



## Kompromisslos, machtorientiert: Frauen sind keine besseren Chefs

Marion Büttgen, Professorin an der deutschen Universität Hohenheim, befragte mit ihrem Team im Rahmen einer Studie über Führungskräfte 500 Manager aus ganz Deutschland, darunter 200 Frauen. Das überraschende Ergebnis: Laut der Studie sind Frauen in Führungspositionen ebenso narzisstisch, rücksichtslos und machtorientiert wie Männer. **Interview:** Michael Benvenuti

**lie:zeit:** Frauen sind kompromissbereiter, kommunikativer, empathischer: Seit Jahren halten sich diese Behauptungen in der Wirtschaftswelt. Eine Studie von Ihnen zeigt nun aber, dass Frauen in Führungspositionen genauso machtbewusst, hart, streitsüchtig und narzisstisch sind wie Männer. Ist der sogenannte weibliche Führungsstil also ein Mythos? **Marion Büttgen:** Es scheint so. Obwohl ich auf Basis unserer

Studie, die wir in Kooperation mit der German Graduate School of Management and Law durchgeführt haben, keine eindeutige Aussage über den Führungsstil von Frauen machen kann, sondern eigentlich nur über deren Persönlichkeit. Bei der Persönlichkeitsstruktur, die wir gefunden haben, deutet aber vieles darauf hin, dass weibliche Führungskräfte nicht anders führen als ihre männlichen Kollegen. In Sachen Verträglichkeit sind sie

sogar noch schwächer ausgeprägt als männliche Führungskräfte.

**Dann sind Frauen in Führungspositionen für die Unternehmen keine Bereicherung?**

Wenn Sie «anders sein» als Bereicherung ansehen, dann wohl nicht. Zumindest nicht die Frauen, die bisher Führungspositionen einnehmen. Das heißt aber nicht, dass Frauen sich per se nicht von Männern unterscheiden. Es bedeutet nur, dass bisher

offensichtlich solche Frauen in Führungspositionen gelangt sind, die ähnlich gestrickt sind wie die Männer, die solche Positionen innehaben. Scheinbar gibt es einen bestimmten Persönlichkeitstypus, der für Führungspositionen besonders prädestiniert ist. Das belegt auch eine weitere Studie, in der wir die DAX30-CEOs auf ihre Persönlichkeit hin untersucht haben und einen dominanten Prototyp identifizieren konnten.

Im Umkehrschluss ist Ihre Studie aber auch Beweis dafür, dass Frauen für den knallharten Führungskampf sehr wohl geeignet sind. Vom schwachen Geschlecht kann demnach keine Rede sein.

Ja, zumindest nicht bei den Frauen, die in die oberen Führungsetagen vorgedrungen sind. Es kann aber durchaus sein, dass es unter den Frauen insgesamt weniger Vertreterinnen dieses Persönlichkeitstypus gibt als unter den Männern. Das könnte auch ein Grund für die deutliche Unterrepräsentanz von Frauen in solchen Positionen sein.

Wenn das Verhalten weniger eine Frage des Geschlechts ist, als viel mehr eine Frage der Persönlichkeit, weshalb sollen Unternehmen auf Frauen setzen? Oder sind Sie in Ihrer Studie auch auf Punkte gestossen, die Managerinnen von Managern unterscheiden?

In zwei Punkten unterscheiden sie sich gemäss unserer Studienergebnisse: zum einen in punkto Verträglichkeit. Hier weisen sie aber, wie bereits erwähnt, noch geringere Werte auf als die Männer. Stärker ausgeprägt ist hingegen die Offenheit für Neues bei den weiblichen Führungskräften. Das heisst, sie sind aufgeschlossener für neue Denk- und Lösungsansätze, sind ausgeprägter in ihrer Fantasie und stehen

auch Emotionen offener gegenüber. Das kann durchaus eine Bereicherung für Unternehmen sein.

«Frauen müssen für ihren beruflichen Aufstieg weit grössere Opfer bringen, als ihre männlichen Kollegen.» Bestätigen Ergebnisse Ihrer Studie diese Aussage?

Das haben wir nicht explizit untersucht. Was wir allerdings

«Frauen sind aufgeschlossener für neue Denk- und Lösungsansätze, sind ausgeprägter in ihrer Fantasie und stehen auch Emotionen offener gegenüber.»

Dr. Marion Büttgen,  
Professorin an Universität Hohenheim



sagen können ist, dass weibliche Führungskräfte häufiger als ihre männlichen Kollegen nicht liiert und kinderlos sind. Ob das nun bedeutet, dass sie dies als Opfer bringen mussten, ist schwer zu sagen. Es deutet aber einiges darauf hin.

Was muss sich ändern, damit sich auch Frauen, deren Ver-

halten von Empathie und Kompromissbereitschaft geprägt ist, in Chfesseln behaupten können? Würde eine Quotenregelung helfen?

Das könnte ein Ansatz sein. Es setzt aber voraus, dass empathische und kompromissbereite Frauen auch solche Positionen anstreben. Zumindest für den wissenschaftlichen Bereich kann ich bestätigen, dass durch Quotenregelungen und die da-

mit verbundene aktive Rekrutierung mehr Frauen in den Professorenstand gelangt sind. Ob es andere Frauen sind, kann ich allerdings schwer sagen.

Sigrid Meuselbach, sie betreut und trainiert Managerinnen, behauptet, dass nur wenige Frauen offensiv Führungspositionen anstreben, weil dieses

Verhalten eher frauenuntypisch sei. Man sei dort oben allein, sei mit sozialer Kälte konfrontiert – das wollten viele Frauen nicht. Sind die Frauen also selbst schuld, dass sie in Führungspositionen unterrepräsentiert sind?

Selber schuld insofern, als dass solche Positionen und v.a. der Weg dorthin für viele Frauen vielleicht nicht so erstrebenswert ist wie für Männer. Dies bestätigen auch zahlreiche Gespräche, die ich mit HR-Verantwortlichen geführt habe.

Sie sind an der Universität Hohenheim in führender Position tätig. Sind Sie den ebenfalls hart, unnachgiebig, streitsüchtig und machtbesessen?

Ich hoffe nicht, dass ich so bin oder so wahrgenommen werde. Mir liegt sehr viel an einem kooperativen Führungsstil und ich beziehe meine Mitarbeiter in nahezu alle wesentlichen Entscheidungen an meinem Lehrstuhl ein. Auch bemühe ich mich, jederzeit ein offenes Ohr für ihre Belange zu haben. Aber ohne eine gewisse Härte, auch zu sich selbst, kommt man vermutlich auch nicht in eine solche Position. Als machtbesessen und streitsüchtig würde ich mich aber wirklich nicht bezeichnen. Vielleicht können wir uns darauf einigen, dass ich nicht unbedingt konfliktscheu bin.

## Sind Frauen die besseren Chefs, führen sie anders als Männer?

### Aurelia Frick (Regierungsrätin)



Pauschal kann man dies sicher nicht beantworten, zumal sich ja die Frage stellt, was denn einen «besseren» Chef überhaupt ausmacht. Ich bin aber klar der Ansicht, dass der Führungsstil in erster Linie eine Sache der Persönlichkeit und weniger des Geschlechts ist. Nicht jede Frau ist kommunikativ, nicht jeder Mann setzt Ellenbogen ein. Ich unterstütze aber diversifizierte Teams, in denen jeder seine Sichtweisen und Stärken einbringen kann.

### Derya Kesci (Co-Präsidentin Freie Liste)



Besser, gleich oder anders! Es gibt verschiedene Studien betreffend besseren Führungsqualitäten der Frauen. Ob besser oder gleich, Fakt ist, Frauen führen anders. Frauen sind mutig und stehen den Veränderungen sehr offen gegenüber. Sie können dadurch Prozesse einfacher und schneller entwickeln. Meine Prioritäten sind Vertrauen, offene, transparente Kommunikation und ein selbstbewusstes sowie ruhiges Handeln in schwierigen Situationen; den persönlichen Ehrgeiz ausblenden und sich auf den Erfolg der Sache konzentrieren.