

## IMPULS UNTERNEHMENSKULTUR

Die Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen SVIN hat das **Impulsprogramm Kultur-Wegweiser** erfolgreich mit zehn Industrie und Dienstleistungsunternehmen durchgeführt. Das Programm wurde 2015/2016 und 2017/2018 durch die finanzielle Unterstützung vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG ermöglicht.

Die Unternehmen starteten mit verschiedenen Ausgangslagen. Gemeinsam war ihnen die Überzeugung, dass gemischte Teams kreativer, innovativer und erfolgreicher sind und Kundeninteressen gezielter abholen können. Angesichts des geringen Anteils an MINT-Frauen generell und noch weniger in Führungsposition verfolgen sie das Ziel, den Frauenanteil zu erhöhen. Die Erkenntnis, dass auf dem Weg dorthin auch die Unternehmenskultur weiterentwickelt werden muss, hat zur Entscheidung der obersten Leitungen geführt, am Programm teilzunehmen und einen Change-Prozess einzuleiten.

Pro Durchführung setzten sich insgesamt 25 junge Ingenieurinnen bzw. MINT-Frauen, vier bis fünf pro Unternehmen, an vier Workshops mit ihrer Karriereplanung auseinander (Programmteil 1). Zusammen mit je zwei erfahrenen Ingenieurinnen haben sie je für ihr Unternehmen Stolpersteine und Good Practices in der Unternehmung analysiert und Empfehlungen zuhanden der Unternehmensleitungen erarbeitet. Pro Unternehmen haben die MINT-Frauen zusätzlich mit ihren MINT-Kollegen die Situation nochmals gemeinsam reflektiert und zusammen ihre Botschaften für die Unternehmensleitungen formuliert.

Eine begleitende Organisationsanalyse durch eine Umfrage bei Mitarbeitenden ergab zusätzliche Facts zu den Unternehmungen.

Danach folgte ein Workshoptag pro Unternehmen mit ca. zehn Führungskräften der obersten Leitung (Programmteil 2). Nach einem Einstieg analysierten sie ihrerseits die Unternehmenskultur, nahmen Kenntnis von den erhobenen Facts sowie von Analyse und Empfehlungen der Ingenieurinnen. Und dann arbeiteten sie an Massnahmen für die Unternehmung.

### Was wurde im Programmteil 1 erreicht?

- Frauen wurden für Stolpersteine verschiedenster Art sensibilisiert.
- Die Diskussion der oft unbewussten verbalen und non-verbalen Stolpersteine hat zu einer sofortigen Anwendung geführt. → Transfersicherung
- Das Kurssetting hat ein sehr breites Spektrum von Themen abgedeckt, sodass jede Teilnehmerin Punkte finden konnte, die sie als spannend und hilfreich empfand.
- Besonders intensiv wurde diskutiert über die Meilensteine, den CV, die Sitzplatzauswahl und den Sprecherwechsel; bei der Gestaltung von sozialen Interaktionen waren einige Teilnehmerinnen überfordert.
- Die Teilnehmenden des MINT-Treffens gaben das Feedback, dass sie einen vertiefteren Austausch dieser Art mit Kolleginnen und Kollegen begrüßen würden.
- Sie würden einen Austausch auch mit älteren Führungskräften begrüßen, bei denen sie traditionellere Rollenbilder und einen noch grösseren Gender-Bias vermuten.

### Was wurde im Programmteil 2 erreicht?

- "Die Diskussionen sind ein Schritt mehr, um intern das Thema weiterzuentwickeln! Wir werden auch die Gruppe weiter nutzen, um einige der Ideen in konkreten Schritten umzusetzen.", Feedback einer HR-Leiterin, die selbst am Workshop teilgenommen hat.
- "Es klang auch an, das Thema in die Ausbildung der Führungskräfte mit aufzunehmen und dafür braucht es wohl eine Lobby. Mit der Begeisterung der Anwesenden kann sie [die Leiterin Human Ressourcen] nun das Thema weiter voranbringen. Vor dem Workshop, so meinte sie, hätte es dafür keine Stimmen gegeben.", Hinweis des Moderationsteams auf ein Feedback in einem weiteren Unternehmen.
- "Die MINT-Frau gab als Feedback, dass sie sehr froh war, bis zum Ende geblieben zu sein, da anfangs vorgesehen war, dass sie nur für den Input [der MINT-Frauen] bleibt. Sie hat sich über den guten Austausch mit den anderen Teilnehmenden gefreut, da dies sonst nicht so einfach sonst möglich ist – sie arbeitet im Projekt, die anderen drei im Haus.", Hinweis des Moderationsteams auf ein Feedback in einem weiteren Unternehmen.

### **Erkenntnisse, die für die Unternehmen von Interesse sind:**

- In jeder Unternehmung sind Stolpersteine und Hürden aber auch Good Practices für Frauenkarrieren vorhanden.
- Ein Teil der Hürden sind auf die Unternehmenskultur zurückzuführen, die durch Männer geprägt und auf männliche Karrieren ausgerichtet sind.
- Andere Hemmnisse und Stolpersteine liegen sowohl in der Persönlichkeit der Frauen als auch in gesellschaftlichen Hürden.
- Die Möglichkeit von Teilzeit wird von den jungen Ingenieuren und Ingenieurinnen als Angebot erwartet. Dies ist in den Dienstleistungsbetrieben oft schon möglich.
- Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur bedingt eine Klärung der Sinn- und Zielfrage im Management, damit der notwendige Change-Prozess gelingt.
- Die Mithilfe der MINT-Frauen und jungen MINT-Männer ist in der Entwicklung solcher Change-Prozesse erforderlich.

## Was wird getan und kann getan werden:

- Die MINT-Frauen haben die im Projekt initiierten Frauen-Netzwerke in mehreren Unternehmen von sich aus weiterentwickelt und beibehalten. Hier ist offensichtlich ein grosses Bedürfnis.
- Die Unternehmen haben z.B. Mentorinnen-Programme eingerichtet, Rekrutierungs- und Diversity-Prozesse angepasst.
- Meetings reflektieren – lässt man Frauen weniger ausreden?
- "Success-Stories" erzählen von Frauen (Perspektivenwechsel)
- Initiativen zur Frauenförderung für Männer öffnen (um Männer nicht zu benachteiligen)
- Mitarbeitenden-Befragung zum Thema, Fokusgruppe zur Daten-Analyse aufbauen (Diskussion der Befragungsergebnisse): Stimmungsbarometer heute + später (Befragung)
- Ein eigenes Projekt zum Thema Unternehmenskultur und Frauenkarrieren entwickeln, welches auf das Unternehmen zugeschnitten ist.
- Trainings für verschiedene Gruppen von Mitarbeitenden / Führungskräfte zur Sensibilisierung für die Signale, die sie bzgl. Präsenzanspruch an Mitarbeitende aussenden.
- Thema Chancengleichheit ins Ausbildungscurriculum für junge Einsteiger/innen aufnehmen
- Werte (vor)leben
- Potenzial der Mitarbeitenden für die Förderung von Chancengleichheit prüfen

*(die SVIN Geschäftsstelle steht gerne für Beratung zur Verfügung)*

### Unbewusste Hemmnisse angehen <sup>1</sup>

...“ Denk- und Verhaltensmuster sind Teil der Unternehmenskultur und in den Betrieben historisch gewachsen und sehr stabil. ... Unbewusste Denk- und Verhaltensmuster beeinflussen die Art und Weise von denkbaren Karrieren und tatsächlichen Karriereverläufen sowie die offiziellen und vor allem inoffiziellen Massstäbe, anhand derer Personal rekrutiert und entwickelt bzw. befördert wird.

...

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“ ...

<sup>1</sup> SVIN News, Nr. 46, Juli 2016, [Impulsprogramm „Kulturwegweiser“](#)