



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