

# Chefinnen müssen „weiblich“ und „männlich“ zugleich wirken

Frauen benötigen ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten, um als Führungskräfte wahrgenommen zu werden

**Salzburg** – Durchsetzungsstark und zielorientiert wirken, dabei immer lächeln und Empathie zeigen: Wollen Frauen als Führungskräfte wahrgenommen werden, sollten sie am besten alles können. Die besten Chancen, als Chefin anerkannt zu werden, haben nämlich jene Frauen, die es schaffen zu vermitteln, sowohl über ein gewisses Maß an maskulin konnotierten Verhaltensweisen, zugleich aber auch über ein gewisses Maß an als typisch weiblich angesehenen Kompetenzen zu verfügen – und zwar in einer ausgewogenen Mischung, wie ein Forscher-

team der Universität Salzburg im Fachblatt *The Leadership Quarterly* berichtet.

Seit 2014 begleiten Forscherinnen und Forscher den jährlich stattfindenden Panda Women Leadership Contest in Deutschland. Das ist ein internationaler Wettbewerb, bei dem weibliche Führungskräfte aneinander Punkte vergeben und dazu Eigenschaften und Verhaltensweisen nennen, die sie besonders überzeugt haben.

Das Team wertete diese Daten aus und ordnete die Beurteilungen „typisch maskulinen“ und „femininen“ Merkmalen zu. Die

Analysen zeigten, dass Frauen in Führungspositionen einerseits „typische“ Anforderungen an Führungskräfte erfüllen sollen, andererseits als unsympathisch wahrgenommen werden und Widerstand ernten, wenn sie diese nicht mit dem richtigen Maß an femininen Merkmalen kaschieren. „Wer als Frau nicht lächelt, wird eher als unsympathisch klassifiziert“, gibt Projektleiterin Tuulia Ortner ein Beispiel.

Von Chefinnen würde deswegen auch eine höhere soziale Intelligenz erwartet als von Chefs: „Frauen müssen den Spagat

schaffen, zwei unterschiedliche, sich teilweise sogar widersprechende Anforderungen zu erfüllen – sich in der Führungsrolle zu präsentieren, sich aber gleichzeitig erkennbar als Frau zu geben. Studien zeigen im Gegensatz dazu, dass Männer auch mit rein maskulinen Führungsstilmerkmalen positiv wahrgenommen werden.“

Das heiße, dass Frauen neben fachlichen Qualifikationen auch ein hohes Ausmaß an sozialer Intelligenz mitbringen müssen – eine weitere Hürde auf dem Weg durch die gläserne Decke. (kri)