

*Frauen in den Chefetagen brauchen möglichst viel **TESTOSTERON**: Diese Idee hält sich hartnäckig. Was ist da dran? Und warum sind Frauen am Ende tatsächlich die besseren Chefs?*

Von Franziska Dzugan



Die Studie ist an Frauenfeindlichkeit kaum zu überbieten. Dabei ist sie erst gut zehn Jahre alt und stammt nicht, wie man vermuten könnte, aus den Untiefen des vorigen Jahrtausends. Die Psychologin Sari van Anders und ihr Team von der University of Michigan baten 108 Schauspielstudierende und fertig ausgebildete Schauspielende ins Labor und teilten sie in drei Gruppen ein. Sie sollten jemanden feuern – und zwar auf ganz spezielle Arten. Eine Gruppe sollte den Monolog für die Entlassung auf „stereotyp maskuline Weise vortragen (etwa Raum einnehmen, Dominanz zeigen, selten lächeln)“, die zweite Gruppe „in einer stereotyp femininen Weise (zum Beispiel Sätze fragend beenden, Zögerlichkeit, wenig Augenkontakt)“. Eine dritte Gruppe sah sich in der Zwischenzeit eine Reisedoku auf Video an. Danach maß das Forschungsteam die Testosteronwerte im Speichel der 68 jungen Männer und 43 jungen Frauen. Ein paar Tage später wurde der Versuch mit vertauschten Rollen wiederholt.

Das Fazit: Die Testosteronwerte der Frauen hatten sich offenbar nach beiden Kündigungsszenarien signifikant erhöht; bei den Männern waren die Hormonwerte hingegen kaum gestiegen. Was das Experiment mit ein paar Schauspielerinnen und Schauspielern für die reale Welt bedeuten sollte, blieb Autorin Sari van Anders schuldig. Trotzdem gingen ihre Ergebnisse um die Welt – und werden bis heute in Diskussionen immer wieder hervorgezogen.

Dabei hat sich die Forschung von der Idee, eine Frau müsse möglichst „männlich“ agieren, um eine gute Chefin zu sein, längst verabschiedet. Zudem widerlegte eine Untersuchung mit Daten aus der realen Welt jene aus Sari van Anders' Labor bereits 2016, genau ein Jahr nach deren Veröffentlichung. Ein Team um den Psychologen Leander van der Meij von

Von der Idee, eine Frau müsse möglichst „männlich“ agieren, um eine gute Chefin zu sein, hat sich die Forschung längst verabschiedet.

der Uni Amsterdam hatte sich in einer Metaanalyse neun Studien mit insgesamt 1103 Frauen und Männern angesehen, die in Unternehmen, Sportteams und Studierendengruppen Führungspositionen innehatten und bereit waren, ihren Hormonstatus per Speicheltest ermitteln zu lassen. „Wir zeigen, dass die Testosteronspiegel weder bei Männern noch bei Frauen mit Führungspositionen assoziiert waren“, hieß es in der niederländischen Studie. Das Hormon Testosteron sei „weder mit dem Innehaben einer Führungsposition in der Unternehmenswelt assoziiert, noch in Verbindung mit den Führungsstilen von Führungskräften“.

Was aber hat die Forschung über Führungskräfte und Personalmanagement aktuell zu bieten? Wie können es Frauen trotz gläserner Decken und Schwangerschaften an die Spitze schaffen? Was machen sie anders als männliche Vorgesetzte? Und sind sie vielleicht sogar die besseren Chefs?

Frauen führen umsichtiger

„Die Forschung zu Frauen in Führungspositionen ist in den vergangenen Jahren explodiert“, sagt die Kärntner Ökonomin Anna Kleissner im profil-Gespräch. Sie hat die Ergebnisse im Auftrag des Kanzleramts zusammengetragen. Wer ihren Bericht liest, kann kaum glauben, dass auf den Chefesseln immer noch zum Großteil Männer sitzen. Hier ein paar zentrale Aussagen: Chefinnen in Unternehmen zu haben, wirkt sich positiv auf Umsatzentwicklung und Gewinn sowie Kapital- und Eigenkapitalrendite aus. Für Frauen stehen die Mitarbeitenden mehr im Fokus, was deren Produktivität steigert

(Männer richten den Fokus eher auf Sachkapital). Frauen führen im Durchschnitt umsichtiger und vorsichtiger, Bilanzberichtigungen sind deshalb seltener erforderlich. Frauen tätigen die erfolgreicherer Investitionen – auf Kapitalgeber- und Kapitalnehmer-Seite. Und: Andere Frauen haben es in von Chefinnen geführten Unternehmen leichter, ebenfalls aufzusteigen. Die von Frauen geführten Teams sind in der Regel diverser und damit innovativer, wie zahlreiche Studien zeigen.

Auch die Motivation ist bei Frauen eine andere als bei Männern, wie eine Umfrage des KPMG Global Female Leaders Outlook unter 1124 weiblichen Führungskräften aus 52 Staaten ergab. Für die Frauen steht der langfristige Geschäftserfolg an erster Stelle, dicht gefolgt von dem Willen, mit dem eigenen Tun die Welt zu verbessern. Männer hingegen nennen in einer weiteren Umfrage den kurzfristigen Erfolg als Motivation Nummer eins, langfristiges Wachstum und Weltverbesserung ist nur je einem Zehntel der Befragten wichtig.

Für das hervorragende Abschneiden der weiblichen Bosse gibt es mehrere Gründe. Zum Beispiel haben sie tendenziell einen höheren Bildungsabschluss als männliche Chefs. „Und Frauen werden vorwiegend wegen ihrer guten Leistung befördert, Männer wegen ihres Potenzials“, berichtet die Gehalts- und Karriereexpertin Martina Ernst aus der Praxis. Umso wichtiger sei es, auf schüchterne Frauen zuzugehen und sie offensiv zu unterstützen, sich eine Führungsposition zuzutrauen, sagt Ernst. „Denn es ist nicht so, dass Frauen nicht führen wollen.“



Was empfiehlt sie Unternehmen, wenn eine Chefin schwanger wird? Sich zusammensetzen und einen Plan zu machen. Während der Karenz engen Kontakt zu halten, etwa durch regelmäßige, kurze Online-Meetings mit ihrem Team, damit die Frau auf

bunten Blazer an und stellt im Lauf der Veranstaltung eine provokante Frage aus dem Publikum. In der Pause steuern die Männer von selbst auf sie zu, um die aufgeworfene Diskussion zu vertiefen. „Das funktioniert immer“, empfiehlt Denise Schuster.

Chefinnen in Unternehmen zu haben, wirkt sich positiv auf Umsatzentwicklung und Gewinn sowie Kapital- und Eigenkapitalrendite aus.

dem Laufenden bleibt. „Im Idealfall kommt sie nach ein bis zwei Jahren motiviert zurück“, sagt Martina Ernst. Sollte sie nicht sofort wieder mit 40 Stunden einsteigen wollen, greifen fortschrittliche Firmen mittlerweile zu sogenannten Shared-Leadership-Modellen, also geteilter Führungsverantwortung oder Führung in Teilzeit.

Knallige Farben, provokante Fragen

Eines beherrschen viele Frauen aber noch schlechter als Männer: das Netzwerken. „Da sind uns die Männer mit ihren Burschenschaften und Männerbünden einfach immer noch Jahrzehnte voraus“, sagt Ökonomin Kleissner. Außerdem lernen Burschen schon früh, ihre Position lautstark zu vertreten. „Ich hingegen hatte als Studentin noch Panik vor Referaten und musste mir meine Zurückhaltung im Job mühsam abtrainieren“, sagt die 48-Jährige.

Denise Schuster, Gründerin eines erfolgreichen deutschen Logistik-Start-ups, hat eine eigene Strategie entwickelt, ihre Schüchternheit zu überwinden. „Auf einer Logistik-Konferenz stehen 150 Männer in Gruppen herum und zwei Frauen, ich kenne oft niemanden. Ich würde mich niemals einfach irgendwo dazustellen und versuchen, ein Gespräch anzufangen“, erzählte die 44-Jährige kürzlich in dem ARD-Podcast „Ein Zimmer für uns allein“. Also zieht sie stets einen knallig

Wirtschaftsforscherin Kleissner war lange eine Gegnerin der Frauenquote, um nicht als Quotenfrau zu gelten. Das hat sich grundlegend geändert. In der Praxis hat sie oft erlebt, wie unwohl sich eine einzelne Frau in einem ansonsten männlich besetzten Vorstand fühlt. „Die Männer reden untereinander anders, da hält man sich schnell für einen Störfaktor“, berichtet sie. Das ändere sich schlagartig, wenn zwei bis drei Frauen die Männerriege auflockern. „Wir brauchen eine Quote, um das Drittel zu erreichen, mit dem sich Frauen wohlfühlen“, sagt Kleissner.

Quoten wirken: Dafür reicht ein Blick in Österreichs Aufsichtsräte. Seit 2018 müssen börsennotierte Unternehmen diese zu mindestens 30 Prozent mit Frauen besetzen. Der Anteil stieg seither von 22,4 Prozent auf 35,5 Prozent. In Geschäftsführungen und Vorständen fehlen indes die Quoten – mit weitreichenden Folgen. In den öffentlichen Unternehmen liegt der Anteil aktuell bei 30 Prozent, in den 20 ATX-Unternehmen aber nur bei 13 Prozent. Für die EU-Richtlinie „Women on boards“ reicht das lange nicht. Sie verlangt 40 Prozent in Aufsichtsräten, 33 Prozent in geschäftsführenden und nichtgeschäftsführenden Leitungsfunktionen börsennotierter Unternehmen. Die EU hat Ende 2025 ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich eingeleitet.

Island ist bei der Gleichstellung weltweit führend. Wie haben die Isländerinnen das geschafft? „Unser Geheimnis ist folgendes: Wir haben uns immer auf strukturellen Wandel und nicht auf einzelne Ausnahmefrauen konzentriert“, sagte die Grüne Katrín Jakobsdóttir, die das Land 2017 bis 2024 als Premierministerin führte, kürzlich im profil-Interview. Konkret heiße das: Mittelmäßige Frauen müssen exakt die gleichen Chancen haben wie mittelmäßige Männer. „Das fängt bei der Karenz an. Vater und Mutter stehen in Island jeweils sechs Monate Karenz zu, und wenn er sie nicht nimmt, verfallen seine sechs Monate. Das hat zu einem Umdenken bei den Vätern geführt“, so Jakobsdóttir.

Frauenpolitik hat in Island eine lange Tradition. Jakobsdóttir war schon als Ungeborene im Bauch ihrer Mutter 1975 beim großen Frauenstreik dabei. Damals legten fast alle Frauen ihre Arbeit nieder, beruflich wie privat. Die völlig überforderten Männer mussten die Kinder mit ins Büro nehmen, in den Supermärkten waren die Regale mit Würstchen leergekauft. Der Streik war die Initialzündung für den Weg an die Macht. Mit der Frauenpartei zogen viele Frauen ins Parlament, 1980 wurde mit Vigdís Finnbogadóttir die weltweit erste Frau demokratisch zur Präsidentin gewählt.

Sich auf den Lorbeeren auszuruhen kommt für die Isländerinnen trotzdem nicht infrage. Der Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen für die gleichen Jobs ist zwar so klein wie nirgendwo sonst auf der Welt, aber immer noch arbeiten mehr Frauen in klassischen Frauenberufen wie der Pflege, wo die Gehälter niedriger sind. Deshalb diskutieren Gewerkschaften und Unternehmen derzeit in Pilotprojekten, wie man die Lohnunterschiede in typischen Männer- und Frauenbranchen angleichen könnte. „Wir haben noch keine Lösung gefunden, aber der Prozess läuft“, berichtet Ex-Premierministerin Katrín Jakobsdóttir. ■