



Gesundheitswirtschaft
FÜR EINE GESUNDE REGION **Nordwest**



AB DURCH
DIE **DECKE!**

Frauen aus obersten Führungspositionen der Gesundheitswirtschaft
in der Metropolregion Nordwest teilen ihre Erfahrungen.



Inhalte der Broschüre

Grußwort	01
Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen	02
Die Gläserne Decke	02
Herausforderungen von Frauen	03
Bewältigungsstrategien	04
Steckbriefe der Führungsfrauen	05
Nächste Schritte.....	18
Hintergrundliteratur	19

Es stellen sich vor:

06

Dr. Heidrun Gitter

Präsidentin der
Ärztammer Bremen

08

Judith Borsch

Geschäftsführende Kranken-
hausdirektorin des Klinikum
Bremen-Ost

10

Prof. Dr. Eva
Quante-Brandt

Ehemalige Bremer Senatorin
für Gesundheit

12

Karin Harms

Stellv. Geschäftsführerin des
Bezirksverbandes
Oldenburg

14

Melanie Philip

Geschäftsführende
Gesellschafterin von care
pioneers

16

Prof. Dr. Frauke
Koppelin

Beteiligte am Aufbau von
Public Health
Studiengängen

Grußwort

Die Gesundheitswirtschaft gilt als Frauendomäne. Laut Statistischem Bundesamt sind über 75 Prozent der Beschäftigten dort weiblich. Doch fällt auf, dass hauptsächlich die operative Arbeit im Gesundheitswesen von Frauen geleistet wird. Sie arbeiten als Ärztinnen, Gesundheits- und Krankenpflegerinnen, Altenpflegerinnen, Assistentinnen etc. In den oberen Führungspositionen dagegen sind Frauen noch immer in der Minderheit – so ist in Bremen nur einer von zehn Chefarzt-Posten mit einer Frau besetzt.

Die Gründe dafür sind männerdominierte Strukturen in den Führungsebenen, es mangelt an weiblichen Vorbildern und gewachsenen Frauennetzwerken. Darüber hinaus sehen sich Führungsfrauen großen Herausforderungen gegenüber, etwa was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder immer noch vorherrschende geschlechtsstereotype Vorurteile angeht.

Ein wichtiges Instrument, Frauen in ihrer Karriereplanung zu unterstützen, ist deshalb beispielsweise der Ausbau von Mentorinnen- und anderen Förderprogrammen in der Gesundheitswirtschaft.



Bettina Wilhelm

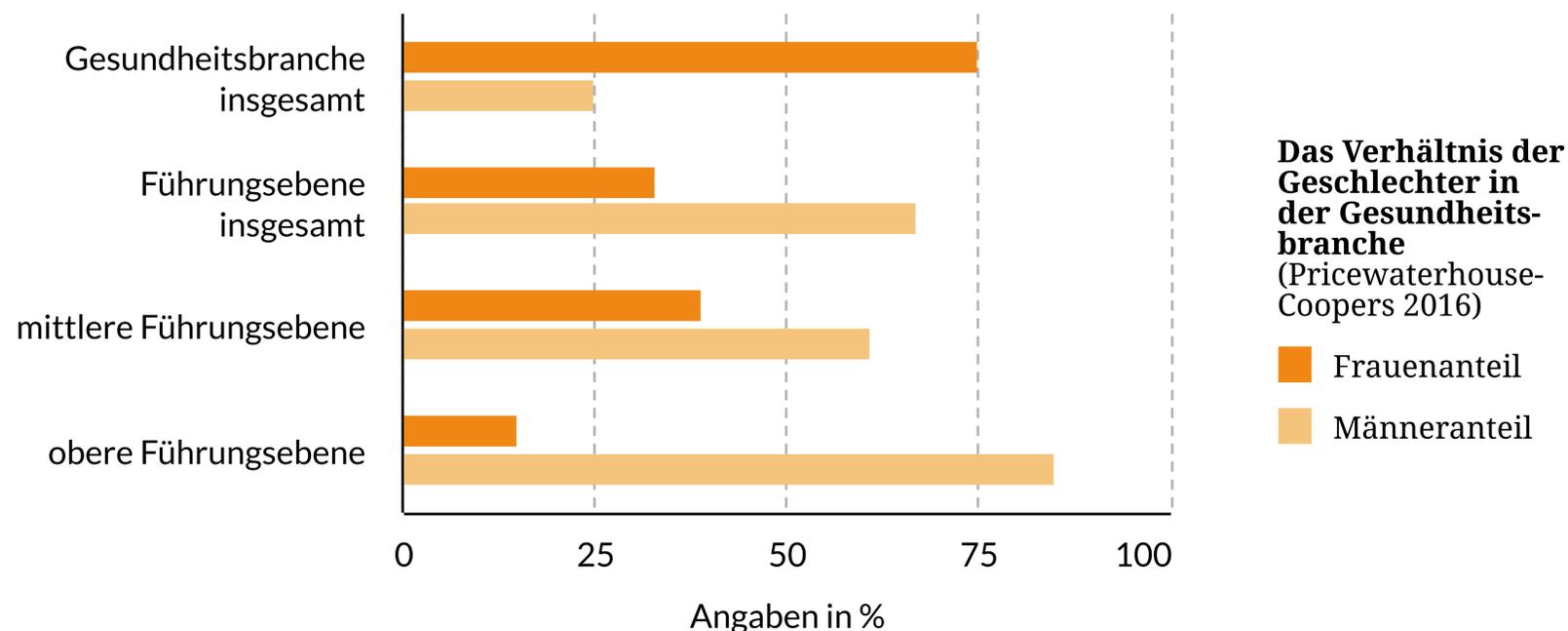
Die vorliegende Broschüre, die in Zusammenarbeit mit dem Gesundheitswirtschaft Nordwest e.V. entstand, will Berufsanfängerinnen inspirieren und ihnen Mut machen: Sechs Frauen, die oberste Führungspositionen in der Gesundheitswirtschaft der Metropolregion Nordwest innehaben bzw. -hatten, werden vorgestellt und beschreiben ihren ganz persönlichen Weg.

Mein großer Dank gilt diesen Frauen sowie den Autorinnen der Broschüre, die anhand solch starker Vorbilder Wege sichtbar und damit für nachfolgende Generationen gangbar machen. Ich wünsche allen Frauen, die sich auf den Weg nach oben machen, viel Erfolg!

Bettina Wilhelm
Bremer Landesfrauenbeauftragte

Nur 15 % der oberen Führungskräfte in der Gesundheitsbranche sind weiblich.

Trotz (inter-)nationaler Bemühungen lassen sich in der Arbeitswelt weiterhin Ungleichbehandlungen von Frauen und Männern beobachten [1]. So haben Frauen nicht dieselben Aufstiegschancen wie ihre männlichen Mitstreiter. Obwohl der Frauenanteil innerhalb der Erwerbsbevölkerung in Deutschland bei 46 Prozent liegt, sind Frauen mit einem Anteil von nur 31 Prozent in Führungspositionen vertreten [2]. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch in der Gesundheitswirtschaft: Die Branche gilt als Frauendomäne, da etwa 75 Prozent aller Beschäftigten weiblich sind. Jedoch spiegelt sich dieser Umstand nicht in den Führungsebenen wider, die nur zu 33 Prozent mit Frauen besetzt sind [3].



✓ Warum Gläserne Decke?

Häufig verbleiben hochqualifizierte Frauen auf der Ebene des mittleren Managements und schaffen den Sprung in die Führungsebene nicht. Dieses Phänomen wurde Ende der 80er Jahre unter der Bezeichnung *Gläserne Decke* zusammengefasst [4; 5].

✓ Was ist damit gemeint?

Zu diesem Phänomen gehören jene nicht sichtbare Faktoren und Prozesse, die einen Aufstieg in Führungspositionen für Frauen erschweren oder gar verhindern. Hierzu zählen zum Beispiel Geschlechterstereotypen und Seilschaften, die zum Übergehen von Frauen in Bewerbungsprozessen führen.

✓ Was verursacht dieses Phänomen?

Als Hauptfaktor des Fortbestehens der Gläsernen Decke werden männerdominierte Strukturen in den Führungsebenen von Unternehmen genannt.

✓ Die "Frauenquote"

Um diesem Phänomen entgegenzuwirken und den Frauen eine faire Chance zu geben, wurden politische Maßnahmen wie die Einführung der 30-Prozent-Geschlechterquote beschlossen [6].

"I have chosen to no longer be apologetic for my femaleness and my femininity. And I want to be respected in all of my femaleness because I deserve to be."

- Chimamanda Ngozi Adichie, *We Should All Be Feminists* [15]

Frauen begegnen diversen Hürden im Arbeitsalltag.

Aktuelle Studien zeigen vor allem drei zentrale Herausforderungen auf, mit denen sich Führungsfrauen konfrontiert sehen: die schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf, noch immer vorherrschende Geschlechterstereotype und den Gender Pay Gap.

Die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** fordert Frauen noch heute im besonderen Maße. Während rund die Hälfte aller Frauen in Führungspositionen auf die Familiengründung verzichten, sind drei Viertel der Männer verheiratet und haben Kinder [2]. Dem liegen traditionelle Rollenbilder zugrunde [7].

Zusätzlich werden Frauen eher weiche Eigenschaften wie Abhängigkeit und Emotionalität zugeschrieben, während das männliche **Stereotyp** als unabhängig, zielstrebig und dominant gilt [8]. In den 1970er Jahren wurde

festgestellt, dass sowohl Männer als auch Frauen den Begriff Manager mit Mann assoziieren. Auch heutzutage hat das Paradigma "think manager - think male" Bestand, wodurch Frauen der Weg in eine Führungsposition noch immer erschwert wird [9].

Ferner verdienen Frauen im Durchschnitt deutlich weniger als Männer. Dies lässt sich am **Gender Pay Gap** erkennen, der die geschlechtsspezifischen Verdienstunterschiede beschreibt [10]. In Deutschland liegt die Differenz zwischen dem Einkommen von Frauen und Männern bei gleicher Qualifikation und Tätigkeit je Stunde durchschnittlich bei 6 Prozent [11].

In der **Gesundheitswirtschaft** benennen Führungsfrauen vor allem die vier folgenden Herausforderungen [12; 13; 14]:

01

Work-Life-Balance

02

Geschlechterbedingte Vorurteile

03

Mangel an Frauennetzwerken

04

Männerdominiertes Arbeitsumfeld in den Führungsebenen

Rethink manager – think female!

Frauen in Führungspositionen wenden verschiedene Strategien zur Bewältigung der Herausforderungen an, denen sie im Laufe ihrer Karriere in der Gesundheitswirtschaft begegnen. Dadurch wird es für die Frauen möglich, ihren Karriereweg erfolgreich zu beschreiten [12; 13; 14; 16].



Darstellung: eigene Zusammenfassung der Studienlage zu Bewältigungsstrategien

#REFLEKTIEREN

Welche Kompetenzen und Personen helfen dir in einer herausfordernden Situation?

Werde dir deiner eigenen Bewältigungsressourcen bewusst.

#SICH FORTBILDEN

In welchen Bereichen kannst du besser werden?

Nimm Fortbildungsangebote wahr, vertiefe deine Fähigkeiten und stelle darüber hinaus deine Kompetenzen breiter auf.

#AKTIV WERDEN

Greife auf deine Kompetenzen und die Unterstützung aus deinem Umfeld zurück ...

... und stelle dich den Herausforderungen. Denn Übung macht die Meisterin!

6

Steckbriefe von Führungsfrauen

In diesem Kapitel werden sechs Frauen, die oberste Führungspositionen in der Gesundheitswirtschaft der Metropolregion Nordwest bekleiden oder bekleidet haben, vorgestellt. **Lass dich inspirieren!**

01

Dr. Heidrun Gitter

leitende Oberärztin bei Gesundheit Nord und darüber hinaus Präsidentin der Bremer Ärztekammer und Vizepräsidentin der Bundesärztekammer

02

Judith Borsch

geschäftsführende Krankenhausdirektion im Klinikum Bremen-Ost des Klinikverbunds Gesundheit Nord

03

Prof. Dr. Eva Quante-Brandt

bis 2019 Bremer Senatorin für Wissenschaft, Gesundheit und Verbraucherschutz

04

Karin Harms

stellvertretende Verbandsgeschäftsführerin des Bezirksverbandes Oldenburg, einem regionalen Sozialverband

05

Melanie Philip

Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der care pioneers und Geschäftsführerin von Start IT Solution

06

Prof. Dr. Frauke Koppelin

Professorin für Gesundheitswissenschaften und Studiengangsleiterin des Public Health Masters an der Jade Hochschule

DR. HEIDRUN GITTER

Leitende Oberärztin an maximalversorgender kommunaler Klinik für Kinderchirurgie und -urologie, Präsidentin der Ärztekammer Bremen und Vizepräsidentin der Bundesärztekammer

VORHERIGE BERUFLICHE STATIONEN

- **Oberärztin Kinderchirurgie**
- **Fachärztin Kinderchirurgie**
- **Fachärztin Chirurgie**
- **Promotion und Fachweiterbildungen**
- **Studium der Humanmedizin & ergänzend Kurse der Rechtswissenschaften**



© Dr. Heidrun Gitter

"Frauen arbeiten in vielen Belangen anders, und so wollen sie auch führen. Deshalb müssen auch Arbeitsweisen und Arbeitsbedingungen verändert werden."

Wer hat Sie im Laufe Ihres berufspolitischen Werdegangs inspiriert?

Berufspolitisch war meine stärkste Inspiration und zugleich auch Unterstützer Prof. Dr. Karsten Vilmar, früherer langjähriger Vorsitzender des Marburger Bundes und langjähriger Präsident der Bundesärztekammer. Bemerkenswert ist hier, dass er meine eigenen Vorstellungen unterstützte, auch wenn sie nicht immer seinen entsprachen, und das in einer Zeit, wo es unüblich war, ärztlichen Nachwuchs in der Berufspolitik zu fördern.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, denen Frauen auf dem Weg in die Führungsebene in der Gesundheitswirtschaft begegnen?

Ihre eigenen Selbstzweifel und das Unterschätzen ihrer Fähigkeiten. Darüber hinaus männliche "Netzwerke", Arbeitsbedingungen und -weisen einschließlich Hierarchien, die von Männern geschaffen und geprägt sind. Frauen sollten die Veränderung aktuell männlicher Arbeitsweisen und -bedingungen verlangen, damit sie auch in führenden und verantwortungsvollen Positionen so arbeiten können, wie sie es bevorzugen und nicht nach männlichen Vorgaben.

Worauf führen Sie Ihre beruflichen Erfolge zurück?

Neben meinem persönlichen Ehrgeiz habe ich das gemacht, was mir insgesamt Freude gemacht hat, woran ich hochgradig interessiert war, so dass ich auch hoch motiviert war und bin, mich auf diesen Feldern weiterzuentwickeln. Als Ärztin im gewählten Fachgebiet gut zu sein bedeutet – gerade in der Kinderchirurgie – auch eine hohe Zufriedenheit durch sichtbare Erfolge, den anvertrauten Patienten helfen zu können.

Was schätzen Sie an Ihrer Position als Führungskraft?

Ich tue meistens das, was mir Freude macht, wie zum Beispiel Nachwuchs anleiten und gewinnen und auch fördern. Ich kann sowohl als Ärztin als auch in meiner berufspolitischen Tätigkeit in der ärztlichen Selbstverwaltung etwas für die Patienten und die Gesellschaft tun, auch indem ich negative Entwicklungen verhindere. Ich lerne viel Neues kennen, unter anderem auch interessante Menschen. Ich kann unabhängiger arbeiten.

Wenn Sie Ihren Karriereweg noch einmal von vorne beginnen könnten, würden Sie etwas anders machen?

Mit so einer Frage kann ich wenig anfangen, weil das Handeln ja dennoch immer auch von den gegebenen Umständen abhängt. Auch aus Fehlern lernt man, dazu muss man sie aber auch machen dürfen.

Welche persönlichen Haltungen sind Ihrer Meinung nach hilfreich, um sich als Frau in einem männerdominierten Umfeld behaupten zu können?

Teamfähigkeit, Durchhaltevermögen, genaues Wissen über die Möglichkeiten der Tätigkeit, die eigenen Rechte und Pflichten, wissenschaftliches und methodisches Vorgehen, Zuverlässigkeit, Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen (um letztere zu verbessern), Beharrlichkeit wo nötig, Kompromissfähigkeit wo möglich und angemessen. Nicht jeden flotten männlichen Spruch auf die Goldwaage legen, aber auch nicht jeden hinnehmen, Humor und Gelassenheit helfen.

Welchen Rat möchten Sie Berufsanfängerinnen in der Gesundheitswirtschaft mit auf den Weg geben?

Das gewählte Fachgebiet sollte Euch wirklich interessieren und Spaß machen, denn nur dann hat man die notwendige Neugier und Energie, wirklich gut zu werden. Auch mal spontan zupacken, wenn es gilt Führung und Verantwortung zu übernehmen, sich etwas zutrauen. Für entscheidende Schritte Strategien entwickeln und vorbereitet sein. Vorbilder suchen, andere Frauen fragen.

“Eigene Kinder sind eine Bereicherung, sie sind niemals automatisch ein Karrierehindernis, aber auch keine Entschuldigung für eigene Schwächen, und sie kommen gut klar, wenn die Mutter auch persönliche Interessen verfolgt, weil sie dann für ihre eigene Entwicklung automatisch die nötigen Freiräume haben.”

JUDITH BORSCH

Geschäftsführende
Krankenhausdirektorin des
Klinikum Bremen-Ost, zugehörig
zum Klinikverbund Gesundheit
Nord gGmbH

VORHERIGE BERUFLICHE STATIONEN

- **Geschäftsbereichsleitung Medizincontrolling & Patientenmanagement (Gesundheit Nord gGmbH)**
- **Krankenhausverhandlung & Verträge (BKK Landesverband Mitte)**
- **Controlling (Gesellschaft der Franziskanerinnen zu Olpe)**
- **Kaufmännische Ausbildung & Studium der BWL**



© Judith Borsch

*"Es gibt keine qualitativen
Unterschiede zwischen Männern
und Frauen."*

Was schätzen Sie an Ihrer Position als Führungskraft?

Die Gestaltungsmöglichkeiten. Nur als Direktorin kann ich ein Unternehmen wie das Klinikum Bremen-Ost maßgeblich gestalten. Mir gemeinsam mit meinen MitarbeiterInnen Ziele für das Klinikum zu setzen und diese kreativ anzugehen macht mir viel Spaß. Diese Aufgabe ist unglaublich abwechslungsreich. Von der Leistungsplanung und Ökonomie, der Regelung des „Alltagsgeschäfts“ und der „Krisen“ über Um- und Neubauten bis zur Mitarbeiterführung, um nur einige Punkte zu nennen. Und ich mag es sehr, Menschen zu führen, die wiederum Menschen führen. Mein sozialer Fingerabdruck sozusagen.

Worauf führen Sie Ihre beruflichen Erfolge zurück?

Ich würde als Erstes zielstrebige Hartnäckigkeit nennen. Es gehört zu mir, konkrete Ziele zu formulieren und mir und meinen Mitarbeitenden zu setzen. Sind sie einmal gesetzt, versuche ich, die Ziele mit Fachkompetenz, Teamarbeit und durch strukturierende Führung und selbstbewusstes Auftreten umzusetzen. Und alles hängt voneinander ab. Ohne Ziele kein selbstbewusstes Auftreten, ohne Ziele nutzt mir meine Fachkompetenz wenig. Zudem helfen eine gute Prise Humor und Schlagfertigkeit immer weiter.

Wenn Sie Ihren Karriereweg noch einmal von vorne beginnen könnten, würden Sie etwas anders machen?

Nein, ich würde alles noch einmal genauso machen.

Was war der beste Rat, der Ihnen einmal mit auf den Weg gegeben wurde?

Meinung immer klar äußern und keine vornehme Zurückhaltung! Das ist nicht immer leicht und angenehm, aber im Endeffekt sehr effektiv. Es schafft Klarheit und Vertrauen zum Beispiel zu meinen MitarbeiterInnen, und die benötige ich, um etwas zu erreichen.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, denen Frauen auf dem Weg in die Führungsebene in der Gesundheitswirtschaft begegnen?

Seilschaften, herrisches Auftreten, Machtspiele und Vorurteile. Diesen Herausforderungen – egal ob von Männern oder Frauen – muss man sich stellen. Die eigene Linie im Umgang mit diesen Herausforderungen zu finden, braucht Zeit. Auch ich habe mich in meiner Berufslaufbahn daran gerieben sowie erfolgreiche und weniger erfolgreiche Strategien ausprobiert.

Wie lautet Ihre Strategie im Umgang mit geschlechterspezifischer Diskriminierung in der Arbeitswelt?

Als Führungskraft nehme ich geschlechtsspezifische Diskriminierungen meiner MitarbeiterInnen selbstverständlich aktiv auf und spreche die Person direkt an. Im Klinikum Bremen-Ost haben wir mit unserer festangestellten Mediatorin eine weitere Möglichkeit, derartige Konflikte zu lösen. Wenn beide Seiten miteinander sprechen, sind wir einen guten Schritt weiter. Sollte ich persönlich den Eindruck haben, aufgrund meines Geschlechtes diskriminiert zu werden, wähle ich zwischen den Strategien Ansprechen und Ignorieren.

Welchen Rat möchten Sie Berufsanfängerinnen in der Gesundheitswirtschaft mit auf den Weg geben?

Reine Fachkompetenz reicht nicht aus. Man (frau) muss sich berufliche Ziele setzen und zudem aktiv an der eigenen Beförderung arbeiten, im besten Fall positiv auffällig und nicht zurückhaltend.

“*Berufsanfängerinnen mit Aufstiegswunsch wünsche ich viel Unterstützung von Vorgesetzten und eine gezielte Förderung von jungen Talenten.*”

PROF. DR. EVA QUANTE-BRANDT

Ehemalige Senatorin für
Wissenschaft, Gesundheit und
Verbraucherschutz

VORHERIGE BERUFLICHE STATIONEN

- **Senatorin für Bildung und Wissenschaft**
- **Staatsrätin als Bevollmächtigte Bremens beim Bund**
- **Direktorin der Akademie für Arbeit und Politik (Universität Bremen)**
- **Promotion und Habilitation**
- **Lehramtstudium in den Fächern Pädagogik, Germanistik und Sport**



*"Wenn Führungsverantwortung
übernommen wird, kann man
nicht nur geliebt werden."*

**Was hat Sie im Laufe Ihres
beruflichen Werdegangs inspiriert?**

Mich inspirieren soziale Fragen, Gerechtigkeit, Bildungschancen und Geschlechtergerechtigkeit.

**Was schätzen Sie an Ihrer Position
als Führungskraft?**

Ich schätze, dass ich gestalten kann und auch durchsetzen kann beziehungsweise muss, dass ich Einblick in viele unterschiedliche Fachgebiete erhalte, dass ich Menschen zu guten Leistungen motivieren kann und dass ich MitarbeiterInnen unterstützen kann.

Worauf führen Sie Ihre beruflichen Erfolge zurück?

Auf meine Hartnäckigkeit und Durchsetzungsstärke, auf meine Freude am Gestalten, meine Freude an Herausforderungen und ebenso auf meine Neugier, den Wunsch nach Erkenntnisgewinn und lösungsorientiertes Arbeiten.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, denen Frauen auf dem Weg in die Führungsebene in der Gesundheitswirtschaft begegnen?

Der Ausgleich gegensätzlicher Interessen, aber auch, dass Frauen in Führungskreisen oft in der Minderheit sind. Weitere Herausforderungen sind, dass Frauen Vorurteilen begegnen – immer noch – und Frauen nach wie vor Männerseilschaften gegenüberstehen.

Welche persönlichen Haltungen sind Ihrer Meinung nach hilfreich, um sich als Frau in einem männerdominierten Umfeld behaupten zu können?

Hier würde ich gerne unterschiedliche Aspekte nennen: Fachliche Kompetenz, aber ebenso Engagement, Fleiß und Kreativität. Darüber hinaus halte ich Entscheidungsfreude, Durchsetzungsfähigkeit und Kommunikation für hilfreich.

Wie lautet Ihre Strategie im Umgang mit geschlechterspezifischer Diskriminierung in der Arbeitswelt?

Ich benenne sie und Sorge dafür, dass sie abgestellt wird. Dazu führe ich beispielsweise Gespräche mit den Beteiligten und unterstütze Mitarbeiterinnen besonders, damit das gar nicht erst vorkommt. Zusätzlich setze ich mich für Strukturen ein, die aktiv Diskriminierung minimieren.

Was wünschen Sie Berufsanfängerinnen mit Aufstiegswunsch in der Gesundheitswirtschaft?

Ich wünsche ihnen, dass sie ihr Wissen und ihre Kompetenzen in diesen spannenden Bereich einbringen können, dass sie sich nicht vor Tätigkeiten mit hoher Verantwortung scheuen und dass sie den Mut entwickeln, auch Gegenwind in Kauf zu nehmen.

Welchen Rat möchten Sie Berufsanfängerinnen in der Gesundheitswirtschaft mit auf den Weg geben?

Sie sollten sich nicht von Rückschlägen entmutigen lassen. Ebenso sollten sie nicht darauf warten, gefördert zu werden, sondern selbst aktiv sein. Sie sollten Respekt vor anderen Personen und Positionen haben und verinnerlichen, dass Kompromisse keine Niederlagen sind.

“Habe keine Angst vor neuen Herausforderungen und unbekanntem Wegen und stehe zu Deinen Fähigkeiten.”

KARIN HARMS

Stellvertretende
Verbandsgeschäftsführerin des
Bezirksverbandes Oldenburg



© Karin Harms

*"Ich führe meinen Erfolg auf
meine Fähigkeit zurück, keine
Angst vor Veränderungen und den
Mut zu haben, Neues zu wagen."*

VORHERIGE BERUFLICHE STATIONEN

- **Fachhochschule Wilhelmshaven
(nun "Jade Hochschule")**
- **Siemens Nixdorf, München**
- **Kommunale Datenverarbeitung
Oldenburg**
- **Landkreis Friesland**
- **Diplomstudium der gehobenen
Verwaltungslaufbahn**

Wer oder was hat Sie im Laufe Ihres beruflichen Werdegangs inspiriert?

Meine Mutter hat mich inspiriert. Sie war damals im Gegensatz zu vielen anderen Müttern überhaupt berufstätig. Inspiriert hat mich auch, dass meine Eltern durch die Nachkriegszeit deutlich eingeschränkt waren in ihren Entfaltungsmöglichkeiten. Ich wollte meine Möglichkeiten nutzen. Besonders gereizt haben mich immer Herausforderungen, für die ich meine Komfortzone verlassen musste. Diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern und ein positives Feedback zu erhalten, hat mich immer wieder stark motiviert und nach vorne gebracht.

Was schätzen Sie an Ihrer Position als Führungskraft?

Ich schätze sehr, dass ich selbst in der Lage bin, Entscheidungen zu treffen und damit den Erfolg des Verbandes mitzugestalten. Außerdem schätze ich sehr, mit den Kolleginnen und Kollegen im Team zusammen zu arbeiten und die Fäden in der Hand zu halten. Ich genieße es, selbstbestimmt in Verantwortung zu arbeiten. Besonders freut es mich, wenn Projekte, die ich angestoßen habe, sich positiv auf viele Beteiligte – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Bewohnerinnen und Bewohner – auswirken.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, denen Frauen auf dem Weg in die Führungsebene in der Gesundheitswirtschaft begegnen?

Die größte Herausforderung ist sicherlich, Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Wie lautet Ihre Strategie im Umgang mit geschlechterspezifischer Diskriminierung in der Arbeitswelt?

Geschlechtsspezifische Diskriminierung hat in der heutigen Arbeitswelt nichts zu suchen. Ich lege Wert auf eine Personalentwicklung und ein Arbeitsklima, das sich an Werten, aber nicht an Geschlechtern orientiert. Wertschätzender Umgang – in alle Richtungen - ist wichtiger Bestandteil des Leitbildes unseres Verbandes.

Wenn Sie Ihren Karriereweg noch einmal von vorne beginnen könnten, würden Sie etwas anders machen?

Eigentlich bin ich immer meinem Bauchgefühl gefolgt und bin damit gut gefahren. Insofern würde ich rückblickend nichts anders machen.

Was wünschen Sie Berufsanfängerinnen mit Aufstiegswunsch in der Gesundheitswirtschaft?

Ich wünsche Berufsanfängerinnen, dass sie die Möglichkeit haben, Einblicke in unterschiedliche Bereiche zu bekommen, "über den Tellerrand gucken zu können", um sich dann tatsächlich für den Bereich zu entscheiden, der ihnen am meisten Spaß macht. Ich halte es in diesem Zusammenhang auch für wichtig, als Berufsanfängerin in größeren Zeitabständen (mindestens drei Jahre) durchaus das Unternehmen (oder auch den Bereich) zu wechseln, um neue Perspektiven zu erkennen, vergleichen zu können und die Kompetenzen breit aufzustellen. Ich wünsche den Berufsanfängerinnen Mut, Verantwortung zu übernehmen.

Welchen Rat möchten Sie Berufsanfängerinnen in der Gesundheitswirtschaft mit auf den Weg geben?

Vertrauen Sie in Ihre Kompetenzen und trauen Sie sich dann auch, Dinge umzusetzen! Verlassen Sie ruhig hin und wieder Ihre Komfortzone und folgen Sie Ihrem gesunden Bauchgefühl!

“ Mir war es immer egal, ob ich von Männern oder Frauen umgeben war/bin. Ich halte ein authentisches Auftreten - unabhängig vom Umfeld - für entscheidend, um sich zu behaupten. ”

MELANIE PHILIP

Gründerin und geschäftsführende
Gesellschafterin der care pioneers
GmbH und Geschäftsführerin von
Start IT Solutions GmbH



© Melanie Philip

*"Ich werde mich weiter für
Gleichberechtigung einsetzen und
anderen Frauen ein Vorbild sein,
ihnen helfen und sie
unterstützen."*

VORHERIGE BERUFLICHE STATIONEN

- **Gründung und Geschäftsführung der Vita Akademie GmbH**
- **Projekt- & Kampagnenleitung an den Universitäten Vechta & Oldenburg**
- **Selbstständig mit Vita Centrum e.V., Beratungsstelle für Senioren**
- **Diplomstudium der Gerontologie**

Was schätzen Sie an Ihrer Position als Führungskraft?

Ich schätze, dass ich Einfluss habe auf Entwicklung und mit Menschen arbeite, die mir vertrauen und dass man mit einem tollen Team nicht viel führen muss, sondern Visionen verfolgen kann.

Was hat Sie im Laufe Ihres beruflichen Werdegangs inspiriert?

Inspiriert hat mich immer der Spaß an der Arbeit und sinnvolle Dinge für die Gesellschaft zu tun. Inspiriert haben mich viele Schulungen, Bücher und Workshops zum Thema Selbstorganisation. Außerdem haben mich die Geschichten in der Pflege und vor allem die Dinge, die dort nicht funktionieren, inspiriert – denn dann musste ich Lösungen finden.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, denen Frauen auf dem Weg in die Führungsebene in der Gesundheitswirtschaft begegnen?

Die größten Herausforderungen sind, unterschätzt zu werden und das Gefühl zu haben, sich mehr als andere Kollegen beweisen zu müssen. Außerdem muss man sich zwischen Familie und Karriere entscheiden. Entscheidet man sich für die Karriere, wird man oft in Hierarchien gedrängt, in denen nur Männer sind. Es passiert, dass man sich als einzige Frau allein unter den Männern befindet und sich mitunter wie eine Quotenfrau vorkommt ...

Worauf führen Sie Ihre beruflichen Erfolge zurück?

Ehrgeiz, Spaß an der Arbeit, das Netzwerk, das ich aufgebaut habe, und dass ich eine Vision habe: Pflege wieder zukunftsfähig zu machen. Außerdem denke ich, dass ich Menschen begeistern kann und sie Spaß haben, mit mir zu arbeiten. Sie vertrauen mir.

Welche persönlichen Haltungen sind Ihrer Meinung nach hilfreich, um sich als Frau in einem männerdominierten Umfeld behaupten zu können?

Schlagfertigkeit, Selbstbewusstsein sowie Smalltalk- und Netzwerkkompetenz. Ich glaube, Begeisterung auslösen und überzeugen zu können. Ich wecke bei anderen Neugierde für meine Art, an Probleme heranzugehen und begegne anderen respektvoll, beziehungsweise fordere diesen Respekt ein wenig ein. Man sollte sich außerdem zwingend ein starkes Netzwerk aufbauen und kommunikativ sein.

Welchen Rat möchten Sie Berufsanfängerinnen in der Gesundheitswirtschaft mit auf den Weg geben?

Sucht Euch etwas, das Euch richtig Spaß macht. Versucht Euch vorzustellen, wie Ihr Euch in 5 Jahren sehen wollt und arbeitet hart daran, aber vergesst Euch selbst nicht dabei. Nutzt Synergien und Netzwerke, lernt kommunizieren und lernt die Dinge zu "verkaufen", die Euch weiterbringen. Identifiziert Euch mit wichtigen Menschen, die Euer Vorbild sind, und hängt Euch dran.

“*Das ruckelt sech all weder torecht! Was soll dir schon passieren.*”

PROF. DR. FRAUKE KOPPELIN

Professorin für Gesundheitswissenschaften und Studiengangsleitung des weiterbildenden Master Public Health an der Jade Hochschule Oldenburg

VORHERIGE BERUFLICHE STATIONEN

- **Vertretungsprofessur für Sozialepidemiologie mit Schwerpunkt Geschlecht und Gesundheit an der Universität Bremen, Fachbereich 11**
- **Professorin an der ehem. FH Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven in Emden**
- **Wissenschaftl. Koordination des Aufbaus der Gesundheitswissenschaften an der Universität Bremen**
- **Wissenschaftl. Tätigkeit & Promotion in der Medizinsoziologie an der Medizinischen Hochschule in Hannover**
- **Diplomstudium der Sozialwissenschaften**



© Prof. Dr. Frauke Koppelin

"Ich habe sehr schnell angefangen, es als Teil meiner wissenschaftlichen Karriere zu sehen, sich strategisch aufzustellen, um in der männlich dominierten Wissenschaft voranzukommen."

Was schätzen Sie an Ihrer Position als Führungskraft?

Ich schätze sowohl den hohen Freiheitsgrad und die Flexibilität als auch die Möglichkeit, Dinge gestalten und beeinflussen zu können. Ebenso gerne bringe ich als Professorin Studierende auf den Weg, fördere meine MitarbeiterInnen und unterstütze Sie auf ihren eigenen beruflichen Wegen.

Worauf führen Sie Ihre beruflichen Erfolge zurück?

Auf meine persönliche Kraft, Stärke und Lust auf die eigenen persönlichen Ziele konsequent hinzuarbeiten aber dabei hinreichend flexibel zu bleiben, um im Zweifel auch mal über einen anderen Weg zum Ziel zu kommen. Zudem habe ich große Lust Neues aufzubauen – das war eine fortwährende Triebfeder.

Was war der beste Rat, der Ihnen einmal mit auf den Weg gegeben wurde?

Die Professur 2001 anzunehmen und es einfach auszuprobieren!

Wenn Sie Ihren Karriereweg noch einmal von vorne beginnen könnten, würden Sie etwas anders machen? Wenn ja, was genau und warum?

Ich würde vielleicht nicht alles auf einmal machen, sondern mehr hintereinander: Kinder und wissenschaftliche Karriere ist schon nicht ganz einfach. Hier gelten häufig noch männliche Spielregeln. Auf der anderen Seite war es genau das, was mich so beflügelt hat: den Beruf, die Karriere und die Familie miteinander zu verbinden.

Was sind die größten Herausforderungen, denen Frauen auf dem Weg in die Führungsebene in der Gesundheitswirtschaft begegnen?

Gegen die alten tradierten Männerbündnisse anzukommen, die wir Frauen in der Form leider nicht haben. Da hilft nur, selbst welche zu gründen und sich ebenfalls gut zu vernetzen.

Welche persönlichen Haltungen sind hilfreich, um sich als Frau in einem männerdominierten Umfeld behaupten zu können?

Geduldig und analytisch nach eigenen Wegen der Behauptung zu suchen und in Strukturen zu denken.

Wie lautet Ihre Strategie im Umgang mit geschlechterspezifischer Diskriminierung in der Arbeitswelt?

Einerseits als Frau in Führungsposition sichtbar zu sein, andererseits sich das gesamte Berufsleben durch die aktive Mitwirkung in Gremien etc. und durch konkrete Maßnahmen zu unterstützen, die dem entgegenwirken, beziehungsweise die anhaltende Diskriminierung sichtbar zu machen.

Welchen Rat möchten Sie Berufsanfängerinnen in der Gesundheitswirtschaft mit auf den Weg geben?

1. sich nicht abschrecken zu lassen, sondern mit Beharrlichkeit den eigenen Weg weiter zu verfolgen und die eigene Kompetenz nicht zu verleugnen.
2. sich sehr gut zu vernetzen, auszutauschen und gegenseitig Mut zu machen.
3. sich Mentoren/Mentorinnen zu suchen, die einen auf dem Weg unterstützen.

“ Den Studierenden zeige ich in der Regel die aktuellen Zahlen zum Gender Pay Gap und diskutiere mit ihnen über die anhaltende Diskriminierung von Frauen. Das rüttelt auf und bringt sie zum Nachdenken.”

07 - NÄCHSTE SCHRITTE ...

Traineeprogramm für weibliche Nachwuchsführungskräfte

Aktuell prüfen wir die Einrichtung eines Traineeprogramms für zukünftige Führungsfrauen. Sobald uns dafür eine Projektfinanzierung zur Verfügung steht, werden wir dies breit veröffentlichen.

Sofern Sie das Projekt finanziell unterstützen möchten oder uns auf potentiell geeignete Finanzierungsquellen hinweisen können, kommen Sie gerne auf uns zu.

08 - HINTERGRUNDLITERATUR

- [1] **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2020)**. Gleichbehandlung der Geschlechter im Arbeitsleben. Verfügbar unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Geschlecht/Gleichbehandlung_der_Geschlechter_im_Arbeitsleben_neu/Gleichbehandlung_Geschlechter_Arbeitsleben_node.html [06.04.2020]
- [2] **Wippermann, C. (2010)**. Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. In Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Mehr Frauen – mehr Vielfalt in Führungspositionen. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf> [21.03.2020]
- [3] **PricewaterhouseCoopers (2016)**. Frauen in der Gesundheitswirtschaft. Verfügbar unter: <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Frauen+in+der+Gesundheitswirtschaft/?card=16929> [03.03.2020]
- [4] **Hofmeister, H. & Hünefeld, L. (2010)**. Frauen in Führungspositionen. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauen-in-deutschland/49400/fuehrungspositionen> [17.05.2020]
- [5] **Morrison, A.M, White, R.P. & van Velsor, E. (1987)**. Glass Ceiling. Can women reach the top America`s largest corporations? New York: Basic Books.
- [6] **Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (2015)**. Gleichberechtigte Teilhabe: Die Frauenquote kommt. Verfügbar unter: https://www.bmjuv.de/DE/Themen/FokusThemen/Frauenquote/Frauenquote_node.html [17.05.2020]
- [7] **Tiedemann, B. (2014)**. Arbeitsmarktpolitik. Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.). Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/187837/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf> [31.03.2020]
- [8] **Powell, G. N. (2011)**. Women and men in management (4. Ausgabe). Thousand Oaks: Sage.
- [9] **Sczesny, S. (2003)**. Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 34, 133-145.
- [10] **Statistisches Bundesamt (2020)**. Wie wird der Gender PayGap erhoben und berechnet? Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/FAQ/gender-pay-gap.html> [10.04.2020]
- [11] **Finke, C., Dumpert, F. & Beck, M. (2017)**. Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen. Eine Ursachenanalyse auf Grundlage der Verdienststrukturerhebung 2014. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.). Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2017/02/verdienstunterschiede-022017.pdf?__blob=publicationFile [10.04.2020]
- [12] **Javadi, D., Vega, J., Etienne, C., Wandira, S., Doyle, Y. & Nishtar, S. (2016)**. Women who lead: successes and challenges of five health leaders. Health System & Reform, 2, 229-240.
- [13] **Kass, R. B., Souba, W. W. & Thorndyke, L. E. (2006)**. Challenges confronting female surgical leaders: overcoming the barriers. Journal of Surgical Research 132, 179-187.
- [14] **Schueller-Weidekamm, C. & Kautzky-Willer, A. (2012)**. Challenges of work-life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. Gender Medicine, 9, 244-250.
- [15] **Adichie, C. N. (2014)**. We Should All Be Feminists. Glasgow: HarperCollins Publisher.
- [16] **Kalaitzi, S., Cheung, K.L., Hiligsmann, M., Babich, S. & Czabanowska, K. (2019)**. Exploring women healthcare leader's perceptions on barriers to leadership in Greek context. Frontiers in Public Health, 7, 1-9.



Gesundheitswirtschaft
FÜR EINE GESUNDE REGION **Nordwest**

Ein besonderer Dank gilt den Frauen, die an diesem Vorhaben teilgenommen haben!

Darüberhinaus wünschen wir den Frauen, die zukünftig **durch die Decke** gehen wollen, viel Erfolg!

Stand September 2020

© Gesundheitswirtschaft Nordwest e.V.

Autorinnen: Erika Muus, Fiona Harms, Juliane Baumeier & Kendra Mielke

Mit Unterstützung von: Sabine Röseler & Yasmin Ehlers

Design & Fotos: Piktochart (sofern nicht anderweitig gekennzeichnet)

FINDE UNS
ONLINE UND
AUF SOCIAL
MEDIA



unsere Website



XING



LinkedIn



Facebook