



# Wie Chefinnen sein sollten – und wie nicht

Dass bei Frauen und Männern in Führungspositionen mit zweierlei Maß gemessen wird, können Salzburger Forscherinnen jetzt belegen.

IRIS BURTSCHER

**SALZBURG.** Ob in der Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik: In den Chefetagen sind Frauen deutlich in der Minderheit. Warum das so ist, haben Wissenschaftlerinnen an der Uni Salzburg untersucht. Das Ergebnis der Studie: Frauen haben bessere Chancen auf Führungspositionen, wenn sie typisch maskuline und typisch feminine Eigenschaften ausgewogen vereinen. „Frauen müssen den Spagat schaffen, zwei unterschiedliche, sich teilweise sogar widersprechende Anforderungen zu erfüllen – sich in der Führungsrolle zu präsentieren, sich aber gleichzeitig als Frau zu geben. Das durchgängig perfekt zu machen gelingt natürlich wenigen“, sagt Tuulia Ortner, Leiterin des Forschungsteams. Frauen müssten „typische“ Anforderungen an Führungskräfte erfüllen, diese aber mit dem richtigen Maß an femininen Merkmalen kaschieren. Sie sollten durchsetzungsstark sein, aber nicht zu sehr: Sonst werden sie als unsympathisch wahrgenommen und erleben in ihrer Arbeit Widerstand. Eine Portion Empathie und Freundlichkeit sollte also nicht fehlen. Aber bloß nicht zu viel: „Sonst fragt man gleich: Ist sie zu weich für den Job?“ Bei männlichen Chefs würden sich solche Fragen gar nicht stellen.

Knapp 350 Frauen in internationalen Führungspositionen, vor allem aus dem deutschsprachigen Raum, waren Teil der Un-



BILD: SN/UNI SALZBURG

„Verhalten, das Männern verziehen wird, hält man Frauen vor.“

Tuulia Ortner, Uni Salzburg

tersuchung. Auch zahlreiche Führungskräfte aus Österreich wirkten daran mit. Für die Studie arbeiteten sie gemeinsam in Teams an Aufgaben und bewerteten die Eigenschaften und Verhaltensweisen der anderen Teilnehmerinnen.

Die Salzburger Forscher werteten diese Daten aus und ordneten die Beurteilungen typisch maskulinen, femininen oder neutralen Merkmalen zu. Als „maskulin“ wurden etwa Durchsetzungsstärke und Ergebnisorientierung angenommen, als „feminin“ Empathie und Kooperationsbereitschaft. „Diese Zuordnung basiert auf jahrzehntelanger Forschung“, erklärt Ortner.

Da an Frauen Anforderungen gestellt würden, die nur sehr schwer zu erfüllen seien, schafften es auch weniger bis an die Spitze. „Das konnten wir mit dieser Studie auch

belegen. Die Anforderungen sind höher. Ein Verhalten, das Männern verziehen wird, hält man Frauen vor. Sie brauchen sehr viel Geschick und Erfahrung, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Das Ausprobieren führt am Beginn der Karriere auch zu Rückschlägen, die man erst einmal verarbeiten muss“, sagt die Universitätsprofessorin, die die Abteilung Psychologische Diagnostik leitet.

Hilfreich für Frauen sei, sich diesen Umstand bewusst zu machen. Als erfolgreiches Beispiel für diesen ausgeglichenen Führungsstil nennt sie Angela Merkel. „Sie hat oft lange zugehört, anschließend aber konsequent selbst entschieden. Sie hat sich auch nie mit Männern öffentlich duelliert und dadurch zu dominant gezeit. Das hätte Sympathiepunkte gekostet“, analysiert sie.

Die Studie wurde in Kooperation mit dem deutschen Frauennetzwerk Panda durchgeführt. „Wird man als sympathisch wahrgenommen oder nicht? Verzeiht man der Führungskraft bestimmte Dinge, etwa auch einmal laut oder ungeduldig zu sein? Hier wird mit zweierlei Maß gemessen. Es ist also nachvollziehbar, dass es Frauen schwerer haben, aufzusteigen“, sagt Gründerin Isabelle Hoyer. Die Ergebnisse der Salzburger Untersuchung deckten sich mit jenen Geschichten, die weibliche Führungskräfte schilderten, sagt Hoyer. „Bloß kann man das im Einzelfall schwer fassen. Zu belegen, dass man diskriminiert wird, weil man eine Frau ist, ist schwierig. Die Ergebnisse der Studie stützen unsere Wahrnehmung.“

## Wien zählte so viele Gäste wie noch nie

Touristisch gesehen schlägt Wien weiter Rekorde: 16,5 Millionen Gästeübernachtungen zählte die Bundeshauptstadt im Vorjahr, das ist ein Plus von 6,3 Prozent. Noch weit deutlicher stiegen die Umsatzzahlen. Derzeit stehen die Erlöse für die Monate Jänner bis November fest. In diesem Zeitraum sind sie auf 793 Mill. Euro angewachsen, ein Plus von 11,8 Prozent. Grund sei, dass vor allem Vier- und Fünfsternehotels gut nachgefragt seien, während die unteren Kategorien eher verlieren würden – auch durch Airbnb. Beigetragen zu dem „fulminanten Ergebnis“ hätten auch die EU-Ratspräsidentschaft sowie ein ausgezeichnetes Kongressjahr, betonte Tourismusdirektor Norbert Kettner. BILD: SN/FOTOLIA

## KURZ GEMELDET

### Im Alibaba-Hotel mixen Roboter auch Cocktails

**HANGZHOU.** Der chinesische Internetriesen Alibaba hat in der Stadt Hangzhou sein erstes Roboter-Hotel FlyZoo eröffnet. Gäste checken per Gesichtserkennung ein, auch die Zimmertür öffnet sich durch einen Scan. Im hoteleigenen Restaurant servieren Roboter das über eine App bestellte Essen, an der Hotelbar mixt ein Roboterarm mehr als 20 verschiedene Cocktails – die Kosten landen über Kameras zur Gesichtserkennung automatisch auf der Hotelrechnung. SN, Reuters

### Google steckt mehr Geld in Lobbying als je zuvor

**MOUNTAIN VIEW.** Der Internetgigant Google hat im vergangenen Jahr einen Rekordbetrag von 21,2 Millionen Dollar (18,7 Millionen Euro) für Lobbyarbeit in Washington ausgegeben, geht aus einer Mitteilung des Unternehmens an den US-Kongress hervor. Bisher lag Googles Höchstbetrag bei 18,2 Millionen Dollar im Jahr 2012. SN, APA



J. Dyson BILD: SN/APA/AFP/CHRISTOPHE ARCHAMBAULT

### Brexit-Verfechter Dyson siedelt nach Singapur ab

**LONDON.** Wenige Wochen vor dem Brexit hat ein Aushängeschild der britischen Wirtschaft, der Staubsaugerhersteller Dyson, die Verlegung seiner Firmenzentrale nach Singapur verkündet. Firmengründer James Dyson erntete dafür massive Kritik, gilt er doch als glühender Brexit-Befürworter. Offiziell wurde die Verlegung mit der Bedeutung des Asien-Geschäfts begründet. SN, APA

### Jetzt doch Konkurs bei Wagner-Biro

**WIEN.** Die Brückenbauer der Wagner-Biro Bridge Systems AG haben ihren Sanierungsplanantrag überraschend zurückgezogen, berichtet der KSV1870. Die Verhandlungen mit einem Investor seien gescheitert, nun folge ein Konkursverfahren. Die Kreditgeber gehen davon aus, dass auch die insolvente Konzernmutter Wagner-Biro den Sanierungsplanantrag zurückziehen und in ein Konkursverfahren umwandeln wird. SN, APA

### Kaufhof drohen nach Verlusten Einschnitte

**KÖLN.** Dem deutschen Warenhauskonzern Kaufhof, der seit November zur österreichischen Signa-Gruppe gehört, drohen nach Umsatzrückgängen im wichtigen Weihnachtsgeschäft tiefe Einschnitte, berichtet die Nachrichtenagentur Reuters und beruft sich dabei auf Insider. Sogar im Onlinegeschäft, das bei den Konkurrenten wächst, habe die Kette ein Umsatzminus verbucht. SN, APA

## Zahl der Firmenpleiten dürfte weltweit steigen

**MÜNCHEN.** Die Zahl der weltweiten Firmenpleiten wird 2019 einer Studie zufolge bereits das dritte Jahr in Folge steigen. Sie dürfte um sechs Prozent zunehmen, meinen die Kreditversicherer Euler Hermes und Acredia. In Österreich dürften die Insolvenzen um ein bis zwei Prozent zunehmen. „Das zeigt: Die fetten Jahre sind vorbei, die weltweite Konjunktur schwächelt“, sagte der Chefvolkswirt der Allianz-

Tochter Euler Hermes, Ludovic Subran. „Viele Länder wachsen langsamer, als es notwendig wäre, um die Insolvenzen stabil zu halten.“ Die rote Laterne dürfte an China gehen: Dort soll die Zahl der Pleiten um 20 Prozent steigen, 2018 waren es gar 60 Prozent. In Westeuropa dürften die Fälle um drei Prozent zulegen. Haupttreiber bleibe Großbritannien (Brexit). Auch in Frankreich, Italien und Spanien dürften mehr Geschäfte aufgeben. SN, APA

Raiffeisen  
**Meine Salzburger Bank**

## Unsere Depots sind leicht zu durchschauen.

**Die neuen Wertpapierdepots. Einfach. Transparent. Fair.**

[salzburg.raiffeisen.at/depotmodelle](http://salzburg.raiffeisen.at/depotmodelle)

Marketingmitteilung des Raiffeisenverbandes Salzburg eGen. Es handelt sich nicht um ein Angebot oder eine Empfehlung zum Abschluss von Finanzinstrumenten. Jede Kapitalveranlagung ist mit einem Risiko (auch mit dem des Totalverlusts) verbunden. Die Marketingmitteilung dient ausschließlich Informationszwecken und kann eine individuelle Beratung nicht ersetzen. Stand: Februar 2019

**ICH DADAT DIE MODERNSTE VERMÖGENSVERWALTUNG WÄHLEN.**

**DADAT**  
BANK