

Kader ist denn auch ein längerfristiger Prozess, und die Stadtverwaltung befindet sich auf gutem Weg. Um ans Ziel zu gelangen, müssen die bisher getroffenen Massnahmen jedoch auch in Zukunft hartnäckig weitergeführt und weiterentwickelt werden.

Die Auswertungen und Mehrjahresvergleiche nach Departement und nach Kaderstufengruppen finden sich im Zwischenbericht zum Gleichstellungsplan 2014–2018:

[www.stadt-zuerich.ch/gleichstellungsplan](http://www.stadt-zuerich.ch/gleichstellungsplan) > 2014–2018 > Zwischenbericht

## Gleichstellungsplan 2014–2018 auf Kurs

Die Fachstelle, die den Gleichstellungsplan 2014–2018 im Auftrag des Stadtrats leitet, befragte im Januar alle Departemente zum Stand der Umsetzung. Wie der daraus resultierende Zwischenbericht zeigt, ist die Stadt Zürich in allen sechs Schwerpunkten gut unterwegs. Der Frauenanteil im Kader der Stadtverwaltung steigt, und bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verzeichnet die Stadtverwaltung ebenfalls Fortschritte. Vorwärts macht die Stadt Zürich auch im Bereich der Lohngleichheit zwischen Frau und Mann (Seite 8).

Der Zwischenbericht beschreibt bisher Erreichtes, Herausforderungen bei den einzelnen Schwerpunkten und enthält Beispiele von bereits fortgeschrittenen Massnahmen:

[www.stadt-zuerich.ch/gleichstellung](http://www.stadt-zuerich.ch/gleichstellung)  
> Gleichstellungsplan > Gleichstellungsplan 2014–2018 > Zwischenbericht

## Es braucht Vorbilder!

«Sehen heisst glauben» – so lautet eine der zentralen Aussagen im Bestseller «What works» der Verhaltensökonomin Iris Bohnet. Die Harvard-Professorin zeigt damit, wie wichtig Vorbilder für die Rekrutierung von Nachwuchs sind. «Vorbilder» sind auch im Forum «Gute Aussichten» anzutreffen, das sich an angehende und etablierte Kaderfrauen aus der Stadtverwaltung richtet. Jeweils zwei Kaderfrauen aus der Stadtverwaltung erzählen von ihrem Werdegang und von Schlüsselmomenten in ihrer Karriere. Das von der Fachstelle 2016 ins Leben gerufene Forum erfreut sich grosser Beliebtheit. Es wird zweimal jährlich entweder über Mittag oder am Feierabend durchgeführt und ist mit durchschnittlich 50 Teilnehmerinnen jeweils gut besucht.

«Entscheidend war mein Mentor, der mich machen und ausprobieren liess, mich aber aufmerksam begleitete.»

Claudia Cucho-Curti

Zu Gast 2017:

**Esther Arnet**, Direktorin Dienstabteilung Verkehr, Sicherheitsdepartement

**Anne-Kathleen von der Heyde**, Abteilungsleiterin Baubewilligungen und stellvertretende Direktorin Amt für Baubewilligungen, Hochbau-departement

**Claudia Cucho-Curti**, Stadtschreiberin, Stadtkanzlei

**Astrid Heymann**, Direktorin Liegenschaftenverwaltung, Finanzdepartement

«Frauen sollten den Mut haben, sich auf Stellen zu bewerben, auch wenn sie nicht alle verlangten Kompetenzen ausweisen können.»

Astrid Heymann

«Mir hat die Offenheit und Ehrlichkeit der beiden Podiumsfrauen gefallen. Und dass auch heikle Themen angesprochen wurden.»

Forumsteilnehmerin

## «Viele Machtspiele finden täglich, in Sitzungen oder auf dem Gang, statt»

Die Fachstelle bietet in ihrem internen Weiterbildungsangebot neu ein Seminar zu Machtspielen in Unternehmen an. Seminarleiterin Sibyl Schädeli erklärt im Interview, wie und wo Machtspiele ablaufen, und mit welchen Tricks man sich in Sitzungen behaupten kann.

### Sibyl Schädeli, worum geht es im Seminar «Macht-Spiele»?

Das Ziel des Seminars ist es, zu erkennen, wie Status- und Machtspiele in hierarchischen Organisationen funktionieren und welche Sprache – verbal und non-verbal – dabei verwendet wird. Wer eine ausgleichende, beziehungserhaltende Sprache in einem Umfeld nutzt, in dem Durchsetzungsvermögen und Selbstmarketing dominieren, kann sich nur schwer verständlich machen oder gar einen Machtkampf gewinnen. Wer umgekehrt zu direktiv einsteigt, kann feine Strukturen und konstruktive Zusammenarbeit zerstören. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schärfen im Seminar ihre Wahrnehmung für unterschiedliche Kommunikationsstile und erweitern ihr Verhaltensrepertoire.

### Bestehen Unterschiede zwischen Frauen und Männern hinsichtlich Machtspielen?

Aufgrund ihrer Sozialisation entwickeln Frauen und Männer unterschiedliche Kommunikationsstile, die sie später unbewusst in das Arbeitsumfeld übertragen. Bei Männern zeigt sich dies in einem stär-

keren Selbstmarketing. Frauen bevorzugen eine eher indirekte Kommunikation. Sie sind zurückhaltender in Wettbewerbssituationen oder wenn es darum geht, sich durchzusetzen. Frauen bringen sich zum Beispiel in Sitzungen weniger ein und beanspruchen wesentlich weniger Redezeit. Ihre Leistung wird dadurch nicht sichtbar, und sie werden bei Beförderungen seltener berücksichtigt. Männern fällt es umgekehrt oft schwerer, integrierend zu wirken und die Kompetenzen aller Mitarbeitenden gleichwertig wahrzunehmen.



Seminarleiterin Sibyl Schädeli

Foto: Michael Fritschi

### Wie zeigen sich Machtspiele in Unternehmen?

Typische Situationen sind Beförderungen. Viele Machtspiele finden jedoch täglich in Sitzungen oder auf dem Gang statt. Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer berichten davon, konsequent nicht gehört und übergangen zu werden. Man schneidet ihnen das Wort ab, ignoriert sie, stellt sie vor vollendete Tatsachen. Oder sie tappen in die «Feilschfalle» und investieren viel Zeit in Aufgaben, die kein Prestige haben, während andere ihr Netzwerk aufbauen.

### Wie erleben Sie die ersten zwei Durchführungen von «Macht-Spiele»?

Die beiden Seminare waren sehr lebendig, mit engagierten und auch spielfreudigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Sie waren sehr daran interessiert zu erfahren, wie Kommunikation in Unternehmen funktioniert. Als besonders wertvoll empfanden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Übungssituationen, in denen sie Statusunterschiede erproben oder konkrete Sitzungssituationen spielen konnten.

### Die in diesem Jahr angebotenen Seminare richteten sich an beide Geschlechter. Im nächsten Jahr ist ein Kurs nur für Frauen reserviert. Warum?

Sowohl Frauen als auch Männer sind von Machtspielen betroffen. Hierarchische Organisationen sind jedoch meistens männlich geprägt und wurden bis vor kurzem meist auch ausschliesslich von Männern geführt. Ihr Umgang untereinander und ihre Sprache prägen die Unternehmenskultur, vor allem in den oberen Etagen. Frauen müssen sich hier nach wie vor anpassen und sich ihre Position als Angehörige einer Minderheit erkämpfen. Sie thematisieren in meinen Kursen häufig sehr persönliche Erlebnisse, auch kränkende Situationen. Deshalb finde ich es sinnvoll, dass einer der beiden Durchführungstermine für Frauen reserviert ist.

### Was gibt es für Tricks, um sich bei einer Sitzung Raum und Gehör zu verschaffen?

Richten Sie in einer Sitzungsrunde, die klar hierarchisch strukturiert ist, das Wort immer hauptsächlich an die Nummer eins im Raum. Damit erhöhen Sie die Chance, dass diese und andere wichtige Sitzungsteilnehmerinnen und Sitzungsteilnehmer Ihnen zuhören, beträchtlich.