

Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel	
<b>FS/Fragment_022_12</b>	
<b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite: 22, Zeilen: 12-25</b>	<b>Quelle: Burkhardt 1981</b> <b>Seite(n) 21 Zeilen: 20-30; 34-38</b>
<p>Im antiken Griechenland gibt es nur Ansätze zu einem Unternehmertum im heutigen Sinne. Es fehlt der Mittelstand, der es tragen konnte. Das Ideal In der Wirtschaft wurde lange Zeit geprägt von den Aristokraten, einer Kriegerkaste, die an Arbeit und Handel desinteressiert waren. Sie waren Großgrundbesitzer, die Grundlage ihrer materiellen Existenz war eine agrarische. Auch später, in der griechischen Demokratie, konnte der, der seine Bürgerrechte und -pflichten wahrnahm, keine unternehmerische Tätigkeit ausüben. In einigen Städten ist es dem Bürger sogar verboten, ein Handwerk zu betreiben, weil ein arbeitender Bürger sich zu wenig dem Staat widmen kann. Der Handwerker galt als Banause, der durch vieles Sitzen körperlich und geistig verweichlicht und so weder für den Umgang mit Freunden noch für den Kriegsdienst geeignet war. Unternehmerische Tätigkeiten und Aufgaben wurden, wenn überhaupt, von einer politisch degradierten Gesellschaftsschicht, d. h. von Metoiken oder Halbbürgern wahrgenommen. So gibt es im Gegensatz zum Mittelalter keinen organisierten Handwerkerstand, der die Gewerbepolitik entscheidend mitbestimmt hätte.<sup>7</sup></p>	<p>Im antiken Griechenland gibt es nur Ansätze zu einem Unternehmertum im heutigen Sinne. Es fehlt der Mittelstand, der es tragen konnte. Das Ideal In der Wirtschaft wurde lange Zeit geprägt von den Aristokraten, einer Kriegerkaste, die an Arbeit und Handel desinteressiert waren. Sie waren Großgrundbesitzer, die Grundlage ihrer materiellen Existenz war eine agrarische. Auch später, in der griechischen Demokratie, konnte der, der seine Bürgerrechte und -pflichten wahrnahm, keine unternehmerische Tätigkeit ausüben. In einigen Städten ist es dem Bürger sogar verboten, ein Handwerk zu betreiben, weil ein arbeitender Bürger sich zu wenig dem Staat widmen kann. Der Handwerker galt als Banause, der durch vieles Sitzen körperlich und geistig verweichlicht und so weder für den Umgang mit Freunden noch für den Kriegsdienst geeignet war. [...]</p> <p>Unternehmerische Tätigkeiten und unternehmerische Aufgaben wurden, wenn überhaupt, von einer politisch degradierten Gesellschaftsschicht, d. h. von Halbbürgern oder Metoiken wahrgenommen. So gibt es im Gegensatz zum Mittelalter keinen organisierten Handwerkerstand, der die Gewerbepolitik entscheidend mitbestimmt hätte.</p>
<p><sup>7</sup> Vgl. Burkhardt, Hans: Der Unternehmer im vorindustriellen Zeitalter; in: Wittmann, Walter (Hrsg.): Unternehmer - Träger der Zukunft, Stuttgart 1981, S. 21</p>	
<b>Anmerkungen</b> Die Quelle ist angegeben jedoch ist Art und Umfang der wörtlichen Übernahme nicht klar. Wer bei so langen Übernahmen die Anführungszeichen vergisst und anschließend ein wörtliches englisches Zitat mit Anführungszeichen richtig bringt, kennt die Zitierregeln.	

Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel	
<b>FS/Fragment_054_25</b>	
<b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite(n): 54, 55 Zeilen: 54: 25-29; 55 1-12</b>	<b>Quelle: McClelland 1966</b> <b>Seite(n) 206, 207 Zeilen: 206: 19-22; 36-42; 207: 1; 7-14; 16-19</b>
<b>1.1.6.1.1 Risiko-Übernahme</b>  Praktisch alle Theoretiker stimmen darin überein, daß der Begriff „Unternehmertum“ Risiko-Übernahme einschließt. Insofern ist es auch charakteristisch für leitende Positionen, daß sie auf die Meisterung von Situationen ausgerichtet sind, die mehr als routinemäßiges Handeln erfordern. Wenn leitende Anestellte nach dem Hauptinhalt ihrer [Seitenwechsel] Tätigkeit gefragt werden, antworten sie charakteristischerweise „wir treffen Entscheidungen“. Diese Betonung des Entscheidungen-Treffens ist symptomatisch für die Auseinandersetzung mit Situationen, in denen eine ausgesprochene Unsicherheit in bezug auf die Ergebnisse von Aktionen herrscht. Die leitende oder unternehmerische Rolle scheint im wesentlichen das Entscheidungen-Treffen in Ungewißheit zu erfordern. Wenn es keine wesentliche Ungewißheit gibt, wenn die durchzuführende Handlung die Anwendung eines zwar komplizierten, aber bekannten Verfahrens erfordert, um ein bekanntes und voraussagbares Ergebnis zu erzielen, dann ist Unternehmertum nicht im Spiel. Natürlich schließen alle menschlichen Tätigkeiten ein, daß man Entscheidungen trifft, und gewöhnlich ist auch ein gewisses Maß an Unsicherheit dabei, aber der Grad der Ungewißheit ist beim Geschäftsmann am höchsten, der unter den von Sutton beschriebenen veränderlichen Bedingungen Entscheidungen treffen muß.[...]97	<b>a) Risiko-Übernahme</b>  Praktisch alle Theoretiker (z.B. Schumpeter, 1934, Lazarsfeld, 1959, [...]) stimmen darin überein, daß der Begriff »Unternehmertum« »Risiko-Übernahme « einschließt. [...]»Es ist charakteristisch für leitende Positionen, daß sie auf die Meisterung von Situationen ausgerichtet sind, die mehr als routinemäßiges Handeln erfordern. Wenn leitende Anestellte nach dem Hauptinhalt ihrer Tätigkeit gefragt werden, antworten sie charakteristischerweise „wir treffen Entscheidungen“. Diese Betonung des Entscheidungen-Treffens ist symptomatisch für die Auseinandersetzung mit Situationen, in denen eine ausgesprochene Unsicherheit in bezug auf die Ergebnisse von Aktionen herrscht. [...] (Granick, 1960). Kurz, die leitende oder unternehmerische Rolle scheint im wesentlichen das »Entscheidungen-Treffen in Ungewißheit« zu erfordern. Wenn es keine wesentliche Ungewißheit gibt, wenn die durchzuführende Handlung die Anwendung eines zwar komplizierten, aber bekannten Verfahrens erfordert, um ein bekanntes und voraussagbares Ergebnis zu erzielen, dann ist Unternehmertum nicht im Spiel. Natürlich schließen alle menschlichen Tätigkeiten ein, daß man Entscheidungen trifft, und gewöhnlich ist auch ein gewisses Maß an Unsicherheit dabei, [...] aber der Grad der Ungewißheit ist nachweislich geringer als beim Geschäftsmann, der unter den von Sutton beschriebenen veränderlichen Bedingungen Entscheidungen treffen muß.
97 Vgl. McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O., S. 207ff.	
<b>Anmerkungen</b> Die Quelle ist am Ende der Seite 55 Zeile 31 falsch angegeben, denn die Übernahme beginnt bereits auf Seite 206 und Art und Umfang der wörtlichen Übernahme ist nicht klar. Die Quelle McClellands, Granick 1960 wird unterschlagen. Das Plagiat findet seine Fortsetzung im FS_Fragment_055_13	

Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel	
<b>FS/Fragment_055_13</b>	
<b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite(n): 55 Zeilen: 13-32</b>	<b>Quelle: McClelland 1966</b> <b>Seite(n) 207, 208 Zeilen: 207: 19-28; 39-42; 208: 1; 11-19</b>
<p>Andererseits werden Geschäftsleute gewöhnlich auch nicht als Spieler betrachtet, wenn auch Spieler gewiß Entscheidungen in Ungewißheit treffen. Der Unterschied ist analytisch wesentlich und besteht nicht einfach darin, daß die Ungewißheit des Spielers größer ist als die des Geschäftsmannes. Der entscheidende Unterschied liegt darin, daß der Spieler keine Kontrolle über das Ergebnis hat, während der Geschäftsmann durch seine Handlungen einen Einfluß darauf hat, ob seine Entscheidungen langfristig zum Erfolg oder zum Mißerfolg führen.</p> <p>Man kann also eine Skala von Situationen beschreiben, an deren einem Ende Handlungen mit wenig oder keinem Risiko stehen, Handlungen, die von der Tradition vorgeschrieben oder genau bekannt sind, und an deren anderem Ende kein Präzedenzfall oder Wissen der Entscheidung zu Hilfe kommt.</p> <p>Auf dieser Skala steht der Geschäftsmann irgendwo in der Mitte. Er muß wohlberechnete oder mäßige Risiken übernehmen, bei denen Geschicklichkeit und Glück je zu einem Teil eine Rolle spielen.</p> <p>Menschen, die von einer unternehmerischen Rolle angezogen werden oder erfolgreich in ihr sind, sollten also solche sein, die gern unter den oben beschriebenen Bedingungen arbeiten oder jedenfalls unter solchen Bedingungen Besseres leisten. Dies bedeutet sie sollten Persönlichkeitsmerkmale haben, infolge derer sie in mäßiger Ungewißheit, in der ihre Anstrengungen oder Fähigkeiten das Ergebnis beeinflussen können, "blühen". Viele Laboratoriumsversuche zeigen, daß dies genau die Arbeitssituation ist, die Personen mit hohem b Leistungsniveau vorziehen und in der sie am besten arbeiten.<sup>97</sup></p>	<p>Andererseits werden Geschäftsleute gewöhnlich auch nicht als Spieler betrachtet, wenn auch Spieler gewiß »Entscheidungen in Ungewißheit treffen«. Der Unterschied ist analytisch sehr wesentlich und besteht nicht einfach darin, daß die Ungewißheit des Spielers größer ist als die des Geschäftsmannes. Der entscheidende Unterschied liegt darin, daß der Spieler keine Kontrolle über das Ergebnis hat – [...] –, während der Geschäftsmann durch seine Handlungen einen Einfluß darauf hat, ob seine Entscheidungen langfristig zum Erfolg oder zum Mißerfolg führen. [...]</p> <p>Man kann also eine Skala von Situationen beschreiben, an deren einem Ende Handlungen mit wenig oder keinem Risiko stehen, Handlungen, die von der Tradition vorgeschrieben (wie ein religiöses Ritual) oder genau bekannt (wie in der Wissenschaft) sind, und an deren anderem Ende kein Präzedenzfall oder Wissen der Entscheidung zu Hilfe kommt (wie beim Spieler). Auf dieser Skala steht der Geschäftsmann irgendwo in der Mitte; er muß wohlberechnete oder mäßige Risiken übernehmen, bei denen Geschicklichkeit und Glück je zu einem Teil eine Rolle spielen.[...]</p> <p>Menschen, die von einer unternehmerischen Rolle angezogen werden oder erfolgreich in ihr sind, sollten also solche sein, die gern unter den oben beschriebenen Bedingungen arbeiten oder jedenfalls unter solchen Bedingungen Besseres leisten. D.h. bedeutet sie sollten Persönlichkeitsmerkmale haben, infolge derer sie in mäßiger Ungewißheit, in der ihre Anstrengungen oder Fähigkeiten das Ergebnis beeinflussen können, »blühen«. Viele Laboratoriumsversuche zeigen, daß dies genau die Arbeitssituation ist, die Personen mit hohem b Leistungsniveau vorziehen und in der sie am besten arbeiten.</p>
97 Vgl. McClelland, David C.: Die Leistungsgesellschaft, a.a.O., S. 207ff.	
<b>Anmerkungen</b> Die Quelle ist falsch angegeben, denn die Übernahme beginnt im vorhergehenden Fragment bereits auf Seite 206 und endet auf Seite 208 somit hätte 206 ff. die richtige Quellenangabe bedeutet. Jedoch sind wörtliche Übernahmen nicht gekennzeichnet. Das Plagiat setzt sich fort.	

Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel	
<b>FS/Fragment_056_1</b>	
<b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite(n): 56 Zeilen: 1-11</b>	<b>Quelle: McClelland 1966</b> <b>Seite(n) 213, 214, 215 Zeilen: 213: 39-42; 214: 42-45; 215: 1-5</b>
<p>McClelland zeigt in diversen Tests und Versuchen, daß Personen mit hohem b Leistungsniveau Aufgaben bevorzugen, die ein objektives Risiko einschließen, und daß sie an der Lösung solcher Aufgaben fleißiger arbeiten. Sie lehnen sehr sichere Situationen genauso wie extrem unsichere Situationen tendenziell ab.</p> <p>Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist das berühmte Selbstvertrauen des Geschäftsmannes, seine Fähigkeit zu glauben, er könne mehr leisten als die Fakten verbürgen. Einige Autoren gehen sogar noch weiter und argumentieren, daß Selbstvertrauen möglicherweise eine wesentliche Komponente der unternehmerischen Rolle im streng ökonomischen Sinne sei, weil es die Menschen zu gewagten Unternehmungen führt, die von einem einzelnen durchgeführt unwirtschaftlich wären, von einer großen Anzahl von Menschen durchgeführt aber erfolgreich sein können.</p>	<p>Wir haben gezeigt, daß Personen mit hohem b Leistungsniveau Aufgaben bevorzugen, die ein objektives Risiko einschließen, und daß sie an der Lösung solcher Aufgaben fleißiger arbeiten.</p> <p>[...]</p> <p>Was Sutton und Sawyer herausstellen, ist das berühmte Selbstvertrauen des Geschäftsmannes, seine Fähigkeit zu glauben, er könne mehr leisten als die Fakten verbürgen. Sawyer geht noch weiter und argumentiert, daß Selbstvertrauen möglicherweise eine wesentliche Komponente der unternehmerischen Rolle im streng ökonomischen Sinne sei, weil es die Menschen zu gewagten Unternehmungen führt, die von einem einzelnen durchgeführt unwirtschaftlich wären, von einer großen Anzahl von Menschen durchgeführt aber erfolgreich sein können.</p>
<b>Anmerkungen</b> Auf dieser Seite bis zum Ende des Kapitels befindet sich gar keine Fußnote. Der Leser meint der Verfasser fasst seine Erkenntnisse zusammen. Das Plagiat setzt sich in FS/Fragment_056_12 fort.	

Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel	
<b>FS/Fragment_056_12</b>	
<b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite(n): 56 Zeilen: 12-22</b>	<b>Quelle: McClelland 1966</b> <b>Seite(n) 215 Zeilen: 32-45</b>
<p>Es gibt jedoch auch Situationen, in denen Personen mit hohem b Leistungsniveau die Wahrscheinlichkeit ihres Erfolges nicht überschätzen. Wenn sie auf Grund gesammelter Erfahrungen wissen, was sie leisten können, stützen sie ihre Schätzungen auf diese Kenntnis. Das scheint damit zu erklären sein, daß sie in diesem Falle eine Richtschnur für eine realistische Einschätzung gewonnen haben. Man kann also festhalten, daß Personen mit hohem b Leistungsniveau im Gegensatz zu Personen mit niedrigem b Leistungsniveau um so mehr Selbstvertrauen haben, je unbekannter die leistungsfordernde Situation ist. Wenn dagegen reale Hinweise verfügbar sind, neigen sie dazu, ihre Beurteilung der Situation auf diese Hinweise zu stützen. Sie sind keine unpraktischen "Träumer", die ihre Erfolgchancen in jedem Falle überschätzen; sie verlassen sich auf Fakten, soweit sie verfügbar sind, und stützen sich dann auf ein generelles Selbstvertrauen.</p>	<p>Es gibt jedoch auch Situationen, in denen Personen mit hohem b Leistungsniveau die Wahrscheinlichkeit ihres Erfolges nicht überschätzen. Wenn sie auf Grund gesammelter Erfahrungen wissen, was sie leisten können, stützen sie ihre Schätzungen auf diese Kenntnis (McClelland et al., 1953). Das scheint damit zu erklären zu sein, daß sie in diesem Falle eine Richtschnur für eine realistische Einschätzung gewonnen haben. Man kann also festhalten, daß Personen mit hohem b Leistungsniveau im Gegensatz zu Personen mit niedrigem b Leistungsniveau um so mehr Selbstvertrauen haben, je unbekannter die leistungsfordernde Situation ist. Wenn dagegen reale Hinweise verfügbar sind, neigen sie dazu, ihre Beurteilung der Situation auf diese Hinweise zu stützen. Sie sind keine unpraktischen "Träumer", die ihre Erfolgchancen in jedem Falle überschätzen; sie verlassen sich auf Fakten, soweit sie verfügbar sind, und stützen sich dann auf ein generelles Selbstvertrauen.</p>
<b>Anmerkungen</b> Auf dieser Seite bis zum Ende des Kapitels befindet sich gar keine Fußnote. Der Leser meint der Verfasser fasst seine Erkenntnisse zusammen. Hier fällt die Trennung des Wortes in der Quelle umso in „um so“ auf. Der Verfasser übernimmt auch das. Das Plagiat setzt sich fort in FS/Fragment_056_23.	

Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel	
<b>FS/Fragment_056_23</b>	
<b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite(n): 56 Zeilen: 23-33</b>	<b>Quelle: McClelland 1966</b> <b>Seite(n) 216 Zeilen: 3-5, 13-24</b>
<p>Als weiteres Ergebnis ist erwähnenswert, daß Personen mit hohem b Leistungsniveau ihre Chancen beim Glücksspiel nicht überschätzen. Wenn das Ergebnis nicht vom Geschick, sondern vom glücklichen Zufall abhängt, hat die Person mit hohem b Leistungsniveau keine Grundlage für übermäßiges Vertrauen. Wenn das Ergebnis auf der Basis von Erfahrungen deutlich voraussagbar ist, hat sie auch keinen Grund für übermäßiges Vertrauen. Nur in relativ neuen Situationen, in denen das Ergebnis von ihr abhängt, zeigt sich ihr übermäßiges Vertrauen eindeutig. Nach McClellands bisherigen Analysen verhalten sich Personen mit hohem b Leistungsniveau auf dem Gebiet der Risiko-Übernahme Punkt für Punkt so wie sie sollten, wenn sie solche erfolgreiche Unternehmer sein wollten, wie sie theoretisch von Ökonomen und Soziologen beschrieben worden sind.</p>	<p>Ein weiteres Ergebnis ist erwähnenswert. Personen mit hohem b Leistungsniveau überschätzen ihre Chancen nicht beim Glücksspiel (Littig, 1959). [...] Wenn das Ergebnis nicht vom Geschick, sondern vom glücklichen Zufall abhängt (wie beim Spielen), hat er keine Grundlage für übermäßiges Vertrauen. Wenn das Ergebnis auf der Basis von Erfahrungen deutlich voraussagbar ist, hat er auch keinen Grund für übermäßiges Vertrauen. Nur in relativ neuen Situationen, in denen das Ergebnis von ihm abhängt, zeigt sich ihr übermäßiges Vertrauen eindeutig. Nach unseren bisherigen Analysen verhalten sich Personen mit hohem b Leistungsniveau auf dem Gebiet der Risiko-Übernahme Punkt für Punkt so wie sie sollten, wenn sie solche erfolgreiche Unternehmer sein wollten, wie sie theoretisch von Ökonomen und Soziologen beschrieben worden sind.</p>
<b>Anmerkungen</b> Auf dieser Seite bis zum Ende des Kapitels befindet sich gar keine Fußnote. Der Leser meint der Verfasser fasst seine Erkenntnisse zusammen. Littig wurde unterschlagen. McClelland war mehr als ein Jahr vor der Promotionsprüfung verstorben. Die Formulierung „Nach McClellands bisherigen Analysen“ zeugt nicht gerade von tiefer Beschäftigung mit dem weltweit renommierten Psychologen und Wissenschaftler. Das McClelland-Abschreiben geht im nächsten Kapitel auf Seite 57 weiter.	

Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel	
<b>FS/Fragment_062_03</b>	
<b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite: 62, Zeilen: 3-10</b>	<b>Quelle: McClelland 1978</b> <b>Seite(n) 185 Zeilen: 18-25</b>
<b>1.1.6.2 Das Machtmotiv und das Führungsverhalten in Organisationen</b>  McClelland begegnete dem Problem des Führungsverhaltens in Organisationen erstmalig, als er das Leistungsmotiv untersuchte, das Bedürfnis, irgendeine Aufgabe besser auszuführen, als dies bisher der Fall war. Im Verlauf der Untersuchung wurde deutlich, das dieses b-Leistung einer der Schlüssel wirtschaftlichen Wachstums ist. Männer, die bestrebt sind, irgendwelche Dinge besser als bisher auszuführen, werden Unternehmer und gründen die großen Wirtschaftsunternehmen, die die Grundsteine einer sich weiterentwickelnden Wirtschaft sind.105	<b>7 Das Machtmotiv und das Führungsverhalten in Organisationen</b>  Ich begegnete dem Problem des Führungsverhaltens in Organisationen zuerst, als ich das Leistungsmotiv untersuchte, das Bedürfnis, irgendeine Aufgabe besser auszuführen, als dies bisher der Fall war. Im Verlauf der Untersuchung wurde deutlich, das dieses Bedürfnis nach Leistung (b-Leistung) einer der Schlüssel wirtschaftlichen Wachstums ist. Männer, die bestrebt sind, irgendwelche Dinge besser als bisher auszuführen, werden Unternehmer und gründen die großen Wirtschaftsunternehmen, die die Grundsteine einer sich weiterentwickelnden Wirtschaft sind (McClelland, 1961).
105 Vgl. McClelland, David C.: The Achieving Society, New York 1961	
<b>Anmerkungen</b> Die Quelle ist angegeben jedoch ist Art und Umfang der Übernahme unklar. Umfassende Formulierungsübernahmen hätten Anführungszeichen erfordert. Zudem fehlt die Angabe der Seitenzahl. Im Text schließt unmittelbar das nächste Fragment FS/Fragment_062_11 an.  Interessanter Weise unterläuft dem Verfasser noch ein Abschreibfehler „das dieses b-Leistung“.	

Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel	
<b>FS/Fragment_062_11</b>	
<b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite: 62, Zeilen: 11-22</b>	<b>Quelle: McClelland 1978</b> <b>Seite(n) 185, 186 Zeilen: 185: 26-33;</b> <b>186: 1-7</b>
<p>Einige dieser legendären Unternehmer müssen als Wegbereiter im engeren Sinne des Wortes angesehen werden, denn ihr Handeln schuf die Basis für die Entstehung einer neuen Zivilisationsform. Trotzdem waren sie selten Führer von Menschen. Der Grund ist sehr einfach: b-Leistung ist ein Ein-Personen-Spiel, bei dem man keine anderen Mitspieler braucht. Jungen mit hoher b-Leistung bauen gern etwas mit ihren eigenen Händen. Vermutlich, weil sie dann besser und einfacher entscheiden können, ob sie gut mit ihrer Aufgabe fertig geworden sind. Damit ist er unabhängig von Personen, die ihm sagen, wie gut seine Leistung ist. Im Idealfall ist ein Mann mit hoher b-Leistung vom Urteil anderer unabhängig. Er strebt nur danach seine eigene Leistung zu verbessern. Den Idealtypus kann man sich leicht als Verkäufer oder als Besitzer eines kleinen Wirtschaftsbetriebes vorstellen. In dieser Position kann er ohne Schwierigkeiten abschätzen, ob seine Leistung sich verbessert oder nicht.<sup>106</sup></p>	<p>Einige dieser legendären Unternehmer müssen als Wegbereiter im engeren Sinne des Wortes angesehen werden, denn ihr Handeln schuf die Basis für die Entstehung einer neuen Zivilisationsform. Trotzdem waren sie selten Führer von Menschen. Der Grund ist sehr einfach: b-Leistung ist ein Ein-Personen-Spiel, bei dem man keine anderen Mitspieler braucht. Jungen mit hoher b-Leistung bauen gern irgend etwas mit ihren eigenen Händen. Vermutlich, weil sie dann besser und einfacher entscheiden können, ob sie gut mit ihrer Aufgabe fertig geworden sind. [...] Er ist völlig unabhängig von Personen, die ihm sagen, wie gut seine Leistung ist. Im Idealfall ist ein Mann mit hoher b-Leistung vom Urteil anderer völlig unabhängig. Er strebt nun danach seine eigene Leistung zu verbessern. Den Idealtypus kann man sich leicht als Verkäufer oder als Besitzer eines kleinen Wirtschaftsbetriebes vorstellen. In dieser Position kann er ohne Schwierigkeiten abschätzen, ob seine Leistung sich verbessert oder nicht.</p>
<p>106 Vgl. McClelland, David C.: Macht als Motiv (Hrsg. d. Dt. Ausg.: Siegbert Krug), Stuttgart 1978, S. 185f</p>	
<p><b>Anmerkungen</b>          Die Quelle ist angegeben jedoch ist Art und Umfang der wörtlichen Übernahme nicht klar. Umfassende Formulierungsübernahmen hätten Anführungszeichen erfordert. Zudem fehlt die Angabe der Seitenzahl. Im Text schließt sich unmittelbar das nächste Fragment FS/Fragment_062_23 an.</p>	

<p>Bedeutung und Entwicklung der Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der deutschen Einheit 1990 von MdB Dr. Frank Steffel</p>	
<p><b>FS/Fragment_062_23</b></p>	
<p><b>Untersuchte Arbeit</b> <b>Seite: 62, Zeilen: 23-22</b></p>	<p><b>Quelle: McClelland 1978</b> <b>Seite(n) 186, 187 Zeilen: 186: 9-23; 37 187: 1-7</b></p>
<p>Als sich McClelland mit solchen Menschen und ihrer Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung befaßte, mußte er sich zwangsläufig mit den Problemen des Führungsverhaltens, der Macht und des sozialen Einflusses beschäftigen, für deren Erklärung b-Leistung offensichtlich nicht ausreicht. Wenn eine Ein-Mann-Firma wächst, wird zweifellos eine gewisse Funktionsteilung und irgendeine organisatorische Struktur erforderlich. Organisatorische Struktur bedeutet immer Beziehungen zwischen Leuten. Wenn die Organisation überleben soll, muß sich früher oder später jemand in der Organisation darum kümmern, daß die Mitarbeiter zusammenarbeiten, daß sie sich die erforderlichen Aufgaben teilen und daß sie ihre Arbeit auch wirklich erledigen. Doch ein hohes Leistungsbedürfnis versetzt niemanden in die Lage, menschliche Beziehungen reibungslos zu regeln. Ein Verkäufer mit hoher b-Leistung muß nicht unbedingt ein guter Verkaufsmanager sein. Als Manager muß er nicht verkaufen, sondern andere dazu bewegen, viel zu verkaufen. Um dies zu erreichen braucht er persönlich andere Zielsetzungen und andere Strategien. Seit einiger Zeit hat sich das Interesse in der Leistungsmotivationsforschung verlagert. Untersucht wird nicht mehr so sehr das Individuum mit hohem Leistungsmotiv, sondern das Klima, durch das Hochleistungsmotivierte in ihrem Verhalten ermutigt und für Erfolge belohnt werden. Wie hoch das Leistungsbedürfnis einer Person auch sein mag, sie wird erfolglos bleiben, wenn die äußeren Bedingungen schlecht sind, wenn die Organisation sie daran hindert, Eigeninitiativen zu ergreifen oder wenn die Organisation diese Initiativen nicht belohnt.<sup>107</sup> Es ist bemerkenswert, daß ausgerechnet McClelland zu dieser Erkenntnis gekommen ist.</p>	<p>Als ich mich mit solchen Männern und ihrer Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung befaßte, mußte ich mich zwangsläufig mit den Problemen des Führungsverhaltens, der Macht und des sozialen Einflusses beschäftigen, für deren Erklärung b-Leistung offensichtlich nicht ausreicht. Wenn eine Ein-Mann-Firma wächst, wird zweifellos eine gewisse Funktionsteilung und irgendeine organisatorische Struktur erforderlich. Organisatorische Struktur bedeutet immer Beziehungen zwischen Leuten. Wenn die Organisation überleben soll, muß sich früher oder später jemand in der Organisation darum kümmern, daß die Mitarbeiter zusammenarbeiten, daß sie sich die erforderlichen Aufgaben teilen und daß sie ihre Arbeit auch wirklich erledigen. Doch ein hohes Leistungsbedürfnis versetzt niemanden in die Lage, menschliche Beziehungen reibungslos zu regeln. Ein Verkäufer mit hoher b-Leistung muß nicht unbedingt ein guter Verkaufsmanager sein. Als Manager muß er nicht verkaufen, sondern andere dazu bewegen, viel zu verkaufen. Um dies zu erreichen braucht er persönlich andere Zielsetzungen und andere Strategien. [...] Seit einiger Zeit hat sich das Interesse in der Leistungsmotivationsforschung verlagert. Untersucht wird nicht mehr so sehr das Individuum mit hohem Leistungsmotiv, sondern das Klima, durch das Hochleistungsmotivierte in ihrem Verhalten ermutigt und für Erfolge belohnt werden (Litwin &amp; Stringer 1968). Wie hoch das Leistungsbedürfnis einer Person auch sein mag, sie wird erfolglos bleiben, wenn die äußeren Bedingungen schlecht sind, wenn die Organisation sie daran hindert, Eigeninitiativen zu ergreifen oder wenn die Organisation diese Initiativen nicht belohnt.<sup>107</sup></p>
<p><sup>107</sup> Vgl. McClelland, David C.: Macht als Motiv, a.a.O., S. 186f.</p>	
<p>Anmerkungen Die Quelle ist angegeben jedoch ist Art und Umfang der wörtlichen Übernahme nicht klar.</p>	