



# Frauen

Ein Wiener Berater wertete fast 500.000 Einzeldaten internationaler Mitarbeiterbefragungen aus den letzten sieben Jahren aus und kam zu einem klaren Ergebnis: Frauen führen besser als Männer.

**E**rst liefen die Computerlaufwerke beim Beratungsunternehmen Performer Management Instruments schon fast bis zum Glühen heiß, dann hatte Lambert Gneisz die mit Spannung erwarteten Ergebnisse endlich in Händen: Der Unternehmensberater wollte herausfinden, ob es nun tatsächlich messbare Unterschiede in der Führungsleistung von männlichen und weiblichen Managern gibt. Gneisz verfügt über eine einzigartige Datenbasis, um diese alte Frage schlüssig

zu beantworten: Fast eine halbe Million einzelne **Bewertungen von Führungskräften in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen durch ihre Mitarbeiter, die über sieben Jahre hinweg in 14 verschiedenen Ländern** erhoben wurden. Es sind die für wissenschaftliche Zwecke natürlich völlig anonymisierten Ergebnisse regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen mit dem von Gneisz entwickelten Management-Tool „Der Performer“ (s. Kasten rechts). Diese analysierte er nun unter dem Gesichtspunkt, wie gut männliche und

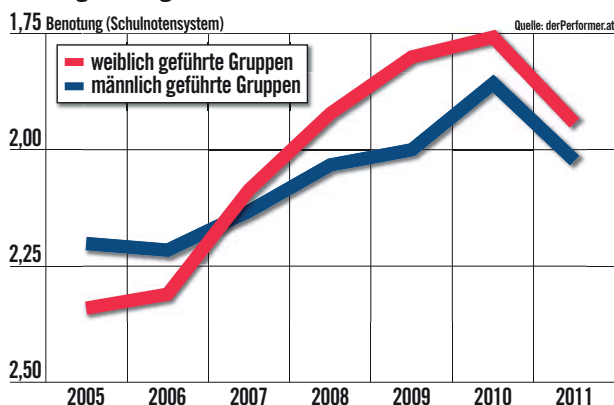
weibliche Führungskräfte dabei im Schnitt bewertet wurden.

**Bessere Noten für Managerinnen.** Das Ergebnis: Es gibt tatsächlich **messbare Unterschiede zwischen den Geschlechtern**. Und: Sowohl bei den meisten Einzelparametern als auch im Gesamtbild fallen diese großteils zugunsten der Frauen aus.

„Es sind keine extrem eklatanten Differenzen“, fasst Gneisz zusammen, „aber man kann daraus durchaus ableiten, dass Frauen besser führen.“ Bei den nach dem

# in Führung

## Führungsleistung



**GESAMTBILD FÜHRUNGSLEISTUNG.** Bewertung der für die Führungsleistung relevanten Faktoren durch Mitarbeiter nach dem Schulnotensystem zeigt, dass weibliche Führungskräfte ihre männlichen Kollegen seit fünf Jahren hinter sich lassen.

LAMBERT GNEISZ, PERFORMER MANAGEMENT INSTRUMENTS. „Ergebnisse dieser langjährigen Studie sind aussagekräftiger als jede Momentaufnahme.“



Schulnotensystem erfolgten Bewertungen schneiden die weiblichen Führungskräfte konkret im Schnitt um bis zu einem Viertelnotengrad besser ab. So waren **Frauen gerade in den Krisenjahren 2008 und 2009 in der gesamten Führungsleistung klar besser als ihre männlichen Management-Kollegen**, seitdem wurde der Abstand wieder kleiner (s. Grafik oben).

Die detailliertere Analyse von Einzelfragen bestätigt, dass Frauen in Führungsfunktionen den Männern vor allem bei den Sozialkompetenzen voraus sind. So klaffen die Bewertungen des Arbeitsklimas in der Gruppe, der Anerkennung und Wertschätzung sowie der Förderung und Unterstützung, die Mitarbeiter erhalten, zwischen frauen- und männergeführten Abteilungen recht deutlich auseinander.

Geht es hingegen um mehr sach- und fachorientierte Bereiche wie die Möglichkeit, seine Stärken im Rahmen der Arbeit zur Geltung zu bringen, die Klarheit des Anforderungsprofils im Job, Ausstattung und Organisation des Arbeitsplatzes oder das Wissen um die Kundenerwartungen, liegen Männer und Frauen zumeist fast gleichauf – inklusive Führungswechsel im Verlauf mehrerer Jahre (s. auch Grafiken S. 54 oben). Besonders interessant findet

Gneisz die Suche nach Spuren, die der rasante Abschwung 2008 und das Krisenjahr 2009 hinterlassen haben. So war in von Männern geführten Abteilungen die Überzeugung, dass Kollegen hochwertige Arbeit sehr wichtig ist, vor der Krise stärker ausgeprägt als in von Frauen geleiteten Gruppen. 2009 kippte diese Einschätzung zugunsten der Frauen. Gerade in diesem schwierigen Jahr tat sich auch in Sachen Anerkennung und Förderung von Mitarbeitern die größte Lücke zwischen Frauen und Männern auf. Auf der anderen Seite war in männergeführten Teams die Überzeugung, man könne im Job seine Stärken so richtig zum Einsatz bringen, niemals ausgeprägter als während der Krise.

**Steilere Lernkurve.** Dass Männer – stark vereinfacht – im Management eher situationsorientierte Troubleshooter sind, während Frauen eine nachhaltige und langfristige Orientierung an den Tag legen, wird von einer weiteren Grundtendenz gestützt: 2005, mit Beginn der Beurteilungen, lagen die Werte für beide Geschlechter recht eng beieinander, danach zogen die Kurven mit den Beurteilungen der Frauen in Führungspositionen deutlich nach oben. Jene der Männer verbesserten sich zwar auch, >>

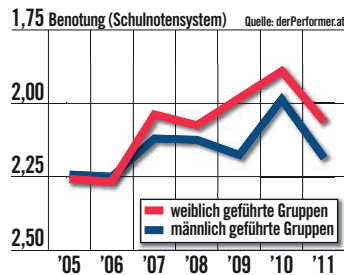
## „Performer“ misst Führungsleistung

Das von Lambert Gneisz entwickelte Instrument zeigt, wie gut Manager arbeiten.

Der „Performer“ ist ein Werkzeug, das Führungsleistung messbar macht. Das vom Unternehmensberater Lambert Gneisz entwickelte und mit dem Constantinus Award ausgezeichnete Tool basiert auf zehn Fragen, die jeder Mitarbeiter etwa viermal jährlich beantwortet und die sich direkt auf seine aktuelle Befindlichkeit innerhalb seiner Abteilung beziehen. **Der Ergebnisvergleich zwischen einzelnen Abteilungen sowie im Zeitablauf macht verborgenen Handlungsbedarf und unerkannte Defizite sichtbar und dient somit der Krisenprävention sowie der laufenden Verbesserung des Führungsverhaltens.** Die Befragung dauert nur wenige Minuten, die Bewertung erfolgt nach dem Schulnotensystem, und die Ergebnisse können als grüne, gelbe und rote Ampeln dargestellt werden – wiederum sowohl separat für jede einzelne Abteilung als auch für das ganze Unternehmen.

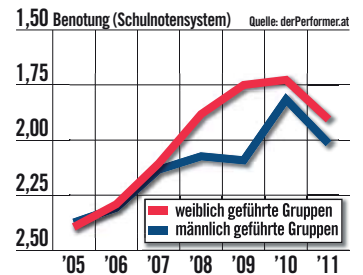
**Datenbasis für Analysen.** Die Auswertung erfolgt dabei durch Gneisz' Beratungsunternehmen, womit die Anonymität der teilnehmenden Mitarbeiter gesichert ist. Die auch im Hinblick auf die Unternehmen anonymisierte gesamte Datenbasis kann der Berater zudem für wissenschaftliche Auswertungen einsetzen – so wie bei der Analyse von knapp einer halben Million Daten aus sieben Jahren im Hinblick auf die Bewertung von männlichen und weiblichen Führungskräften, deren Ergebnisse nun vorliegen. (Info: [www.derperformer.at](http://www.derperformer.at))

## Arbeitsklima



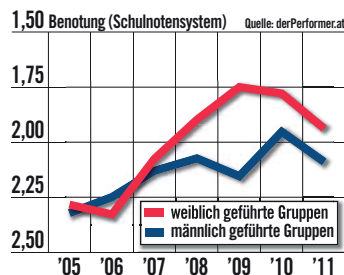
**ARBEITSKLIMA.** In von Frauen geführten Abteilungen empfinden Mitarbeiter das Arbeitsklima als besser und fühlen sich dadurch eher bestärkt, Positives zu leisten.

## Anerkennung



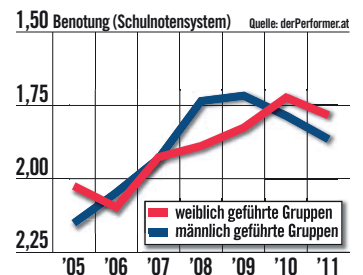
**ANERKENNUNG FÜR LEISTUNG.** Die Frage deckt sowohl das Ansprechen der Leistung als auch menschliche Anerkennung ab. Gerade im Krisenjahr 2009 waren Frauen da stärker.

## Förderung



**FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG.** Mitarbeiter fühlen sich von weiblichen Chefs in ihrer beruflichen Entwicklung besser unterstützt und finden, dass ihre Vorschläge stärker beachtet werden.

## Stärken einsetzen



**STÄRKEN EINSETZEN.** Geht es darum, Mitarbeiter so zu fordern, dass sie ihre Stärken einsetzen können, wurden Männer 2008/09 besser beurteilt, seitdem aber die Frauen.

>> aber nicht so stark und mit größeren Schwankungen. „Die grundlegende Aufwärtstendenz freut mich natürlich besonders, denn sie beweist, dass in Unternehmen, die den ‚Performer‘ einsetzen, die Führungsleistung steigt“, kommentiert Berater Gneisz. Frauen weisen dabei aber offenbar eine steilere und kontinuierlichere Lernkurve auf.



**JULIA CULEN, BERATERGRUPPE NEUWALDEGG:** „Frauen als Führungskräfte sind ziel- und inhaltsbezogener, weniger bedacht auf Prestige.“

**Frau im Management: gut, aber selten.** Julia Culen, Geschäftsführerin der Beratergruppe Neuwaldeg, erklärt die Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen aufgrund von Motivationslagen: „Frauen wollen etwas bewegen und andere fördern. Sie sind sinngetrieben und fragen zuerst, was dem Unternehmen nützt. Sie sind weniger auf Prestige, Macht und eigene Absicherung aus.“

Gerade diese Veränderungsbereitschaft mache weibliche Führungskräfte aber schwerer einschätzbar und führe speziell in einem traditionell geprägten Umfeld zu Skepsis. „Männer sind dagegen gut darin, sich in Hierarchien einzuordnen“, so Culen. Vielleicht ist das ja mit ein Grund für den geringen Frauenanteil in Österreichs Chefetagen – sie sind einfach zu gut.

– MICHAEL SCHMID