



Foto: privat

Rollenvorbilder für Medizinstudentinnen und junge Chirurginen



DR. MED. ASTRID BÜHREN

Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Chefärzten aus Sicht der seltenen Chefärztinnen: In der Chirurgie sind Chefärztinnen mit einem durchschnittlichen Anteil von 5,4 Prozent auch mehr als 100 Jahre nach Zulassung von Frauen zum Medizinstudium in dieser Männerdomäne eine Seltenheit. Für die zukünftige Besetzung chirurgischer Stellen – auch in Führungspositionen – ist es aber erforderlich, dass Medizinstudentinnen und junge Ärztinnen Frauen in Führungspositionen als Rollenvorbilder erleben können.

Schon 2010 wurden daher 47 Chefärztinnen aus diversen chirurgischen Disziplinen telefonisch interviewt. Diese Ergebnisse sind auch neun Jahre nach ihrer Erhebung von unveränderter Relevanz. Auf die Frage: „Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede zwischen Chefärztinnen und Chefärzten?“ antworteten drei Chefärztinnen, sie sähen keine prinzipiellen Unterschiede, sondern lediglich individuelle. Alle anderen 44 Chefärztinnen benannten fast immer mehrere deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede.

Chefärzte unterscheiden sich von Chefärztinnen

Verhaltensstil: Chefärzte handelten machtorientierter bei ausgeprägtem Kampf- und Wettbewerbsverhalten, auch untereinander. Sie seien „Alphatiere“. Sie seien status- und karriereorientierter, „Chefärztherrlichkeit“. Sie hätten deutlich mehr Selbstdarstellung, seien ichbezogener, eitler, „Profilneurotiker“, bei geringerer Selbstkritik: „Nie gesehen, nie gehört, aber machen wir ...“

Führungsstil: Sie führten hierarchischer und autoritärer, „Basta-Politik“.

Kommunikationsstil: Chefärzte wendeten sich weniger den Patientinnen und Patienten und deren Angehörigen zu (Zeit, psychosoziale Aspekte). Sie hinterfragten sich weniger selbst, sondern suchten die Fehler eher bei anderen. Männer seien nüchterner. Manchmal arte ihre Kommunikation in Brüllen aus. Sie pflegen einen spezifischen Umgangsstil mit dem eigenen Geschlecht, üben Akzeptanz automatisch qua Geschlecht und sind gut vernetzt im „Old-boys-Network“.

Chefärztinnen unterscheiden sich von Chefärzten

Verhaltensstil: Chefärztinnen arbeiteten stringenter und fleißiger. Sie haben ein besseres Zeitmanagement, bessere Entscheidungsfähigkeit, sind im Operationssaal belastbarer und flexibler einsetzbar und handeln sachorientiert versus status-/machtbezogen.

Führungsstil: Chefärztinnen führen teamorientierter. Sie bevorzugen eine flachere Hierarchie, verhalten sich integrativer, kompromissbereiter, diplomatischer. Als Nachteil dieses Stils wurde benannt, dass das Bemühen um Konsens den Alltag manchmal erschwert.

Kommunikationsstil: Chefärztinnen sind empathischer, mütterlicher (auch Patienten/Patientinnen und Angehörigen gegenüber), zeigen wertschätzende Kommunikation, hohe Sozialkompetenz, sind selbstkritischer als Männer („befundehlicher“), geduldig und kollegial.

Forderung nach einem echten Berufsbildwandel

Interessant waren die Antworten auf die Frage, was gefordert würde, um die Bedingungen für Frauen zu verbessern. 16 Chefärztinnen forderten einen echten Berufsbildwandel. Dies bedeutet für alle familienfreundliche Bedingungen, eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die wertschätzende Akzeptanz der fortschreitenden „Feminisierung der Medizin“, kreativere Arbeitszeitmodelle und vieles mehr. Insbesondere wurde genannt, dass eine Schwangerschaft „normal“ sein sollte und nicht als Karrierehindernis gesehen werden darf. Hier wurde offen Frauendiskriminierung im Karrierebereich angesprochen. ◀

Dr. med. Astrid Bühren war von 1997 bis 2009 Präsidentin des DÄB. Seither ist sie als Ehrenpräsidentin aktiv. Mitglied im Vorstand der Bundesärztekammer war sie von 1999 bis 2007.

E-Mail: abuehren@t-online.de

Der Artikel von Dr. Astrid Bühren wurde uns vom Ärzteblatt Sachsen zum auszugsweisen Nachdruck überlassen. Er ist hier stark gekürzt. Komplette wurde er im Themenheft „Ärztinnenblatt Sachsen“ (8/2019) veröffentlicht. Download: www.slaek.de/de/04/aerzteblatt/archiv/2011-2020/2019/ae082019.php



Foto: © Sharon Adler

Respektierte Autorität in der Führung – Doing authority für Ärztinnen

DR. PHIL. ULRIKE LEY

Nüchtern können wir feststellen: Die Medizin hat eingeschriebene Geschlechterbilder und Rollen – der Mann ist der Halbgott in Weiß, die Frau die pflegende Dienerin. Wo ist da der Platz für Ärztinnen, die führen? Was wäre das Symbolbild? Göttin in Weiß? Ärztliche Dienerin? Sicher nicht. Was ist dazwischen?

Wie können Medizinerinnen in dem nach wie vor stark hierarchisch geprägten System der Medizin eine Autorität ausüben? Denn um Anpassung kann es ja nicht gehen. Die traditionelle Autorität ist in der Krise – auch in der Medizin. Der Wunsch, vor allem der jungen Ärztinnen und Ärzte, nach neuer Autorität ist groß: nach Vertrauen, Sicherheit und Verbundenheit. Ein Autoritätsvakuum ist zu füllen. Es gilt: Das Prinzip der Autorität nicht aufgeben, aber Autorität anders, neu und „weiblich“ strukturieren.

Die Ausgangssituation

Es gibt sie, die Frauen in Führungspositionen. Doch mit der Selbst- und Fremdzuschreibung von Autorität hapert es gewaltig. Frauen wird entschieden weniger oder gar keine Autorität zugeschrieben – von Männern und von Frauen, von Jungen und von Alten, von Vorgesetzten und Patient*innen. Denn: Autoritäten sind männlich, der Vater ist das Urmodell der Autorität. Mehr noch: „Die männliche Symbolisierung von Autorität scheint (...) ein Schlüssel für die derzeitige Situation von Frauen (...) zu sein, weitgehend in formaler Gleichheit der Geschlechter zu leben und informell immer noch eine Fülle von Diskriminierungserfahrungen zu erleben“, sagt Katrin Wille, die über „weibliche“ Autorität forscht.

Akzeptanz von Ärztinnen an der Spitze

Wie ergeht es denen da oben, den 10 bis 13 Prozent Ärztinnen in Spitzenpositionen? Frauen in Führung werden dort, wo Männer das Arbeitsumfeld dominieren, als Störung wahrgenommen. Das führt zu regelmäßigem interessegeleitetem Störfeuer. Das Grundempfinden: „Ich gehöre auf die Position, nicht sie“, gipfelt in der Überzeugung: „Sie führt nicht (wie wir es gewohnt sind), sie führt nicht richtig (wie wir es uns vorstellen)“, also: „Sie kann es nicht.“

Autorität ist eine notwendige Ordnungsstruktur. Menschen brauchen Autoritätsbeziehungen, weil sie in Abhängigkeiten

arbeiten und Orientierung wünschen. Die Forschung diagnostiziert eine Sehnsucht nach Autorität in der Führung: nach Orientierung, Anerkennung (gesehen werden), Integration, Mitgestaltung, Gemeinschaft. Dies leistet die Autoritätsbeziehung. Sie entsteht aus Geben und Nehmen, wobei das Mehr an Erfahrung oder Wissen für Andere zur Verfügung gestellt wird. Und noch etwas gehört zu einer Beziehung der Autorität. Die Selbstzuschreibung von Autorität auf Seiten der Autoritätsperson, die Zuschreibung von Autorität durch andere sowie die Medizin mit ihren Zuschreibungsgewohnheiten. Ein Wechselspiel. Für Männer stimmig, für Frauen nicht, denn Autorität hat ein Geschlecht und das ist männlich. Es geht also um Beziehungen der Ungleichheit und Ungleichgewichtigkeit – mit einer geschlechtlichen Differenz, die mitgedacht und agiert werden muss.

Autoritätsbeziehungen in der Praxis

In einem Meeting über laufende Forschungsprojekte wird die Zeit knapp. Die Forschungsleiterin muss entscheiden, ob sie der spannenden Diskussion weitere Zeit gibt oder abbricht und zum nächsten Punkt geht, den sie unbedingt noch klären will. Sie entschließt sich, die Diskussion zu beenden und beginnt, ihre Entscheidung wortreich zu erläutern. Sie merkt, dass die Teilnehmer*innen unruhig werden und sie selbst immer unsicherer.

Was ist passiert? Einerseits sind Frauen in Führungspositionen gefordert, ihre fachliche Leistung und wichtiger noch ihre Rationalität zu beweisen, um sicherzustellen, dass sie der Rolle gewachsen sind. Andererseits geraten Sie damit in eine Falle. Wenn Frauen in Führung ihre Entscheidungen mit vielen Gründen rechtfertigen, wird ihnen genau deswegen keine Autorität zugeschrieben: „Die weiß nicht, was sie will.“

Was stattdessen? Doing authority. Arbeiten Sie ergebnisorientiert, wenn es die Situation erfordert: „Ich schlage vor, wir brechen hier ab.“ Autorität muss nicht alles begründen. Team-

orientierte Führung hat ihre Berechtigung, aber eben nicht immer. Viele Spitzenfrauen arbeiten bereits so und führen mit Autorität. Trotzdem bleiben sie irritierbar. Grund ist die „brüchige Selbstzuschreibung von Autorität“, die ihnen Steine in den Weg legt.

Wie üben Frauen Autorität aus?

Wie wirkt sich so eine Irritation aus? Eine Medizinprofessorin berichtet, dass ein Student nach ihrer Vorlesung zu ihr kommt, ihr auf die Schulter schlägt und sagt: „Na, das war doch gar nicht schlecht heute!“ Sie ist sprachlos. Das ärgert sie bis heute. Hier ist eine Autoritätsbeziehung gescheitert. Dem Studenten fehlt der Respekt für den höheren Status der Frau. Entscheidend aber ist, dass er ihr keine Autorität zugesteht, daher die Entgleisung. Und ihre Sprachlosigkeit zeigt, in welchem Spannungsfeld der Selbstzuschreibung von Autorität sich Frauen bewegen, zwischen „Ich bin nichts“ und „Ich habe Macht“.

Die Symbolbilder traditioneller Autorität sind uns vertraut: tiefe Stimme, ausschreitender Gang, aufrechte Haltung, selbstverständlich raumnehmend, sich ausbreiten (siehe auch Interview rechts). Doch welche Marker funktionieren für die Zuschreibung von weiblicher Autorität? Doing authority: Wie geht das für Frauen? Die Symbolbilder „weiblicher“ Autorität sind noch nicht festgeschrieben. Wie es gelingt, sich selbst Autorität zu geben, das muss jede Frau für sich selbst erarbeiten.

Nur ein Beispiel, wie man dem eigenen Wort und Verhalten Gewicht verleiht: „Jedes Mal“, berichtet eine Oberärztin, „wenn ich den Operationssaal betreten habe, hat mich der Chefarzt begrüßt mit: ‚Ah, da kommt ja unsere Quotenfrau!‘ Das hat mich maßlos geärgert. Und ich habe mir dann im Coaching ‚meinen Satz‘ überlegt. Am nächsten Morgen habe ich erwidert: ‚Ich bin hier aufgrund meiner Leistung, ich weiß nicht, wie es bei Ihnen ist?‘ Danach war ich respektiert. Nicht nur von ihm, von allen anderen auch.“

Es gibt weder einen Mangel an weiblichen Talenten noch an weiblicher Ambition, eine Führungsrolle anzunehmen. Es gibt nur ein veraltetes System. Was Autorität bedeutet, muss neu definiert werden. Frauen haben die Chance, eigene Wege zu beschreiten und eine respektierte Autorität auszustrahlen. ◀

Dr. Ulrike Ley ist Sozialwissenschaftlerin und hat sich schon an der Philipps-Universität Marburg mit Frauen in Führungspositionen beschäftigt. Heute ist sie Coachin und gibt unter anderem Workshops für Ärztinnen. Mit Dr. Gisela Klindworth bereitet sie ein Buch vor über respektierte Autorität in der Führung. Die Autorinnen führen Interviews mit Medizinerinnen über ihre Erfahrungen mit der Selbst- und Fremdzuschreibung von Autorität. Sie freuen sich über weitere Interviewpartnerinnen.

E-Mail: info@dr-ulrike-ley.de



Foto: © Sabine Kunzer

IM INTERVIEW

„Frauen schätzen die Spielregeln im Beruf oft noch falsch ein“

ISABEL NITZSCHE

Ärztinnen in Führungspositionen sind, besonders in der Chirurgie, noch selten. Oft wird gesagt, dass sich aufstrebende Frauen in dem männlich geprägten Medizinsystem schwer tun. Woran könnte das liegen?

Der Begriff von Macht ist im Beruf gekoppelt an das Konzept eines hierarchisch strukturierten Systems. Diese Strukturen haben sich unter Männern herausgebildet, die untereinander konkurrierten und wenig Verantwortung für Privatleben und Familienalltag hatten. Die Medizin ist so ein männerdominierter Sektor. Für die meisten Männer ist es bis heute wichtig, einen Platz möglichst weit oben in der Hierarchie einzunehmen, um etwas zu sagen zu haben. Für Frauen ist Macht dagegen oft noch anrühlich. Historisch gesehen ist es für sie recht neu, sich innerhalb beruflicher Rangordnungen zu beweisen. Das führt dazu, dass sie die Spielregeln oft falsch einschätzen.

Wie lauten die Spielregeln?

Männer reagieren im Hinblick auf ihre Rangposition empfindlich. Das zeigt die Züricher Studie des Psychiatrie-Professors Jules Angst. Viele Frauen können sich dagegen gar nicht vorstellen, dass sich ihre männlichen Vorgesetzten durch ihr Verhalten abgewertet und bedroht fühlen. Ein Beispiel: Bei Männern kann man oft an der Körpersprache sehen, wie sie Ranghöheren Respekt erweisen und quasi etwas in sich zusammenfallen. „Frauen fehlt dieser ‚Knick‘-Reflex“, hat der Wirtschaftspsychologe Heinrich Wottowa analysiert. Sie wüssten nicht, dass bestimmte Unterwerfungsgesten manchmal erwartet werden. Evolutionsgeschichtlich betrachtet ist das kein Wunder, denn Frauen betrachten die männliche Rangordnung als Außenstehende. Das erklärt vielleicht auch zu einem Teil, warum sich viele junge, intelligente Frauen ihren Vorgesetzten überlegen fühlen. Ein Mann muss seinen Status aus ihrer Sicht zu Recht haben – damit sie ihn anerkennen können. Als Maßstab legen sie dabei aber häufig fachliche Leistung zu Grunde. Sie unterschätzen, dass Leistung in der Arbeitswelt nur ein Faktor von vielen ist, wenn es darum geht, Karriere zu machen. Männer merken es, wenn sie nicht ernst genommen werden. Ein Machtkampf bricht aus. Mein Tipp: Frauen sollten sich nicht um jeden Preis anpassen, aber es lohnt sich für sie zu überlegen, wie sie sich strategisch verhalten wollen.

Wie können Frauen damit umgehen?

Frauen sollten ihr Arbeitsumfeld analysieren und sich nicht von Lippenbekenntnissen, etwa einem teamorientierten Führungsleitbild, blenden lassen. Wichtig ist herauszufinden, welche Unternehmenskultur wirklich gelebt wird. Gerade in der Medizin ist sie oft noch streng hierarchisch. Aus meinen Coachings weiß ich, dass Frauen oft glauben, die Strukturen seien schon moderner und die Gleichbehandlung sei viel weiter, als das der Fall ist. Um damit klarzukommen, sollten sich Frauen dafür sensibilisieren, die Position anderer nicht ungewollt in Frage zu stellen und sich so womöglich Feinde zu machen, die ihren Aufstieg behindern. Das bedeutet nicht, von vornherein klein beizugeben, sondern sich gut vorzubereiten, um die eigenen Punkte durchzubringen.

Welche Strategien helfen Frauen das System zu durchschauen?

In fast allen Situationen, die Frauen bei der Karriere Probleme bereiten, hilft es, die Perspektive zu wechseln: Eine junge Ärztin wundert sich zum Beispiel, wie es der Chefarzt in diese Position geschafft hat. Dann sucht sie gezielt nach 10 positiven beruflichen und persönlichen Eigenschaften bei ihm. So fällt es ihr leichter, respektvoll und diplomatisch mit ihm umzugehen. Und sie kann wahrscheinlich etwas für die eigene Aufstiegskompetenz lernen.

Was gehört zur Aufstiegskompetenz?

Wie schon erwähnt, überschätzen Frauen oft den Wert der inhaltlichen Arbeit und Leistung. Sie unterschätzen, dass sie Aufstiegswillen und Führungsmotivation kundtun müssen. Wir Frauen haben oft noch zu wenig Selbstvertrauen.

Ich rate Frauen dazu, mehr zu wagen und zu experimentieren – etwa in einem Coaching. Männer erledigen ihren Job auch nicht perfekt. Trotzdem können sie Karriere machen. Das liegt unter anderem daran, dass Männer Fehler oft selbst nicht so tragisch sehen. Damit laden sie andere ein, den Fehler ebenfalls leichtzunehmen. So eine selbstbewusste Herangehensweise nutzt auch Frauen.

„Frauen sollten mehr wagen. Männer machen ihren Job auch nicht perfekt.“

Was ist noch wichtig, um im Karrierepoker zu bestehen?

Frauen sollten sich sofort wehren, wenn ihre Position in Frage gestellt wird. Das ist besonders wichtig, wenn man eine neue Führungsposition übernimmt. Ein gutes Team ist entscheidend für den Erfolg. Wenn ein Mitarbeiter seine Arbeit nicht macht und die Loyalität verweigert, muss man Gespräche führen, um eine Verhaltensänderung herbeizuführen. Wenn das nicht hilft, muss man Konsequenzen ziehen und darf dabei nicht zu lange zögern: Zur Macht stehen heißt auch, sich von Kollegen trennen, wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert. Um die Autorität zu sichern, ist es ebenfalls nötig, sich sofort ein Netzwerk zu schaffen. Das heißt: Gespräche führen. Nur, wenn einen andere Leute kennen, werden sie zu Führsprechern. Frauen sollten sich neben der inhaltlichen Arbeit auch genügend Zeit für Mikropolitik reservieren (siehe auch Interview, Seite 9).

Wie Sie sagten, ist so ein geplantes Vorgehen für viele Frauen anrühlich.

Tatsächlich ist das Umfeld für weibliche Karrieren noch schlecht. Stereotype behindern Frauen in vielerlei Hinsicht. In der Medizin ist es besonders offensichtlich. Aber da müssen wir Frauen durch. Wer sich darauf fokussiert, wie sich Männer aufspielen, verzichtet auf eine Chance, eigene Punkte zu machen. Dabei existiert immer ein Gestaltungsspielraum: Frauen müssen das männlich geprägte System nicht annehmen. Manchmal muss eine Führungskraft zum Beispiel hart sein. Eine Frau sollte sich dafür aber nicht als herrisch schmähen lassen. Sie kann das stereotype Muster verändern, sich als durchsetzungsstark positionieren und sich trotzdem um ihr Team kümmern. Teamorientierung kann aber eine

Karrierefalle werden, wenn sie darüber die eigenen Ziele aus dem Blick verliert. Damit neue, „weiblichere“ Führungsmuster schneller ihren angemessenen Stellenwert erlangen rate ich Frauen, andere Frauen zu fördern. Es ist ja bekannt: Wenn die 30 Prozent-Marke beim Frauenanteil überschritten ist, werden Frauen und ihr Verhalten zur Normalität. Viele Hierarchieprobleme lösen sich automatisch. ◀

Interview: Alexandra von Knobloch

Isabel Nitzsche, Diplom-Journalistin und Germanistin (M.A. phil.), ist mit ihrem Redaktionsbüro printTV in München selbstständig. Die Job- und Karriere-Expertin ist Redaktionsleiterin von „Wirtschaftspsychologie aktuell“ und Autorin von Sachbüchern wie „Spielregeln im Job durchschauen“. Sie hält bundesweit Vorträge und Workshops. Als Coachin unterstützt sie weibliche Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft und Wissenschaft bei der beruflichen Weiterentwicklung.

E-Mail: Nitzsche@printTV.de



IM INTERVIEW

„Unternehmen sind wie politische Arenen. Die Fähigkeit, dort geschickt zu agieren, ist lernbar“

CAPRICE OONA WEISSENRIEDER

Woran erkennen Frauen, dass sie als Führungskraft akzeptiert werden? Dazu haben Sie 2016 eine Studie gemacht. Was kam dabei heraus?

Frauen deuten die Weitergabe von Informationen, die für ein berufliches Fortkommen entscheidend sind, deutlich häufiger als ein Zeichen der Akzeptanz durch ihre Führungskraft im Vergleich zu den Männern. Wir werten das als Hinweis, dass Frauen öfter zweifeln, ob sie zum Inner Circle gehören – also zum Kreis derer, die protegiert und gefördert werden. Die Vermutung liegt nahe, dass in vielen Unternehmen nach wie vor informelle Netzwerke existieren, in denen Frauen nicht vertreten sind. Gerade in unteren und mittleren Führungspositionen waren rund 70 Prozent der Managerinnen der Ansicht, dass Männer nach wie vor leichter Karriere machen können als Frauen. Die Männer sahen das anders: Rund 57 Prozent sagen, dass Männer und Frauen in ihrem Unternehmen gleich gute Chancen hätten.

Wie schafft eine Frau es in den Inner Circle?

Mit Mikropolitik. Das ist ein Portfolio von Fähigkeiten, die dazu beitragen, in Organisationen Einfluss auszuüben. Wer die Mikropolitik beherrscht, kann sie einsetzen, um eine Organisation zu verändern – und auch, um das eigene Fortkommen zu steuern. In meiner Dissertation habe ich herausgefunden, dass Frauen sich damit schwerer tun als Männer. Politik zu machen hat für sie einen negativen Beigeschmack. Das führt zum Beispiel dazu, dass Frauen ihre

Netzwerke nicht in dem Ausmaß beruflich nutzen, wie es Männer tun. Einige Wissenschaftlerinnen nennen das „beziehungorientierte Moralität und Bescheidenheit“: ein Verhaltensmuster, das eine Karriere behindern kann. Denn die Forschung belegt eindeutig: Unternehmen sind wie politische Arenen. Männer und Frauen müssen politisch agieren, um Erfolg zu haben und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Sind noch andere persönliche Verhaltensweisen wichtig für die Karriere?

Der wichtigste Faktor ist Authentizität. Niemand kann sich auf Dauer verstellen und verbiegen. Irgendwann kommt das heraus. Solche Personen verlieren die Glaubwürdigkeit, die jeder benötigt, der beruflich vorankommen möchte.

Lässt sich Mikropolitik lernen?

Ja. Werden Sie zur guten und aufmerksamen Beobachterin. Und fragen Sie sich: Wer sind die wichtigen Stakeholder? Mit wem kann ich Allianzen bilden?

Wie beurteilen Sie Karrierebarrieren für Frauen, die sich nicht durch persönliches Verhalten beeinflussen lassen?

Die existieren, seien es überlange Arbeitszeiten oder fehlende Optionen für Führen in Teilzeit. Wir dürfen sie nicht kleinreden und sollten alle etwas dafür tun, damit sich die Rahmenbedingungen verbessern. Gerade in den MINT-Fächern, zu denen die Medizin zählt, wird noch ein sehr traditionelles Rollenbild gepflegt. Der Ton ist barsch. Umso wichtiger ist

es, sich gut zu vernetzen, um gemeinsam etwas Neues anzustoßen. Allerdings darf man nicht vergessen: Große Veränderungen, wie die einer Unternehmenskultur, brauchen sehr viel Zeit. Darum sollten Frauen auch bei sich selbst ansetzen und sich gezielt Fähigkeiten aneignen, die ihr Selbstmarketing verbessern.

Stichwort: überkommene Rollenbilder. Momentan erleben Medizinstudentinnen noch häufig Situationen, in denen sie von ihren Vorgesetzten gezielt klein gemacht werden. Wie bewahrt man unter solchen Bedingungen den Glauben an die eigenen Aufstiegschancen?

Diskriminierungserfahrungen können das Zutrauen in sich selbst tatsächlich schwächen. Dagegen helfen Erfahrungen von Selbstwirksamkeit: gezielt nach Strategien und Möglichkeiten zu suchen, um selbst etwas zu bewegen, sich auch von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen und weiterzumachen. Auch ein Mentor oder eine Mentorin ist nützlich, um sich zu stärken. ◀

Interview: Alexandra von Knobloch

Caprice Oona Weissenrieder ist Diplom-Betriebswirtin (FH) und forschte bis vor Kurzem an der Frankfurt University of Applied Sciences zum Thema „Frauen und beruflicher Erfolg“. Auch ihre eingereichte Dissertation beschäftigt sich damit. Nun ist sie Referentin für Personal- und Organisationsentwicklung an der Technischen Universität Darmstadt.

E-Mail: caprice.weissenrieder@web.de



Foto: © Half Braum



Foto: © Studioline Photography

IM INTERVIEW

„Hart, aber sympathisch: Das bringt auch Frauen den Verhandlungserfolg“

PROF. DR. IUR. ANDREA RUPPERT, PROF. DR. RER. POL. MARTINA VOIGT

Gehaltsverhandlungen sind ein wichtiges Thema für Führungskräfte. Doch Ärztinnen verdienen nachweislich im Durchschnitt weniger für die gleiche Arbeit als Ärzte. Unsere Interviewpartnerinnen haben untersucht, welche Verhandlungsstrategien von Frauen und Männern besonders erfolgversprechend sind.

Wie sollten Frauen auftreten, die mehr verdienen möchten?

Prof. Ruppert: Hart in der Sache und freundlich im Ton – unabhängig davon, ob ihnen eine Frau oder ein Mann als Entscheider gegenübersteht. Wir haben mit einer Schauspielerin und einem Schauspieler vier Videos gedreht, in denen beide jeweils entweder hart oder kompromissbereit um mehr Gehalt verhandelt haben. Diese Videos haben wir dann Personalverantwortlichen gezeigt und untersucht, welche Strategie bei welchem Geschlecht das größte Gehaltsplus erbringt.

Dabei hatten die hart auftretenden Frauen gute Erfolge?

Prof. Voigt: Ja, das hat uns überrascht. Unsere Hypothese war, dass harte Frauen abgestraft werden, weil sie den Erwartungen an weibliches Verhalten nicht entsprechen. Es ist aber für Frauen möglich, hartnäckig zu sein und zugleich sympathisch zu wirken. Gehaltsverhandlungen haben etwas mit einem Führungsanspruch zu tun. Da zählen gute Argumente und Ernsthaftigkeit, auch in der Mimik.

Viele Frauen sind mit ihren Gehaltsverhandlungen unzufrieden. Woran könnte das liegen?

Prof. Ruppert: Frauen gehen im Durchschnitt nervöser in die Verhandlungen als Männer. Ihre Überzeugung, erfolg-

reich zu sein, ist schon vor dem Gespräch geringer ausgeprägt. Außerdem verhandeln sie weniger gerne und besonders ungern in eigener Sache. Damit begeben sie sich in eine schlechtere Startposition.

Prof. Voigt: Manche Führungskräfte sagten, bestimmte Frauen hätten zögerlich auf sie gewirkt und sollten lernen, ihren guten Marktwert besser zu nutzen.

Wie bereiten sich Frauen am besten auf Gehaltsverhandlungen vor?

Prof. Voigt: Wenn sie erst kurz vor dem Gespräch beginnen, sich ihre Forderungen zu überlegen sowie die Argumente, warum sie ihr Geld wert sind, haben sie etwas falsch gemacht. Sympathie ist für Gehaltsverhandlungen sehr wichtig – und übrigens auch, wenn eine Frau befördert werden möchte. Zuneigung entsteht aber meist nicht spontan. Der Entscheider oder die Entscheiderin sollte die Frau daher schon positiv wahrgenommen haben, ehe sie das Büro betritt. Die Frau sollte sich in Szene setzen. Es wäre ungünstig, wenn das Gegenüber in dem Gespräch das erste Mal von großartigen Leistungen hört.

Untersuchungen zufolge steigen Frauen oft mit niedrigeren Forderungen als Männer in die Gehaltsverhandlungen ein. Auf die Transparenz können sie nicht zählen. Wie erfahren Frauen ihren wahren Marktwert?

Prof. Ruppert: Da hilft nur Netzwerken: auch hier eine langfristige Strategie. Gehaltstabellen und Tarifverträge helfen jedenfalls nur bedingt. Im öffentlichen Dienst etwa finden sich dort Angaben über die Jahre der Betriebszugehörigkeit, nach denen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen automatisch höher rutschen. Aber natürlich wird in Führungspositionen auch leistungsorientiert bezahlt. ◀

Interview: Alexandra von Knobloch

Prof. Dr. iur. Andrea Ruppert ist Professorin für Wirtschaftsprivatrecht, Handels- und Gesellschaftsrecht an der Frankfurt University of Applied Sciences. Außerdem ist sie geschäftsführende Direktorin des Instituts für Mixed Leadership, das die neue Akademie Mixed Leadership betreibt. Deren Motto: „Diversität leben. Innovativ führen.“

Prof. Dr. rer. pol. Martina Voigt ist an der Frankfurt University of Applied Sciences Professorin für soziale und kommunikative Schlüsselkompetenzen und stellvertretende geschäftsführende Direktorin des Instituts für Mixed Leadership. Die Wissenschaftlerinnen forschen zusammen über gendertypische Verhandlungskompetenz und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen. Auftraggeber ist das Bundesministerium für Familie.

E-Mails: ruppert@fb3.fra-uas.de
sokosch@fb3.fra-uas.de