



# SVIN

SCHWEIZERISCHE VEREINIGUNG DER INGENIEURINNEN

SVIN

## NEWS

NR. 46 JULI 2016

### EDITORIAL

## IMPULSPROGRAMM «KULTUR-WEGWEISER»

**SVIN ist ein Verein von Ingenieurinnen für Ingenieurinnen. Eines unserer Hauptanliegen ist es, mehr Ingenieurinnen zu generieren. Unter anderem, indem mehr Mädchen das Ingenieur-Studium ergreifen. SVIN setzt dazu mit ihren Programmen auf verschiedenen Altersstufen an, vom Kindergarten bis zur Matura. Aber es zeigt sich: das reicht nicht. Von 2% Maschineningenieurinnen damals vor mehr als 25 Jahren ist die Anzahl heute auf 8% gestiegen, um nur eine Gattung des Ingenieurwesens als Beispiel heranzuziehen.**

Die Industrie verlangt nach mehr Ingenieuren und hätte, gemäss ihren Aussagen, gern mehr Frauen. Das wäre doch ein starker Anreiz, Ingenieurwesen zu studieren. Warum gibt es trotzdem nicht mehr Ing-Studentinnen?

Angehende Studierende richten ihre Studienwahl nicht nur an ihren Präferenzen aus, sondern auch an diversen Informationen, welche aus der Berufswelt zu ihnen durchdringen. Beim Ingenieurwesen sind diese bezogen auf Frauen im Berufsalltag oft negativ. Sagt sich das nur so oder verbergen sich dahinter Tatsachen?

Als «geballter Haufen» von Ingenieurinnen bringen wir einiges an Erfahrungen und Erlebnissen aus unseren beruflichen Tätigkeiten mit. Hören und sehen noch einiges mehr. In unseren Gesprächen kommen wir unweigerlich immer wieder darauf zurück, wie SVIN das Thema Ingenieurin im Berufsleben angehen könnte.

Was, wenn uns ein Hemmnis im Weg steht? Überwinden wir es, räumen wir es aus dem Weg oder geben wir – da es unoder schwer überwindbar ist – auf? Sind wir uns der Hemmnisse überhaupt bewusst? Oder stolpern wir, da nicht wahrgenommen, darüber oder stossen gegen eine gläserne Decke, sogar ohne es zu realisieren?

Hemmnisse führen dazu, dass Ingenieurinnen in ihrer Laufbahn nicht weiterkommen oder diese für einen gar-nicht-Ingenieur-Beruf verlassen. Was für Hemmnisse sind das? Wie schafft man es, diese aufzudecken und beiseite zu räumen? Mit diesen Fragen fing die Idee vom Impulsprogramm an,

sich herauszukristallisieren. Unser Ziel als SVIN: einen Impuls zu geben, diese Hemmnisse anzugehen. Einerseits bei den Ingenieurinnen und MINT-Frauen selber, andererseits in den Unternehmen und ihren Kulturen.

SVIN hat das Impulsprogramm «Kultur-Wegweiser» auf die Beine gestellt und im 2015 ein erstes Mal mit fünf Unternehmen durchgeführt.

Um der Sicht der Ingenieurin und ihrem Handlungsspielraum nachzugehen, haben 30 Ingenieurinnen und MINT-Frauen sehr motiviert und engagiert an Skill-Building-Workshops teilgenommen. Von Anfang an wollte SVIN mehrere Unternehmen gleichzeitig im Impulsprogramm zusammennehmen, damit die Ingenieurinnen voneinander und von unterschiedlichen Unternehmenskulturen lernen und Erfahrungen austauschen können.

Wie sich die Unternehmenskultur beeinflussen lässt, wurde in den Workshops zum Thema Chancengleichheit und Sensibilisierung von Karrierehemmnissen für Frauen und Männer mit insgesamt fast 60 Führungskräften in den teilnehmenden Unternehmen bearbeitet. Es wurden Möglichkeiten für Änderungen und Beseitigung von Hemmnissen angegangen und auch schon konkrete Ausführungen formuliert.

Das Engagement aller Mitwirkenden am ersten Impulsprogramm und das positive Feedback hat SVIN sehr gefreut und bestärkt uns darin, fortzufahren. Weitere Unternehmen sind am Impulsprogramm interessiert. Diesen Schwung wollen wir nutzen.

Denn: Es wird noch manch ein Schubs notwendig sein, Ing-Frauen und Ing-Männer in der Unternehmenskultur gleich aufzustellen. Aber Impulse pflanzen sich fort. Viele kleine Impulse werden ihre Wirkung haben. Irgendwann.

**DR. SIMONE CREUX**  
SVIN Vorstand



# IMPULSPROGRAMM «KULTUR-WEGWEISER»

Das im Zeitraum von 2014/16 erstmals durchgeführte Impulsprogramm wurde bereits in unserer letzten Ausgabe der SVIN (Nr.45, Juli 2015) beschrieben. Nach der Abschlussveranstaltung vom 25. Februar 2016, zu der SVIN bei General Electric (Switzerland) GmbH einladen durfte, präsentieren wir in dieser Nummer die zahlreichen Standpunkte und Einschätzungen der Programm-Teilnehmenden.

In Workshops in den 5 teilnehmenden Unternehmen wurden MINT-Frauen einerseits und die Unternehmen andererseits auf Hemmnisse und Stolpersteine in der Laufbahnentwicklung untersucht und Lösungswege erarbeitet. Das Impulsprogramm «Kultur-Wegweiser» wurde vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) finanziert. Die teilnehmenden Firmen waren: ABB Schweiz AG, Basler&Hofmann AG, General Electric Switzerland GmbH, Pöyry Schweiz AG, Siemens Schweiz AG.

## ELISABETH BECK

SVIN Vorstand

## BRIGITTE MANZ-BRUNNER

SVIN Geschäftsführerin

### MINT-FRAUEN: SKILL-BUILDING WORKSHOPS UND PEER-MENTORING

(4 – 5 MINT-Frauen pro Unternehmen)

#### Ziele

- Auseinandersetzen mit Laufbahn- und Karriereplanung
- Sensibilisierung für berufliche Stolpersteine und Karrierehemmnisse
- Erweiterung des Handlungsrepertoires für berufliche Schlüsselsituationen, in denen unternehmenskulturell bedingte Hemmnisse wirken (wie z.B. Vorstellungsgespräche, Verhalten in einem Männerteam, Verkauf der eigenen Ideen und Projekte, Mitarbeitendengespräche, Führungs- und Konfliktsituationen)
- Erfahrungsaustausch mit anderen Fach- und Führungsfrauen, gegenseitiges Lernen und Bestärken in der Peer-Group
- Networking und Kontakte zwischen Ingenieurinnen



### UNTERNEHMEN: ORGANISATIONS-ANALYSE

Pro Unternehmen

- Daten-Struktur Mitarbeitende
- Interviews mit 2 MINT-Männern
- Interviews mit 2 – 3 Führungskräften

Struktur und Vorgehen im Impulsprogramm «Kultur-Wegweiser» 14/16

## PROGRAMMTEIL 1: SKILL-BUILDING UND PEER-MENTORING

### Programntag 1

Pöyry, Zürich

- Kick-off: MINT-Frauen
- Workshop 1 (MINT-Frauen): «Mein Portfolio – Standortbestimmung und Kompetenz-Profil»



### Programntag 2

Siemens, Zug

- Unternehmensinfo «Berufliche Laufbahnen und Karrierevoraussetzungen»
- Workshop 2 (MINT-Frauen): «Berufliche Ziele – Laufbahnplanung»
- Peer-Mentoring (davor Einführung für Peer-Frauen)



### Programntag 3

Basler&Hofmann, Zürich

- Workshop 3 (MINT-Frauen): «Karriere-Stolpersteine für Frauen» (Teil 1)
- MINT-Arbeitsgruppen (mit Peer-Frauen): «Unternehmenskultur und Geschlecht – Fokus auf das eigene Unternehmen»

# HERAUSGEGRIFFEN...

## **FÜHRUNGSKRÄFTE/HR: SENSIBILISIERUNGSWORKSHOP**

Pro Unternehmen

### Ziele

- Auseinandersetzen mit der Karriere- kultur und der Geschlechterkultur im Unternehmens (Wahrnehmung, Haltungen bezüglich Karriere und Geschlecht).
- Die Führungskräfte setzten sich mit den beruflichen Vorstellungen der am Programm teilnehmenden Frauen auseinander.
- Aufdecken von Geschlechterstereo- typen und «blinden» Flecken, seien es die eigenen oder jene des Unterneh- mens bzgl. Karrierehemmnissen für Frauen (unconscious bias).
- Entwickeln von Lösungsstrategien zur Vermeidung von Stereotypen und unternehmens- kulturell bedingten Hemmnissen in karriererelevanten Schlüsselsituationen für Frauen (und Männer) und bei Personalentscheiden.

### Aussagen aus Interviews

**«DER WANDEL ERFOLGT UNAUFHALTSAM VON UNTEN DURCH DIE GENERATION Y UND KANN VON OBEN – IN ERSTER LINIE DURCH EINE NEUE**

**GENERATION VON VERWALTUNGS- RÄTEN – VOR- ANGETRIEBEN WERDEN.»**

**«STELLT EUCH VOR, DASS WIR DIE UNTERNEHMEN SOWEIT BRINGEN, DASS DIE KOMPETENZEN UND VOLLEN POTENTIALE ALLER MIT- ARBEITER AUSGESCHÖPFT WERDEN UND WAS WIR DANN ERREICHEN KÖNNEN – ICH DENKE, WIR KÖNNEN BERGE VERSETZEN!«**

**«WESENTLICH FÜR DIE ATTRAKTIVITÄT VON UNTERNEHMEN IN ZUKUNFT SIND**

**GANZ NEUE ARBEITS- INHALTE UND -FORMEN: EINERSEITS FLEXIBLE ARBEITSFORMEN, MODERN UND MIT VIELEN MÖGLICHKEITEN, BERUF UND PRIVATLEBEN ZU VEREINEN. ANDER- SEITS GEMISCHTE TEAMS UND SINNVOLLE TÄTIGKEITEN.»**

### **PROGRAMMTEIL 2: SENSIBILISIERUNGS- WORKSHOP FÜHRUNGS- KRÄFTE / HR**

- Wissensgrundlagen
- Workshop «Berufliche Entwicklungssituation Mit- arbeiterinnen»
- Transfer aus MINT-Work- shops
- Gestaltung beruflicher Chancen für Frauen und Männer, Lösungsstrategien
- Ziele und Massnahmen

### **PROGRAMMTEIL 3: ORGANISATIONS-ANALYSE**

- Daten-Struktur Mitarbeitende
- Interviews mit 2 MINT- Männern
- Interviews mit 2 – 3 Führungs- kräften

### **Programntag 4**

ABB, Baden

- Workshop 4 (MINT-Frauen): «Karriere-Stolpersteine für Frauen» (Teil 2)
- Peer-Mentoring

**CARINA LUDWIG**

**INNA HÖHENER**

**1. Was verstehen Sie unter einer guten Unternehmenskultur?**

Eine gute Unternehmenskultur zeichnet sich für mich durch klare Visionen sowie zielorientiertes und nachvollziehbares Handeln aus. Darüber hinaus sollte sie engagierte und qualifizierte Mitarbeiter als Voraussetzung für ein erfolgreiches, innovatives und agiles Positionieren im Markt verstehen.

Unter einer guten Unternehmenskultur verstehe ich gleichwertige Chancen für eine Weiterentwicklung ebenso wie respektvolles Betrachten aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unabhängig von Alter, Geschlecht und Herkunft. Eine solche Unternehmenskultur müsste jedoch nicht nur ausgesprochen, sondern auch tief in den Köpfen von allen Generationen unserer Gesellschaft verankert sein. Dann dürfte es auch im Berufsleben reibungslos funktionieren.

**2. Gab es berufliche Situationen, in denen Sie als Frau Vorteile hatten? Wenn ja, welche?**

Mein Fokus ist es, mich mit meinen Fähigkeiten an der richtigen Stelle einzubringen und damit Prozesse zu gestalten und zu verändern. Dies sind meine Vorteile (Stärken), ganz unabhängig davon, dass ich eine Frau bin. Eine Frau sollte ihren eigenen Stil definieren und leben.

Nein. Ich will diese ehrlich gesagt auch nicht haben, wenn wir schon von der Gleichwertigkeit reden. Eine Frau darf aber auch nicht benachteiligt werden, nur weil sie eine Frau ist.

**3. Welche Stolpersteine haben Sie in Ihrem Berufsleben selbst erfahren?**

Mit 25 Jahren ging ich für 3 Monate nach Indien, um den Produktionsplanungsprozess zu verändern. Dies erfordert zum einen Mut, aber auch das Zutrauen des Vorgesetzten, eine Frau einzusetzen. Bisher konnte ich meine Stolpersteine gut als Absprungsteine nutzen.

Mangelndes Selbst-Marketing, sowie Zurückhaltung bei der Aussprache von eigenen Wünschen und Forderungen. Es hat einige Zeit gebraucht, um zu merken, dass Männer i.d.R. dies viel offener und aktiver tun, was auch im Berufsleben Nutzen bringt.

**4. Sie haben am Impulsprogramm «Kultur-Wegweiser» teilgenommen: Haben sich seitdem Dinge in Ihrem Umfeld verändert? Welche?**

Ich denke, das Programm hat mich in meinem bisherigen Weg gefestigt, mein Auftreten reflektiert und meine Wahrnehmung geschärft. Dabei habe ich tolle Persönlichkeiten kennengelernt – eine tolle Erfahrung. Danke SVIN!

Ich habe ein wertvolles Netzwerk ergattert.

**5. Was muss sich in den nächsten 10 Jahren im Berufsleben zwingend verändern?**

Es braucht Unternehmen, die Möglichkeiten schaffen, dass Frauen und Männer die gleichen Möglichkeiten bei der Familien- wie auch bei der Karriereplanung haben – ganz selbstverständlich.

Karriere-Chancen für die Personen, die unter flexibleren Arbeitsmodellen berufstätig sein möchten (Teilzeit-Arbeit, Homeoffice etc.)

## EWELINA PRZYBYL

Eine gute Unternehmenskultur bedeutet für mich, dass alle die Regeln befolgen, welche in der Firma gelten. Es bedeutet auch, dass es zugangsfreie und klare Entwicklungsmöglichkeiten gibt, welche jedem Mitarbeiter offen stehen.

In der Arbeit als Ingenieur gibt es solche Situationen nicht.

Es gibt Blockaden im Zugang zur beruflichen Entwicklung als Ingenieur, weil die Anzahl von Teilnehmern an dem Expertenprogramm in der Firma begrenzt ist. Solche Programme sollten allen Interessierten offenstehen.

Seit meiner Teilnahme an diesem Programm lege ich einen grösseren Wert auf die Bildung von neuen Kontakten und die Festigung von schon bestehenden. Dadurch sind mein Selbstwertgefühl und meine Zufriedenheit im Beruf gewachsen.

Die Flexibilität der Arbeitszeit soll grösser werden. Die Möglichkeiten der Teilzeitarbeit, sowie der Arbeit von zu Hause sollten für die Angestellten ausgebaut und erleichtert werden.

## CORNELIA MALECKI

Für mich müssen die Werte der Unternehmung in mein Wertebild passen. Da spielen sowohl die Unternehmensziele, als auch ein menschlicher Umgang innerhalb der Unternehmung eine Rolle. Dazu gehört aber auch die Erreichung meiner persönlichen Ziele.

An Sitzungen habe ich schon mal erlebt, dass meine Anwesenheit als Frau in einer männergeführten Sitzung deeskalierend gewirkt hat. Ich denke auch, dass sich da Chancen eröffnen, um eingefahrene Sitzungsmuster zu durchbrechen.

Der grösste Stolperstein ist immer man selbst. Und das völlig unabhängig davon, ob Mann oder Frau. Es gibt so viele Hürden, welche überwunden werden müssen, aber sich selbst zu überwinden, ist für mich die grösste Herausforderung.

Ich habe für mich viele persönliche Anregungen zum Umgang mit Menschen mitgenommen. Mir fallen nun Dinge auf, welche ich vorher nicht wahrgenommen habe. Das Impulsprogramm hat mir ein wenig die Augen geöffnet und ich experimentiere mit den gelernten Tricks.

Diese Frage stellt sich bei mir momentan überhaupt nicht. Ich bin auf einem guten Weg, meine Ziele zu erreichen. Doch will ich nicht vergessen, dass auch das Leben Überraschungen parat hat und ich flexibel sein muss, um mich an neue Situationen anzupassen.



CARINA LUDWIG / MBA (2015) / Global Value Chain Manager BU DMPC / ABB Switzerland Ltd.



INNA HÖHENER / M.Sc. in Engineering and Technology, 2008 / MAS in Management, Economy and Technology, ETH 2016 / Projektleiterin Siemens Schweiz AG



EWELINA PRZYBYL / Diplomingenieur Mechanik und Maschinenbau, Fachbereich Energetische Systeme und Anlagen / Abschluss 2005 / Reliability Engineer GE Power Services



CORNELIA MALECKI / MSc Bau-Ing. ETH (2011) / Projektleiter / Basler und Hofmann AG

## SKILL BUILDING: VON DER IDEE ZUR WIRKUNG

Als die SVIN mit der Anfrage auf mich zukam, die Skill Building Workshops durchzuführen, gab es nur eine Antwort: Noch so gerne. Diese Möglichkeit, Frauen in ihrem Selbstverständnis zu stärken und für teilweise schwer(er)greifbare, weil oft unbewusste aber gleichzeitig alltäglich stattfindende Ausgrenzungen und Sabotagemechanismen zu sensibilisieren, habe ich mit Freude übernommen. Ich dachte an all die intelligenten und kampferprobten MINT-Frauen und deren professionelle Zukunft und schnell stand die Planung – allerdings mit recht sportlichen Zielen – fest. Die Workshops\*, die sich mit dem Erreichten, den Perspektiven, den gemeisterten und zukünftigen Hürden beschäftigten, hatten sofort ein weiteres klares Ziel: alltagstaugliche Tools für den Umgang mit Hindernissen und Grenzen zu entwickeln und Ideen zur sofortigen Anwendung zu entwerfen. Es sprudelten die Einfälle für die Kursinhalte und es entstand ein Programm, das thematisch so vielseitig war, dass jede Frau in der Abschlussrunde begeistert von ihren persönlichen und gleichzeitig sehr unterschiedlichen Lernerfahrungen berichten konnte. Das Teilen von Ideen und Erfolgsgeschichten erzeugte den Ansporn, Methoden selber auszuprobieren und diese Erfahrungen mit Offenheit und Humor auszutauschen. Es entstand trotz des umfangreichen Stoffs eine konzentrierte und lustvolle Arbeitsatmosphäre, in der viel gedacht und gelacht wurde. Besonders begeistert hat mich, dass so viele Frauen immer wieder davon berichtet haben, dass sie das Gelernte direkt im Alltag anwenden und die unmittelbare Wirkung ihres neuen erfolgreichen Handelns beobachten konnten. Berichte über kleine und grosse Erfolge begleiteten uns. Was also gibt es aus den Workshops noch mitzuteilen? Mit Unerschrockenheit und

Mut, sich auch auf sehr persönlichen Themen einzulassen, haben die Frauen ihre (Karriere-) Grenzen verschoben. Sie haben sich und wahrscheinlich darüber hinaus auch ihre Umwelt dafür sensibilisiert, unbewusste Ausgrenzungen zu erkennen und diesen sozialverträglich zu begegnen. Das übergeordnete Ziel, vielseitige Inhalte für das individuelle Lernen anzubieten und praktische Werkzeuge für die Unterstützung von Frauen im Arbeitsalltag zur Verfügung zu stellen, wurde erreicht! Und zum guten Schluss mein Dank an die SVIN, die mit ihrer professionellen Organisation und unendlich viel Einsatz dieses alles ermöglicht hat!

\*Details dazu gibt es unter [www.clausen-netzwerkpartner.ch](http://www.clausen-netzwerkpartner.ch)



DR. MONIKA CLAUSEN  
Trainerin / Coach

*Dr. Monika Clausen: Wissenschaftlerin – Führungskraft – Trainerin/Coach engagiert sich als Referentin, Dozentin mit einem vielseitigen Curriculum und Coach (Einzelpersonen und Gruppen) im Frauempowerment. Ziel der Arbeit ist es, theoretische Erkenntnisse und Lebenserfahrungen so zu strukturieren und anwendungsfreundlich zu vermitteln, dass kleine Schritte Kraft für grosse Wirkungen entfalten können.*

## DER WEG ZU MEHR INGENIEURINNEN

**Ende 2015 konnten wir in fünf Unternehmen Workshops mit ca. 60 Teilnehmenden durchführen. Diese haben gezeigt, dass ein höherer Anteil an Ingenieurinnen in diesen Unternehmen gewünscht wird.**

Die bestehende Unterrepräsentanz von Ingenieurinnen hängt mit verborgenen kulturellen Grundannahmen in den Unternehmen zusammen. Über längere Zeit etablierte Strukturen und Gewohnheiten können dazu führen, dass strukturelle Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung zwar vorhanden sind, im Alltag aber nicht umgesetzt werden.

In den Workshops wurden Strategien entwickelt, um die Chancengleichheit in den teilnehmenden Unternehmen zu fördern. Führungspersonen wurden gebeten, eigene und unternehmenskulturelle Prägungen und Strukturen zu hinterfragen.

Ein Assoziationstest zu versteckten Vorurteilen zeigte, dass die meisten von uns beim Stichwort «Karriere» eher an Männer denken und «Familie» immer noch eher mit Frauen assoziieren. Auch wurde in vielen Diskussionen klar, dass solche Geschlechterstereotypen ein Hindernis darstellen,

wenn es z.B. darum geht, eine junge Ingenieurin als Projektleiterin für Auslandseinsätze anzustellen oder sie als Talent zu erkennen und zu fördern.

Frauen in technischen Berufen wird immer noch nicht das Gleiche zugebraut wie Männern. Eine Frau, welche als Vorgesetzte eine Sitzung leitet, wird oft als Assistentin wahrgenommen. Viele Frauen wünschen sich – wie auch viele Männer – flexiblere Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, verstärkt mobil-flexibel arbeiten zu können. Die präsenzorientierte lokale Arbeitskultur steht der Chancengleichheit oft unvereinbar gegenüber.

# KONSTRUKTIV WEITERDENKEN ...

Eine Auswahl an massgeschneiderten Lösungsansätzen sind:

- Intensivierung des Austausches über vorhandene und geplante Massnahmen innerhalb und zwischen den Unternehmen
- Verstärkte und in Stellenanzeigen ausgeschriebene Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Vermehrte Home-Office Möglichkeiten
- Strukturelle Massnahmen, wie mehr und geförderte Krippenplätze
- Anwesenheit von Frauen in Rekrutierungsgesprächen
- Integration der Gleichstellung in den Kaderschulungen.

Das Hinterfragen des eigenen und des unternehmensinternen Sprachgebrauchs soll ebenfalls dazu führen, dass mehr kompetente Frauen sich bewerben. Eine Kultur, welche Chancengleichheit fördert, führt dazu, dass Frauen im Unternehmen bleiben und Karriere machen wollen und können.



NICOLE GÜNTHER, Rütter-Soceco, politische Bildung



DR. CUNO KÜNZLER, ckOrganisationsBeratung

Warum hat es wenige Frauen in Kernfunktionen in den Unternehmen? Mein erster Gedanke war, dass zu wenig Teilzeitstellen für Männer dazu führen, die Frauen haben sich diesbezüglich ja schon einiges erkämpft. Zudem könnte es daran liegen, dass den Frauen kaum Kaderstellen angeboten werden. Ich sinniere hier über den Einfluss einer «männlich geprägten Unternehmenskultur» und darüber, was das überhaupt sein könnte. Es ist eine Herausforderung, dies in Worte zu fassen und konstruktive Änderungsvorschläge zu bringen.

## Zuerst müssen wir verstehen und begreifen, was für ein Mehrwert durch Ingenieurinnen in Kernfunktionen im Unternehmen generiert wird.

Ich wage es am Beispiel, den Unterschied zwischen männlich und weiblich geprägten Werten aufzuzeigen (Tabelle). Und der Mehrwert durch Ingenieurinnen? Ich habe eine konkrete Vorstellung. Aber wenn Sie einen Schritt weiterkommen wollen, darf Ich Ihnen diese Denkarbeit nicht abnehmen.

## Wenn Sie diesen Mehrwert benennen können, heisst es konstruktiv weiterdenken.

Mein persönlicher vorläufiger Schluss? Wenn ich die Stärken von Frauen und Männern nutzbringend für das Unternehmen einsetze, dann wähle ich:

- eine Frau als Verwaltungsratspräsidentin – und zwar eine Ingenieurin und nicht eine Rechtsanwältin, aber dies ist ein ganz anderes Thema ...
- eine Doppelbesetzung als CEO: einen Mann und eine Frau gleichberechtigt
- als Salesmanager einen Mann
- als Leiterin der Entwicklung eine Frau
- in der HR-Verantwortung eine Stellvertretungsregelung mit Mann und Frau
- bei den Finanzen und interner Rechtsberatung habe ich noch keine Meinung – abgesehen davon, dass ich im Zweifelsfall eine Frau empfehle. Allerdings sollten Sie darauf achten, dass die Männer nicht unter die Räder kommen.



ANITA LUTZ  
SVIN Vorstand

### Männlich und weiblich geprägte Werte

#### Ingenieur

- Ist stark auf (Einzel-)Ziele fokussiert
- Spielerisch veranlagt, steht im Wettbewerb und Wettkampf und will gewinnen
- Setzt auf persönliche Leadership
- Schätzt z.B. bei Stellenbewerbungen sein persönliches Potential (zu) hoch ein, weil sein persönlicher Anspruch darin liegt, zu gewinnen
- Hinterfragt Sinnhaftigkeit wenig

#### Ingenieurin

- Ist auf Gelingen des Ganzen fokussiert
- Ganzheitlich orientiert, sorgt für gute Beziehung und Klima im Team
- Setzt auf Leadership des Unternehmens. Das Team soll gewinnen
- Schätzt z.B. bei Stellenbewerbungen ihr persönliches Potential (zu) kritisch ein, weil ihr persönlicher Anspruch im Gelingen des Unternehmens liegt
- Sucht Sinnhaftigkeit des Tuns.

#### Männlich geprägte Unternehmenskultur

Bewertet die Kriterien bei der Kaderselektion in folgender Reihenfolge:

- Überzeugendes Auftreten
- Leadership
- Ganzheitlichkeit
- Teamplayer
- Stützt sich stark auf die Meinung und persönliche Einschätzung der Bewerbenden ab. Sucht im Stellengespräch den Wettbewerb. Bewertet Ganzheitlichkeit und Teamplay als sekundär oder schwach für den Wettbewerb.

## ANNA LUNDQVIST

### 1. Ihr Unternehmen engagiert sich für Frauen und eine fördernde Unternehmenskultur. Was ist ganz speziell erwähnenswert?

Bei ABB habe ich erlebt, dass diejenigen, die wollen, auch dürfen und können. Wer etwas will, kriegt Unterstützung, es zu tun. ABB hat auch sehr strukturierte Systeme, um Talente (weibliche und männliche) zu entdecken und zu bewerten. Wenn man etwas verändern möchte, ist der erste Schritt immer, Transparenz zu schaffen. Welche Talente haben wir? Wie sind sie verteilt usw.? Danach kann man sich überlegen, welche Aktionen unternommen werden. Dieses System schafft sehr gute Transparenz. Man muss aber auch im Kopf behalten, dass dahinter Leute mit eigenen Referenzrahmen und Erfahrungen stehen. Die Systeme sind nie besser als die Ausführenden.

### 2. Wie können Unternehmen Frauen fördern? Was ist prioritär zu tun?

Ich wünsche mir, dass sich die Unternehmen damit auseinander setzen würden, was bei Frauen anders funktioniert: Unter welchen Bedingungen wollen sie eine Führungsfunktion annehmen? Was reizt Frauen an einer Funktion? Welche Unterstützung schätzen sie? Männer und Frauen sind unterschiedlich, jede Person ist einzigartig, und Vielfalt (auch Ausbildung, Alter, Nationalität, etc.) ist ein Reichtum für eine Firma, den es zur nutzen gälte. Häufig müssen sich Minoritäten in bestehenden Systemen anpassen – dann geht ein Grossteil der Vielfalt verloren. Um einen Schritt weiter zu kommen, muss man einander richtig verstehen, muss in die Tiefe gehen und Vertrauen schaffen. Einen grossen Wert hätte es auch, wenn die Unternehmen vermehrt Männer hervorheben würden, die Teilzeit arbeiten und Karriere machen. Dies würde anderen Männern zeigen, dass es geht. Wir müssen aus vielen Gründen vom Bild wegkommen, das man nur Karriere machen kann, wenn man bereit ist, 60 Stunden pro Woche zu arbeiten.

### 3. Mit den Mitteln und den Netzwerken, die Ihnen zur Verfügung stehen: Welche Massnahmen möchten Sie selber gern in nächster Zukunft umsetzen?

Ich werde mich weiterhin in verschiedenen Foren zur Frauenförderung äussern, um einen Beitrag zum Thema zu leisten. Ich werde auch weiterhin als Mentorin für die Mentees im «Kultur-Wegweiser» zur Verfügung stehen, auch jetzt, wo das Programm abgeschlossen ist. Nach meinem Mutterschaftsurlaub werde ich mich einem neuen Bereich widmen. Ich werde im Bereich Strategie Implementierung arbeiten. Das Ziel ist, auf einen Paradigmenwechsel in der Führung von Unternehmen hinzuarbeiten. Stellt euch vor, dass wir die Unternehmen soweit bringen, dass die Kompetenzen und vollen Potentiale ALLER Mitarbeiter ausgeschöpft werden und was wir dann erreichen können – ich denke wir können Berge versetzen!

### 4. Gibt es Dinge, die es für die nächste Generation Ingenieurinnen einfacher machen?

Ich glaube, die Frauen und Männer der kommenden Generation haben generell eine andere Einstellung zur Arbeit. Ich erlebe, dass sie viel mehr Wert auf Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben legen, flexibler sind, gerne reisen und Neues erforschen wollen. Das wird die Unternehmen im positiven Sinne unter Druck setzen. Die Generation hat auch häufiger zwei Eltern, die arbeiten und möglicherweise mehrere weibliche Vorbilder. Ich sehe in der neuen Generation Leute mit viel Selbstvertrauen, was ich schön finde. Sie werden sich nicht «günstig» verkaufen.

### 5. Welche Strategie empfehlen Sie Frauen, die Karriere machen bzw. beruflich vorankommen wollen?

Zuerst muss der Wille klar und deutlich kommuniziert werden! Niemand kann Gedanken lesen, so auch unsere Chefs nicht. Man muss sagen, was man will. Ich würde den Frauen auch empfehlen, immer wieder die Stelle zu wechseln. Es tut gut, immer wieder etwas Neues zu probieren, gleichzeitig testet man auch seinen eigenen «Marktwert». Dann muss sich Frau den richtigen Partner aussuchen! Jemanden, der echte Unterstützung bietet und auch bereit ist, die Hälfte der «Familienarbeit» und Haushaltsarbeit auszuführen. Sie muss versuchen zu akzeptieren, dass sie nicht alles selber machen kann – die Familie wird Hilfe brauchen, um den Alltag zu meistern. Was nicht zu vergessen ist, das machen woran man Spass hat! Wer Spass hat, bringt generell eine bessere Leistung, lernt schneller und ist glücklicher. Und es macht ja Spass, Spass zu haben.

## SUSANNE MÜHLHAUS

1. Die Frage, wie Unternehmen Ingenieurinnen fördern sollten, möchte ich mit folgenden Gegenfragen aufnehmen: Welche Veränderungen sind notwendig, damit sich in den einzelnen Ingenieurbranchen mehr Frauen als gleichrangige Berufspartner entfalten können? Wie wird umgesetzt, dass Ingenieurinnen auch in Führungspositionen künftig besser Zugang gewinnen? Doch bevor wir darüber diskutieren, wie mehr Frauen in Kaderpositionen gelangen können, müsste ermittelt werden: Wollen Ingenieurunternehmen tatsächlich einen höheren Anteil an Kader-Ingenieurinnen?

2. – 4. Ingenieurinnen stehen erst einmal vor der allgemeinen Aufgabe: Wie gewinne ich die entscheidende Akzeptanz und Positionierung, damit ich an der Gestaltung in meinem beruflichen Umfeld führend teilnehmen kann?

Meine Erfahrung ist: In dem bisher traditionell männlich geprägten Arbeitsumfeld des Ingenieurberufs bringt Frau das gewisse Andere mit. Andere Gesichtspunkte und Gewichtungen werden teilweise erst als störend empfunden und sind nicht selten mit Vorurteilen behaftet, bewusst oder unbewusst. Man(n)/Frau gewinnt die Achtung und Akzeptanz für eine andere Herangehensweise nicht von heute auf morgen. Solche Veränderungen brauchen immer Zeit. Denn zuerst müssen das Bewusstsein und die Sensibilisierung wachsen, dass es Barrieren gibt, Vorbilder und Rollen teilweise typisiert sind, bis möglicherweise auch andere Wege und Freiräume aufgezeigt werden können. In meinem Umfeld bin ich derzeit die einzige weibliche Ingenieurin mit über 20 Jahren Berufs- und Führungserfahrung. Warum bleiben verhältnismässig wenige Ingenieurinnen Langzeit im Beruf? Dieser Frage wird in unterschiedlichen Studien nun nachgegangen. Jüngere Ingenieurinnen sind gestartet, ich hoffe sie werden bewährte und verbesserte Rahmenbedingungen für ihre Entfaltung finden, um Führungsfunktionen aufzunehmen, als es Ingenieurinnen meiner Generation haben.

Mein Rat für Frauen ist: Aufgeben in der beruflichen Entwicklung sollte keine Option sein, sondern bedeutet echten Verlust. Aber zur Unterstützung von Frauen in der beruflichen Entwicklung braucht es Männer, die das wichtige Potential weiblicher Führungspersonen erkennen und bereit sind ihre eigenen gewohnten Rollen und Herangehensweisen zu hinterfragen. Ebenso sollten wir Frauen einander noch besser unterstützen. Netzwerke wie die SVIN sind daher so wichtig.

5. Ich vertrete die Ansicht, dass jede Berufsbranche und Gesellschaftsebene von einem gleichwertigen Miteinander von Mann und Frau profitiert. Die Netzwerke und Akzeptanz für Ingenieurinnen sind also noch im Aufbau und im Wandel. Das Arbeitsumfeld und die Arbeitsaufgabe für Frauen im Ingenieurbereich sind ausserordentlich spannend. Mein Fazit ist: Es braucht zwar noch einiges an Durchhaltevermögen und Veränderungen, bis Frauen in Ingenieurberufen und Kaderpositionen etablierte Normalität geworden sind. Erste Veränderungen zeichnen sich ab – es lohnt sich also!



ANNA LUNDQVIST / General Manager  
Motor and Generator Service / MSc Materials  
Engineering / ABB



SUSANNE MÜHLHAUS; Dipl. Ing. (1988),  
Expertin / Gutachterin Bauwerkserhaltung  
(zert. Swiss Experts Certification), Projektleiterin;  
Pöyry Schweiz AG



ULRIKE HUWER / Dr.-Ing. TU / Dipl.-Ing. Raum-  
und Umweltplanung (1996) / Leiterin Verkehr,  
Mobilität und Raum bei Basler & Hofmann

**ULRIKE HUWER**

**1. Ihr Unternehmen engagiert sich für Frauen und eine fördernde Unternehmenskultur. Was ist ganz speziell erwähnenswert?**

Flexible Arbeitszeiten und Teilzeit im Rahmen von 60 % und mehr sind bei uns in vielen Bereichen üblich und werden auch von vielen Männern gelebt. Es ist akzeptiert, dass es Zeiten gibt, in denen man die Kinder abholen muss, oder dass man an einem Tag pro Woche die Kinder betreut. Viele Ingenieurinnen und Ingenieure in der Firma leben das so. Es funktioniert aber nur deshalb so gut, weil das Engagement und das «Sich-Einbringen-Wollen» als Grundhaltung vorhanden sind. Es ist ein Geben und Nehmen. Durch dieses Verständnis wird eine Unternehmenskultur des Miteinanders geprägt und gelebt. Zu unserer Unternehmenskultur gehören zudem eine prestigefreie Zusammenarbeit und eine unterstützende Führungskultur, bei der niemand mit Problemen alleine gelassen wird.

**2. Wie können Unternehmen Frauen fördern? Was ist prioritär zu tun?**

Flexible Arbeitszeiten für Frauen und vor allem auch für Männer, denn nur dadurch entsteht eine gesamtbetriebliche Akzeptanz, ohne benachteiligenden Effekt nach dem Motto «Frauen arbeiten ohnehin ab einem bestimmten Zeitpunkt nur noch Teilzeit und sind nicht verfügbar».

Vorbilder sind sehr wichtig, z.B. Teilzeit arbeitende Väter in Führungsfunktionen. Beim Aufbau meines Teams habe ich gemerkt, dass es eine starke Wirkung hatte, die Vereinbarkeit von Familien und Beruf vorzuleben. Das hat andere auch dazu ermutigt und wir konnten mehr qualifizierte Frauen für mein Team gewinnen und auch langfristig halten. Wenn sichtbar ist, dass eine gute Zusammenarbeit auch mit flexiblen Arbeitszeiten funktioniert (und das ist nicht nur für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig), dann ist das ein bedeutender Pluspunkt für den Arbeitgeber.

Nicht zuletzt: Mehr Frauen einstellen – vor allem nicht nur dann, wenn sie besser als die männlichen Mitbewerber sind. Ich bin überzeugt davon, dass es auch beim Frauenanteil eine kritische Masse braucht, ab der es dann einfacher ist, weitere Frauen anzusprechen. Das wird dann auch mehr Frauen in Führungspositionen zur Folge haben.

**3. Mit den Mitteln und den Netzwerken, die Ihnen zur Verfügung stehen: Welche Massnahmen möchten Sie selber gern in nächster Zukunft umsetzen?**

Ich würde gerne eine grössere Frauenpräsenz an (Firmen-) Anlässen erreichen, sowohl bei Kundinnen wie auch bei Kolleginnen. Mir fällt bei solchen Anlässen immer auf, wie wenige Frauen unter den Eingeladenen sind und noch viel weniger zu solchen Anlässen erscheinen. Die Netzwerke scheinen vermehrt den privaten Verpflichtungen oder auch dem Tagesgeschäft geopfert zu werden.

Ich möchte meinen Mitarbeiterinnen Vorbild sein, sich einzusetzen, sich weiterzuentwickeln, sich in Netzwerken zu engagieren – ganz unabhängig davon, was man in seiner Freizeit tut. Frauen vorschicken, ermutigen sich in Netzwerken zu bewegen und auszubreiten – und Männer ermutigen, sich beiden Lebensbereichen zu widmen und auch Verantwortung für die Familienorganisation zu übernehmen.

**4. Gibt es Dinge, die es für die nächste Generation Ingenieurinnen einfacher machen?**

Hoffentlich nützt es der nächsten Generation, dass bereits mehr Frauen auf allen Ebenen präsent sind. Und hoffentlich nützt es auch, dass mehr Männer sich auch um ihre Familie kümmern bzw. bereit sind Engagement in der Familie zu leben.

**5. Welche Strategie empfehlen Sie Frauen, die Karriere machen bzw. beruflich vorankommen wollen?**

An sich selbst glauben, selbstsicher auftreten, Konfliktsituationen gelassen angehen, sich in Netzwerke einbinden und engagieren.

Bevor Kinder kommen mit dem Partner über Rollen und Verantwortlichkeiten sprechen und diese klären. Dann auf Umsetzung pochen und dem selbst nicht im Weg stehen, d.h. schnell wiedereinsteigen, loslassen lernen und Vertrauen in den Partner haben.

# UNBEWUSSTE HEMMNISSE ANGEHEN

## Wie Unternehmen für Frauen attraktiver gemacht werden können

Die Hindernisse sind kleiner geworden für Frauen im Berufsleben. Das gilt auch für den Technologiesektor. Viele Unternehmen fördern dank Gleichstellungs- oder Diversitymanagement die berufliche Entwicklung von Frauen oder haben sich eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf die Fahnen geschrieben.

Aber auch wenn die sichtbarsten Hürden abgebaut wurden, stolpern Frauen immer noch. Die heute noch bestehenden Hürden sind subtiler Natur. Und deshalb auch viel schwerer zu fassen und zu eliminieren. Oft merkt Frau gar nicht, wenn sie stolpert oder sie kann sich den Grund dafür nicht erklären. Und Führungskräfte merken nicht, wie und wo sie unsichtbare Hürden für Frauen aufstellen. Es geht um den sogenannten unconscious bias, unbewusste Denk- und Verhaltensmuster, die wir alle in unseren Köpfen verankert haben.

Wie steht es zum Beispiel mit der Akzeptanz von Teilzeitarbeit? Was passiert, wenn eine junge Ingenieurin oder auch ein junger Ingenieur mit grossem Potenzial die Herausforderung einer Führungsposition annehmen könnte; aber weil sie oder er gleichzeitig Elternpflichten erfüllen muss, diese Position «nur» mit einem 70%-Pensum übernehmen will? Akzeptiert das Management das? Und die zukünftigen Mitarbeitenden der neuen Führungskraft?

Denk- und Verhaltensmuster sind Teil der Unternehmenskultur und in den Betrieben historisch gewachsen und sehr stabil. Wenn eine Person in einem Unternehmen zu arbeiten beginnt, lernt sie oder er wie es tickt, wie man was macht, sich verhält, über was man in den Pausen redet, wie man sich kleidet, etc. Und wir alle werden von Kindesbeinen dazu erzogen, Frauen und Männer als different zu denken. Wir haben «gelernt», was das Frau- und was das Mann-Sein in unserer Gesellschaft heisst, welche Rollen und Verhaltensweisen wir üblicherweise von einer Frau oder einem Mann erwarten. Frauen zum Beispiel assoziieren die meisten Menschen in unserer Gesellschaft häufiger mit Familie, Männer häufiger mit Karriere.

Unbewusste Denk- und Verhaltensmuster beeinflussen auch die Art und Weise von denkbaren Karrieren und tatsächlichen Karriereverläufen sowie die offiziellen und vor allem die inoffiziellen Massstäbe, anhand derer Personal rekrutiert und entwickelt bzw. befördert wird. Für Frauen ergeben sich, wie zahlreiche Studien zeigen, Hemmnisse aus zwei Richtungen: Erstens werden ihnen Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Verhaltensweisen zuge-

schrieben, sogenannte Stereotype, die den Kriterien für Karriereaspiranten entgegenstehen – z.B. nicht flexibel bzw. belastbar genug zu sein, eine hohe Sozial- aber eine geringere Technikkompetenz als Männer zu besitzen, etc. Die Linien-Verantwortlichen erwarten von Mitarbeitenden und (potenziellen) Führungskräften jedoch, dass diese sich mit vollem Engagement dem Beruf widmen und dass auch eine Führungskraft im mittleren und oberen Management noch selbst Hand an die Technik anlegen kann. Belastbarkeit und Flexibilität sind hoch angesehen, Auslandseinsätze und das zeitintensive Bewältigen-Können von Krisenprojekten setzen die Latte hoch für Kandidatinnen und Kandidaten für Führungspositionen.

Zweitens entsprechen die Berufsbiografien vieler Frauen aufgrund der Übernahme familiärer Pflichten nicht der «Normalbiografie» einer (männlichen) Führungskraft. Teilzeitpensen und Arbeitsunterbrüche wie Mutterschaftspausen lehnen viele Führungskräfte ab, aus Gründen der Arbeitsorganisation und wegen der Frage der Akzeptanz bei den anderen Teammitgliedern. Einige Führungskräfte schätzen Frauen auch stereotyp als wenig an einer Karriere interessiert ein.

Das Gute ist: Denk- und Verhaltensmuster sind erlernt – und das heisst, sie können auch wieder verlernt oder das Handlungsspektrum kann zumindest erweitert werden! Das Impulsprogramm der SVIN setzte genau hier an. Es versuchte, einige der unbewussten Stolpersteine für Frauen anzugehen. Damit Frauen zumindest wissen, warum sie stolpern – oder noch besser, die Rennschuhe anlegen und die Hürden einfach überspringen. Und damit Führungskräfte die Hürden erkennen und sie den Frauen aus dem Weg räumen.



ANJA UMBACH-DANIEL / Rütter Soceco, Sozioökonomische Forschung und Beratung

# TEILZEITKARRIERE.CH & TEILZEITMANN

## Was tut teilzeitkarriere.ch, was sind seine Ziele?

Teilzeitkarriere.ch ist das grösste Teilzeitjobportal der Schweiz. Jeden Tag werden die Webseiten von 30 000 KMU's und Konzernen in der Schweiz durchforstet (wie Google) und so täglich rund 15 000 qualifizierte Teilzeitstellen gelistet.

Dieser Meccano ist notwendig, da viele Unternehmen ihre Teilzeitjobs nicht auf Plattformen ausschreiben. Die Gründe dazu sind Kosten und Zahlungsbereitschaft und die Angst davor, sich als Teilzeitarbeitgeber zu positionieren. Bei gewissen Berufen will man auch eine Überflutung an Bewerbungen vermeiden.

Weiters engagieren wir uns für salonfähige Teilzeit, insbesondere in Kaderpositionen. Wir beraten Unternehmen, halten Vorträge und mischen uns in die öffentliche Diskussion ein.

## Konnten Sie Verhaltensunterschiede von Seite der Unternehmen in Bezug auf Männer und Frauen feststellen?

Ganz klar – daher haben wir 2012 auch den Teilzeitmann gegründet. Bei Frauen geht man bei einer Schwangerschaft automatisch davon aus, dass sie nicht mehr – oder dann in Teilzeit – zurück kommen. Bei Männern ist das anders. Sie müssen oftmals dafür kämpfen (auch) ein Teilzeitpensum zu bekommen. Doch Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander. Während sich bis zu 90 % aller Männer vorstellen könnten Teilzeit zu arbeiten (repräsentative Studie von Pro-Familia), arbeiten lediglich 16,4 % aller Männer Teilzeit.

Bei Frauen ist das umgekehrt. Dort reden wir eher von der

Teilzeitfalle, denn viele Frauen bleiben ein Leben lang in einem oftmals niedrig qualifizierten Teilzeit-Job. Dort gilt es, von Seiten der Frauen aber auch der Unternehmen, Aktionen zu ergreifen, damit Frauen möglichst schnell wieder auf ein 60/80 oder Vollzeitpensum kommen. Die Erfahrung zeigt, dass der Schritt innerhalb von 3 Jahren gemacht werden muss.

Eine spannende Grafik hat dazu BCG in einer im März 2016 publizierten Studie erarbeitet.

## Teilzeit oder Kinderbetreuung sind Stolpersteine, über die zunehmend auch Männer stolpern. Redet man darüber? Gibt es weitere Stolpersteine für Sie als Mann?

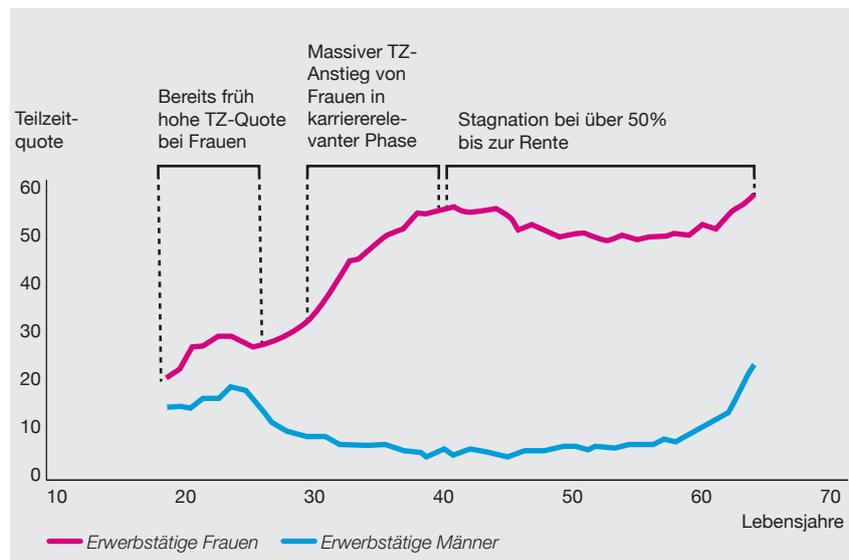
Alle wissen, dass Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub zurück in den Arbeitsalltag sollten mit sinn- und gehaltvollen Teilzeitjobs. Immer mehr Männer wollen und müssen Verantwortung in der Familie übernehmen und fordern coole Teilzeitjobs. Die Generation Y will sich schon gar nicht erst in diese starren Präsenzstrukturen begeben. Doch wie schaut die Realität in den Unternehmen aus?

Unternehmen, die das erkennen, helfen ihren Mitarbeitenden in dieser wichtigen Phase. Sie organisieren – ganz egal ob für Väter oder Mütter – Krippenplätze und Mittagstische. Sie stellen sicher, dass Frauen ins Unternehmen zurückkehren und von ihren Linienmanagern anständige (Teilzeit-)Jobs bekommen. Sie führen mit Männern ebenfalls ein Karrieregespräch und ermöglichen ihnen Teilzeitjobs.

HR Abteilungen in Unternehmen (und nicht Linienmanager) stellen sicher, dass die Frauen bleiben (auch bei Kosteneinsparungen und Restrukturierungen) und sie schauen dafür, dass Teilzeitmitarbeitende fair entlohnt und weiterhin befördert werden. (vgl. Key Performance Indicator (KPI), Punkt 4 im Teilzeitkarriere-Massnahmenkatalog).

## LEBENSLANGE BABYPAUSE: EINMAL TEILZEIT, IMMER TEILZEIT

Teilzeitanstieg führt zu Rückkehrproblemen → Stagnation auf hohem Niveau



**Anmerkung:** TZ = Teilzeit

Zwischen 18 und 27 Jahren sowie zwischen 32 und 41 Jahren steigt die Teilzeitbeschäftigung von Frauen sprunghaft an; jeweils von 4 auf 29 Prozent und von 35 auf 56 Prozent. Bei Frauen über 42 stagniert sie bei rund 50 Prozent.

**Quelle:** Destatis; Sonderauswertung aus dem Mikrozensus; BCG Analyse

## Wie können Sie diese Stolpersteine beseitigen? Welche Strategie haben Sie bzw. empfehlen Sie Männern und Frauen, die Karriere machen bzw. beruflich vorankommen wollen?

Wir bieten auf unserer Seite einen Teilzeit-Ratgeber in 5 Schritten. Zudem weisen wir auf die Stolpersteine hin. Insbesondere ist es wichtig, die Schritte mit dem Partner/der Partnerin zuhause abzusprechen und mit dem Unternehmen einen konkreten Karriereplan zu vereinbaren.

Wichtig ist auch, ein Budget zu erstellen. Falls man sich in 2 Teilzeitjobs begibt gilt zu beachten, dass man die Pensionskasse (BVG) entsprechend

stärkt, denn der Koordinationsabzug wird bei beiden Arbeitgebern abgezogen und es entsteht eine Vorsorgelücke.

**These der SVIN: Es braucht eine Entwicklung der Unternehmenskulturen, wenn das Ziel der Stärkung der Frauenvertretung erreicht werden soll. Nehmen Sie Stellung zu dieser These.**

**Klar – Es ist simpel**

Flexible Arbeitszeitmodelle sind der Schlüssel zur Veränderung. Sie fordern automatisch eine neue Unternehmenskultur, denn eine mobile und virtuelle Arbeit bedingt Vertrauen und echtes Teamwork. Die Leistung – der Output – rückt in den Vordergrund, und sie befreit Unternehmen von endlos langen Meetings voll mit interner Politik und Grabenkämpfen. Die neue Generation von Chefs führt über Inhalte und Vertrauen und lässt Teams sich selber organisieren.

Der Chef/die Chefin ist Orchesterleiter/-in und nicht Stargeiger/-in. Sie ist nicht Motivator/-in, sondern sucht sich Mitarbeitende, die Eigenmotivation haben – z.B. weil diese mehrere Jobs haben, teil-selbständig sind, Kinder gross ziehen oder sich um ihre pflegebedürftigen Eltern kümmern. Oder einfach darum, weil es schlicht geil ist, an einem Donnerstagmorgen auf der Skipiste, auf dem Golfplatz oder auf einem Single Trail zu sein.

**Teilzeitkarriere empfiehlt Unternehmen seit mittlerweile drei Jahren folgenden Massnahmenkatalog:**

1. Alle Jobs 80 bis 100 % ausschreiben
2. Mind. einen Tag homeoffice/co-working pro Woche für jede/n
3. Systematische Familienförderung
4. Einführung von KPIs, die Teilzeitquoten über Gender und Hierarchie misst
5. Förderung einer Vertrauenskultur.

**Wollen und vorleben**

Der Wandel erfolgt unaufhaltsam von unten durch die Generation Y und kann von oben – in erster Linie durch eine neue Generation von Verwaltungsräten – vorangetrieben werden. HR und Diversity können unterstützen, doch einen Wandel können sie nicht herbeiführen. Es braucht eine neue Unternehmens-Mission, einen echten Wandel und ein überdachtes Menschenbild der Mitarbeitenden. Der Wandel muss von ganz oben gewollt sein – und auch vorgelebt werden.

**ANDY KEEL, MSC. BA**

Six Sigma Black Belt, Unternehmer



MARCO POLONI / dipl. Ing. FH Systemtechnik 2005 /  
Abteilungsleiter / Pöyry Schweiz AG

**1. Was verstehen Sie unter einer guten Unternehmenskultur?**

Wenn die Firma Werte definiert und hochhält, und es schafft, die Mitarbeiter zu motivieren, diese zu übernehmen und zu leben.

**2. Konnten Sie Verhaltensunterschiede von Seite der Unternehmen in Bezug auf Männer und Frauen feststellen?**

Nein

**3. Gibt es Stolpersteine im Unternehmen, die für Männer grösser sind als für Frauen? Welche?**

Die Akzeptanz über eine Work-Life-Balance von Familienvätern ist nicht in demselben Mass vorhanden, wie für Mütter.

**4. Teilzeit oder Kinderbetreuung sind Stolpersteine, über die zunehmend auch Männer stolpern. Redet man darüber? Gibt es weitere Stolpersteine für Sie als Mann?**

Innerhalb der Familie wird das Thema regelmässig und offen angesprochen. Wir sind für die Lösung offen, welche unter dem Strich für die Familie die Beste ist.

**5. Welche Strategie empfehlen Sie Männern und Frauen, die Karriere machen bzw. beruflich vorankommen wollen?**

Interessiert sein, dranbleiben und nicht zu viel aufs Mal wollen.

# SWISSMEM

## 1. Welches sind die Hauptmotive (der Firmen), sich für mehr Frauen in der technischen Berufswelt einzusetzen?

Mit lediglich 26% sind die Frauen in der MEM-Industrie gegenüber der übrigen Wirtschaft (46% Frauenanteil) deutlich untervertreten. Aufgrund des demographischen Wandels und der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative droht der MEM-Industrie ein Fachkräftemangel. Ein bereits vorhandenes Potential sind die Frauen. Dieses gilt es zu mobilisieren, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.



Auch Frauen können in der MEM-Branche Karriere machen.

## 2. Wie beurteilen Sie das Bewusstsein Ihrer Mitgliedsfirmen in Bezug auf die Bedeutung der Stärkung der Frau als Erfolgsfaktor? Wie beurteilen Sie das Bewusstsein in der Politik?

Die MEM-Industrie ist eine sehr heterogene Branche. Wir haben vom kleinen KMU bis zum Weltkonzern ganz verschiedene Unternehmen. Dementsprechend ist auch das Bewusstsein in Bezug auf die Stärkung der Frauen sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Swissmem ist jedoch bestrebt, ihre Unternehmen für die Bedeutung der Frauen zu sensibilisieren und hat eine Fachkräftestrategie entwickelt, welche neben dem Nachwuchs und den älteren Mitarbeitenden bei den Frauen als Ressource anknüpft und diese mit verschiedenen Massnahmen zu fördern versucht. Dazu gehört beispielsweise die Zusammenarbeit mit «profawo», einem Verein, der sich auf die Beratung zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie spezialisiert hat. Zudem gründete Swissmem im April 2015 den «SwisswoMEMclub», einen Networkingclub für Frauen

*Swissmem vereint rund 1 050 Unternehmen der schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) sowie verwandter technologieorientierter Branchen. Swissmem vertritt die Anliegen der Branche gegenüber Politik, nationalen und internationalen Organisationen, Arbeitnehmervertretern und der Öffentlichkeit. Für die Unternehmen der Branche bietet Swissmem darüber hinaus zahlreiche praxisorientierte Dienstleistungen an.*

aus der MEM-Industrie mit regelmässigen Anlässen zu frauenrelevanten Themen. Ziel des «SwisswoMEMclubs» ist es, die Frauen zu motivieren in der MEM-Branche Fuss zu fassen und auch längerfristig dort zu bleiben. Verschiedene Aktivitäten des Bundes zeigen auch, dass ein gewisses Bewusstsein in der Politik für das Thema vorhanden ist.

## 3. Wie sieht es in Ihrem Verband aus? Wie stark sind Frauen in wichtigen Gremien und Geschäftsführung des Verbandes vertreten?

Sowohl in der Geschäftsleitung, im Vorstand sowie auch im Vorstandsausschuss von Swissmem sind beide Geschlechter vertreten, wobei Swissmem bestrebt ist, den Frauenanteil noch zu erhöhen.

## 4. These der SVIN: Es braucht eine Entwicklung der Unternehmenskulturen, wenn das Ziel der Stärkung der Frauenvertretung erreicht werden soll. Nehmen Sie bitte Stellung zu dieser These.

Die klassische Rollenverteilung mit dem Mann als alleinigem Ernährer und der Frau als Hausfrau und Mutter ist abgelöst worden durch das Ideal einer partnerschaftlichen Aufgabenteilung, in welcher beide Elternteile Verantwortung für Einkommen und Familienarbeit übernehmen. Gerade jüngere Arbeitnehmende finden das heute selbstverständlich. Im Berufsleben ist die Sache nicht so einfach. In gewissen Branchen ist Teilzeitarbeit immer noch wenig verbreitet, so auch in der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie. Wenn sie auch in Zukunft für gut ausgebildete Mitarbeitende attraktiv bleiben wollen, werden die Unternehmen jedoch diesen Wertewandel ebenfalls mitmachen müssen.

Um den Anteil und die Stellung der Frauen in den Unternehmen zu stärken, braucht es zum Teil noch einen Kulturwandel in den Unternehmen gepaart mit den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Es ist ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren, das zur Stärkung der Frau in der Berufswelt beiträgt.



KAREN VAISBROT / Mitglied der Geschäftsleitung Swissmem; Leiterin Bereich Arbeitgeberpolitik

## **1. Welches sind die Hauptmotive (der Firmen), sich für mehr Frauen in der technischen Berufswelt einzusetzen?**

Der Hauptgrund ist sicher der Fachkräftemangel in den technischen Berufen. Firmen bekunden zum Teil Mühe, geeignetes Fachpersonal zu finden. Auf eine Stellenausschreibung gehen nur wenige Bewerbungen ein. Mädchen für die technische Welt zu begeistern und somit junge Frauen für die Wahl eines technischen Berufes zu gewinnen, ist aus unternehmerischer und volkswirtschaftlicher Sicht deshalb naheliegend.

## **2. Wie beurteilen Sie das Bewusstsein Ihrer Mitgliedsfirmen in Bezug auf die Bedeutung der Stärkung der Frau als Erfolgsfaktor? Wie beurteilen Sie das Bewusstsein in der Politik?**

Dass es betriebs- und volkswirtschaftlich sinnvoll ist, gut ausgebildete Personen zu behalten, scheint mittlerweile in breiten Kreisen anerkannt. Aufgrund der doch eher konservativen Kultur in der Deutschschweiz hat diese Erkenntnis jedoch nicht in breiten Kreisen zu konkreten Massnahmen geführt. Ganz offensichtlich ist der Handlungsdruck (noch) nicht gross genug.



DR. MARIO MARTI / Geschäftsführer usic, Fürsprecher / Rechtsanwalt

*USIC ist die Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmen. Sie wahrt die Interessen der Arbeitgeber in der Planerbranche im Spannungsfeld von Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Umwelt. Sie fördert die öffentliche Akzeptanz technischer Vorhaben und engagiert sich in der Qualitätssicherung der Dienstleistungen ihrer Mitgliederunternehmen und vertritt deren Interessen gegenüber Behörden sowie nationalen und internationalen Berufs- und Wirtschaftsorganisationen.*

## **3. Wie sieht es in Ihrem Verband aus? Wie stark sind Frauen in wichtigen Gremien und Geschäftsführung des Verbandes vertreten?**

Unser Verband ist stark männerlastig. Dies hat einerseits mit dem Berufsfeld an sich zu tun, es gibt tatsächlich – vor allem auf Kaderstufe – viel weniger Ingenieurinnen als Ingenieure. Auf der anderen Seite ziehen sich erwerbstätige Frauen während der Familienphase viel eher aus freiwilligen Engagements zurück als Männer. Dies hat mit der Doppelbelastung zu tun, welche für Männer geringer ist. Auf der Verbandsgeschäftsstelle arbeiten zwei Männer und drei Frauen, davon eine als Assistentin der Geschäftsführung, eine als Projektleiterin/Seminarorganisatorin und eine als wissenschaftliche Mitarbeiterin.

## **4. These der SVIN: Es braucht eine Entwicklung der Unternehmenskulturen, wenn das Ziel der Stärkung der Frauenvertretung erreicht werden soll. Nehmen Sie bitte Stellung zu dieser These.**

Diese These scheint uns etwas abstrakt, wir halten uns gerne an das Konkrete. Grundsätzlich kann man feststellen, dass bei Frauen der grosse Karriereknick nach der Familiengründung passiert. Dies ist bei Männern nicht der Fall. Wenn man diesen Karriereknick nicht hinnehmen will, muss man etwas tun. Die Forderungen sind aus unserer Sicht eigentlich klar: Planbare und bezahlbare familienexterne Kinderbetreuung im Vorschul- und Schulalter, flexible Arbeitszeitmodelle für Frauen und Männer und Lohnaufstiegs- und Karrieremöglichkeiten für erwerbstätige Mütter.

# ABB SCHWEIZ

## 1. Mit der Teilnahme am Kultur-Wegweiser hat sich ihr Unternehmen als Förderer des Themas präsentiert. Warum ist Ihnen wichtig, einen ausgewogenen Teil an Frauen in Führungsgremien und wichtigen Schaltstellen im Unternehmen zu haben?

Wir haben erkannt, dass gemischte Teams innovativer arbeiten; ein vielfältiges Team kann die Kundeninteressen gezielter abholen, und die Mitarbeiter fühlen sich schneller wohl in sozial durchmischten Teams und arbeiten dadurch produktiver. Wir sehen, dass gemischte Teams vielseitiger und kreativer auf die Bedürfnisse von Kunden eingehen und Kunden fühlen sich wohler.

## 2. Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen die grössten kulturellen Hemmnisse für die berufliche Entwicklung von Frauenkarrieren und gemischten Führungsteams?

Das grösste Hemmnis für Frauenkarrieren ist, wenn die Führungsebene nicht zu 100% dahinter steht und sich nicht darauf einstellt, dass eine kulturelle Veränderung erforderlich ist. Ein gemischtes Team verhält sich anders. Frauen in einem Führungsteam bedeutet auch, dass auf angepasste Rahmenbedingungen Rücksicht genommen werden muss, wozu ein Unternehmen/Führungsteam bereit sein muss. Es sind ähnliche Themen, die heute auch bei der Generation Y aufkommen. Wie geht ein Unternehmen damit um, wenn ein Führungsmitglied ein krankes Kind zu Hause hat? Können Rahmenbedingungen für Führungsteammitglieder berücksichtigt werden, die im Zusammenhang mit den Krippen-/Schulzeiten stehen? Können Führungsmitglieder zusätzliche Ferien in Anspruch nehmen für die Schul-/Krippenferien der Kinder? Ist das Führungsteam bereit, einen möglichen Mutterschaftsurlaub der Teamkollegin, mitzuunterstützen?

## 3. Wenn Sie an die Prozesse in Ihrem Unternehmen denken: Welche beinhalten am meisten Potenzial, um mehr Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen?

Die oben genannten Themen bieten grosses Potenzial, wenn diese auch im Unternehmen und im Führungsteam aktiv besprochen werden und es dazu ein Commitment gibt. Damit ist auch der nötige Grundstein gelegt für den kulturellen Wan-

del, der nötig ist. In industriellen Unternehmen ist es überdies wichtig, dass mehr Diversität im Hinblick auf die beruflichen Backgrounds Einzug hält. Wir brauchen nicht nur Ingenieure, und der Anteil der Frauen in MINT-Bereichen wird sich in den nächsten Jahren nicht wesentlich erhöhen. Die Frage ist, ob es immer MINT-Berufe für die Leitung eines Geschäftsbereiches braucht? Die Öffnung zur Diversität in jeglicher Hinsicht bietet am meisten Potential.

## 4. Können Sie uns eine Massnahme nennen, die Sie aufgrund der Teilnahme Ihres Unternehmens am Impulsprogramm in die Wege geleitet haben?

In unserem Unternehmen wurden die Möglichkeiten geschaffen, dass Mitarbeiter heute Zugriff auf Krippenplätze haben, zusätzliche Ferientage gekauft oder als unbezahlten Urlaub bezogen werden können und auch der Vaterschaftsurlaub wurde eingeführt. Was aber fehlt, ist, dass wir uns im Führungsteam zu den obengenannten Themen committen. Ich möchte diese Themen in meinem Führungsteam aktiv angehen und dies aktiv im Führungsteam besprechen.

## 5. Was ist aus Ihrer Sicht das Wesentlichste, damit sich Frauen und Männer in Ihrem Unternehmen wohlfühlen?

Ob Mann oder Frau: wir wollen für unsere Leistung Anerkennung erhalten und dies ist das Wesentlichste, damit sich Frauen und Männer wohlfühlen. Was wir als Unternehmen tun können sind die Rahmenbedingungen zu schaffen, die rollenspezifischen Themen von Männern und Frauen ansprechen, uns zu Lösungen committen und uns für die Andersartigkeit (Diversität) einsetzen.

### IRINA LEUTWYLER

*Der ABB-Konzern mit Sitz in der Schweiz zählt zu den führenden Technologieunternehmen der Welt. Wir helfen unseren Kunden, Strom effizient zu nutzen und die industrielle Produktivität nachhaltig zu steigern.  
Grösse weltweit: 135 000 MA, Total Frauenanteil CH: 17.5%  
Grösse CH: 6 375 MA (2016), Davon 12,2% im Engineering-Bereich = 778 MA davon sind 6,4% Frauen*



IRINA LEUTWYLER / General Manager Business, Micafil Bushings, ABB Switzerland Ltd.



BONNIE BROOK / Siemens Schweiz Ltd.; Building Technologies Division, International Headquarters; Portfolio Managing



GARRY WAGNER / Siemens Switzerland Ltd.; Building Technologies Division, International Headquarters; Human Resources

# SIEMENS SCHWEIZ AG

**1.** Die Förderung eines ausgewogenen Mixes in den Unternehmen, in Führungs- wie in Fachpositionen hat zweierlei Motivationen: Einerseits erwarten dies unsere Mitarbeitenden und der Markt. Das ist schlicht Bestandteil einer modernen Arbeitskultur. Andererseits wissen wir mittlerweile, dass gemischte (diverse) Teams kreativer und produktiver sind. Besonders in der Transformationsphase, in welcher unsere Industrie sich befindet, sind solche Teams wichtige Träger der Veränderungen.

**2.** Die grössten Hemmnisse sind einerseits die grösstenteils unbewussten Zuschreibungen (unconscious bias), die bei männlichen Führungskräften existieren, andererseits aber die Erwartungen, welche unsere Gesellschaft in der CH (Männer und Frauen) an Mütter stellen: Für eine gute Kindererziehung wird meistens noch die volle oder weitgehende Präsenz der Mutter zu Hause vorausgesetzt.

**3.** Nicht Prozesse helfen, sondern der Wille des Unternehmens, etwas zu ändern. Dazu gehören Mindset, Ressourcen und Commitment. Der Erfolgsfaktor am Schluss ist der Wille, etwas anders zu tun als in der Vergangenheit.

**4.** Wir werden die Impulse und Erfahrungen vom Impulsprogramm verwenden und als Unternehmensprogramm weiterführen. Das Programm legt den Fokus auf Frauen mit technischem Hintergrund und hat zum Ziel, sie bei der Gestaltung ihres Berufsweges zu unterstützen. Wir erhoffen uns so, einen Beitrag für die erfolgreiche Entwicklung von Frauen in einer technischen und bisher männerdominierten Umgebung zu leisten.

**5.** Wesentlich für die Attraktivität von Unternehmen in Zukunft sind ganz neue Arbeitsinhalte und -formen: einerseits flexible Arbeitsformen, modern und mit vielen Möglichkeiten, Beruf und Privatleben zu vereinen. Andererseits gemischte Teams und sinnvolle Tätigkeiten.

## **BONNIE BROOK, GARRY WAGNER**

*In der Siemens Schweiz AG arbeiten ca. 5 500 Mitarbeitende auf den Gebieten Industrie-, Energie- und Gebäudetechnik. Der Anteil Frauen beträgt insgesamt 21 % wovon knapp 10 % in technischen Spezialisten- und Führungsfunktionen sind. Das Mutterhaus, Siemens AG, hat ihren Hauptsitz in München und beschäftigt ca. 400 000 Personen.*

# BASLER & HOFMANN AG

**1.** Wir möchten, dass es selbstverständlich ist, dass sich Frauen und Männer unabhängig ihres Geschlechts aufgrund ihrer fachlichen und persönlichen Kompetenz in unseren Projekten einbringen und diese als gemischte Teams realisieren. Das braucht natürlich das entsprechende Bewusstsein in den Köpfen – zum Teil auch ein Umdenken und Umlernen, und eine Kultur, welche dies unterstützt. Daran arbeiten wir stetig.

**2.** Im Bereich der Unternehmenskultur sind Vorbilder und gelebte Akzeptanz wichtige Stichworte. Entscheidend für die Karriere der einzelnen Frau ist sicher die persönliche Einstellung ihres oder ihrer Vorgesetzten! Hier haben unsere Männer deutlich zugelegt! Auch die Nähe der Führung zu den Mitarbeitenden ist unabdingbar, um Impulse aus deren Reihen aufzugreifen und den Dialog zu führen.

**3.** Es ist das Zusammenspiel verschiedener Massnahmen und das bewusste Angehen von kulturellen Veränderungen und Prozessen. Sei es bei der Besetzung von Kaderstellen – insbesondere aus den eigenen Reihen, bei der Rekrutierung und der Gestaltung von Ausschreibungen, beim gezielten Ansprechen von Frauen bei Vakanzten oder der Teilnahme von Frauen an Vorstellungsgesprächen. Auch das Engagement von Frauen als Dozentinnen, Referentinnen und Verantwortungsträgerinnen in Verbänden wirken unterstützend. Im Bereich der Personalentwicklung ist es die gezielte Förderung von Frauen über ihre Arbeit in den Projekten mit entsprechender Delegation von Verantwortung und Kompetenzen. Die Einarbeitung von «Genderthemen» in die Führungsausbildung leistet auch einen Beitrag. Und nicht zuletzt ist es eine familienfreundliche Unternehmenskultur mit Themen wie Teilzeit für Mann und Frau, die einen wichtigen Beitrag leistet.

**4.** Aufbau eines internen Mentorinnen-Programms.

**5.** Dass sie als Individuum anerkannt und geschätzt werden und unabhängig von ihrem Geschlecht ihr Potential entfalten können.

## **KATHRIN HUBER**

Basler & Hofmann AG, Ingenieure, Planer und Berater

*Basler & Hofmann AG, Ingenieure, Planer und Berater  
Rund 500 Mitarbeitende in der Gruppe, davon knapp 400 am Standort Zürich/Esslingen  
Total Frauenanteil bei 30 %, Anteil MA im Engineering rund 220, davon 25 % Frauen.*

# GENERAL ELECTRIC SCHWEIZ

**Die nachfolgenden Fragen zum Thema Förderung von Frauen im Unternehmen werden von Alois Wyss, Senior Services Staff Manager und Dina Mardner, Switzerland HR Leader beantwortet:**

**1. Mit der Teilnahme am Kultur-Wegweiser hat sich ihr Unternehmen als Förderer des Themas präsentiert. Warum ist Ihnen wichtig, einen ausgewogenen Teil an Frauen in Führungsgremien und wichtigen Schaltstellen im Unternehmen zu haben?**

Alois Wyss: Unsere Firma hat seit Jahren sehr gute Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen gemacht. Leider ist die Frauenquote aber immer noch relativ bescheiden. Es ist uns ein Anliegen, mehr Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen, weil wir das vorhandene Potenzial zum Vorteil unserer Unternehmung nutzen möchten.

**2. Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen die grössten kulturellen Hemmnisse für die berufliche Entwicklung von Frauenkarrieren und gemischten Führungsteams?**

Alois Wyss: Frauen in Führungsfunktionen sind bei uns sehr geschätzt und haben eine hohe Akzeptanz in Führungsteams. Tendenziell haben Frauen aber das Gefühl, mehr leisten zu müssen als Männer in vergleichbaren Positionen, speziell in von Männern dominierten technischen Aufgabengebieten.

**3. Wenn Sie an die Prozesse in Ihrem Unternehmen denken: Welche beinhalten am meisten Potenzial, um mehr Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen?**

Alois Wyss: Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Anstellungsbedingungen (Teilzeitarbeit, Arbeiten von zu Hause, Job Sharing etc.) hat aus meiner Sicht das grösste Potenzial, um mehr Frauen für Führungsaufgaben zu gewinnen.

**4. Können Sie uns eine Massnahme nennen, die Sie aufgrund der Teilnahme Ihres Unternehmens am Impulsprogramm in die Wege geleitet haben?**

Dina Mardner: Wir wollen die Firma für Frauen attraktiv machen. Um den Frauenanteil zu steigern, werden wir den Rekrutierungsprozess bei der Personalgewinnung so gestalten, dass mindestens eine Bewerbung von einer Frau – sofern solche Bewerbungen vorhanden sind und sie das entsprechende Profil besitzt – in den engeren Auswahlprozess kommt.

Zusätzlich wollen wir Frauen stärker für den Führungsnachwuchs identifizieren. Dass heisst, Vorgesetzte werden Frauen durch Ansprache und Motivation stärker fördern und aktiv für Führungspositionen nominieren.

Beginnend mit diesem Jahr wurde das aktive interne Frauen-Netzwerk und damit das Engagement von Frauen durch ein neues Diversity-Programm eindrucksvoll gestärkt, indem General Electric Schweiz innerhalb des GE-Konzerns als Hub für Diversity nominiert wurde.

**5. Was ist aus Ihrer Sicht das Wesentlichste, damit sich Frauen und Männer in Ihrem Unternehmen wohlfühlen?**

Alois Wyss: Interessante und anspruchsvolle Arbeit, gegenseitiger Respekt, gleicher Lohn für gleiche Arbeit, flexible Anstellungsbedingungen, faire und geschlechtsneutrale Behandlung.

**DINA MARDNER UND ALOIS WYSS**

*General Electric Schweiz, mit Sitz in Baden, ist in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie tätig. Die Firma ist mit ca. 5500 Mitarbeitenden die grösste Arbeitgeberin im Kanton Aargau. Weltweit sind 300000 Mitarbeitende in 175 Ländern für General Electric tätig.*

*General Electric Schweiz hat einen Frauenanteil von 18%. 35% der Mitarbeitenden sind im Engineering tätig, davon 11% Frauen.*



DINA MARDNER / Switzerland HR Leader



ALOIS WYSS / Senior Services Staff Manager

## Hemmnisse und Stolpersteine für MINT-Frauen

**«AM ENDE IST ALLES GUT UND WENN ES NOCH NICHT GUT IST, DANN IST ES NOCH NICHT ZU ENDE.» OSCAR WILDE**

## Gesellschaftliche Hürden

- Mentale Modelle von Männern und Frauen
- Akzeptanz von erfolgreichen Frauen
- Wertung und Akzeptanz weiblicher Emotionen
- Fehlende Vorbilder
- Lohnverhandlungen
- Vereinbarkeit Beruf und Familie
- Männlich dominierende Netzwerke (beruflich und privat)

## Unternehmen: Personalführung und Personalgewinnung

- Kultur und Einstellung unserer Führungskräfte (Altersstruktur, Personalführung)
- «Chef blockiert»
- Nichtlineare Karriere <-> Standardkarriere
- Flexible Arbeitszeitmodelle, Aufstiegsmöglichkeit mit TZ

## Persönlichkeit: Selbstsabotage, Zielunklarheit, Partizipation

- Selbstmarketing: Frauen verkaufen ihre Arbeit zu wenig gut
- Selbstunterschätzung: Frauen stellen ihr Licht unter den Scheffel
- Selbstbewusstsein: Wird oft schon sprachlich nicht zum Ausdruck gebracht
- Nachdruck in Verhandlungssituationen: Frauen stehen im komplexen Spiel von Verhandlungssituationen «abseits» statt mitzuspielen
- Vernetzung: firmeninterne Netzwerke werden zu wenig genutzt
- Kompromissbereitschaft: Frauen gehen oft lieber Kompromisse ein



**BRIGITTE MANZ-BRUNNER**  
SVIN Geschäftsführerin

## «WHAT WORKS», Iris Bohnet, Professor Harvard University.

*What Works is built on new insights into the human mind and shows what more can be done – often at shockingly low cost and surprisingly high speed. Verlag: Harvard University Press. [www.srf.ch/sendungen/sternstunde-philosophie](http://www.srf.ch/sendungen/sternstunde-philosophie)*

## «UNTERNEHMENSKULTUREN VERÄNDERN – KARRIEREBRÜCHE VERMEIDEN» Kaiser, S.; Hochfeld, K.; Gertje, E.; Schraudner, M.

*Unternehmenskulturelle Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte – Ergebnisse einer Untersuchung in neun grossen Unternehmen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2012. [publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-2171498.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-2171498.pdf)*

## Studie «STEINZEIT TEILZEIT» der Beratungsfirma Boston Consulting Group (BCG)

*Die hiesigen Teilzeitmodelle seien «verstaubt oder inexistent»: In der Schweiz blieben heute geschätzte 50 000 Akademikerinnen zu Hause, schreiben die Autoren. Pia Tischhauser, Daniel Kessler, Julia Senser und Benedikt Hess, März 2016.*

## «CHANGING COMPANY CULTURES – AVOIDING CAREER BREAKS»

*Company Culture Reasons for the Career Breaks of Women in Management Positions – Results of a Study in Nine Large-Scale Enterprises in Germany; Simone Kaiser, Katharina Hochfeld, Elena Gertje, Martina Schraudner. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2013- Sprache Englisch.*

## A WASTE OF VITAL LEADERSHIP TALENT

*Catalyst (2006). Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders. Corporations across Europe share the same problem—a dramatic gender gap in leadership. [www.catalyst.org/system/files/Different\\_Cultures,\\_Similar\\_Perceptions\\_Stereotyping\\_of\\_Western\\_European\\_Business\\_Leaders.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/Different_Cultures,_Similar_Perceptions_Stereotyping_of_Western_European_Business_Leaders.pdf)*

## «EIN BISSCHEN GLEICH IST NICHT GENUG!»: WARUM WIR VON GESCHLECHTERGERECHTIGKEIT NOCH WEIT ENTFERNT SIND.

*Ein Weckruf Taschenbuch, Anke Domscheidt- Berg (2015). Frauen werden seltener Chefs, verdienen weniger und tragen die Hauptlast unbezahlter Arbeit in Haushalt. Anke Domscheidt-Berg zählt Fakten zu einem anhaltenden Missstand auf und zeigt, was Unternehmen, Politik und jede(r) Einzelne zu echter Gleichberechtigung beitragen können.*

## HR-REPORT 2015/2016 – SCHWERPUNKT UNTERNEHMENSKULTUR

*Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz: [www.hays.ch/studien](http://www.hays.ch/studien). Im aktuellen HR-Report 2015/2016 steht die Unternehmenskultur im Mittelpunkt.*

**BRIGITTE MANZ-BRUNNER**, SVIN Geschäftsführerin

**STAMMTISCHE**

**Stammtisch in Zürich**

Der Stammtisch in Zürich findet alternierend am zweiten Dienstag bzw. am zweiten Mittwoch jeweils in den ungeraden Monaten ab 18.30 Uhr statt. Stammtisch-Termine sind auf der Website unter Agenda ersichtlich und werden regelmässig via unserer SVIN INFOMAILING an die Mitglieder verschickt. Ansprechperson: Anita Lutz, anita.lutz (at) bluewin.ch

**Stammtisch in Bern**

Der Stammtisch in Bern findet in ungeraden Monaten am letzten Dienstag und in geraden Monaten am letzten Mittwoch des Monats ab 19 Uhr statt. Der Treffpunkt wird jeweils für das nächste Treffen abgemacht. Weitere Informationen bei Eva Sutter: eva.sutter (at) bluewin.ch

**AGENDA:**

**GENERALVERSAMMLUNG DER SVIN AM FREITAG, 26. AUGUST 2016 AN DER ZHAW, SCHOOL OF ENGINEERING IN WINTERTHUR**

Die ZHAW School of Engineering lädt uns dieses Jahr für die Generalversammlung ein: auf dem Programm steht eine Besichtigung mit spannenden Vorträgen. Wie jedes Jahr sind neben dem offiziellen Teil der GV die Vernetzung und der Austausch unter SVIN Mitgliedern ein wichtiger Bestandteil des Anlasses. Bitte reservieren Sie den Termin, Ihre Teilnahme ist uns wichtig. Das Detailprogramm ist auf der Website ersichtlich.

**WEITERBILDUNGSKURS**

Auf dem Programm 2016/2017 stehen drei Kurse in der Deutschschweiz: «Wikipediakurs», «Präsentationstechnik und Pitching» und «Eigene weibliche Stärken erkennen» (Daten noch offen) sowie 2 Kurse in der Romandie: «Cours Wikipedia» et «Modération» (Daten noch offen). Das Detailprogramm ist auf der Website ersichtlich.

**IMPRESSUM**

**HERAUSGEBERIN:**

SVIN, Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen, Klosbachstrasse 107, 8032 Zürich, Tel. 043 305 05 90, Fax 043 305 05 99, info@svin.ch, www.svin.ch

**REDAKTIONSVERANTWORTLICHE:** Elisabeth Beck, Simone Creux, Anita Lutz, Brigitte Manz-Brunner

**GESTALTUNG:** Liz Ammann, Grafik Design, www.lizammann.ch

**TITELFOTO:** Silke Kernitz

**PAPIER:** Der Newsletter ist auf 100% Recyclingpapier (Cyclus) gedruckt.

**DRUCK:** FO-Fotorotar AG, Egg

**AUFLAGE:** 1500 Exemplare

**ERSCHEINUNGSDATUM:** Juli 2016

**NEUES SVIN FÖRDERMITGLIED: NFS DIGITALE FABRIKATION (NCCR DIGITAL FABRICATION)**

Der Nationale Forschungsschwerpunkt (NFS) Digitale Fabrikation ist die führende Initiative der Schweiz für die Entwicklung und Integration digitaler Technologien in der Architektur. Über 40 Forschende aus den Disziplinen Architektur, Informatik, Materialwissenschaft, Regelungstechnik, Robotik und Tragwerkslehre arbeiten zusammen, um bahnbrechende Technologien für das Bauen der Zukunft zu entwickeln. Der NFS Digitale Fabrikation wird vom Schweizerischen Nationalfonds finanziert. Heiminstitution ist die ETH Zürich. Weitere Partner sind die EPF Lausanne, die Berner Fachhochschule und die Empa. Mehr Informationen: [www.dfab.ch](http://www.dfab.ch)

**INFORMATIONEN**

Internet [www.svin.ch](http://www.svin.ch) - die Webseite ist seit September 2015 auf Französisch online.

Alle SVIN Aktivitäten/Projekte sind unter der Rubrik «Aktivitäten» auf der Website aufgelistet.

- «KIDSinfo – Kinder entdecken die Technik»: Das Projekt wird durch Sponsorengelder finanziert. Es würde uns sehr freuen, wenn Sie das Projekt KIDSinfo mit einem finanziellen Beitrag fördern könnten. Dazu haben Sie verschiedene Möglichkeiten:
  - Eine einmalige oder sich wiederholende Patenschaft von 3000 CHF für eine Patenschaft von 6 Präsentationen à 3 Lektionen. In diesem Fall wird Ihre Firma resp. Ihre Institution als Pate auf unserer Homepage aufgeführt.
  - Eine Förderung mit einem Betrag zwischen 5000 und 10000 CHF. In diesem Fall würde Ihre Firma resp. Ihre Institution als Sponsor inklusive Logo auf unserer Webseite aufgeführt.
  - Bei einem Sponsoringbetrag zwischen 15000 und 20000 CHF würde Ihre Firma resp. Ihre Institution als Hauptpartner inklusive Logo und allen Medienunterlagen auf unserer Webseite aufgeführt.

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.kids-info.ch](http://www.kids-info.ch).

- «Prenez Place Mesdames!» Fit für die Arbeitswelt. Mit dem Projekt will die Trägerschaft die Karriereplanung angehender Ingenieurinnen unterstützen und einen Beitrag dazu leisten, dass mehr Frauen angemessen unter den MINT-Fach- und Führungskräften vertreten sind. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.gender-diversity.ch/prenez-place-mesdames](http://www.gender-diversity.ch/prenez-place-mesdames)

**Anregungen werden gerne entgegengenommen.**

**Des propositions et contributions sont les bienvenus.**