



i Auszug aus
Top Magazin Stuttgart
Winterausgabe 2021/2022



Frauen auf dem Chefsessel

Was zeichnet Frauen in Führungspositionen aus? Wie führen sie? Und welche Persönlichkeitseigenschaften bringen sie mit? Das sind nur drei von vielen Fragen, die *top magazin* im Gespräch mit Prof. Dr. Marion Büttgen erörtert hat. Die Ökonomin leitet seit 2009 den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung, an der Universität Hohenheim. Dort forscht sie unter anderem zu Frauen an der Unternehmensspitze.

Zur Person

1968 in Eitorf im Süden Nordrhein-Westfalens geboren, studierte Marion Büttgen nach dem Abitur zunächst Volkswirtschaftslehre an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn sowie anschließend Betriebswirtschaftslehre (BWL) an der Universität zu Köln und an der Hochschule St. Gallen. In Köln war sie anschließend wissenschaftliche Mitarbeiterin am Seminar für Allgemeine BWL, Marktforschung und Marketing. Nach der Habilitation in BWL hatte Marion Büttgen von 2006 bis 2009 eine Professur für Dienstleistungsmanagement im Studiengang E-Services an der Hochschule der Medien in Stuttgart inne. Im März 2009 übernahm sie dann die Leitung des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Unternehmensführung, an der Universität Hohenheim. Seit Januar 2021 ist Marion Büttgen außerdem geschäftsführende Herausgeberin des Journal of Service Management Research.

top: Frau Prof. Büttgen, wie ist es denn aktuell in Deutschland um Frauen in Führungspositionen bestellt?

Büttgen: Die Lage hat sich in den letzten Jahren gebessert, der Anteil steigt. Das hat zum Teil aber auch mit gesetzlichen Vorgaben zu tun. So müssen nach dem Führungspositionengesetz von 2015 vollmitbestimmungspflichtige und börsennotierte Unternehmen eine verpflichtende Frauenquote von 30 Prozent in Aufsichtsräten erfüllen. Die Quote dürfte sich zukünftig auch in Vorständen erhöhen. Denn das bisherige Gesetz wurde im August 2021 um ein Mindestbeteiligungsgebot für Vorstände ergänzt. Danach müssen börsennotierte und paritätisch mitbestimmte Unternehmen künftig mindestens eine Frau in den Vorstand berufen, wenn ihr Vorstand aus mehr als drei Personen besteht. Eine interessante Begleiterscheinung ist die Tatsache, dass Frauen in Vorstandspositionen mitunter mehr verdienen als ihre männlichen Kollegen. Es gibt hier also keinen Gender Pay Gap. Ausschlaggebend hierfür dürfte sein, dass die Unternehmen händiger Frauen suchen, um besagte Positionen zu besetzen. Und das ist gar nicht so leicht, da sich viele Frauen hiervor scheuen. Diejenigen, die es sich zutrauen, sind allerdings in einer sehr guten Verhandlungsposition.

top: Warum scheuen sich viele Frauen?

Büttgen: Ich denke, das hat vor allem mit den Anforderungen an solche Positionen zu tun. Führungspositionen sind sehr zeitintensiv und zudem extrem belastend – vor allem auch psychisch-emotional –, weil man ständig stark unter Druck steht und verschiedensten Interessengruppen zu genügen hat. Außerdem besteht immer die Gefahr, unter Beschuss zu geraten. Das gilt für die Wirtschaft wie für die Politik. Sicherlich kann man in solchen Positionen auch einiges bewegen. Aber all dies muss man wollen und bereit sein, gewisse Einschränkungen, insbesondere im Privatleben, in Kauf zu nehmen. Dazu kommt, dass Frauen nach wie vor in vielen Familien für die Kinder „zuständig“ sind. Mit diesen Verpflichtungen ist eine Führungsposition oftmals nur schwer vereinbar. Ich sehe aber durchaus den Trend, dass erfolgreiche Frauen vermehrt Partner an ihrer Seite haben, die ihre eigene berufliche Karriere ein wenig in den Hintergrund stellen und mehr Verantwortung in der Familie übernehmen.

top: Sie haben von einem hohen Druck in Führungspositionen gesprochen. Machen sich die Frauen diesen Druck selbst oder kommt der von außen?

Büttgen: Teilweise machen sie ihn sich schon auch selbst, weil sie – das hat unsere Studie gezeigt – besonders gewissen-

haft und perfektionistisch sind, wobei das auch für ihre männlichen Kollegen gilt. Aber sie sind in der Minderzahl, was eine weitere Herausforderung darstellt. Dessen ungeachtet ist der Druck in Vorstandspeditionen für Frauen und Männer gleichermaßen groß, die Belastung bringt der Job an sich schon mit.

top: Wie hoch ist denn der Anteil von Frauen in Führungspositionen?

Büttgen: In Dax-Unternehmen machen weibliche Vorstandsmitglieder mittlerweile circa 18 Prozent aus, in Aufsichtsräten liegt die Quote bei 33 Prozent.

top: Sieht es in anderen Ländern besser aus?

Büttgen: Auf jeden Fall. Was Europa und die Industriestaaten auf anderen Kontinenten anbelangt, bewegt sich Deutschland lediglich im unteren Drittel.

top: Hat sich durch Corona die Situation nochmals verschärft?

Büttgen: Zahlen hierzu liegen noch nicht vor, ich gehe aber nicht davon aus, dass Corona auf dieser Ebene ein geschlechterspezifischer Treiber ist.

top: Wie kann Frauenförderung in Unternehmen besser gelingen?

Büttgen: Einen wichtigen Faktor sehe ich darin, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu stärken und die massive Arbeitsbelastung in diesen Jobs zumindest ein wenig zu reduzieren, um so die Humanressourcen ein Stück weit zu schonen. Unter 60 Stunden in der Woche arbeitet da niemand. Erreichen ließe

top: Wie führen Frauen im Gegensatz zu Männern? Welche Unterschiede lassen sich hier feststellen?

Büttgen: Tendenziell führen Frauen etwas weniger testosterongesteuert als Männer. Das schließt nicht aus, dass sie trotzdem sehr hart sein können und dies manchmal auch sein müssen. Darüber hinaus führen Frauen bis zu einem gewissen Grad partizipativer und integrativer, sie binden also gerne andere Personen in die Entscheidungsfindung ein. Außerdem haben sie – das zeigen auch diverse Studien – verstärkt die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

„Tendenziell führen Frauen etwas weniger testosterongesteuert als Männer.“

sich dies zum Beispiel durch geteilte Führungspositionen. Solche Doppelspitzen, die eine gewisse zeitliche Entlastung wie auch eine Aufteilung der Verantwortung mit sich bringen, werden durchaus gängiger. Ein Nachteil könnte sein, dass in den obersten Etagen zu meist männliche wie weibliche Alpha-tiere sitzen, die sich dann möglicherweise gegenseitig beharken. Das könnte dann ein nicht unbeträchtliches Problem sein.

im Fokus. An der Spitze eines Unternehmens mag dies vielleicht seltener der Fall sein, schließlich geht es hier immer auch darum, die eigene Stellung zu verteidigen. Eine zu starke Förderung von Personen, die nachkommen, birgt immer auch die Gefahr, sich Konkurrenz zu schaffen und seine Position zu gefährden.

top: Fördern weibliche Führungskräfte eher Frauen?



> VIP-Service für alle Linien- und Privatflüge am Flughafen Stuttgart



VIP-Service für Abflug/Ankunft

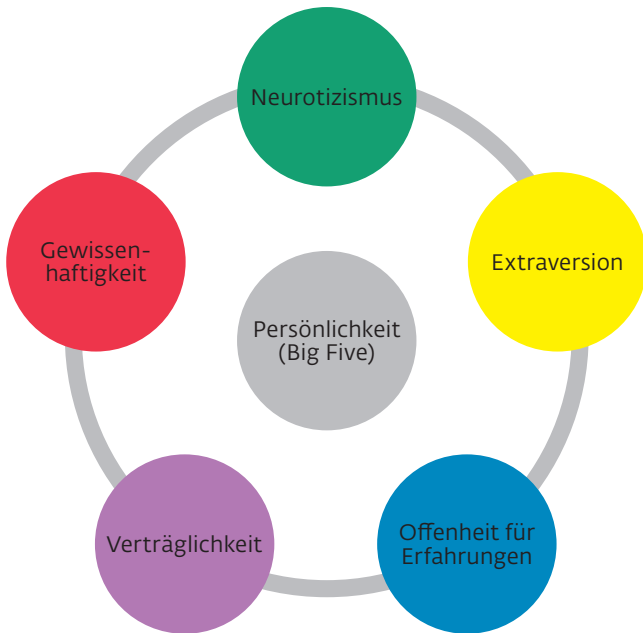
Für Gäste, die auf Schnelligkeit und höchste Diskretion Wert legen, bieten wir am General Aviation Terminal einen exklusiven VIP-Service an – ab sofort für alle Linien- und Privatflüge am Flughafen Stuttgart buchbar.



> VIP Check-In / Check-Out > VIP Lounge > VIP Transfer Vorfeld

Weitere Informationen zu den VIP-Paketen und Buchung unter: www.BAC-Stuttgart.com

Die „Big Five“ der Persönlichkeitsanalyse



Büttgen: Meiner Erfahrung nach haben sie durchaus eine gewisse Neigung, Frauen zu protegieren. Dies geschieht aber nicht aus einer strikt emanzipatorisch gesteuerten Denke heraus, sondern weil sie erkennen, dass Frauen, um ihr Potenzial voll zu entfalten, manchmal zu ihrem Glück gezwungen werden müssen, da diese häufig zurückhaltender und risikoaaverser sind.

top: Gibt es denn Stereotype im Hinblick auf weibliche und männliche Führungskräfte?

Büttgen: Ja, es gibt Rollen- und Geschlechterstereotype – und Menschen haben eben eine bestimmte Vorstellung davon, wie Führungskräfte sein sollten oder auch sind. Diese Vorstellung ist noch stark durch traditionell männliche Rollenbilder geprägt. Dazu zählen Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen wie Durchsetzungsfähigkeit, Kontrolle, Ehrgeiz, Dominanz, Unabhängigkeit oder Selbstbewusstsein. Frauen wird dagegen immer noch nachgesagt, dass sie in Krisensituationen nicht die nötige Härte zeigen würden, weniger stressresistent und bei Verhandlungen nicht aggressiv genug seien. Dass Frauen in der Praxis häufig nicht in bestimmte Führungsrollen berufen oder befördert werden, hat auch mit dem sogenannten

Büttgen: Absolut, wobei sich die Rollenvorstellungen schon ein bisschen aufweichen. Deswegen ist auch die Einführung von Quoten gut. Wenn immer mehr Frauen in Führungspositionen kommen, unterscheidet man irgendwann nicht mehr zwischen typisch männlichen oder ty-

„Karriere zu machen, erfordert in einer Beziehung auf beiden Seiten immer ein hohes Maß an Verständnis und Unterstützungsbereitschaft.“

pisch weiblichen Führungseigenschaften, sondern dann entspricht das jeweilige Verhalten eben demjenigen einer Führungskraft. Dieses Bild ist dann nicht mehr durch ein Geschlecht geprägt.

top: Worin unterscheiden sich weibliche Führungskräfte von durchschnittlichen Frauen in der Bevölkerung?

Büttgen: Legt man das in den 1930er-Jahren entwickelte Big-Five-Modell als Klassiker unter den Persönlichkeitstests zugrunde, so heben sich weibliche Führungskräfte in allen Punkten deutlich von der „Durchschnittsfrau“ ab. Zu den Big Five zählen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Unsere Studie,

Backlash-Effekt zu tun: Frauen wirken und verhalten sich entweder „typisch weiblich“ und entsprechen demnach in ihren Stereotypen nicht denen der Führungsrolle. Oder sie wirken und verhalten sich wie eine „typische“ Führungsperson, entsprechen dann aber nicht mehr dem klassischen Rollenbild einer Frau, das heißt sie erscheinen zu maskulin und wirken damit eher unsympathisch und nicht authentisch. Aus dieser Zwickmühle herauszukommen, ist gar nicht so einfach.

top: Ist das Klischeedenken also tatsächlich noch so existent?

für die wir die Persönlichkeitsstrukturen von über 300 Männern und Frauen in Top-Führungspositionen deutscher Unternehmen untersucht haben, ergab die größten Unterschiede bei der Extraversion, also wie kommunikativ, gesellig, aktiv und optimistisch eine Person ist. Darüber hinaus sind Frauen in Führungspositionen auch deutlich gewissenhafter, verträglicher und offener für Neues als die „Durchschnittsfrau“. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich im Vergleich männlicher Führungskräfte mit dem „Durchschnittsmann“. Frauen in Führungspositionen sind gemäß unserer Studie aber noch extravertierter, verträglicher und offener für Neues als ihre männlichen Kollegen. In unserer Studie haben wir auch die dunkle Triade der Persönlichkeit mit den Dimensionen Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie unter die Lupe genommen. Narzissmus lässt sich durch typische Eigenschaften wie überzogenes Selbstbewusstsein, Eitelkeit, Autoritätsbedürfnis und Risikoneigung beschreiben. Machiavellismus enthält Eigenschaften wie Härte und Durchsetzungsstärke, eine gewisse Coolness oder auch Abgebrühtheit, Misstrauen und Zynismus. Psychopathen kennzeichnen unter anderem eine rücksichtslose Verhaltensweise, Verantwortunglosigkeit und Impulsivität. Dabei zeigte sich, dass weibliche Führungskräfte

vor allem deutlich narzisstischer sind als durchschnittliche Frauen aus der Bevölkerung. Überraschend war, dass die untersuchten Frauen für alle Dimensionen der dunklen Triade

gleich hohe Ausprägungen aufweisen wie ihre männlichen Kollegen.

top: Welche Erwartungen haben weibliche Führungskräfte – sofern verheiratet oder liiert – an ihre Männer?

Büttgen: Die meisten Frauen in solchen Positionen wünschen sich sicher, dass der Partner ein Stück weit Kompromisse eingeht und Entgegenkommen zeigt, was die eigene Karriere angeht. Ich kann mir auch gut vorstellen, dass zukünftig verstärkt nach solchen Kriterien die Partnerwahl erfolgt. Karriere zu machen, erfordert in einer Beziehung auf beiden Seiten jedenfalls immer ein hohes Maß an Verständnis und Unterstützungsbereitschaft. ■

Die Fragen stellte Matthias Gaul