

Leadership-Study Men & Women USA/Europe

Auszug aus der Studie / Verkürzte Ausgabe

Lilith Project Sàrl

Mit freundlicher Unterstützung von MDI Netherlands,
Competitive Edge Inc., USA,
TTI Performance Systems Ltd., USA

Wie unterscheiden sich Männer und Frauen in ihrem Führungsverhalten?

In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Bücher, Fachartikel, White Papers und Forschungsergebnisse zu den unterschiedlichen Aspekten des Verhaltens von Führungskräften erschienen. Zwei Aspekte sind bei diesen Untersuchungen jedoch zu kurz gekommen: Die meisten Studien wur-

den ohne quantitativen Vergleich mit einer Kontrollgruppe durchgeführt; und es wurde in der Regel nicht untersucht, welche Übereinstimmungen oder Unterschiede es im Führungsverhalten von Männern und Frauen in vergleichbaren Positionen gibt.

Ziel dieser Studie

Die vorliegende Studie hatte das Ziel herauszufinden, ob männliche und weibliche Führungskräfte ihre jeweilige Rolle unterschiedlich auffassen, und welche Aspekte ihrer Aufgabe den männlichen und weiblichen Führungskräften jeweils besonders relevant erscheinen.

Ferner wollten wir herausfinden, welche Führungseigenschaften den beiden Gruppen besonders wichtig sind, und worin jeweils die größten Herausforderungen oder Schwierigkeiten für ihre Tätigkeit gesehen werden.

Ein Vergleich zwischen den USA und Luxemburg.

Es sollte auch festgestellt werden, welche Übereinstimmungen und Unterschiede zum gestellten Thema es zwischen den Befunden aus den USA und Europa (Luxemburg) gibt.

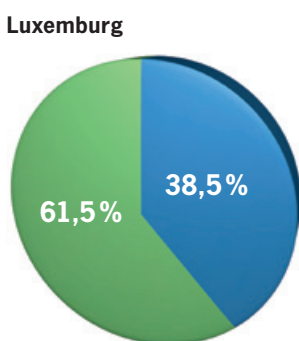
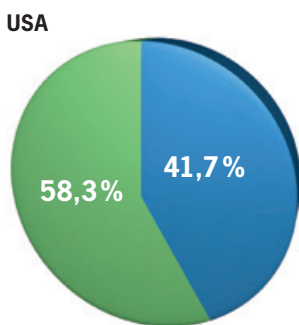
Die vorliegende Studie stützt sich vor allem auf die Untersuchungsergebnisse der Forschungsgruppe von Lilith Project aus Luxemburg.

Auswahl der Teilnehmer an der Untersuchung

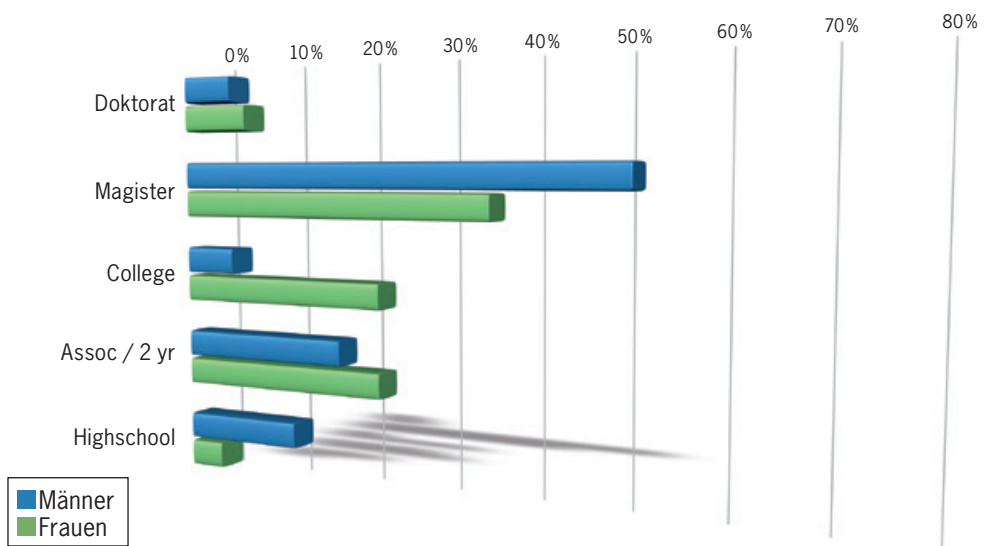
Im Herbst 2007 organisierte die Unternehmensberatung Lilith Project SARL in Luxemburg gemeinsam mit der dortigen Administration und dem Wirtschaftsmagazin Paperjam eine Konferenz, zu der auch die amerikanische Assessment-Expertin Judy Suiter, CEO von Competitive Edge Inc. GA, USA, eingeladen war. Einer Gruppe von ausgewählten Top-Führungskräften wurden die Ziele der geplanten Untersuchung vorgestellt. Die Teilnehmer an der vorliegenden Studie stammen aus dem Kreis dieser Führungskräfte.

Im Frühjahr 2008 wurde das Forschungsprojekt von Christiane Hoffmann, Geschäftsführerin von Lilith Project SARL, offiziell gestartet. Christiane Hoffmann gilt in Luxemburg als eine der führenden Expertinnen auf den Gebieten Human Resource und Personal Assessment.

In Luxemburg wurden die Daten über Interviewgespräche und qualitative Testverfahren erhoben, die in einem der folgenden Abschnitte dieses Reports vorgestellt werden.



Bildungsgrad - Luxemburg



Parallel dazu startete Judy Suiter ihre Datenerhebung in den USA. Hierzu wurde den männlichen und weiblichen Kandidaten der gleiche Fragenkatalog wie in Luxemburg vorgelegt. Der Personenkreis der amerikanischen Untersuchung stammt aus dem Kreis der männlichen und weiblichen Führungskräfte, die mit Competitive Edge Inc. verbunden sind. Im Anschluss an die Datenerhebung wurden die Testpersonen gebeten, die gleichen Verfahren zu absolvieren, wie ihre Pendanten aus Luxemburg.

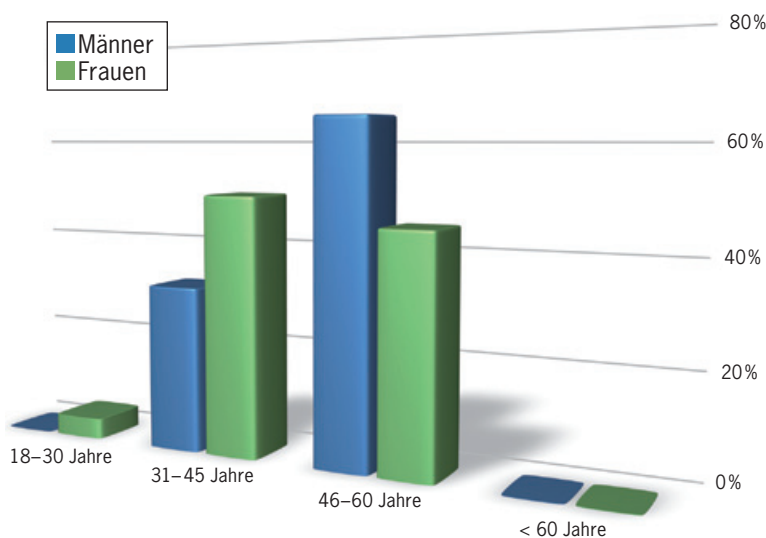
Insgesamt beteiligten sich 305 Führungskräfte an der Untersuchung, davon 186 weiblich und 119 männlich. 75 der befragten Männer stammten aus

den USA, 44 aus Luxemburg. Bei den weiblichen Befragten kamen 113 aus den USA und 73 aus Luxemburg. Die Teilnehmer entstammten Altersgruppen zwischen 26 und 60 Jahren und arbeiten in verschiedenen Branchen der Industrie, Dienstleistung, Handel und Medien.

Eine interessante Beobachtung am Rande: Sowohl in den USA wie in Luxemburg waren die Teilnehmergruppen zu Anfang zu gleichen Teilen mit Männern und Frauen besetzt.

In beiden Ländern haben die männlichen Teilnehmer jedoch in geringerer Anzahl die vorgelegten Tests konsequent bis zum Ende absolviert.

Altersstruktur - Luxemburg



Die Teilnehmer der Studie wurden zunächst gebeten, zwei Profile zur Selbsteinschätzung zu bearbeiten:

1. Das *Success Insights Management-Staff Profile* und
2. den *Personal Interests, Attitudes and Values Fragebogen*.

Das *Management-Staff Profile* identifiziert – auf Grundlage des von William Moulton Marston in seinem Buch *The Emotions of Normal People* entwickelten DISC Verhaltens Modells – den erworbenen Verhaltensstil und den natürlichen Verhaltensstil eines Menschen.

Der *Personal Interests, Attitudes and Values Fragebogen* beruht auf dem von Eduard Spranger in seinem Buch *Types of Men* entwickelten Modell. Er wird eingesetzt, um die das Verhalten einer Person bestimmenden starken Werte zu identifizieren. Sowohl Lilith Project SARL wie auch Competitive Edge Inc. sind zertifizierte Distributoren dieser Verfahren.

Der *Success Insights Management-Staff Report* evaluiert die Testpersonen im Hinblick auf vier Verhaltensdimensionen, die im DISC-Modell beschrieben werden.

Das Success Insights Testverfahren

Hier geht es darum, „**wie** Menschen das tun, was sie tun“. Der Verhaltensstil eines Menschen wird in zwei Dimensionen beschrieben:

(1.) Welche Verhaltensweisen sie glauben, in ihrem Arbeitsumfeld an den Tag legen zu müssen, – und – welche

(2.) Verhaltensmuster sie zeigen, wenn sie ganz sie selbst sein können (Grafik II, Natürlicher Stil). Grafik II zeigt außerdem, wie sich Menschen verhalten, wenn sie unter Stress stehen oder erschöpft sind.

Umfangreiche Untersuchungen haben nachgewiesen, dass die Menschen in allen Kulturen in irgendeiner Ausprägung die vier Tendenzen des DISC-Modells aufweisen. Allerdings werden die meisten Menschen in der Regel vor allem von einer oder zwei dieser Tendenzen geprägt sein, wobei insbesondere ein einzelner dieser Faktoren den so genannten „Kern-Stil“ eines Menschen ausmacht. Zum Kernstil zählen diejenigen Verhaltensbedürfnisse, die gleichsam jeden Tag aufs Neue befriedigt werden müssen.

Die vier Dimensionen des DISC-Modells:

■ **(D)ominanz:** Diese Dimension misst, wie ein Mensch mit Problemen und Herausforderungen umgeht. Jemand mit einer ausgeprägten D-Tendenz nimmt Probleme und Herausforderungen zügig an und versucht sie zu lösen. Menschen mit schwacher D-Tendenz versuchen, Probleme auf methodische oder konservative Weise anzugehen oder Konflikten lieber ganz aus dem Weg zu gehen. Man schätzt, dass etwa 18% aller Menschen eine stark ausgeprägte D-Tendenz haben.

■ **(I)nitiativ:** Mit dieser Kategorie beschreibt man, in welcher Weise jemand versucht, Einfluss auf andere Menschen

auszuüben. Personen mit starkem I-Faktor gehen gerne auf andere Menschen zu, sie schenken Vertrauen und sind geborene Optimisten. Personen mit schwachem I-Faktor sind eher zurückhaltend oder erwarten, dass andere die Initiative ergreifen. Sie vertrauen anderen nur ungern und sind eher pessimistisch eingestellt. Etwa 28% aller Menschen werden von diesem Kernstil geprägt.

■ **(S)tetigkeit:** Dieser Faktor beschreibt, in welchem Tempo jemand am liebsten arbeitet und wie er oder sie mit Veränderungen umgeht. Menschen mit stark ausgeprägtem S-Faktor gehen ihre Aufgaben in gut organisierter Form und mit mäßigem Tempo an. Sie mögen es nicht, wenn man sie antreibt. Ungeplante Veränderungen sind nicht willkommen. Menschen mit niedriger S-Tendenz hingegen springen gerne von einem Projekt zum nächsten und schätzen Jobs, bei denen mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen sind oder wo Veränderungen an der Tagesordnung sind. Etwa 40% der untersuchten Bevölkerung weisen einen starken S-Stil auf.

■ **(G)ewissenhaftigkeit/(C)ompliance:** Mit dieser Dimension lässt sich beschreiben, wie jemand mit Regeln oder Vorschriften umgeht, die von anderen erlassen werden. Menschen mit starker C-Tendenz halten sich gerne an von außen kommende Regeln und Verfahren und erwarten dasselbe auch von anderen. Sie haben hohe Leistungserwartungen an sich und andere. Menschen mit schwacher C-Tendenz hingegen können sich durchaus vorstellen, Regeln zu umgehen, insbesondere wenn sie die Gründe für ihr Vorhandensein nicht einsehen. Mit schwacher C-Tendenz geht man davon aus, dass Fehler nun einmal vorkommen und niemand perfekt ist. Etwa 14% aller Menschen besitzen einen von einer starken C-Tendenz geprägten Kernstil.

Ergebnisse des Success Insights Verfahrens in der Untersuchung

Die Frauen der von Lilith Project untersuchten Gruppe wiesen mit 40% (Grafik I, Erwobener Stil) einen deutlich höheren D-Stil auf, als ihre männlichen Kollegen mit 20%. Auch gegenüber ihren weiblichen Pendants aus den USA mit 32% lagen die Luxemburger Frauen noch um 8% höher. Zum erworbenen Stil der weiblichen Führungspersönlichkeiten aus Luxemburg gehört ebenfalls ein mit 36% deutlich stärker ausgeprägter C-Stil als bei ihren männlichen Kollegen mit nur 5%. Dieser Befund legt nahe, dass die Arbeitssituation von Frauen in Luxemburg verlangt, sich kompetitiver und analytischer zu

verhalten, um in Führungspositionen zu gelangen, als dies von ihren männlichen Kollegen oder ihren Geschlechtsgenossinnen in den USA verlangt wird.

Interessant ist auch, dass die Männer aus der Studie von Lilith Project mit 27% in viel stärkerem Maße glauben, ihre Arbeit verlange von Ihnen ein starkes S-Verhalten, als dies mit 4% bei den Luxemburger Frauen der Fall ist.

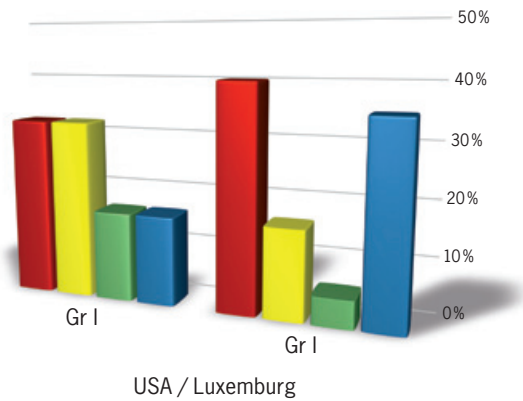
Demgegenüber ergab die US-Studie, dass die amerikanischen Managerinnen mit 32% glauben, ein viel stärkeres I-Verhal-

ten zu benötigen, als ihre Kolleginnen aus der Luxemburg Gruppe mit nur 16%. Dieser geringere I-Wert in Luxemburg könnte zum Teil kulturell bedingt sein,

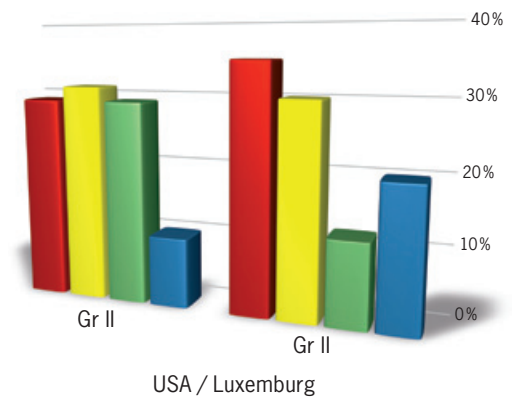
da das Land insgesamt eine Tendenz in Richtung geringer I-Werte und höherer C-Werte aufweist.

Bemerkenswert sind die Untersuchungsergebnisse, wie in den folgenden Grafiken dargestellt:

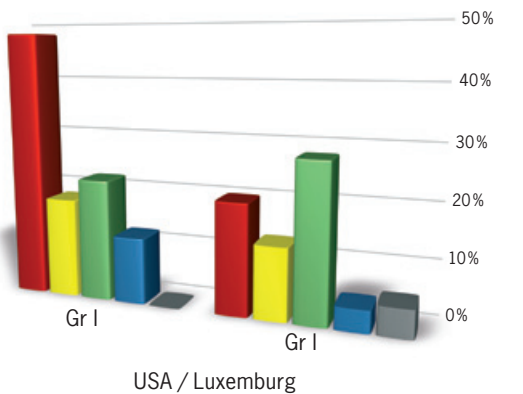
Frauen - Grafik I (Erworbener Stil)



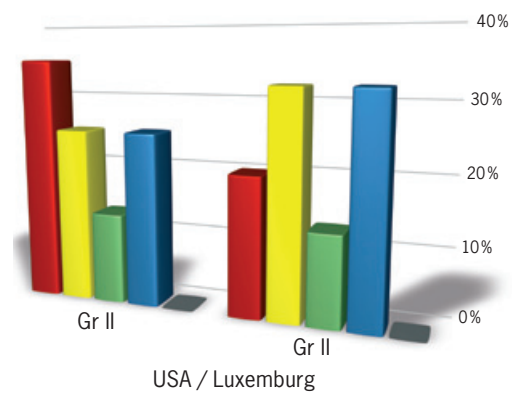
Frauen - Grafik II (Basis Stil)



Männer - Grafik I (Erworbener Stil)



Männer - Grafik II (Basis Stil)



Der **Personal Interests, Attitudes and Values Report** misst sechs verschiedene Dimensionen starker Motivatoren. Diese persönlichen Wertvorstellungen beschreiben, „wieso Menschen das tun, was sie tun“. Mit Hilfe dieses Modells lässt sich herausfinden, was einem Menschen im Leben wichtig ist, und was seine Handlungen und Entscheidungen bewegt. Daraus lässt sich dann ableiten, wann sich jemand glücklich oder zufrieden fühlt. Diese sechs Wertdimensionen sind bei allen Menschen bis zu einem gewissen Grad vorhanden. Doch in der Regel werden wir überwiegend von den zwei oder allenfalls drei stärksten Motivatoren zu unseren Handlungen bewegt. Die Ränge von Eins bis Drei in der Wertehierarchie werden hier als stark motivierend, die Ränge Vier bis Sechs als schwach motivierend definiert.

Dies sind die sechs Wertbilder bzw. Motivatoren:

Theoretische Motivation: Die betreffende Person nutzt ihre kognitiven Fähigkeiten, um Tatsachen zu entdecken, zu verstehen und zu systematisieren. Menschen mit dieser Leidenschaft sind sehr neugierig und haben ein starkes Bedürfnis, Neues zu lernen. Sie sind gute Problemlöser und beweisen auch in Situationen, die sie persönlich betreffen, ein hohes objektives Urteilsvermögen. Personen mit geringer theoretischer Motivation hingegen lernen neue Dinge vor allem dann, wenn sie einen unmittelbaren praktischen Nutzen darin erkennen. Bekannte Persönlichkeiten mit hoher theoretischer Motivation sind beispielsweise Angela Merkel oder Nicholas Sarkozy.

Utilitaristische Motivation: Jede Investition, die ein Mensch mit dieser Motivationsstruktur tätigt, muss ihm einen klaren Gewinn bringen, sei es in Form von Geld, Zeit oder Energie. Menschen mit dieser Ausprägung sind Effizienz-orientiert. Sie bewerten ihre Entscheidungen nach dem Prinzip des größten Nutzens. Menschen mit weniger starker utilitaristischer Motivation glauben hingegen, dass man auch dann etwas für andere tun sollte, wenn man keine direkte Kompensation dafür erhält. Eine Persönlichkeit mit stark utilitaristischer Tendenz wäre beispielsweise der Medienzar Rupert Murdoch.

Ästhetische Motivation: Diese Menschen schätzen und streben nach Form, Schönheit und Harmonie. Sie besitzen ein besonderes Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance und

arbeiten gerne in ansprechender Umgebung. Demgegenüber nehmen, bildlich gesprochen, Menschen mit geringem ästhetischem Interesse einen Regenbogen erst dann wahr, wenn man ihn ihnen mit dem Finger zeigt. Vertreter der Ästhetischen Motivation waren zum Beispiel die Impressionisten wie Monet oder Renoir.

Soziale Motivation: Menschen mit dieser Motivationsstruktur sind sehr darum bemüht, anderen zu helfen. Sie leisten freiwillige Arbeit in ihrer Gemeinde oder unterstützen gemeinnützige Projekte. Demgegenüber sind Personen mit geringer Sozialer Motivation davon überzeugt, dass sich jeder zuerst um sich selber kümmern sollte. Angelina Jolie mit ihren zahlreichen Hilfsprojekten ist ein gutes Beispiel für diesen Motivationstyp.

Individualistische Motivation: Menschen dieses Typs streben nach Macht und gesellschaftlicher Position. Sie möchten ihr Schicksal selbst bestimmen

– und das der anderen gleich mit. Dieser Motivator drückt sich häufig durch einen der anderen Werte aus: In Kombination beispielsweise mit einer starken Sozialen Motivation kann der individualistische Motivator jemanden dazu antreiben, sich öffentlich in philanthropischen Projekten zu engagieren, wohingegen die gleiche Kombination mit schwach ausgeprägter individualistischer Motivation jemanden dazu veranlassen kann, seine Spenden anonym zu leisten. Als Beispiel für den individualistischen Typus könnte man Sir Richard Branson nennen.

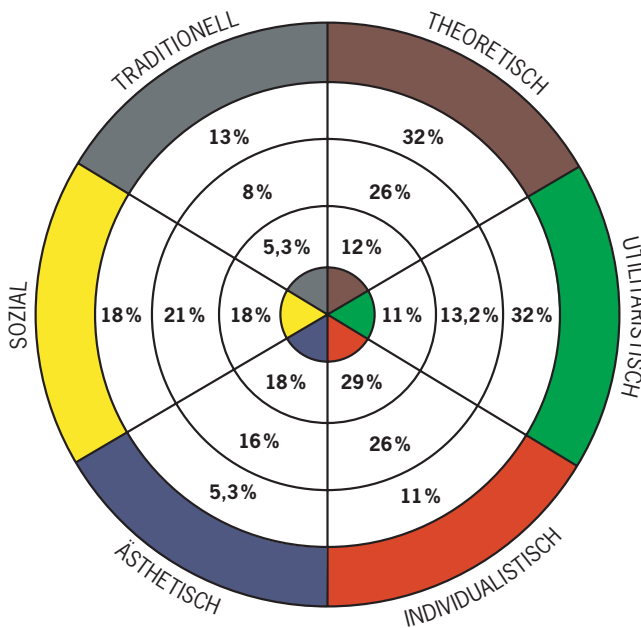
Traditionsorientierte Motivation: Dieser Motivationstypus sucht nach dem richtigen Sinn im Leben. Er äußert sich in stark ausgeprägtem religiösen Glauben, gleich welcher inhaltlichen Richtung. Menschen mit traditionsorientierter Motivation haben sehr klare Ansichten darüber, was richtig und was falsch ist. Prinzipien haben Vorrang vor situationsabhängigen Kriterien. Natürlich unterscheiden sich die

Vertreter dieses Typs stark voneinander, je nachdem, welcher Tradition sie sich zugehörig fühlen. Ein bekanntes Beispiel für einen Traditionsmenschen wäre etwa der ehemalige amerikanische Präsident Jimmy Carter.

Unsere Studie hat im Hinblick auf das Werteprofil einige deutliche Unterschiede zwischen den männlichen und den weiblichen Führungskräften aus Luxemburg ergeben. Mit Bezug auf die Utilitaristische Motivation: Bei 56% der Managerinnen landete dieser Motivator auf den Plätzen 1 bis 3, während dies nur bei 21% ihrer männlichen Kollegen der Fall war. Ein ähnlicher Unterschied zwischen den Geschlechtern beim Faktor Individualismus: bei 66% der Managerinnen auf den Plätzen 1 bis 3, jedoch nur bei 40% der Manager. Bei beiden Gruppen fand sich übrigens die Traditionsorientierung auf dem letzten Platz in der Werteskala. Eine Übersicht über die Werteprofile bieten Ihnen die beiden Grafiken auf dieser Seite.

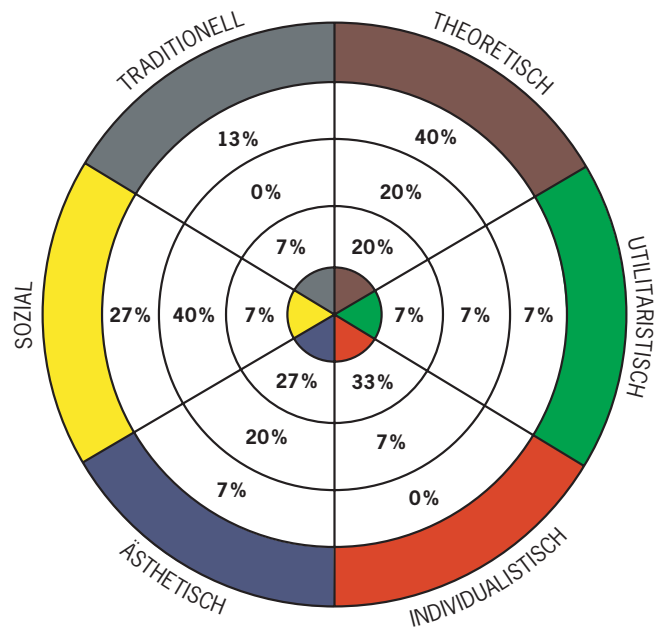
Werteorientierung

Luxemburg – Managerinnen



Werteorientierung

Luxemburg – Manager



Weitere interessante Vergleiche ergaben sich bei der von Lilith Project untersuchten Gruppe: Es stellte sich heraus, dass deutlich mehr Frauen in der Luxemburger Gruppe entweder alleinstehend

(16,7%) oder geschieden waren (20,8%) als dies bei den Männern der Fall war (0,0% bzw. 6,7%). 62,5% der Managerinnen waren verheiratet, verglichen mit 93,3% der Manager.

Weitere Erkenntnisse

Der zweite Teil der Studie befasst sich mit Fragen zu den Führungseigenschaften der Executives, wichtigen Faktoren ihrer Arbeitsumgebung sowie den größten Herausforderungen und Hindernissen.

Unter anderem interessierten sich die Forscher für das Vorhandensein von stereotypen Vorstellungen in Bezug auf die jeweilige Geschlechtsrolle. 77% der befragten Managerinnen bestätigten, dass „sie im Unternehmen für weniger leistungsbereit gehalten werden, wenn sie Kinder unter 18 Jahren haben“. Demgegenüber hatten damit nur 64,9% der Männer ein Problem. Die Hälfte aller Frauen gab an, dass man „von ihnen eine bessere nachweisbare Ausbildung und Arbeitserfahrung“ erwartete als von ihren männlichen Kollegen. Die Frauen hatten überwiegend das Gefühl, dass man an sie „strengere Verhaltensmaßstäbe“ anlegte als an ihre männlichen Luxemburger Kollegen in vergleichbaren Positionen.

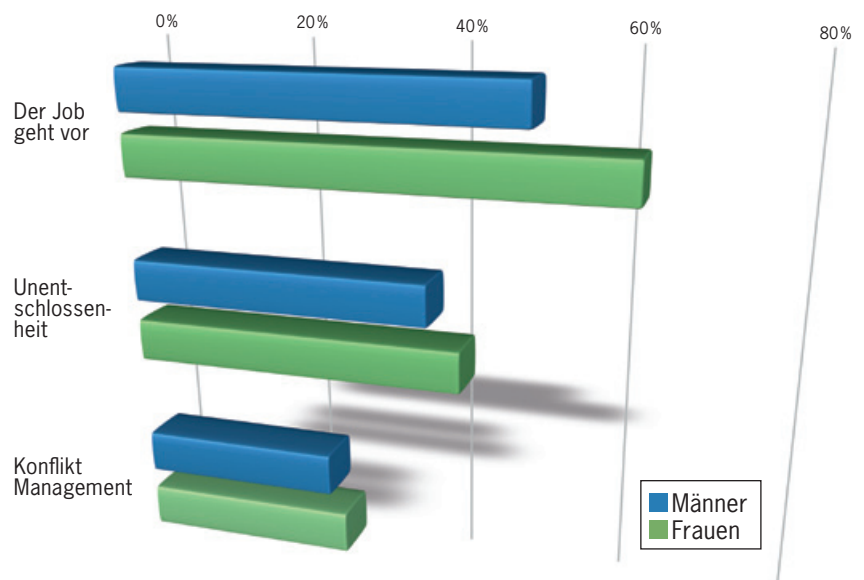
Zur Frage: „Nennen Sie zwei eigene Verhaltensweisen, die Ihnen in Ihrer Karriere besondere Probleme bereitet haben.“ Die häufigste Nennung bei den Frauen mit 45% war, „den falschen Leuten zu vertrauen“.

Bei den Männern lag der Vergleichswert bei 28,6%. Als größtes Hindernis der männlichen Führungskräfte mit 35,7% ergab sich die Tendenz, „unvernünftig hohe Leistungserwartungen an sich selbst zu stellen“. Diese Meinung teilten auch 25% ihrer Kolleginnen. Etwa 20% beider Geschlechtsgruppen sahen ein Problem darin, anderen gegenüber „zu nachgiebig zu sein“.

Eine weitere Testfrage lautete: „Welches ist oder war die mit der größten Frustration oder dem meisten Stress verbundene Erfahrung Ihrer Karriere?“ 60,9% der Frauen und 50% der Männer wählten die Antwort „Es wird immer erwartet, dass der Job Vorrang vor dem Privatleben hat.“ 43,5% der Frauen und 35,7% der Männer erklärten „unklare Entscheidungen der eigenen Vorgesetzten“ zum zweitwichtigsten Hindernis. An dritter Position bei den persönlichen Frustrationen landete sowohl bei Frauen (30,4%) wie Männern (28,6%) die Herausforderung, mit zwischenmenschlichen Konflikten angemessen umzugehen. Die Auswahl und Einbindung kompetenter Mitarbeiter nahm bei beiden Gruppen den vierten Platz in der Liste der Herausforderungen ein.

Bedeutung der Arbeitsumgebung und andere Führungsthemen

Bewertungen: Stress und Frustration



Führungsqualitäten

Zuletzt wollen wir uns noch der Frage zuwenden, welches die von Lilith Project betreuten Führungskräfte für die vier wichtigsten Führungseigenschaften halten. Beide Geschlechtergruppen waren sich in der Reihenfolge völlig einig. Auf Platz 1 landete die „Integrität“ gefolgt auf Rang 2

von der Fähigkeit, Visionen zu entwickeln. Mitgefühl und Empathie sahen beide Gruppen mit jeweils etwa 50% auf dem dritten Rang. Auf Platz 4, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung bei Männern (50%) und Frauen (85,7%) landete die Bereitschaft, „Fehler zugeben zu können“.

Zusammenfassung

Obwohl Männer und Frauen ihre Führungsrollen jeweils unterschiedlich verstehen, glauben wir doch, dass die Gemeinsamkeiten überwiegen. Wir sind davon überzeugt, dass sich mit einem besseren Verständnis für die jeweiligen persönlichen Verhaltensstile und Wertvorstellungen die Konflikte am Arbeitsplatz deutlich reduzieren lassen. Dies sollte die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern und die Personalfuktuation verringern.

Hier noch einige interessante Einzelbeobachtungen: Während kein einziger Mann sich darüber beklagte, nicht genügend Autorität zu haben, um inkompetente Mitarbeiter entlassen zu können, war dies für immerhin 21,7% der Managerinnen ganz klar ein Problem. Während 17,4% der Frauen angaben, „keine ehrliche Antwort zu bekommen, wenn man andere um ein Feedback bittet“, war dies für nur 7,1% der Männer ein Thema.

Es hat also auf Grundlage dieser Untersuchung den Anschein, als ob weibliche Führungskräfte der Ansicht seien, eine bessere Ausbildung vorweisen zu müssen und ihre Führungsrolle nur mit größeren Schwierigkeiten ausfüllen zu können. Zudem zeigten sich bei ihnen erheblich größere Schwierigkeiten Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren: 20,8% der Managerinnen gaben an, geschieden zu sein, aber nur 6,7% der männlichen Füh-

rungskräfte. Etwa doppelt so viele Frauen wie Männer gaben an Schwierigkeiten zu haben, „kompetente Mitarbeiter zu finden und zu halten“. Beide Geschlechtsgruppen waren sich hingegen darin einig, die ständige Erwartung des Vorrangs der Arbeit vor dem Privatleben für problematisch zu halten.

Bereits jetzt zeigen sich erste Anzeichen für den künftig noch sich verschärfenden Mangel an qualifizierten Mitarbeitern. Unternehmen werden nicht umhin kommen, ihren Mitarbeitern und Führungskräften – insbesondere den Frauen – größere zeitliche Flexibilität einzuräumen, um die beruflichen und häuslichen Anforderungen besser miteinander vereinbaren zu können. Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch, und die Prozesse, Regelungen und Systeme werden sich anpassen müssen, um im Wettbewerb um die Top-Performer mithalten zu können.

Um es mit den Worten von Heiner Thorborg, einem deutschen Unternehmensberater, im Bezug auf das (Nicht-) Vorhandensein der Frauen in den Vorstandsetagen zu sagen:

„Wir können es uns in Zukunft in den Führungsetagen der Wirtschaft nicht mehr leisten, auf die Manager-Qualitäten der Hälfte der Menschheit zu verzichten“.

Christiane Hoffmann, Lilith Project Sàrl aus Luxemburg, möchte sich bei TTI Performance Systems Ltd., USA, sowie MDI Benelux aus den Niederlanden dafür bedanken, dass sie die Success Insights Assessments für diese Studie zur Verfügung gestellt haben. Ein weiterer großer Dank geht von dieser Stelle an Judy Suiter von Competitive Edge Inc., USA.

Weitere Informationen über die Services von Lilith Project Sàrl erhalten Sie unter mail@lilith.lu.

The Lilith Project Sàrl.

71, Avenue Gaston Diderich, L-1420 Luxembourg
Tel 00 352 26 32 12 90, Fax 00 352 26 32 14 25
mail@lilith.lu, www.lilith.lu