Präsenz und Selbstsicherheit

„Frauen. Stimme. Stärke.“ · Impulsvortrag Petra Schmuck

Frauen setzen sich durch

Frauen, die sich wirksam durchsetzen, zeichnen sich durch drei Fähigkeiten aus: Sie **zeigen Präsenz**, indem sie selbstsicher auftreten und wahrgenommen werden. Sie **beziehen Position**, vertreten ihre Standpunkte und verhandeln Ergebnisse souverän. Und sie **wahren ihre Grenzen**: Sie nehmen Raum ein, ziehen klare Grenzen und verschaffen sich Respekt.

Wer selbstsicher auftritt, wird für kompetent gehalten.
So einfach – und zugleich so anspruchsvoll.

Was bedeutet echte Selbstsicherheit?

Selbstsichere Menschen vertrauen darauf, den Anforderungen einer Situation gewachsen zu sein. Sie bleiben ruhig, auch wenn etwas unklar, neu oder schwierig ist. Sie äußern ihre Meinung und ihre Grenzen klar, ohne laut oder aggressiv zu werden, und lassen sich durch Kritik oder Widerspruch nicht aus der Bahn werfen. Sie müssen weder ständig gefallen noch sich fortwährend absichern. Und sie können sagen: *Ich weiß es nicht* oder *Da habe ich mich geirrt*, ohne sich dabei klein zu fühlen.

Grundlage dafür ist ein stabiles Selbstwertgefühl. Viele Frauen wurden im Laufe ihres Lebens jedoch geschwächt – durch Erziehung, durch medial vermittelte Schönheitsideale und durch patriarchale Strukturen. Direkt oder indirekt wurde ihnen vermittelt: *Du bist nichts wert. Du bist nicht so wichtig. Nimm dich zurück.* Oder: *Du musst gut aussehen, das ist der Schlüssel zu allem.*

Diese Botschaften sind falsch. Der eigentliche Schlüssel ist eine echte, von innen getragene Selbstsicherheit. Sie lässt sich entwickeln, wenn wir bereit sind, uns mit uns selbst auseinanderzusetzen und die verinnerlichten Botschaften aus Erziehung und Gesellschaft zu überprüfen und neu zu bewerten.

Bis dahin können wir bereits heute selbstsicher wirken, indem wir im Kontakt mit anderen einige Dinge bewusst anders machen. Dabei hilft eine Wechselwirkung von außen nach innen: Studien zur verkörperten Kognition (Embodiment) zeigen, dass eine aufrechte, raumgreifende Körperhaltung das eigene Gefühl von Stärke erhöhen kann.

Echte Selbstsicherheit wächst von innen – selbstsicher wirken lässt sich schon heute.

Präsenz ohne Worte

Präsenz entsteht, bevor das erste Wort fällt. Drei Ansatzpunkte bestimmen sie maßgeblich. Erproben Sie diese bewusst – etwa vor dem Spiegel oder unmittelbar vor einem wichtigen Termin:

1. **Blick:** klar und gerade; ruhig halten, nicht ausweichen.
2. **Kopf und Oberkörper:** Kopf gerade, Brustbein angehoben; aufrichten und Raum einnehmen.
3. **Stand:** fest und geerdet, das Gewicht auf beiden Füßen.



Blick, Haltung, Stand – darüber steuern wir sichtbar unsere Präsenz.

Gemocht werden oder gehört werden?

Viele Frauen sind darauf sozialisiert, gemocht zu werden und Männer eher darauf, gehört zu werden.

	Frauen: gemocht werden	Männer: gehört werden
Zutrauen	Erst gründlich vorbereiten, dann handeln.	Erst einmal handeln – es wird schon gelingen.
Position	Harmonie hat Vorrang vor der eigenen Meinung.	Durchsetzung wird belohnt.
Kritik	Wird schnell persönlich genommen.	Gehört zum Spiel – danach ist sie erledigt.
Absicherung	Gefallen wollen, mehrfach prüfen, sich entschuldigen.	Raum einzunehmen ist selbstverständlich.



Beide Muster sind erlernt – und damit veränderbar.

Zwei Schauplätze, zwei Spielregeln

Der private Schauplatz – Familie und Freundschaft

Soziale Beziehungen in der Familie und im Freundeskreis dienen vor allem dem emotionalen Rückhalt, der Identitätsbildung und der gemeinsamen Lebensfreude. Anders als im Beruf stehen hier nicht Leistung oder Nutzen im Vordergrund, sondern Nähe und Zuneigung, die Achtung der Bedürfnisse des anderen und die Gewissheit, füreinander da zu sein. Vor allem Frauen empfinden diese Werte als wichtig. Sie wurden durch jahrhundertelange Konditionierung zu Experten an diesem Schauplatz.

Der berufliche Schauplatz – Beruf und Karriere

Im beruflichen Umfeld folgen soziale Beziehungen anderen Spielregeln als in der Familie oder unter Freunden. Hier stehen Wertschöpfung, Zweckmäßigkeit und Hierarchie im Mittelpunkt. Anerkennung ist nicht bedingungslos, sondern an Ergebnisse und Rollen geknüpft.

Über Vergütung, Karriere und Erfolg entscheiden vor allem drei Faktoren:

Kompetenz (Ich kann es): Das Fundament bildet die fachliche und soziale Leistungsfähigkeit. Sie entsteht durch Ausbildung, Erfahrung und messbare Ergebnisse, die für das Unternehmen einen konkreten Nutzen stiften.

Status (Ich zeige es): Leistung allein reicht oft nicht aus, sie muss auch sichtbar werden. Status beschreibt das informelle Ansehen in der Gruppe und wird durch souveränes Auftreten, Sympathie, strategisches Netzwerken sowie den Zugang zu wichtigen Ressourcen und Informationen getragen.

Rang und Macht (Ich werde legitimiert): Dies ist die formale Ebene der Organisation. Sie definiert die offizielle Position in der Hierarchie und verleiht die legitimierte Befugnis, Entscheidungen zu treffen, Weisungen zu erteilen und Ziele durchzusetzen.



Im Privaten zählt, wer Sie sind – im Beruf zählt, was Sie können, zeigen und verantworten.

Status – was ist das?

Status bezeichnet das soziale Ansehen eines Menschen und damit seine Stellung in einer Gruppe oder Gesellschaft. Sichtbar wird er in unserem Verhalten und in unserem Habitus.

Der Begriff **Habitus** geht auf den Soziologen Pierre Bourdieu zurück. Er umfasst unsere gesamte Art, zu denken, zu sprechen, uns zu kleiden, aufzutreten und die Welt wahrzunehmen. Der Habitus entsteht durch Sozialisation in Familie, Schule und sozialem Milieu und fühlt sich für uns völlig „natürlich“ an – eine biografisch erworbene Grundausstattung, gleichsam ein soziales Betriebssystem. Intuitiv suchen wir die Nähe von Menschen mit ähnlichem Habitus; Menschen mit anderen Prägungen begegnen wir dagegen oft mit leiser Skepsis. Dabei spüren wir meist unwillkürlich, wer ‚oben‘ und wer ‚unten‘ steht.

Die Unterscheidung von Hoch- und Tiefstatus stammt von dem britischen Theaterpädagogen Keith Johnstone. Gemeint sind situative Verhaltensmuster, die je nach Kontext beide ihre Berechtigung haben. Sie zeigen sich in Körperhaltung, Blickkontakt, Stimme und Sprache.

	Hochstatus: Ich nehme mir Raum.	Tiefstatus: Ich mache mich klein.
Haltung	ruhig und aufrecht, wenig Bewegung	wenig raumgreifend, viele kleine Bewegungen
Blick	fester, gehaltener Blickkontakt	ausweichend, häufiges Lächeln, Kopf geneigt
Stimme	langsam und tief, mit Pausen	hoch und schnell, das Satzende steigt an
Sprache	kurze, klare Sätze ohne Rechtfertigung	Weichmacher wie *eigentlich*, *vielleicht*, *nur kurz*
Im Gespräch	unterbricht und lässt warten	lässt sich unterbrechen, rechtfertigt sich
Wirkung	kompetent, souverän, führungsstark – erhält Respekt	sympathisch, nahbar, ungefährlich – wird gemocht
Übertrieben	arrogant, distanziert	unsicher, wenig kompetent

Gelernte Muster bei Frauen und Männern

Frauen sichern im Tiefstatus häufig die Beziehung: Sie lächeln, schwächen Aussagen ab und entschuldigen sich. Sie nehmen weniger Raum ein, auch körperlich, und werden für Hochstatusverhalten häufiger sanktioniert. Männer zeigen Hochstatus dagegen als Normalfall: Sie nehmen Raum ein, unterbrechen und behaupten ihre Position. Bei ihnen wird Hochstatus als Kompetenz gedeutet, Tiefstatus hingegen als Schwäche.

Aus der Beratungspraxis lässt sich zuspitzen: Frauen sind **Tiefstatus-Profis**. Sie steigen auf der Statustreppe bereitwillig einige Stufen hinab, lassen sich dafür aber von höheren Rängen weniger beeindrucken. Männer sind **Hochstatus-Profis**. Sie geben auf der Statustreppe ungern auch nur eine Stufe preis, ordnen sich höheren Rängen jedoch klar unter, wenn die ranghöhere Person ihre Rolle auch tatsächlich einnimmt.

Hoch- und Tiefstatus haben beide ihre Berechtigung – entscheidend ist, sie bewusst zu wählen.

Status im Alltag – drei Beispiele

Klinik: Teambesprechung

Die Stationsleitung spricht den Chefarzt auf die Personalbesetzung am Wochenende an.

> **Tiefstatus:** *Entschuldigen Sie, ich weiß, Sie haben gerade viel um die Ohren … Aber ich wollte nur mal kurz anmerken, dass es am Wochenende vielleicht ein bisschen eng werden könnte mit dem Personal. Also, nur falls das irgendwie geht …*

> **Hochstatus:** *Am Wochenende fehlen uns zwei Pflegekräfte. Ich brauche bis heute Mittag Ihre Entscheidung: Entweder wir verschieben die planbaren Aufnahmen, oder wir fordern Verstärkung aus dem Pool an.*

Universität: Seminar

Eine Doktorandin vertritt gegenüber dem Professor eine abweichende Einschätzung.

> **Tiefstatus:** *Ähm, ich bin mir jetzt nicht ganz sicher, und Sie wissen das natürlich viel besser … Aber könnte es vielleicht sein, dass man die Studie auch anders interpretieren kann? Also, nur so ein Gedanke.*

> **Hochstatus:** *Ich lese die Ergebnisse der Studie anders. Die Stichprobe umfasst ausschließlich Männer über 60. Deshalb lassen sich die Ergebnisse aus meiner Sicht nicht auf alle Patientengruppen übertragen. Wie sehen Sie das?*

Klinikverwaltung: Abteilungsbesprechung

Eine Mitarbeiterin stellt einen Vorschlag vor und wird von einem Kollegen unterbrochen.

> **Tiefstatus:** (verstummt, wartet ab, später leise) *Ja, genau … also, das war ja eigentlich auch so ein bisschen mein Punkt … aber ist ja auch egal.*

> **Hochstatus:** (hebt kurz die Hand, ruhiger Blick zum Kollegen) *Moment. Ich führe meinen Gedanken zu Ende.* (Pause) *Wenn wir die Abrechnungsprüfung digitalisieren, sparen wir rund 20 Arbeitsstunden pro Monat.*

Was den Unterschied macht

1. **Ankündigen** statt um Erlaubnis bitten.
2. **Weichmacher streichen:** kein *eigentlich*, *vielleicht* oder *nur kurz*.
3. **Kurz und konkret formulieren:** erst die Kernaussage, dann die Begründung.
4. **Pausen aushalten:** nach der Kernaussage ruhig bleiben und nichts nachschieben.
5. **Auf Rechtfertigungen verzichten:** keine Entschuldigung vorweg.



Die kluge Statusspielerin fragt sich stets: *Will ich recht behalten oder mein Ziel erreichen?*

Geschlechterrollen prägen Machtverhältnisse

Der Backlash-Effekt

Von Männern werden Durchsetzungsstärke, Unabhängigkeit und Zielorientierung erwartet; Machtverhalten entspricht dem gängigen Rollenbild. Zeigen Frauen dasselbe Verhalten, wird es von Frauen wie Männern häufig sanktioniert. Die Sozialpsychologen Laurie A. Rudman und Peter Glick haben dieses Phänomen als Backlash-Effekt beschrieben. Abgeschwächt wird er, wenn Frauen ihre Durchsetzungsstärke mit Wärme und Zugewandtheit verbinden.

Besonders deutlich zeigt sich das beim Ausdruck negativer Emotionen: Ärger wird bei Männern oft als Entschlossenheit gedeutet, bei Frauen dagegen als Kontrollverlust – mit messbaren Folgen für den zugeschriebenen Status.

Think Manager – Think Male

Von Führungskräften erwarten Menschen vor allem, dass sie Orientierung geben – also Sicherheit, Ordnung und Fairness gewährleisten.

Die auf Thomas Carlyle zurückgehende „Great-Man-Theorie“ aus dem 19. Jahrhundert erklärt Führungserfolg mit herausragenden Einzelpersönlichkeiten – „Helden“ mit angeborenen Fähigkeiten. Wissenschaftlich gilt sie als überholt, ihr Grundgedanke wirkt in Wirtschaft, Politik und Medien jedoch bis heute nach.

Eigenschaften, die einer erfolgreichen Führungskraft zugeschrieben werden, entsprechen weitgehend denen, die Männern zugeschrieben werden („Think Manager – Think Male“). Neuere Metaanalysen bestätigen, dass dieses Stereotyp zwar schwächer geworden ist, aber fortbesteht. Typischerweise verbinden Männer wie Frauen mit Führung vor allem **Durchsetzungsfähigkeit**, **Kontrolle und Zuversicht**, **Zielstrebigkeit** sowie **Selbstbewusstsein und Unabhängigkeit** – kooperative und empathische Fähigkeiten treten dahinter zurück. Dabei sind gerade diese besonders wirkungsvoll in der Mitarbeiterführung.

Frauen in Führungspositionen

Für Frauen in Führungspositionen entsteht daraus eine Doppelanforderung: Sie sollen alle genannten Eigenschaften und den Status einer starken Führungskraft mitbringen und zugleich fürsorglich und freundlich sein. Wirken sie zu durchsetzungsstark, gelten sie rasch als unsympathisch; wirken sie zu zugewandt, wird ihnen Führungsstärke abgesprochen.



Wer in eine Führungsposition aufsteigen möchte, sollte selbstsicher und zugleich freundlich auftreten. Verwechseln Sie jedoch warme, verbindliche Freundlichkeit nicht mit Gefälligkeit.

Hierarchie und Kommunikation

Der Besprechungsraum ist keine Küche

Der Kommunikationsberater Peter Modler unterscheidet zwei Kommunikationssysteme. In der **vertikalen Kommunikation**, etwa mit Vorgesetzten, geht es zuerst um Rang- und Revierfragen: Wer steht wo, wer hat das Sagen? Inhalte folgen erst danach; Macht- und Statusspiele sind an der Tagesordnung.

In der **horizontalen Kommunikation** auf Augenhöhe stehen dagegen Inhalte und Zugehörigkeit im Vordergrund. Alle dürfen sich an alle wenden, der Ton ist meist informell, und man kommt schnell zur Sache.

In der Hierarchie gilt: erst die Rangordnung, dann der Inhalt.

Machtspielen souverän begegnen

Frauen – und auch manche Männer – erleben im Berufsalltag immer wieder subtile Machtspiele: Sie werden unterbrochen, mit abwertenden Bemerkungen bedacht oder mit Augenrollen quittiert, und ihre Ideen werden von anderen als eigene ausgegeben. Sie werden vorgeführt, herabgesetzt oder beleidigt, von Informationen abgeschnitten oder mit Monologen überzogen; mancher setzt sich demonstrativ auf ihren Schreibtisch.

Was steckt dahinter? Es ist der Versuch, Sie aus der Reserve zu locken, sich zu einer starken emotionalen Reaktion hinreißen zu lassen oder Sie mundtot zu machen. Männer testen Frauen und andere Männer zunächst auf ihr „Standing“. Es geht bei einem Angriff nicht wirklich um Sie, sondern nur darum sich als stärker und machtvoller zu positionieren. Allerdings - wenn Sie selbstbewusst, ruhig und klar bleiben, akzeptiert Ihr Gegenüber sie meist in seinem Statussystem und beruhigt sich. Nun kann man zusammen arbeiten.

So reagieren Sie souverän

1. Wechseln Sie auf die Metaebene: Bei Machtspielen geht es selten um die Sache.
2. Bewahren Sie Ruhe: tief einatmen, langsam ausatmen.
3. Stellen Sie zuerst Blickkontakt her, sehen Sie Ihr Gegenüber an – und lassen Sie eine Pause entstehen.
4. Sprechen Sie langsam und setzen Sie bewusste Pausen.
5. Wählen Sie wenige, aber klare Worte: drei bis fünf Wörter, höchstens zwei Sätze.
6. Halten Sie den Kopf gerade und richten Sie sich innerlich auf.
7. Verzichten Sie auf intellektuelle Argumentation.
8. Rechtfertigen und erklären Sie sich nicht.

Bei Machtspielen geht es meist nicht um die Sache. Bleiben Sie ruhig, halten Sie den Blick, wählen Sie wenige, klare Worte. Keep cool.

Souverän kontern

Entscheidend ist die innere Haltung: Verstehen Sie die Bemerkung nicht als persönlichen Angriff. Bleiben Sie selbstbestimmt und bei sich – im Hochstatus. Verzichten Sie auf Revanche, Belehrung, Bestrafung oder Bloßstellung.

Meist genügt eine knappe Reaktion: *Nein. Ja. Doch.* – ernst, ohne Lächeln und mit festem Blickkontakt.

Minimaler Energieaufwand

Bemerkung	Antwort
Mach dich mal locker. Entspann dich!	*Nein.*
Lächeln Sie doch mal.	*Nein.*
Hast du deine Tage?	*Du bist raus!*
Für eine Frau machst du das gut.	*Ja.*
Seien Sie doch nicht so empfindlich.	*Doch.*
Das sollten Sie sportlich sehen.	*Nein.*

Wichtig: Sexualisierte Bemerkungen und Übergriffe sind keine Machtspielchen mehr. Sie können den Tatbestand der sexuellen Belästigung nach § 3 Abs. 4 AGG erfüllen und sollten dokumentiert und gemeldet werden.



Nein. Ja. Doch. – ernst, ohne Lächeln, mit festem Blick. Mehr Energie lohnt sich nicht.

Fazit und Empfehlung

„Frauen. Stimme. Stärke.“ · Universitätsmedizin Rostock · 23.11.2026

Aus dem Impulsvortrag und den Beiträgen der Teilnehmerinnen ergeben sich sechs Empfehlungen, mit denen Sie im Arbeitsalltag unmittelbar mehr Wirkung und Gelassenheit gewinnen.

1 **Status**	Respekt entsteht durch Wirkung. Erzeugen Sie Respekt für sich und Ihre Leistungen durch selbstsicheres Auftreten, sichtbare Kompetenz und Zuverlässigkeit. Weniger nicken, Kopf gerade halten, Brustbein oben, auf beiden Füßen stehen, kein Verlegenheitslächeln, kein soziales Dauerlächeln, fester Blick, bedeutungsvolle Pausen, wenige Worte.
2 **Macht und Hierarchie**	Bitte denken Sie daran: **Die Klinikorganisation ist nicht Ihre Familie!** Jede Organisation nutzt eine hierarchische Ordnung, um Entscheidungsmacht sinnvoll zu verteilen. Und Macht macht etwas mit Menschen – sie wird auch für eigene Vorteile genutzt. „Arbeiten“ Sie sich nicht an ranghöheren Personen ab. Hierarchien folgen eigenen Regeln. Fassen Sie sich kurz, lernen Sie die Spielregeln, lassen Sie sich nicht beeindrucken. Es ist ein Spiel. Werden Sie die beste Spielerin.
3 **Selbstwert**	Erinnern Sie sich regelmäßig daran, was Sie ausmacht. Sprechen Sie dabei in der zweiten Person mit sich selbst und nennen Sie sich beim Vornamen, z. B. so: *Du machst das einfach richtig gut, Sabine!* Es gibt Studien, die den Erfolg dieser persönlichen Selbstansprache nachweisen. Diese kleine Distanz hilft, die eigene Leistung bewusst anzuerkennen.
4 **Karriere**	Nutzen Sie Netzwerke und suchen Sie sich Förderer – auch männliche Sponsoren, die Ihren Namen in Entscheidungsrunden einbringen. Teilen Sie aktiv mit, welche Aufgaben Sie sich zutrauen. Wer nicht fragt, wird oft übersehen.
5 **Blöde Sprüche**	Nicht jeder Kommentar verdient Ihre Energie. Reagieren Sie knapp und souverän – *Ja. Nein. Doch.* – und investieren Sie nicht mehr Kraft, als nötig ist.
6 **Sexuelle Übergriffe und Gewalt**	Sexuelle Übergriffe sind Straftaten. Täter verstoßen gegen das Gesetz. Schweigen schützt die Täter, nicht Sie. Machen Sie Vorfälle öffentlich: Dokumentieren Sie, holen Sie sich Unterstützung und wenden Sie sich an Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragte oder externe Beratungsstellen. Bleiben Sie nicht allein damit – das schadet Ihnen noch mehr.

Präsenz zeigen. Position beziehen. Grenzen wahren.