



Die Tiroler Touristikerin
Martha Schultz steht an der
Spitze der Wirtschaftskammer.

Emma Delaney ist ab
Anfang September die erste
Frau an der Spitze der OMV.



Evelyn Palla,
Chefin der Deutschen
Bahn, steht vor einer
Herkulesaufgabe.



Marie Jaroni führt
Deutschlands größten
Stahlkonzern.
Es gilt für Mann
und Frau, für Frauen
aber rascher:
Nicht auszuschließen,
dass aus dem Topjob
ein Schleudersitz wird.



An der Spitze, an der Klippe?

ORF, Deutsche Bahn, Thyssen-Krupp:
An die Spitze von Konzernen
kommen Frauen oft erst im Krisenfall.
Zuletzt konnte man das verstärkt beobachten.
Zeigt das pure Ratlosigkeit männlicher
Führungskräfte angesichts großer Probleme –
oder ist es eine Trendwende?

Regina Bruckner

Für Emma Delaney ist nun aller Voraussicht nach das kleine Österreich die nächste Station auf der Karriereleiter. In Dublin geboren, hat sie im Dienste ihres Arbeitgebers, des britischen Energieriesen BP, von Frankreich über Deutschland, von Indonesien in den Irak bis nach Afrika und China verschlagen. Jetzt also Österreich. Im Herbst soll die 52-jährige Irin ihren Job als neue OMV-Chefin antreten. Es sind bewegte Zeiten – auch für Österreichs größtes Industrieunternehmen. Ein Tanker, der umsteuern muss – vom Öl- und Gaskonzern zu einer Art Petrochemiedienstleister. Jedenfalls weg vom fossilen Kerngeschäft. Langfristig. Denn kurzfristig heißt es mit der Abspaltung der Chemie in die Borouge Group zurück zu Öl und Gas. In Zeiten der Energiekrise ein einträgliches Geschäft, das über kurz oder lang wieder weniger einträglich werden wird. Drei Jahre soll ihr Vertrag laufen, mit der Option auf Verlängerung. Man wird sehen. In Österreich werden ihr viele ganz genau auf die Finger schauen.

Denn ganz oben ist die Luft dünn, für Frauen noch dünner. Bei Topjobs wird mit zweierlei Maß gemessen. Frauen sind ihre Posten schneller wieder los als Männer, wenn die Performance nicht den Erwartungen entspricht. An die Spitze kommen sie eher in einem Konzern, der in der Krise steckt, als in einem stabilen Unternehmen. Und das gilt nicht nur für die Wirtschaft, es gilt auch in der Politik und in so manchen Organisationen, wie man mittlerweile auch in Österreich hautnah verfolgen konnte. Ingrid Thurnher soll den ORF nach hochdramatischen Wochen wieder in ruhiges Fahrwasser bringen, die deutsche Theaterfachfrau Karin Bergmann dem barocken Schauspiel bei den Salzburger Festspielen zu einem würdigen Ausgang verhelfen. Martha Schultz rückte als Nachfolgerin von Ex-Wirtschaftskammer-Boss Harald Mahrer an die Spitze der Wirtschaftskammer auf, als dort Feuer am Dach war. Mahrer hatte mit einer unböhmischen Gehaltserhöhung für die

WKÖ-Funktionäre einen Sturm der Entrüstung ausgelöst. Der mündete in eine grundsätzliche Kammerkritik und führte am Schluss dazu, dass die Institution als Ganzes infrage gestellt wurde. Wieder einmal. Dieses Mal spielte Martha Schultz Feuerwehr und muss nun liefern und versprochene Reformen umsetzen. Dreck wegräumen, salopp gesagt. Und das bleibt nicht zum ersten, zweiten oder dritten Mal an einer Frau hängen. So sieht das auch die Wissenschaft.

Erforshtes Phänomen

„Es gibt ein ähnliches Muster über viele Organisationen hinweg. Wenn es um Auftragsarbeiten geht, ist häufiger eine Bereitschaft da, diese von Frauen machen zu lassen“, sagt Lena Knappert, die an der WU Wien das Institut für Diversität und Gender in Organisationen leitet. Sie interessiert sich für die Frage, wie Unternehmen ticken, wenn es um Frauen geht. Und warum Frauen gerade in Krisenzeiten die gläserne Decke durchbrechen. Das kommt immer wieder vor. Die *Süd-deutsche Zeitung* titulierte Marie Jaroni als Frau mit dem derzeit härtesten Job. Seit November vergangenen Jahres führt Jaroni Deutschlands größten Stahlkonzern TKSE. Die ThyssenKrupp-Tochter steckt tief in der Krise. Die 41-Jährige muss das größte Sparprogramm der Unternehmensgeschichte durchziehen: Gehälter kürzen, Stellen eindampfen, die Produktion zurückfahren, um das Unternehmen zu retten. „Komplex“ nannte sie ihre Aufgabe in der Zeit nüchtern. Es ist hart, 11.000 Menschen zu erklären, dass sie ihre Arbeit verlieren. Nicht jeder trägt so eine Hiobsbotschaft mit Fassung. Beschimpfungen auszuhalten, gehört zu Maronis Job. Hat sie, abgesehen vom angemessenen Salär etwas zu gewinnen? So schnell wohl nicht.

Dass top qualifizierte Frauen dann bei Führungspositionen zum Zug kommen, wenn Unternehmen in einer Krise stecken, ist ein Phänomen, das mittlerweile auch erforscht ist. Die Theorie kennt dafür den Begriff der

gläsernen Klippe (Glass Cliff Effect). Endlich die „gläserne Decke“ durchbrochen, sehen sich die betreffenden Frauen gleichzeitig nah am Abgrund. Dass das so sein könnte, wurde lange vermutet. Es gab Indizien, Einzelbeispiele, wie es immer wieder hieß, Studien, die einander widersprachen. Eindeutige Belege gab es lange nicht.

Der deutsche Wirtschaftswissenschaftler Florian Kunze von der Universität Konstanz näherte sich mit seinen Kollegen Max Reinwald und Johannes Zaia dem Thema in einer Studie genauer an. Demnach ist es kein Mythos, dass Frauen berufen werden, wenn die Absturzgefahr besonders hoch ist. Die meisten Beispiele fanden die Forscher im Wirtschaftsbereich. 26.156 Wechsel in Führungspositionen börsennotierter US-Unternehmen in den Jahren 2000 bis 2016 haben sie ausgewertet. Davon betrafen zwar nur 7,4 Prozent Frauen. Aufgrund der hohen Gesamtzahl an ausgewerteten Wechseln sei das Ergebnis dennoch belastbar. Es ist ernüchternd: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau in eine Spitzenposition berufen wird, ist bei Krisenfirmen rund 50 Prozent höher als bei stabilen Unternehmen. Rainwald geht davon aus, dass sich seither nicht viel geändert hat. Schon damals hätte man geprüft, ob sich innerhalb dieses langen Zeitraums etwas verändert habe. Das war nicht der Fall. „Der Effekt ist recht stark und recht konsistent“, sagt Reinwald.

„Progressiv und vorwärtsgewandt“

Und wie kommt es dazu? Unternehmen hoffen darauf, ein Signal auszusenden, sagt Reinwald: „Wir sind progressiv und vorwärtsgewandt.“ Es ist ein Zeichen, nicht nur für die Öffentlichkeit, sondern auch für Investoren. Bettina Orlopp etwa stieg bei der deutschen Commerzbank mitten im Übernahmekrimi mit der italienischen Bank-Austria-Mutter Unicredit von der Finanzchefin zur Vorstandsvorsitzenden auf. Die „gläsernen Klippen“ fanden die Forscher nur bei Unternehmen, die im Fokus der Aufmerksamkeit von

Geldgebern stehen, und dort, wo bisher keine Frauen in der obersten Führungsebene waren. Die Signalwirkung funktioniert, weil Frauen in Vorständen nach wie vor stark unterrepräsentiert seien, sagt Reinwald: „Ich würde erwarten, dass das Phänomen nachlässt, sobald weibliche Vorstände nichts Außergewöhnliches mehr sind. Bei der aktuellen Entwicklung des Frauenanteils in Vorstandsetagen wird das aber sicher noch mehrere Jahre dauern.“ WU-Forscherin Lena Knappert klingt erheitert: „Man kennt nun die Mechanismen besser. Aber das Phänomen gibt es heute genauso wie vor zwanzig Jahren.“

Himmelfahrtskommando?

Die Deutsche Bahn hat ein Signal bitter nötig und im Herbst des Vorjahres Evelyn Palla in den Chefessel bestellt. Hartmut Mehdorn, Rüdiger Grube, Richard Lutz, sie alle haben eine Menge Probleme vor sich hergeschoben. Jetzt ist Feuer am Dach. Auch die frühere Chefin der Regionalverkehrssparte der Bahn hat so schnell nichts zu gewinnen und betont auch gebetsmühlenartig, dass es dauern wird, bis alles besser werde. Ein Himmelfahrtskommando? Das Risiko, zu scheitern, ist jedenfalls hoch. Die Chance, dann auch noch geschmäht zu werden, ebenso, sagt Knappert. Denn „bei den Frauen wird ein mögliches Scheitern eher auf das Frausein zurückgeführt. Bei Männern wird niemand sagen, dass sie gescheitert sind, weil sie ein Mann sind.“

Emma Delaney stehen derweil alle Türen offen. Zumindest solange sie noch nicht im Amt ist, wird die Neo-Vorstandschefin der OMV mit Vorschusslorbeeren bedacht. Ob ihr der Umstand, dass sie keinen Stallgeruch hat, auf ihrem neuen Posten zum Vorteil gereicht, muss sich erst weisen. Auch ob die Transformation gelingt, ist offen. Forscher Reinwald hat einen Rat: „Würde ich vor einer solchen Entscheidung stehen, würde ich mich fragen, ob das bloß ein Signal sein soll oder ob es auch die Bereitschaft gibt, tatsächlich etwas zu verändern.“