

# Impulsprogramm „Kultur-Wegweiser“

## Manual



Bild 1: Flipcharts aus dem Skill-Building-Workshop

## **Impressum**

### **Herausgeberin**

Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen (SVIN)

Klosbachstrasse 107, 8032 Zürich

### **Redaktion**

Simone Creux, Mitglied Lenkungsgruppe Impulsprogramm, Vorstand SVIN

Anita Lutz, Mitglied Lenkungsgruppe Impulsprogramm, Vorstand SVIN

Brigitte Manz-Brunner, Mitglied Lenkungsgruppe Impulsprogramm, Geschäftsführerin SVIN

Anja Umbach-Daniel, operative Projektleiterin, Mitglied Lenkungsgruppe Impulsprogramm, Rütter Soceco AG

## Management Summary

Die Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen (SVIN) hat das Impulsprogramm „Kultur-Wegweiser“ ins Leben gerufen, um Fach- und Führungsfrauen in mathematisch, technisch-naturwissenschaftlichen und Ingenieur-Bereichen (MINT) bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Es trägt gleichzeitig dazu bei, die Geschlechterdimension der Unternehmenskultur in technologiebasierten Unternehmen aufzubrechen und zu verändern. Das Impulsprogramm „Kultur-Wegweiser“ fokussiert als eines der ersten seiner Art in der Schweiz auf ein zentrales Thema der Gleichstellungs- und Diversityarbeit. Das Impulsprogramm wurde im Jahr 2015 als Pilotprojekt durchgeführt. Die SVIN konnte dafür fünf Pilotunternehmen gewinnen, aus denen insgesamt 30 MINT-Frauen und rund 60 Führungskräfte und Human Resource-ManagerInnen teilnahmen.

Die jungen MINT-Frauen setzten sich in den Skill-Building-Workshops mit ihren Karrieremöglichkeiten und beruflichen Stolpersteinen auseinander. Zwischendurch stiessen auch Mentorinnen mit längerer Berufserfahrung dazu, um mit der eigenen Erfahrung und Strategien zur Seite zu stehen.

In den Sensibilisierungswshops der Führungskräfte und Human Resources Verantwortlichen wurden die Themen Chancengleichheit und Karrierehemmnisse für Frauen und Männer angegangen und Massnahmen für die Unternehmen erarbeitet. Dazu wurden auch die Erkenntnisse aus den Skill-Building-Workshops übertragen.

Die Motivation aller Beteiligten am Pilotprojekt des Impulsprogramms war gross. Es kamen einige Stolpersteine und Hemmnisse zutage. Aus den Skill-Building-Workshops haben die MINT-Frauen Inputs für ihre Karriere mitnehmen können. Neu Erlerntes haben sie schon während des Impulsprogramms in ihrem Berufsalltag ausprobiert bzw. umgesetzt.

In den Sensibilisierungswshops wurden Ideen für Massnahmen zusammengetragen und erarbeitet. Sie lassen sich in strukturelle Probleme und Arbeitszeitmodelle, Personalentwicklung und Massnahmen zu unbewussten kulturellen Aspekten gliedern.

Das Einfließen der Erkenntnisse aus den Skill-Building-Workshops der MINT-Frauen in die Führungskräfteworkshops hat sich als wesentlich herausgestellt. Damit das Impulsprogramm eine Wirkung auslöst, werden noch Empfehlungen zur Nachhaltigkeit zusammengestellt.

Es ist die Innovation dieses Programms und seine Stärke, dass es Unternehmen umfassend einbezieht und die wichtigen Mitwirkenden – MINT-Berufsfrauen und Führungskräfte – gleichzeitig zu den unternehmenskulturell bedingten Hemmnissen für Frauen schult und sie gemeinsam Lösungen dazu erarbeiten lässt.

Mit dem Impulsprogramm möchte die SVIN sowohl in den Unternehmen wie bei den MINT-Frauen und -Männern einen Anstoss geben, sich mit den Themen Chancengleichheit und Hemmnisse für berufliche Karrieren auseinanderzusetzen. Die Fortführung dieser Arbeit innerhalb der beteiligten Unternehmen liegt bei den Unternehmen und ihren Mitarbeitenden selber. Die SVIN sieht ihre Aufgabe darin, in neuen Unternehmen und bei weiteren MINT-Frauen einen Impuls zu diesem Thema zu geben, indem sie das Impulsprogramm nochmals durchführt. Weitere Unternehmen haben ihr Interesse am Impulsprogramm bekundet.

Die Resonanz auf das Impulsprogramm freut die SVIN. Es ist uns ein Anliegen, die gewonnenen Erkenntnisse weiterzugeben.

Mit diesem Manual erhofft sich die SVIN, dass Unternehmen, Organisationen und Institutionen, die sich mit dem Thema „Einfluss von unbewussten Ausgrenzungsmechanismen auf die berufliche Entwicklung von Frauen (und Männern)“ ernsthaft auseinandersetzen, von einem praxiserprobten Programm relevante und wertvolle Informationen erhalten werden.

Wir sind gespannt, wie sich in den Unternehmen, die sich für die Erfolgsfaktoren der Fachkräfte im technischen Bereich engagieren, die Arbeit mit dem Thema Chancengleichheit und Karrierehemmnisse nach einem ersten Impuls weiter entwickeln wird.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Für einen Austausch und für die Beantwortung von Fragen steht Ihnen die SVIN-Geschäftsstelle gern zur Verfügung.

An dieser Stelle danken wir auch herzlich dem Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) für die finanzielle Unterstützung des Pilotprojekts "Impulsprogramm Kultur-Wegweiser".

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Idee, Ziel und Nutzen des Impulsprogramms</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Idee für den „Kultur-Wegweiser“	1
1.2	Ziele	1
1.3	Nutzen für Unternehmen sowie MINT-Frauen und -Männer	2
1.4	Manual	3
<b>2</b>	<b>Impulsprogramm im Überblick</b>	<b>4</b>
2.1	Konzept und Ablauf des Impulsprogramms	4
2.2	Kurzbeschreibung der drei Programmteile	5
2.3	Kopplung der Programmteile durch evidenzbasiertes Vorgehen	6
<b>3</b>	<b>Organisatorische zum Impulsprogramm</b>	<b>7</b>
3.1	Projektstruktur	7
3.2	Zeitlicher Ablauf	9
3.3	Finanzierung	11
<b>4</b>	<b>Inhalte des Impulsprogramms</b>	<b>11</b>
4.1	Skill-Building-Workshops mit MINT-Frauen	11
4.2	Sensibilisierungsworkshops mit Führungskräften und HR	14
4.3	Organisations-Analysen	15
<b>5</b>	<b>Erkenntnisse</b>	<b>16</b>
5.1	Auswertung und Erkenntnisse der Skill-Building-Workshops	16
5.2	Auswertung und Erkenntnisse aus den Sensibilisierungsworkshops	16
5.3	Erkenntnisse und Stolpersteine	17
5.4	Massnahmen aus dem Impulsprogramm	18
<b>6</b>	<b>Empfehlungen für die Nachhaltigkeit des Programms</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>Zusammenarbeit mit Organisationen</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Abkürzungen</b>	<b>23</b>
<b>9</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>23</b>
<b>10</b>	<b>Anhang</b>	<b>24</b>

# 1 Idee, Ziel und Nutzen des Impulsprogramms

## 1.1 Ausgangslage und Idee für den „Kultur-Wegweiser“

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Gleichstellungs- oder Diversity-Strategien entwickelt. Häufig münden diese in strukturellen Massnahmen, wie die Einrichtung von oder Beteiligung an Kinderkrippen oder das Ermöglichen von Teilzeitarbeit für Mütter/Eltern. Auch Frauennetzwerke oder Mentoring-Programme für talentierte Frauen werden angeboten. Diese Massnahmen sind richtig und sehr wichtig – sie allein werden jedoch die tiefliegenden, unbewussten kulturellen Hemmnisse nicht beseitigen, die die berufliche Entwicklung von Frauen bzw. Personen behindern, die nicht der Normalbiografie entsprechen bzw. entsprechen wollen.

Seit ihrem Bestehen hat die Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen (SVIN) schon einige Projekte lanciert, die sie seit über 10 Jahren erfolgreich als Programme weiterführt (siehe Homepage: [www.svin.ch](http://www.svin.ch)). Im Herbst 2013 nahm die SVIN eine neue Idee auf: sich mit den berufstätigen Ingenieurinnen und Frauen in MINT-Berufen (Mathematikerinnen, Informatikerinnen, Naturwissenschaftlerinnen und Technikerinnen) sowie deren Laufbahnen und Berufsalltag im Unternehmensumfeld zu befassen. Der Anstoss kam aus verschiedenen Richtungen.

Studien zeigen deutlich, dass Ingenieurinnen nicht nur generell in Unternehmen der Schweizer Industrie und des Dienstleistungssektors unterrepräsentiert sind, sondern auch in den Führungsetagen der Unternehmen. Sie zeigen weiter, wie Unternehmens-, Karriere- und Geschlechterkulturen in den Unternehmen zusammenhängen und den Berufseinstieg und viel mehr noch den beruflichen Aufstieg von Frauen behindern.

Gleichzeitig zeigen auch diverse Untersuchungen, dass Frauen ihre berufliche Entwicklung weniger zielgerichtet angehen als Männer, obwohl das in vielen Unternehmen eine Voraussetzung dafür wäre, sich weiter zu entwickeln bzw. Karriere zu machen. Dazu (er)kennen Frauen Karrieretreiber wie auch Karrierehemmnisse oft nicht.

Angesichts dieser Tatsachen erschien es erforderlich, an den Unternehmenskulturen anzusetzen und strukturelle Massnahmen weiterhin flankierend umzusetzen. Solange in den Unternehmen der Schweizer Wirtschaft die traditionellen Karriere- und Geschlechterkulturen bestehen, sollten Frauen zudem mit den Karrieremechanismen in den Unternehmen stärker vertraut gemacht werden und sie sollten Unterstützung bei der Beseitigung von beruflichen Stolpersteinen erhalten.

Aus der Idee entstand das Impulsprogramm „Kultur-Wegweiser“, welches im Herbst 2014 mit der Suche nach Unternehmen startete. Im 2015 fanden die verschiedenen Workshops und Arbeiten mit den Teilnehmenden statt.

## 1.2 Ziele

Das Impulsprogramm "Kultur-Wegweiser" der SVIN richtet sich an technologieorientierte Unternehmen und MINT-Berufsfrauen. Es kombiniert ein Skill-Building-Programm mit Elementen von Peer-Mentoring für MINT-Berufsfrauen und Workshops zur Sensibilisierung von Führungskräften, Management und Human Resources-Verantwortlichen. Die beiden Programmteile sind inhaltlich und methodisch miteinander verknüpft.

Kurzfristig soll das Impulsprogramm auf der Seite der Ingenieurinnen bzw. MINT-Frauen:

- ihnen ihre Stärken und beruflichen Ziele bewusst machen und sie auf berufliche Herausforderungen in technologiebasierten Unternehmen vorbereiten.
- Frauen für berufliche Stolpersteine und Karrierehemmnisse sensibilisieren.
- Kontakte zwischen Ingenieurinnen (Fach- und Führungskräften) und erfahrenen ManagerInnen sowie ein Netzwerk der MINT-Frauen fördern.

Auf der Seite der Unternehmen hat das Programm zum Ziel:

- die Unternehmenskultur aus Sicht von MINT-Frauen und Führungskräften zu analysieren und Hemmnisse aufzudecken.
- Vorurteile bzw. Stereotype als Ursachen für die Unterpräsenz von Frauen aufzubrechen und einen möglichen Kulturwandel anzustossen.
- Arbeitsbedingungen und Laufbahnperspektiven von MINT-Stellen zu spezifizieren und Personalwahl-Strategien und -Massnahmen so zu gestalten, dass sie attraktiver werden.

### **1.3 Nutzen für Unternehmen sowie MINT-Frauen und -Männer**

Der geförderte direkte Kontakt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmerinnen eröffnet die Chance, sowohl Führungskräfte und Personalverantwortliche der Unternehmen mit den Berufsvorstellungen ihrer weiblichen MINT-Fachkräfte zu konfrontieren, als auch die MINT-Frauen für unternehmenskulturelle Hemmnisse zu sensibilisieren und diese Hemmnisse schliesslich zu mindern bzw. zu beseitigen.

Die MINT-Frauen helfen ihren ArbeitgeberInnen aktiv, die Stolpersteine für die berufliche Entwicklung von Frauen zu identifizieren, und unterstützen ihre Unternehmen so, mehr Frauen zu „gewinnen“ und zu halten.

Gegenseitig unterstützen sich die MINT-Frauen mit Netzwerken und Peer-Mentoring. Die Treffen und der Austausch mit „erfolgreichen“ Frauen animiert dazu, die berufliche Entwicklung in die eigene Hand zu nehmen. Die Gruppendynamik in der Peer-Group unterstützt diesen Effekt zusätzlich.

Zudem soll eine Kultur des vermehrten Austausches bezüglich Karriere, Stolpersteine und Networking gelebt werden.

Das Management der Unternehmen ist zusammen mit den Angestellten für die berufliche Perspektive ihrer Arbeitnehmerinnen (MINT-Frauen) sensibilisiert. Führungskräfte lernen gemeinsam, welche nicht "sichtbaren" Stolpersteine die beruflichen Perspektiven von Frauen einschränken und somit, weshalb Frauen systematisch untervertreten sind.

Durch den gleichzeitigen Einbezug von MINT-Frauen und MINT-Männern einerseits und Führungskräften und Personalverantwortlichen andererseits werden alle wichtigen Gruppen in den Unternehmen angesprochen, die einen Beitrag zum Abbau von unternehmenskulturell bedingten Karrierehemmnissen leisten können. Dieses Vorgehen erlaubt, vielfältige Ressourcen zu nutzen, kreative und nachhaltige Lösungen zur Verbesserung der Chancengleichheit sowie zur Gestaltung optimaler beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten von MINT-Frauen (und -Männern).

## **1.4 Manual**

Das vorliegende Manual beschreibt Idee, Aufbau und Ausführung des SVIN-Impulsprogramms „Kultur-Wegweiser“, sowie die erste Durchführung als Pilotprojekt und die Resultate und Erfahrungen daraus.

Das Manuel ist vor allem als Grundlage und "Anleitung" für weitere Durchführungen des Impulsprogramms gedacht. Alle Informationen, Unterlagen und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt sind hiermit zusammengefasst sowie in weiteren Dokumenten detailliert dargestellt.

Diese weiterführenden Dokumente sind in Kapitel 10 aufgelistet. Kapitel 2 gibt einen Überblick zum Impulsprogramm, beschreibt kurz Inhalt und Ziele der einzelnen Programmteile und erklärt, wie die Programmteile miteinander verzahnt sind.

Kapitel 3 gibt die organisatorischen Details zum Programm. Kapitel 4 und 5 beschreiben die Durchführung sowie die Auswertungen und Erkenntnisse der einzelnen Programmteile. Kapitel 5.4 und 6 listen die Resultate sowie Gelerntes in Form von Empfehlungen zum Impulsprogramm auf.



## 2 Impulsprogramm im Überblick

### 2.1 Konzept und Ablauf des Impulsprogramms

Ausgangslage für das Impulsprogramm sind die beiden Aspekte **Ingenieurinnen** und **Unternehmenskultur**. Das Impulsprogramm umfasst Skill-Building-Workshops und Peer-Mentoring für MINT-Frauen (Programmteil 1), Organisations-Analysen zu allen beteiligten Unternehmen (Programmteil 3) und Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte/HR (Programmteil 2).

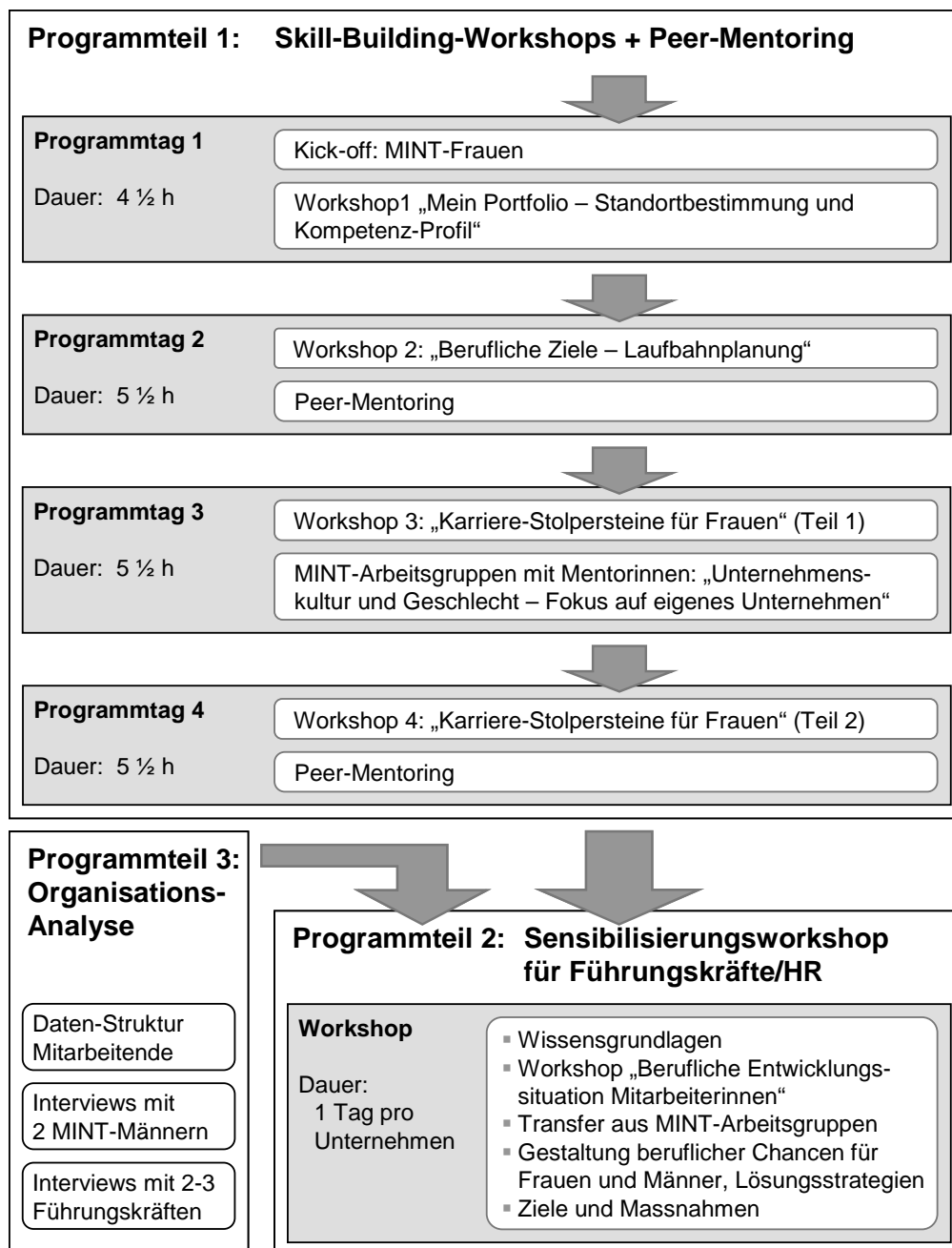


Bild 2: Überblick Ablauf Impulsprogramm.

## 2.2 Kurzbeschreibung der drei Programmteile

### Programmteil 1: Skill-Building und Peer-Treffen für MINT-Frauen

Die MINT-Berufsfrauen setzen sich in vier Skill-Building-Workshops mit ihrer beruflichen Situation, Hemmnissen und ihren beruflichen Zielen auseinander.

Inhalt und Ziele der Skill-Building-Workshops:

- Auseinandersetzen mit Laufbahn- und Karriereplanung.  
Aufmerksam machen auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und -voraussetzungen.
- Sensibilisierung der MINT-Frauen für berufliche Stolpersteine und Karrierehemmnisse.
- Erweiterung des Handlungsrepertoires der MINT-Frauen 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.
- Selbstbewusstsein stärken und mögliche Lösungsstrategien für berufliche Stolpersteine aufzeigen.
- Erfahrungsaustausch mit Fach- und Führungsfrauen, gegenseitiges Lernen und (Be-)Stärken in der Peer-Group.
- Networking und Kontakte unter Ingenieurinnen.

### Programmteil 2: Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte und HR

Die Führungskräfte und VertreterInnen des HR setzen sich in einem eintägigen Workshop (pro Unternehmen) mit dem Einfluss der Unternehmenskultur auf die berufliche Entwicklung von Frauen (und Männern) auseinander.

Inhalt und Ziele der Workshops: Reflektion über die Karrierekultur und die Geschlechterkultur ihres Unternehmens (Wahrnehmung, Haltungen/Sichtweisen von bzw. zu Karriere und Geschlecht).

- Auseinandersetzung mit den beruflichen Vorstellungen der am Programm teilnehmenden Frauen und der in den Organisations-Analysen befragten Männer.
- Sie decken dabei Geschlechterstereotype auf sowie die eigenen „blinden“ Flecken bzw. jene des eigenen Unternehmens bzgl. Karrierehemmnissen für Frauen (unconscious bias) - unterstützt durch die teilnehmenden MINT-Frauen in Programmteil 1 und durch die empirischen Erhebungen im Rahmen der Organisations-Analyse (Programmteil 3).
- Durch professioneller Leitung Entwicklung von Lösungsstrategien zur Vermeidung von Stereotypen und zum Überwinden von unternehmenskulturell bedingten Hemmnissen in (karriererelevanten) Schlüsselsituationen für Frauen (und Männer), insbesondere bei Personalentscheiden (Arbeit in Kleingruppen und Diskussion im Plenum).

Mittelfristig soll durch die Sensibilisierungsworkshops ein Beitrag zur Änderung der Rekrutierungs- und Personalentwicklungspraxis geleistet werden, um Karrierehemmnisse für Frauen abzubauen und zu beseitigen. Langfristig soll so mehr Frauen der Weg in MINT-Berufe geebnet werden und über positive Image-Effekte mehr junge Frauen für MINT-Studiengänge gewonnen werden.

Es ist bekannt, dass Unternehmenskulturen sehr stabile Phänomene sind und nur in langer, gemeinsamer Arbeit der betroffenen Organisation und mit externen Prozessberater/innen aufgeweicht und neue kulturelle Elemente erlernt werden können. Die Sensibilisierungsworkshops können den Teilnehmenden jedoch verdeutlichen, ob und wie weitgehend dysfunktionale kulturelle Elemente bei ihnen vorhanden sind und Führungskräfte können dafür sensibilisiert werden. Darauf aufbauend lassen sich sinnvolle Massnahmen planen und allenfalls Kurskorrekturen in der bestehenden Diversity- und Gleichstellungsstrategie vornehmen bzw. dieselbe erweitern. Auch können die Workshops als Auftakt für einen umfassenderen Change Prozess genutzt werden.

### **Programmteil 3: Organisations-Analysen**

Die Organisations-Analysen umfassen die Erhebung der Mitarbeitendenstruktur der Unternehmen sowie von themenbezogenen Einstellungen, Erfahrungen und Anliegen von HR, Führungskräften und MINT-Männern in den beteiligten Unternehmen. Es finden jeweils 5-6 Interviews pro Unternehmen statt.

## **2.3 Kopplung der Programmteile durch evidenzbasiertes Vorgehen**

Ein wichtiger Punkt im Impulsprogramm ist das Zusammenspiel und die Integration der drei Programmteile: In die Sensibilisierungsworkshops der Führungskräfte sollen die Erkenntnisse aus den Skill-Building-Workshops der MINT-Frauen, die Fakten und Daten zur Mitarbeitenden-Struktur sowie die Informationen aus den Interviews mit den MINT-Männern einfließen.

Hinter dieser sogenannten „evidenzbasierten“ Methode, steckt folgender Gedanke: Führungskräfte und Personalverantwortliche können nachhaltiger an das Thema „Unternehmenskulturell bedingte Hemmnisse für Frauen“ herangeführt werden bzw. sich eher darauf einlassen, wenn sie mit Evidenzen im eigenen Unternehmen konfrontiert werden. Evidenzen verhindern, das Thema Gleichstellung schnell mit der subjektiven Überzeugung beiseite zu schieben, die Gleichstellung von Frau und Mann im eigenen Unternehmen als selbständig darzustellen und keinerlei Hemmnisse für Frauen wahrzunehmen. Evidenzen aus dem eigenen Unternehmen, die das Gegenteil „beweisen“, schaffen Aufmerksamkeit und erzeugen einen „Druck“, sich vertieft mit der eigenen Unternehmenskultur und unconscious biases auseinanderzusetzen.

### 3 Organisatorische zum Impulsprogramm

#### 3.1 Projektstruktur

Die Projektstruktur ist in Bild 3 am Beispiel des SVIN-Impulsprogramms aufgezeichnet.

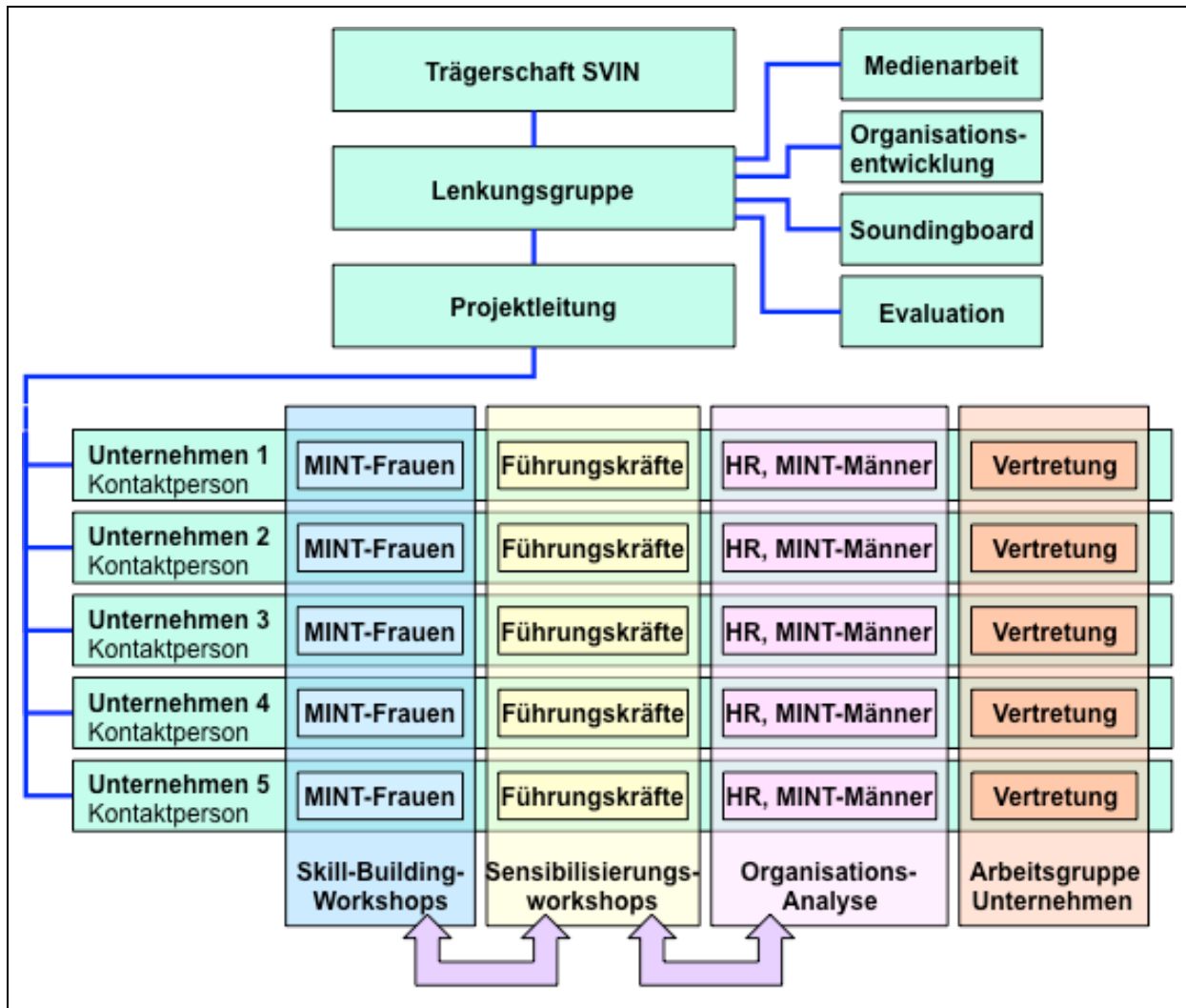


Bild 3: Organisatorischer Aufbau des Impulsprogramms

#### Projektorganisation am Beispiel des SVIN-Impulsprogramms

##### Trägerschaft SVIN

Als Trägerin des Projektes obliegt der SVIN die Verantwortung für die gesamte Konzeption, Durchführung, den Transfer und die Evaluation des Impulsprogramms. Zudem ist sie für die Öffentlichkeitsarbeit, Pressemitteilungen, und à jour Halten der Website mit den entsprechenden Angaben zuständig.

## **Lenkungsgruppe**

Vorstandsmitglieder und die Geschäftsstelle der SVIN bilden die Lenkungsgruppe (LG). Diese entscheidet über das Detailkonzept des Impulsprogramms und unterstützt die operative Projektleitung.

Zuständigkeit:

- Transfer-Arbeiten sowie Begleitmassnahmen zur Bekanntmachung des Projekts
- Kontakt mit den beteiligten Zielgruppen (MINT-Frauen und Unternehmen)
- Anlaufstelle bei organisatorischen Fragen und bei Fragen von „externen“ Interessierten
- Wahl der externen FachexpertInnen und ModeratorInnen
- Vereinbarungen mit den Beteiligten
- Finanzen und Verwaltung des Projektbudgets.

## **Organisationsentwicklung**

Als Mitglied der erweiterten Lenkungsgruppe wird eine kompetente und erfahrene Fachperson aus dem Bereich Organisationsentwicklung beigezogen.

## **Projektleitung**

Die operative Projektleitung wird als Mandat an eine Fachexpertin vergeben. Die Projektleitung koordiniert die Aufgleisung und Durchführung des Impulsprogramms. Sie ist für die Ausarbeitung des Detailprogramms in Abstimmung mit der Lenkungsgruppe zuständig. Die Projektleitung ist Mitglied der Lenkungsgruppe.

## **Evaluation**

Konzeption und Durchführung der Projektevaluation des Impulsprogramms durch ein externes Team.

## **Moderation der Workshops**

Eine Fachexpertin moderiert die Skill-Building-Workshops und ein gemischtgeschlechtliches Moderationsteam die Führungskräfte-Workshops. Die Moderatorinnen und Moderatoren übernehmen – in Zusammenarbeit mit der operativen Projektleiterin – die Detailausarbeitung der Workshops.

## **Unternehmen**

Von den beteiligten Unternehmen nehmen jeweils am Impulsprogramm teil:

- MINT-Frauen: 4 bis 5 jüngere Ingenieurinnen und 1-2 berufserfahrene Frauen als Mentorinnen in den Skill-Building-Workshops
- 8-13 Führungskräfte und HR-Verantwortliche in den Sensibilisierungsworkshops
- 2 MINT-Männer und 2-3 Führungskräfte für die Interviews der Organisations-Analyse

Für das Organisatorische arbeitet eine Kontaktperson aus den Unternehmen zusammen mit SVIN und Projektleitung.

"Besiegelt" wird die Partnerschaft, indem die Unternehmen eine Vereinbarung mit der Trägerschaft des Programms unterzeichnen, die ihre Leistungen für das Programm festhält.

### 3.2 Zeitlicher Ablauf

Das Impulsprogramm als Projekt ist für die Durchführung in fünf Etappen gegliedert. Tabelle 1 zeigt im Überblick die Etappen und den zeitlichen Aufwand im Bezug auf das Pilotprojekt.

Tabelle 1: Etappen des Projekts.

Nr.	Projektetappe	Zeitlicher Rahmen für Pilotprojekt
1	Konzeption des Impulsprogramms und Implementierung der Projektstruktur	6 Monate
2	Organisation von Skill-Building-Workshops, Peer-Treffen, MINT-Frauen und Führungskräfte-Workshops sowie öffentliche Lancierung des Impulsprogramms	10 Monate
3	Durchführung des Impulsprogramms - Organisations-Analysen - Skill-Building-Workshops und Peer-Treffen - externe Evaluation	7 Monate
4	Durchführung des Impulsprogramms - Sensibilisierungsworkshops mit Führungskräften und HR-Verantwortlichen - externe Evaluation	3 Monate
5	Projektabschluss - Abschlussbericht - Abschlussfest	4 Monate

#### Projektetappe 1: Konzeption und Implementierung

Erstellung des Detailkonzepts des Impulsprogramms sowie Vorbereitung seiner Lancierung:

- Die Projektleitung erarbeitet in Zusammenarbeit mit der Lenkungsgruppe ein detailliertes Programmkonzept.
- Die Projektleitung implementiert mit der Lenkungsgruppe die Projektstruktur.  
Zur Gewinnung von Partnerunternehmen nimmt die Lenkungsgruppe Kontakt zu Unternehmen ihres Netzwerks auf.  
Um die Verbindlichkeit für die Unternehmen zu erhöhen, werden Vereinbarungen aufgesetzt, welche die Unternehmen unterzeichnen. Die Unternehmen informieren in ihren Betrieben über das Impulsprogramm und unterstützen die Projektleitung bei der Ansprache von MINT-Frauen und Führungskräften.

**Achtung:** Diese Etappe kann sehr zeitaufwendig sein und ist gleichzeitig für das Projekt sehr wichtig! Gespräche mit interessierten Unternehmen bringen wichtige Informationen.

#### Projektetappe 2: Organisation der Workshops

Organisation der Workshopinhalte des Impulsprogramms:

- Organisation Skill-Building-Workshops und Peer-Mentoring  
Mit der Trainerin wird der detaillierte Inhalt der Workshops erarbeitet.
- Organisation der Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte  
Mit einem gemischtgeschlechtlichen Moderationsteam werden die detaillierten Inhalte ausgearbeitet. Bei diesem Arbeitsschritt ist es besonders wichtig, die Resultate aus den Skill-Building-Workshops in die Sensibilisierungsworkshops einzubringen.

- Rekrutierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Workshops durch die Unternehmen.
- Transfer-Arbeiten: Begleitmassnahmen zur Bekanntmachung des Projekts, um den Erfolg des Pilotprojektes sicherzustellen.
- Öffentlichkeitsarbeit, Pressemitteilung, Website mit den wesentlichen Angaben à jour halten.
- Öffentliche Lancierung des Impulsprogramms.

### **Projektetappe 3: Durchführung von Programmteil 1 und 3**

Durchführung der Skill-Building-Workshops und der Organisations-Analyse:

- Organisations-Analysen: umfassen die Erhebung der Mitarbeitendenstruktur der Unternehmen sowie von themenbezogenen Einstellungen, Erfahrungen und Anliegen von HR, Führungskräften und MINT-Männern in den fünf Pilotunternehmen (schriftliche Befragung).
- Durchführung der vier Skill-Building-Workshops mit den MINT-Frauen.
- Transfer-Arbeiten
- Dokumentation der Projektdurchführung und des Projektfortschritts: Die Begleitung der einzelnen Programmtage durch die Projektleitung im Sinne einer Prozessevaluation empfiehlt sich. So kann die Projektleitung rechtzeitig Verbesserungspotenzial erkennen und entsprechend auf das weitere Programm einwirken.
- Bilanz-Evaluation: Schriftliche Befragung der Teilnehmerinnen nach jedem Programmtag und zusätzlich nach dem Ende des Gesamtprogramms.

### **Projektetappe 4: Durchführung von Programmteil 2**

Durchführung des Führungskräfte-Workshops:

- Pro Unternehmen je 8-13 Teilnehmende.
- Transfer-Arbeiten
- Dokumentation der Projektdurchführung und des Projektfortschritts (Prozessevaluation).
- Bilanz-Evaluation: Schriftliche Befragung der TeilnehmerInnen nach jedem Programmtag

### **Projektetappe 5: Projektabschluss**

- Evaluation: Lenkungsgruppe und Projektleitung führen zwei jeweils 2-stündige Debriefing-Sitzungen durch mit den Workshop-ModeratorInnen der jeweiligen Programmteile. Es werden die Erfahrungen und Resultate des Programms im Detail besprochen und Lessons learned festgehalten.
- Abschlussfest: Das Impulsprogramm wird mit einem Abschlussevent ("Impulsfest") abgeschlossen, zu dem alle Teilnehmenden, weitere interessierte Personen aus den Unternehmen und alle AnsprechpartnerInnen in den Firmen sowie die ModeratorInnen und das Projektteam eingeladen werden.

### 3.3 Finanzierung

Tabelle 2 gliedert grob, wofür die Kosten des SVIN-Impulsprogramms „Kultur-Wegweiser“ entstehen. Die Durchführung des Pilotprojekts wurde zum grössten Teil vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) finanziert. In der Spalte „Finanzierung Pilot“ sind die Kosten aufgelistet, die nicht vom EBG finanziert wurden.

Tabelle 2: Finanzierung

	<b>Arbeiten</b>	<b>Finanzierung Pilot zusätzlich zu EBG</b>
1	Organisation von Seiten SVIN	z.T. Eigenleistung SVIN
2	Lenkungsgruppe Impulsprogramm der SVIN	Eigenleistung SVIN, Freiwilligenarbeit durch SVIN-Mitglieder
3	Externe Projektleitung und methodischer Aufbau	
4	Workshopleitung der Skill-Building-Workshops und der Führungskräfteworkshops	
5	Unterlagen für die Workshops	
6	Räumlichkeiten und Verpflegung für die Durchführung der Workshops	Unternehmen
7	Evaluation durch externe Stelle (FHNW)	
8	Dokumentation und Transfer Arbeit	z.T. Eigenleistung SVIN
9	Impulsfest	Unternehmen Eigenleistung SVIN

## 4 Inhalte des Impulsprogramms

### 4.1 Skill-Building-Workshops mit MINT-Frauen

Jedes der 5 beteiligten Unternehmen sendet 4-5 MINT-Frauen sowie 1-2 erfahrene Berufsfrauen als Mentorinnen in das Peer-Mentoring.

Die insgesamt 20 MINT-Frauen besuchen in regelmässigen Abständen die vier halbtägigen Workshops und bilden eine sogenannte Peer-Group. Während der Workshops treffen sie sich auch mit den Mentorinnen und tauschen sich über eigene Erfahrungen zu Karrierezielen sowie Karrierehemmnissen und den Umgang damit in ihren Unternehmen aus.

Die Durchführung der 4 Skill-Building-Workshops findet verteilt über 4 Monate statt.



Tabelle 3: Inhalte des Skill-Building-Workshops

	INHALTE	LERNZIELE
<b>Programntag 1: Mein Portfolio – Standortbestimmung und Kompetenzprofil</b>		
<b>Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellungsrunde mit Leitfragen</li> <li>▪ Regeln und Zusammenarbeit klären</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gruppe arbeitsfähig machen</li> </ul>
<b>Karriere-rückblick</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Input: Frauen und Karrieren</li> <li>▪ Benchmarking zum bisherigen Karriereverlauf</li> <li>▪ Sammeln und zuordnen von Karrierehürden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsames Grundverständnis</li> <li>▪ Bestimmen von Karrierepräferenzen</li> <li>▪ Strukturieren von Hindernissen</li> <li>▪ Eigene Anliegen identifizieren.</li> </ul>
<b>Standortbestimmung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Input: Feedback geben und bekommen</li> <li>▪ Berufliche Meilensteine bestimmen</li> <li>▪ Werdegang anhand der Meilensteine vorstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfolge sichtbar machen</li> <li>▪ Selbstvertrauen stärken</li> </ul>
<b>Karriereanker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Input Karriereanker und Wertewelt</li> <li>▪ Karriereanker im Kontext der beruflichen Entwicklung reflektieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertediskussion anregen</li> <li>▪ <b>Folgeauftrag:</b> Unternehmenswerte mit eigenen Werten abgleichen</li> </ul>
<b>Ausklang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feedback geben und Komplimente entgegennehmen</li> <li>▪ Tipps und Tricks: nonverbale Botschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stärkung des Selbstvertrauens</li> <li>▪ Alltagstaugliche Ideen vermitteln</li> <li>▪ <b>Folgeauftrag:</b> Programmziele erarbeiten</li> </ul>

<b>Programntag 2: Berufliche Ziele und Laufbahnplanung</b>		
<b>Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückblick auf den Programntag 1 und Anwendungserfahrungen teilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferergebnisse vorstellen</li> </ul>
<b>Karrierewege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verschiedene Entwicklungsverläufe erarbeiten</li> <li>▪ Input: Rollenbilder und Stereotypen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erwartungen an Berufsbilder klären</li> </ul>
<b>Selbstmarketing im Lebenslauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Input: Bewerbungsunterlagen</li> <li>▪ Feedback zur Selbstdarstellung in Curricula vitae</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstdarstellung verbessern</li> <li>▪ <b>Folgeauftrag:</b> Lebenslauf überarbeiten</li> </ul>
<b>Visionsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Input: Visionsentwicklung</li> <li>▪ Erarbeitung einer Vision und Speed Dating</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zukunft greifbar machen</li> <li>▪ <b>Folgeauftrag:</b> Vision ausformulieren</li> </ul>
<b>Sabotagemechanismen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tipps und Tricks zu verbalen Botschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstsabotage reduzieren</li> </ul>
<b>1. Peer-Treffen mit Mentorinnen</b>		

Programntag 3: Berufliche Entwicklung – Stolpersteine erkenne und angehen		
<b>Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückblick auf den Programntag 2 und Anwendungen teilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferergebnisse vorstellen</li> </ul>
<b>Soziale Interaktion gestalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Input: Soziale Interaktionen und Basiskompetenzen</li> <li>▪ Schwierige soziale Situationen sammeln und zuordnen</li> <li>▪ Wahrnehmungstest durchführen</li> <li>▪ Rollenspiel: Recht durchsetzen mit strukturierter Auswertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wissen um die Gestaltungsmöglichkeiten schwieriger Interaktionen</li> <li>▪ <b>Folgeauftrag:</b> Bewusstes Anwenden von situationsgestaltenden Elementen</li> </ul>
<b>Sichtbarkeit durch Netzwerken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie soziale Netzwerke entstehen</li> <li>▪ Input: aktives Netzwerken</li> <li>▪ Berufliche Netzwerklandkarte prüfen und Neuvernetzungsbedarf eruieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflektion des Karrierenetzwerks</li> <li>▪ Soziale Interaktion „Sympathien gewinnen“</li> <li>▪ <b>Folgeauftrag:</b> Netzwerkausbau</li> </ul>
<b>MINT-Frauen-Arbeitsgruppe</b>	„Organisation + Geschlecht“ mit Fokus auf das eigene Unternehmen	

Programntag 4: Berufliche Entwicklung – Stolpersteine erkenne und angehen II		
<b>Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückblick auf den Programntag 3 und Anwendungen teilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferergebnisse vorstellen</li> </ul>
<b>Denkmodelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Input: Vorstellung von Denkmodellen</li> <li>▪ Bearbeitung loser Enden anhand von Leitfragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausweitung Ausgrenzungsmechanismen</li> <li>▪ Themenbezogene Vertiefungsarbeiten</li> </ul>
<b>Fallarbeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Input: Vorstellen von Beratungsformen</li> <li>▪ Bearbeitung von Individualthemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hilfe zur Selbsthilfe</li> <li>▪ Lösungsansätze erarbeiten</li> </ul>
<b>Abschluss und Zielprüfung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielprüfung und Ergebniszufriedenheit, nächste Schritt</li> <li>▪ Verabschiedung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstmanagement</li> <li>▪ Qualität und Quantität der gesetzten Ziele reflektieren</li> </ul>
<b>2. Peer-Treffen mit Mentorinnen</b>		

## 4.2 Sensibilisierungsworkshops mit Führungskräften und HR

Die Sensibilisierung von Führungskräften erfolgt jeweils in einem eintägigen, unternehmensinternen Workshop (1 Workshop pro Unternehmen). An den Workshops nehmen durchschnittlich 10 Führungskräfte teil.

Die Workshops werden zeitnah nach Abschluss des Skill-Building-Programms durchgeführt. Dies ermöglicht, sämtliche relevante Informationen und Inputs aus den Workshops mit den MINT-Frauen sowie aus den Organisations-Analysen in die Workshops zu transferieren. Der Informationsfluss zwischen den Programmteilen ist dadurch kurz und dynamisch.

Tabelle 4: Inhalte des Sensibilisierungsworkshops

	<b>INHALTE und LERNZIELE</b>
<b>Programm für einen Sensibilisierungs-Workshop</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begrüßung</li> <li>▪ Vorstellung Workshopziele</li> </ul>
<b>Verortung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Themenspezifisches und -relevantes Kennenlernen</li> </ul>
<b>Input und Reflektion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorteile von Chancengleichheit und Diversity</li> </ul>
<b>Fachlicher Input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielprüfung und Ergebniszufriedenheit, nächste Schritte</li> <li>▪ Präsentation von Facts + Figures zur Gleichstellung im Unternehmen</li> </ul>
<b>Reflektion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Zielprüfung und Ergebniszufriedenheit, nächste Schritt</li> <li>→ Eigene Wahrnehmung im Bereich Karriere und Frauen</li> <li>▪ Sensibilisierung für unsichtbare Strukturen und Vorurteile</li> </ul>
<b>Fachlicher Input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenhänge, Hintergründe und Analysen zum Thema Karriere und Geschlecht</li> <li>▪ Stolpersteine für Frauen im Unternehmen</li> <li>▪ Unternehmenskultur</li> </ul>
<b>Interne Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sichtbarmachen von organisatorischen und kulturellen Barrieren im Unternehmen</li> <li>→ Erarbeitung Handlungsoptionen</li> </ul>
<b>Reflektion Führung und Förderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielgerichtetes Auswerten von Führungsverhalten</li> <li>→ Erarbeitung von Handlungsoptionen im Bereich Karriere und Frauen</li> </ul>
<b>Fachlich vertiefender Input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsentation der Ergebnisse aus Workshops und Studien mit MINT-Frauen und -Männern</li> </ul>
<b>Lösungsstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Erarbeitung von konkreten Massnahmen entlang der Unternehmens- und Führungskultur</li> </ul>
<b>Abschluss + Feedback</b>	
<b>Schluss + Apéro</b>	

### 4.3 Organisations-Analysen

Mit den Organisations-Analysen wird als Vorbereitung auf die Führungskräfte-Workshops in jedem Unternehmen durch Interviews mit dem HR, 2 MINT-Männern und 2-3 Führungskräften die Situation zur beruflichen Perspektive analysiert.

Der Einbezug von MINT-Männern im Rahmen der Befragungen in den Organisations-Analysen bringt auch die männliche Perspektive auf Karrieren und Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein und öffnet so den Horizont bzw. verschiebt den Fokus von einem "reinen Frauen-Thema" zu einem Thema, das beide Geschlechter angeht und bewegt. Auch die Erfahrungen und Beobachtungen von den Männern sollen in die Sensibilisierungswshops einfließen. Dies erscheint wichtig, weil die Befindlichkeiten von Vätern/Männern in den Unternehmen z.T. noch gar kein Thema sind bzw. nicht oder nur wenig beachtet werden. Zudem können durch den Einbezug bzw. die Aufdeckung der Bedürfnisse von Männern Geschlechterstereotype bzgl. Frauen aufgebrochen werden.

Die Organisations-Analyse beinhaltet folgende Elemente:

- 1) Zusammenstellung grundlegender Daten zur Mitarbeitendenstruktur  
→ Zusammentragen verfügbarer Daten durch das HR. (Durchführung: HR/Projektleitung).
- 2) Erhebung der bisherigen Anstrengungen in Bezug auf Gleichstellung und Diversity, wie Konzepte, Strategien, Massnahmen, Erfahrungen, und der Kommunikation des Unternehmens zu diesem Thema inkl. postulierte Werte dazu.  
→ persönliches Interview mit dem HR bzw. sofern vorhanden mit der/dem Beauftragten für Gleichstellung/Diversity/Inclusion. (Durchführung: Projektleitung)
- 3) Erfahrungen, Beobachtungen, Wünsche von MINT-Frauen (Fach- und Führungskräfte) in den Unternehmen  
→ MINT-Frauen-Arbeitsgruppen bestehend aus Teilnehmerinnen des Impulsprogramms und Mentorinnen: Gruppendiskussionen im Rahmen des Skill-Building-Programms mit weiblichen Fach- und Führungskräften.
- 4) Wahrnehmungen, Einstellungen, Haltungen zu den Themen Karriere und Geschlecht bzw. Karriere- und Geschlechterkultur, Erfahrungen, Beobachtungen sowie Wünsche von Frauen und Männern (Fach- und Führungskräfte) in den Unternehmen  
→ Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (Durchführung: Unternehmen/HR mit Unterstützung/Coaching durch die Projektleitung.)

## 5 Erkenntnisse

### 5.1 Auswertung und Erkenntnisse der Skill-Building-Workshops

Die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen des Skill-Building Programms waren insgesamt sehr positiv.

- Hohe Zufriedenheit der Teilnehmerinnen (TN): Sowohl die Zufriedenheit als auch das eigene Engagement werden von den TN als eher hoch oder sehr hoch beschrieben.
- Relevante Themen: Äusserst positive Beurteilung der Teilnehmerinnen zu den vielen neuen und vor allem wichtigen Themen mit Bezug zu Karriereplanung und beruflichen Stolpersteinen an allen vier Programmtagen.
- Gute Arbeitsatmosphäre: Die Arbeitsatmosphäre war gemäss TN stets positiv, was den Lernprozess unterstützte.
- Lernprozess geglückt: Die Programminhalte konnten im Arbeitsalltag der TN umgesetzt werden.
- Vertiefung gewünscht: Vertiefter Austausch mit erfahrenen Fach-/Führungsfrauen (Mentoring-Teil) ist erwünscht. Mögliche genannte Formen: Coaching, Mentoring.
- Die Mentorinnen: insgesamt mit dem Setting zufrieden. Sie wünschen sich ebenfalls eine bessere Einbindung im Impulsprogramm durch Begleitung der firmeninternen Teilnehmerinnen und mehr Zeit dafür.

### 5.2 Auswertung und Erkenntnisse aus den Sensibilisierungsworkshops

Zitat aus dem Evaluationsbericht der FHNW:

*"Dank dem Führungskräfteworkshop konnte die Wichtigkeit des Themas Chancengleichheit/Diversity erkannt und diskutiert werden. Die Schärfung des Bewusstseins respektive die Sensibilisierung der Führungskräfte hinsichtlich Geschlecht und Karriere im eigenen Unternehmen wurde erfolgreich vorgenommen. Auch die Reflektion der eigenen Unternehmenskultur sowie des eigenen Verhaltens und das Fällen eigener Urteile bezüglich Geschlecht und Karriere fand seinen Raum in diesem Workshop."*

Diese Erkenntnisse sind Resultate der Bilanz- und Prozess-Evaluation des SVIN-Impulsprogramms "Kultur-Wegweiser":

- Sinn des Workshops: von den meisten Teilnehmenden gesehen und anerkannt. Es wird als wichtig beurteilt, die Bedeutung von Frauen in den Unternehmen zu steigern. Die Wichtigkeit des Themas Chancengleichheit/Diversity wurde erkannt und diskutiert.
- Die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Workshops ist unterschiedlich innerhalb der einzelnen Unternehmen. Die Workshops haben jedoch die Motivation des überwiegenden Teils der TN angeregt, sich für Chancengleichheit im eigenen Unternehmen zu engagieren.
- Viele – aber nicht alle – Teilnehmenden sehen sich nach den Workshops in der Lage, achtsamer durch den Arbeitsalltag zu gehen und auf Ungleichheiten adäquat zu reagieren.
- Als wichtig angesehen wurde, dass das HR an den Workshops teilgenommen hat, da dort die erarbeiteten Massnahmen aufgenommen und deren Umsetzung angestossen werden können.

### 5.3 Erkenntnisse und Stolpersteine

Aus dem SVIN-Impulsprogramm „Kultur-Wegweiser“ wurden folgende Hemmnisse und Stolpersteine identifiziert.

#### **Gesellschaftliche Hürden**

- Mentale Modelle von Frauen  
Was ist typisch weiblich und was typisch männlich?  
Akzeptanz von erfolgreichen Frauen.
- Wertung und Akzeptanz von weiblichen Emotionen.
- Fehlende Vorbilder.
- Lohnverhandlungen, Lohntransparenz, Lohnungleichheit.
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Wiedereinstieg: schwierig, lohnt es sich überhaupt?
- Männlich dominierte Netzwerke, beruflich und privat.

#### **Unternehmen: Personalführung und Personalgewinnung**

- Kultur der Führungskräfte (Personalführung, Einstellung der Führungsperson).
- „Chef blockiert“- gute Beziehungen zum Chef können auch eine Blockade sein.
- Fehlende Kenntnisse über informelle "Unternehmensregeln": Dienstwege, wie funktioniert mein Unternehmen?
- Persönliche Einstellung ändert sich nicht beim Aufstieg: Das Unternehmen bildet Lebensphasen nicht ab. „Rush hour of life“: welche Familienpolitik hat mein Unternehmen?
- Nichtlineare Karriere versus Standardkarriere.
- Netzwerke in Unternehmen zählen.
- Interne Job-Rotation, Soft-Skills Training.
- Flexible Arbeitsmodelle. Aufstiegsmöglichkeit mit Teilzeit.

#### **Persönlichkeit: Selbstsabotage, Zielunklarheit, Partizipation**

- Selbstmarketing: Frauen verkaufen ihre Arbeit zu wenig.
- Selbstunterschätzung: Frauen setzen sich selbst unter Druck.
- Selbstbewusstsein: wird oft schon sprachlich nicht zum Ausdruck gebracht.
- Nachdruck in Verhandlungssituationen:  
Frauen stehen im komplexen Spiel von Verhandlungssituationen „abseits“ statt mitzuspielen.  
Frau soll lernen, dass die Verhandlung ein komplexes Spiel ist.<sup>1</sup>
- Kompromissbereitschaft: Frauen gehen oft lieber Kompromisse ein.
- Soziale Kompetenz, soziale Begegnung: soziale Interaktionen.
- Frauen sind zu wenig „Netzwerk“- bewusst - Netz-WERTE.  
Firmeninterne Netzwerke werden zu wenig genutzt.

---

<sup>1</sup> „Am Ende ist alles gut und wenn es noch nicht gut ist, dann ist es noch nicht zu Ende.“ Oscar Wilde

### **Andere Personen: sprachliche Ausgrenzung**

- Ausgrenzung durch Themen: Männer sprechen über Fussball – man wird ausgegrenzt, gehört nicht zur Gruppe, Männer gehen Golf spielen zusammen; Männer überlegen weniger, wann jemand ausgegrenzt wird und bemühen sich weniger, jemanden ins Gespräch/in die Gruppe zu integrieren.
- Herablassung/Unterschätzung: Es wird davon ausgegangen, dass Frau gar nicht Karriere machen will.
- Ins Wort fallen.
- Man muss sich als Frau immer sicher sein und sein wie ein Mann – sagen „ich weiss es“ statt „man wisse noch nicht, ob das die beste Lösung sei...“
- „Andere“ kassieren die Lorbeeren.
- Männer ändern Sprache, wenn Frau im Raum ist, und entschuldigen sich für Schimpfwörter.
- Unternehmerischer Fokus: Frauen denken mehr ans Unternehmen und Team, Männer mehr an die eigene Karriere.

## **5.4 Massnahmen aus dem Impulsprogramm**

### **Massnahmen**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben in den Workshops auch gemeinsam auf ihr Unternehmen zugeschnittene Massnahmen entwickelt, um die Chancengleichheit im Unternehmen zu erhöhen und unternehmenskulturelle Hemmnisse abzubauen.

Nachfolgend sind einige Beispiele angegeben.

- Flexible Arbeitszeitgestaltung/bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - Neue Modelle für flexible Arbeitszeitgestaltung entwickeln und anbieten:  
Alle Stellen 80-100 % ausschreiben, 2 x 60 % = 100 %; Abschaffung Headcounts, Einführung von FTE (Full time equivalents).
  - Beratungsstelle/Coaching für Teilzeit-Stellen in allen Divisionen schaffen: Teilzeit ermöglichen, Einzelfälle unterstützen, Modelle ausarbeiten für Funktionsgruppen, Entscheid bleibt bei Linie, Absagen müssen begründet werden.
  - Krippenplätze in der Nähe anbieten; Flexible Öffnungszeiten von Krippe/Hort; Übernachtungsmöglichkeit am Betreuungsort; Kinderbetreuung z.B. bei Krankheit eines Kindes anbieten (dafür auch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen); Engagement einer Babysitterin bei Kundenanlässen am Abend im Unternehmen.
- Personalentwicklung
  - Mentoringprogramm für Frauen anbieten für Aufstieg ins Management.
  - Stellen intern ausschreiben.
  - Karrierewünsche in Mitarbeitendengesprächen thematisieren.
  - Transparenz der Mitarbeitenden in Förderprogrammen; regelmässige Abteilungssitzungen dazu.
  - Bei Auswahlprogramm systematisch Frauen prüfen. Sind wir bereit, Frauen ein Zukunftsticket zu geben - so wie Männern?
  - Vernetzung im Unternehmen fördern ("Feierabend-Prosecco").
  - Frauen im Unternehmen vernetzen.

- Massnahmen, die auf unbewusste (unternehmens-)kulturelle Aspekte zielen
  - Bewusstsein steigern → Gleichstellung in Führungsausbildung implementieren.
  - Gleichstellungsdialog "Frauen mit Führungskräften".
  - Führungsausbildungs-Anlässe, Führungsakademie: Thema "unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale" → mehr leben im Alltag, Eigenheiten mehr zeigen.
  - Awareness-Training: Chancengleichheit ist formuliertes Ziel des Unternehmens; Messung Zielerreichung (Messgrößen: Fluktuationsrate, Engagement → Kennzahlen in Survey), gezieltes Fördern von Frauen mit Potenzial → alle Hierarchieebenen einbinden.
  - Umfrage bei Kaderfrauen durchführen - Thema: Warum kommen Frauen nicht weiter?
  - Artikel im Mitarbeitermagazin zum Thema.
  - Anerkennung, dass Menschen unterschiedlich sind, Potenzial zur Führungskraft ist nicht geschlechtsabhängig. Mitarbeiterinnen an Veranstaltungen bringen, Mitarbeitende, die vielleicht zu bescheiden sind, aufmerksam machen auf Auftrittsmöglichkeiten.

### **Umsetzungsprozess**

Die Teilnehmenden schätzen die Umsetzung von gezielten Massnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit als schwierig ein. Viele Teilnehmende verweisen darauf und fordern, dass ein entscheidendes Signal zum Thema von der Geschäftsleitung ausgehen müsse und dass auch das Topmanagement das Thema bearbeiten sollte.

Eine Erfolgsquote ist die unmittelbare Umsetzung der Massnahmen nach Programmende in zwei Unternehmen. Und in zwei weiteren Unternehmen steht dies zur Diskussion. In den ersten beiden Unternehmen haben die HR-Verantwortlichen die Workshop-Resultate bereits direkt in die Geschäftsleitungen eingespielt.

Ein weiteres Zitat aus dem FHNW-Evaluationsbericht:

*"Demgegenüber steht, dass im Führungskräfteworkshop eine grössere Verbindlichkeit geschaffen werden soll und zwar hinsichtlich des Formulierens von Zielen oder Massnahmen, mit welchen die Chancengleichheit im eigenen Unternehmen angepackt werden kann. Diese Verbindlichkeit könnte dem nächsten Punkt entgegenwirken und zwar, dass die Umsetzung von Diversity-Ansätzen – respektive von gezielten Massnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit – in der Praxis als schwierig eingestuft wird."*

### **Organisations-Analyse**

Grundsätzlich begrüsst die Teilnehmenden, 1:1-Informationen aus dem eigenen Unternehmen zu haben. Es gilt aber noch klarer zu analysieren, wo sich die Karriere- und Geschlechterkulturen innerhalb der eigenen Unternehmenskultur zeigen, damit die Chance vorhanden ist, die Chancengleichheit zu erkennen und hierfür Massnahmen abzuleiten. Kritisiert wurde, dass nur wenige Personen im Unternehmen befragt wurden (persönliche Interviews), statt repräsentative Daten zu erheben.

### **Moderationsteam**

Das gemischtgeschlechtliche Moderationsteam wurde sehr gut beurteilt. Insbesondere die Kombination Frau/Mann, aber auch die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der Moderatorin und des Moderators wurden geschätzt und von den TN als interessant eingeschätzt.



## 6 Empfehlungen für die Nachhaltigkeit des Programms

Damit die Sensibilisierung in den Unternehmen nachhaltig wirken kann, sind folgende Massnahmen und Verbesserungen empfehlenswert:

- Zur organisatorischen Entlastung eine Arbeitsgruppe Unternehmen bilden. (siehe unten).
- Peer-Frauen betreuen.
- MINT-Frauen und MINT-Männer zum Informationsaustausch zusammenbringen.
- Organisationsanalyse ausbauen.
- Vorbereitung der Führungskräfte auf die Sensibilisierungsworkshops.
- Entweder Mitglieder der Geschäftsleitungen direkt in die Sensibilisierungsworkshops involvieren oder einen Transfer in die Geschäftsleitungen unmittelbar nach den Workshops gewährleisten.
- Kombinierte Workshops (Sensibilisierung und Erarbeitung von Massnahmen) nur mit Gruppen von Teilnehmenden machen, an denen, neben der HR-Leitung, mindestens ein weiteres Geschäftsleitungsmitglied teilnimmt.
- Ein Unternehmen kann den Sensibilisierungsworkshop mehrfach durchführen (für Folgeworkshops reicht jeweils ½ Tag), um eine möglichst breite Abdeckung der Führungskräfte eines Unternehmens zu erreichen.
- Der Sensibilisierungsteil kann auch in die reguläre Führungskräfteausbildung integriert werden. Der genaue modus operandi hängt von den Interessen und Möglichkeiten der einzelnen Unternehmen ab.

### **Organisatorisch: Arbeitsgruppe Unternehmen**

Mit den teilnehmenden Unternehmen empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit. Je mehr die Unternehmen im Impulsprogramm involviert sind, umso effizienter kann das Projekt umgesetzt werden. Damit entsteht eine beträchtliche organisatorische Entlastung des Projektteams (Lenkungsgruppe und Projektleitung).

Um eine optimale Zusammenarbeit zu erreichen, empfehlen wir die Implementierung einer Arbeitsgruppe innerhalb des Unternehmens. Diese besteht aus je einer Vertretung aus jedem Unternehmen (mind. Ansprechperson aus dem HR/HR-LeiterIn). Die Arbeitsgruppe trifft sich mehrmals vor (Briefing) und während (Besprechung und Lösung organisatorischer Fragen) sowie idealerweise auch nach (Initiierung eines weiteren gemeinsamen Austauschs über die Erfahrungen mit Umsetzungsmassnahmen) der Laufzeit des Programms.

Die Verbindlichkeit liesse sich noch steigern durch eine wenigstens symbolische, besser jedoch kostendeckende finanzielle Beteiligung der Unternehmen am Impulsprogramm. Dazu ist es notwendig, den Unternehmen im Erstgespräch den Nutzen des Programms zu verdeutlichen.

Bei Interesse der beteiligten Unternehmen empfiehlt es sich, den Austausch unter den Unternehmen über das Impulsprogramm hinaus zu fördern. Dazu könnten z.B. regelmässig Workshops zum Erfahrungsaustausch organisiert werden.

Weitere Gründe für eine enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen:

- Das Thema des Impulsprogramms "Kultur-Wegweiser" ist neu für die meisten Unternehmen, die noch dazu oft lang etablierte Strukturen für Gleichstellungs- und Diversity-Management besitzen.
- Es braucht ein Vertrauen weckendes erstes Kontaktgespräch sowie allenfalls weiteren persönlichen Austausch über das Programmkonzept. Auch wenn das Interesse am Thema gross ist, haben die Unternehmen oft viel Klärungsbedarf und auch eigene Anliegen, die ihnen wichtig sind.
- Eine intensive Zusammenarbeit mit den Unternehmen unterstützt das Anliegen der Trägerschaft, eine nachhaltige Wirkung ihres Impulsprogramms in den Unternehmen zu erreichen. Die Unternehmen erfahren mehr Unterstützung und fühlen sich gegenüber dem Impulsprogramm stärker verpflichtet - die Verbindlichkeit gegenüber dem Impulsprogramm und seinen Resultaten steigt.

### **Weitere Empfehlungen**

- Suche nach Beispielen von „guter Praxis“ zum Thema als Unterstützung bei der Erarbeitung von konkreten Massnahmen.
- Verstärkte Einbindung des HR als Multiplikator zur Sicherstellung der Planung und Umsetzung der Massnahmen.
- Leitung des Workshops: mit erfahrenen ModeratorInnen.
- Schlanke Projektorganisation: Doppelspurigkeiten bei der Kommunikation und Organisation mit den Unternehmen verhindern.

## 7 Zusammenarbeit mit Organisationen

Für das Pilotprojekt des Impulsprogramms „Kultur-Wegweiser“ hat die SVIN mit folgenden Unternehmen und Organisationen zusammengearbeitet:

- Rütter Soceco AG ([www.ruetter-soceco.ch](http://www.ruetter-soceco.ch))  
Operative Projektleitung (Programm-Konzept, Projektleitung), Moderation Führungskräfte-Workshops, Prozessevaluation → stimmiges Gesamtkonzept, effiziente Projektabwicklung; professionelle Workshopleitung.
- Senarclens, Leu + Partner AG ([www.senarclens.com](http://www.senarclens.com))  
Anlauf- und Informationsstelle zum Programm, Pflege des Kontakts mit den primären Zielgruppen (MINT-Frauen und Unternehmen) und sekundären Zielgruppen (Wirtschaft, Politik), Konzept und Organisation Impulsfest → langjährige Erfahrung und Wissen in anspruchsvollen Projekten u.a. im Bildungsbereich.
- CORES, Change Management-Führungsentwicklung-Coaching ([www.cores.ch](http://www.cores.ch))  
Beratung bei der Konzeptentwicklung des Impulsprogramms → Abstützung des Gesamtkonzepts auf langjähriges Erfahrungs- und Praxiswissen.
- Monika Clausen und Netzwerkpartner ([www.clausen-netzwerkpartner.ch](http://www.clausen-netzwerkpartner.ch))  
Moderation Skill-Building-Workshops → professionelle Workshopleitung.
- ck Organisationsberatung ([www.ckuenzler.ch](http://www.ckuenzler.ch))  
Moderation Führungskräfteworkshops → professionelle Workshopleitung.
- Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Personalmanagement und Organisation:  
Konzept und Durchführung Bilanz-Evaluation → Expertise in Evaluation und Unabhängigkeit der Evaluation.
- Sounding Board – Austausch zum Projektablauf  
mit economisuisse, usic Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmen und Swissmem.

## 8 Abkürzungen

EBG	Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
HR	Human Resources
LG	Lenkungsgruppe
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
PL	Projektleitung
SB-WS	Skill-Building-Workshop
SVIN	Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen
TN	Teilnehmerin/Teilnehmer

## 9 Weiterführende Literatur

- Bamberg, Verena, und Michael, Wolff: Gender Balance in Technologieunternehmen, Zeitschrift Führung + Organisation ZfO, 03/2014.
- Bohnet, Iris: What Works, Gender Equality by Design; The Belknap Press of Harvard University Press, 2016.
- Domscheidt- Berg Anke, 2015: Ein bisschen gleich ist nicht genug! Ein Weckruf Taschenbuch
- Eckes, Thomas: Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen.
- Becker, Ruth, und Kortendiek, Beate (editors): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung, Springer, Book, 2008. Kapitel daraus.
- Kaiser, S.;Hochfeld, K.; Gertje, E.; Schraudner, M. (2012): „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“. Ergebnisse einer Untersuchung in neun großen Unternehmen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, 2012.
- Pia Tischhauser, Daniel Kessler, Julia Senger und Benedikt Hess, März 2016. Studie "STEINZEIT TEILZEIT" der Beratungsfirma Boston Consulting Group (BCG)
- Ulich, E.: Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, Lehrbuch Organisationspsychologie Schuler, 2007.
- Umbach-Daniel, Anja, und Gartmann, Ladina. (2013): „Frauen in Ingenieur-Berufen – gesucht und respektiert?“, Schlussbericht des Nationales Forschungsprogramm 60 „Gleichstellung der Geschlechter“.
- 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.  
[http://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)
- HR-REPORT 2015/2016 – SCHWERPUNKT UNTERNEHMENSKULTUR, Eine empirische 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)

## 10 Anhang

Nachfolgende Liste gibt einen Überblick über alle erarbeiteten und verwendeten Dokumente, die im Rahmen des SVIN-Impulsprogramms „Kultur-Wegweiser“ entstanden sind.

- 1) Abbildung Aufbau Impulsprogramm
- 2) Projektbeschreibung der SVIN
  - Grobkonzept Impulsprogramm
  - Zeitplan
  - Kultur-Wegweiser Kurzinfor
- 3) Gesuch ans EBG: Gesuch 14038 - Kultur-Wegweiser - Ein Impulsprogramm der SVIN zur Steigerung des Frauenanteils in technologiebasierten Unternehmen.
- 4) Vereinbarungserklärung
  - mit teilnehmenden Unternehmen
  - mit Teilnehmerinnen des Programnteils 1
  - mit beteiligten Institutionen
  - mit den ModeratorInnen
  - Pflichtenheft für die Bilanzevaluation
- 5) Unterlagen bzgl. teilnehmenden Unternehmen
  - Anfrage Unternehmen
  - Argumentation für Teilnahme am Impulsprogramm
  - Auswahlkriterien für Teilnehmende
  - Vorabinformation für Teilnehmerinnen der Skill-Building-Workshops
- 6) Fragebogen der FHNW
  - Befragung der Teilnehmerinnen nach jedem einzelnen Skill-Building-Workshop
  - Befragung der Teilnehmerinnen und Mentorinnen nach Abschluss des Programnteils 1 Skill-Building-Workshop
  - Befragung der TeilnehmerInnen nach Abschluss des Programnteils 2 Sensibilisierungsworkshops
  - Befragung LG und Workshopsleitung nach dem Abschluss des Gesamtprogramms
- 7) Evaluationsbericht FHNW
  - Zwischenbericht Impulsprogramm „Kultur-Wegweiser“ Programnteil 1 Skill-Building-Workshops, Oktober 2015
  - Abschlussbericht des SVIN-Impulsprogramms „Kultur-Wegweiser“, Evaluationsbericht, Januar 2016
- 8) Medien- und Transferarbeiten
  - Medienmitteilung vom 20. März 2015
  - usic news, nr. 1/15 Feb 2015, s.41
  - SVIN NEWS, Nr. 45, Juli 2015
  - SVIN NEWS Nr. 46, Julii 2016 (Sonderausgabe zum SVIN-Impulsprogramm “Kultur-Wegweiser “
  - Link Webseite SVIN
- 9) Berichte
  - Zwischenbericht ans EBG, 9. September 2015
  - Schlussbericht ans EBG, 15. April 2016
- 10) Erkenntnisse SVIN für weitere Durchführung
- 11) Weiterführende Artikel und Literatur