



persolog[®] Persönlichkeits- Report

Verteilung der Verhaltensstile

Geschlecht und Alter

September 2014 - November 2016

persolog[®]

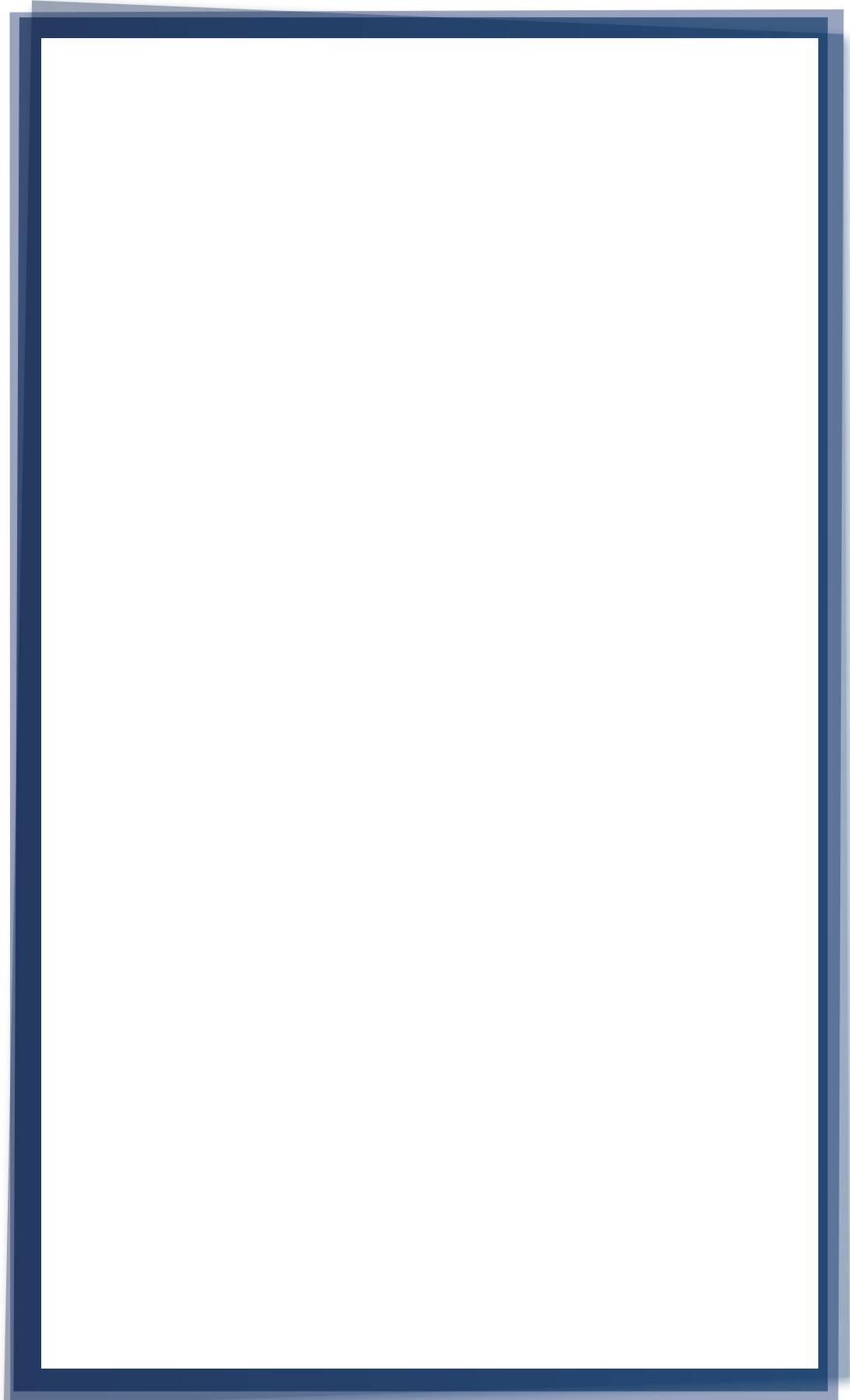
Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung ist nur mit Zustimmung der persolog GmbH zulässig. Das gilt auch
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 persolog GmbH Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

Verhalten Führung, Geschlecht und Alter

Vorwort	5
Methodik	6
1. Das persolog® Persönlichkeits-Modell	7
2. Verteilung der Verhaltensstile in Deutschland, Österreich und der Schweiz	9 - 11
2.1 Verteilung der 4 Verhaltensstile	9
2.2 Verteilung der 20 Verhaltensstile	11
2.3 Zusammenfassung	11
3. Verteilung der Verhaltensstile nach Geschlecht	12 - 21
3.1 Verhalten Frauen insgesamt	12
3.1.1 Frauen ohne Führungsverantwortung	14
3.1.2 Frauen mit Führungsverantwortung	16
3.2 Verhalten Männer insgesamt	17
3.2.1 Männer ohne Führungsverantwortung	18
3.2.2 Männer mit Führungsverantwortung	20
3.3 Zusammenfassung	21
4. Verteilung der Verhaltensstile nach Alter	22 - 27
4.1 Verhalten bis 25	22
4.2 Verhalten 25-35	24
4.3 Verhalten 35-46	25
4.4 Verhalten 46+	26
4.5 Zusammenfassung	27
5. Fazit	27



Vorwort

Das Verhalten von Führungskräften ist Gegenstand zahlreicher Analysen, Studien und Fachartikel. Nicht ohne Grund: Das Verhalten von Führungskräften hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation. Darüber hinaus ist das Führungsverhalten des eigenen Vorgesetzten Kündigungsgrund Nr. 1 in Deutschland. In Zeiten des demografischen Wandels, des „War for Talents“ und Fachkräftemangels ist Recruiting und Integration von Mitarbeitern entscheidend für das Weiterkommen eines Unternehmens.

Das war uns Anlass genug, das Verhalten von Führungskräften im deutschsprachigen Raum näher zu betrachten. Einen praktischen Ansatz, dies zu tun, stellen die 20 Verhaltenstendenzen des persolog® Persönlichkeits-Modells dar, die auf den Verhaltensdimensionen Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft beruhen. Sie beschreiben die Verhaltensstile, die in einer durchschnittlichen Bevölkerung am häufigsten zu finden sind. Sie lassen sich sehr genau voneinander unterscheiden und wurden von Fachleuten bei der Arbeit und im Privatleben beobachtet und beschrieben.

Immer wieder in der Diskussion ist die Rolle von Frauen in Führungsetagen: Während in der Diversity-Debatte damit argumentiert wird, dass bei mehr Frauen in Führungspositionen eine sozialere Kultur in den Unternehmen etabliert werden würde, bleibt die Frage offen: Wäre dies tatsächlich so? Oder würden Frauen ihr Verhalten an die Erwartungen, die gemeinhin an Führungskräfte gestellt werden, anpassen und dominanteres Verhalten – so wie es Männer im allgemeinen und vor allem in Führungspositionen tun.

Die konkrete Frage lautet: Führen Frauen anders als Männer? Auf diese Frage konzentriert sich der vorliegende Teil des persolog® Persönlichkeits-Reports. Ergänzend werfen wir einen Blick darauf, welche Verhaltensweisen in den Altersgruppen vorherrschen.

Vorgehensweise

Vorliegender Bericht bezieht sich auf Daten der Online-Profil-Nutzer im Zeitraum von September 2014 – November 2016.

Die Studie gibt einen Überblick über die anonymisierten Daten von befragten Personen und deren Verhaltensstilen im Zusammenhang mit ihren demografischen Daten. Alle hier zitierten Daten beziehen sich ausschließlich auf Online-Nutzer des persolog® Persönlichkeits-Fragebogens.

Die befragten Personen konnten fakultativ Angaben über Geschlecht, Alter, Bildung, Beruf, Führungsverantwortung, Branche und Herkunft machen. Es war möglich, nur einzelne Felder auszufüllen. Aus diesem Grund sind die Stichprobengrößen von z. B. Alter und Geschlecht nicht zwangsläufig identisch.

Die Ermittlung des Verhaltens war in der Regel auf das Verhalten im beruflichen Umfeld bezogen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Antworten durch (vermeintliche) Erwünschtheit beeinflusst waren: Befragte Personen könnten beispielsweise Durchsetzungsfähigkeit oder Leistungsstreben als erwünschte Verhaltensweisen betrachtet und dementsprechend geantwortet haben. Darüber hinaus verhalten wir uns im Berufsumfeld häufig anders als privat. Deswegen können aus den Daten keine verallgemeinernden Schlüsse auf die Persönlichkeit der Befragten gezogen werden.

1. Das persolog® Persönlichkeits- Modell

Das Persönlichkeits-Modell entstand 1970-1972 an der Universität von Minneapolis. Zwei medizinische Fakultäten sollten zu einer Fakultät zusammengeführt werden. Aus diesem Grund erhielt Professor Dr. John G. Geier den Auftrag, ein Instrument zu entwickeln, anhand dessen ein Mensch seine Verhaltensweisen im Berufsumfeld erkennen und beschreiben kann. Der an dieser Universität entwickelte MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, Hathaway & Mc Kinley, 1951) war dafür nur bedingt geeignet, da es sich hierbei um ein klinisches Messinstrument handelte. Um das Verständnis der Mitarbeiter füreinander zu stärken, entwickelte Professor Geier sein neues Modell zur Selbsterkenntnis in einem nicht-klinischen Kontext.

Er baute auf seiner Dissertation auf, in der er Führungsverhalten untersucht hatte. Hierzu verwendete er verschiedene Theorien, u.a. die Wahrnehmungstheorie von Prof. William Moulton Marston. Aus den Beschreibungen entwickelte er ein Modell und einen standardisierten Fragebogen mit 24 Wortgruppen. Professor Geier ging davon aus, dass das menschliche Verhalten einerseits durch die Wahrnehmung seines Umfeldes geprägt ist, andererseits dadurch, wie er auf sein Umfeld reagiert.

Faktorenanalytisch überprüfte er die vier Grunddimensionen Dominant, Influencing, Steady und Cautious (D, I, S und C) und erforschte die zugehörigen Items. In den Anfangszeiten der 70er Jahre stellte sein Profil eine Revolution der Lehre dar. Es war das erste Instrument seiner Art, das vom Probanden selbst ausgefüllt und selbst ausgewertet werden konnte. Hinzu kam, dass die Interpretationen vom Probanden selbst verifiziert wurden. Professor Geiers Theorie wird bis heute weltweit eingesetzt. Mit der Zeit erkannte er die Grenzen der Nutzbarkeit und die statistischen Probleme des damals vorhandenen Instrumentes sowie die einseitige Fokussierung auf den Arbeitsplatz. Dies veranlasste Prof. Dr. Geier 1990 zur Weiterentwicklung seiner Persönlichkeits-Profile. Er erarbeitete eine ganze Reihe von neuen Bewertungsinstrumenten auf der Basis der vier Verhaltensdimensionen Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenshaft und fügte dem Modell zusätzlich deskriptive, präskriptive und prädikative Faktoren hinzu.

Im Jahre 2004 übertrug Geier Learning Systems die Rechte seiner neuen Konzepte und Produkte an die persolog GmbH, die diese weltweit vermarktet. Als Wissenschaftler und Psychologe hat Prof. Dr. John G. Geier das persolog® Persönlichkeits-Modell als das zentrale Werk seiner zahlreichen Bewertungsinstrumente etabliert.

Zusammengefasst beschreibt das persolog® Persönlichkeits-Modell menschliches Verhalten anhand von vier Verhaltensdimensionen – mit dem Ziel, eigene Bedürfnisse und die anderer besser zu verstehen:

Menschen mit **dominantem Verhaltensstil (D)** sind motiviert, Probleme zu lösen und schnelle Ergebnisse zu erreichen.

Menschen mit **initiativem Verhaltensstil (I)** sind motiviert, andere zu überzeugen und zu beeinflussen. Sie sind offen und drücken ihre Gedanken und Gefühle meist optimistisch aus.

Menschen mit **stetigem Verhaltensstil (S)** sind motiviert, ein berechenbares Umfeld zu schaffen. Sie sind geduldig und gute Zuhörer.

Menschen mit **gewissenhaftem Verhaltensstil (G)** sind motiviert, hohe Standards zu erreichen. Weil diese Personen Ärger vermeiden möchten, achten sie auf Präzision und Genauigkeit.

Das Profil ist sowohl als Online-Version, als auch als Papier-Fragebogen erhältlich.



2. Verteilung der Verhaltens- stile in Deutschland, Österreich und der Schweiz

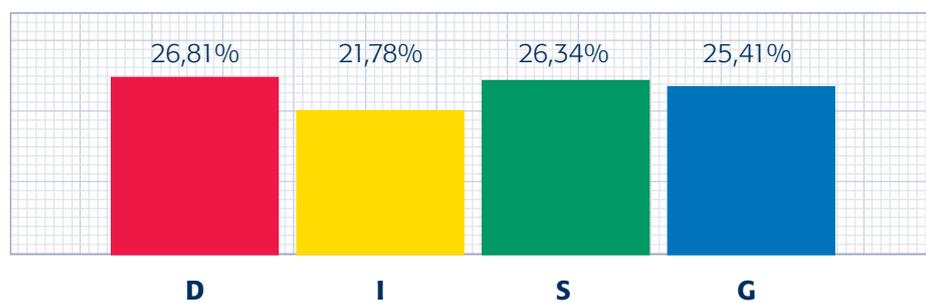
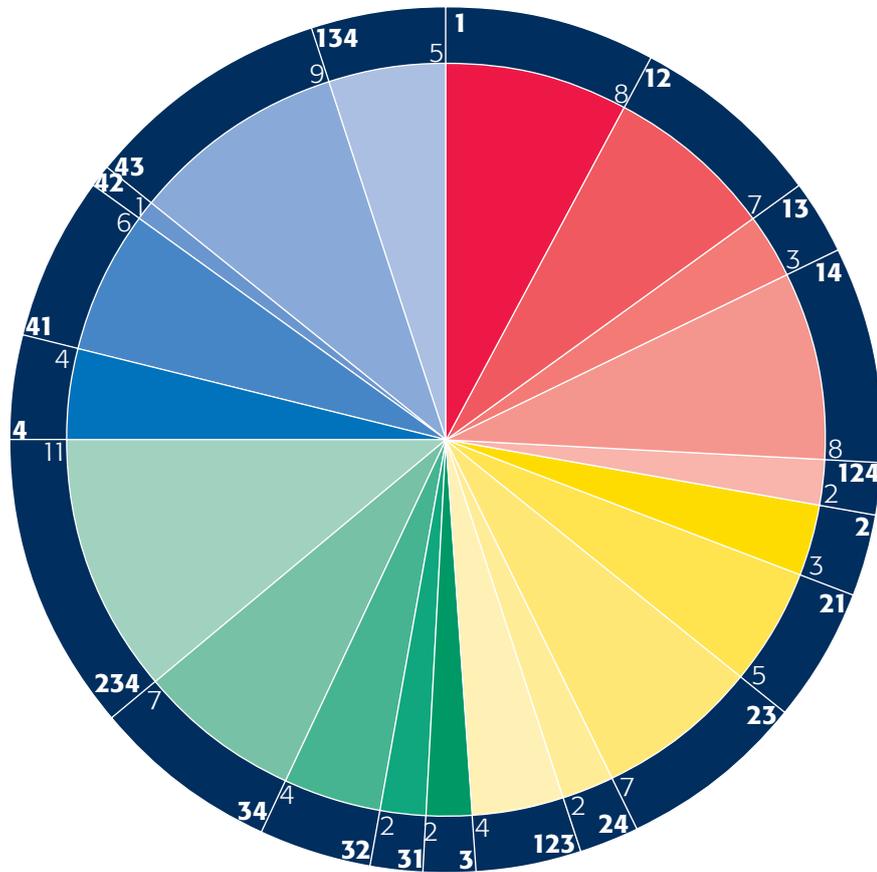
2.1 Verteilung der vier Verhaltensstile

Zum Einstieg in das Thema werden hier, wie bereits im ersten Teil, die Verteilung der vier Verhaltensdimensionen beschrieben. Den vier Verhaltensdimensionen des persolog® Persönlichkeits-Modells – also D, I, S und G – werden je fünf der 20 Verhaltensstilkombinationen zugeordnet.

Die Zusammenfassung der vier Grundtendenzen dient der schnellen Übersicht. Die Kombinationen der einzelnen Verhaltensstile werden in 2.2 näher beschrieben.

Die Stichprobe zeigt eine relative Gleichverteilung der vier Verhaltensdimensionen der befragten Nutzer im deutschsprachigen Raum (DACH) auf. Beachtenswert ist, dass nur 16,1 % eine einstellige Kennzahl aufzeigen, also vor allem einen reinen Verhaltensstil (D, I, S, oder G) zeigen. Die verbleibenden 83,9 % der Befragten zeigen kombinierte Verhaltensstile.

Verteilung der Verhaltensstile in DACH (n = 13.018)



Die Zahlen in allen Tortendiagrammen sind gerundet. Die fette Zahl beschreibt den Verhaltensstil, die zweite die gerundete Prozentangabe.

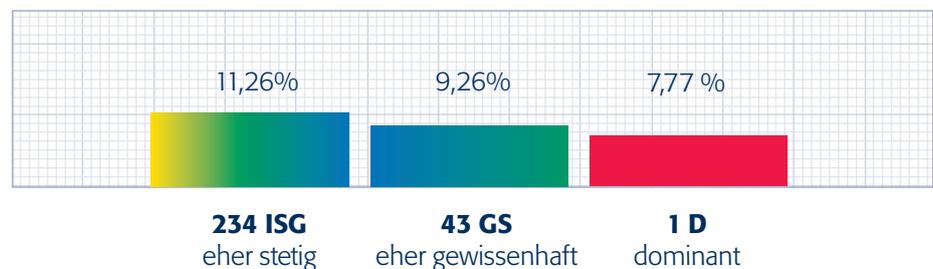
2.2 Die 20 Verhaltensstile

Kombinierte Verhaltensstile setzen sich aus zwei oder drei Verhaltensstilen zusammen, die in der ausgewählten Situation an einer Person beobachtbar sind.

In der Kombination findet eine Abstufung statt: beispielsweise zeigt sich eine Person mit der Verhaltenstendenzen 14 (DG) primär dominant und sekundär gewissenhaft. Diese Abstufung wird aus den Diagrammen des Fragebogens gewonnen.

Die Auswertung der Persönlichkeits-Fragebogen hat gezeigt, dass die Befragten mit 11,26 % am häufigsten die dreidimensionale Verhaltenstendenz **234 (ISG)** zeigten. Eine dreidimensionale Verhaltenstendenz deutet auf ein vielseitig eingesetztes Verhaltensrepertoire hin: Der Person ist es möglich, sich den Anforderungen anzupassen und entsprechend zu reagieren. Die erhobenen Daten legen nahe, dass viele Befragte in ihrem Berufsumfeld kein initiatives Verhalten zeigen. Dafür wird anscheinend mehr Wert auf dominante, stetige und gewissenhafte Arbeitsweisen gelegt.

Hier die drei häufigsten Verhaltenskombinationen:



2.3 Zusammen- fassung

Insgesamt ist im deutschsprachigen Raum eine relative Gleichverteilung der Verhaltensstile Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft festzustellen. Die am häufigsten gezeigten Verhaltenstendenzen sind 1, 234 und 43. Umso spannender ist es, sich die unterschiedlichen Ausprägungen nach Geschlechtern anzuschauen.

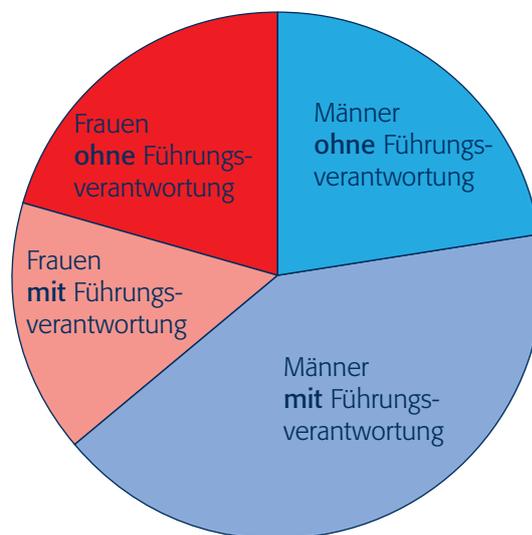
3. Verteilung der Verhaltensstile nach Geschlecht

Gesamtstichprobe

Frauen und Männer. Die ewige Frage: Worin unterscheiden wir uns?

Wie eingangs beschrieben, wurden nicht bei allen Personen alle demografischen Angaben erfasst, sodass die Stichprobengröße mit Geschlechtsangabe bei 12.378 gegenüber 13.018 gesamt liegt. Von den 12.378 Personen sind 7.687 Männer und 4.691 Frauen.

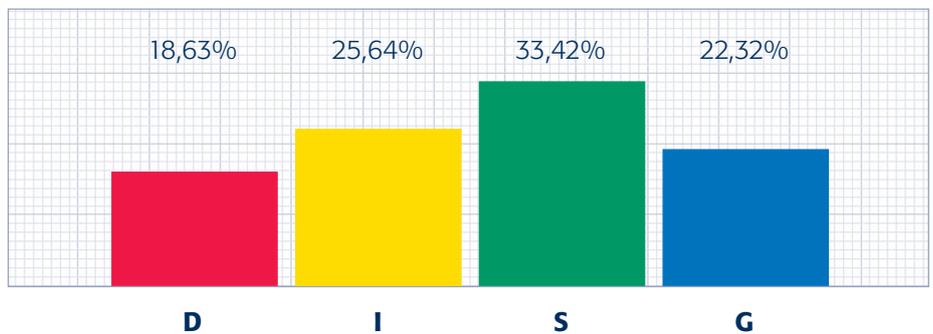
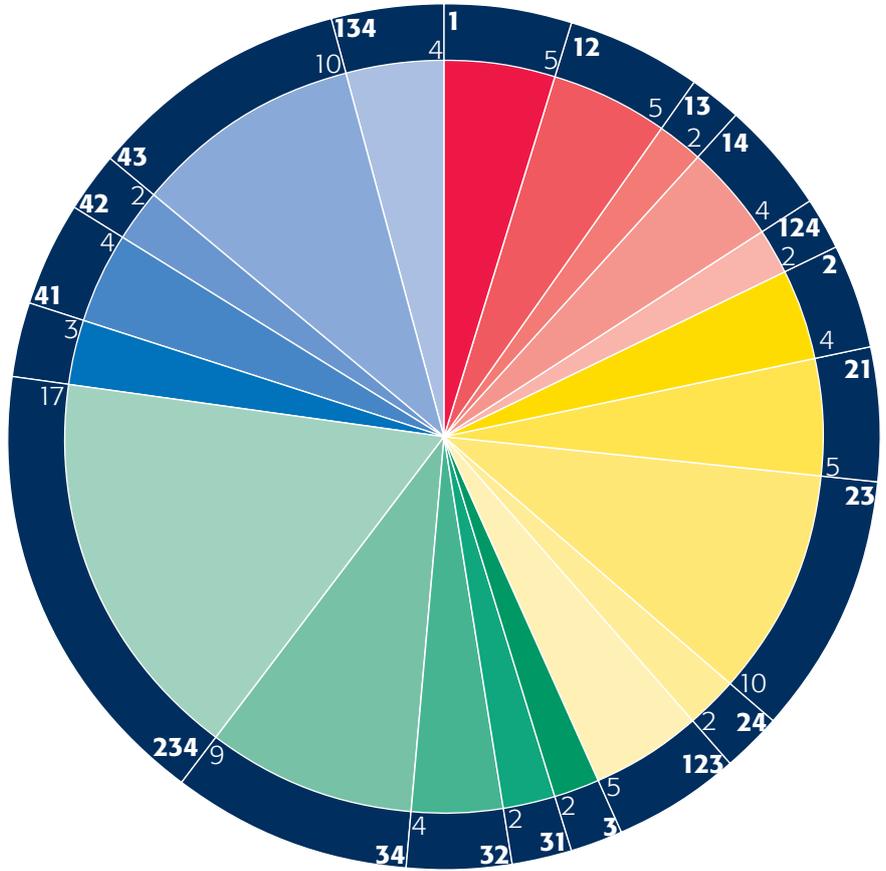
Von den 12.378 Personen gaben 6995 Personen Auskunft zur Führungsverantwortung: 3.998 Personen haben Führungsverantwortung – also etwa 57% der Personen, die diese Frage beantwortet haben. Von den befragten Personen mit Führungsverantwortung sind nur 1067 Frauen, also etwa 30%.



3.1 Frauen insgesamt

Bei den Frauen lässt sich mit 33,42% das stetige Verhalten am häufigsten beobachten (siehe Seite 13). Demgegenüber stellt die Dominanz mit 18,63% die am seltensten vertretene Verhaltensdimension dar. Das lässt vermuten, dass dominantes Verhalten bei Frauen sozial weniger erwünscht ist als stetiges Verhalten. Soziale Interaktion und Entgegenkommen, also Initiative und Stetigkeit, werden den Frauen von der Gesellschaft zugeschrieben. Diese Erwartungshaltung spiegeln sie in ihr Arbeitsumfeld wider. Das korreliert mit dem häufig zitierten Problem von Frauen in Führungsverantwortung: Wenn in Deutschland Führungsverantwortung mit dominanten Verhaltensstilen verbunden wird, haben Frauen mit stetigen Verhaltenstendenzen weniger Chancen als Führungskraft ernst genommen zu werden bzw. als potenzielle Führungskraft wahrgenommen zu werden.

Verteilung der Verhaltensstile Frauen DACH (n = 4691)



3.1.1 Frauen ohne Führungs- verantwortung

Von der Stichprobengruppe Männer/Frauen gaben 1406 Frauen an, ohne Führungsverantwortung zu sein, also etwa 11%. Sie machen 56,85% der befragten Frauen aus, die Auskunft über ihre Führungsverantwortung gaben.

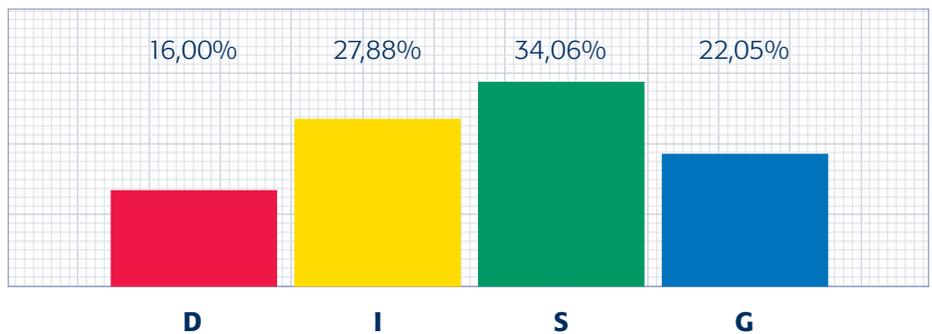
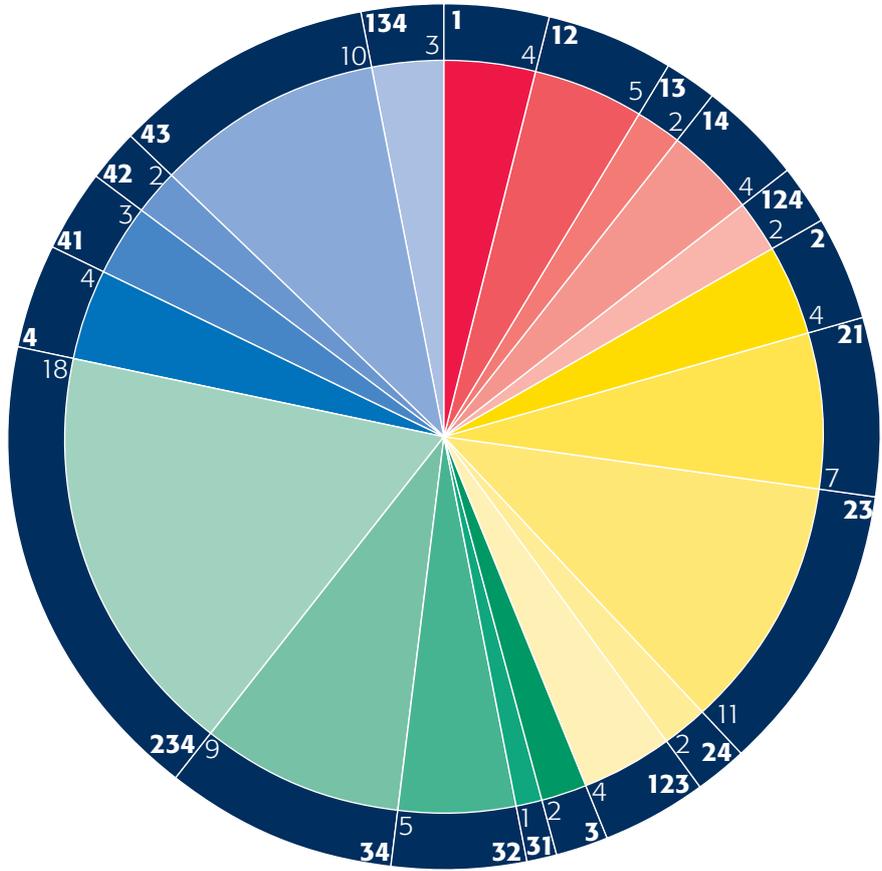
Frauen ohne Führungsverantwortung zeigen – wie die Gesamtstichprobe der Frauen – hauptsächlich stetige und initiativ Verhaltensstile. Dominantes Verhalten wird vergleichsweise selten gezeigt. Überproportional oft zeigen Frauen ohne Führungsverantwortung den Verhaltensstil 234 (17,6%). Diese **Verhaltenstendenz** findet sich meist bei Personen, die Planung und Ordnung schätzen und viel Wert auf Kenntnisse in ihrem Fachgebiet legen. Sie mögen eine freundliche Arbeitsatmosphäre, analysieren Probleme und übernehmen Verantwortungsbereiche, die andere zu belasten scheinen. Eine Person mit der Verhaltenstendenz 234 ist eher kompromissbereit, arbeitet am Aufbau von Vertrauen und sorgt sich um die Zukunft. Als Teammitglied entwickelt die Person mit der Verhaltenstendenzen 234 einen bequemen, aber produktiven Arbeitsablauf für sich selbst und andere. Sie vermeidet Missgeschicke und teure Fehler durch eine gemäßigte Vorgehensweise.

Ihre bevorzugten Aufgaben und Funktionen sind:

- Organisieren & Planen
- Die Wünsche anderer genau erkennen
- Lehren, Ausbilden, Leiten

Am zweithäufigsten zeigen Frauen ohne Führungsverantwortung einen eher initiativen Verhaltensstil (23) mit 10,8%. Die drittgrößte Gruppe ist die der gewissenhaft-stetigen (43) mit 9,9%. Dominantes Verhalten wird dagegen kaum gezeigt (insgesamt nur 16%).

**Verteilung
Frauen ohne
Führungsverant-
wortung DACH
(n = 1406)**



3.1.2 Frauen mit Führungsverantwortung

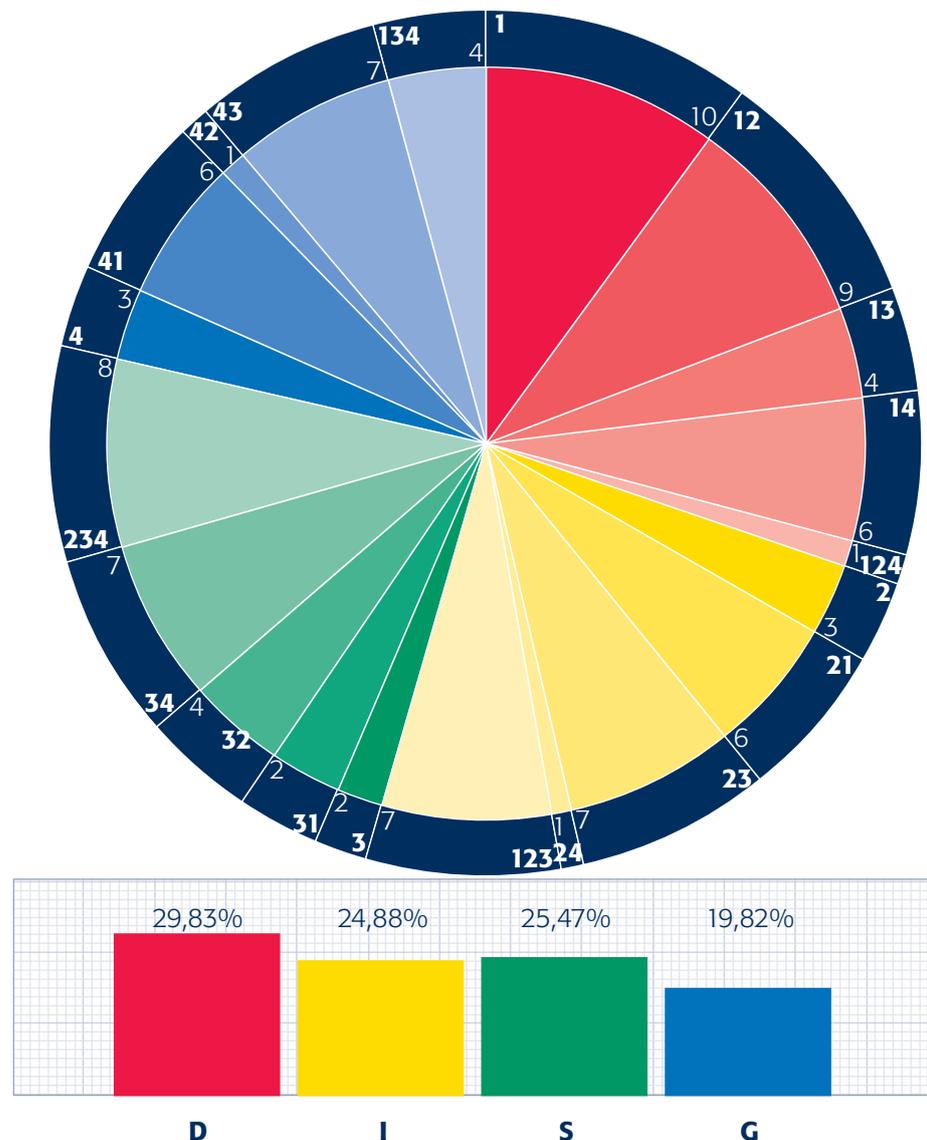
Verteilung Frauen mit Führungsverantwortung DACH (n = 1067)

Von der Stichprobengruppe Männer/Frauen sind 1067 Frauen in Führungsverantwortung, also etwa 8,6%. Sie machen 43,15% der befragten Frauen aus, die Auskunft über ihre Führungsverantwortung gaben.

Mit 10,4% ist die Kennzahl **1 (D)** am stärksten vertreten. Frauen mit dieser Kennzahl bevorzugen einen eher autokratischen Führungsstil und geben Ihren Mitarbeitern die Richtung vor.

Relativ groß ist auch die Gruppe des dominant-initiativen Verhaltensstils (12) mit 8,6%. Diese Frauen führen wie Dirigenten und kommen den Bedürfnissen des Teams nach Geschlossenheit nach. Als Führungskraft vergeben sie Aufgaben, ohne zu zögern, und schwören die Mitarbeiter auf eine Aufgabe ein.

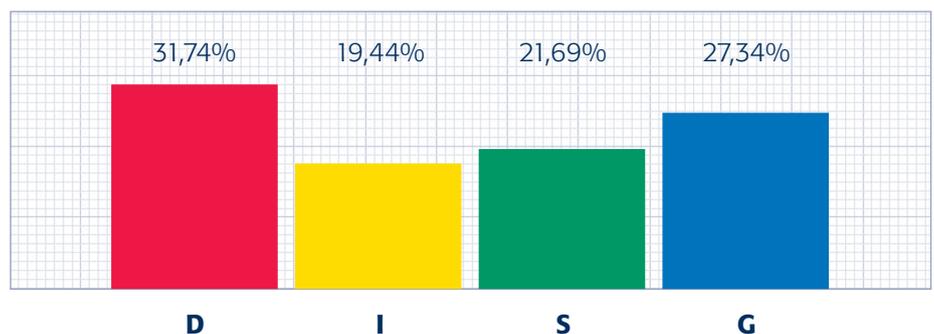
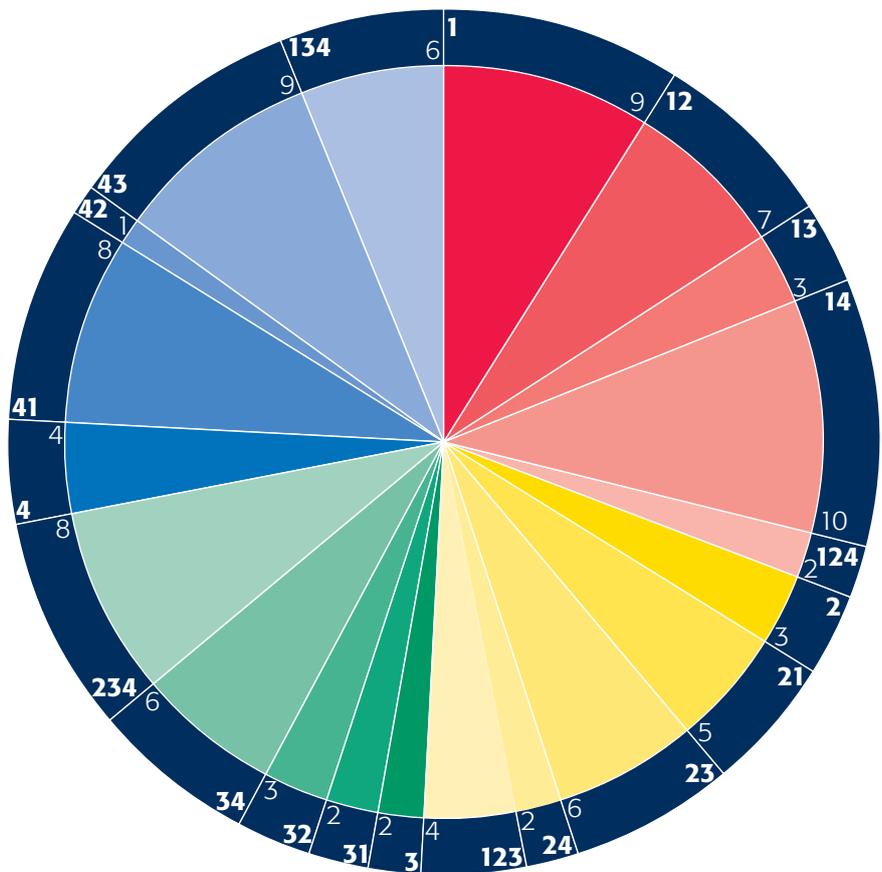
Die drittstärkste Gruppe zeigt einen eher stetigen Führungsstil (234) mit 8,2%. Eine Person mit dieser Verhaltenstendenz ist als Führungskraft meist arbeitsam sowie zielorientiert und qualitätsbewusst.



3.2 Verhalten Männer insgesamt

Die Gesamtgruppe der Männer weist erhebliche Unterschiede zu der Gruppe der Frauen auf. Dominantes Verhalten zeigt sich an erster Stelle, gefolgt von stark gewissenhaften Verhaltensstilen. Im Vergleich dazu ist die Gruppe der Frauen insgesamt eher initiativ und stetig geprägt

Verteilung der Verhaltensstile Männer DACH (n = 7687)



3.2.1 Männer ohne Führungs- verantwortung

Die Stichprobengruppe der Männer liegt bei 4377 befragten Personen, die eine Angabe über Ihre Führungsrolle gegeben haben. Davon sind 1544 Männer ohne Führungsverantwortung, also etwa 35%.

Männer ohne Führungsverantwortung zeigen mit 10,2% am häufigsten die Tendenz 234.

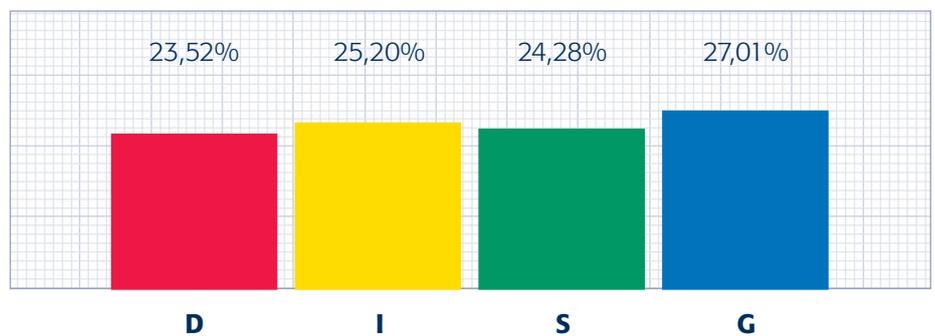
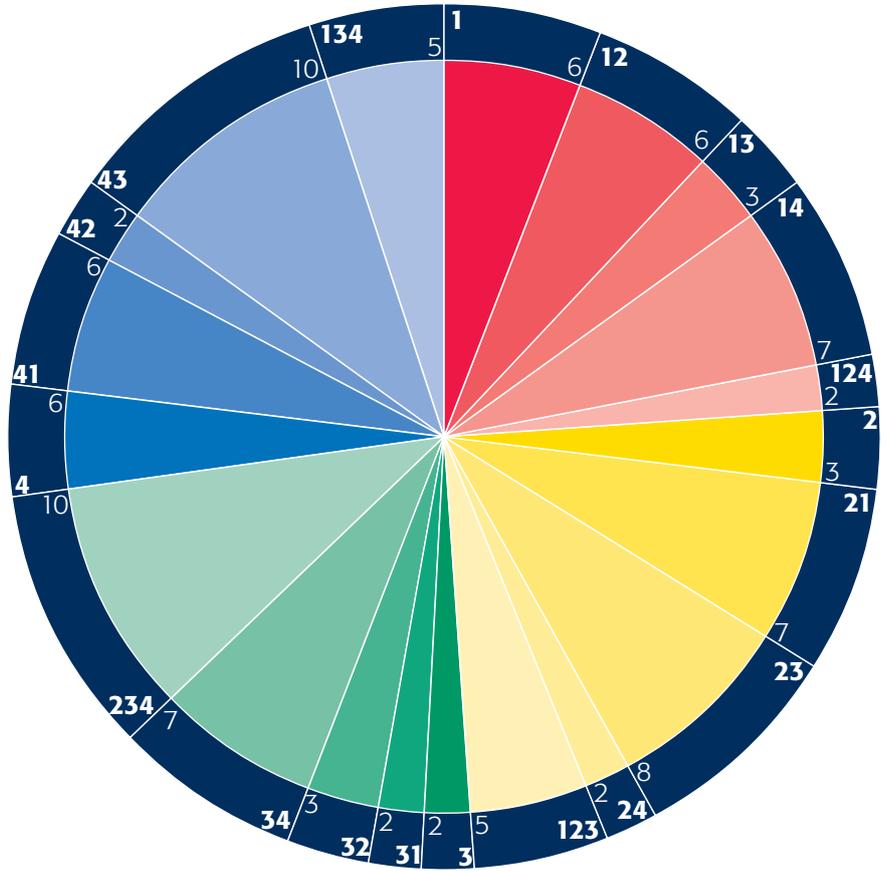
Am zweithäufigsten taucht mit 9,8% der Verhaltensstil 43 (gewissenhaft-stetig) auf. Diese Personen verhalten sich meist rational und vernünftig und beschäftigen sich gerne mit Details. Als Mitarbeiter führen sie zuverlässig zugewiesene Aufgaben aus, besprechen sich mit Fachleuten und bevorzugen Stabilität. Ihre bevorzugten Aufgaben und Funktionen sind:

- Details viel Aufmerksamkeit schenken
- Ausrechnen und Berechnen
- Untermauern oder Dokumentieren, Beweise sammeln

Mit 8% zeigt die drittgrößte Gruppe bevorzugt den Verhaltensstil 23 (initiativ-stetig). Diese Mitarbeiter räumen Hindernisse aus dem Weg und vermitteln zwischen Menschen. Eine harmonische Umgebung ist ihnen wichtig.

Interessant ist, dass die vier Verhaltensdimensionen in dieser Stichprobe insgesamt etwa gleich stark ausgeprägt sind.

**Verteilung
Männer ohne
Führungsverant-
wortung DACH
(n = 1544)**



3.2.2 Männer mit Führungs- verantwortung

2833 der befragten Männer sind in Führungsverantwortung, also ca. 65%.

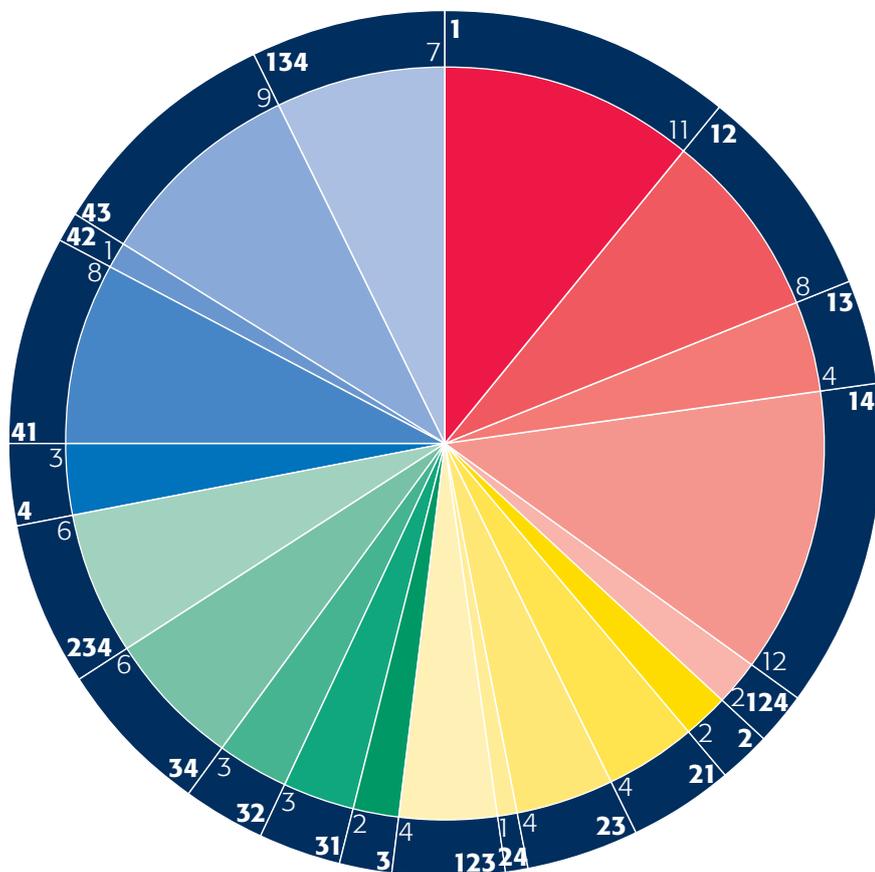
Bei Männern mit Führungsverantwortung zeigen sich dominante Verhaltensstile mit fast 38% am häufigsten. Am stärksten vertreten ist die **14 (dominant-gewissenhaft), mit 12%**. Personen mit dieser Verhaltenstendenz sind meist innovative Führungskräfte, die ihrem Team helfen, neue Theorien zu entwickeln. Darüber hinaus sind sie eher förmliche Führungskräfte, setzen Beispiele und übernehmen Verantwortung. Ihre Motivation ist das persönliche Bedürfnis nach Leistung, Individualität und Richtigkeit.

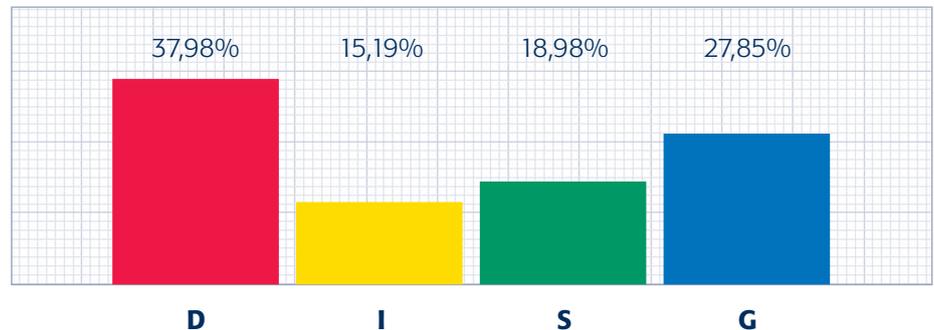
Die zweitgrößte Gruppe, mit 11,4%, zeigt ein rein dominantes Verhalten (1). Diese Menschen wollen:

- Visionär sein, neue Wege suchen
- Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden, Beurteilen
- Weitblick zeigen, Konsequenzen absehen

Am drittstärksten vertreten ist mit 8,6% der Verhaltensstil 43 (gewissenhaft-stetig). Diese Personen zeigen ein eher traditionelles Führungsverhalten und kommen dem Bedürfnis nach Kontinuität nach.

Verteilung Männer mit Führungsverant- wortung DACH (n = 2833)





3.3 Zusammen- fassung

Männer mit Führungsverantwortung zeigen häufig dominantes Verhalten – Frauen mit Führungsverantwortung ebenfalls. Gleichzeitig ist stetiges Verhalten bei Frauen mit und ohne Führungsverantwortung stark vertreten. Das spricht dafür, dass Frauen ihr Verhalten anpassen und dominantere Verhaltensstile zeigen, wenn sie Führungsverantwortung übernehmen. Männer ohne Führungsverantwortung zeigen am häufigsten stetiges Verhalten. Etwas weniger lässt sich gewissenhaftes und initiatives Verhalten bei ihnen beobachten. Frauen ohne Führungsverantwortung zeigen überproportional häufig stetiges Verhalten, dicht gefolgt von initiativem Verhalten.

Unterschiede im Führungsverhalten:

- Männer führen dominanter als Frauen
 - Ziele: das Umfeld formen, Widerstand überwinden, Ergebnisse erzielen
 - Grundbedürfnis: Unabhängigkeit aufrecht erhalten
 - Motivation: Sich behaupten, sich mit anderen messen, erfolgreich sein, sich durchsetzen
- Frauen führen initiativer als Männer
 - Ziele: Das Umfeld formen, andere einbinden, Ergebnisse erzielen
 - Grundbedürfnis: akzeptiert werden
 - Motivation: Spaß, Empathie, mit Menschen umgehen, Aktivität

4. Verteilung der Verhaltensstile nach Alter

4.1 Verhalten bis 25 Jahre

Bringt das Alter die Weisheit und die Jugend ist überschwänglich? Unsere Zahlen geben eine Antwort darauf, welche Unterschiede im Verhalten in verschiedenen Lebensabschnitten bestehen.

Die unter 25-jährigen zeigen erstaunlicherweise am häufigsten die Verhaltenstendenz 234. Wie beschrieben, handelt es sich dabei um Personen, denen Harmonie und die Festigung von Beziehungen wichtig ist. Sie sind sachkundig, freundlich und analysieren Probleme.

Am zweithäufigsten zeigt sich ein eher initiativer Verhaltensstil: die 23.

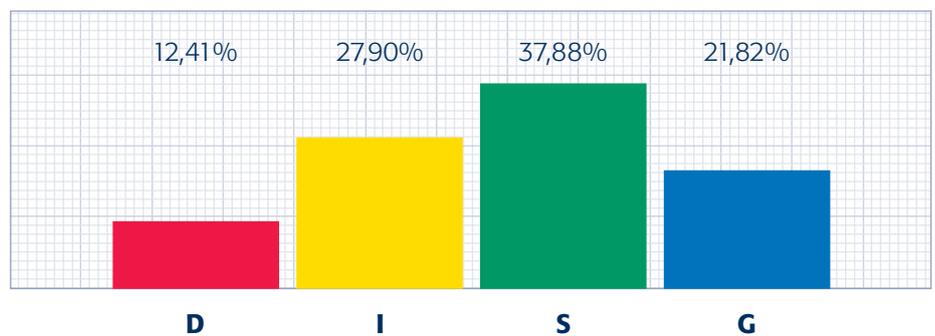
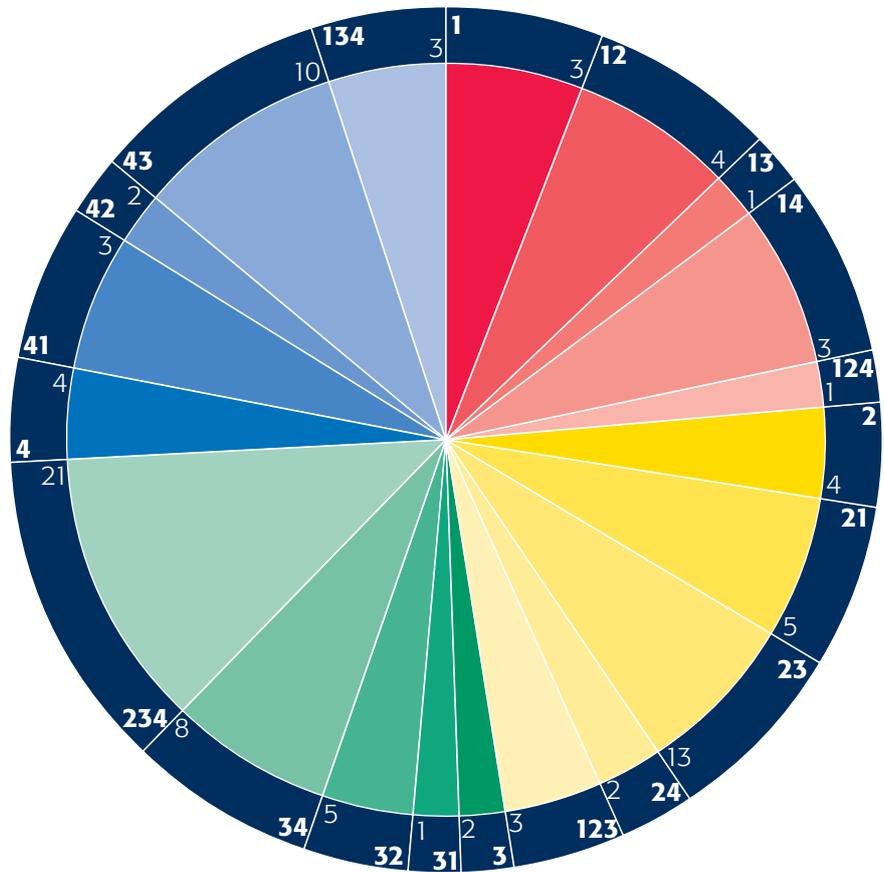
Die Verhaltenstendenz 23 (IS) korreliert stark mit der Verhaltenstendenz 234 (ISG). Auch diese Personengruppe sucht Harmonie. Sie baut Brücken und ist häufig einfach sympathisch. Personen mit diesen Verhaltenstendenzen finden ihre Motivation darin, das persönliche Bedürfnis nach Akzeptanz, Loyalität und Vertrauen zu befriedigen.

Menschen mit der Verhaltenstendenz 23 arbeiten gut, wenn die Zusammenarbeit mit anderen freundlich und informell ist. Sie schließen Kompromisse, behalten aber gleichzeitig die persönlichen Ziele im Auge. Sie gehen Konflikten aus dem Weg und suchen nach Sicherheit. Als Teamleiter sind sie menschenorientiert und geben eher indirekte Anweisungen. Als Teammitglied räumen sie Hindernisse aus dem Weg und vermitteln. Ihre bevorzugten Aufgaben und Funktionen sind:

- Kompromisse machen, für Ausgleich sorgen
- Anleiten, Trainieren & Beraten
- Vorhandene Mittel nutzen

Der dritthäufigste Verhaltensstil ist gewissenhaft-stetig (43). Menschen mit diesem Verhaltensstil verhalten sich meist rational und vernünftig. Sie beschäftigen sich gerne mit Details und führen zugewiesene Aufgaben zuverlässig aus.

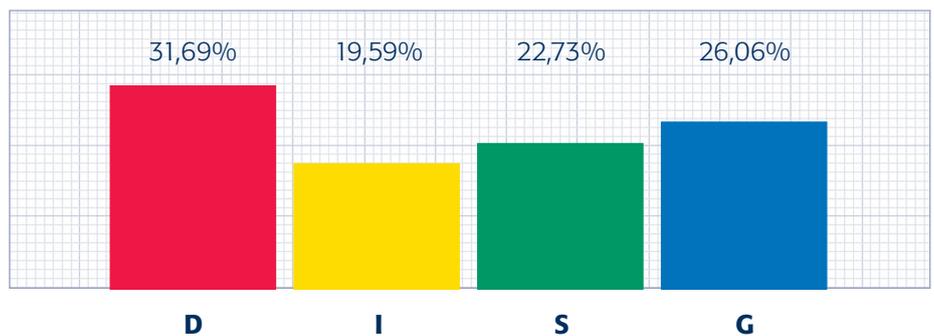
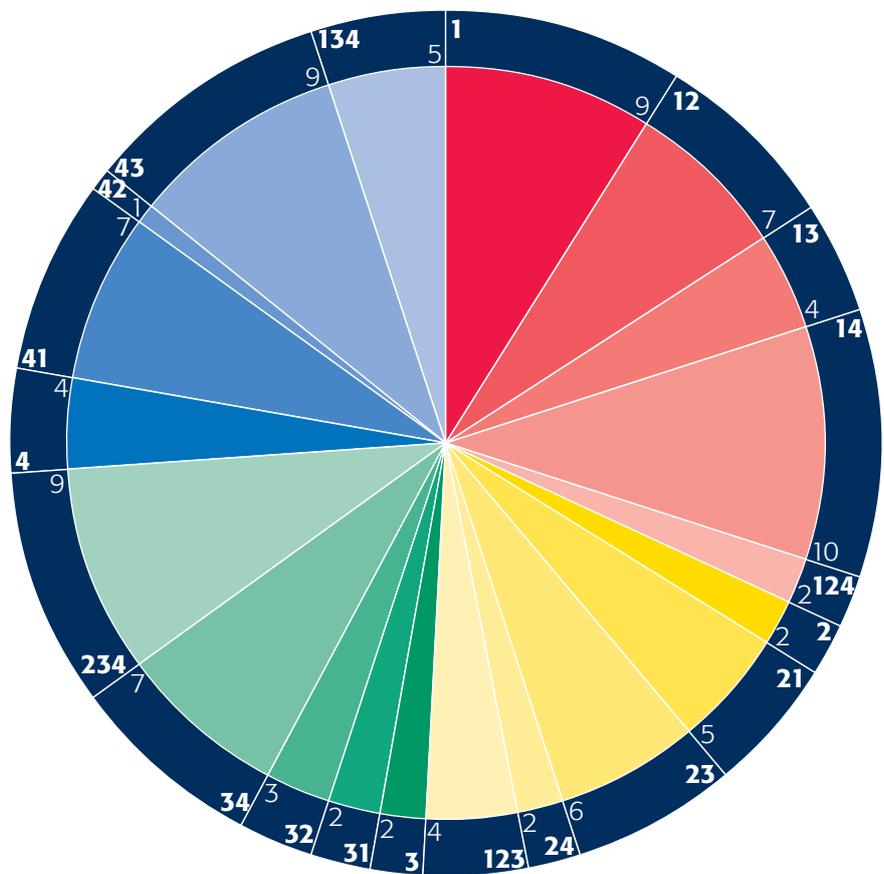
Verteilung der Verhaltensstile Altersgruppe bis 25 Jahre (n = 1563)



**4.3 Verhalten
36 bis 45 Jahre**

Bei den über 35-jährigen verliert die Verhaltenstendenz 234 weiter an Ausprägung. Dominante Verhaltenstendenzen nehmen gegenüber initiativen und stetigen Stilen stark zu. Während nur knapp 13% der unter 25-jährigen dominante Verhaltensstile zeigen, sind es 31,69% der befragten Personen zwischen 36 und 45 Jahren. Auch gewissenhafte Verhaltensstile lassen sich öfter beobachten: Zeigen etwa 22% der unter 25-jährigen einen gewissenhaften Verhaltensstil, liegt die Quote bei den über 35-jährigen schon bei 26,06%.

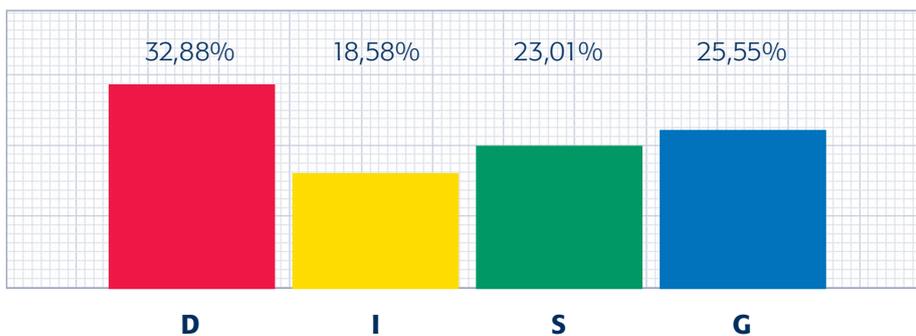
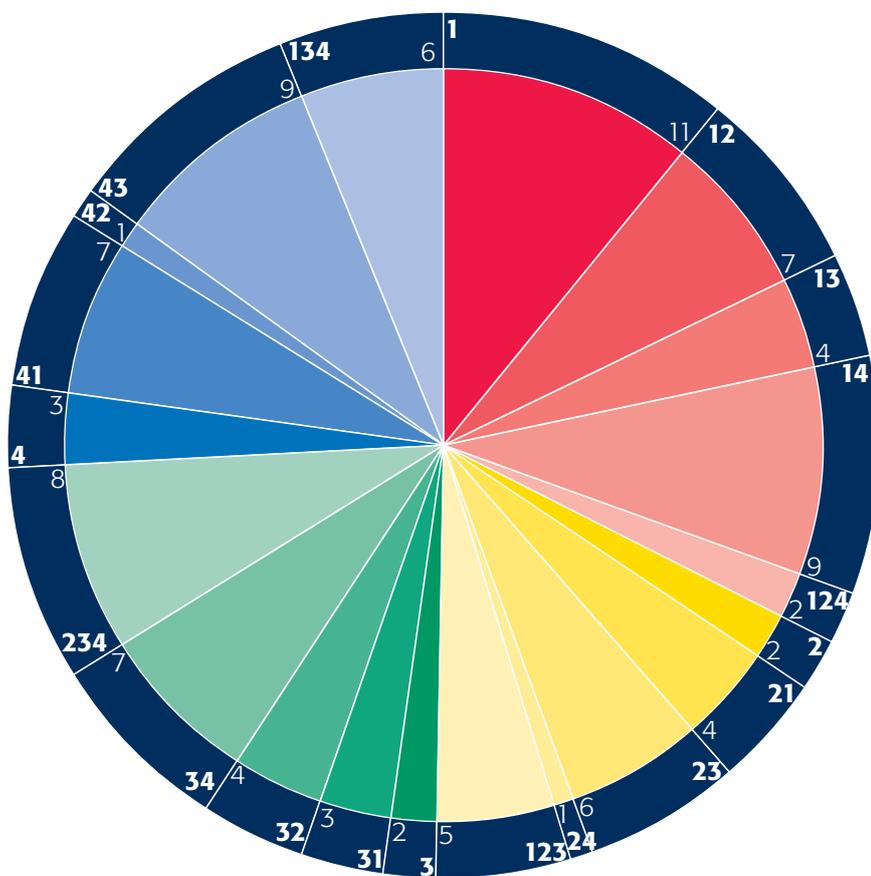
Verteilung der Verhaltensstile Altersgruppe 36 bis 45 Jahre (n = 3358)



**4.4
Verhalten
46+ Jahre**

Initiative Verhaltensstile haben bei über 46-jährigen weiter verloren. Während junge Erwachsene unter 25 starke Tendenzen zu stetigem Verhalten zeigen, sinkt diese Quote zwischen 26-46 ab, um ab 46 wieder leicht zu steigen. Die Tendenz zu gewissenhaftem Verhalten steigt bis zum 26. Lebensjahr an und bleibt dann ungefähr konstant.

**Verteilung der
Verhaltensstile
Altersgruppe
46+ Jahre
(n = 3455)**



4.5 Zusammenfassung

Die Ergebnisse dieser Studie demonstrieren, dass sich gezeigtes Verhalten mit dem Alter verändert. Es lassen sich Tendenzen und Entwicklungen feststellen, die sicherlich mit Faktoren wie Lebenserfahrung und Anpassung an die Arbeitswelt zusammenhängen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass dominantes Verhalten ab einem Alter von 25 kontinuierlich zunimmt. Das initiale Verhalten, das besonders bei jungen Erwachsenen festgestellt wurde, legen wir im Laufe unseres Lebens kontinuierlich ab. Stetiges Verhalten scheint von 25-46 nicht gefragt zu sein, im Alter hingegen schon. Auch Gewissenhaftigkeit scheint ein Privileg des Alters zu sein.

Es lassen sich aus den vorliegenden Zahlen einige Thesen ableiten:

- Jüngere Menschen verhalten sich initiativer
- Ältere Menschen verhalten sich gewissenhafter
- Stetigkeit ist in der Jugend und im Alter wichtig, dazwischen nicht so sehr
- Dominanz beherrscht das Mittelfeld (Erwerbsleben)

5. Fazit

Wir verhalten uns mit 25 anders als mit 55. Und wir verhalten uns als Führungskraft anders als im Kollegenkreis oder privat. Das ist keine Überraschung. Aber warum verhält sich die weibliche Führungskraft anders als ihr männlicher Gegenpart? Soziale Erwünschtheit oder doch einfach eine andere Herangehensweise an die Aufgabe?

Da Männer und Frauen in Ihren Verhaltensstilen unabhängig von Rolle und Alter teilweise weit auseinander liegen, liegt die Vermutung nahe, dass nicht nur die Verantwortung als Führungskraft unser Verhalten beeinflusst. Die Frau mit Führungsverantwortung zeigt ein anderes Verhalten als die Frau ohne Führungsverantwortung. Sie zeigt aber auch ein anderes Verhalten als der Mann mit Führungsverantwortung. Es wird interessant sein, dieses Verhalten über Jahrzehnte hinweg zu beobachten. Werden sich durch die gesetzliche Frauenquote in Führungspositionen die Verhaltensweisen von Männern und Frauen stärker angleichen? Oder finden Frauen ihr eigenen Führungsstil? Und was bedeutet das für unser Verständnis von Führung? Wir dürfen gespannt sein.

persolog GmbH

Königsbacher Straße 51
D-75196 Remchingen
Telefon +49 (0) 7232 3699-0
Telefax +49 (0) 7232 3699-44
mail@persolog.com
www.persolog.de

persolog austria Ltd.

Technologiepark 17
A-4320 Perg
Telefon +43 (0) 699 11337761
service@persologaustria.com
www.persolog.com

KAIROS PARTNER AG

Bälliz 59
CH-3600 Thun
Telefon +41 (0) 33 334 20-34
Telefax +41 (0) 33 334 20-39
info@kairospartner.ch
www.kairospartner.ch

Herausgeber

persolog GmbH
Verlag für Lerninstrumente,
Remchingen, Deutschland

© 2017 persolog GmbH

Bilder: www.istockphoto.com

Alle Rechte vorbehalten.
Reproduktion in jeglicher Form,
im Ganzen oder in Teilen, ist verboten.