

Der Standard, Interview Franziska Zoidl mit Martina Ernst, **Glass Cliff**, 05-11-25

Martina Ernst Bezeichnung:

Martina Ernst ist People & Culture Expertin, Unternehmerin und akademische Leiterin an der WU Executive Academy.

Als ehemalige Personalchefin, Geschäftsführerin und Aufsichtsrätin bringt sie umfassende Führungserfahrung ein. Mit FairEqualPay und SalaryNegotiations unterstützt sie Unternehmen und Berufstätige auf dem Weg zu fairer und gleichwertiger Vergütung – im Einklang mit der Unternehmenskultur und den Anforderungen der EU-Lohntransparenzrichtlinie. Ihr Ziel: Gehaltsdialoge und eine Sprache der Gehaltsklarheit, die Vertrauen schaffen und Win-Win-Situationen im Unternehmen herbeiführen.

2 Fotos unten zur Auswahl – kann gerne auch Foto im Stehen senden, wenn eher gewünscht

1. Glass Cliff Effect: Gibt es den auch Ihrer Beobachtung nach?

Das Phänomen ‚Glass Cliff‘ beschreibt Situationen, in denen Frauen in Positionen berufen werden, obwohl oder gerade, wenn die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns hoch ist.

Geprägt wurde der Begriff 2005 von den britischen Professor:innen Michelle K. Ryan und Alexander Haslam.

In einer Studie untersuchten sie die Performance von FTSE-100-Unternehmen und stellten fest, dass jene Firmen, die Frauen in ihre Vorstände beriefen, in den fünf Monaten zuvor eine besonders schlechte Performance gezeigt hatten.

Eine Analyse aus dem Jahr 2014 zu US-Fortune-500-Unternehmen ergab, dass Firmen mit schwacher Performance eher Frauen als CEOs beriefen – statt weiße Männer. Der Begriff ist eine Erweiterung des „Glass Ceiling“-Konzepts, verweist aber zusätzlich auf die Unsichtbarkeit der Risiken, die mit solchen Positionen verbunden sind.

2. Welche Mechanismen führen Ihrer Meinung nach dazu: Dass Frauen vermeintlich frischen Wind in Führungsetagen bringen – oder liegt es an Eigenschaften, die Frauen gern zugeschrieben werden (sie sind kooperativer etc.)?

Laut Ernst gelten Frauen in Krisenzeiten oft als Hoffnungsträgerinnen für Führungsetagen – nicht selten, weil ihnen kooperative und empathische Eigenschaften zugeschrieben werden, etwa „sie hören besser zu“, „sie sind weniger ego-getrieben“, „sie fördern Win-Win-Situationen“; doch diese Zuschreibungen beruhen oft auf Stereotypen, die sie als Beziehungsmanagerinnen statt als strategische Entscheiderinnen positionieren – und damit zwar Türen öffnen, aber auch Risiken bergen.

Frischer Wind wird Frauen auch alleine deshalb zugeschrieben, weil sie schlicht nicht der männlichen Mehrheit in den oberen Führungsetagen entsprechen.

Ernst beschreibt ein typisches Szenario: die Berufung einer „nicht prototypischen“ Führungskraft – etwa einer Frau – als Signal an Stakeholder, dass ein Wandel eingeleitet wird. Das Motto lautet oft: „Krise? Dann Frau!“

Typische Auslöser dabei sind laut Ernst:

- Frauen als Sündenböcke, wenn radikale Einschnitte notwendig sind.
- Frauen erhalten eher Zustimmung, wenn keine Ressourcen zur Krisenbewältigung bereitgestellt werden.
- Frauen gelten als diplomatisch – besonders wenn finanzielle Mittel, gesellschaftliche Unterstützung oder Zustimmung von Gewerkschaften benötigt werden.
- Vermittlerrollen und individuelle Unterschiede bei den Entscheidungsträgern spielen ebenfalls eine Rolle.

3. Wie damit umgehen als Frau, die in der Krise eine Führungsposition angeboten bekommt?

Ernst warnt davor, sofort dankbar und begeistert zuzusagen und sich voller Tatkraft in die neue Position zu stürzen. Wichtig sei eine nüchterne Analyse, die bewusst Chancen und Risiken abwägt.

Schlimmstenfalls kommt man zu dem Ergebnis: „Noch nicht“, denn das Leben ist nie schwarz oder weiss, es werden sich noch andere Chancen ergeben.

Ernst rät zu folgenden Strategien, um das eigene Risiko zu kontrollieren, die Chance auf Erfolg in der neuen Rolle abzuwägen und die entsprechenden Rahmenbedingungen einzufordern:

- Stelle (auch unbequeme) Fragen, um die Situation zu analysieren
- Prüfe, ob die Rolle mit klaren Erwartungen und ausreichender Unterstützung verbunden ist.

- Analysiere sorgfältig, welche Ressourcen dir für die Rolle zur Verfügung stehen.
- Lerne die Stakeholder:innen kennen, deren Unterstützung du brauchst und halte engen Kontakt mit ihnen
- Vergiss nicht, Dir ein Bild über die Unternehmenskultur zu machen
- Bitte aktiv um C-Level-Mentor:innen und umgib dich mit Menschen, die dich fördern und herausfordern: Sponsor:innen, Mentor:innen, Netzwerke, Coaches.

Martina Ernst macht klar: **„Alles, was du gleich zu Beginn einforderst, wird als Zeichen von Führungsstärke und analytischem Denken gewertet.** Wenn du erst später um Unterstützung bittest, ohne dies vorher angedeutet zu haben, wird das oft als mangelnd strategisch wahrgenommen.“

Und noch ein persönlicher Rat:

„Wenn du an dir zweifelst, betrachte die andere Seite der Medaille – trau Dich zu fordern und frage bewusst Kolleg:innen oder Vorgesetzte, wie sie dich unterstützen können. Denn wir alle sind mal stark und mal verletzlich. Gemeinsam sind wir stärker. #TOGETHERWEARESTRONGER. Verdiane deinen Wert – du bist es Dir wert.“

4. Warum kommt danach oft wieder ein Mann, wenn die Krise überwunden ist? Und wie überwindet man wiederum diese Tatsache und stellt sicher, dass Frauen nicht nur in Top-Positionen kommen – sondern dort auch bleiben?

Frauen werden in Krisen eingesetzt, aber sobald Stabilität erreicht ist, kehren Organisationen oft zu „bewährten“ (männlichen) Führungskonzepten zurück.

Männer haben oft privilegierten Zugang zum „Glass Cushion“ – also zu sicheren, gut ausgestatteten Führungsrollen. Wenn die Krise überwunden ist, wird die Rückkehr einer männlichen Führungskraft an der Spitze oft als Zeichen der Normalisierung verstanden – ein Effekt, der als „Savior Effect“ bezeichnet wird.

Laut Ernst können dafür folgende Gründe vorliegen:

- Stereotypen über „echte“ Führung (z. B. Durchsetzungsstärke, Rationalität)
- fehlende strukturelle Verankerung von Diversität
- mangelnde Anerkennung der von der Frau geleisteten Arbeit

Um das zu durchbrechen, bräuchte es laut Ernst vor allem

- transparente Prozesse mit klaren Kriterien für Postenbesetzungen und Beförderungen
- Orientierung an Unternehmenswerten und Leistungskennzahlen als Entscheidungsgrundlage für Personalbesetzungen und Beförderungen und
- einen Kulturwandel, der weibliche Führung nicht als Ausnahme, sondern als Normalität etabliert

5. Wird Erfolg oder Misserfolg bei weiblichen Führungskräften anders bewertet als bei männlichen?

Generell werden ‚nicht prototypische‘ Führungskräfte kritischer ‚beäugt‘:

- höhere Beobachtung und Skepsis
- weniger Unterstützung und Ressourcen
- verstärkte negative Wahrnehmung bei Misserfolg

Wenn Frauen ihre Erfolge zu bescheiden kommunizieren oder NUR dem Team bzw. den Umständen zuschreiben, laufen sie Gefahr, übersehen zu werden – gerade in Situationen, in denen Sichtbarkeit entscheidend ist.

Sichtbarkeit bedeutet auch: Fokus auf Beziehungsmanagement mit allen Stakeholder:innen statt Perfektionismus im Detail.