



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 hilft technologiebasierten Unternehmen gleichzeitig dabei, hinderliche Geschlechterdimensionen in ihrer Unternehmenskultur zu erkennen, aufzubrechen und zu verändern.

Der Impuls, der die SVIN bewogen hat, sich dieses Themas anzunehmen, war der Mangel an Frauen im MINT-Bereich: Warum hat es nicht mehr Frauen in Ingenieur-Berufen, obwohl die Industrie danach verlangt? Warum verzichten Frauen auf ihre Karriere als Ingenieurin zugunsten anderer Arbeitsfelder? Offenbar führen diverse Stolpersteine und Hindernisse dazu, dass Ingenieurinnen in ihrer Laufbahn nicht weiterkommen oder diese gar für eine andere Karriere verlassen. Mit dem Impulsprogramm geht die SVIN auf die Suche nach diesen Stolpersteinen – den sichtbaren und unsichtbaren.

Der innovative Aspekt und zugleich die grosse Stärke dieses Impulsprogramms sind, dass es die relevanten Mitwirkenden der teilnehmenden Unternehmen umfassend einbezieht: Es schult MINT-Berufsfrauen und Führungskräfte gleichzeitig zu den unternehmenskulturell bedingten Stolpersteinen für Frauen und lässt sie gemeinsam Lösungen dazu erarbeiten.

Aufgrund der grossen Nachfrage hat die SVIN das Impulsprogramm bereits mehrfach durchgeführt und verfügt mittlerweile über einen umfangreichen Schatz an Erkenntnissen und Resultaten. Eine tabellarische Übersicht stellt diese hier in Auszügen vor. Basierend auf den Resultaten wurden vier primäre Verursacher der Stolpersteine und Hindernisse identifiziert und als zentrale Kategorien für die Übersicht verwendet: «Gesellschaft», «Unternehmen», «Andere» (im Unternehmen) und «ich

selbst». In dieser Art aufbereitet präsentiert das Faltblatt einerseits die vielfältigen Stolpersteine, mit denen MINT-Frauen auf ihrem Karriereweg konfrontiert werden, und andererseits mögliche Handlungsoptionen, die von den mitwirkenden Unternehmen erarbeitet wurden.

Eine wichtige allgemeine Erkenntnis ist: Stolpersteine sind nicht immer leicht ersichtlich. Oft sind sie so tief in der Unternehmenskultur verankert, dass sie als «natürlich» empfunden und nicht mehr wahrgenommen werden. Um sie zu finden, muss man seinen Blick schärfen und beobachten, miteinander kommunizieren, aufeinander eingehen und bewusst nachfragen. Auch gelten gewisse Stolpersteine und Hindernisse sowohl für Frauen als auch für Männer – stellvertretend sei hier die oft mangelnde Option einer Teilzeitbeschäftigung in Führungspositionen genannt.

Hat man die Stolpersteine erkannt, kommt die nächste Herausforderung: diese effektiv aus dem Weg zu räumen. Das Ziel des Impulsprogramms ist es, Strategien zu entwickeln, **wie die vier genannten Verursacher nicht nur ohne Behinderung zusammenwirken, sondern einander weiterbringen und dadurch gemeinsam mehr erreichen.** Eine universell anwendbare Best Practice gibt es nicht – zu unterschiedlich sind die Unternehmenskulturen. Die Tabelle soll Ihnen einen Impuls geben, sich mit diesem Thema zu befassen, und Ihnen in einem ersten Schritt das Erkennen von Stolpersteinen erleichtern.

Ein Unternehmen ist eine komplexe Kooperation von verschiedenen Mitwirkenden, zusammenschweisst durch die Unternehmenskultur. **Werden sich die Verursacher der Stolpersteine bewusst und können diese aus dem Weg räumen, wird das Unternehmen zu einem aufeinander abgestimmt funktionierenden und ineinander greifenden Gesamtwerk.** Ein grosses Potential! Das Impulsprogramm «Kultur-Wegweiser» der SVIN ermöglicht es, die Stolpersteine zu identifizieren. Gemeinsam eine Unternehmenskultur zu gestalten, die von Chancengleichheit geprägt ist.

Weiterführende Informationen finden Sie auf den Homepages von SVIN und Kultur-Wegweiser:  
[www.svin.ch](http://www.svin.ch)  
[www.kultur-wegweiser.ch](http://www.kultur-wegweiser.ch)

Das Impulsprogramm «Kultur-Wegweiser» wird vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) finanziell unterstützt.

**Impulsprogramm «Kultur-Wegweiser»**  
 Durchgeführt von SVIN  
 SVIN Schweizerische Vereinigungen der Ingenieurinnen  
 Klosbachstrasse 107, 8030 Zürich

**Impressum**  
 Herausgeberin: SVIN  
 Autorinnen: Dr. Monika Clausen ([www.clausen-netzwerkpartner.ch](http://www.clausen-netzwerkpartner.ch)),  
 Dr. Simone Creux und Brigitte Manz-Brunner  
 Gestaltung: null-oder-eins visuelle gestaltungen zürich  
 Erscheinungsdatum: November 2019



Oberes Management eines Ingenieur- und Planungsunternehmens

*«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!»*

**SVIN**

SCHWEIZERISCHE VEREINIGUNG DER INGENIEURINNEN



**SVIN Impulsprogramm «Kultur-Wegweiser»**

**Jede und jeder braucht einen Impuls, um Stolpersteine zu erkennen und diese aus dem Weg zu räumen.**



## Fünf Aspekte für die Gliederung der Stolpersteine und Handlungsoptionen

«Hürden sind zum Überspringen da – nicht um daran zu scheitern!»

Devise von Prof. Dr. Heidi Schelbert-Syfrig, erste Ökonomeprofessorin und erste Dekanin der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Uni Zürich.



### Stolpersteine und Hindernisse

Die hier aufgeführten Stolpersteine entstammen den Workshops der bisher durchgeführten Impulsprogramme.



### Handlungsoptionen

Im Impulsprogramm sind in den Workshops mit Führungskräften und MINT-Frauen die gelisteten Handlungsoptionen zusammengetragen worden. Hier ergänzt durch Erfahrungen von anderen SVIN- und MINT-Frauen sowie Forschungsergebnisse.

Ein MINT-Mann

«Es war sehr interessant von den Kollegen bzw. Kolleginnen zu hören, was das andere Geschlecht in unserem Unternehmen wahrnimmt und beobachtet. Für mich war es neu, die Ursachen für die geringe Vertretung von Frauen im Kader und in Führungspositionen zu erfahren.»

## Individuelle Vorstellung | Framing



### Gesellschaft

- ➔ Fehlende Vorbilder, «altmodische» Rollenbilder.
- ➔ Männliche Denkmäler sind tatsächliche Personen, weibliche sind namenlose Unbekannte. Schaufensterpuppen.
- ➔ Typisch weiblich: Empathie, Sozialkompetenz, soziale Orientierung.
- ➔ Typisch männlich: entscheidungsfreudig, wenig emotional, karriereorientiert.
- ➔ Sprachliches Framing: «Frauenförderung».
- ➔ Elternhaus, Umfeld: Erziehungspower.
- ➔ Mehr weibliche Vorbilder in Öffentlichkeit, Literatur, Film und Fernsehen. Erfolge von Frauen bekannt machen.
- ➔ Schnelle Bewertungen in Frage stellen. Entspricht dies den Tatsachen? Was denke ich wirklich dazu?
- ➔ Nicht «Frauenförderung», einfach nur Gleichberechtigung.



### Unternehmen

- ➔ Wie sehen Unternehmensgeschichten aus und kommen Frauen darin vor.
- ➔ Technologische Jobs bleiben beim Mann.
- ➔ Gap zwischen Wahrnehmung und tatsächlicher Situation.
- ➔ Stellenausschreibung ist nicht geschlechtsneutral. Das betrifft nicht nur das grammatikalische er/sie, sondern die Formulierung prinzipiell.
- ➔ Wertung und Akzeptanz von weiblicher Emotion.
- ➔ Bei Auswahl systematisch Frauen prüfen. Sind wir bereit, Frauen ein Zukunftsticket zu geben – so wie Männern.
- ➔ Thema in die Ausbildung der Führungskräfte und in Strategie aufnehmen.
- ➔ Wissen zu gemischt geschlechtlichen Teams.
- ➔ Vaterschaftsurlaub.



### Andere

- ➔ Annahme: Frau will gar nicht Karriere machen.
- ➔ Reduzieren auf das Aussehen, Unterschätzung zulassen.
- ➔ Schönheitsfalle, Grössenhürde.
- ➔ Leistungsaberkennung, Sprachverhalten.
- ➔ Unterstützung, ein Coaching in Anspruch zu nehmen.
- ➔ Kommunikations- und Botschaftsbewusstsein.



### Ich selbst

- ➔ Verdoppelungseffekte: Ich verhalte mich erwartungsgemäss und bewirke damit, dass die Erwartungen bestätigt werden.
- ➔ Prioritäten nicht setzen, keine adäquate Selbstvertretung, Konfliktvermeidung.
- ➔ Zu hohe Kompromissbereitschaft der Frauen, versus Männer verprügeln sich fast.
- ➔ Emotionale Argumentation.
- ➔ Bewusster Umgang mit Gruppenrollen «Diva», «graue Maus», «Kumpel».
- ➔ «Das macht Mensch/man/frau so» in Frage stellen.
- ➔ Fortschritte nicht als selbstverständlich nehmen – siehe Frauenbewegung, Frauenstimmrecht, ...

## Interaktion und Gruppenbildung

### Gesellschaft

- ➔ Bis 30% ist man eine Minderheit und wird als solche behandelt.
- ➔ Männlich dominierte Netzwerke (beruflich und privat).
- ➔ Allgemeine gleichberechtigte Akzeptanz von Mann und Frau, Vater und Mutter ist keine Selbstverständlichkeit.
- ➔ Alltägliche Prägung durch unsere Umwelt.
- ➔ Politisches Engagement

### Unternehmen

- ➔ Beförderung von Ähnlichem.
- ➔ Mut Frauen zu fördern fehlt.
- ➔ Token zur Kompensation von Minderheiten: bei zu wenig Frauen bekommen diese die ganze Aufmerksamkeit. Immer dieselbe Frau = Token wird in alle Gremien gewählt.
- ➔ Kultur des Unternehmens und der Führungskräfte (Altersstruktur, Personalführung).
- ➔ Theoretische Karrierepfade des HR versus «Nasenfaktor» bzw. «Bauchgefühl».
- ➔ Token und die 30% Regel im Auge behalten.
- ➔ Mit Führungskräften, die wirklich etwas bewegen können, am Thema arbeiten und Massnahmen entwickeln.
- ➔ Konkrete Handlungen definieren.
- ➔ Netzwerke in Unternehmen zählen → entsprechende Netzwerke aufbauen.

### Andere

- ➔ Harmoniebedürfnis, Verbleib in der Komfortzone.
- ➔ «Chef blockiert Weiterkommen, damit die jetzige gute Beziehung durch eine Änderung nicht kaputt geht.»
- ➔ Kommunikation: Ins Wort fallen.
- ➔ Auswahl der Small-Talk-Themen führt zu Ausgrenzung.
- ➔ Männer ändern Sprache, wenn Frau im Raum ist.
- ➔ Allianzen mit Frauen schmieden.
- ➔ Förderer sein, und nicht Helfer und Mentor.
- ➔ Wissen um soziale Interaktionen.
- ➔ Solidarität unter Frauen fördern.
- ➔ Privatsphäre akzeptieren.

### Ich selbst

- ➔ Wichtigkeit von Statussymbolen werden unterschätzt.
- ➔ Überzeugt von der gerechten Herrschaft.
- ➔ Fokus auf die fachliche Expertise – mehr vom Selben, möchte gut sein – statt Karriere.
- ➔ Selbstverständliche Annahme von Routineaufgaben oder unangenehmen Dingen.
- ➔ Mehr Wert auf gezielte Auftragsauswahl legen.
- ➔ Mental Projekte verhandelbar machen.
- ➔ Netzwerken und sich der Wichtigkeit von Netz-WERTEN bewusst sein.
- ➔ Nicht versuchen, Everybody's Darling zu sein.

## Soziale Stellung

### Gesellschaft

- ➔ Akzeptanz von erfolgreichen Frauen. Klischeebild «Haare auf den Zähnen».
- ➔ Weibliche Vorgehensweisen werden als Irritation wahrgenommen, weil sie nicht ins Bild passen.
- ➔ Erwartungen der Familie.
- ➔ Erziehung.
- ➔ Sich bewusst sein, was Berufsbilder auslösen.
- ➔ Aufklärung mit KIDSinfo von SVIN.

Am Markt bleiben dank Potenzialförderung.

### Unternehmen

- ➔ Unterscheiden zwischen Führungs- und Aufstiegskompetenz.
- ➔ Dienstjahre versus Kompetenz.
- ➔ Kompetenz des Dabeiseins, z.B. Alkoholkonsum bei Geschäftsessen.
- ➔ Fehlende Kenntnisse über Unternehmensregeln: Dienstwege, wie funktioniert mein Unternehmen?
- ➔ Transparenz der Mitarbeitenden in Förderprogrammen; regelmässig Abteilungssitzungen dazu.
- ➔ Einbindung von Frauen in technologische Fortschritts-themen.
- ➔ Karrierewünsche in Mitarbeitergesprächen thematisieren.
- ➔ Input von erfahrenen (MINT-) Frauen.

### Andere

- ➔ Führungsfrauen sind oft single – Problem Augenhöhe.
- ➔ Einstellung der Führungsperson: «Chef ist Problem, er/sie mag nicht, wenn Mitarbeiterin besser ist, als er/sie selbst».
- ➔ Auswahl von Teilnehmenden bei Diskussionen und Sitzungen.
- ➔ Integratives Verhalten wird als Schwäche interpretiert.
- ➔ Strategische Sitzplatzauswahl.
- ➔ Sprecherwechsel herbeiführen.
- ➔ Training von Counselors.

### Ich selbst

- ➔ Sich sichtbar machen, gezieltes Windowdressing wird nicht betrieben.
- ➔ Frauen verkaufen ihre Arbeit zu wenig. Das ist der Moment, an dem die Männer vorbeiziehen.
- ➔ Gefühl, dass Können nicht mit der Aufgabe übereinstimmt.
- ➔ Frauen trauen sich wenig in Verhandlungssituation. Denken und handeln nicht wie Gleichberechtigte.
- ➔ «Viel Feind, viel Ehr»-Motto.
- ➔ Interaktionsmechanismen.
- ➔ Selbstbild und Präferenzen kennen.
- ➔ Mentale Modelle: Sympathiefaktoren, Kraftfeld, Lust auf Macht.

## Wertigkeit

### Gesellschaft

- ➔ Umgang mit Quotenfrauen.
- ➔ Altersarmut.
- ➔ Auswahl Ausbildung: Frauen wählen hauptsächlich aus 10, Männer aus 25 Berufen.
- ➔ Ungenügendes Wissen von Eltern und Familie zu Ausbildungsmöglichkeiten.
- ➔ Ausbildungsmöglichkeiten und Berufe aufzeigen.
- ➔ Lohntransparenz (Lohnungleichheit aufheben).
- ➔ Geschlechter-Durchmischung fördern.

### Unternehmen

- ➔ Unternehmen wehren sich gegen Quoten.
- ➔ Ungleicher Lohn für Mann und Frau in gleicher Position.
- ➔ Fehlendes Wissen/Bewusstsein zur Wichtigkeit der Kraftfelder in Unternehmen.
- ➔ «Unwissenheit» zum geschäftlichen Gewinn durch geschlechtlich durchmischte Teams.
- ➔ Fehlende Personalentwicklung bez. Gender-Diversity.
- ➔ Mehr Transparenz hinsichtlich Karrierewege.
- ➔ Wissen um Berufsbilder und technologischen Fortschritt.
- ➔ Modelle Personalentwicklung: Coaching, Führungskraft-Entwicklung.

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

Eine Ingenieurin/CEO, SVIN

### Andere

- ➔ Leistungsaberkennung: «Du bist eine Quotenfrau.»
- ➔ Aberkennung technischer Kompetenz.
- ➔ «Andere» kassieren die Lorbeeren.
- ➔ Mehrwert durch Frauen-Fördermassnahmen ist für Männer nicht ersichtlich.
- ➔ Beim Vorstellungsgespräch Lohnforderungen von Frauen genau wie bei Männern als selbstverständlich akzeptieren.

### Ich selbst

- ➔ Frau will keine Quotenfrau sein, sondern wegen ihrer Leistung eine Stelle bekommen.
- ➔ «Der Lohn ist mir egal, hauptsächlich die Stelle ist interessant.»
- ➔ Hemmung, eine Ausbildung zu starten, in welcher es wenig oder keine Frauen hat.
- ➔ Verführungsangeboten widerstehen.
- ➔ Lohnerhöhung verlangen.
- ➔ Bewusst das eigene Prestige erhöhen durch wichtige Kontakte. Bomb dropping.

## Vereinbarkeit Familie und Beruf

### Gesellschaft

- ➔ Spannungsfeld: Frau – Familie – Beruf.
- ➔ x-fach-Belastung: Fehlender Umgang mit der Rush hour of life.
- ➔ Klischee der «Rabenmutter», «schlecht erzogene Kinder» (in der Wissenschaft heisst es der Mythos von der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf).
- ➔ Umgang mit Familienzeit in Bezug auf die Sozialversicherung.
- ➔ Feierabend einfordern.
- ➔ Aus einem Partner einen echten Partner machen (z.B. beide wechseln Windeln).

### Unternehmen

- ➔ Unternehmen bildet Lebensphasen nicht ab. Welche Familienpolitik hat das Unternehmen?
- ➔ Flexible Arbeitsmodelle fehlen.
- ➔ Kaum Aufstiegsmöglichkeit mit Teilzeit.
- ➔ Präsenzkultur. Idee der 7/24 Stunden Verfügbarkeit.
- ➔ Arbeitszeitmodelle: Teilzeit auf höheren Führungsetagen, Jobsharing, ...
- ➔ Nach einer «Leave»-Phase motivieren, dass die Leute zurückkommen.

### Andere

- ➔ Vorurteile: Verteufelung der Kita (wieso hast du ein Kind, wenn du...).
- ➔ Vaterschaftsurlaub wird nicht eingefordert.
- ➔ Teilzeit für Männer.

### Ich selbst

- ➔ Heute schon Entscheidungen fällen, die erst in 5 Jahren anstehen (oder nie), z.B. Teilzeit und Kinder.
- ➔ Wiedereinstieg schwierig. Viele fragen sich, ob sie überhaupt wieder arbeiten sollen.
- ➔ Entscheide öffentlich ankündigen, um bei sich positiven Druck zu erzeugen.
- ➔ Sich an gleichgeschlechtlichen Paaren orientieren.
- ➔ Wissen, was Arbeitslücken (Familienzeit) bezüglich Altersvorsorge an Einbussen bedeuten.

Führungskraft eines Unternehmens über den Führungskräfteworkshop

«Ich fand es super von Frauen direkt über ihre Wahrnehmung der Situation zu hören. In den Medien sind wir alle schon mit dem Thema konfrontiert worden, aber es hat eine andere Qualität von den Frauen selber zu hören, wie es ist.»