



# persolog<sup>®</sup> Persönlichkeits- Report

**Verteilung der Verhaltensstile**

Geschlecht und Alter

Juni 2008 - Juli 2011

persolog<sup>®</sup>

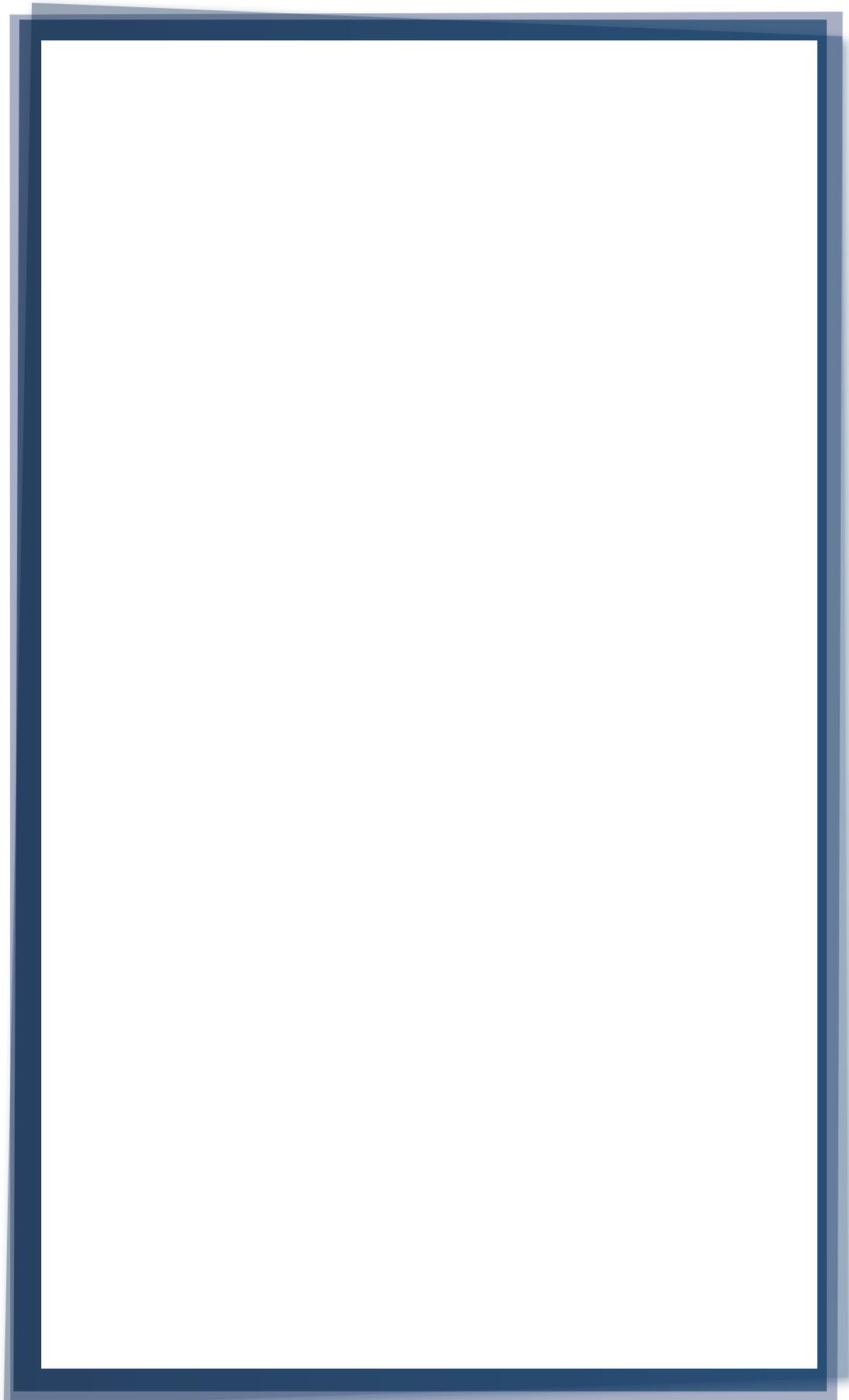
Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwendung ist nur mit Zustimmung der persolog GmbH zulässig. Das gilt auch  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und  
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 persolog GmbH Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

## Inhalt

### Verhalten Führung, Geschlecht und Alter

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Methodik</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Das persolog® Persönlichkeits-Modell</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Verteilung der Verhaltensstile in Deutschland, Österreich und der Schweiz</b> .....	<b>9 - 11</b>
2.1 Verteilung der 4 Verhaltensstile .....	9
2.2 Verteilung der 20 Verhaltensstile .....	11
2.3 Zusammenfassung .....	11
<b>3. Verteilung der Verhaltensstile nach Geschlecht</b> .....	<b>12 - 21</b>
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
<b>4. Verteilung der Verhaltensstile nach Alter</b> .....	<b>22 - 27</b>
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
<b>5. Fazit</b> .....	<b>27</b>



## Vorwort

Das Verhalten von Führungskräften ist Gegenstand zahlreicher Analysen, Studien und Fachartikel. Nicht ohne Grund, denn das Verhalten von Führungskräften hat einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation. Darüber hinaus ist das Führungsverhalten Kündigungsgrund Nr. 1 in Deutschland. In Zeiten des demografischen Wandels, des „War for Talents“ und Fachkräftemangels ist Recruiting und Integration von Mitarbeitern aber entscheidend für das Weiterkommen eines Unternehmens. Das war auch für uns Anlass, 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 auch die Rolle von Frauen in Führungsetagen. Die Frage ist also: Führen Frauen anders als Männer? Daher konzentriert sich dieser Teil des persolog® Persönlichkeits-Reports auf den Vergleich zwischen den Geschlechtern. Ergänzend werfen wir einen Blick auf die Altersstruktur und welche Verhaltensweisen in den Altersgruppen vorherrschen.

## **Vorgehensweise**

Der hier vorgelegte Bericht bezieht sich auf die Daten der Online-Profil-Nutzer in dem Zeitraum von Juni 2008 – Juli 2011. Die Kunden von zertifizierten Trainerinnen und Trainern füllen die Fragebogen für das persolog® Persönlichkeits-Profil online aus. Diese 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, auch nur einzelne Felder auszufüllen. Aus diesem Grund sind die Normstichprobengrößen 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 soziale 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 an sich gezogen werden.

## 1. Das persolog® Persönlichkeits- Modell

Das Persönlichkeits-Modell entstand 1970-1972 an der Universität von Minneapolis. Die Mitarbeiter zweier medizinischer Fakultäten sollten zu einer einzigen 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 konnte. 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 Doktorarbeit auf, in der er Führungsverhalten untersucht hatte. Hierzu verwendete er verschiedene Theorien, u. a. auch die Wahrnehmungstheorie von Prof. William Moulton Marston. Aus den Beschreibungen in seinem Buch „Emotions of normal People“ 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 und 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 Vermarktungsrechte seiner neuen Konzepte und Produkte an die persolog GmbH, die diese weltweit exklusiv vermarktet.

Als Wissenschaftler und Pädagoge hat Prof. Dr. John G. Geier das persolog® Persönlichkeits-Modell als das zentrale Werk seiner zahlreichen Lerninstrumente 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**

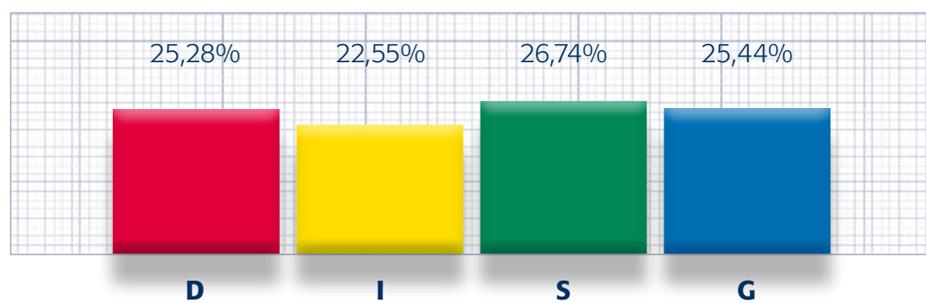
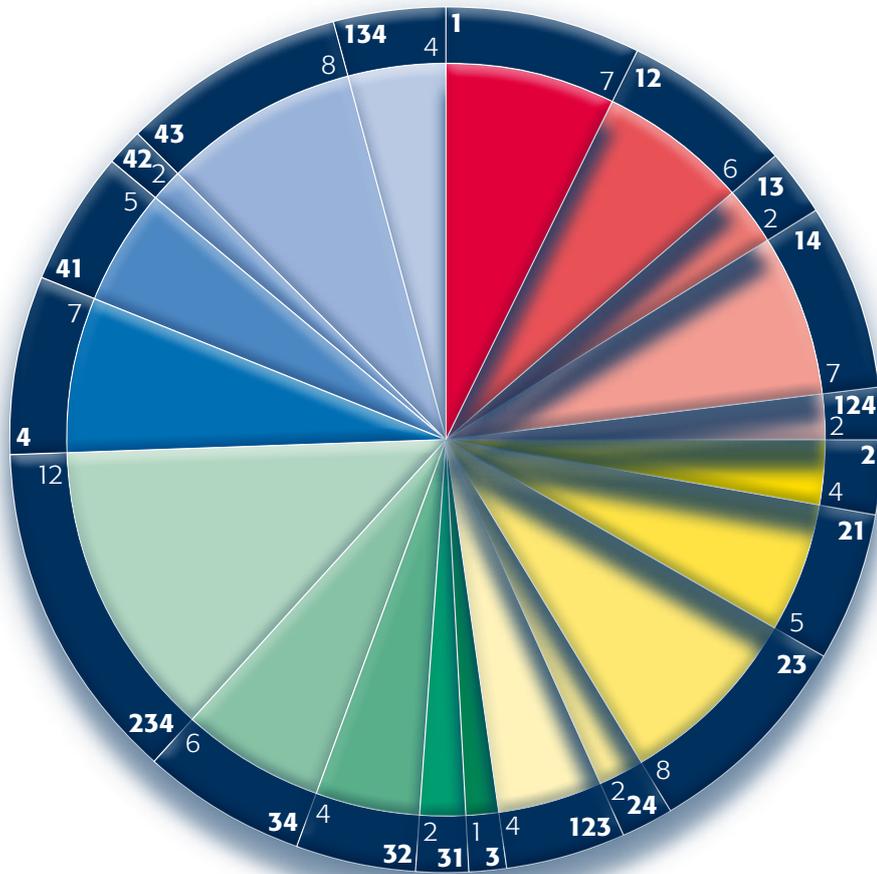
### **2.1 Verteilung der vier Verhaltensstile**

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 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 18,1 % eine einstellige Kennzahl aufzeigen, also vor allem einen reinen Verhaltensstil (D, I, S, oder G) zeigen. Die verbleibenden 81,9 % der Befragten zeigen kombinierte Verhaltensstile.

Verteilung der Verhaltensstile in DACH (n = 7346)



Die Zahlen in allen Tortendiagrammen sind gerundet. Durch Rundung ergeben sich deshalb 104%. 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 alle 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 primär dominant und erst sekundär gewissenhaft. Diese Abstufung wird aus den Diagrammen des Fragebogens gewonnen.

Die Auswertung der Persönlichkeits-Fragebogen hat gezeigt, dass die Befragten mit 12,44 % 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 dominantes Verhalten zeigen. Dafür wird anscheinend mehr Wert auf stetige und gewissenhafte Arbeitsweisen gelegt. Die Ausprägung des initiativen Verhaltens (I) lässt auf eine verstärkte Notwendigkeit von Aktivität und Optimismus im Arbeitsleben schließen. Das Zeigen von dominanten Verhaltensstilen scheint demgegenüber nur in bestimmten Situationen erwünscht zu sein, wie z. B. als Führungskraft. 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 stärksten Ausprägungen der 20 Verhaltensstile sind in den Bereichen I, S und G zu finden (23, 234 und 43). Umso spannender ist es, sich die unterschiedlichen Ausprägungen nach Geschlechtern anzuschauen.

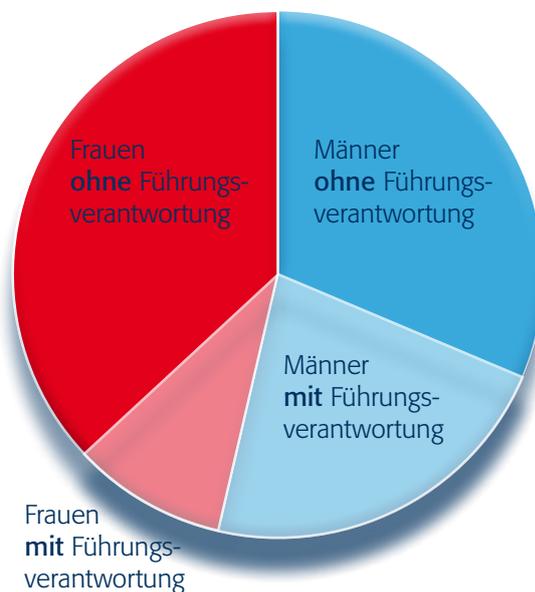
### 3. Verteilung der Verhaltensstile nach Geschlecht

#### 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 Gesamtstichprobengröße mit Geschlechtsangabe bei 6.395 gegenüber 7.346 gesamt liegt. Von den 6.395 sind 3.837 Männer und 2.558 Frauen.

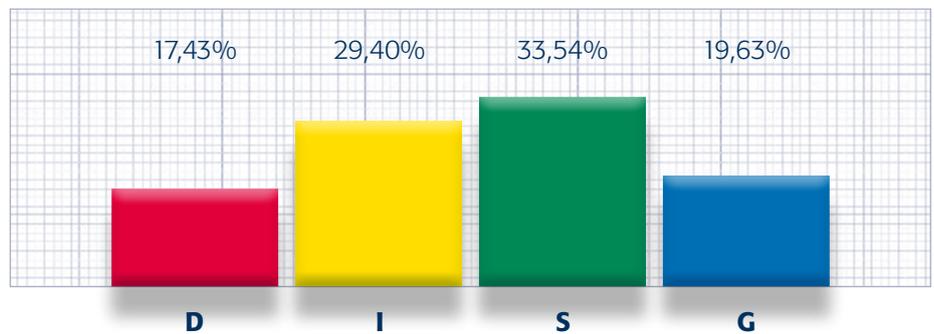
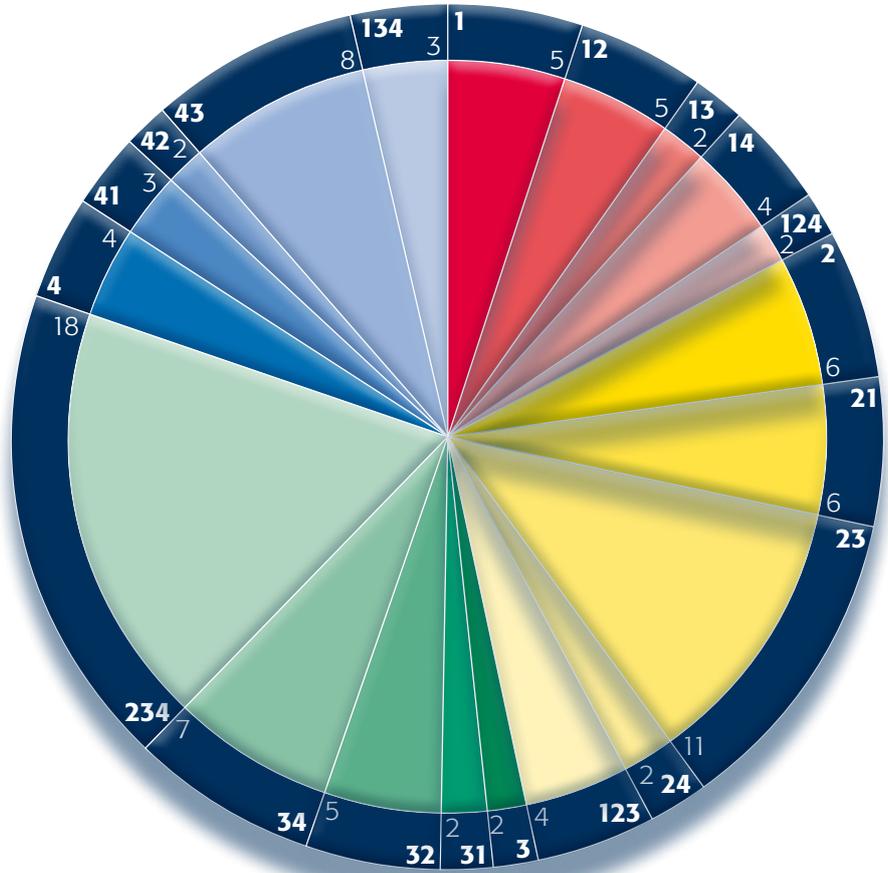
Von den 6.395 Personen sind 2.958 in Führungsverantwortung, also etwa 46 Prozent. Von den befragten Personen mit Mitarbeiterverantwortung sind nur 848 Frauen, also etwa 30 Prozent.



#### 3.1 Frauen insgesamt

Bei den Frauen lässt sich mit 33,5 % das stetige Verhalten als am häufigsten beobachten (siehe Seite 13). Demgegenüber stellt die Dominanz mit 17,4 % die am seltensten vertretene Verhaltensdimension dar. Das lässt vermuten, dass dominantes Verhalten bei Frauen generell sozial weniger erwünscht ist. Soziale Interaktion und Entgegenkommen, also Initiative und Stetigkeit, werden den Frauen von der Gesellschaft zugeschrieben. Diese Erwartungshaltung spiegeln sie in ihr Arbeitsumfeld. Das korreliert mit dem häufig zitierten Problem von zu wenigen Frauen in Führungsverantwortung. Denn wenn in Deutschland Führungsverantwortung mit dominanten Verhaltensstilen verbunden wird, haben Frauen mit stetigen Verhaltenstendenzen weniger Chancen als Führungskraft ernst genommen zu werden.

**Verteilung der Verhaltensstile Frauen DACH (n = 2558)**



### 3.1.1 Frauen ohne Führungs- verantwortung

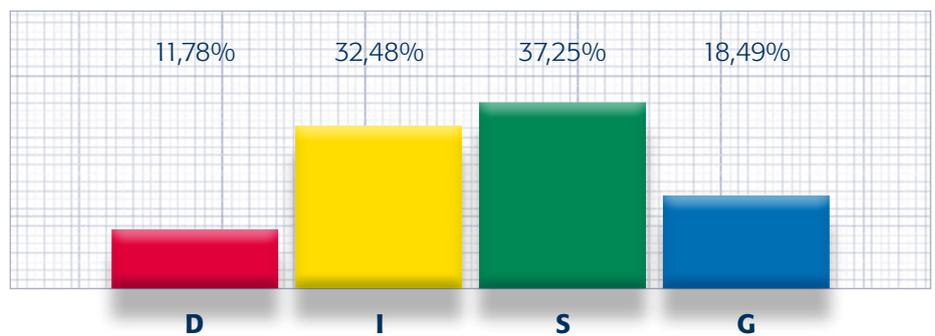
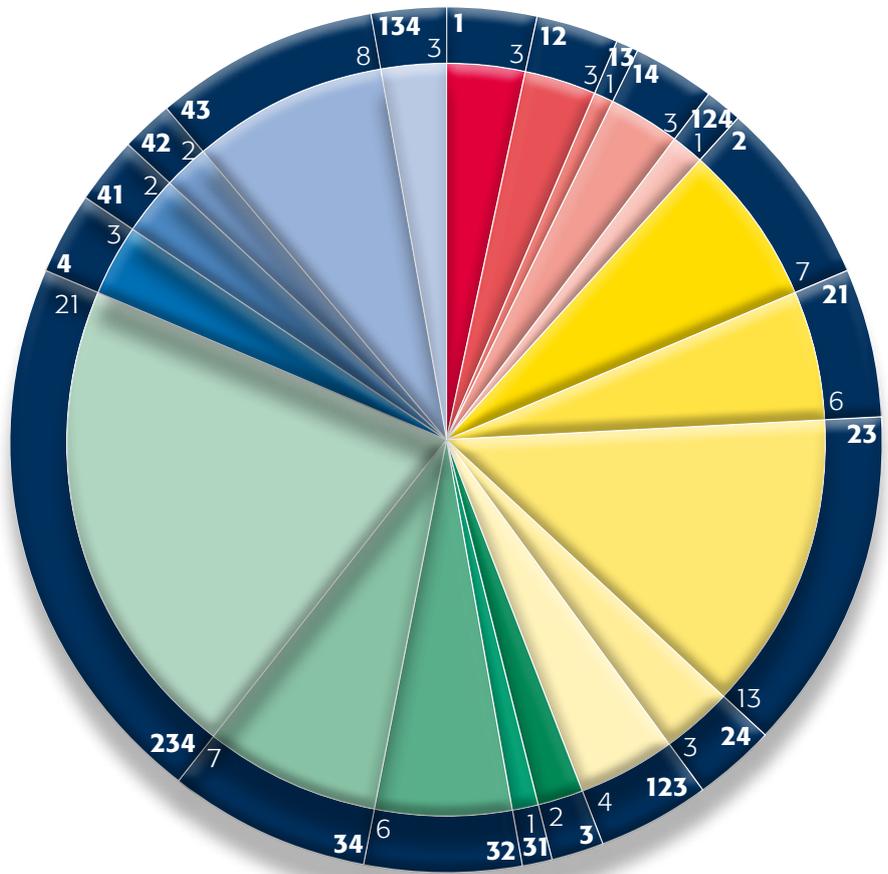
Von der Stichprobengruppe Männer/Frauen sind 1401 Frauen ohne Führungsverantwortung, also etwa 22%. Sie machen 62% der befragten Frauen aus.

Frauen ohne Führungsverantwortung zeigen überproportional oft den Verhaltensstil 234 (20,9 %). Die **Verhaltenstendenz 234 (ISG)** 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. Die Person ist eher kompromissbereit, arbeitet am Aufbau von Vertrauen und sorgt sich um die Zukunft. Als Teammitglied entwickelt die Person mit den Verhaltenstendenzen ISG 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 bestehen in:

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

Am zweithäufigsten zeigen die Frauen ohne Führungsverantwortung einen eher initiativen Verhaltensstil (23) mit 12,85%, die drittgrößte Gruppe ist die der gewissenhaft-stetigen (43) mit 8,42%. Dominantes Verhalten wird kaum gezeigt (insgesamt nur 11,78%).

**Verteilung  
Frauen ohne  
Führungsverant-  
wortung DACH  
(n = 1401)**



### 3.1.2 Frauen mit Führungsverantwortung

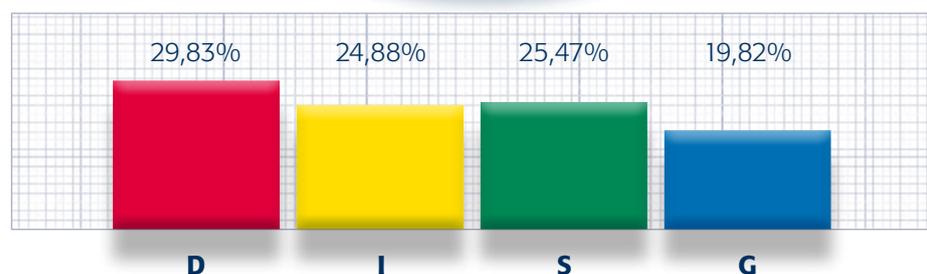
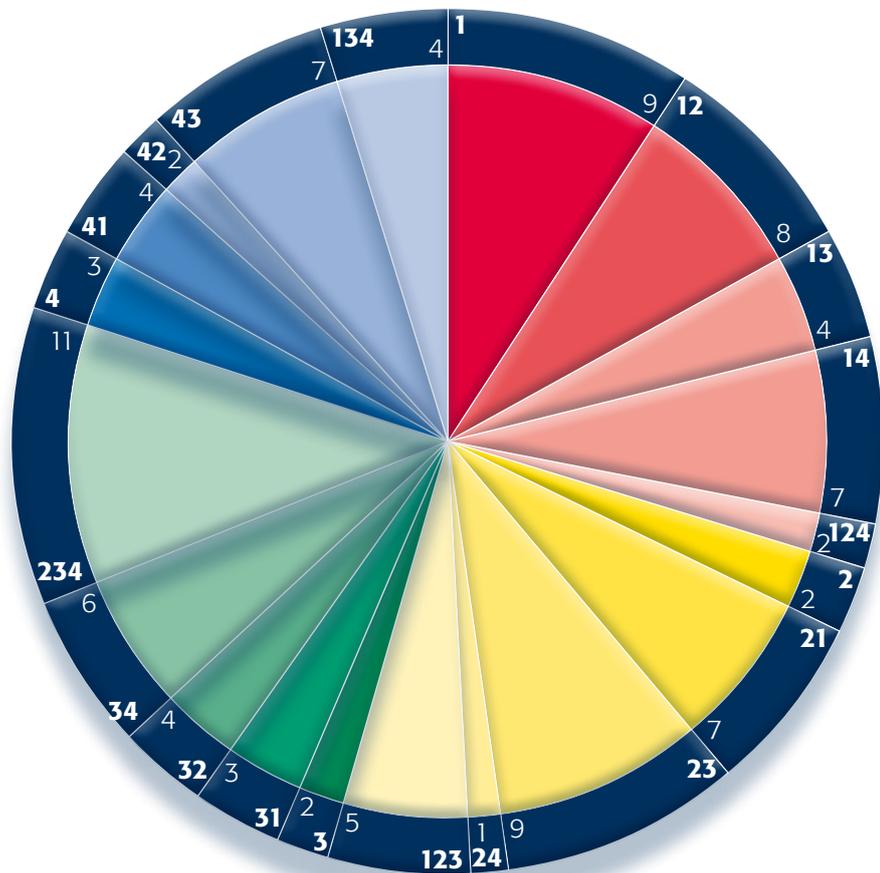
Von der Stichprobengruppe Männer/Frauen sind 848 Frauen in Führungsverantwortung, also etwa 13%. Sie machen 38% der befragten Frauen aus.

Mit 11,1 Prozent ist die Kennzahl 234 immer noch am stärksten vertreten, aber längst nicht mehr so überproportional. Eine Person mit dieser Verhaltenstendenz ist als Führungskraft meist arbeitsam sowie zielorientiert und qualitätsbewusst.

Relativ groß ist auch die Gruppe des klar dominanten Verhaltensstils (1) mit 9,2 %. Diese Frauen bevorzugen einen eher autokratischen Führungsstil und geben Mitarbeitern Richtung.

Die drittstärkste Gruppe zeigt einen eher initiativen Führungsstil (23) mit 8,9 %. Diese Personen sind menschenorientierte Führungskräfte. Sie geben dem Team Rückhalt, erkennen Beiträge an und geben eher indirekte Anweisungen.

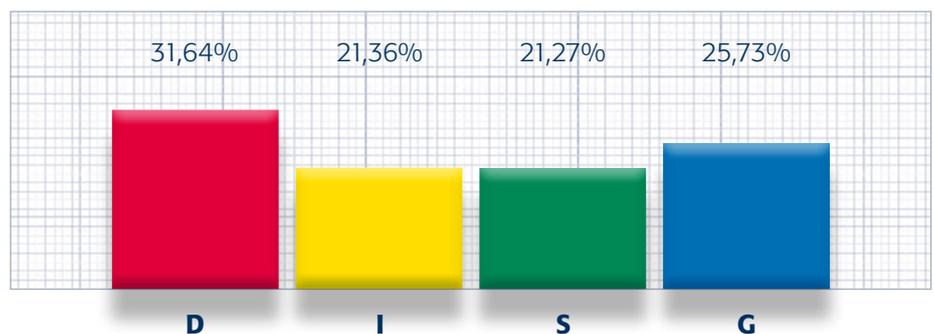
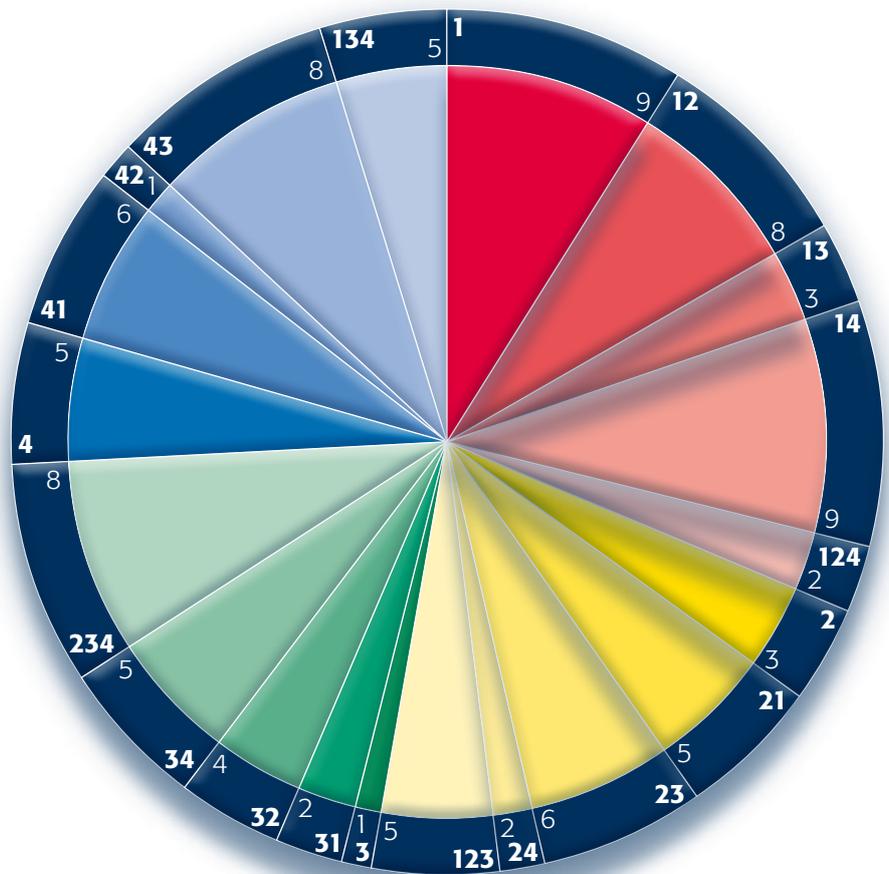
#### Verteilung Frauen mit Führungsverantwortung DACH (n = 848)



**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 = 3837)**



### 3.2.1 Männer ohne Führungs- verantwortung

Die Stichprobengruppe der Männer liegt bei 3873 befragten Personen, die eine Angabe über Ihre Führungsrolle gegeben haben. Davon sind 1472 Männer ohne Führungsverantwortung, also etwa 41 Prozent.

Männer ohne Führungsverantwortung zeigen am häufigsten die Tendenz **234**, die über alle Gruppen hinweg immer wieder stark vertreten ist, siehe Seite 19.

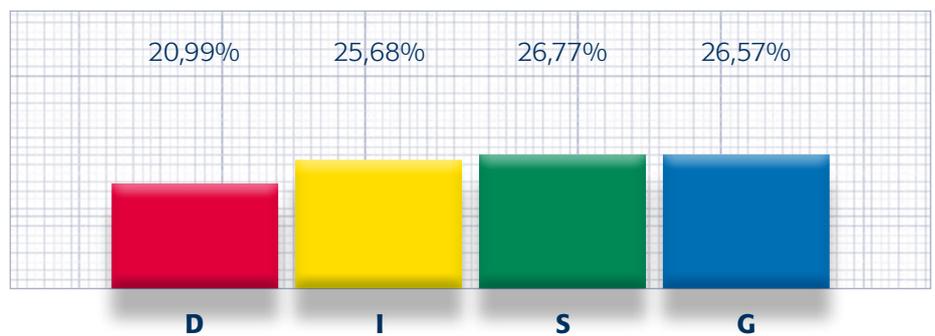
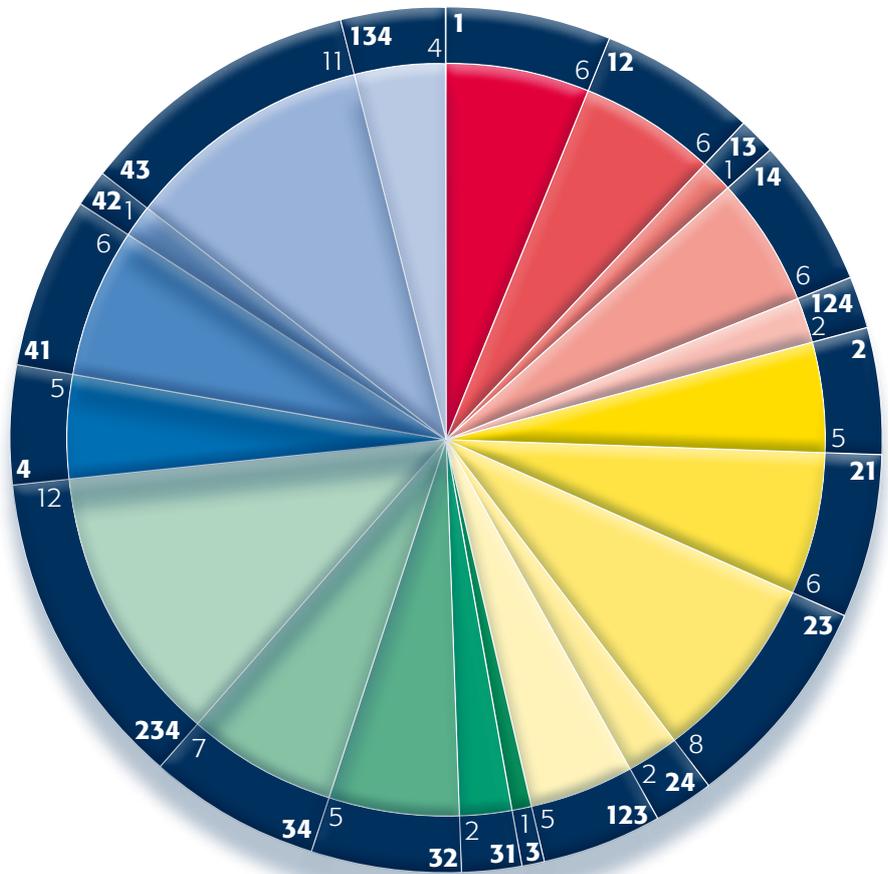
Am zweithäufigsten taucht der Verhaltensstil 43 (gewissenhaft-stetig) auf.

Diese Personen verhalten sich meist rationell 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 bestehen in:

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

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

**Verteilung  
Männer ohne  
Führungsverant-  
wortung DACH  
(n = 1472)**



### 3.2.2 Männer mit Führungs- verantwortung

2101 befragte Männer sind in Führungsverantwortung, also fast 59 Prozent.

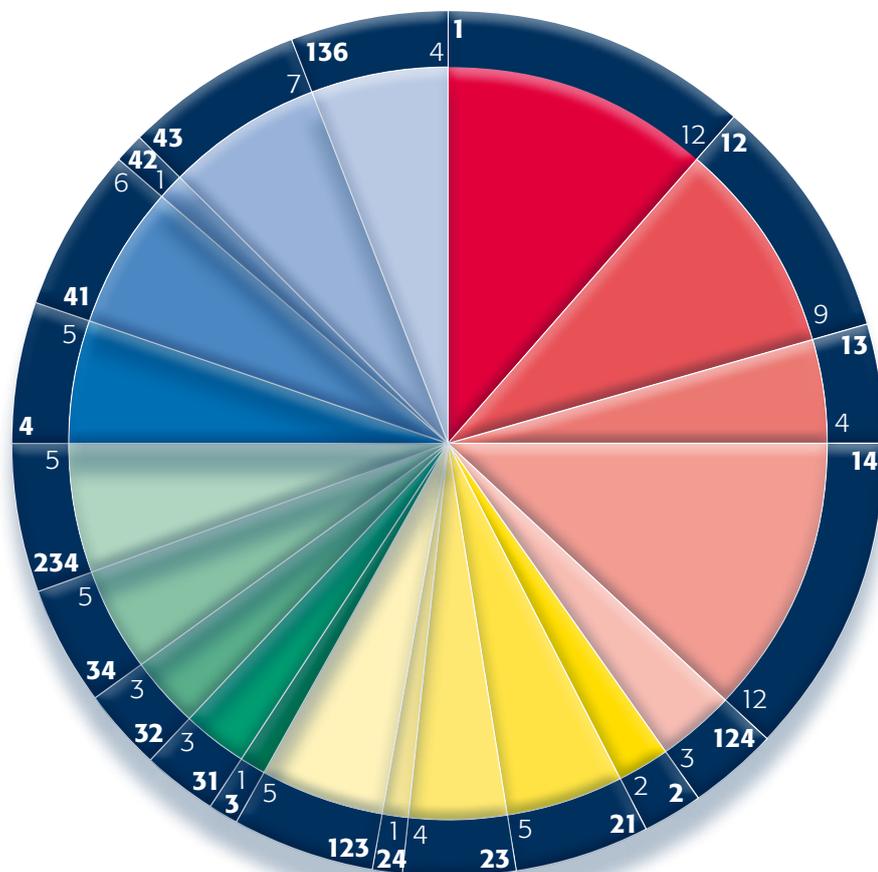
Bei Männern mit Führungsverantwortung zeigen sich dominante Verhaltensstile mit über 40% am häufigsten. Am stärksten vertreten ist unter ihnen die **14 (dominant-gewissenhaft)**. Personen mit dieser Verhaltenstendenz sind meist innovative Führungskräfte, die ihrem Team helfen, neue Theorien zu entwickeln. Darüber hinaus sind sie eher förmliche Führungskräfte, setzen Beispiele und übernehmen viel Verantwortung. Ihre Motivation ist das persönliche Bedürfnis nach Leistung, Individualität und Richtigkeit.

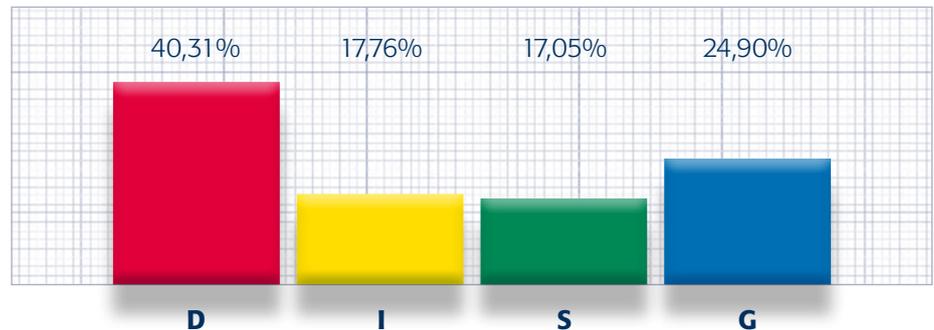
Die zweitgrößte Gruppe zeigt ein rein dominantes Verhalten (1).  
Diese Menschen wollen:

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

Am drittstärksten vertreten ist der Verhaltensstil 12 (dominant-initiativ). Diese Menschen können als Vorreiter bezeichnet werden. Sie führen wie ein Dirigent und kommen den Bedürfnissen des Teams nach Geschlossenheit nach. Diese Führungskraft vergibt Aufgaben ohne zu zögern und schwört seine Mitarbeiter auf eine Aufgabe ein.

### Verteilung Männer mit Führungsverant- wortung DACH (n = 2101)





### **3.3 Zusammen- fassung**

Männer mit Führungsverantwortung zeigen sehr häufig dominantes Verhalten. Frauen mit Führungsverantwortung zeigen ebenfalls häufig dominantes Verhalten, stetiges Verhalten ist aber trotzdem noch stark vertreten. Männer ohne Führungsverantwortung zeigen dahingegen am häufigsten stetiges Verhalten, gleich danach gewissenhaftes und initiatives Verhalten. Frauen ohne Führungsverantwortung zeigen überproportional häufig stetiges Verhalten, dicht gefolgt von initiativen Verhaltensstilen.

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 ist die Jugend 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 und freundlich und analysieren Probleme.

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

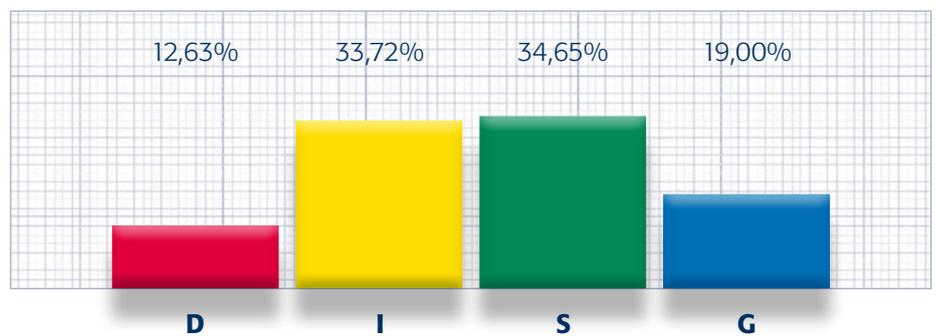
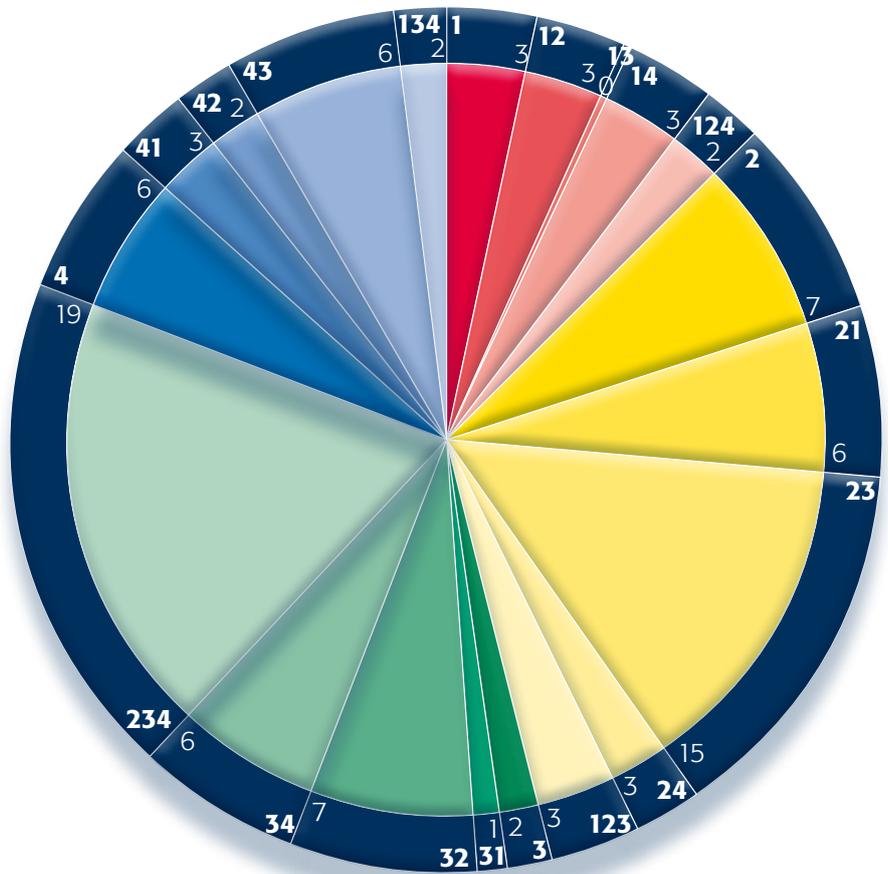
Die Verhaltenstendenz 23 (IS) korreliert stark mit der Verhaltenstendenz 234 (ISG). Auch diese Personengruppe sucht Harmonie. Sie baut Brücken und ist häufig einfach sympathisch. Diese Personen finden ihre Motivation darin, das persönliche Bedürfnis nach Akzeptanz, Loyalität und Vertrauen zu befriedigen.

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 eher 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 bestehen in:

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

Der dritthäufigste Verhaltensstil ist rein initiativ (2). Diese Personen wollen im Mittelpunkt stehen und bauen sofort mit anderen ein harmonisches Verhältnis durch Gefühle und Überzeugungskraft auf. Sie tadeln nicht gern und verlassen sich darauf, dass andere sie unterstützen.

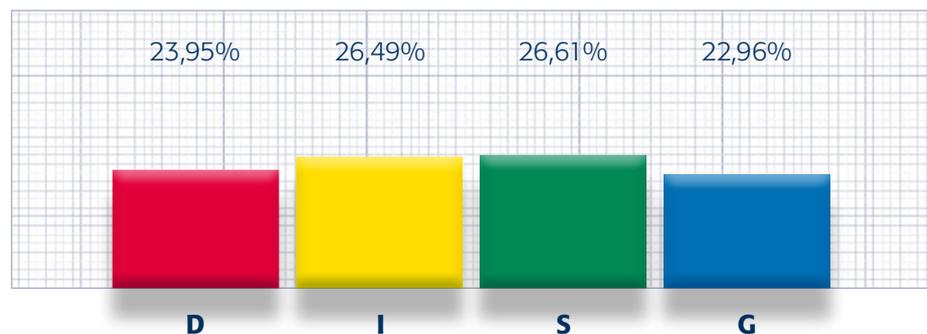
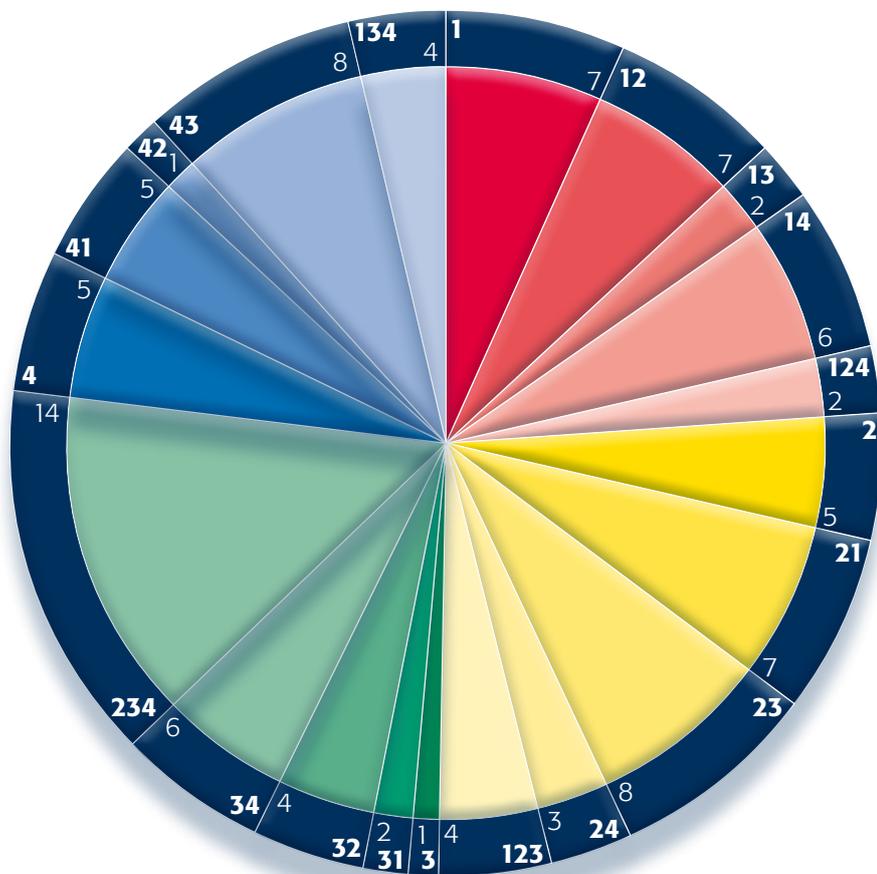
**Verteilung der Verhaltensstile Altersgruppe bis 25 Jahre (n = 863)**



**4.2 Verhalten**  
**26 bis 35 Jahre**

Bei den bis 35-jährigen hat die Verhaltenstendenz 234 und 23 deutlich an Ausprägung verloren. Zeigten noch 19% der unter 25-jährigen die Tendenz 234, sind es bei den 26 - 35-jährigen nur noch 14,09 Prozent. Die eher harmonisierende Verhaltenstendenz 234 verliert zugunsten dominanter Verhaltenstendenzen, die weniger kompromissbereit sind. Die Verhaltenstendenz 23 (initiativ-stetig) zeigten 14,02 Prozent der Jüngeren, aber nur noch 7,83 Prozent der Älteren. Dominante Verhaltenstendenzen nehmen gegenüber initiativen und stetigen Stilen stark zu - von 12,63% auf 23,95% erreichen sie fast eine Verdopplung.

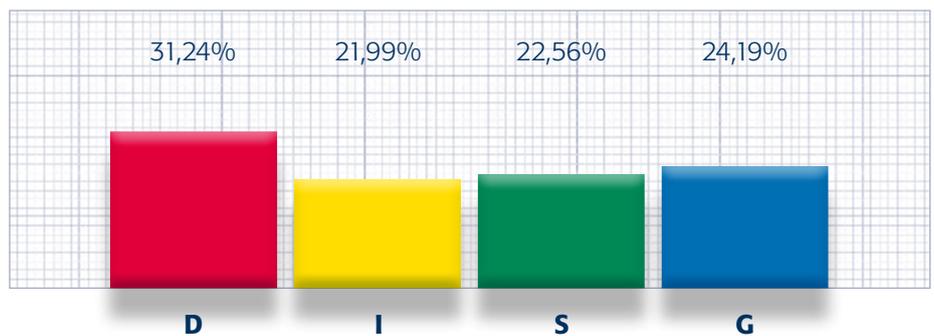
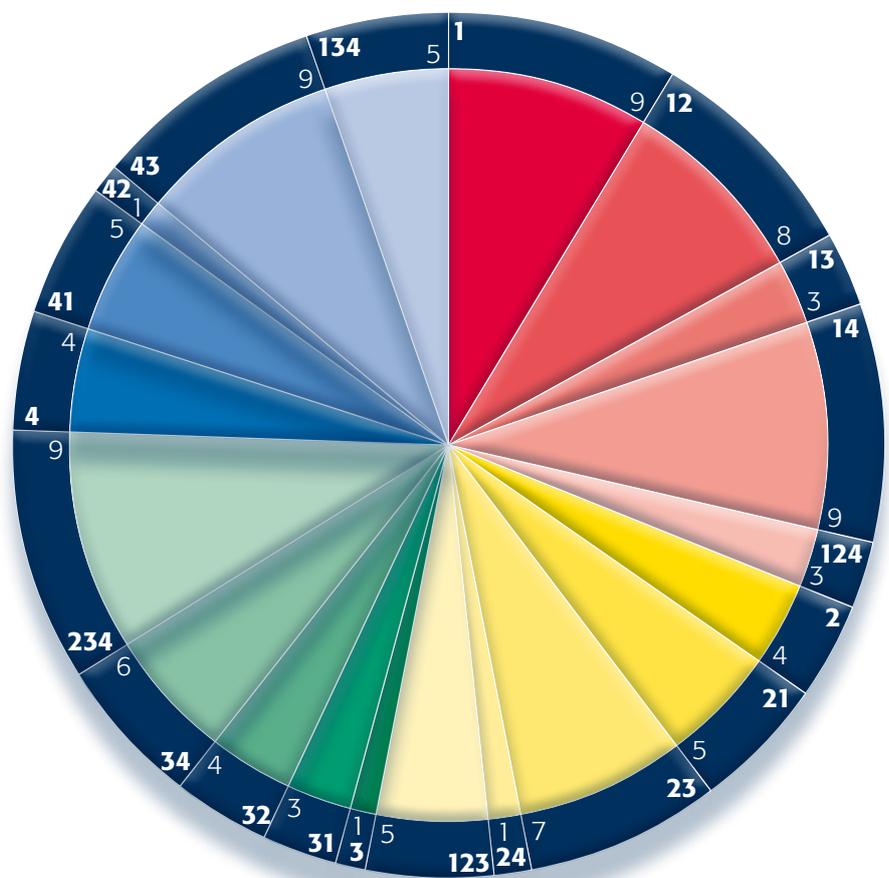
**Verteilung der Verhaltensstile Altersgruppe 26 bis 35 Jahre (n = 1838)**



**4.3 Verhalten  
36 bis 45 Jahre**

Bei den über 35-jährigen hat die Verhaltenstendenz 234 weiter an Ausprägung verloren. Dominante Verhaltenstendenzen nehmen gegenüber initiativen und stetigen Stilen stark zu. Während nur knapp 13% der unter 25-jährigen dominante Verhaltensstile aufzeigten, sind es nun 31,24% der Befragten. Auch gewissenhafte Verhaltensstile zeigen sich nun öfter. Zeigten nur 19% der unter 25-jährigen einen gewissenhaften Verhaltensstil, liegt die Quote bei den über 35-jährigen schon bei 24,19%.

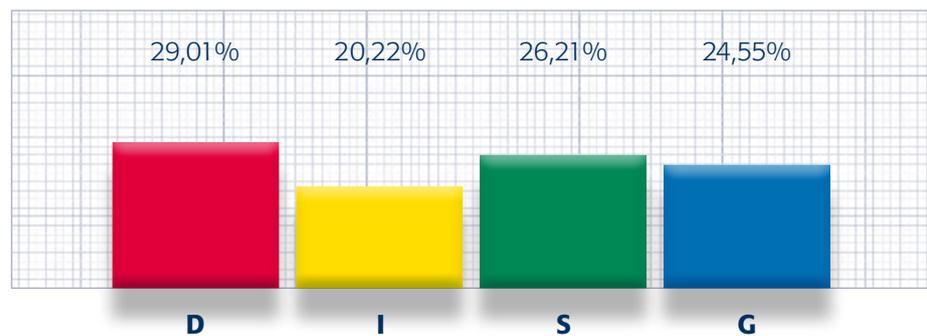
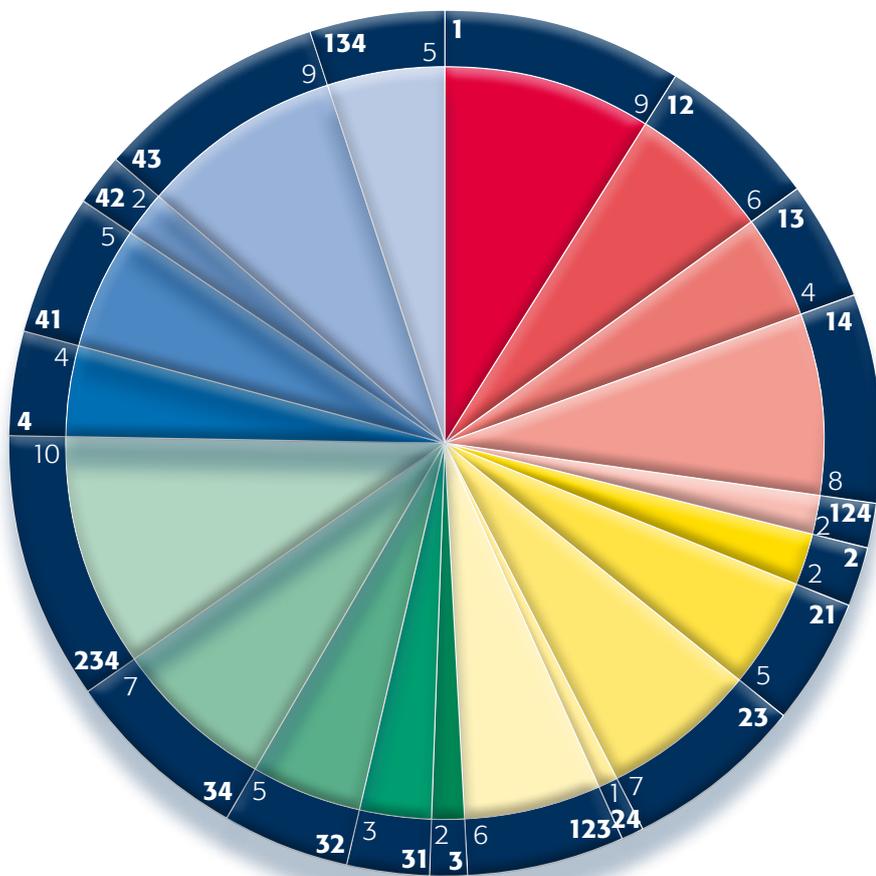
**Verteilung der Verhaltensstile Altersgruppe 36 bis 45 Jahre (n = 2141)**



**4.4  
Verhalten  
46+ Jahre**

Initiative Verhaltensstile haben bei über 46-jährigen weiter verloren, während das Bedürfnis nach stetigem Verhalten ab 46 anscheinend wieder zunimmt. Während junge Erwachsene unter 25 starke Tendenzen zu stetigem Verhalten zeigen, sinkt diese Quote zwischen 26-46 ab, um ab 46 wieder zu steigen. Die Tendenz zu gewissenhaftem Verhalten steigt mit Zunahme des Alters kontinuierlich an. Die 234 (Beschreibung siehe Seite 14) zeigt sich in allen Altersklassen als die am stärksten ausgeprägte Verhaltenstendenz.

**Verteilung der  
Verhaltensstile  
Altersgruppe  
46+ Jahre  
(n = 1434)**



## 4.5 Zusammen- fassung

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Verhalten eine Frage des Alters ist. 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 im Alter von 25-46 zunimmt, um danach wieder abzufallen. Das initiativ Verhalten, das besonders bei jungen Erwachsenen festgestellt wurde, legen wir im Laufe unseres Lebens kontinuierlich Stück für Stück ab. Stetiges Verhalten scheint von 25-46 nicht gefragt zu sein, im Alter dahingegen 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 soweit 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 insgesamt, 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 mit einer gesetzlichen Frauenquote in Führungspositionen die Verhaltensweisen von Männern und Frauen angleichen? Oder finden Frauen ihr eigenen Führungsstil? Und was bedeutet das für unser Verständnis von Führung? Wir dürfen gespannt bleiben.

## persolog GmbH

Königsbacher Straße 21  
D-75196 Remchingen  
Telefon +49 (0) 7232 3699-0  
Telefax +49 (0) 7232 3699-44  
mail@persolog.com  
www.persolog.de

## persolog austria Ltd.

Technologepark 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

© 2012 persolog GmbH

Bilder: [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

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