

IM GESPRÄCH

Karriere um jeden Preis wollen weder Frauen noch Männer

In den Führungsebenen der Kliniken gibt es wenig Frauen. Woran liegt es? Ist die Medizin männerdominiert, oder haben Frauen keine Lust auf Karriere? Die „Ärzte Zeitung“ sprach mit Dr. Ulrike Ley und Jens Hollmann über leitende Ärzte und Ärztinnen in deutschen Kliniken.



Ärzte Zeitung: Frauen in Leitungspositionen – dieses Thema bewegt die Gemüter. Daimler will den Anteil der Frauen auf Führungsetagen bis 2020 auf 20 Prozent erhöhen, die Telekom will bis 2015 auf 30 Prozent kommen. Wie sieht es denn an den Kliniken aus?

Jens Hollmann: Es ist erstaunlich. Über das Thema „Frauenquote“ wird an deutschen Kliniken nicht viel diskutiert. Dabei geht es letztlich um die Frage, ob wir auf das Know-how von Ärztinnen verzichten können. Ich sage: Wir können nicht darauf verzichten.

Dr. Ulrike Ley: Die Frauenquote wird auch in der Medizin kommen. Frauen an den entscheidenden Stellen nehmen dann Einfluss auf Therapiekonzepte und Strukturen. Und ich bin davon überzeugt, dass die Mischung aus weiblichen und männlichen Fähigkeiten viele Innovationen bringen wird.

Ärzte Zeitung: Bislang liegt der Frauenanteil bei C4-Professuren an den Unikliniken gerade mal bei vier Prozent. Und auch an den anderen Kliniken sind die Chefarzte oft Männer.

Jens Hollmann: Nicht nur an Kliniken. In den 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen sind gerade mal vier von 443 Frauen in Vorstandspositionen. Man muss deutlich sehen: Die Regeln und die Netzwerke sind von Männern gestaltet. Männer haben sich viel mehr mit dem Thema Einflussnahme und Machtausübung beschäftigt und bewegen sich in diesem Feld wesentlich souveräner.

Dr. Ulrike Ley: Genau so ist es. Wir müssen uns ja nur die Geschichte der Medizin anschauen mit ihren Hierarchien, wie viel preußisch Militaristisches in dem System noch drinsteckt. Frauen werden daher eher ausgeschlossen als integriert.

Ärzte Zeitung: Warum werden Frauen nicht ganz integriert? Liegt das an der Männerwelt, die anders strukturiert ist, oder an den Frauen selbst?

Dr. Ulrike Ley: In den Führungsbereichen gelten die Regeln des Fußballs und Frauen kommen aus ihrer Sozialisation mit den Regeln des Tennis daher. Das ist erst mal eine Irritation für beide Seiten. Männer haben oft sehr klare Vorstellungen von ihrer Karriere. Für Frauen war es lange ein Tabu, überhaupt zu sagen: Ich will Macht.

Jens Hollmann: Im Moment ist einiges im Umbruch. Es gibt eine Bewegung, die weder männlich noch weiblich ist: Viele von denen, die das erste Mal mit



© privat

”

Für Frauen war es lange ein Tabu, zu sagen: Ich will Macht.

Dr. Ulrike Ley
Coach

Dr. Ulrike Ley

Aktuelle Position: Selbstständig als Coach. Sie begleitet Mentoring Programme an Universitätskliniken.

Ausbildung: Studium der Sozialwissenschaften (Dr. phil.)

Jüngstes Buch: Führungshandbuch für Ärztinnen (gemeinsam mit Gabriele Kaczmarczyk), Springer Heidelberg (2009)

dem Thema Führungsverantwortung konfrontiert werden, fragen sich: Will ich unter diesen Bedingungen überhaupt Ober- oder Chefarzt werden?

Ärzte Zeitung: Was müsste sich denn ändern?

Dr. Ulrike Ley: Vieles. Wir brauchen in Kliniken zum Beispiel eine „gesunde Führung“. Die Männer und Frauen, die führen, müssen auf ihre eigene Lebensqualität und auf die ihrer Mitarbeiter achten und nicht nur auf die der Patienten.

Ärzte Zeitung: Das gilt aber nicht nur für Kliniken. Haben Kliniken nicht grundsätzlich die gleichen Probleme wie alle anderen Unternehmen?

Dr. Ulrike Ley: Nicht ganz. Es ist etwas Besonderes, kranke Menschen zu behandeln. Da geht es um existenzielle Fragen. Ich erinnere mich an den Geschäftsführer eines Krankenhauses, der zu Beginn seiner Tätigkeit den Klinikbetrieb mit einer Autowerkstatt verglichen hat. Der Behandlungsprozess war für ihn nichts anderes als eine Reparatur. Interessant war für ihn, wie effizient der Prozess gemanagt wird. Damit hat er einen veritablen Skandal ausgelöst.

Jens Hollmann: Dieser Geschäftsführer hat ja nicht ganz unrecht. Sowohl eine Autowerkstatt als auch eine Klinik muss mit beschränkten Ressourcen arbeiten und soll am Ende optimale Ergebnisse vorweisen. Aber: Im medizinischen Heilungsprozess gibt es viel mehr Parameter, die nicht steuerbar sind.

Ärzte Zeitung: Wo steht eigentlich im Studienplan von Medizinstudenten das Fach Führung?

Jens Hollmann: Nirgends. Die meisten Ärzte haben im Studium nie gelernt, Menschen zu führen. Sie können vielleicht gut organisieren, planen und auch nachhalten. Aber gute Führung bedeutet, Mitarbeiter zu inspirieren, zu motivieren, an neuen Prozessen zu arbeiten. Und diese Fähigkeit fehlt an Kliniken.

Ärzte Zeitung: Das wäre doch nicht anders, wenn Frauen das Steuer in der Hand hätten? Oder gibt es grundsätzliche Unterschiede im Führungsstil zwischen Männern und Frauen?

Dr. Ulrike Ley: Ich sehe Unterschiede, aber die haben viel mit der Sozialisation zu tun, den Erwartungen und der Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen. Einen wirklichen Vergleich der Führungsstile können wir erst machen, wenn es genauso viele Frauen wie Männer in Chefarztsesseln gibt.

Jens Hollmann: Die Unterscheidung in männliche und weibliche Führungsstile ist nicht tauglich. Genauso wenig wie die Unterscheidung jung und alt. Es gibt Leute, die sind 63 Jahre alt und sagen, da gibt es noch was zu lernen. Und dann gibt es Leute mit 40, die sagen, ich weiß schon alles.

Dr. Ulrike Ley: Nein. Da bin ich anderer Meinung. Der Unterschied zwischen alt und jung kann sicher nicht mit dem Unterschied Mann – Frau gleichgesetzt werden. Die durch die geschlechtsspezifische Sozialisation bedingte Prägung von Männern und Frauen geht viel tiefer.



© privat

”

Im Studium lernen Medizinstudenten nicht zu führen.

Jens Hollmann
Coach

Jens Hollmann

Aktuelle Position: Selbstständiger Coach. Er ist Inhaber der Beratungsgesellschaft medplus-Kompetenz® und berät Chefarzte und Führungskräfte in der Gesundheitswirtschaft.

Ausbildung: Studium der Pädagogik (Dipl. Päd.)

Jüngstes Buch: Führungskompetenz für Leitende Ärzte, Springer Heidelberg (2010)

Dr. Ulrike Ley: Ich beobachte in Mentoringprogrammen an Universitätskliniken, dass junge Ärztinnen andere Ansprüche haben an ihre Arbeit und ihre Karriere als Männer. Geld und Macht sind für sie weniger große Karriereanreize als eine sinnvolle, einflussreiche Tätigkeit.

Jens Hollmann: In den nächsten Jahren werden andere Persönlichkeitsprofile in die Führung kommen. Das ist völlig losgelöst von Männern und Frauen. Nicht nur Frauen, auch mehr und mehr Männer wollen nicht unter allen Bedingungen Karriere machen.

Ärzte Zeitung: Also Teilzeitarbeit für Chefarztinnen und Chefarzte?

Jens Hollmann: Ja. Sicher nicht für alle. Aber meiner Meinung nach müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass Teilzeit für Führungskräfte künftig kein Karriereknick mehr ist.

Dr. Ulrike Ley: Ein Modell wäre, die Zeitfenster in der Karriere zu verschieben. Im Moment muss in einem relativ kurzen Abschnitt die Karriere aufgebaut werden, und es steht Kinder- und Familienarbeit an. Es wäre sinnvoll, diese Rushhour im Leben für Männer und Frauen zu entlasten, etwa durch Teilzeit – und Führungspositionen erst viel später im Leben zu vergeben – vielleicht mit 45 oder 50 Jahren.

Ärzte Zeitung: Die Familienphase ist aber nicht die einzige Zeit im Leben eines Arztes oder einer Ärztin, in der sie beruflich kürzertreten wollen.

Jens Hollmann: Genau. Das zweite Thema ist die Pflege der Angehörigen. Die pflegebedürftigen Eltern, die die Ärztinnen und Ärzte zu Hause lassen sind noch gar nicht im Blick.

Dr. Ulrike Ley: Konstruieren wir doch einfach ein Beispiel: Ein Chefarzt, der sagt, ich arbeite jetzt Teilzeit, weil ich meine Schwiegermutter pflege.

Jens Hollmann: Dieser Mann würde heute überhaupt nicht verstanden werden.

Ärzte Zeitung: Es könnte ja auch ganz anders laufen. Könnte Führung nicht geteilt werden?

Dr. Ulrike Ley: Ja, sicher geht das, dazu reicht ein Blick nach Holland oder Skandinavien. Es braucht einfach ein neues Denken und ein wenig Kreativität.

Das Gespräch führte
Antonia von Alten.

Ärzte Zeitung: Aber selbst wenn eine Frau gut führt, das Wohl ihrer Mitarbeiter im Blick hat und nicht nur an die eigene Karriere denkt, stößt sie auf Widerstände.

Dr. Ulrike Ley: Es sind vor allem Vorurteile, auf die leitende Ärztinnen stoßen, im Sinne von: Kann sie es (besser)? Auch Neid ist im Spiel: Braucht eine Chefarztin 300.000 Euro Jahresgehalt? Warum gibt sie sich nicht einfach mit einem ganz „normalen“ Frauenleben zufrieden?

Ärzte Zeitung: Ist dieses Problem nicht bald Schnee von gestern? Es tut sich doch einiges. Schon heute sind doch 70 Prozent der Medizinstudierenden weiblich.