

[Startseite](#) | [SonntagsZeitung](#) | Interview über Gleichstellung: «Geliebt werden zu wollen, ist eines der grössten Karrierehindernisse»

Abo [Interview über Gleichstellung](#)

«Geliebt werden zu wollen, ist eines der grössten Karrierehindernisse für Frauen»

Sibyl Schädeli coacht Ärztinnen, Diplomatinen und Forscherinnen. Und stellt fest: Wenn sie im Job aufsteigen wollen, haben sie mitunter dieselben Probleme. Schuld sind nicht immer die Männer – aber oft genug.



[Simone Rau](#), [Anielle Peterhans](#)

Publiziert: 20.08.2022, 22:04

🔄 Aktualisiert: 21.08.2022, 18:44





«Frauenförderung hat so etwas Gönnerhaftes im Sinne von: Wir müssen den Frauen jetzt helfen», sagt Coach und Beraterin Sibyl Schädeli im Garten ihres Büros in Basel.

Foto: Pino Covino

Sie bezeichnen sich selbst als Spezialistin für Machtspiele, Durchsetzungsvermögen und Frauenkarrieren. Müssen Männer Angst vor Ihnen haben?

(lacht) Nein, sicher nicht. Ausser natürlich die Männer, die sich gegenüber Frauen unmöglich verhalten. Aber im Ernst: Es geht darum, Gleichstellung in den obersten Rängen von Organisationen herzustellen. Wenn Gleichstellung da ist, muss niemand Angst haben.

Jede Frau, die es nach oben schafft, nimmt einem Mann den Platz weg.

Das stimmt. In der Hierarchie eines Unternehmens hat es oben weniger Platz als unten. Männer müssen allenfalls Angst vor dem Verlust gewisser Privilegien haben.

Sie coachen Frauen zum Thema Führungsentwicklung, Karriereförderung und Gleichstellung. Beispielsweise Ärztinnen, Forscherinnen und Diplomatinen. Was haben diese Frauen gemeinsam?

Sie arbeiten alle in einem enorm kompetitiven Umfeld, in dem es Frauen kaum nach oben schaffen und in dem sie extrem abhängig von ihren Vorgesetzten sind. Sie arbeiten viel, sie sind schlau – und kommen plötzlich nicht mehr weiter.

Warum?

Im Gegensatz zu Frauen in der Wirtschaft lernen diese Frauen nicht schon früh, mit hierarchischen Machtspielen klarzukommen. Sich durchzusetzen. Um es am Beispiel der Forscherin zu erklären: Spätestens nach der Doktorarbeit geht es plötzlich nicht mehr nur um die inhaltliche Leistung, sondern um die Art und Weise, wie sie ihre Forschung präsentiert, wie sie sich durchsetzt, was für ein Netzwerk sie hat.

Was erzählen Ihnen die Frauen in den Coachings?

Häufig höre ich: «Ich weiss gar nicht, was los ist, meine weniger begabten Kollegen ziehen alle an mir vorbei. Sie bluffen, spielen sich auf.» Gleichzeitig – und das macht es so schwierig – lehnen viele Frauen genau diese Machtspiele ab. Sie sagen: «Alles, was ich jetzt können müsste, um weiterzukommen, will ich gar nicht. Ich will eine andere Führungskultur.»

«Man wird nicht befördert, weil man anderen immer den Vortritt lässt und nur Entscheide fällt, die allen gefallen.»

Was antworten Sie?

Ich antworte: «Kultur und Kommunikation werden nicht von der Minderheit bestimmt. Wenn Sie also hochkommen wollen, müssen Sie sich bis zu einem gewissen Grad anpassen. Dabei sollten Sie nicht vergessen, was Sie erlebt haben. Sodass Sie sich hoffentlich anders verhalten, wenn Sie dereinst Macht und Einfluss haben.» So-

lange es oben nicht mehr Frauen gibt, gibt es keinen anderen Weg, als sich die vorhandenen Techniken zuzulegen.

Auf Ihrer Website ist gross zu lesen: «Fertig mit nett!» Wer Karriere machen will, muss also bissig sein?

Bissig heisst nicht böseartig. Doch nett zu sein, ist keine Qualifikation. Man wird nicht befördert, weil man anderen immer den Vortritt lässt und nur Entscheide fällt, die allen gefallen. «Fertig mit nett» bedeutet, damit leben zu können, dass einen andere nicht nett finden. Für Frauen ist das häufig ein Problem.

Männer können das besser?

Nicht alle. Aber ich sehe eine klare Tendenz, dass Männer weniger persönlich von dem betroffen sind, was ihnen passiert. Eine typische Situation: Eine Frau und ein Mann kämpfen in einer Sitzung hart um etwas. Die Frau geht nach Hause, kann zwei Wochen nicht schlafen, fasst sich schliesslich ein Herz und spricht ihn darauf an. Er hingegen kann sich nicht einmal an den Vorfall erinnern. Geliebt werden zu wollen, ist eines der grössten Karrierehindernisse für Frauen.

Wie können Frauen lernen, dieses Bedürfnis abzulegen?

Auch mal vordrängeln und einem Mann etwas wegnehmen. Zum Beispiel, wenn es bei einer akademischen Publikation darum geht, wer als Erstautorin aufgeführt wird. Die Männer werden diesen Platz nicht von sich aus freiräumen. Und ganz wichtig: Nein sagen lernen.

«Ich erlebe oft Frauen, die denken, sie würden mit Kindern ja dann eh Teilzeit arbeiten – also bewerben sie sich schon vorher nicht mehr auf höhere Stellen.»

Was, wenn man es verpasst, sich durchzusetzen? Und jemand schnappt einem den Karriereschritt weg?

Dann muss man gehen. Sonst bleibt man stehen.

Kamen Sie auch schon in diese Situation?

Mehrmals. In einem Fall stiess ich nicht an eine gläserne Decke, sondern an eine Betondecke. Also entschied ich, zu gehen und an einem anderen Ort Chefin zu werden.

Und gelang es Ihnen auch?

Ja. Womit ich nicht sagen will, dass man immer gehen muss: Solange man dort ist, muss man Gas geben. Und darf nicht mit angezogener Handbremse fahren. Diesen Fehler machen gerade Frauen mit Kinderwunsch.

Können Sie das ausführen?

Ich erlebe oft Frauen, die denken, sie würden mit Kindern ja dann eh Teilzeit arbeiten – also bewerben sie sich schon vorher nicht mehr auf höhere Stellen. Dabei wäre es besser, sie würden versuchen, vor ihrem Mutterschaftsurlaub in die höchstmögliche Position zu kommen. Mit dieser können sie dann verhandeln, wenn sie später das Unternehmen wechseln wollen.

Sie sagen, man müsse nicht Frauen fördern, sondern ihre Karrieren. Wie meinen Sie das?

Frauenförderung hat so etwas Gönnerhaftes im Sinne von: Wir müssen den Frauen jetzt helfen. Die Frauen, mit denen ich zu tun habe, können ihren Kollegen mehr als das Wasser reichen. Man muss also nicht sie fördern, sondern schauen, dass ihre Karrieren stattfinden.

«Wehrt sich eine Frau, wird in der Regel sie fertiggemacht.»

Sie beraten häufig Ärztinnen. Wie wir vom Tamedia-Recherchedesk in einer anonymen Umfrage diesen Februar zeigten, erleben diese bei der Arbeit immer wieder sexuelle Belästigungen und Übergriffe. Über 250 Ärztinnen berichteten uns von Vorfällen.

Diese Zahl hat mich leider überhaupt nicht überrascht. Ich höre auch in den Coachings sehr häufig davon.

Was genau hören Sie?

Eine Ärztin erzählte mir, wenn sie nach 18 Uhr zu ihrem Chef ins Büro gehe, sage er: «Nach 18 Uhr interessiert mich nur noch, wie weit auseinander du die Beine spreizen kannst.» Mittlerweile weiss ich, von wem die Ärztinnen in meinen Kursen sprechen – auch wenn sie anonym erzählen. Diese Belästiger sind bekannt. Alle wissen das.

Auch wir haben von solchen notorischen Belästigern gehört. Wie reagieren Sie auf die Erzählungen der Frauen?

Ich kann ihnen jeweils nur helfen, dort wegzugehen. Denn oft bringt man die erwähnten Ärzte – die Täter – nicht weg.

Verstehen wir Sie richtig: Sie raten den Frauen nicht, sich zu wehren?

Wehrt sich eine Frau, wird in der Regel sie fertiggemacht. Ich rate in meinen Kursen deshalb keiner Frau, sich alleine zu wehren. Sondern sich mit ein paar anderen Frauen zusammenzutun. Sonst gilt sie danach als schwierig. Oder ist gar weg.

**«Die Belästiger öffentlich zur Rede zu stellen
oder die Vorfälle intern zu melden, schadet
leider häufig nur der Frau selbst.»**

Und was soll eine Ärztin machen, die als Einzige Belästigungen erlebt oder zumindest nicht von anderen Betroffenen weiss?

Sie soll dem Täter zunächst einmal unter vier Augen klarmachen, dass sein Verhalten nicht geht. Von einem notorischen Belästiger an einem Spital weiss ich: Er respektiert am meisten jene Frauen, die ihm Grenzen setzen. Die Belästiger öffentlich zur Rede zu stellen oder die Vorfälle intern zu melden, schadet leider häufig nur der Frau selbst.

Weil das Spital nicht reagiert?

Während meiner Zeit als Führungsfrau in der Personalabteilung des Universitätsospitals Basel kamen Mitarbeitende häufig mit Problemen unterschiedlicher Art zu mir. Auf meine Frage hin, was wir nun machen könnten, folgte fast immer die Antwort: Es darf niemand davon wissen. Aber leider ändert sich so nichts.

Uns liegen Fälle von Frauen vor, die froh gewesen wären, hätte man ihren Fall weiterverfolgt. Doch als sie sich bei der Spitalleitung meldeten, passierte nichts. Oder sie wurden gar abgekanzelt, weil es einen ranghohen Arzt betraf.

Die Spitäler haben oft Angst, ihre Aushängeschilder zu verlieren.

Unsere Umfrage zeigte genau das: Gegen die Hierarchie sind die Frauen machtlos.

Viel hat mit der Arbeitssituation zu tun, mit dem Grad der Abhängigkeit vom Vorgesetzten. Arbeitet eine Frau auf einer Bank, kann sie die Bank wechseln, wenn etwas passiert. Ist sie Neurochirurgin und damit hochspezialisiert, wird es schwierig. Sie kann nicht einfach weg, sonst macht sie ihre Karriere kaputt. Also ist sie wahrscheinlich bereit, ziemlich viel auszuhalten.

«Es braucht beides: sich selbst wehren und Männer, die den belästigenden Kollegen Einhalt gebieten.»

Noch einmal: Wieso machen die Spitäler nichts?

Sie machen nicht nichts. Sie machen halt einfach das, was sie immer machen: Meldestellen einrichten, Leitbilder schreiben ... unsere Werte ... unsere Führungsgrundsätze ...

Es gibt Leitlinien – aber niemand hält sich dran?

Ja, das ist so.

Was wären aus Ihrer Sicht mögliche Lösungen?

Oft sind Frauen mit Mikroaggressionen konfrontiert. Sie werden unterbrochen, am Patientenbett vom Kollegen verdrängt, mit anzüglichen Bemerkungen eingedeckt. Überall dort müssen sich Frauen wehren. Und Männer müssen sich schützend vor sie hinstellen und sagen: Hey, Kollege, das geht nicht. Doch oft denken das Männer nur und sagen nichts.

Frauen sind also auf den Schutz der Männer angewiesen?

Es braucht beides: sich selbst wehren und Männer, die den belästigenden Kollegen Einhalt gebieten. Aber es ist ein schmaler Grat: Frauen wollen nicht bevormundet werden. Gleichzeitig dürfen Männer nicht schweigen, wenn sich ein anderer Mann daneben verhält.

Und wie würde ein Spital richtig reagieren?

Mir ist ein einziger Fall bekannt, bei dem ein Direktor einen Belästiger unter vier Augen zur Rede stellte. Das würde nützen. Nicht weil er die Frau in Schutz nimmt, sondern dem Mann klarmacht: «Dein Verhalten ist in der Kultur meiner Klinik inakzeptabel und wird nicht toleriert.» Es muss über die Hierarchie gehen.

«Ich höre auch oft von Frauen: Das ist ein Haifischbecken, das tue ich mir nicht an.»

Ist das Problem vielleicht bald gelöst, weil die Ärztinnen seit zehn Jahren im Studium in der Überzahl sind und nun in die Führungspositionen nachrücken?

Nein. Sonst hätten es bereits mehr Frauen nach oben geschafft. Von selbst ändert sich nichts.

Wollen Frauen denn überhaupt nach oben?

Das ist eine heisse Frage. Klar ist: Es werden viel mehr Männer befördert als Frauen – auch wegen der Stereotype. Weil man immer noch an einen Mann als Chefarzt denkt. Weil Männer oft unbewusst Personen befördern, in denen sie sich selbst wiedererkennen. Und weil Frauen schwanger werden können. Würden aber nur schon die kinderlosen Ärztinnen problemlos aufsteigen, wäre die Verteilung ganz anders. Doch auch das klappt nicht. Es ist also nicht nur das Familienthema. (überlegt) Aber ja ...

Aber ja?

Ich höre auch oft von Frauen: Das ist ein Haifischbecken, das tue ich mir nicht an.

Also wollen Frauen zu wenig kämpfen?

Das ist immer ein schwieriges Thema in den Coachings. Man muss es einfach total wollen. Und alles geben. Das ist bei den Männern genau gleich. Ich kann als Mann auch nicht Karriere machen, wenn ich nicht in gewissen Phasen meines Lebens alles dem Beruf unterordne. Wenn ich in Bern nicht weiterkomme, muss es mir egal sein, ob ich nun nach St. Gallen oder Zürich wechsle. Unabhängig davon, ob ich Kinder habe. Hier erscheinen mir Frauen zurückhaltender.

«Männer haben häufiger eine Frau, die sich zu Hause um alles kümmert, und Frauen seltener einen Mann, der das Gleiche für sie macht.»

Welche Rollen spielen Teilzeitstellen?

Klar braucht es mehr Teilzeitstellen, aber sie nützen nur bedingt. Zu meinen, in einem 60-Prozent-Pensum eine Karriere bis weit nach oben machen zu können, keine Machtspiele mitmachen und nie umziehen zu wollen – das geht einfach nicht. Man muss sich entscheiden: Will ich es? Dann muss ich Vollgas geben.

Sie sagen also: Frauen müssen sich zwischen Familie und Karriere entscheiden.

Es geht schon beides, aber nur mit vielen Abstrichen. Auf allen Seiten. Dies sollte auch für Männer gelten. Fakt ist: Männer haben häufiger eine Frau, die sich zu Hause um alles kümmert, und Frauen seltener einen Mann, der das Gleiche für sie macht.

Sollte also auch zu Hause gelten: Fertig mit nett?

Klar! In meinen Kursen irritiert mich immer wieder zu hören, wie Paare offenbar bei Schwangerschaften verhandeln. Und wie es dann sein kann, dass nach tage- und nächtelangen Diskussionen fast immer dasselbe Modell herauskommt. Er arbeitet 90 bis 100 Prozent und sie vielleicht eine Zeit lang 60 Prozent, später allenfalls wieder mehr.

Welche Arbeitsmodelle braucht es denn, um Frauen im Arztberuf zu halten und ihnen einen Aufstieg zu ermöglichen?

Es braucht mehr Co-Leitungen, das ist extrem wichtig. Da ging in letzter Zeit viel. Es gibt sogar die Website DoppelDoc , auf der man Vorbilder findet und sich um einen Jobsharing-Partner oder eine -Partnerin bewerben kann.

«Stellenbesetzungen dürfen nicht hinter verschlossenen Türen passieren, sondern müssen transparent sein.»

Was halten Sie von einer Quote?

Ich bin eine Verfechterin. Es ist doch interessant, dass wir von ‹Quotenfrauen› reden und nie von ‹Quotenmännern›. Männer wurden oft nur befördert, weil sie Männer sind – und das passiert bis heute. Würden immer die Besten befördert, gäbe es logischerweise zuoberst auch mehr Frauen. Also bitte Quoten einführen – bis Parität herrscht, dann braucht es sie nicht mehr.

Sie beraten auch Spitäler und generell Unternehmen. Bewegt sich etwas?

Es ist in erster Linie der Fachkräftemangel, der sie antreibt. Sie können es sich nicht mehr leisten, hochqualifizierte Frauen zu vergraulen. Weniger gut finde ich, dass der Hebel nicht dort angesetzt wird, wo es wehtut. Sondern dort, wo es bequem ist.

Wo ist es bequem ?

Spitäler, die noch immer keine Kita haben, sagen plötzlich: Es braucht jetzt eine Kita. Die ganz progressiven sagen: Wir brauchen eine Kita mit flexiblen Öffnungszeiten, weil Ärztinnen ja nicht von 9 bis 17 Uhr arbeiten. Bequem ist auch, eine Gleichstellungsbeauftragte zu ernennen, die keinen echten Einfluss hat.

Was würde wirklich wehtun?

Einfluss zu nehmen auf die Stellenbesetzungen. Diese dürfen nicht hinter verschlossenen Türen passieren, sondern müssen transparent sein. Weh tut auch, sich mit Fragen zu beschäftigen wie: Was haben wir für eine Kultur? Was ist ein Leitbild wert, das niemand anschaut? Passiert wirklich etwas, wenn jemand belästigt wird? Oft machen Spitäler einfach das, was sie schon längst hätten tun sollen.

Wann kommen Sie in der Beratung eines Spitals an Ihre Grenzen?

Wenn es beim Bau einer Kita bleibt, braucht es mich nicht. Sehr schwierig für mich ist auch zu akzeptieren, dass Gleichstellung immer öfter unter Diversity subsumiert wird. Es ist zwar von grösster Bedeutung, Vielfalt zu leben und Minderheiten zu schützen. Doch Frauen sind keine Minderheit – sie sind die Hälfte der Bevölkerung, bei den Ärztinnen sogar die Mehrheit. Spitäler müssen also beides fördern: Parität bei den Geschlechtern ebenso wie Diversität.

«Wenn es zuoberst fast keine Frauen gibt, kämpfen sie um dieses kleine, für sie reservierte Kuchenstück.»

Was ist Ihre Erfahrung: Fördern Frauen in Führungspositionen gezielt Frauen?

Es gibt Frauen, die das bewusst machen, ja. Ein häufiger Vorwurf ist aber, dass Frauen gegeneinander die Krallen ausfahren. Er ist nicht immer falsch. Wenn es zuoberst fast keine Frauen gibt, kämpfen sie um dieses kleine, für sie reservierte Kuchenstück. Sie gehen – bewusst oder unbewusst – gegen andere Frauen in Konkurrenz. Doch das Bild der Stutenbissigkeit greift zu kurz.

Können Sie das ausführen?

Als einzige Frau in einem Gremium zu sitzen, gibt der Frau eine gewisse Sonderrolle. Kommt eine zweite Frau dazu, werden die beiden nicht mehr als Individuen wahrgenommen, sondern als «die Frauen». Dann fallen Sprüche wie: «Was sagen denn die Frauen dazu?» Dann sind sie durch ihr Geschlecht gekennzeichnet und nicht durch ihre Leistung. Erst wenn Gremien aus mindestens einem Drittel Frauen bestehen, wird es besser. Das Problem ist strukturell.

Was raten Sie Frauen, die sich in führenden Positionen durch andere Frauen bedroht fühlen?

Ich sage ihnen immer: Jetzt musst du «showern» – also Geld, Aufstiegs- und Publikationsmöglichkeiten runterschütten auf die guten Frauen, die aufsteigen wollen. Und ein Vorbild für jüngere Frauen sein.

Wie gelingt es Frauen, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln?

Es gibt keinen eigenen Führungsstil von Frauen und Männern. Es geht vielmehr um moderne Führung. Es gibt genug Studien, die zeigen, welches Führungsverhalten zu glücklicheren, produktiveren und erfolgreicherem Mitarbeitenden und Teams führt. Vorgesetzte sollen offen, transparent, nahbar, klar, teamorientiert sein – aber damit allein schafft man es eben nicht an die Spitze. Es braucht auch Durchsetzungsfähigkeit und Biss, um die Karriere voranzutreiben.

Wenn wir jetzt Chefredaktorinnen werden wollen: Was raten Sie uns?

Ich würde Ihnen raten, sich total dazu zu entschliessen. Es allen zu erzählen. Dann schauen Sie, dass Sie zu den besten Projekten kommen, tolle Artikel schreiben und sich gegen Personen wehren, die Ihnen Aufträge wegschnappen wollen. Sagen Sie, dass Sie Chefinnen werden wollen, obwohl Sie eine Familie haben oder vielleicht einmal haben werden.

SonntagsZeitung

Dieser Text stammt aus der aktuellen Ausgabe. Jetzt alle Artikel im E-Paper der SonntagsZeitung lesen: [App für iOS](#) – [App für Android](#) – [Web-App](#)

Simone Rau ist Reporterin beim nationalen Recherchedesk Tamedia. Sie unterrichtet am MAZ und ist Mitglied des Schweizer Presserats. Sie hat unter anderem den Zürcher Journalistenpreis (2014) und den Prix Média der Akademien der Wissenschaften Schweiz (2011) gewonnen. [Mehr Infos](#)

@simonerau

Anielle Peterhans ist Reporterin beim nationalen Recherchedesk Tamedia. Davor war sie Volontärin beim «Tages-Anzeiger». Sie hat Politikwissenschaften und Geschichte der Neuzeit studiert. [Mehr Infos](#)

@Anielle_Pe

Fehler gefunden? [Jetzt melden.](#)

71 Kommentare

