

Theresia Weiss Sampietro, Sylvia Manchen Spörri,  
Nadja Ramsauer, Caroline Weinzinger, Pascal Wülser

# Ingenieurabsolventinnen im Beruf

**Betriebe in der Schweiz auf dem Weg zu  
einer gendergerechten Unternehmenskultur**

Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung  
Nr.17/2011

Institut für Nachhaltige Entwicklung INE  
**ZHAW Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften**

# Impressum

## **Ingenieurabsolventinnen im Beruf – Betriebe in der Schweiz auf dem Weg zu einer gendergerechten Unternehmenskultur**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Projektleitung                   | Theresia Weiss Sampietro, lic. phil. I, Institut für Nachhaltige Entwicklung der ZHAW (ZHAW-INE) (Projektkoordination)<br>Sylvia Manchen Spörri, Prof. Dr., Institut für Sprache in Beruf und Bildung (ZHAW-ISBB)<br>Nadja Ramsauer, Dr. phil. I, Fachstelle Gender Studies der ZHAW                        |
| Datenerhebung und -aufbereitung: | Pascal Wülser, lic. rer. soc., ZHAW-INE<br>Stephanie Mutter, cand. phil. I, ZHAW-INE<br>Caroline Weinzinger, lic. phil. I, ZHAW-ISBB<br>Jonas Widén, wiss. Praktikant, BA<br>Anita Kupper, Studentin, BA<br>Sheila Karvounaki Marti, Dipl. FH, Stabstelle Diversity/Gender & Fachstelle Gender Studies ZHAW |
| Beteiligte Betriebe              | Feller AG Horgen<br>IBM Switzerland   |
| Fachbeirat                       | Kathrin Arioli, Leiterin Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich<br>Daniel Huber, Geschäftsleiter Fachstelle UND, Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen  |
| Projektträgerschaft              | Martin V. Künzli, Prof. dipl. El.-Ing. ETH, ZHAW-School of Engineering (SoE), ehemaliger Direktor   |
| Mitfinanzierung                  | Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT   |

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Institut für Nachhaltige Entwicklung INE: Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung, Nr. 17/2011

ISBN: 978-3-905745-43-6

Alle Rechte vorbehalten

© Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, 2011

Kontakt:

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Nachhaltige Entwicklung INE  
Theresia Weiss Sampietro  
Postfach  
CH-8401 Winterthur

Telefon: ++41 (0)58 934 78 84

Fax: ++41 (0)58 935 78 84

wess@zhaw.ch

[www.ine.zhaw.ch](http://www.ine.zhaw.ch)

## Vorwort

Wir bedanken uns bei Martin Künzli, ehemaliger Direktor der School of Engineering der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Winterthur ganz herzlich. Seine Offenheit für die Genderthematik hat auch eine Signalwirkung auf die Unterstützungsbereitschaft der Betriebe und der Absolventinnen der technischen Studiengänge der ZHAW.

Danken möchten wir weiter dem Fachbeirat mit Kathrin Arioli, Leiterin der Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich und Daniel Huber, Geschäftsführer der Fachstelle UND, Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen. Sie haben mit uns das Projektdesign und die Ergebnisse des Projekts diskutiert und kritisch reflektiert und sich bei der Podiumsdiskussion an der Transferveranstaltung engagiert.

Dann bedanken wir uns bei den beiden Betrieben Feller AG und IBM Schweiz, besonders bei Caroline Rufer und Paola Ornella, die uns während der gesamten Projektphase in vielfältiger Weise unterstützt haben. Sie haben sich von Anfang an für unser Thema interessiert und mit viel Engagement die Personen in den beiden Betrieben kontaktiert und informiert. Mit grossem Aufwand haben sie die Termine für die Interviews organisiert und koordiniert, die Dokumente zusammengestellt und vieles andere mehr. Sie waren während der gesamten Projektdauer zuverlässige Ansprechpartnerinnen. Ohne sie beide wäre die Realisierung dieses Projekts nicht möglich gewesen. Weiter danken wir allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von IBM und Feller AG, die sich Zeit für das Projekt genommen und sich für Interviews zur Verfügung gestellt haben.

Besonders danken möchten wir Sabine Baer, Raphael Mettan, Thomas Diethelm und Alex Meuli von IBM und Mario Anderegg, Fabio Rusca und Herbert Züger von der Feller AG, die sich der Studentinnen angenommen haben, welche im Rahmen des Projekts eine dreitägige Hospitation absolvierten. Sie haben den Studentinnen interessante Einblicke gegeben in die jeweilige Betriebsstruktur und -kultur.

Dann bedanken wir uns bei den Studentinnen der School of Engineering (SoE) Claudia Blöchlinger, Chantal Eschbach, Corinne Staub, Rahel Gerber, Dania Xin Lan Rezzoli und Stefanie Wiederkehr, die im Rahmen der Hospitation aus dem Blickwinkel einer Berufseinsteigerin die Erfahrungen in den Betrieben reflektiert und protokolliert haben.

Ganz herzlich möchten wir uns auch bei den Absolventinnen der SoE bedanken, die sich für die schriftliche Befragung und ein vertieftes Interview zur Verfügung gestellt haben und uns einen Einblick gaben in ihre Erfahrungen nach dem Studium beim Eintritt in die Berufswelt. Sie teilten uns ihre Gedanken mit, was sie im Hinblick auf den Berufsübertritt für wichtig erachten.

Danken möchten wir auch René Hausammann, Leiter Technopark Winterthur, der uns im Rahmen des Innovationsapéros im Technopark Winterthur Gelegenheit für eine Veranstaltung zum Thema Ingenieurinnen im Beruf gegeben hat, bei der wir unsere Ergebnisse einem breiten Publikum vorstellen konnten.

Einen ganz herzlichen Dank möchten wir an Julika Funk, Leiterin Stabsstelle Diversity/Gender ZHAW, und Erich Renner, Abteilungsleiter LMN und Qualitätsbeauftragter SoE, aussprechen, die durch die kritische Lektüre des Berichts und ihr konstruktives Feedback zur Qualität des Projekts beigetragen haben.

Schliesslich möchten wir uns bei unserem Projektteam Sheila Karvounaki Marti, Caroline Weinziger und Pascal Wülser, die einen gewichtigen Teil in der Datenerhebung und Datenauswertung übernommen haben und bei Jonas Widén, Anita Kupper, Regula Kolar und Stephanie Mutter bedanken. Sie haben uns in vielfältiger Weise bei der Erhebung der Daten, bei der Auswertung, beim Organisieren der Workshops, beim Lektorat und bei vielem mehr zuverlässig unterstützt.

Der Bericht spiegelt die Meinung der AutorInnen wider und repräsentiert nicht zwingend die Meinung des Instituts für Nachhaltige Entwicklung.

# Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Management Summary</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>1 Einleitung</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>2 Grundlagen</b> .....   | <b>18</b> |
| 2.1 Theoretische Ansätze .....  | 18        |
| 2.1.1 Geschlechterforschung – Strukturtheoretische versus konstruktivistische Sichtweisen .....                         | 18        |
| 2.1.2 Fazit zu den theoretischen Zugängen der Geschlechterforschung .....   | 23        |
| 2.1.3 Ansätze zur Unternehmens- und Kommunikationskultur in den Betrieben .....   | 24        |
| 2.1.4 Zusammenhang zwischen wissenschaftlichen Geschlechtertheorien, Alltagstheorien und Geschlechterkultur .....       | 25        |
| 2.2 Stand der Forschung .....   | 26        |
| 2.2.1 Ingenieurinnen im Beruf .....   | 26        |
| 2.2.2 Instrumente und Tools für die Erhöhung des Frauenanteils in technischen Berufen .....                             | 28        |
| <b>3 Methodisches Vorgehen</b> .....  | <b>29</b> |
| 3.1 Eingrenzung des Untersuchungsfeldes und der beteiligten Personen .....  | 29        |
| 3.2 Projektphasen.....  | 30        |
| 3.3 Grundlagen und Vorarbeiten .....  | 30        |
| 3.4 Betriebsanalyse .....   | 33        |
| 3.4.1 Projektablauf im Betrieb .....  | 33        |
| 3.4.2 UntersuchungsteilnehmerInnen.....   | 34        |
| 3.4.3 Datenerhebung.....  | 35        |
| 3.4.4 Datenauswertung .....   | 36        |
| 3.5 Hospitation.....  | 38        |
| 3.5.1 Auswahl der Hospitantinnen und Ziel der Hospitation.....  | 38        |
| 3.5.2 Datenerhebung – Hospitation.....  | 40        |
| 3.5.3 Datenauswertung .....   | 41        |
| 3.6 Absolventinnenbefragung.....  | 41        |
| 3.6.1 Auswahl der Absolventinnen .....  | 41        |
| 3.6.2 Datenerhebung – Schriftliche Befragung.....   | 41        |
| 3.6.3 Datenerhebung – Mündliche Befragung.....  | 42        |
| 3.6.4 Datenauswertung .....   | 43        |
| 3.7 Kommunikative Validierung .....   | 43        |
| <b>4 Geschlechterverhältnisse in technischen Berufen – empirische Befunde</b> .....                                     | <b>45</b> |
| 4.1 Ein statistischer Überblick.....  | 45        |
| 4.2 Erwartungshaltungen und Erfahrungen von Absolventinnen technischer Studiengänge an die Arbeitswelt .....            | 47        |
| 4.3 Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern in technischen Betrieben.....   | 51        |
| 4.4 Fazit aus den empirischen Befunden .....  | 53        |
| <b>5 Ergebnisse Betriebsanalyse</b> .....   | <b>55</b> |
| 5.1 Feller AG .....   | 55        |
| 5.1.1 Unternehmensstruktur und Massnahmen bezüglich Genderfragen und Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung ..... | 58        |
| 5.1.3 Firmenkommunikation .....   | 65        |
| 5.1.4 Erwartungen an Absolventinnen.....  | 66        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5.2      | IBM Schweiz.....  | 67         |
| 5.2.1    | Unternehmensstruktur und Massnahmen bezüglich Genderfragen und Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung .....             | 67         |
| 5.2.2    | Unternehmenskultur .....  | 72         |
| 5.2.3    | Firmenkommunikation .....   | 76         |
| 5.2.4    | Erwartungen an die Absolventinnen.....  | 78         |
| 5.3      | Fazit und Handlungsfelder aus der Betriebsanalyse zur Feller AG und IBM Schweiz .....   | 79         |
| <b>6</b> | <b>Perspektive der Hospitantinnen auf die Betriebe .....</b>  | <b>84</b>  |
| 6.1      | Feller AG .....   | 84         |
| 6.1.1    | Das Tor zur Firma – die Firmenhomepage.....   | 84         |
| 6.1.2    | Feedback an das Unternehmen .....   | 84         |
| 6.2      | IBM Schweiz.....  | 85         |
| 6.2.1    | Das Tor zur Firma – die Firmenhomepage.....   | 85         |
| 6.2.2    | Feedback an das Unternehmen .....   | 85         |
| 6.3      | Vorstellungen und Erwartungen als Ingenieurin beim beruflichen Einstieg aus der Perspektive von Hospitantinnen der ZHAW ..... | 86         |
| 6.3.1    | Fachliche Ebene – Arbeitsaufträge .....   | 86         |
| 6.3.2    | Ansprüche an Vorgesetzte und Bezugspersonen .....   | 87         |
| 6.3.3    | Unternehmenskultur – Ansprüche an die Zusammenarbeit .....  | 88         |
| 6.3.4    | Wie der Einstieg in den Beruf gelingt – Strukturierte Einstiegshilfe.....   | 90         |
| 6.3.5    | Fazit und Handlungsfelder.....  | 91         |
| <b>7</b> | <b>Ergebnisse der Absolventinnenbefragung .....</b>   | <b>94</b>  |
| 7.1      | Ergebnisse der schriftlichen Absolventinnenbefragung .....  | 94         |
| 7.1.1    | Soziodemographisches Profil .....   | 94         |
| 7.1.2    | Erfahrungen und Erwartungen bei der Stellensuche .....  | 94         |
| 7.1.3    | Profil der Betriebe und Arbeitsorganisation .....   | 96         |
| 7.1.4    | Entwicklungsmöglichkeiten und berufliche Stellung .....   | 96         |
| 7.1.5    | Bezug zum Studium / Kompetenzen .....   | 97         |
| 7.1.6    | Zwischenfazit.....  | 98         |
| 7.2      | Ergebnisse der mündlichen Absolventinnenbefragung .....   | 98         |
| 7.2.1    | Ingenieurinnen in der Arbeitswelt .....   | 98         |
| 7.2.2    | Der Übertritt vom Studium in den Arbeitsmarkt .....   | 99         |
| 7.2.3    | Die Unternehmensstruktur und Arbeitsorganisation .....  | 99         |
| 7.2.4    | Die Entwicklungsmöglichkeiten .....   | 100        |
| 7.2.5    | Die Unternehmenskultur .....  | 100        |
| 7.2.6    | Erwartungen an die Betriebe .....   | 100        |
| 7.3      | Abschliessendes Fazit aus der Perspektive der Absolventinnen .....  | 101        |
| <b>8</b> | <b>Synthese .....</b>   | <b>103</b> |
| 8.1      | Ausgangslage und Ziel des Projekts .....  | 103        |
| 8.2      | Methodisches Vorgehen .....   | 104        |
| 8.3      | Ergebnisse.....   | 105        |
| 8.3.1    | Perspektive auf Ist- und Soll-Zustand und Handlungsfelder .....   | 105        |
| 8.3.2    | Erwartungen der Betriebe an die Absolventinnen .....  | 110        |
| 8.3.3    | Erwartungen der Absolventinnen an die Betriebe .....  | 110        |
| 8.3.4    | Erste Umsetzungsschritte.....   | 111        |
| 8.4      | Diskussion und Schlussfolgerungen.....  | 112        |
| 8.5      | Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens .....  | 114        |
| 8.6      | Forschungsbedarf.....   | 115        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>9</b> | <b>Empfehlungen und abschliessende Thesen .....</b>                                       | <b>117</b> |
| 9.1      | Empfehlungen .....  | 117        |
| 9.1.1    | Empfehlungen an die Betriebe .....  | 117        |
| 9.1.2    | Empfehlungen an die Fachhochschulen .....   | 119        |
| 9.2      | Abschliessende Thesen.....  | 119        |
|          | <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>123</b> |
|          | <b>Glossar und Abkürzungen .....</b>  | <b>124</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>127</b> |
|          | <b>Anhang .....</b>   | <b>154</b> |
| A1       | Übersicht und Bewertung Instrumente und Tools als Grundlage für die Betriebsanalyse ..... | 154        |
| A2       | Interviewleitfäden.....   | 164        |
| A3       | Übersicht der analysierten Dokumente.....   | 165        |
| A4       | Screeningraster gendergerechte Kommunikation zur Dokumentenanalyse...                     | 166        |
| A5       | Fragebogen für die Absolventinnen.....  | 172        |
| A6       | Leitfaden Beobachtungsprotokoll Hospitantinnen .....                                      | 179        |

## Management Summary

Ingenieurinnen sind in der Arbeitswelt der Schweiz nach wie vor unterrepräsentiert. Das hängt zum einen damit zusammen, dass es wenig Frauen gibt, die ein technisches Studium wählen. Zum anderen zeigen empirische Studien, dass der Berufseinstieg für Ingenieurinnen schwieriger ist, und dass sich ihre Karrieren langsamer und weniger befriedigend entwickeln als bei ihren Studienkollegen. Diese Ungleichheiten aufzuheben ist eine wichtige Aufgabe von Gesellschaft, Hochschulen und Betrieben. Entsprechende Massnahmen haben Signalwirkung für technisch interessierte Frauen, die die Aufnahme eines Studiums an einer technischen Fachhochschule in Erwägung ziehen.

Ziel des Forschungsprojektes war es, einen Beitrag zur Frage zu leisten, wie technische Betriebe in der Schweiz ihre Unternehmenskultur gendergerecht ausgestalten können. Darüber hinaus zeigt das Projekt den technischen Fachhochschulen auf, welche Kompetenzen den Ingenieurstudentinnen im Studium vermittelt und welche Massnahmen ergriffen werden müssen, um den Übergang in das Berufsleben zu erleichtern. In die Analyse miteinbezogen waren die beiden Betriebe Feller AG in Horgen und IBM Schweiz in Zürich sowie Studentinnen und Absolventinnen technischer Fachhochschulstudiengänge der School of Engineering (SoE) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Eingebettet wurde die Analyse in ein breites Verständnis von Gendergerechtigkeit, das Kriterien wie Kontextbezug, Nachhaltigkeit, Sozialkompetenz und Interdisziplinarität umfasst. Diese Aspekte bezogen wir neben ausgewählten Kriterien, mit denen die Umsetzung von Gender Mainstreaming geprüft werden kann, in die Analyse mit ein. Die Untersuchung in den beiden Betrieben erfolgte entlang der Dimensionen Unternehmensstruktur, -kultur und -kommunikation.

Im Projekt kamen verschiedene Methoden zum Einsatz. Die Analyse in den beiden Betrieben zur Überprüfung der Gleichstellungsmassnahmen beim Berufseinstieg und der gelebten Genderkultur wurde anhand von Interviews und Gruppendiskussionen sowie einer Hospitation von Ingenieurstudentinnen der SoE durchgeführt. Über Befragungen von Absolventinnen der SoE (Jahrgänge 2005 bis 2008) wurden die Erfahrungen beim Übergang in den Beruf und im Berufsfeld erhoben. Im Sinne der Aktionsforschung wurden die Betriebe und Studentinnen in einem iterativen Prozess in das Projekt miteinbezogen und sensibilisiert für die Thematik. Sie waren an der abschliessenden Auswahl und Bestimmung der zentralen Handlungsfelder massgeblich beteiligt.

### Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in verdichteter Form und fokussiert zum einen auf die Perspektive der Betriebe und hier in erster Linie darauf, was in den beiden Betrieben bereits an Best-Practice bezüglich Gleichstellung und gendergerechter Arbeitskultur eruiert wurde. Zum anderen wird aus der Perspektive der Berufseinsteigerin aufgezeigt, was Absolventinnen und Hospitantinnen in struktureller, kultureller und kommunikativer Hinsicht für wichtig erachten. Ausserdem werden die Erwartungen der Betriebe an die Absolventinnen und Absolventen zusammengefasst, die Hinweise darauf geben, welche Kompetenzen an Fachhochschulen geschult werden müssen.

### Perspektive Betriebe

Die Ergebnisse zeigen, dass in den beiden Betrieben kulturelle und strukturelle Bedingungen vorhanden sind, die aus Sicht der Gendergerechtigkeit Best-Practice sind. Die wichtigsten Ergebnisse sind hier entlang der Dimensionen Struktur, Kultur und Kommunikation aufgeführt.



| Dimensionen und Themen                 | Best-Practice in den Betrieben   |
|--|--|
| <b>Strukturelle Aspekte</b>            |  |
| Gestaltung Berufseintritt              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor/in bzw. Bezugsperson und Feedbackgespräche beim Einstieg</li> <li>• Start ohne Zeitdruck</li> </ul>  |
| Arbeitsorganisation                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• flexible Arbeitszeiten und -orte</li> </ul>   |
| Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> <li>• transparente Laufbahnplanung</li> <li>• horizontale und vertikale Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>• Möglichkeit, internationale Arbeitserfahrungen zu sammeln</li> </ul>   |
| <b>Kulturelle Aspekte</b>              |  |
| Führungs- und Organisationskultur      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• partizipative Führungskultur in den Teams, ganzheitliche Führungsentwicklung</li> <li>• Offenheit und gegenseitige Unterstützung im Team</li> </ul>   |
| Gendersensible Aktivitäten             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird gefördert, z.B. mit Schnittstellenprogrammen und Netzwerken (IBM)</li> </ul>   |
| <b>Kommunikation</b>                   |  |
| Kommunikation nach innen und aussen    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employer Branding und Kommunikation nach innen als Gleichstellungsinstrument eingesetzt</li> <li>• Familiäres Arbeitsklima und menschliche Beziehungen werden hervorgehoben (Feller AG)</li> <li>• ganzheitliche Produkt- und Lösungsorientierung (NutzerInnenebene)</li> <li>• Managerinnen fungieren als Vorbilder und Promotorinnen (IBM)</li> <li>• klare Guidelines im Bereich Diversity (IBM)</li> <li>• Ausrichtung auf Nachhaltigkeitsthemen</li> </ul> |

### Perspektive Berufseinsteigerinnen

Aus den Protokollen der Hospitantinnen und den Interviews mit den Absolventinnen wurde herausgearbeitet, was von Seiten der Berufseinsteigerinnen hinsichtlich struktureller, kultureller und kommunikativer Aspekte für wichtig erachtet wird.

| Dimensionen und Themen                 | Sicht der Berufseinsteigerinnen  |
|--|--|
| <b>Strukturelle Aspekte</b>            |  |
| Gestaltung Berufseintritt              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführungsprogramme</li> <li>• kompetente Bezugsperson</li> </ul>  |
| Arbeitsorganisation                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der Teilzeitarbeit</li> <li>• flexible Arbeitszeitgestaltung</li> </ul>   |
| Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> <li>• herausfordernde und vielfältige Aufgaben</li> <li>• Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Karrieremöglichkeiten</li> </ul>   |
| <b>Kulturelle Aspekte</b>              |  |
| Führungs- und Organisationskultur      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit, Respekt</li> <li>• Mitspracherecht</li> <li>• gutes Betriebs- und Teamklima, d.h. Hilfsbereitschaft untereinander, Kollegialität, gute Zusammenarbeit</li> <li>• offene, direkte, respektvolle Kommunikation</li> </ul> |
| Gendersensible Aktivitäten             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gleiche Bedingungen für Frauen und Männer (Lohn)</li> <li>• Beteiligung an Krippenkosten seitens des Betriebs</li> <li>• Ansprechperson für Genderthemen</li> </ul>   |
| <b>Kommunikation</b>                   |  |
| Kommunikation nach innen und aussen    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• guter Informationsfluss</li> <li>• Employer Branding und Image als moderner, aufgeschlossener Betrieb</li> </ul>  |

Die Zusammenschau der Ergebnisse zeigt in einigen Bereichen Handlungsbedarf auf – hier müssten die Betriebe aus der Sicht der Berufseinsteigerinnen aktiv werden. Dazu gehört die Gestaltung der Eintrittsphase, die stärker noch auf die Bedürfnisse der Einsteigerin ausgerichtet sein sollte und insbesondere eine zügige Zuteilung anspruchsvoller Aufgaben beinhaltet. Diese ist insbesondere im Zusammenhang mit der Entwicklung der beruflichen Identität gezielt zu entwickeln. Für einen guten Einstieg und für die Integration in das Arbeitsumfeld ist es wichtig, dass genderkompetente Bezugspersonen und Vorgesetzte den Berufseinsteigerinnen zur Seite stehen.

Für die Schaffung einer gendergerechten Unternehmenskultur ist eine kritische Reflexion seitens der Betriebe wichtig, insbesondere mit Blick auf Führungsleitbilder, Leistungsorientierung und Arbeitszeiten. Firmeninterne Gleichstellungsaktivitäten und die gelebte gendergerechte Arbeitskultur müssen regelmässig überprüft, weiterentwickelt und allenfalls angepasst werden.

Im Zusammenhang mit der Kommunikation nach innen und aussen wird Handlungsbedarf bei der Ausgestaltung einer geschlechtergerechten Sprache und Bildwahl geortet. Der Einbezug einer ganzheitlichen und nachhaltigen Sichtweise und die Betonung von soft skills bei Stellenausschreibungen liessen sich noch gezielter für die Gewinnung von jungen Ingenieurinnen einsetzen.

### **Erwartungen an die Absolventinnen**

Die Ergebnisse weisen auf ein weites Spektrum von Erwartungen seitens der technischen Betriebe an die Ingenieurinnen hin. Wichtig sind:

- Verständnis für Technik, technische Abläufe und das geschäftliche Umfeld wie z.B. Flair für Verkauf und Marketing
- gute Sprachkenntnisse in Deutsch und Englisch
- soziale Kompetenzen, Teamfähigkeit und vielfältige Kommunikationsfähigkeiten im Kontakt mit Team und Kundschaft
- interdisziplinäre und interkulturelle Zusammenarbeit, Fähigkeit sich in neue Zusammenhänge hineinzudenken
- Flexibilität und Belastbarkeit
- Anpassungsfähigkeit an permanenten Wandel, lebenslanges Lernen

### **Empfehlungen für Betriebe und Fachhochschulen**

Zusammengefasst lassen sich auf der Basis der Ergebnisse folgende Empfehlungen für die Betriebe und technischen Fachhochschulen ableiten:

Junge Ingenieurinnen arbeiten gerne in **Betrieben** und Teams, in denen

- sie während des Berufseintritts von MentorInnen kompetent betreut werden
- eine kooperative Arbeits- und Organisationskultur gepflegt wird
- Führungskräfte über Genderkompetenz verfügen
- sie durch anspruchsvolle Aufgaben herausgefordert sind und ihre Laufbahnplanung ernst genommen wird
- sich ihre künftige Führungsfunktion mit einer Familie vereinbaren lässt
- ein fortschrittliches Image und Gleichstellung als Unternehmensziel kommuniziert wird

Junge Frauen studieren gerne an technischen **Fachhochschulen**, in denen

- Technik und Gesellschaft auf einander bezogen werden
- sie in technischen Betrieben ein Praktikum absolvieren können
- soziale und kommunikative Kompetenzen einen grossen Stellenwert haben
- sie lernen, wie sie geschickt auf stereotype Erwartungen reagieren können

- sie ihre Karriere in einem geeigneten Unterrichtsgefäss planen können
- sie auf Führungs- und Projektleitungsfunktionen gut vorbereitet werden

Junge Ingenieurinnen, so zeigt die vorliegende Studie, sind auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt sehr gefragt und der Berufseinstieg gelingt ihnen gut. In den Betrieben wollen sie Verantwortung übernehmen, sind technikbegeistert, entscheidungsfreudig, belastbar, teamorientiert und kooperativ. Mit diesen Einstellungen und Bereitschaften vereinigen sie viele Attribute, die mit einem modernen, kooperativen Führungsverständnis deckungsgleich sind. Technische Betriebe müssen ein hohes Interesse daran haben, solche Mitarbeiterinnen für sich zu gewinnen und ihnen geeignete Karrieren zu ermöglichen.

# 1 Einleitung

Qualifizierte Fachkräfte im Bereich Technik werden für Innovation und Wirtschaftswachstum aus volkswirtschaftlicher Sicht als unerlässlich angesehen. Insbesondere der sich seit Jahren in der Schweiz abzeichnende Nachwuchsmangel in technischen Berufen hat dazu geführt, dass das Potenzial gut ausgebildeter Frauen stärker ins Blickfeld kommt. Innovative Unternehmen erkennen, dass ihre Attraktivität für qualifizierte Studienabgängerinnen und -abgänger steigt, wenn sie Frauen und Männern die gleichen Chancen geben, gezielt die Gleichstellung der Geschlechter vorantreiben und eine der nachhaltigen Entwicklung verpflichtete Firmenpolitik betreiben<sup>1</sup>.

Trotz dieser günstigen Rahmenbedingungen stehen Ingenieurinnen in Studium und Beruf vor grösseren Problemen als ihre männlichen Kollegen. Nicht nur beim Studium, sondern auch danach in der Arbeitswelt zeigen sich geschlechterspezifische Unterschiede.

Die Unausgewogenheit der Geschlechterverhältnisse ist in der Schweiz für den Technikbereich eklatant und insbesondere für den Fachhochschulkontext noch wenig erforscht. Trotz politischem Willen und den Bemühungen einzelner Unternehmen scheinen in der Arbeitswelt Barrieren für Ingenieurinnen vorhanden zu sein, die nicht nur aus volkswirtschaftlicher, sondern auch aus geschlechterdemokratischer Sicht abgebaut werden sollten<sup>2</sup>.

Um die besten ausgebildeten Ingenieurinnen und Ingenieure rekrutieren und behalten zu können, müssen die Betriebe heute eine nachhaltige, attraktive, gendergerechte<sup>3</sup> Unternehmenskultur entwickeln. Insbesondere um gut ausgebildete Frauen anzusprechen wird es zunehmend wichtig, Massnahmen zur Veränderung und Verbesserung der Betriebsstrukturen und des Arbeitsklimas zu initiieren. Denn erfolgreiche Karrieren von Frauen in der Technik hängen zu einem hohen Ausmass von den entsprechenden institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen in den Betrieben ab.

In diesem Projekt wurden Fallstudien mit zwei technischen Betrieben in der Schweiz, die Feller AG in Horgen und die IBM Schweiz, durchgeführt. Anhand einer kritischen Analyse der Betriebskultur und -struktur wurde ermittelt, ob die Betriebe die Kriterien einer gendergerechten<sup>4</sup> Firma und die Bedürfnisse und Erwartungen junger Ingenieurinnen (und junger Ingenieure) erfüllen.

## 1.1 Bundesauftrag und Ausgangslage

Der Aktionsplan des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) für die Jahre 2008 bis 2011 sieht im Verhältnis „zwischen der Bildung, der Arbeitswelt und der sozialen

---

<sup>1</sup> Vgl. die Vorsteherin des Volkswirtschaftsdepartementes Doris Leuthard an der 1. Innovationskonferenz am 6. November 2008 <http://www.news.admin.ch/message/?lang=de&msg-id=22535>.

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch Thaler (2006).

<sup>3</sup> In der Projekteingabe haben wir den Diversityaspekt ebenfalls betont. Wir beschränken uns hier aus Ressourcengründen darauf, Gender exemplarisch für andere soziale Strukturierungen zu verwenden, die nicht nur auf gesellschaftlicher, sondern auch auf betrieblicher Ebene zu Ungleichheiten und Diskriminierungen führen. Obwohl Diversity seit den 1970er Jahren als strategische Innovation für den Betriebserfolg thematisiert wird, gehören Nationalität, Disability oder auch sexuelle Ausrichtung nach wie vor zu den Kategorien, die Diskriminierungen ausgesetzt sind, allerdings weniger auf der rechtlichen Ebene als vielmehr auf der kulturellen und strukturellen Ebene.

<sup>4</sup> Dabei wurde die Analyse in ein breites Verständnis von Gendergerechtigkeit eingebettet. Kriterien wie Kontextbezug, Nachhaltigkeit, Sozialkompetenz, interkulturelle Aspekte, Nachhaltigkeitsbezüge, Vorbilder sowie Interdisziplinarität im engeren Sinne wurden miteinbezogen (vgl. Jansen-Schulz/Dudeck 2006, Weiss Sampietro/Ramsauer 2008:9).

Dimension nach dem Genderansatz“ ein wichtiges Feld für empirische Untersuchungen im Förderbereich 5.2. „Unterstützung der anwendungsorientierten Genderforschung“. Im Rahmen dieses Aktionsplans wurde das vorliegende Projekt vom BBT mitfinanziert.

Der Start in den Beruf nach einem technischen Fachhochschulstudium sieht für Frauen und Männer nicht gleich aus. Aus einer Befragung des Bundesamtes für Statistik zur Situation von HochschulabsolventInnen geht hervor, dass Frauen aus wirtschaftlichen oder technischen Studiengängen häufiger in karriereungünstigen Bereichen arbeiten und weniger verdienen als ihre ehemaligen Studienkollegen<sup>5</sup>. Auch andere Untersuchungen weisen darauf hin, dass Frauen in Unternehmen in eher technischen Betrieben häufig Geschlechterstereotypen begegnen. Mangelnde Akzeptanz aufgrund des Geschlechts, Nichtanerkennen von fachlichen Kompetenzen und mangelnde Beförderung in Führungsfunktionen werden als Probleme genannt<sup>6</sup>.

Im abgeschlossenen Projekt „Gendergerechte technische Fachhochschulstudiengänge“<sup>7</sup> haben wir für die ZHAW Wege aufgezeigt, wie technische Fachhochschulstudiengänge noch attraktiver gestaltet werden können für junge Frauen und Männer. Im vorliegenden Projekt sind wir einen Schritt weiter gegangen und haben den Berufsübertritt und die Karriereverläufe der Absolventinnen aus technischen Studiengängen der ZHAW sowie die Firmenkultur in zwei ausgewählten Betrieben untersucht.

Als betriebliche Fallstudie konnten wir IBM Schweiz in Zürich und Feller AG in Horgen für das Projekt gewinnen. Für die Perspektive der Ingenieurinnen in der Berufswelt haben wir Absolventinnen der technischen Studiengänge Elektrotechnik, Kommunikation und Informatik (heute Unternehmensinformatik) und Maschinenbau (heute Maschinenteknik) der School of Engineering (SoE) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) der Abschlussjahrgänge 2005 bis 2008 in die Untersuchung miteinbezogen. Ausserdem haben sechs Studentinnen aus den technischen Studiengängen Unternehmensinformatik, Elektrotechnik und Maschinenbau der SoE der ZHAW über eine dreitägige Hospitation im Juni und Juli 2010 in den beiden Betrieben eine weitere Perspektive zu den Wünschen und Erwartungen von Berufseinsteigerinnen an die Unternehmen ermittelt.

Begleitet wurde dieses Projekt durch einen Fachbeirat, in dem die Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich und die Fachstelle UND, Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen vertreten waren.

## 1.2 Ziel und Forschungsfragen

Das Forschungsprojekt will einen Beitrag zur Frage leisten, wie schweizerische technische Betriebe ihre Unternehmenskultur gendergerechter ausgestalten können. Dabei werden beide Seiten in die Untersuchung miteinbezogen: die Kompetenzanforderungen der Unternehmen an die Fachhochschulabsolventinnen sowie die Firmenkultur und Gleichstellungsinstrumente in technischen Betrieben auf der einen und die Erfahrungen der Berufseinsteigerinnen sowie deren Erwartungshaltungen an die Arbeitswelt und Betriebe auf der anderen Seite.

---

<sup>5</sup> BfS (2008: 18, 22, 38). Beide Geschlechter arbeiten in dieser Gruppe der Technik- und Wirtschaftsausbildungen häufig in ausbildungsinadäquaten Stellen, die gar kein Studium erfordert hätten, wobei Frauen davon häufiger betroffen sind als Männer (BfS 2008: 18).

<sup>6</sup> Vgl. Manchen Spöri/Weinzinger (2009a, b)

<sup>7</sup> Vgl. Weiss Sampietro/Ramsauer (2008)

Das Forschungsprojekt verfolgt vier Ziele:

Erstens wird durch eine Ist-Analyse in den beiden Fallstudien IBM Schweiz und Feller AG die Situation bezüglich Genderkultur in der Organisation, Gestaltung von Arbeitsaufgaben und strukturellen Bedingungen beschrieben.

- Welchen Stellenwert haben Kriterien für Gendergerechtigkeit wie z.B. Kontextbezug, Sozialkompetenz, Interdisziplinarität und Nachhaltigkeit heute in der Organisationskultur der Betriebe?
- Wie bringen die Führungskräfte Chancengleichheit und Gleichstellung mit den Unternehmenszielen in Einklang? Welche Rekrutierungsmechanismen kommen zum Zug? Wie binden die Betriebe die weiblichen Mitarbeiterinnen ein und wie unterstützen sie die innerbetriebliche Karriere der Ingenieurinnen? Auf welche Zielsetzungen hin möchten sich die Betriebe ausrichten um für Frauen und Männer gleichermaßen attraktive Arbeitsverhältnisse zu schaffen?
- Welche Erwartungen haben die EntscheidungsträgerInnen in den Betrieben an Absolventinnen und werden diese erfüllt? Welche Bedürfnisse haben sie in Bezug auf deren Kompetenzen und Fähigkeiten? Und was Betriebe, die gegenüber geschlechterspezifischen Fragestellungen aufgeschlossen sind, besonders interessiert: Wie können sie mit den wenigen Studentinnen und potentiellen Mitarbeiterinnen, die an den technischen Fachhochschuldepartementen ausgebildet werden, ins Gespräch kommen bzw. wie sich als Betriebe mit attraktiven Arbeitsbedingungen präsentieren? Welche Brückenangebote müssen geschaffen werden, um den Start in den Beruf zu erleichtern?

Zweitens geht es darum, die Bedürfnisse von Fachhochschulabsolventinnen (Soll-Perspektive) sowie die Erwartungen an ihre ArbeitgeberInnen zu erheben. Darunter verstehen wir,

- welche Vorstellungen die Absolventinnen von ihrer Arbeit, der Form der Zusammenarbeit mit KollegInnen und der Arbeits- und Organisationskultur haben,
- welche konkreten Erwartungen sie an ihre Arbeitsaufgaben und damit verbundenen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume haben und
- welche strukturellen Bedingungen auf der Seite des Unternehmens sie für eine erfolgreiche Ausübung der Berufstätigkeit für wichtig erachten – z.B. die Möglichkeit zu Teilzeitarbeit, Weiterbildung oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In diesem Sinne sollen auch ihre Pläne und Wünsche für die berufliche und persönliche Entwicklung eruiert werden: Wie lassen sich die Karriereverläufe und Lebensplanungsmuster von Absolventinnen fachhochschulischer Ingenieurstudiengänge charakterisieren? Wie erleben sie ihre Karrieremöglichkeiten vor dem Hintergrund individueller Lebensentwürfe?

Drittens werden aus der Analyse der entdeckten Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zustand bzw. zwischen den realen Bedingungen in den Betrieben und Erwartungen der Absolventinnen konkrete Empfehlungen für den Betrieb abgeleitet und ein Change-Prozess angestossen.

Basierend auf diesen Auswertungen werden viertens die Erfahrungen und Empfehlungen für andere Betriebe aufgearbeitet in Form des vorliegenden wissenschaftlichen Berichtes.

Für dieses Projekt steht der Praxisbezug im Vordergrund: Technische Betriebe erhalten einen Einblick in die Erwartungshaltungen der Fachhochschulabsolventinnen. Sie können aufgrund der praxisbasierten Empfehlungen, die im vorliegenden wissenschaftlichen Bericht

gemacht werden, konkrete Massnahmen entwickeln, um mehr Ingenieurinnen als Mitarbeiterinnen zu gewinnen und sie mit einem attraktiven Arbeitsklima auch länger zu binden.

Durch dieses Projekt erfahren zudem Absolventinnen von technischen Fachhochschulstudiengängen, mit welchen Anforderungen sie in der Wirtschaft konfrontiert sein werden und wie für sie persönlich interessante Arbeits- und Aufstiegsmöglichkeiten aussehen könnten.

Schliesslich können die Ergebnisse von der School of Engineering (SoE) der ZHAW als konkrete Ansatzpunkte genutzt werden, um ihren Studentinnen das nötige Rüstzeug mit auf den Weg in die Berufswelt zu geben. Damit kann die SoE Kontakte zu berufsrelevanten Netzwerken ausbauen, die wiederum über Rückmeldungen zu den sich wandelnden Bedürfnissen der Unternehmen Einfluss auf die Studieninhalte nehmen können.

### 1.3 Projektphasen und Methodik

Die Ziele und Fragestellungen des Projekts wurden mit verschiedenen quantitativen und qualitativen Methoden bearbeitet, die hier kurz vorgestellt und im Kapitel 3 genauer beschrieben werden:

- Zunächst wurde die im Vorfeld zusammengestellte Literatur hinsichtlich der relevanten Faktoren und Probleme, sowie struktureller Ein- und Ausschlussmechanismen beim Berufsübertritt von Absolventinnen technischer Studiengänge ausgewertet. Ausserdem wurden die vorhandenen Leitfäden und Tools gesichtet, welche dazu beitragen, technisch qualifizierte Frauen durch Veränderung und Verbesserung betrieblicher Rahmenbedingungen interessante Job- und Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten. Die ausgewählten Instrumente und Tools wurden mit dem Fachbeirat besprochen und für die Betriebsanalyse bei IBM und Feller AG adaptiert. Des Weiteren wurden die Kriterien für eine Auswertung der Absolventinnenbefragungen und für die qualitative Befragung festgelegt und die empirische Phase vorbereitet.
- In der Empirie- und Umsetzungsphase wurden die Perspektive der Absolventinnen und der Betriebe miteinbezogen:
  - In den am Projekt beteiligten Unternehmen IBM Schweiz und Feller AG fanden nach einem Einstiegsworkshop Interviews mit ExpertInnen in Schlüsselfunktionen statt. Ausserdem wurden die vorhandenen schriftlichen Dokumente der Betriebe sowie deren Auftritt nach aussen analysiert.
  - Neben der Berücksichtigung der Ergebnisse der alle zwei Jahre stattfindenden Befragungen der Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen (BFS) zum Übertritt in das Berufsleben wurde eine schriftliche und mündliche Befragung von Absolventinnen der Abschlussjahrgänge 2005 bis 2008 der SoE der ZHAW durchgeführt. Ausserdem fliessen hier die Ergebnisse von Beobachtungen von Studentinnen der Studiengänge Elektrotechnik, Maschinenbau und Unternehmensinformatik während einer dreitägigen Hospitation bei den beiden Betrieben mit ein.
  - Das Projektteam wertete die Interviews mit den Absolventinnen, die Hospitationstagebücher und die Interviews in den Betrieben inhaltsanalytisch aus und führte anschliessend mit der Projektgruppe in der jeweiligen Firma einen Workshop durch, in dem die Erhebungsergebnisse interpretiert und konkrete Massnahmenempfehlungen erarbeitet wurden.

- In einer Synthese- und Disseminationsphase wurden die Ergebnisse zusammen mit dem Fachbeirat auf ihre Praxistauglichkeit hin bewertet und aufbereitet und anlässlich einer Transferveranstaltung im Technopark Winterthur einem breiten Publikum aus der Industrie und Wirtschaft vorgestellt und diskutiert. Die Ergebnisse dieser Diskussion fließen in diesen Bericht mit ein.

## 1.4 Aufbau des Berichts

In Kapitel 2 werden zunächst theoretische Konzepte vorgestellt, welche die Unterrepräsentanz von Frauen in technischen Berufsfeldern erklären. Neben einem kurzen Überblick über die Forschung wird auf die Auswahl der Instrumente und Tools verwiesen, die in der Literatur für die (Selbst-)Analyse von Betrieben hinsichtlich ihrer Geschlechtergerechtigkeit vorgeschlagen werden.

Kapitel 3 erläutert das methodische Vorgehen. Hier wird einerseits detailliert beschrieben, wie die Betriebsanalyse durchgeführt wurde und welche Bereiche und Personen in die Untersuchung miteinbezogen wurden. Andererseits wird Auskunft gegeben über die Befragung der Absolventinnen und die Hospitation der Studentinnen in den Betrieben. Schliesslich wird das Vorgehen beim Erarbeiten der Handlungsfelder und der Bildung der Thesen über interne Workshops sowie den Reviewmeetings mit den Betrieben und mit dem Fachbeirat erläutert.

Kapitel 4 gibt einen Einblick zu den Geschlechterverhältnissen von Fachhochschulabsolventinnen in technischen Berufen und es werden einige empirische Ergebnisse zu den Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern in technischen Betrieben und Erwartungshaltungen und Erfahrungen von Absolventinnen technischer Studiengänge in der Arbeitswelt präsentiert.

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse vorgestellt, die die Betriebsanalyse ergeben hat. Dieses Kapitel beruht auf der Analyse der Dokumente, der durchgeführten Interviews mit den Schlüsselpersonen, sowie der Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen, welche in beiden Betrieben durchgeführt wurden.

Kapitel 6 präsentiert die Perspektive der Hospitantinnen auf die Betriebe. Hier werden einerseits die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Beobachtungsprotokollen dargestellt, die von sechs Studentinnen der SoE im Juni und Juli 2010 in einer dreitägigen Hospitation in den beiden Betrieben gemacht wurden. Neben den Beobachtungen zur Betriebskultur werden hier die Wünsche formuliert, welche sie aus der Perspektive der Berufseinsteigerin an die Betriebe haben.

In Kapitel 7 sind die Ergebnisse von 13 schriftlichen und sechs leitfadenzentrierten Interviews mit Absolventinnen technischer Studiengänge der SoE der Abschlussjahrgänge 2005 bis 2008 zu den Erfahrungen beim Berufseintritt und in der Arbeitswelt zusammengefasst.

Kapitel 8 umfasst die Gesamtschau dieses Forschungsprojekts. Die Perspektiven der Betriebe und Absolventinnen werden einander gegenüber gestellt. Es wird zusammenfassend aufgezeigt, welche Ziele mit dem Projekt erreicht wurden und welche Erkenntnisse und Handlungsfelder aus der Analyse und den internen Workshops herausgearbeitet wurden. Es werden Massnahmen vorgestellt, welche für eine weiterführende Umsetzung einer gendersensiblen Unternehmensstruktur und -kultur in den beiden Firmen angestrebt werden sollen. Das Kapitel wird abgerundet mit einer kritischen Würdigung des Projekts und es werden neue Forschungsfelder aufgezeigt.

Im Kapitel 9 werden schliesslich die erarbeiteten Empfehlungen vorgestellt, die aus den Best Practice Beispielen der beiden Betriebe und weiteren Ergänzungen in den verschiedenen



Workshops sowie den Befragungen der Absolventinnen und der Hospitation eruiert wurden. Diese richteten sich einerseits ganz allgemein an die verschiedenen Hierarchiestufen technischer Betriebe, andererseits an die Fachhochschulen selbst. Mit abschliessende Thesen wird nochmals sehr knapp auf den Punkt gebracht, wie technische Betriebe attraktive Arbeitgeber/innen für Männer **und** Frauen sein können.

Im Anhang gibt A1 einen Überblick über die gesichteten Tools und Instrumente, welche die Grundlage für die Betriebsanalyse bildeten. In A2 befindet sich der Interviewleitfaden, in A3 eine Übersicht über die analysierten Dokumente und in A4 das Screeningraster für die Dokumentenanalyse, das für das vorliegende Projekt entwickelt wurde und welches von Betrieben für Analysen weiterverwendet werden kann. In A5 ist der Fragebogen für die Absolventinnen und in A6 der Leitfaden für das Beobachtungsprotokoll Hospitantinnen zu finden.

## 2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden zunächst die theoretischen Ansätze vorgestellt, die für dieses Projekt grundlegend sind und zwar bezüglich ihrer Reichweite und Grenzen (Kapitel 2.1).

Kapitel 2.2 liefert einen Überblick über den Stand der Forschung zu Ingenieurinnen im Beruf und zu den Kriterien bzw. Instrumenten und Tools für die Erhöhung des Frauenanteils in technischen Berufen.

### 2.1 Theoretische Ansätze

Die Geschlechterforschung bietet theoretische Ansätze, um den komplexen Zusammenhang von Geschlecht und bestimmten betrieblichen Arbeitskulturen zu erörtern, ohne in vereinfachende Reduktionen vom Typ „Männer und Frauen sind halt anders“ oder „Männer und Frauen haben genau die gleichen Chancen“ zu verfallen. Jüngst gibt es ergänzende Überlegungen zu diesem Verhältnis aus den noch in den Kinderschuhen steckenden Diversity Studies, die weitere Kategorien der sozialen Strukturierung in den Blick nehmen, für dieses Projekt aber nur punktuell berücksichtigt werden.

Das vorliegende Projekt geht davon aus, dass die unterschiedlichen technischen Betriebe in der Schweiz mit Blick auf die Kategorie Geschlecht nicht unter einem Dach zusammengefasst werden können, sondern differenziert betrachtet werden müssen. Jeder Betrieb muss einen je spezifischen geschlechtergerechten bzw. die Vielfalt der Mitarbeitenden berücksichtigenden Zugang definieren und dementsprechend spezifische Kriterien für Gendergerechtigkeit und Genderkompetenz definieren. Auch dazu werden im vorliegenden Kapitel Vorschläge gemacht.

#### 2.1.1 Geschlechterforschung – Strukturtheoretische versus konstruktivistische Sichtweisen

Die Betriebskultur und die Interaktion mit den Mitarbeitenden geschlechtergerecht zu gestalten bedeutet – etwas vereinfachend gesagt – diskriminierende Auswirkungen der Geschlechterdifferenz zu vermeiden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich in ihren vielfältigen individuellen Identitäten in der Arbeitswelt entfalten können. Das klingt einfach, ist aber tatsächlich mit einem komplexen Problem verbunden, an dem die Geschlechterforschung seit Jahrzehnten arbeitet: Worin nämlich die Differenz zwischen den Geschlechtern besteht, woher sie kommt und inwieweit sie jenseits von Ideologie überhaupt haltbar ist.<sup>8</sup>

In der Frage nach diesen Geschlechterdifferenzen lassen sich innerhalb der Geschlechterforschung analog zu anderen geistes- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen zwei verschiedene Interpretationszugänge unterscheiden. Zum einen gibt es die struktur- und gesellschaftstheoretischen Sichtweisen. Diese Theorien versuchen die Hierarchisierungen und Machtgefälle zwischen den Geschlechtern in Gesellschaft, Alltag, Kultur und Wissenschaft, aber auch in der Arbeitswelt zu beschreiben und verstehen das Geschlecht als eine wichtige Kategorie der sozialen Strukturierung in einer Gesellschaft.

---

<sup>8</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen zur Geschlechterforschung und insbesondere zu den strukturtheoretischen und konstruktivistischen Sichtweisen die Studien von Aulenbacher (2006), Bauer/Neissel (2002), Becker-Schmidt/Knapp (1995), Becker/Kortendiek (2004), Braun (2000), Canning (1994), Faulstich-Wieland (2003), Frey Steffen (2006), Frey Steffen u. a. (2004), Heintz (1993), Maihofer (2006, 2003, 1995), Waniek/Stoller (2001) und Wesely (2000). Zum Genderbegriff bzw. zum deutschen Ausdruck „soziales Geschlecht“ siehe auch Canning (1994), Gehmacher (2003), Griesebner (2003), Honegger (2001) und insbesondere Scott (1986). Aus der Perspektive der Männerforschung heraus siehe auch Meuser (2004, 2006a, 2006b).

Zum anderen gibt es die konstruktivistische Sichtweise: Welche Vorstellungen knüpfen wir in unserem kulturellen Kontext für Weiblichkeit und Männlichkeit, und wie verändern sich diese Vorstellungen im Laufe der Zeit? Welche Eigenschaften ordnen wir Männern, welche Frauen zu? Und: Wie „machen“ wir Geschlecht in unserem Alltag aufgrund dieser Zuschreibungen, d.h. wie stellen wir Geschlecht in der Interaktion und Kommunikation her und wie nehmen wir umgekehrt Geschlecht wahr? Diese letzte Frage, die auf so genannte „doing gender“-Prozesse zielt, verweist darauf, dass wir uns als Frauen oder Männer manchmal bewusst, manchmal unbewusst in der Regel auf eine gesellschaftskonforme Art und Weise darstellen und unser Gegenüber entsprechend wahrnehmen beziehungsweise dem einen oder anderen Geschlecht mitsamt seinen sozialen und kulturellen Bedeutungen zuordnen. Wir konstruieren im Alltag eindeutige Geschlechterzugehörigkeiten immer und überall.<sup>9</sup>

Im betrieblichen Kontext gilt es beide Zugänge zu beachten, nämlich das Analysieren von gesellschaftlich oder eben institutionell bedingten Hierarchisierungen zwischen den Geschlechtern und das kritische Hinterfragen von stereotypisierenden Zuschreibungen und Alltagshandlungen. Für einen Betrieb geht es letztlich darum, sowohl die Ungleichheiten produzierenden Mechanismen in der eigenen Firma zu analysieren als auch Stereotypisierungen in der Arbeitskultur zu vermeiden, d.h. die individuellen Potentiale der Mitarbeitenden anzuerkennen und zur Entfaltung zu bringen – unabhängig von der Geschlechterzugehörigkeit. Um diese beiden Seiten gleichzeitig im Blickfeld zu behalten, beziehen wir im vorliegenden Projekt die strukturtheoretischen und die konstruktivistischen Theorieansätze mit ein.

Nochmals mit Blick auf die Resultate der Geschlechterforschung wird die Sache aber noch komplexer. Reformversuche in technischen Betrieben, die versuchen die Geschlechterdifferenz zu thematisieren, sehen sich im Rahmen der genannten strukturtheoretischen und konstruktivistischen Interpretationszugänge vor einen schwierigen Balanceakt zwischen Gleichheits-, Differenz- und Dekonstruktionsargumentationen gestellt.<sup>10</sup> Diese drei ganz unterschiedlichen Sichtweisen auf die Geschlechterthematik gilt es für die im vorliegenden Projekt beteiligten Betriebe unterschiedlich zu gewichten und aufeinander abzustimmen. Im Folgenden werden die drei Sichtweisen vorgestellt und mit Beispielen ergänzt. Zum Schluss wird eine vierte Perspektive, nämlich der Defizit- und Latenzansatz vorgestellt. Dieser Ansatz ist als Erklärungsversuch für den geringen Frauenanteil in technischen Studiengängen entwickelt worden und kann für das vorliegende Projekt als Ergänzung zu den drei Sichtweisen Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion beigezogen werden, um die Ungleichgewichte in technischen Berufsfeldern zu verstehen.

### **a) Gleichheitsansatz**

Die Aussagen „Wir sind alle gleich“ oder „Ich behandle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb genau gleich“ basieren auf dem Gleichheitsansatz. Die Beiträge von Frauen und Männern werden als identisch beschrieben. Ein Betrieb muss in dieser Sichtweise lediglich gleiche Zutrittschancen und gleichen Zugang zu Ressourcen garantieren. Der Gleichheitsansatz führt jedoch in ein Dilemma, indem die Gleichbehandlung von Ungleichem die Ungleichheit nicht abbaut, sondern eher verstärkt. Dazu ein Beispiel: Die Leiterin der PR-Abteilung eines grossen technischen Betriebes gibt am Montag ihren TeamkollegInnen den Auftrag,

<sup>9</sup> Faulstich-Wieland (2006:102). Althoff et al (2001:191ff.) Vgl. auch Helduser et al. (2004). Waniek (2001).

<sup>10</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen zur Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion auch Wetterer (2003), Ulmi/Maurer (2005) und Müller/Sander (2009). Die verschiedenen Sichtweisen bzw. der unterschiedliche Forschungsgegenstand in den Gender Studies ist in zahlreichen Grundlagen-, Einführungswerken zu den Gender Studies beschrieben, vgl. z.B. Aulenbacher (2006), Bauer/Neissel (2002), Becker-Schmidt/Knapp (1995), Becker/Kortendiek (2004), Braun (2000), Casale (2008), Faulstich-Wieland (2003), Frey Steffen (2006), Hof (1995), Metzler Lexikon (2002), Waniek/Stoller (2001) und Wesely (2000).

bis Ende Woche je einen neuen Auftritt gegen Aussen für die Homepage zu konzipieren, um dann Ende der Woche den besten Vorschlag umzusetzen. Wenn sie dabei nicht beachtet, dass sie in ihrem Team einen teilzeitarbeitenden Vater hat und die Rahmenbedingungen entsprechend festlegt, hat dieser Mitarbeiter gegenüber den vollzeitarbeitenden KollegInnen einen Wettbewerbsnachteil, weil er nicht fünf Tage an seinem Entwurf arbeiten kann.

Nicht nur in Bezug auf die Geschlechterfrage gilt: Wenn einer unterlegenen Gruppe Gleichbehandlung oberflächlich zwar zugestanden, dabei aber vermieden wird, sich mit den ungleichen Voraussetzungen oder im genannten Beispiel mit unter Umständen geschlechterspezifisch geprägten Arbeitszeitmodellen auseinander zu setzen, birgt das ein Diskriminierungspotential. In einem Betrieb sollte nicht einfach eine Gleichbehandlung gefordert, sondern eine konsequente Politik der Antidiskriminierung verfolgt werden mit dem Ziel der gerechten Verteilung von Berufs- und Entwicklungschancen. Eine positive Identifikation mit dem Gleichstellungsansatz kann erreicht werden, indem ein Bewusstsein für gesellschaftliche, auch geschlechterspezifische Asymmetrien geschaffen wird.

Gerade eine solche Sichtweise kommt in innerbetrieblichen Alltagsvorstellungen oftmals zu kurz, weil zum Beispiel davon ausgegangen wird, dass die Gleichheit zwischen den Geschlechtern bereits umgesetzt sei, oder weil eine Firma eher Chancengleichheit denn Gleichstellung verwirklichen möchte. Liegt nämlich der Fokus auf der Chancengleichheit, dann geht es nur darum, allen Mitarbeitenden gleiche Rahmenbedingungen zu bieten, um sich weiter zu entwickeln. Das Potential der Mitarbeitenden soll in einem ökonomischen Sinne nutzbar gemacht werden, indem in Teams zum Beispiel nicht Homogenität sondern grösstmögliche Heterogenität angestrebt wird, was die Herkunft der Teammitglieder betrifft. Diese Betonung von Chancengleichheit findet sich in vielen Diversitykonzepten grosser schweizerischer Unternehmen. Entscheidet sich ein Betrieb hingegen für die Umsetzung von Gleichstellung, knüpft er stärker an gerechtigkeitstheoretische Vorstellungen an, die ihre Wurzeln in der Aufklärung des 18. Jahrhunderts haben. Es geht dabei nicht nur darum, individuelle Vielfalt anzuerkennen, sondern auch ungerechte Strukturen, Mechanismen und Arbeitsabläufe im Betrieb kritisch zu analysieren und auf der Basis von rechtlichen und ethischen Überlegungen zu beheben. Zur Anerkennung kommt beim Gleichstellungsbegriff die Umverteilung hinzu<sup>11</sup>.

## **b) Differenz- und Diversityansatz**

Die Aussagen „Wir sind alle verschieden“ oder „Männer sind anders als Frauen“ beruht auf dem Differenzansatz. In dieser Sichtweise ergänzen sich die Beiträge von Frauen und Männern und Ziel ist es, die als unterschiedlich präsupponierten Lebenslagen und Bedürfnisse von Frauen und Männern zu berücksichtigen bzw. ihre vermeintliche Verschiedenheit anzuerkennen. Der Differenzansatz führt in ein Dilemma, indem historisch überlieferte Stereotypen weiter zementiert werden. Beispiel: Wenn ein Teamleiter unbewusst und etwas pauschalisierend davon ausgeht, dass Frauen ein experimentierfreudiger und spielerischer Zugang zur Technik fehlt, dann ordnet er allenfalls in Entwicklungsprojekten die Aufgaben stereotyp zu, indem z.B. die Ingenieure ein Experiment durchführen und die Ingenieurin das Protokoll schreibt. Oder er geht unbewusst davon aus, dass Ingenieurinnen viele soziale Kompetenzen mit ins Team bringen und reduziert sie auf diese vermeintlichen Eigenschaften – ohne sich zu fragen, weshalb er die gleichen Kompetenzen nicht auch bei den Ingenieuren in seinem Team verlangt bzw. im Bewerbungsgespräch und -verfahren voraussetzt.

---

<sup>11</sup> Vgl. zur innerbetrieblichen Gleichstellungs- versus Chancengleichheitspolitik Amstutz (2010: 9ff). Und zur Anerkennungs- versus Umverteilungsperspektive Nancy Fraser (2001 und 2003).

Differenzperspektiven haben gemeinsam, dass sie grundsätzlich von Geschlechtsunterschieden ausgehen, wobei die Argumentationen biologistisch, soziokulturell oder strukturell fundiert sein können. Das Festhalten an Differenzen führt zu verengten Perspektiven und stereotypen Zuschreibungen. Konzeptuell noch schwerer aber wiegt, dass selbst dann, wenn „das Weibliche“ gegenüber „dem Männlichen“ aufgewertet, also nicht als defizitär verstanden wird, das Dilemma nicht gelöst ist. Das kann dazu führen, dass Ingenieurinnen auf ihre sozialen Kompetenzen reduziert bzw. ihre fachlichen Fähigkeiten nicht angemessen gewürdigt werden – wenn z.B. ein Vorgesetzter immer wieder lobend die gute Stimmung im Team erwähnt, die seit dem Eintritt der ersten Ingenieurin entstanden ist. Denn unabhängig von der Qualität ermöglicht erst das Festhalten an Differenz den Fortbestand der geschlechterhierarchischen Strukturen. Die Annahme der Differenz schafft die Bedingung dafür, dass die Geschlechterzugehörigkeit überhaupt ein sozial hoch bedeutsamer Tatbestand ist.

Die Rede von Differenz sollte sich deshalb nicht auf die Potentiale der Individuen beziehen, sondern auf den sozialen Strukturzusammenhang, der die individuellen Lebenssituationen präformiert und die Menschen überhaupt erst zu Ungleichen macht. Diese Strukturen gilt es nach wie vor zu verändern. In diesem Sinne bietet die Differenzperspektive eine sinnvolle Ergänzung zum Gleichheitsansatz, weil die Forderung nach Gleichstellung die Differenz produzierenden Strukturen im Betrieb beim Schnüren von Massnahmenpaketen mit einbeziehen sollte. Sonst besteht die Gefahr, dass nicht erkannt und berücksichtigt wird, wie viele betriebliche Normen und Mentalitäten tatsächlich von stereotypen Männlichkeitsbildern geprägt sind, etwa im Bereich von Leistungs- oder Führungsverständnis, und statt einer Veränderung dieser Organisationskulturen für alle Mitarbeitenden – Männer und Frauen – würde subtil, aber zwangsläufig eine Anpassung von Frauen (und Männern) an eine männliche Norm im Raum stehen.

In eine ähnliche Richtung wie der Differenz- zielt auch der Diversityansatz, der jeden Menschen als unterschiedlich und einmalig betrachtet. Die Vielzahl sich unterscheidender Lebenssituationen wird ins Zentrum gestellt. Jeder Mensch unterscheidet sich nach Geschlecht, sozialer und kultureller Zugehörigkeit, Alter; die Aufzählung liesse sich um eine fast endlose Aneinanderreihung von Kategorien erweitern. In dieser Sichtweise liegt das Problem darin, dass die Breite der Thematik überfordern kann. Es ist zum Beispiel im vorliegenden Projekt schon äusserst komplex, Kriterien für Gendergerechtigkeit in technischen Betrieben auszuformulieren. Umso schwieriger wäre das Vorhaben, wenn weitere Kategorien der sozialen Strukturierung dazu genommen werden und betriebsspezifisch angepasst werden müssten. Darüber hinaus tauchen beim Diversityansatz ähnliche Kritikpunkte wie beim Differenzansatz auf: Das Verhaften in Stereotypen wird gefördert und die Gefahr der Hierarchisierung zwischen den einzelnen Kategorien ist gross – welche Kategorie ist bedeutsam, welche weniger? Nicht zuletzt kann es problematisch sein, wenn Betriebe unter dem Schlagwort Diversity Management eine ökonomische Optimierung anstreben und dabei ethische bzw. rechtliche Überlegungen unter den Tisch fallen.<sup>12</sup>

### **c) Dekonstruktionsansatz**

Die Aussage „Wir unterscheiden uns als Frauen oder Männer überhaupt nicht voneinander“ zeugt von einer Favorisierung des Dekonstruktionsansatzes. Das Geschlecht wird als sozial konstruiert aufgefasst und eben nicht als biologisch bestimmt. Ziel in dieser Perspektive wäre es, die Konstruktionsprozesse zu kritisieren, aufzulösen und stereotype Bilder abzubauen.

---

<sup>12</sup> Vgl. zum Diversityansatz im Besonderen: Müller/Sander (2009), Krell (2007). Andresen, Sünne et al (2008). Zu Diversity (Management) in den Ingenieurwissenschaften vgl. Knoll/Ratzer (2010:182ff., Ihsen (2007).

Es würde darum gehen, die Vielfalt innerhalb und zwischen verschiedenen sozialen Gruppen anzuerkennen.<sup>13</sup> Auch dieser Ansatz führt in ein Dilemma: Wir stellen das Denken in zwei Geschlechtern so radikal in Frage, dass verallgemeinernde Aussagen über Konfliktlagen oder strukturelle Zusammenhänge kaum mehr möglich sind. Dekonstruktion geht von der Idee aus, dass Frauen und Männer keine homogenen Gruppen darstellen und daher auch keine geschlechterspezifische Zuschreibung von Attributen erfolgen kann. „Geschlecht“ oder „Technik“ werden als sozial und kulturell konstruierte Phänomene beschrieben, die historisch wandelbar sind. Dekonstruktion fordert, die Vielfalt von Individuen abseits von polarisierenden Kategorisierungen vom Typ „männlich“ versus „weiblich“ aufzuzeigen. Die Konstruktionsprozesse rücken ins Blickfeld und soziokulturell geprägte Festschreibungen sollen subversiv unterwandert werden.

Die Problematik des Ansatzes besteht darin, dass durch die ausschliessliche Berücksichtigung von Vielfalt und Konstruktionsprozessen für die Kategorien „Frau“ oder „Mann“ gar nichts Gemeinsames mehr gefunden werden kann. Die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse sind nicht mehr fassbar. Um zum Beispiel die Frage zu beantworten, weshalb in der Schweiz der Frauenanteil in den technischen Ausbildungen und Berufen nach wie vor tief ist, kann die dekonstruktivistische Perspektive mit ihrem spielerischen Umgang mit Stereotypen kaum beigezogen werden. Hier müssen viel eher die historisch gewachsene geschlechterspezifische Berufssegregation und mit ihr die institutionellen Abläufe und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angeschaut werden.

Der dekonstruierende Umgang mit Stereotypen, das Aufheben von Geschlechterdifferenzen sollte sich deshalb nicht auf die strukturelle, sondern vielmehr auf die sprachliche und diskursive Ebene beziehen. Hier können polarisierende Eigenschaftszuschreibungen aufgespürt und der Kritik zugänglich gemacht werden. Die Dekonstruktion fungiert als Korrektiv, um polarisierende Zuschreibungen nach dem Muster „weiblich – männlich“ zu delegitimieren, ja sie überhaupt aufzuspüren und kritisch zu hinterfragen.

Die dekonstruktivistische Perspektive ist dort wichtig, wo strukturelle Ungleichheitslagen unter der Hand transformiert werden in Eigenschaften, d.h. wenn empirisch vorgefundene Unterschiede zwischen Frauen und Männern nicht auf die sozialen Strukturzusammenhänge zurückgeführt werden, die sie hervorbringen, sondern statt dessen als Ausdruck einer Verschiedenheit verstanden werden, die in den Frauen als Frauen bzw. in den Männern als Männer selbst begründet liegt. Es lohnt sich für einen technischen Betrieb, sich darüber Gedanken zu machen, ob auf der Homepage der Kontakt zu den Kunden und Kundinnen immer über das Bild des fachkompetenten Ingenieurs bildlich hergestellt wird, oder ob nicht auch eine Mitarbeiterin des Betriebes diesen Part auf dem Bild übernehmen könnte.

#### **d) Defizit- und Latenzansatz**

Die Defizit- oder Distanzperspektive<sup>14</sup> erlaubt es, unterschiedliche Ausbildungschancen in der Sozialisation zu analysieren und gerade im Technikbereich mittels geeigneter Massnahmen wie Brückenangeboten für junge Frauen auszugleichen. In solchen umsetzungsorientierten Gleichstellungsangeboten sollen fehlende Vorbildung kompensiert, praktische Erfahrungen vermittelt und ermutigende positive Verstärkungen gesucht werden. Problematisch ist der Ansatz dort, wo die Defizite den Mädchen und Frauen oder Jungen und Männern als persönliche, vermeintlich natürliche Eigenschaften zugeschrieben und nicht als Umfeld bedingte

---

<sup>13</sup> Vgl. zur Dekonstruktion insbesondere Butler (1991).

<sup>14</sup> Die im Folgenden referierten Ansätze zur Distanz, zum Defizit und zur Latenz sind beschrieben in Roloff (1993): 55ff, Walter (1998): 56 und Metz-Göckel (1990).

Defizite interpretiert werden. Das kann negative Auswirkungen auf den Erfolg von Gleichstellungsmassnahmen haben. So kann zum Beispiel der Versuch, mehr Frauen für ein technisches Studium zu gewinnen, indem im ersten Semester ein Kurs in Grundkenntnissen der Technik speziell für Frauen angeboten wird scheitern, weil diese Massnahme bei den Betroffenen auf Ablehnung stösst. Junge Frauen haben sich bewusst für ein Studium der Technik entschieden und widerlegen schon mit dieser Wahl das Defizitmodell. Sie wollen nicht als separate Gruppe angesprochen werden. Ganz im Sinne der Dekonstruktion wäre es aus der Sicht einer Fachhochschule sinnvoller, einen gestaffelten Einstieg ins Technikstudium für Kandidatinnen und Kandidaten mit geringeren bzw. grösseren Vorkenntnissen anzubieten – unabhängig vom Geschlecht der angehenden Studierenden.

In der jüngeren Forschung ist der Defizitansatz zu Recht modifiziert worden: Die Latenzthese geht davon aus, dass Jungen und Mädchen zunächst die genau gleichen Anlagen und Entwicklungsmöglichkeiten haben. Bestimmte Affinitäten werden als Resultate von gesellschaftlichen Vergeschlechtlichungsprozessen und nicht als typisches Merkmal von Männern oder Frauen interpretiert. Gerade die höchst unterschiedlichen Beteiligungsdaten an technischen Ausbildungen und Berufen im internationalen Vergleich stellen eine generelle Technikdistanz von Frauen in Frage. Sie fordern hingegen dazu auf, im Technikbereich eine Latenz der Fähigkeitspotentiale von Frauen anzunehmen. Was sind in unterschiedlichen historischen, kulturellen und regionalen Kontexten die Mechanismen und Kräftefelder, die Frauen von der Wahl eines technischen Berufes abhalten bzw. ihnen diese Option eröffnen? Ähnliche Fragen könnten gestellt werden zum Thema Männer in sozialarbeiterischen oder pädagogischen Ausbildungen und Berufsfeldern.

### **2.1.2 Fazit zu den theoretischen Zugängen der Geschlechterforschung**

Die Geschlechterforschung bietet Ansätze, um den Zusammenhang von Geschlecht und Technik zu erörtern, ohne in vereinfachende Reduktionen zu verfallen. Allerdings vermögen die drei wichtigsten gendertheoretischen Perspektiven der Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion jeweils nur einen Teil der Gründe zu erklären, die zu einem unausgewogenen Geschlechterverhältnis im technischen Bereich führen und so Ansatzpunkte darstellen für die Aufhebung von Ungleichheit: Für einen Betrieb ist es erstens unter der Prämisse der Gleichheit wichtig, mittels Leitbildern und Richtlinien gleichberechtigte Rahmenbedingungen zu schaffen. Damit wird aber Ungleichheit noch nicht aufgehoben, denn die (vermeintlichen) Differenzen zwischen den Geschlechtern sollten zweitens im Arbeitsalltag nicht dramatisiert werden. Stattdessen sind stereotypisierende Zuschreibungen zu vermeiden und sozialisationsbedingte Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollten die Differenzen produzierenden Strukturen im Betrieb genau analysiert und wenn möglich behoben werden. Und schliesslich sind im Sinne der Dekonstruktion die unterschiedlichen Arbeitspräferenzen von Mitarbeitenden in ihrer ganzen individuellen Vielfalt zu erfassen und sollten nicht primär der Geschlechterzugehörigkeit der Angestellten zugeschrieben werden.

Das vorliegende Projekt geht davon aus, dass bezüglich Geschlechterkonstruktionen nach Fachhochschulstudiengängen oder einzelnen Betrieben, Branchen und Regionen weiter ausdifferenziert werden muss. Die oben ausgeführten Überlegungen lassen sich kaum generalisieren im Sinne von Empfehlungen, die für den Bereich Geschlecht und Technik ausgesprochen und umgesetzt werden könnten. Jede Fachhochschule und jeder Betrieb muss ein spezifisches Massnahmenpaket entwickeln. Deshalb bedürfen die Ansätze aus der Geschlechterforschung einer Ergänzung durch die interaktionstheoretisch und ethnographisch geprägte Forschung zu den Fach- und Organisationskulturen. Hier wird auf Konzepte der "gendered organisations" sowie Konzepte zu den Alltagstheorien in Organisationen mit Blick auf die Genderkultur verwiesen. Das wird im folgenden Kapitel weiter ausgeführt.

### 2.1.3 Ansätze zur Unternehmens- und Kommunikationskultur in den Betrieben

Unter einer Organisationskultur versteht man in der Organisationspsychologie „Muster von durch alle Mitarbeiter und Vorgesetzten geteilten Annahmen, Werten, Überzeugungen, Erwartungen und Handlungen, eine gemeinsame Sprache und verwendete Symbole“<sup>15</sup>. Man fasst darunter die ungeschriebenen Normen und Werte in einer Organisation. Edgar Schein geht davon aus, dass sich grundlegende Anschauungen von Organisationen in kollektiven Werten und darüber liegend in sichtbaren Artefakten an der Spitze pyramidenförmig äussern. Er konkretisierte die Artefakte in sechs Symptomen der Organisationskultur, nämlich den vorherrschenden Werten, der Unternehmensphilosophie, den Spielregeln für das Verhalten, den Normen für Arbeitsgruppen, Riten für den zwischenmenschlichen Umgang und das Klima, verursacht durch den Umgang miteinander. Normen und Werte können sich sowohl in kommunikativen Handlungen, aber auch in Vergegenständlichungen wie Architektur oder Strukturen, also Objekten zeigen<sup>16</sup>.

Auch nach Wunderer kann die Unternehmenskultur nach „kommunikations-, handlungs- sowie objektbezogenen Typen gruppiert werden“<sup>17</sup>. Er gliedert die objektbezogenen Ausdrucksformen wie folgt: Statussymbole, Architektur, Leitsätze, Führungsgrundsätze, Politiken wie z.B. Unternehmens- oder Personalpolitik, strategische Leitideen, Unternehmens- und Arbeitsorganisation, Ausgestaltung der Führungssysteme, Programme, Techniken, Instrumente, Corporate Design, wie Website, Briefpapier, Firmenpins, Logo. Diese drücken Führungskultur aus, können aber auch vom Management bewusst als Instrumente zur Gestaltung der Organisationskultur benutzt werden. Andererseits bestimmen die Mitarbeitenden als Organisationsmitglieder durch ihre Kommunikation und die Gestaltung der Zusammenarbeit die Organisationskultur selber aktiv mit<sup>18</sup>.

Für die Analyse der gendergerechten Unternehmenskultur bedeutet dies, dass uns im vorliegenden Projekt sowohl die deklarierten Normen und Werte an der Oberfläche interessieren, als auch die Erscheinungsformen in der Kommunikation und in objektbezogenen Formen sowie in Strukturen. Unternehmenskultur, -kommunikation und -struktur werden deshalb in der Datenerhebung und -auswertung analysiert und voneinander unterschieden.

Über den Betrieb hinaus gehend unterscheiden Alvesson und Berg weiter gefasste Aspekte der Kultur, die aber wiederum für die Betriebskultur eine grosse Bedeutung haben<sup>19</sup>. Neben der Belegschafts-, Berufs-, Abteilungs- und Managementkultur im Betrieb führen sie die regionale und die nationale Kultur ein: Für Untersuchungen ist wichtig, in welcher Branche ein Betrieb tätig ist und in welchem Land bzw. ob er international tätig ist. Weinert argumentiert ähnlich und beschreibt den Trend, dass kleine und mittlere Unternehmen heute neben global tätigen, multinationalen Unternehmen bestehen, deren Umsatz das Bruttosozialprodukt kleinerer Länder übersteigt<sup>20</sup>. Mit dem Phänomen verbunden ist, dass Länder und Mitarbeitende unterschiedliche Wertesysteme und Führungspraktiken mitbringen und sich oftmals ihrer Prägung durch die Betriebsgrösse und ihrer spezifischen Landeskultur gar nicht bewusst sind. Grundlegende kulturelle Dimensionen können sich im betrieblichen Handeln zeigen.

---

<sup>15</sup> Weinert (1998: 668).

<sup>16</sup> Vgl. Schein (1995).

<sup>17</sup> Wunderer (2009: 159).

<sup>18</sup> Weinert (1998: 670).

<sup>19</sup> Vgl. Alvesson/Berg (1992).

<sup>20</sup> Weinert (1998: 29 ff.)



Dabei kann z.B. die Gestaltung der Beziehung zur Umwelt, die Zeitorientierung, das Menschenbild, die Handlungs- und Kontextorientierung die Fokussierung von Verantwortlichkeit als auch die Konzeption von Raum unterschieden werden<sup>21</sup>. Diese Dimensionen zu kulturellen Unterschieden können vor dem Hintergrund unserer Unternehmensanalyse explorativ mitgedacht werden, stellen jedoch nicht die Kernfragestellung dar.

Eine spezifische Herangehensweise in der Organisationskulturforschung ist die Integration von Ansätzen der Geschlechterforschung. Unter Geschlechterkultur in Organisationen versteht Müller „explizite oder implizite Wahrnehmungs- und Umgangsweisen (...), die das Verhältnis der Geschlechter in Organisationen zueinander regeln und legitimieren“<sup>22</sup>. Dazu gehören neben Geschlechtsstereotypen und entsprechenden Erwartungen u.a. auch die Gestaltung von Verfahren der Personalselektion, Führungsstile oder Politiken im Kontext von Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Auch Kraus und Beaufaÿs fordern, dass Ansätze aus der Geschlechterforschung einer Ergänzung durch die interaktionstheoretisch und ethnographisch geprägte Forschung zu den Fach- und Organisationskulturen bedürfen<sup>23</sup>. Insbesondere wird auf der Basis der Konzepte der „gendered organisation“<sup>24</sup> die Mesoebene eines Betriebs mit verschiedenen Dimensionen wie z.B. soziale Netzwerke, Arbeitskultur, Formen der Zusammenarbeit, stereotype Wahrnehmungen von Männern und Frauen oder geschlechterspezifische Prägung allgemeiner kultureller Werte in den Blick genommen. Diese strukturellen und kulturellen Gegebenheiten haben einen Einfluss auf das Thema Gender und Diversity, aber auch auf die Gleichstellungspraktiken in den Betrieben.

#### **2.1.4 Zusammenhang zwischen wissenschaftlichen Geschlechtertheorien, Alltagstheorien und Geschlechterkultur**

Die verschiedenen oben genannten Ansätze der Geschlechterforschung sind im wissenschaftlichen Kontext entstanden und über Jahrzehnte gewachsen. Diese Ansätze finden sich jedoch auch in den Alltagstheorien der einzelnen Menschen und in den kollektiven Theorien von Organisationen wieder. Dabei geht man davon aus, dass der Alltagsmensch ähnlich den WissenschaftlerInnen ein Hypothesen generierendes und prüfendes Subjekt ist, das mentale Repräsentationen von der Welt bildet, die teils implizit, teils explizit vorhanden sind und Argumentationsstrukturen entwickelt, mit denen sich Vorhersagen machen lassen. Via Bewertung und Planung werden diese Strukturen schliesslich handlungswirksam<sup>25</sup>. Mit einem solchen Zugang lassen sich Gleichheits-, Differenz- und Dekonstruktionsansätze in subjektiven Alltagstheorien von Führungskräften und Mitarbeitenden rekonstruieren<sup>26</sup>. Neben den subjektiven Alltagstheorien können zudem sogenannte kollektive, lokale Theorien oder Orientierungen nachgewiesen werden<sup>27</sup>. Organisationsmitglieder entwickeln gemeinsame Überzeugungen über bestimmte Zusammenhänge in der Organisation, z.B. welche Massnahmen die Arbeitsmotivation fördern oder ob sich das Führungsverhalten von Frauen und Männern unter-

---

<sup>21</sup> Weinert (1998: 31 ff.)

<sup>22</sup> Müller (2000: 129).

<sup>23</sup> Vgl. Kraus/Beaufaÿs (2005), Kraus (2002), Beaufaÿs (2003).

<sup>24</sup> Vgl. Wilz (2004), Meuser (2004).

<sup>25</sup> Vgl. Dann (1983, 1991).

<sup>26</sup> Vgl. Manchen Spörri (2002).

<sup>27</sup> Vgl. Baitsch (1993); Laukkanen (1994).

scheidet. Auch hier können inhaltliche Überschneidungen zwischen wissenschaftlichen und Alltagstheorien gezeigt werden<sup>28</sup>.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Liebig mit ihren Arbeiten zur Organisationskulturforschung. „Kollektive Auffassungen zu Geschlecht und Geschlechterbeziehung, die auch als Geschlechterkultur bezeichnet werden können, stellen einen integralen Bestandteil handlungsleitender Orientierungen in Organisationen dar“<sup>29</sup>. Im organisationalen Alltag bilden sich Anschauungen über Geschlechterdifferenz und -hierarchie heraus, die im Kontext übergeordneter Sinnstrukturen entstanden sind. Diese „gendered substructure“<sup>30</sup> leitet die Praxis der Organisation an und resultiert gleichzeitig aus ihr. Möglichkeiten und Grenzen der Geschlechtergleichstellung in Organisationen werden dadurch definiert. Liebig kann in empirischen Analysen in Unternehmen vier Typen kollektiver Orientierungen zum betrieblichen Geschlechterverhältnis ausmachen (männlicher Traditionalismus, betrieblicher Kollektivismus, normativer Individualismus, pragmatischer Utilitarismus)<sup>31</sup>. Diese stützen sich auf Ansichten zum Geschlechterverhältnis ab, wie wir sie aus den wissenschaftlichen Ansätzen kennen.

Im vorliegenden Projekt sollen solche Elemente einer „gendered substructure“ identifiziert werden. Wir gehen der Frage nach, ob sich die Gleichheits-, Differenz- und/oder Dekonstruktionsperspektive, die wir aus der Geschlechterforschung kennen, in den gemeinsamen Normen und Werten, in der kollektiven Orientierung in den beiden Betrieben wieder finden. Dazu verdichten wir die Aussagen von EntscheidungsträgerInnen und Fundstellen aus den Dokumenten und ordnen die Alltagstheorien den Geschlechtertheorien zu.

## 2.2 Stand der Forschung

### 2.2.1 Ingenieurinnen im Beruf

Es gibt für die Schweiz Untersuchungen zur Situation der Ingenieurinnen an den Eidgenössischen Technischen Hochschulen, und zwar mit Bezug auf die Ausbildungssituation als auch hinsichtlich des Berufsumfeldes nach Studienabschluss<sup>32</sup>. Die Erwartungshaltungen der Absolventinnen technischer Studiengänge an die Arbeitswelt sind für Deutschland gut untersucht<sup>33</sup>. Auch die beruflichen Perspektiven und die Berufstätigkeit von AbsolventInnen ingenieurwissenschaftlicher Studien in Technikbranchen unter Kriterien der gendergerechten

<sup>28</sup> Vgl. Manchen Spörri (2000, 2002); Ziegler/Baumann (1994); Ziegler/Boos/Udris (1998).

<sup>29</sup> Liebig (2000: 49).

<sup>30</sup> Vgl. Acker (1991).

<sup>31</sup> Liebig (2000: 50).

<sup>32</sup> Vgl. z.B. das abgeschlossene Projekt von Dr. Anne-Francoise Gilbert, Technische Fachkulturen und Geschlecht auf <http://www.izfg.unibe.ch/html/de/forschung/fachkulturen.php> (Stand 8. Juni 2009).

<sup>33</sup> Seit dem Wintersemester 1982/83 werden beispielsweise in einer Langzeitstudie die Studiensituation und die studentischen Orientierungen an Universitäten und Fachhochschulen von der Arbeitsgruppe Hochschulforschung an der Universität Konstanz durchgeführt. Im WS 2006/07 wurde die 10. Befragung erstellt (Bargel et al. 2008). In einer anderen repräsentativen Studie hat Karl-Heinz Minks (1996) Informationen über die Situation von Frauen im Übergangsbereich zwischen Hochschule und Beschäftigungssystem gesammelt und ihre Chancen, Ziele und Perspektiven beleuchtet. Minks (2001) zieht in einer weiteren Studie eine Bilanz der Werdegänge von Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen des Prüfungsjahrganges 1993 in den ersten fünf Jahren nach dem Abschluss des Studiums in Deutschland. Martina Schuster et al (2004) haben unter anderem strukturelle, symbolische und individuelle Determinanten herausgearbeitet, die das geschlechtstypische Berufswahlverhalten von Studentinnen bestimmen. Zum Schluss sei noch das „Nachwuchsbarometer Technikwissenschaften“ (Renn et al. 2009) erwähnt. Es hat erstmals durch eine sozialwissenschaftliche Befragung von 13'000 Studierenden, Schülerinnen und Schülern, Ingenieurinnen und Ingenieuren das Image von technischen und naturwissenschaftlichen Berufen und die Gründe ihrer Wahl erfasst.

Ausgestaltung sind in Deutschland und Österreich in verschiedenen Fallstudien untersucht worden.<sup>34</sup>

Thaler weist als Erklärung für die Persistenzen des nach wie vor tiefen Frauenanteils in technischen Betrieben insbesondere in Deutschland, Österreich und der Schweiz darauf hin, dass sich die Forschung in den letzten Jahren zunehmend auf die Bedeutung der Betriebsstrukturen und das Arbeitsklima verlagert habe<sup>35</sup>. Die Forschung liefert auch Ergebnisse zu einer Vielzahl von Vorteilen, die sich aus betrieblichen geschlechterspezifischen Fördermassnahmen ergeben.<sup>36</sup> In Deutschland und Österreich sind sehr gute Praxisinstrumente für technische Betriebe, die ihre Firmenkultur gendergerecht ausgestalten möchten, entwickelt worden.<sup>37</sup>

Bezüglich der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit hat in der Schweiz die Fachstelle UND<sup>38</sup> mit ihren Projekten schon viel Sensibilisierungsarbeit geleistet. Was hingegen fehlt sind Studien, die auf die spezifische Motivationslage der Absolventinnen technischer Fachhochschulstudiengänge zielen und deren Bedürfnisse und Erfahrungen in einem männerdominierten Berufsumfeld ermitteln. Und mit Blick auf die Unternehmen stehen zwar verschiedene, allgemein gehaltene Gleichstellungsinstrumentarien und Untersuchungen zu betrieblicher Gleichstellungspolitik zur Verfügung, hingegen sind die Haltung von technischen Betrieben und ihren EntscheidungsträgerInnen gegenüber der Genderthematik und die latenten Ausschlussmechanismen noch kaum analysiert. Im laufenden Nationalfondsprogramm NFP 60 befasst sich das Projekt von Anja Umbach mit dem Zusammenhang von der Unterrepräsentanz der Frauen in der Schweiz in technischen Betrieben und der Unternehmenskultur<sup>39</sup>.

Aufgrund der bisherigen Forschungsergebnisse wird empfohlen, für die Veränderung der Situation der Frauen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt die MultiplikatorInnen für die spezifische Situation der Zielgruppe und die strukturelle Ungleichheit zu sensibilisieren. Auf die Betriebe bezogen wird die Zusammenarbeit von externen GenderexpertInnen mit Betriebsangehörigen, Personalverantwortlichen oder AusbildungsleiterInnen als unerlässlich angesehen. Es ist wichtig, die bestehende Skepsis gegenüber der Thematik Frauen und Technik durch eine gemeinsame Auseinandersetzung aufzulösen, um letztlich einen Change-Prozess in Richtung einer gendersensiblen Unternehmenskultur in Gang setzen zu können. Wichtig ist nicht zuletzt der Einbezug von regionalen und überregionalen RepräsentantInnen aus Politik und Wirtschaft um Aufmerksamkeit und höhere Akzeptanz für das Thema zu erreichen.<sup>40</sup>

In diesem Projekt werden einerseits Analysen durchgeführt, welche die Perspektive der Betriebe als auch die von Absolventinnen in den Blick nehmen. Andererseits werden die Betriebe

---

<sup>34</sup> Vgl. Thaler (2006a), Minks (1996, 2001).

<sup>35</sup> Vgl. Thaler (2006a, 2006b).

<sup>36</sup> Vgl. Schuster et al. 2004; Thaler 2006, 2008, 2009; Dahmen 2009; vgl. dazu den Projektbericht von Heike Mensi-Klarbach „Betriebliche Frauenförderung. Human Resource: Frau – Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung“ unter [http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/FEMtech\\_Publikationen/betriebliche\\_frauenfoerderung.pdf](http://www.femtech.at/fileadmin/downloads/Wissen/FEMtech_Publikationen/betriebliche_frauenfoerderung.pdf) (20. Juli 2009).

<sup>37</sup> Vgl. dazu die Übersicht zu den Instrumenten in der Literaturliste.

<sup>38</sup> Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen. Der Geschäftsführer Daniel Huber ist als Fachbeirat mit ins Projekt einbezogen.

<sup>39</sup> Projekttitel: «TransformIng» - Analyse der Rekrutierungs- und Förderpraktiken von Unternehmen hinsichtlich genderspezifischer kultureller Hemmnisse und Förderfaktoren.

<sup>40</sup> Vgl. dazu die von der Studie von Schuster et al. (2004) abgeleiteten Massnahmen zur Verbesserung der Situation von Frauen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt.

be im Sinne einer Aktionsforschung in das Projekt integriert und für die aus- und einschliessenden Mechanismen in ihrer Struktur und Kultur sensibilisiert. Die Instrumente und Tools, welche in der Literatur zur Analyse und Bewertung von Gleichstellungsmassnahmen in Betrieben vorgeschlagen werden, werden im nächsten Kapitel kurz vorgestellt.

### **2.2.2 Instrumente und Tools für die Erhöhung des Frauenanteils in technischen Berufen**

Insgesamt wurden 13 Tools zur Analyse, Bewertung und Förderung der Gleichstellung in Betrieben ausgewertet. Dabei handelt es sich zum einen um Instrumente, mit denen allgemein die Gleichstellung in Betrieben und der Politik untersucht und bewertet werden kann. Sie stammen aus den Bereichen Gender Mainstreaming, Equality oder Gleichstellungscontrolling. Zum anderen handelt es sich um Tools, die den Anteil von Frauen speziell in technischen Berufen erhöhen wollen.

Die Tools verwenden als Erhebungsinstrumente Fragebogen, Interviews, Dokumentenanalysen und betriebliche Kennzahlen. Sie greifen zurück auf Selbsteinschätzungen, Fremdeinschätzungen und objektive Daten. Thematisch beziehen sie sich auf sämtliche Gleichstellungsfragen, so dass Inhalte wie das gesamte Personalmanagement (Rekrutierung, Selektion, Entwicklung und Förderung), Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Weiterbildung, strukturelle Bedingungen wie Arbeitszeit, Lohn, Unternehmenskultur, Führung, Sensibilität für das Thema und Sprache erhoben werden.

Für unsere Untersuchung mussten wir eine Auswahl an Themen treffen. Dabei spielte die spezifische Fragestellung, nämlich der berufliche Einstieg von Ingenieurabsolventinnen als Kriterium eine Rolle, sowie die begrenzten Ressourcen und die von den Betrieben akzeptierte Grösse der Analyse (Kriterien in Anlehnung an Müller & Sander, 2007).

Eine Übersicht der Tools, eine Beschreibung und Einschätzung bezüglich der Brauchbarkeit für die im Rahmen dieses Projekts durchgeführte Betriebsanalyse findet sich im Anhang A1. Die Umsetzung in unserer Untersuchung wird im methodischen Vorgehen in der Betriebsanalyse in Kapitel 3 beschrieben. Der Leitfaden für die Interviews befindet sich im Anhang A2, die ausgewählten Dokumente und das Screeningraster für die Dokumentenanalyse im Anhang A3 und A4.

## 3 Methodisches Vorgehen

Ziele und Fragestellungen des Projekts werden mit verschiedenen quantitativen und qualitativen Methoden bearbeitet. Es kommen folgende Methoden zur Anwendung: Literaturrecherchen und Dokumentenanalyse, leitfadenzentrierte Interviews und Gruppeninterviews, Befragungen mit offen und geschlossenen Fragen. In diesem Kapitel erfolgen zunächst die Eingrenzung des Untersuchungsfeldes und die Vorstellung der beteiligten Personen und Unternehmen. Kapitel 3.2 skizziert die einzelnen Projektphasen. In Kapitel 3.3 werden einerseits die grundlegenden Recherchen und in 3.4, 3.5 und 3.6 das Vorgehen bezüglich Instrumente, Datenerhebung und -auswertung bei der Betriebsanalyse, der Hospitation und der Befragung der Ingenieurabsolventinnen der ZHAW im Detail beschrieben. In 3.7 wird auf die Validierung der Ergebnisse mit Bezug auf den diesem Projekt zugrunde liegenden Konzept der Aktionsforschung eingegangen.

### 3.1 Eingrenzung des Untersuchungsfeldes und der beteiligten Personen

Ursprünglich war geplant, im Anschluss an das Projekt „Gendersensible technische Fachhochschulstudiengänge“, in dem die drei Studiengänge Elektrotechnik, Unternehmensinformatik und Biotechnologie der School of Engineering (SoE) untersucht worden sind, zu jedem dieser drei Bereiche einen geeigneten Betrieb auszuwählen, also insgesamt drei Betriebe, die sich an der Untersuchung beteiligten. Diese Suche im Vorfeld der Projekteingabe hat sich als schwierig und zeitaufwändig erwiesen: Das Projekt und dessen konkreter Nutzen für die Betriebe – nämlich eine firmenbezogene Reflexion über Veränderungen in Richtung gendergerechte Unternehmenskultur anzustossen – wurden zwar sehr begrüsst. Mit Verweis auf die Finanz- und Wirtschaftskrise zum Zeitpunkt der Anfragen und fehlende finanzielle bzw. personelle Ressourcen haben jedoch viele Unternehmen abgesagt.

Herauskristallisiert hat sich schliesslich eine Kooperation mit der Feller AG in Horgen, die beschlossen hat, sich am vorliegenden Projekt zu beteiligen. Sie verspricht sich einen konkreten Nutzen: Zum einen ermöglicht der Feller AG die Kooperation mit einer Fachhochschule, dass sie potentielle künftige Mitarbeiterinnen besser und direkter ansprechen kann. Zum anderen bietet ihr das Projekt Gelegenheit, ihre eigene Firmenkultur durch die Aussensicht des Forschungsteams kritisch zu überprüfen und die gendergerechte Ausrichtung, die sie seit einigen Jahren anstrebt, weiter zu optimieren. Mit IBM Schweiz in Zürich hat ein zweiter Betrieb eine Kooperation zugesagt. Damit beteiligten sich zwei Grossbetriebe als Fallstudien am Projekt.

Ursprünglich war weiter vorgesehen, Unternehmen in die Untersuchung miteinzubeziehen, in denen Absolventinnen der technischen Studiengänge der SoE beschäftigt waren, um ihre Wahrnehmung direkt mit den strukturellen und kulturellen Bedingungen in den Betrieben zu verknüpfen. Auf dieses Vorhaben musste in dieser Form verzichtet werden. Es konnten keine Betriebe gefunden werden, in denen ehemalige Studentinnen der SoE arbeiteten, die gleichzeitig bereit gewesen wären, im Projekt mitzumachen. Die Suche erfolgte über die Studiengangleiter, den Departementsleiter und über die Alumnivereine. Dabei ist aufgefallen, dass im Verein der Alumni der ZHAW nur sehr wenige Absolventinnen organisiert sind.

Um die Perspektive der Absolventinnen der technischen Studiengänge nach dem Studienabschluss zu erfassen, wurden daher einerseits sechs Studentinnen des 4. und 6. Semesters an der SoE, andererseits 13 Absolventinnen der Abschlussjahrgänge 2005 bis 2008 miteinbezogen. Die Auswahl und Beteiligung wird im Kapitel 3.5 und 3.6 beschrieben.

Das Projekt wurde von einem Fachbeirat begleitet: Daniel Huber von der Fachstelle UND, Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen und Kathrin Arioli von der Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich waren in dieser Funktion am Projekt beteiligt.

## 3.2 Projektphasen

Die Projektrealisierung erfolgte in vier Phasen, die sich über 14 Monate verteilten:

### **a) Vorarbeiten und Konzeptentwicklung: Sichtung der Literatur, Instrumentarium/Tools für Betriebsanalyse auswählen (1.10.2009 bis 31.12.2009)**

In einer ersten Phase wurde die Fachliteratur themen- und standortspezifisch aufbereitet. Die vorhandenen Daten (BFS, ISBB) wurden ausgewertet, die Interviewleitfäden für die Befragungen der Absolventinnen und der BetriebsvertreterInnen erstellt und ein geeignetes Instrumentarium für die Betriebsanalyse gesucht.

### **b) Betriebsanalyse und Befragungen vorbereiten (1.1.2010 bis 31.3.2010)**

In der zweiten Phase wurden die Projektorganisation und die verantwortlichen Personen in den Betrieben bestimmt, das Detailerhebungsinstrumentarium für die Betriebsanalyse ausgearbeitet und das Kick-Off-Meeting im Betrieb durchgeführt, das bei IBM am 28.1.2010 stattfand und bei Feller am 4.2.2010. Die Befragungen der Absolventinnen bzw. die Hospitationen der Studentinnen wurden geplant und vorbereitet. Ausserdem wurden die relevanten Unterlagen für die Analyse der schriftlichen Dokumente des Betriebes zusammen getragen und die Prüfkriterien für das Screening festgelegt.

### **c) Durchführung und Auswertungen der Betriebsanalyse, Hospitationen, Befragung von Absolventinnen der School of Engineering (SoE) der ZHAW, Erarbeitung von Handlungsempfehlungen (1.4.2010 bis 31.12.2010)**

Die dritte Phase umfasste die Durchführung und Auswertungen der Betriebsanalyse (Interviews, Gruppeninterviews, Dokumente und Webauftritt), die Hospitation anhand von Tagebuchprotokollen sowie eine schriftliche und mündliche Befragung der Absolventinnen der ZHAW. Die in der Ist-Analyse erhobenen Sichtweisen der Betriebe auf der einen und der Fachhochschulabsolventinnen und Hospitantinnen auf der anderen Seite wurden in einem betriebsinternen Workshop je bei IBM und Feller AG synthetisiert. In einem Review-Meeting mit dem Fachbeirat sowie in einem abschliessenden betriebsinternen Workshop wurden die Auswertungen validiert und Handlungsfelder für die Betriebe erarbeitet.

### **d) Synthese und Transfer, Best-Practice (1.12.2010 bis 31.1.2011)**

Die wissenschaftliche Publikation wurde erstellt und die im Projekt herausgearbeiteten Best-Practices und Empfehlungen an einer Transferveranstaltung am 28. Januar 2011 VertreterInnen aus der Wirtschaft, Verbänden, Bildung und Politik vorgestellt.

Im Folgenden wird das Vorgehen detailliert vorgestellt.

## 3.3 Grundlagen und Vorarbeiten

Die wichtigsten Problem- und Handlungsfelder im Bereich der Laufbahn- und Arbeitsplatzsituation von Ingenieurinnen mit Fachhochschulausbildung in der Schweiz wurden anhand der

Forschungsliteratur herausgearbeitet und für die Untersuchung thematisch eingegrenzt. Dabei wurden die Auswertungen der Absolventinnen- und Absolventenbefragung<sup>41</sup> miteinbezogen. Ausserdem fand ein inhaltlicher und methodischer Austausch mit dem BBT Projekt „Karrierekonzeptionen von Frauen in Wirtschaft, Technik, soziale Arbeit und Gesundheit“ statt<sup>42</sup>.

Darauf basierend wurde das Forschungsdesign zusammen mit dem Fachbeirat konkretisiert. Es wurden Interviewleitfäden für die Befragung der Absolventinnen auf der einen und die ExpertInnen bzw. VertreterInnen der Betriebe auf der anderen Seite entwickelt. Die Betriebsanalyse wurde durch Themenauswahl und Zusammenstellung der verfügbaren Instrumentarien fokussiert. Bestehende Instrumentarien wurden nach dem Kick-Off-Meeting mit dem Fachbeirat am 7.12.2009 für das vorliegende Forschungsdesign angepasst. Wie in Kapitel 2.3 erwähnt, haben wir hier auf bestehende Konzepte im Bereich Change Management und Gender Mainstreaming sowie auf Instrumentarien zurückgegriffen, die im Vorfeld des Antrags und in der Vorbereitungsphase zusammengestellt wurden. Sie bilden die Grundlage für die Datenerhebung in den Betrieben. Mittels einer Analyse dieser Leitfäden und Instrumente (Anhang A1) wurden in einem zweiten Schritt potentielle Datenquellen und Kriterien für die Erhebung des Ist-Zustands in den Betrieben herausgearbeitet.

Konkret konnten damit die für Fragen der betrieblichen Gleichstellung, der Unternehmenskultur und Arbeitsinhalte geeigneten Schlüsselpersonen für die Interviews definiert werden:

- Geschäftsleitung
- Linienvorgesetzte
- Personalleitung und Verantwortliche für relevante Teilbereiche (wie Personalrekrutierung oder Abteilung Human Resources)
- Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragte
- Public Relations/Kommunikationsabteilung
- Mitarbeitende

Ausserdem flossen die in den Instrumenten untersuchten Dimensionen, die zur Erfassung der Umsetzung der Gleichstellung in einem Betrieb herangezogen wurden, in die Konstruktion der Interviewleitfäden ein. Unsere Erhebungen beziehen sich auf die drei Dimensionen Unternehmenskultur, Unternehmensstruktur, Firmenkommunikation sowie die Erwartungen an die Absolventinnen.

Die Interviewfragen aus den bestehenden Instrumenten dienten als Anregung und ermöglichten die Überprüfung der Frage, ob die zu untersuchenden Themenbereiche systematisch erfasst werden. Darauf basierend entwickelten wir für jede der oben aufgeführten Personengruppen einen spezifischen Leitfaden für die Interviews.

Als sehr wichtig erwiesen sich die Kriterien der verschiedenen Gleichstellungsinstrumente hinsichtlich der Dokumentenanalyse und der statistischen Daten. Zu den statistischen Daten ist anzumerken, dass im Kontext des Gender Mainstreaming umfangreiche Erhebungen verlangt würden, die zum einen ein systematisches gendergerechtes Personalcontrolling und Budgeting verlangen würden, was in den meisten Betrieben noch gar nicht vorliegt, zum anderen wird auf vertrauliche Daten zurückgegriffen, die in diesem Umfang für unsere Frage-

---

<sup>41</sup> BFS (2008): Hochschulabsolventen und Hochschulabsolventinnen auf dem Arbeitsmarkt. Erste Ergebnisse der Längsschnittbefragung 2007 Neuchâtel und online Daten (2010), vgl. Untersuchung von Urs Kiener (2009) zur ZFH.

<sup>42</sup> Projekt Nr. 167/09 der FHO und FHS St. Gallen unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Annegret Wigger und Frau Dr. Sibylle Olbert. Der Austausch beschränkte sich aufgrund unterschiedlicher Projektdauer auf Informationen zum Stand der Arbeiten und am Schluss auf die Mitteilung der Ergebnisse.

stellung nach dem Berufseinstieg nicht alle relevant waren. So fand eine starke Auswahl der Fragen durch das Projektteam und angepasst an die Situation der Betriebe statt.

Das Screenigraster für die Dokumentenanalyse hingegen, das im Anhang A4 zu finden und ausführlich beschrieben ist, stützt sich fast vollumfänglich auf die Kriterien einiger bestehender Instrumente, die ausgewertet wurden (vgl. A1). Dieses wird hier übersichtsartig bezogen auf die Dokumente dargestellt<sup>43</sup>.

- Analyse der Stellenanzeigen
  - Nennung beider Geschlechter in Deutsch und Englisch sowohl in der Überschrift als auch im Begleittext, Verdeutlichung, wenn Bewerbungen von Frauen erwünscht sind, geschlechtsrollenstereotypes Vokabular, geschlechtsrollenstereotypes Anforderungsprofil, Benennung von geforderten Sozialkompetenzen, Beschreibung von Aufgaben anstelle von Charakteren, interdisziplinäre, nachhaltige, Aufgaben mit Anwendungsbezug, Anerkennung von ausserberuflichen Qualifikationen, Möglichkeit der Teilzeitarbeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Erreichbarkeit der Arbeitsstelle mit öffentlichen Verkehrsmitteln, zusätzliche Angebote wie Weiterbildung, verwendetes Bildmaterial zeigt Frauen und Männern in nicht stereotypisierender Form
- Stellenbeschreibungen
  - Analyse nach den gleichen Kriterien wie bei den Stellenanzeigen
  - Zusätzlich: werden ganzheitliche Aufgaben mit Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten beschrieben, enthalten die Aufgaben Leitungsfunktionen, enthalten die Aufgaben geschlechtsrollenstereotype Beschreibungen
- Leitlinien / interne Dokumente / Reglemente
  - Gibt es interne Dokumente zu Gleichstellung, Diversity, Regelungen z.B. zu sexueller Belästigung oder Mobbing, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - Werden geschlechtsneutrale Berufsbezeichnungen verwendet
  - Geschlechtsrollenstereotypes Vokabular, geschlechtsrollenstereotypes Anforderungsprofil, Benennung von geforderten Sozialkompetenzen
  - Sichtbarkeit von Frauen und Männern
  - Hierarchien, wie werden diese gezeigt, sind diese für beide Geschlechter zugänglich
  - Karriere, sind Karrierewege transparent beschrieben
  - Bildmaterial zeigt Frauen und Männer in nicht stereotypisierender Form
- MitarbeiterInnenzeitung und Internet
  - Obengenannte Kriterien, zusätzlich
  - Implizite Stereotype: über welche Anlässe wird berichtet?
    - Z.B. Anlässe zu Diversity und Gleichstellung
    - Für Frauen und Männer interessante, z.B. nicht nur Wettbewerbe
  - Verwendung von Titeln für beide (wie Ing.)
  - Darstellung von Vorbildern (Frauen in Führungspositionen, Männer als Väter)

---

<sup>43</sup> Vgl. Helfer Herrera Erazo, Marianne (2008): Kompetente Bewerberinnen und Bewerber finden. Tipps und Tricks für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Stelleninseraten. Gleichstellungsbüro Basel-Stadt; Thaler, Anita, Christine, Wächter (2007): Engineer your Future – Toolbox zur Erhöhung des Technikerinnenanteils in steirischen Betrieben. Graz; Müller, Catherine, Sander, Gudrun (2009): Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Bern: Haupt.



### 3.4 Betriebsanalyse

Nach Wunderer können die Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur in einer Organisation nicht direkt erfasst, sondern müssen erschlossen werden. Über Beobachtungen werden Aussagen über das Konstrukt Kultur abgeleitet. Ausdrucksformen der Unternehmenskultur können nach „kommunikations-, handlungs-, sowie objektbezogenen Typen gruppiert werden“<sup>44</sup>. Dazu zählen u.a. Slogans und Sprachregelungen, Ernennungen und Schulungen, Leitsätze und Architektur. Die Unternehmenskultur kann sowohl reaktiv durch Selbsteinschätzungen z.B. im Interview erhoben werden und sollte unbedingt ergänzend auch non-reaktiv durch Beobachtungen und Dokumentenanalysen erschlossen werden, um Verzerrungen durch die Erhebungssituation selbst zu vermeiden. Dementsprechend erfolgt in der vorliegenden Betriebsanalyse ein Methodenmix von Interview, Dokumentenanalyse und Beobachtungen im Rahmen der Hospitationen

Die Datenerhebung, -auswertung und die Ableitung von Empfehlungen erfolgt entlang der drei Dimensionen Unternehmensstruktur, -kultur und -kommunikation und wird durch den Inhaltsbereich Erwartungen der Betriebe an die FachhochschulabsolventInnen ergänzt.

Die folgenden Darstellungen, Auswertungen und Interpretationen folgen dieser Struktur als Leitlinie.

Die gendergerechte Unternehmenskultur wird von uns sowohl durch die Analyse von Kultur und Kommunikation als auch durch die Analyse der Struktur operationalisiert. Dabei sehen wir strukturelle Massnahmen des Betriebes z.B. im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder der Laufbahnplanung als Ausdruck der Kultur im Betrieb, quasi als Vergegenständlichung an<sup>45</sup>.

#### 3.4.1 Projektablauf im Betrieb

Ziel der Betriebsanalyse war es, den von der Geschäftsleitung angestrebten Soll-Zustand hinsichtlich der Unternehmens- und Genderkultur in den Betrieben mit dem bestehenden, gelebten Ist-Zustand zu vergleichen, um aus den gewonnenen Erkenntnissen einerseits Best-Practice-Modelle und andererseits Optimierungsmöglichkeiten an die Firmen zurückzumelden.

##### *Kick-off im Betrieb*

Zu den Vorarbeiten gehörte, dass die Kontakte zu den Betrieben gefestigt wurden. Den Zugang zum Betrieb eröffnete in jedem Betrieb je eine Ansprechperson aus dem Bereich Human Resources, die für das Projekt eine Gatekeeper-Funktion übernahm. Am 28.1.2009 wurde bei IBM Schweiz in Oerlikon, am 4.2.2010 bei der Feller AG in Horgen das Kick-Off-Meeting mit allen interessierten Personen durchgeführt. Das Projekt und das Vorgehen bei der Betriebsanalyse wurde vorgestellt und die Datenerhebungsphase geplant. Ausserdem wurden Erfahrungen, Wünsche und Anliegen aus dieser Gruppe abgeholt und gemeinsam besprochen. Mit der betrieblichen Projektleitung, d.h. unseren Ansprechpersonen, wurde das konkrete Vorgehen ausgearbeitet: Der zeitliche und organisatorische Projektablauf wurde ebenso wie die betriebsspezifischen Themen der Ist-Analyse festgelegt und es erfolgte eine Feinabstimmung des Erhebungsinstrumentariums.

---

<sup>44</sup> Wunderer (2009: 167).

<sup>45</sup> Baitsch, Christof (1993).

### Rückmeldung an den Betrieb

Am 6. und 9.12.2010 fanden die Rückmeldeworkshops in den Betrieben statt. Dazu wurden die verschiedenen Auswertungen zusammengeführt, Thesen entwickelt, Best-Practice-Beispiele herausgearbeitet und Empfehlungen formuliert. Neben der Berichterstattung zu den Ergebnissen wurden zusammen mit den Teilnehmenden aus den Betrieben die vom Projektteam erarbeiteten Handlungsfelder bewertet und bei den Massnahmen Prioritäten gesetzt. Die Ergebnisse wurden in einem je eigenen Kurzbericht den Betrieben zur Verfügung gestellt.

### 3.4.2 UntersuchungsteilnehmerInnen

Der Ist-Zustand wurde einerseits mittels Interviews mit Schlüsselpersonen innerhalb des Betriebs und andererseits mittels einer Analyse von internen und externen Dokumenten erhoben. Den Zugang zu InterviewpartnerInnen und Dokumenten eröffneten jeweils unsere Ansprechpersonen bei Feller AG und IBM.

Durch das Forschungsdesign waren die als Schlüsselpersonen identifizierten InterviewpartnerInnen nach Position und Funktion vorgegeben, nämlich jeweils mindestens eine Person auf der Ebene Geschäftsleitung (GL), direkte Vorgesetzte (LV) und Mitarbeitende (MA) sowie Personen aus den Funktionsbereichen Public Relations (PR), Human Resources (HR) und Gleichstellung oder Diversity. Die Auswahl der konkreten InterviewpartnerInnen blieb jedoch unseren Ansprechpersonen aus dem Bereich HR vorbehalten: Sie unterrichteten die ihnen als für unsere Bedürfnisse geeignet erscheinenden Personen über das Projekt und fragten diese um ein Interview an. Dadurch wurden die InterviewpartnerInnen betriebsseitig ausgewählt.

In der Zeit vom 22.4. bis zum 12.7.2010 wurden die Interviews in den Betrieben durchgeführt (vgl. Abbildung 1).

| InterviewpartnerInnen:<br>Funktion | Firma Feller  | Firma IBM  |
|------------------------------------|---|--|
| Human Resources                    | HR-Businesspartner  | Personal Marketing   |
| Human Resources (GL-Ebene)         | Personalchef  | Recruiting Leader, ehemals Beauftragter Diversity                    |
| Public Relations                   | Vertreter aus dem Bereich Kommunikation   | Vertreter aus dem Bereich Kommunikation                              |
| Geschäftsleitung                   | CEO der Firma   | Leitung des Geschäftsbereichs  |
| Gleichstellung / Diversity         | HR-Businesspartner mit Teilaufgabe in diesem Bereich; Vertreter der Angestelltenkommission mit Teilaufgabe in diesem Bereich (Gruppeninterview) | Vertretung Swiss Leadership Council                                  |
| Linienvorgesetzte                  | 4 Führungskräfte (Gruppeninterview; 4 Männer)   | 5 Führungskräfte (Gruppeninterview; 1 Frau, 3 Männer)                |
| Mitarbeitende                      | 5 Mitarbeitende (Gruppeninterview; 2 Frauen, 3 Männer)<br>2 Mitarbeiterinnen in einem Gespräch nur mit Frauen                                   | 1 Mitarbeiter (Einzelinterview)<br>1 Mitarbeiterin (Einzelinterview) |

Abbildung 1: Übersicht befragte Personen

### 3.4.3 Datenerhebung

#### 3.4.3.1 Leitfadeninterview und fokussiertes Gruppeninterview

Zur Erfassung der Unternehmens- und Genderkultur, die im Unternehmen angestrebt wird, wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews geführt<sup>46</sup>. Diese eignen sich für den Erhebungskontext, da sie sicherstellen, dass in allen Interviews die wichtigsten Themen vergleichbar abgedeckt sind, jedoch auch flexibel auf die Situation und die Konzepte der Personen eingegangen werden kann. Die Interviews dauerten jeweils ungefähr eine Stunde und wurden aufgezeichnet. Die im Antrag formulierten Forschungsfragen und die zentralen Themen ausgewählter Gleichstellungsinstrumente wurden vom Projektteam operationalisiert und in Leitfragen für das Interview umgesetzt. Thematisiert wurden:

- Unternehmensstruktur mit der Gestaltung von Arbeitsaufgaben und strukturellen Bedingungen im Bereich der Personalauswahl, Entwicklung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- Unternehmenskultur mit Aspekten der Werte und Normen, Führung, Genderkultur,
- Firmenkommunikation im Hinblick auf die Darstellung der eigenen Firma als für IngenieurInnen attraktive Arbeitgeberin (Gleichstellungsthemen, aber auch Stellenwert von Interdisziplinarität und Nachhaltigkeit),
- die Erwartungen der Betriebe an Absolventinnen hinsichtlich deren Kompetenzen und Fähigkeiten.

Es wurden in jedem Betrieb sechs bis acht Interviews geführt mit VertreterInnen aus allen für die Fragestellung relevanten Geschäftsbereiche, d.h. Gespräche mit der Geschäftsleitung zu Zielen und Strategie, mit VertreterInnen aus HR und PR zu deren Umsetzung im Personal- und Kommunikationsbereich sowie Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften zur konkreten Ausgestaltung im Alltag und der Zusammenarbeit (Interviewleitfäden vgl. A2).

Neben den Leitfadeninterviews wurden aus ökonomischen und forschungsmethodischen Gründen fokussierte Gruppeninterviews durchgeführt, und zwar mit der Gruppe der Mitarbeitenden (Feller AG) einerseits und der Gruppe der Vorgesetzten (Feller AG und IBM Schweiz) andererseits.

Ein fokussiertes Gruppeninterview ist ein Interview mit einer kleineren Gruppe von Personen zu einem bestimmten Thema, welches mehr oder weniger strukturiert verfolgt wird<sup>47</sup>. Die ModeratorIn gewährleistet, dass möglichst alle Personen in der Gruppe zu Wort kommen. Bei den Gruppeninterviews handelt es sich um sogenannte ermittelnde Gruppengespräche zur Erlangung von Informationen über Meinungen und Einstellungen der Gruppe als einer grösseren sozialen Einheit. Vorteil der ermittelnden Methode ist, dass die Meinung und Einstellung der gesamten Gruppe in ihrer kontextuellen Bedingtheit und ganzen Variationsbreite erhoben werden kann. Die Gruppeninterviews wurden fokussiert entlang der Fragen und Themen der Leitfadeninterviews geleitet und durch eine Person aus dem Forschungsteam moderiert. Das Setting der Gruppe kann das Gespräch anregen, mehr Inhalte ins Bewusstsein holen, Widersprüche aufzeigen, klarmachen was Einzelansichten und was Aussagen einer grösseren Gruppe sind. Die Gruppe dient quasi einer Qualitätskontrolle durch gegenseitige Korrektur<sup>48</sup>. Das Gruppeninterview kommt der alltäglichen Arbeitssituation nahe und ist deshalb besonders geeignet zur Erhebung von arbeitsbezogenen Themen. Die Erhebungsform hat sich für

---

<sup>46</sup> Vgl. Lamnek (2003); Flick (2009).

<sup>47</sup> Flick (2009: 249).

<sup>48</sup> Ebd.

die Erhebung der Wahrnehmung betrieblicher Kulturen, Führungskonzepte und Strukturen bewährt<sup>49</sup>.

In der Feller AG wurden zwei Gruppeninterviews geführt, einmal mit einer Gruppe von vier männlichen Vorgesetzten und einmal mit einer Gruppe von fünf Mitarbeitenden. In der Gruppendiskussion der Mitarbeitenden waren drei Mitarbeiter und zwei Mitarbeiterinnen anwesend. Die beiden Frauen wurden im Anschluss an das Gruppengespräch in Abwesenheit ihrer männlichen Kollegen gemeinsam zu Themen vertieft befragt, die im Gruppeninterview nur am Rande berührt wurden bzw. bei deren Besprechung in der Gruppe mit Effekten sozialer Erwünschtheit gerechnet werden musste.

Bei IBM Schweiz wurde ein Gruppeninterview mit einer Gruppe von vier Vorgesetzten – drei Männer und eine Frau – geführt. Auf Personalebene wurden ein Mitarbeiter und eine Mitarbeiterin individuell aus organisatorisch/terminlichen Gründen in einem Einzelinterview befragt.

### **3.4.3.2 Dokumentenanalyse**

Ziel der Dokumentenanalyse war es, die Darstellung des Betriebes gegen innen und aussen zu untersuchen.

Die für das Projekt relevanten schriftlichen Dokumente des Betriebes wie Internetauftritt, Werbebroschüren oder Mitarbeitendeninformationen wurden von den Ansprechpersonen HR und PR im Betrieb in Absprache mit dem Projektteam ausgewählt und zusammengestellt. Die von den Firmen erhaltenen Dokumente (Übersicht über alle Dokumente vgl. A3) wurden sowohl formal als auch inhaltlich analysiert. Die Prüfkriterien für dieses Screening wurden auf der Basis der in der Phase der Vorarbeiten ausgewerteten Instrumente festgelegt. Die formale Analyse auf gendergerechte Sprache und Bildgestaltung hin folgte einem Kriterienraster, das sich auf Empfehlungen aus der Gleichstellungsliteratur abstützt (vgl. Kap. 3.3 sowie A4). Die inhaltlichen Kriterien richteten sich nach den Forschungsfragen des Projekts und den Wünschen der Betriebe und umfassten Themen wie das Firmenimage, das Bild der Firma als Arbeitgeberin oder das Sichtbarmachen von Ingenieurinnen in Text und Bild.

### **3.4.4 Datenauswertung**

#### **3.4.4.1 Auswertung der Interviews und fokussierten Gruppeninterviews**

Alle Gespräche wurden mit einem Audiogerät aufgezeichnet. Ein Gespräch wurde auf Wunsch der Person nicht aufgezeichnet sondern nur protokolliert. Die Gruppengespräche wurden zusätzlich mit Videokamera aufgezeichnet, um das Verständnis für die Transkription zu erleichtern. Zusätzlich wurde während der Interviews ein Protokoll erstellt.

Die Audiodaten dienten als Grundlage für die Transkription der Interviews mit der Geschäftsleitung und Personalleitung. Diese wurden vollständig transkribiert, da in diesen komplexere Inhalte wie subjektive Theorien und kulturelle Konzepte erfragt wurden. Die anderen Interviews wurden basierend auf den Audiodateien und den Protokollen entlang des Interviewleitfadens zusammengefasst.

Die so entstandenen Transskripte und Zusammenfassungen der Interviews wurden in Form einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse<sup>50</sup> in einem ersten Schritt rein deskriptiv auf die Forschungsfragen hin ausgewertet und verdichtet.

---

<sup>49</sup> Vgl. z.B. Manchen Spörri (2000).

<sup>50</sup> Vgl. Mayring (2003).

Aus den Forschungsfragen ergaben sich folgende Themen und Unterthemen, denen die Aussagen der verschiedenen InterviewpartnerInnen zugeordnet wurden:

- Unternehmensstruktur und Massnahmen bezüglich Genderfragen und Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung: Personalgewinnung, Gestaltung des Berufseinstiegs, Entwicklungsmöglichkeiten, Aufgabengestaltung und -verteilung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gender- und Unternehmenskultur: Werte, Normen und Praktiken hinsichtlich Geschlechtertheorien, Führung, Kooperation und Kommunikation im Team
- Firmenkommunikation: Image, welches sich die Firma geben möchte, Kommunikation über Gleichstellungsthemen
- Erwartungen an Absolventinnen: Fähigkeiten und Kompetenzen

Dabei blieb jeweils die Perspektive der FunktionsträgerInnen erhalten. In einem zweiten Schritt wurden die verschiedenen Perspektiven bei übereinstimmenden Aussagen zusammengefasst und bei widersprüchlichen oder abweichenden Ansichten sichtbar gemacht. Diese werden in den Kapiteln 5.1 und 5.2 dargestellt.

Pro Fragestellung bzw. Unterkapitel finden sich dann nach der Beschreibung der Daten interpretierende Fazits. Diese greifen auf, ob sich Widersprüche und Brüche in den Wahrnehmungen finden, ob sich orientiert an gängigen Konzepten und Diagnoseinstrumenten im Bereich Gender Mainstreaming Schwächen in der gendergerechten Unternehmenskultur und ob sich Stärken bzw. Best-Practice-Beispiele finden.

#### **3.4.4.2 Dokumentenanalyse**

Für die Dokumentenanalyse wurde jedes Dokument zuerst auf die formalen Kriterien gendergerechter Sprache und Bildsprache hin untersucht (Kriterienraster vgl. A4) und hinsichtlich der Erfüllung oder Nicht-Erfüllung dieser Kriterien genau beschrieben. Danach wurden die Ergebnisse zusammengefasst und ein Fazit daraus abgeleitet.

Ausserdem wurde über alle Dokumente hinweg eine inhaltliche Analyse vorgenommen, um zu erfassen, ob das von der Firma angestrebte Image in den Dokumenten tatsächlich transportiert wird z.B. hinsichtlich der Nachhaltigkeit, wie sich die Firma als Arbeitgeberin darstellt z.B. hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zuletzt, ob und wie Ingenieurinnen als selbstverständlicher Bestandteil der Berufswelt bzw. der eigenen Firma dargestellt werden:

##### **a) Firmenimage**

Welches Image und welche Werte werden durch die Gestaltung der Dokumente nach innen und aussen kommuniziert? Werden Themen wie gesellschaftliche Relevanz und Gesellschaftsbezug von Technik Interdisziplinarität, Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung oder Diversity angesprochen?

##### **b) Bild als Arbeitgeberin**

Wie stellt sich die Firma als Arbeitgeberin dar? Wird ausschliesslich die technische Arbeit in den Vordergrund gestellt oder auch der Anwendungsbezug bzw. die Vielfalt des Arbeitsspektrums? Wie werden die bestehenden Möglichkeiten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie kommuniziert?

##### **c) Sichtbarmachen von Ingenieurinnen**

Werden Frauen, d.h. in unserem Forschungskontext die weiblichen Ingenieurinnen, sichtbar gemacht in ihrer Berufsrolle? Finden sich in den Dokumenten Vorbilder für weibliche Karrierewege? Sind Frauen ein selbstverständlicher Bestandteil der dargestellten Berufswelt?

#### d) Statistische Daten

Mittels der statistischen Daten erfolgt eine Beschreibung der Betriebe und Beantwortung von Fragen in Bezug auf die Thematik des Berufseinstiegs von IngenieurInnen. Jedoch wird keine umfassende Gender-Analyse des gesamten Betriebes angestrebt.

### 3.5 Hospitation

Für die Erforschung der Perspektive junger Ingenieurabsolventinnen wurden Hospitationen mit Studentinnen aus dem 4. und 6. Semester der technischen Studiengänge Elektrotechnik, Unternehmensinformatik und Maschinentechnik der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) für die Datenerhebung eingesetzt. Da die beiden im Projekt beteiligten Betriebe keine Fachhochschulabsolventinnen beschäftigten, erfüllte die Hospitation in Ergänzung zur Betriebsanalyse den Zweck, den Blick von potentiellen Fachhochschulabsolventinnen auf den Betrieb zu richten und diesen aus ihrer Sichtweise heraus einzuschätzen und zu bewerten. Im Folgenden werden die Auswahl und das Ziel der Hospitation, sowie das Vorgehen näher erläutert.

#### 3.5.1 Auswahl der Hospitantinnen und Ziel der Hospitation

Für die Hospitation wurden aus den technischen Studiengängen Elektrotechnik, Unternehmensinformatik und Maschinentechnik acht Studentinnen aus dem vierten oder sechsten Semester der ZHAW für eine Hospitation bzw. ein Minipraktikum in den beteiligten Firmen angefragt<sup>51</sup>. Zwei Studentinnen aus der Elektrotechnik (4.Semester), drei aus der Unternehmensinformatik (2 aus dem 4. Semester, eine aus dem 6. Semester) und eine Studentin aus der Maschinentechnik (4. Semester) haben gegen ein Entgelt während drei Tagen im Rahmen einer Hospitation Daten zu den beiden Betrieben erhoben.

Ziel der Hospitation war es, dass die Studentinnen mittels eines vorstrukturierten Beobachtungsprotokolls berichten konnten, wie sie die Firma wahrgenommen haben und inwiefern die Firma ihre Erwartungen an eine potentielle Arbeitgeberin erfüllt hat. Es galt zu eruieren, wie die Hospitantinnen die Abläufe in der Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur<sup>52</sup> in den Betrieben erlebt haben und welche Erwartungshaltungen die Hospitantinnen an die ArbeitgeberInnen haben.

Vom Projektteam gewünscht waren auch Aufträge, bei denen die Hospitantin die Möglichkeit hatte, mit Mitarbeitenden aus dem Betrieb in Kontakt zu kommen, z.B. bei Abklärungsaufträgen oder Aufträgen mit Kontakten zu verschiedenen Teammitgliedern. Die Hospitantinnen verpflichteten sich, die Informationen, zu denen sie während den drei Tagen Zugang hatten, vertraulich zu behandeln. Es wurde darüber hinaus darauf geachtet, dass die Hospitantinnen in denjenigen Abteilungen im Betrieb tätig waren, wo sie als Absolventinnen bzw. zukünftige Arbeitnehmerinnen tatsächlich eingesetzt würden.

Die Hospitation umfasste mehrere Schritte im Sinne einer Aktionsforschung, in der die Studentinnen sowohl die Perspektive der Forschenden als auch die der Beforschten eingenommen haben. Nach einer Sensibilisierungsschulung im Mai 2010 führten die Hospitantinnen

---

<sup>51</sup> Im Folgenden werden die Begriffe Hospitation und Minipraktikum in synonyme Weise verwendet.

<sup>52</sup> Die Unternehmenskultur ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Normen, Werten, Paradigmen und Denkhaltungen, welche die Mitarbeitenden teilen, was das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach Außen hin prägt.

strukturierte Beobachtungsprotokolle während einer dreitägigen Hospitation Ende Juni bzw. Anfang Juli 2010. Das abschliessende Gespräch Mitte Juli mit einem Mitglied des Projektteams diente ebenfalls der Datengenerierung. Es wurde protokolliert und ausgewertet. Die einzelnen Schritte werden im Folgenden genauer beschrieben.

### **a) Sensibilisierungsschulung**

Um die Hospitantinnen für das Minipraktikum vorzubereiten, führten ein Projektmitarbeiter und zwei Projektmitarbeiterinnen am 25. Mai 2010 eine dreistündige Sensibilisierungsschulung durch. Ziel war es, bisher gemachte Erfahrungen der Studentinnen im Beruf und Studium in Bezug auf das Geschlecht, auf die Arbeit in einem Team, auf Vorgesetzte und in Bezug auf die Minderheitensituation in einem männerdominierten Arbeitsumfeld zu sammeln. Zudem wurden Vorstellungen und antizipierte Schwierigkeiten beim Berufseinstieg nach dem Studium zusammengetragen: Welche Erwartungshaltungen sind vorhanden? Gibt es Befürchtungen über allfällige Schwierigkeiten beim Berufseinstieg?

Für die Sensibilisierungsschulung wurden vom Projektteam am INE neben der Reflexion eigener Erfahrungen als Frau in männerdominierten Berufsfeldern, verschiedene Filmsequenzen aus zwei Filmen angeschaut und analysiert. Beim Film „Mobbing, die lieben Kollegen“ handelt es sich um einen TV-Bürothriller von Bernd Böhlich, bei dem der anfängliche Traumjob für eine junge Architektin zum Alptraumjob wird, weil Geschlechterstereotypen wirken. Beim zweiten Film „Viewpoint, Einstieg in technische und wirtschaftliche Arbeitsbereiche, Impulse für die Chancengleichheit“<sup>53</sup> handelt es sich um einen an der ZHAW produzierten Film, bei dem der Übergang von einem technischen bzw. wirtschaftswissenschaftlichen Studiengang in die Berufswelt thematisiert wird. Die Hospitantinnen konnten einerseits auf vorbereitete Fragen zu den Sequenzen Antwort geben und andererseits frei Beobachtetes mitteilen.

Der Anspruch dieser Sensibilisierungsveranstaltung lag darin, den Hospitantinnen genderspezifische Unternehmensthemen in kurzer Zeit näherzubringen. Es galt die jungen Frauen soweit vorzubereiten, dass sie die im Beobachtungsprotokoll gestellten Fragen substantiell beantworten konnten. Der Inhalt des Protokolls wurde während des Sensibilisierungsworkshops besprochen und die Praktikabilität dieses Arbeitsinstrumentes geprüft.

### **b) Zur Methode der Hospitation und Inhalt des Beobachtungsprotokolls**

Das Forschungsteam verstand diesen Teil der Studie von Anfang an als einen forschungsmethodisch kreativen Zugang zum Untersuchungsfeld. Ziel war es, eine höhere Validität der Ergebnisse aus der Betriebsanalyse zu erreichen. Bei der Hospitation handelt es sich um eine spezielle Form der teilnehmenden Beobachtung. Dabei sind die Beobachtenden nicht mit den Forschenden gleichzusetzen, sondern werden von den Forschenden geschult und mit einem strukturierten Beobachtungsprotokoll ausgestattet. Die Studentinnen, die für die Datenerhebung eingesetzt wurden, haben damit bis zu einem gewissen Grad das Dilemma der Identifikation und der Distanz auflösen können. Bezüglich der Distanz zum Untersuchungsobjekt liefen sie nicht Gefahr, theoretische Kategorien aufzuoktroyieren, da die Erkenntnisabsicht nicht von Anfang theoretisch geleitet war. Gleichzeitig war es für die Untersuchung der betrieblichen Genderkultur wichtig, sich mit der Rolle einer Berufseinsteigerin zu identifizieren<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Spörri, Weinzinger, Heimberg 2009.

<sup>54</sup> Vgl. dazu Lamnek 2005, Kapitel 11 zur teilnehmenden Beobachtung aus qualitativer Sicht.

Die für das Beobachtungsprotokoll leitenden Fragen wurden vom Forschungsteam erarbeitet und diskutiert. Im vorstrukturierten Protokoll wurden drei verschiedene Beobachtungsfelder konzipiert, die aus der theoretischen Perspektive für die Analyse abgeleitet worden sind<sup>55</sup>:

- Betriebskultur
  - Das Ankommen im Betrieb
  - betriebliche Atmosphäre
  - Integration
  - Zusammenarbeit
  - Vorgesetzte
- Fachliches
  - Arbeitsaufträge
  - Anwendung der erlernten Kompetenzen/skills
  - Fachlich dazu Gelerntes
- Persönliches
  - Eindrücke
  - Non-verbale Momente
  - Team

Bei der Konzipierung der verschiedenen Themenfelder wurde darauf geachtet, Aspekte zu beleuchten, die aus der Perspektive einer Berufseinsteigerin wichtig sind. Ziel war es, die Wahrnehmung der Betriebskultur, die Integration der Hospitantinnen in den betrieblichen Ablauf und die persönliche Reflexion explizit, die Aspekte der organisationsstrukturellen Ebene implizit im Beobachtungstagebuch protokollieren zu lassen. Dabei wurden hinsichtlich der Organisationsstruktur, hier im Sinne von betrieblichen Abläufen, insbesondere Aspekte zum strukturierten Ablauf beim Einstieg (einer potentiellen Absolventin), aber auch Abläufe von Sitzungen erfasst. Das Beobachtungsprotokoll sollte für die Studentinnen so gut handhabbar als möglich gestaltet werden, deshalb wurde auch auf eine zu komplexe Untergliederung verzichtet. Auf eine anfänglich methodische und theoretische Abstützung des Beobachtungskonzeptes aus der einschlägigen Literatur der teilnehmenden und nicht-teilnehmenden Beobachtung wurde ebenfalls zugunsten der Handhabbarkeit des Protokolls verzichtet. Es war klar, dass mit den Studentinnen keine Sozialwissenschaftlerinnen oder Ethnologinnen in die Betriebe gesendet wurden, sondern junge Erwachsene aus technischen Studiengängen. Wir achteten deshalb auf einfache und praxisnahe Fragen.

### 3.5.2 Datenerhebung – Hospitation

Die Hospitantinnen hatten die Aufgabe, das vorstrukturierte Beobachtungsprotokoll jeden Tag auszufüllen und drei Tage nach der Hospitation fertig bearbeitet einzureichen. Jede der sechs Hospitantinnen (drei bei der Feller AG Horgen<sup>56</sup>, drei bei IBM Schweiz in Zürich<sup>57</sup>) wurde im Zeitraum zwischen dem 28.06.2010 und dem 08.07.2010 einem Mitarbeiter, einer Mitarbeiterin mit Führungsverantwortung zugeteilt. Diese Person nahm die Hospitantin an verschiedene Treffen innerhalb des Betriebes mit, z.B. zu Teamsitzungen, Kaffeepausen, Pro-

<sup>55</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2002).

<sup>56</sup> Zwei Studentinnen der ZHAW aus dem Studiengang Elektrotechnik (4. Semester), eine Studentin aus dem Studiengang Maschinenbau (4. Semester).

<sup>57</sup> Drei Studentinnen der ZHAW aus dem Studiengang Unternehmensinformatik (zwei aus dem 4. Semester, eine aus dem 6. Semester).



jektsitzungen, Meetings oder Betriebsanlässen. Die Gestaltung der Hospitation richtete sich hauptsächlich nach dem Tagesablauf der Führungsperson, welche durch die Betreuung der Hospitantinnen zeitlich nicht übermässig belastet werden sollte. Der betreuenden Person wurden von der Seite des Forschungsteams nur geringe Vorgaben in Bezug auf die Hospitationszeit gemacht. Es bestand die Möglichkeit, dass jede Hospitantin unterschiedliche Hospitationen durchlief. Mit der Hospitation entstanden diverse Perspektiven ohne sonderlich grossen Koordinationsaufwand für die Betriebe. Das strukturierte Protokoll wurde von den Studentinnen in der Regel am Abend ausgefüllt.

Nach der Hospitation wurde mit den Studentinnen ein Nachgespräch geführt. Ziel dieses Gesprächs war es, einerseits die wichtigsten Erlebnisse und Erfahrungen mündlich zusammenzufassen und andererseits mögliche Schwierigkeiten, die aufgetreten waren, aufzufangen und zu besprechen. Diese Aussagen fliessen ebenfalls in die Ergebnisse mit ein.

### **3.5.3 Datenauswertung**

Sämtliche Beobachtungsprotokolle wurden inhaltsanalytisch ausgewertet entlang der Kategorien, die vorgegeben waren, danach verdichtet und zusammengefasst. Die sechs Protokolle wurden zunächst pro Betrieb ausgewertet. Anschliessend wurden die Zusammenfassungen aller sechs Protokolle zu Aussagen entlang der Forschungsfragen verdichtet.

## **3.6 Absolventinnenbefragung**

Um die Erwartungen von Fachhochschulabsolventinnen an ihre Arbeitgeber/innen zu erheben und mehr über ihre Erfahrungen und Vorstellungen beim Berufseintritt und zu ihren Karriereverläufen zu erfahren wurden Absolventinnen technischer Studiengänge der ZHAW schriftlich und mündlich befragt. Die Auswahl und das Vorgehen werden im Folgenden näher erläutert.

### **3.6.1 Auswahl der Absolventinnen**

Für die Erforschung der Perspektive der Absolventinnen wurden aus den technischen Studiengängen Elektrotechnik, Kommunikation und Informatik (heute Unternehmensinformatik) und Maschinenbau (heute Maschinentechnik) ehemalige Studentinnen der Abschlussjahrgänge 2005 bis 2008<sup>58</sup> ausgewählt. Diese Ingenieurinnen konnten zum Zeitpunkt der Untersuchung im Frühling 2010 auf eine zirka ein- bis dreijährige Erfahrung im Berufsfeld zurückblicken. 41 Frauen haben in den vier Jahrgängen abgeschlossen. Ursprüngliches Ziel war es, pro Studiengang zwei bis drei Absolventinnen zu ihren Erfahrungen beim Berufsübertritt und im Arbeitsalltag sowie zu ihren Bedürfnissen, auch mit Blick auf die Anwendung des im Studium erworbenen Rüstzeugs zu interviewen. Aufgrund der kleinen Fallzahl haben wir uns entschlossen, alle Absolventinnen schriftlich zu befragen.

### **3.6.2 Datenerhebung – Schriftliche Befragung**

Für die schriftliche Erhebung wurden alle Adressen aus den Abschlussjahrgängen 05, 06, 07 und 08 der drei Studiengänge der ZHAW überprüft. Insgesamt konnten von 41 aus dem Studiengangsekretariat erhaltenen Adressen 25 angeschrieben werden. Die übrigen konnten nicht eruiert werden. Von den 25 angeschriebenen Adressen haben 13 den schriftlichen Fragebogen ausgefüllt und retourniert. Unter den schriftlich beantworteten Fragebogen gab es

---

<sup>58</sup> Abschluss jeweils im Herbst.

fünf Absolventinnen aus der Studienrichtung Maschinenbau, sieben aus der Kommunikation und Informatik und eine aus der Elektrotechnik.

Die schriftliche Befragung bezog sich vor allem auf:

- Den Übertritt vom Studium in den Arbeitsmarkt bzw. in einen technischen Betrieb
- Angaben zur Erwerbstätigkeit
- Die Lebens- bzw. Wohnform der Absolventinnen

#### *Zum Ablauf der schriftlichen Befragung*

Auf der Basis der Forschungsfragen wurde für die Befragung der Absolventinnen ein strukturierter schriftlicher Fragebogen mit geschlossenen Fragen ausgearbeitet (Fragebogen im Anhang A5). Der Fragebogen lehnt sich an den Fragebogen „Von der Hochschule ins Berufsleben“ des Bundesamtes für Statistik an<sup>59</sup>, deshalb konnte auf einen Pretest verzichtet werden.

Der Fragebogen wurde den Absolventinnen am 25. März 2010 per Post mit einem Rückantwortcouvert zugestellt. Der Zeitraum der Befragung betrug 14 Tage. In dieser Zeit haben acht Absolventinnen geantwortet. Den anderen 18 Absolventinnen wurde nach Ablauf der Zeit ein Erinnerungsbrief geschrieben.

Weil es sich um eine sehr kleine Fallzahl handelt und die Auswahl nicht zufallsgesteuert erfolgte, handelt es sich um keine repräsentative Stichprobe. Die Resultate der Untersuchung können trotzdem, im Kontext mit der Betriebsanalyse der IBM und der Feller AG sowie den Hospitationen der Studentinnen und den mündlichen Interviews mit den Absolventinnen, verallgemeinerbare Aussagen zu Ingenieurabsolventinnen im Beruf in Schweizer Unternehmen in der untersuchten Branche liefern.

### **3.6.3 Datenerhebung – Mündliche Befragung**

Von den 13 schriftlich befragten Absolventinnen haben sich sieben für ein vertiefendes mündliches Interview zur Verfügung gestellt, sechs von ihnen wurden anschliessend interviewt. Interviewt wurde eine Absolventin des Studiengangs Informationstechnologie (Kund I), vier aus dem Studiengang Maschinenbau/-technik (MB) und eine Absolventin des Studiengangs Elektrotechnik/Mechatronik (ET).

Bei der mündlichen Befragung wurden folgende Aspekte vertiefend befragt:

- Der Übertritt vom Studium in den Arbeitsmarkt bzw. in einen technischen Betrieb
- Die Unternehmenskultur im Betrieb
- Die Strukturen (vor allem die Ablaufstrukturen) im Betrieb
- Die fachlichen Anforderungen an die Absolventinnen
- Die Entwicklungsmöglichkeiten
- Die Vorstellungen und Erwartungen an die kulturellen und strukturellen Bedingungen der Unternehmungen
- Fragen mit Blick zurück auf das Studium

#### *Zum Ablauf der mündlichen Befragung*

Für die mündlichen Interviews wurden ebenfalls auf der Basis der Forschungsfragen im Projektteam Leitfragen entwickelt. Einzelne Fragen bzw. Fragekomplexe wurden aus dem

---

<sup>59</sup> „Von der Hochschule ins Berufsleben. Fragebogen für die Absolventen und Absolventinnen mit einem Master-, Lizentiats- oder Diplomabschluss einer Schweizer Hochschule“ (BFS 2006).

schriftlichen Fragebogen aufgenommen und differenziert. Auf diese Weise konnte während den mündlichen Interviews Antworten aus der schriftlichen Befragung angesprochen, wenn notwendig nachgefragt und vertiefter behandelt werden. Ein Aufbau bzw. eine gute Anschlussfähigkeit der verschiedenen Befragungsinstrumente wurde dadurch erzielt.

Die Leitfadeninterviews wurden vom 27.05.2010 bis zum 09.06.2010 durchgeführt. Die Interviews wurden als ein- bis eineinhalbstündige mündliche Gespräche geführt, die mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschliessend transkribiert wurden.

|  | K und I   | ET       | MB       | Total     |
|--|-----------|----------|----------|-----------|
| <b>Grundgesamtheit/ absolut</b>                                    | <b>28</b> | <b>4</b> | <b>9</b> | <b>41</b> |
| Gefundene Adressen: Stichprobe für schriftliche Befragung/ absolut | 17        | 2        | 6        | <b>25</b> |
| beantwortet/ absolut   | 7         | 1        | 5        | <b>13</b> |
| beantwortet der einzelnen Studienrichtung/ in Prozent              | 41.2      | 50       | 83.3     |           |
| beantwortet/ in Prozent vom Total                                  | 28        | 4        | 20       | <b>52</b> |
| für mündliches Interview ausgewählt/ absolut                       | 2         | 1        | 3        | <b>6</b>  |

Abbildung 2: Stichprobe der Absolventinnenbefragung

### 3.6.4 Datenauswertung

Die Daten der schriftlichen Befragung wurden mit Excel deskriptiv ausgewertet. Die offenen Fragen aus den mündlichen Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet, kategorisiert und zusammengefasst.

## 3.7 Kommunikative Validierung

In der qualitativen Sozialforschung besteht die Möglichkeit, die Gültigkeit von Ergebnissen zu überprüfen, indem kommunikativ eine Validierung vorgenommen wird. Das bedeutet, dass die Ergebnisse an die Betroffenen selbst zurückgespiegelt werden. Die Ergebnisse werden überprüft, indem Forschende und die befragten Personen gemeinsam über die Ergebnisse diskutieren. Bestätigen die Befragten die erarbeiteten Ergebnisse und finden sich selbst darin wieder, kann davon ausgegangen werden, dass diese Ergebnisse eine gewisse Gültigkeit besitzen. Allerdings darf keine Analyse an dieser Stelle stehen bleiben, da sonst die subjektiven Bedeutungskonstruktionen der Befragten als allgemeingültig gelten würden. Weitere und ergänzende Interpretationen sind also wichtig. Im Kontext der kommunikativen Validierung erhalten die befragten Personen eine besondere Rolle: Sie sind nicht nur DatenlieferantInnen, sondern werden als KompetenzträgerInnen auf eine Ebene mit den Forschenden gestellt. Die Arbeit findet gemeinsam und im Dialog statt, aus dem wiederum wichtige Erkenntnisse zur Interpretation und Absicherung der Ergebnisse gewonnen werden können. Allerdings bleiben die Kriterien der Stimmigkeit der Interpretationsergebnisse vage. Nach Flick kann die kommunikative Validierung einerseits durch Heranziehung weiterer Personen aus dem Forschungsfeld, andererseits durch Heranziehung weiterer Personen aus dem Um-

feld der Forschungsgemeinschaft erweitert werden<sup>60</sup>. Insbesondere zur Vermeidung der Selbstbestätigung wird empfohlen, die Untersuchten gegen weitere Personen auszutauschen<sup>61</sup>.

Zunächst diskutierte und interpretierte die Projektleitung sämtliche Datenauswertungen mit dem Projektteam in einem internen Workshop (30./31. August 2010), anschliessend mit dem Fachbeirat, bestehend aus FFG und Fachstelle UND (29. September 2010). Der Fachbeirat, dem das Untersuchungsfeld Betrieb aus der täglichen Arbeit vertraut war, ermöglichte dem Forschungsteam die Ergebnisse und daraus abgeleiteten Thesen sowie die erarbeiteten Empfehlungen für die Betriebe kritisch zu reflektieren und zu ergänzen.

Im nächsten Schritt wurden in Form von Workshops die Ergebnisse mit der betrieblichen Projektgruppe (Beforschte und Nicht-Beforschte) besprochen und hinsichtlich der Gültigkeit und Aussagekraft für den Betrieb diskutiert (6.12 und 9.12.2010). Anschliessend wurden gemeinsam erreichbare Ziele für die Umsetzung für jeden der beiden Betriebe entwickelt. Der jeweilige Betrieb setzt die Empfehlungen in Eigenregie ausserhalb des vorliegenden Projektes um. Die betriebsinterne Projektgruppe übernimmt diese Aufgabe. Das Forschungsteam wird nach einem halben Jahr im Sinne einer Wirkungsevaluation ein Gespräch mit den Verantwortlichen im Betrieb führen.

In der letzten Phase wurden die in der Ist-Analyse erhobenen Sichtweisen der Betriebe auf der einen und der Fachhochschulabsolventinnen auf der anderen Seite synthetisiert und ebenso wie die Empfehlungen für die Betriebe und die Berichte über die betrieblichen Teilprojekte im vorliegenden wissenschaftlichen Bericht zusammengefasst.

Im Rahmen einer Transferveranstaltung wurden am 28. Januar 2011 VertreterInnen aus der Wirtschaft und der SoE die Ergebnisse des Projekts vorgestellt. Der Fachbeirat und die Betriebe waren daran beteiligt.

---

<sup>60</sup> Flick (2005):155 f.

<sup>61</sup> Ebd.:156.

## 4 Geschlechterverhältnisse in technischen Berufen – empirische Befunde

In technischen Berufen, die eine Hochschulausbildung verlangen, sind in der Schweiz noch immer mehrheitlich Männer beschäftigt. Die Weichen für diesen hohen Männeranteil werden bereits im Elternhaus und in der Ausbildung gestellt.

### 4.1 Ein statistischer Überblick

In den ingenieurwissenschaftlichen Fachrichtungen an universitären und technischen Hochschulen beträgt der Frauenanteil bei den AbgängerInnen (Master) im Jahr 2009 23%. Der Anteil der diplomierten Frauen an den Fachhochschulen beträgt hingegen 13%. Zwischen den Hochschulen gibt es also einen beträchtlichen Niveauunterschied bei den Frauenanteilen. An den Fachhochschulen sind die Frauenanteile in den letzten zehn Jahren aber stärker gestiegen als an den Universitäten: Von 2000 bis 2009 sind die Eintritte an den Fachhochschulen von 7% auf rund 16%, der Frauenanteil bei den Diplomierten von 6% auf 13% gestiegen. An den Universitäten lag der Anteil der Frauen bei den Ingenieurwissenschaften im Jahr 2000 bei 20% und ist bis 2009 auf knapp 27% gestiegen, bei den Diplomen/Master stieg der Anteil von 14% auf rund 23%. Der bestehende Niveauunterschied lässt sich durch die zahlenmässige Dominanz von stark männerdominierten Studiengängen an Fachhochschulen erklären<sup>62</sup>. 50% aller Diplome werden im Jahr 2007 in der Elektrotechnik, der Informatik und der Maschinentechnik abgeschlossen. Bei einer in den letzten 10 Jahren rückläufigen Entwicklung der Abschlüsse in der Elektrotechnik, liegt der Frauenanteil sowohl bei den Eintritten wie bei den Diplomen 2009 nur bei 3%<sup>63</sup>. Während bis 2008 im Studiengang Informatik die Eintritte und Diplome sowohl an den universitären Hochschulen wie an den Fachhochschulen stark abgenommen haben, ist der Frauenanteil anteilmässig und absolut stark angestiegen. An den universitären Hochschulen ist der Anteil der Absolventinnen von 3% bis 2006 deutlich auf 15% gestiegen, jedoch wieder bis auf 12% gesunken im Jahr 2009. Bei den Bachelorabschlüssen an den Fachhochschulen betrug der Frauenanteil 2009 6%<sup>64</sup>. Im Maschineningenieurwesen, das traditionell tiefe Frauenanteile aufweist, liegt der Anteil der Frauen bei den Eintritten bei 5%, bei den Abschlüssen bei 4% an den Fachhochschulen und ebenfalls tiefer als an den universitären Hochschulen.

Wie erwähnt, liegt der Frauenanteil in den einzelnen Fachrichtungen generell tiefer an den Fachhochschulen als an den universitären Hochschulen. Das ist damit zu erklären, dass die Entscheidungen für eine Berufsausbildung während der Adoleszenz getroffen werden müssen, wo bestehende geschlechterspezifische Berufsbilder und -orientierungen von grosser Bedeutung sind und dieser Vorentscheid die Wahl eines späteren Fachhochschulstudiums beeinflusst.

Wie viele Frauen treten nun von den Fachhochschulen als Elektroingenieurinnen, Informatikerinnen und Maschinentechnikerinnen auf den schweizerischen Arbeitsmarkt? 2009 hat es in der Schweiz 399 Abschlüsse gegeben in der Elektrotechnik, bei einem Frauenanteil von 3% haben also 12 Frauen abgeschlossen. Obwohl der Frauenanteil an den Universitäten höher liegt, haben 2009 ebenfalls nur 12 Frauen mit einem Diplom abgeschlossen. In der In-

---

<sup>62</sup> Die statistischen Angaben sind aus Umbach-Daniel et al. (2008, 2010).

<sup>63</sup> Umbach-Daniel et al. (2010:69).

<sup>64</sup> Umbach-Daniel et al. (2010:43).

formatik liegt der Frauenanteil mit 6% am höchsten bei den hier im Vordergrund stehenden männerdominierten Studiengängen. Von 507 Abschlüssen in der Informatik an Fachhochschulen haben 30 Frauen ein Diplom/Bachelor erhalten. An den Universitäten schliessen 35 Frauen mit einem Diplom/Master ab. In der Maschinentechnik schlossen 2009 an den Fachhochschulen 11 Frauen (von 271 Abschlüssen) mit einem Diplom/Bachelor ab, an den Universitäten sind es 13 Frauen mit einem Diplom/Masterabschluss.

Das heisst, es treten wenige Frauen auf den schweizerischen Arbeitsmarkt, was zu einer starken Unterrepräsentanz von Frauen in technischen Berufsfeldern führt. Dieses Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern wird besonders deutlich im internationalen Vergleich. Obwohl der Anteil von Tertiärabschlüssen im Bereich der Naturwissenschaften, Mathematik und Technik (NMT) in der Schweiz im internationalen Vergleich relativ hoch liegt, ist der Anteil der NMT-Abschlüsse, die von Frauen erzielt werden, mit knapp 17% relativ niedrig, er liegt deutlich unter dem Durchschnitt der EU. Zusammen mit Japan bildet die Schweiz damit das Schlusslicht (vgl. Abbildung 3)<sup>65</sup>.

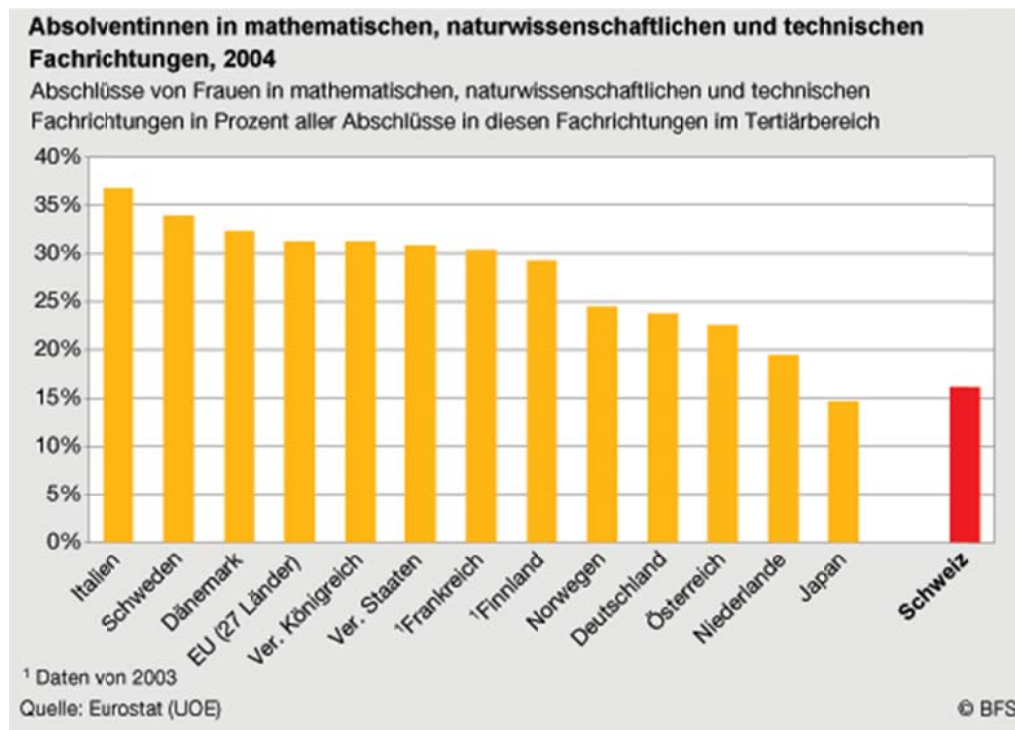


Abbildung 3: Absolventinnen in mathematischen, naturwissenschaftlichen und technischen Fachrichtungen, 2004

Aus geschlechterdemokratischen Überlegungen heraus, aber auch aus demographischer, technologie- und bildungspolitischer, volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht ergibt sich die Notwendigkeit, den Frauenanteil in der Technik zu erhöhen<sup>66</sup>. Qualifizierte Fachkräfte im Bereich Technik werden für Innovation und Wirtschaftswachstum aus volkswirtschaftlicher Sicht als unerlässlich angesehen<sup>67</sup>. Insbesondere der sich seit Jahren in der Schweiz aber auch in

<sup>65</sup> Vgl. dazu die neueste Publikation des Bundesamtes für Statistik (2008): Ausbildung in Naturwissenschaften, Mathematik und Technik in der Schweiz, 24.

<sup>66</sup> Vgl. Thaler (2006a).

<sup>67</sup> Vgl. die Vorsteherin des Volkswirtschaftsdepartementes Doris Leuthard an der 1. Innovationskonferenz am 6. November 2008 <http://www.news.admin.ch/message/?lang=de&msg-id=22535>.

den Nachbarländern abzeichnende Nachwuchsmangel in technischen Berufen hat dazu geführt, dass das Potenzial gut ausgebildeter Frauen stärker ins Blickfeld kommt. Innovative Unternehmen erkennen, dass ihre Attraktivität für Studienabgängerinnen und -abgänger steigt, wenn sie Frauen und Männern die gleichen Chancen geben und eine der nachhaltigen Entwicklung verpflichtete Firmenpolitik betreiben<sup>68</sup>.

Trotz dieser günstigen Rahmenbedingungen stehen Ingenieurinnen in Studium und Beruf vor grösseren Problemen als ihre männlichen Kollegen. Auch hier lassen sich Unterschiede zwischen Universitäts- und Fachhochschulabsolvierenden finden. So arbeiten Fachhochschulabsolventinnen deutlich häufiger nach ihrem Abschluss in Bereichen, in denen kein Hochschulabschluss verlangt wäre<sup>69</sup>. Zudem zeigen empirische Studien, dass Ingenieurinnen in männerdominierten technischen Branchen verschiedenen Stolpersteinen ausgesetzt sind, die den Einstieg in das Berufsleben erschweren<sup>70</sup>. Der Anreiz, im Job zu bleiben, ist bei Frauen geringer als bei Männern. Beispielsweise in der Familienphase erwägen Frauen eher einen Ausstieg als Männer, da sie nicht nur weniger verdienen als die männlichen Kollegen, sondern auch ihre Aufstiegschancen schlechter sind. Im nächsten Kapitel werden wir einige empirische Befunde zu den Erwartungshaltungen und Erfahrungen von Absolventinnen technischer Studiengänge an die Arbeitswelt und zu den Arbeitsbedingungen und Erfahrungen von Frauen und Männern vorstellen.

## 4.2 Erwartungshaltungen und Erfahrungen von Absolventinnen technischer Studiengänge an die Arbeitswelt

Die Erwartungshaltungen der Absolventinnen technischer Studiengänge an die Arbeitswelt sind für Deutschland gut untersucht, teilweise allerdings zu wenig differenziert nach Frauen und Männern<sup>71</sup>.

Unabhängig von der jeweiligen Arbeitsmarktsituation sehen nach Minks die untersuchten Frauen der einzelnen technisch-naturwissenschaftlichen Fachrichtungen ihre Sicherheit bei der Beschäftigung wie auch die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten deutlich pessimistischer als ihre männlichen Kollegen<sup>72</sup>. Besonders stark unterscheiden sich die Einschätzungen der Informatiker und Informatikerinnen mit Fachhochschulabschluss. Es fällt auf, „dass Frauen der Fachhochschulstudiengänge ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur schlechter einschätzen als ihre Kolleginnen mit Universitätsabschluss, sondern dass auch die Abstände in den Einschätzungen zwischen den Frauen und den Männern im Fachhochschulbereich grösser sind als bei Absolventinnen und Absolventen universitärer Studiengänge.“<sup>73</sup> Bargel et al stellen fest, dass sich Ingenieurstudentinnen im Studium immer we-

<sup>68</sup> Vgl. dazu den Artikel in der Süddeutschen Zeitung „Frau Ing., bitte bewerben“ vom 6.6.2007. Es wird aufgezeigt, dass Unternehmen zunehmend auf Ingenieurinnen setzen und zwar nicht nur wegen der Kunden, die keine andere Wahl liessen, sondern weil innovative Unternehmen immer mehr und mehr das Potenzial gemischter Teams erkennen.

<sup>69</sup> Vgl. die Ergebnisse der Längsschnittbefragung 2007 der Hochschulabsolventen und Hochschulabsolventinnen in der Schweiz, welche vom Bundesamt für Statistik durchgeführt wird (BFS 2008).

<sup>70</sup> Vgl. Thaler (2006).

<sup>71</sup> Z.B. die jährlich stattfindende HIS-Absolventenbefragung zu Übergängen und Erfahrungen nach dem Hochschulabschluss im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung der Bundesrepublik Deutschland. Vgl. ausserdem der regelmässig erhobene Studierendensurvey, der seit 1982 von der Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz durchgeführt wird und die von Studierenden der Ingenieurwissenschaften antizipierten Arbeitsmarktprobleme und Reaktionen abfragt.

<sup>72</sup> Minks (1996: III). Vgl dazu auch Bargel et al. (2007: 35 ff.).

<sup>73</sup> Minks (1996: III).

niger benachteiligt fühlen, aber sehr wohl in der Berufswelt sehr viele Nachteile sehen<sup>74</sup>. Gemeint sind damit insbesondere die Chancen bei der Einstellung, der Bezahlung und der Karriere. In allen drei zentralen Aspekten sehen sich viele Ingenieurinnen im Nachteil, wobei die Urteile der Ingenieurstudentinnen von Universitäten und Fachhochschulen weitgehend übereinstimmen.

### a) Lebensziele und Motive für die Stellenwahl

Im Vordergrund steht für Männer wie auch für Frauen fast einstimmig das Ziel, im Beruf Anerkennung zu erwerben. Hinsichtlich des Fachwahlmotivs subsumieren Bargel et al. die IngenieurInnen unter einem „pragmatisch-professionellen Typus“<sup>75</sup>. IngenieurInnen zeigen ein hohes Berufs- und Fachinteresse, „ohne die materiellen Aspekte als nachrangig einzustufen“<sup>76</sup>. Wie die Geistes- und Sozialwissenschaften werden die Naturwissenschaften bei Bargel et al. im „Typus des fachlichen Idealisten“<sup>77</sup> eingestuft, wobei die NaturwissenschaftlerInnen eine etwas stärkere materielle Ausprägung haben als die Geistes- und SozialwissenschaftlerInnen. In den Erwartungsmustern ähneln sich die angehenden IngenieurInnen und angehenden NaturwissenschaftlerInnen in vielen Aspekten. Die IngenieurInnen heben aber die materiellen Gratifikationen wie die Arbeitsplatzsicherheit oder das Einkommen stärker hervor; „in dieser Hinsicht ähneln sie Studierenden der Wirtschaftswissenschaften.“<sup>78</sup>

Bei Minks sind für beide Geschlechter der technischen und naturwissenschaftlichen Studiengänge die Arbeitsinhalte und das betriebliche Klima für die Entscheidung zugunsten der Arbeitsstelle von herausragender Bedeutung. Die Beweggründe von Männern sind für die Wahl ihrer Stelle insgesamt deutlich von Karriereambitionen bestimmt, nämlich „dem guten Ruf der Firma, dem Gehaltsangebot und den Aufstiegschancen.“<sup>79</sup> Die Frauen messen diesen Ambitionen eine kleinere Bedeutung bei. Nach Minks unterscheiden sich Frauen und Männer ganz besonders stark mit dem Ziel „sehr gut zu verdienen“<sup>80</sup>. Minks konstatiert, dass für die Frauen unter dem Gesichtspunkt des beruflichen Fortkommens Aspekte wichtig sind, die weniger offensiv sind, wie „der Mangel an beruflichen Alternativen, die Vermeidung von Arbeitslosigkeit und partnerschaftliche Gründe.“<sup>81</sup> Vor allem Mütter unter den Absolventinnen sehen sich veranlasst, Kompromisse einzugehen. Die Differenzen zwischen offensiv karrierebezogenen Stellenwahlmotiven und defensiven Motiven sind bei Müttern und Vätern weit grösser als bei kinderlosen Frauen und Männern. Nach Schuster et al. haben Ingenieurstudentinnen meistens eine weniger konkrete Berufsplanung als ihre männlichen Kommilitonen<sup>82</sup>. Eine zentrale Ursache hierfür ist die Antizipation der Schwierigkeiten, Karriere und Familie zu vereinbaren. Diese Fragen sind zu Studienbeginn oft kein Thema, scheinen aber unterschwellig stets präsent zu sein. „So haben Studentinnen des Faches Wirtschaftsingenieurwesen bei einer Befragung zur Studienfachwahl auf die Frage, ob die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Rolle bei der Wahl des Studienfachs gespielt haben, diese Frage meist zunächst verneint, zum Ende des Interviews jedoch auf die Frage: ‚Was

<sup>74</sup> Bargel et al. (2007: 35 ff.).

<sup>75</sup> Bargel et al. (2008: 8).

<sup>76</sup> Ebd.

<sup>77</sup> Ebd.

<sup>78</sup> Ebd.: 7 ff.

<sup>79</sup> Minks (2001: 28).

<sup>80</sup> Minks (1996: III).

<sup>81</sup> Minks (2001: 28).

<sup>82</sup> Schuster et al. (2004: 31).



ist Ihnen wichtig für Ihr weiteres Leben?' oft eine Lösung für das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als zentralen Wunsch genannt.<sup>83</sup>

### **b) Kriterien für eine erfolgreiche Stellensuche**

Insgesamt hält Minks fest, dass die unterschiedlichen Bewertungen von Mann und Frau für eine erfolgreiche Stellensuche in den meisten Fällen nicht so weit auseinander liegen, dass von typischen weiblichen oder männlichen Erfolgsmerkmalen gesprochen werden könnte<sup>84</sup>.

### **c) Berufszufriedenheit**

Nach Minks sind die Frauen nur in wenigen Aspekten zufriedener als ihre männlichen Fachkollegen. Dies trifft besonders für Informatikerinnen mit Fachhochschul- und Universitätsabschluss in Bezug auf die berufliche Position und das Einkommen zu<sup>85</sup>. Im ersten Moment scheint zu überraschen, dass die Frauen gerade bei diesen Aspekten zufriedener sind als die Männer, da sie oftmals schlechtere Aufstiegsmöglichkeiten und tiefere Positionen sowie ein tieferes Einkommen bei gleicher Qualifikation haben als ihre männlichen Kollegen. Bei einer genaueren Betrachtung mag dieser Umstand damit zusammen hängen, dass sie bereits vor Übertritt ins Berufsleben von dieser Annahme ausgehen. Bei einer Erhebung des Bund-Länder-Modellversuchs der Fachhochschule Bielefeld gaben 60 Prozent der Ingenieurstudentinnen an, dass sie davon ausgehen, dass Frauen schlechter bezahlt würden als Männer<sup>86</sup>. Ihre männlichen Kommilitonen sahen dies genauso. Strukturelle Barrieren wie geringeres Einkommen oder höheres Risiko der Arbeitslosigkeit werden von jungen technisch interessierten Frauen somit realistisch eingeschätzt. Der Vergleich von strukturell-institutionell vermittelten Erfahrungen im Studien- als auch im Berufsalltag und individuellen Erwartungen weist auf ein sehr hohes Frustrationspotential aufgrund realer Benachteiligungen hin.

Nach Minks trifft die höhere Zufriedenheit bei Fachhochschulabsolventinnen der Informatik auch auf die Arbeitsbedingungen und die technische Ausstattung am Arbeitsplatz zu<sup>87</sup>. Die Universitätsabgängerinnen sind zudem zufriedener als Männer mit den Arbeitsinhalten und dem Klima am Arbeitsplatz. In den anderen Fachrichtungen Maschinenbau/Elektrotechnik, Bauwesen, Architektur, Mathematik und Naturwissenschaften überwiegt eine zum Teil erheblich grössere Berufszufriedenheit der Männer.

Mit der Qualifikationsangemessenheit sind die Informatiker der Fachhochschulen am zufriedensten, die Informatikerinnen der Fachhochschulen empfinden diesen Aspekt deutlich häufiger als nicht befriedigend. Beim obengenannten Bund-Länder-Modellversuch gaben 40 Prozent der Informatikerinnen bereits vor dem Berufseintritt an, „dass sie davon ausgehen, dass Frauen im Beruf unter Qualifikationsniveau eingesetzt werden und in ihrer Arbeitsleistung negativer als Männer bewertet werden.“<sup>88</sup> Die Fachhochschulstudienabgängerinnen des Maschinenbaus und der Elektrotechnik sind mit dem Niveau der ausgeübten Tätigkeit besonders selten (33%) zufrieden, ebenfalls 33% sind vom Niveau der ausgeübten Tätigkeit enttäuscht<sup>89</sup>.

---

<sup>83</sup> Knapp/Gransee (2003): 255, nach Schuster et. al (2004: 31).

<sup>84</sup> Minks (1996: IV).

<sup>85</sup> Ebd.

<sup>86</sup> Schuster et al. (2004: 28).

<sup>87</sup> Minks (1996: VI).

<sup>88</sup> Schuster et al. (2004: 28).

<sup>89</sup> Minks (1996: VI).

#### d) Berufliche Situation

Nach Minks bleibt die „Erfüllung der beruflichen Erwartungen“<sup>90</sup> von Frauen aus den technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen alles in allem hinter der ihrer männlichen Kollegen zurück. Die Unterschiede sind aber nur in einigen Fachrichtungen, besonders Maschinenbau und Elektrotechnik ziemlich deutlich. Insgesamt kann nicht ein verallgemeinerbares Bild gezeichnet werden, dass ein technisches oder naturwissenschaftliches Studium die Frauen innerhalb der ersten Jahre im Berufsleben in unbefriedigende berufliche Lagen versetzt hat. Die Mütter unter den Absolventinnen zeichnen eine vergleichsweise grössere Enttäuschung. Trotzdem gelingt es einem beachtlichen Teil der Mütter (38%), die beruflichen Erwartungen trotz der Mutterschaft vollständig zu realisieren.

#### e) Berufliches Selbstkonzept

Die Erwartungen an das berufliche Umfeld werden stark durch das „berufliche Selbstkonzept“ beeinflusst. Darunter verstehen Sozialpsychologen „die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften im Vergleich mit den angenommenen Anforderungen in einem Beruf oder Studium“<sup>91</sup>. Innerhalb des beruflichen Selbstkonzeptes wird die „Selbstwirksamkeit“ als ein Detailkonzept verstanden, welches die eigenen technischen Fähigkeiten beschreibt. Die Erwartung an die eigenen technischen Fähigkeiten bzw. eben die Selbstwirksamkeitserwartung steuert das Berufsinteresse und das Leistungsniveau. Bedrohende Stereotypeffekte wie „die meisten Jungs wissen über Technik besser Bescheid als Mädchen“ oder „Frauen haben eine schlechtere Mathematikbegabung als Männer“ führen dazu, dass die Selbstwirksamkeitserwartung von Frauen geschwächt wird und zu schlechteren Leistungen führt. Im Ergebnisbericht Nachwuchsbarometer Technikwissenschaften wird festgehalten, dass Studentinnen „insgesamt sensibler im Hinblick auf die Kluft von Erwartungen und Erfahrungen reagieren“<sup>92</sup> und Stereotypen häufiger übernehmen als Jungen. Gemäss Thaler führt dies dazu, dass sich Frauen weniger für akademische und berufliche Bereiche interessieren, in denen sie dem bedrohenden Stereotypeffekt ausgesetzt sind und in Folge dieses Effektes in Leistungsbeurteilungen wie beispielsweise in besonders wichtigen Ingenieurprüfungen schlechter abschneiden, obwohl zuvor ihre Expertise in diesen Fächern festgestellt worden sei<sup>93</sup>.

#### f) Strukturelle Wünsche an Unternehmen

Zu den strukturellen Wünschen an die Unternehmen findet sich in der Literatur wenig. Der Wunsch nach einer Vollzeitätigkeit ist gemäss Minks bei den weiblichen Absolventen deutlich schwächer ausgeprägt als bei ihren Kollegen<sup>94</sup>. Das Überraschende ist der doch relativ hohe Anteil unter Männern, die eine Teilzeitbeschäftigung wünschen.

Thaler<sup>95</sup> hat aufgrund der Ergebnisse ihres Projekts herausgearbeitet, dass Technikunternehmen auf die Work-Life-Balance ihrer Angestellten achten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Elternteile verbessern und Karrieremöglichkeiten für Ingenieurinnen schaffen sollten. Sie empfiehlt zur Erhöhung des Frauenanteils sowohl für die Technik-

<sup>90</sup> Minks (2001: V ff.).

<sup>91</sup> Bandura nach Renn (2009: 44).

<sup>92</sup> Renn et al. (2009: 44).

<sup>93</sup> Thaler (2006: 199).

<sup>94</sup> Minks (1996: III).

<sup>95</sup> Das Projekt erfolgte im Rahmen des 5. EU-Rahmenprogramms „Improving the Human Potential and the Socio-economic Knowledge Base (IHP) Weitere Informationen: <http://womeng.net>. Vgl. Thaler (2006: 20 ff.).

Bildung als auch die Technik-Unternehmen, „ein klares Bekenntnis zur Chancengleichheit, verbunden mit dementsprechenden Betriebsvereinbarungen bzw. Top down implementiertem Gender Mainstreaming, und ein regelmäßiges Monitoring der betreffenden Aktivitäten. Denn viele der empfohlenen Maßnahmen zur Erreichung der Chancengleichheit fördern die Transparenz und Fairness und schaffen eine kooperative Organisationskultur“<sup>96</sup>.

### 4.3 Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern in technischen Betrieben

Wie schon erwähnt, sieht der Start in den Beruf nach einem technischen Fachhochschulstudium für Frauen und Männer nicht gleich aus. Aus einer Befragung des Bundesamtes für Statistik in der Schweiz zur Situation von HochschulabsolventInnen geht hervor, dass Frauen aus wirtschaftlichen oder technischen Studiengängen häufiger in karriereungünstigen Bereichen arbeiten und weniger verdienen als ihre früheren Studienkollegen<sup>97</sup>. In einer anderen Befragung von 182 Fachhochschulabsolventinnen wirtschaftlicher und technischer Studiengänge gaben die Frauen an, häufig durch ihre Arbeitsaufgaben unterfordert zu sein<sup>98</sup>. Es hat sich gezeigt, dass Frauen in Unternehmen mit einem Männeranteil von über 80% und in technischen Berufsfeldern häufig stereotypisierenden Geschlechterbildern begegnen. Nach Hürden beim Berufseinstieg gefragt, zeigten sich mangelnde Akzeptanz aufgrund des Geschlechtes, Nichtanerkennen von fachlichen Kompetenzen und mangelnde Beförderung in Führungsfunktionen als Probleme<sup>99</sup>.

Die Absolventinnen entwickelten verschiedene Strategien mit der Situation umzugehen, die von einer Überanpassung an das männliche Umfeld bis hin zum Finden eines individuellen Weges reichen<sup>100</sup>. Auf der Gegenseite zeigt sich, dass die in der dominanten Gruppe angewendeten Geschlechterstereotypen polarisieren, hierarchisieren und ausgrenzen. Die Frauen in der Minderheitensituation haben die Möglichkeit, ihre Aussenseiterinnenrolle zu akzeptieren und ihren individuellen Weg zu gehen oder sich mit Hilfe einer einseitigen Anpassung Zugang zur dominanten Gruppe zu verschaffen, was zur Verstetigung der dominierenden Arbeitskultur beiträgt. Geschlechterstereotype Erwartungen können männlichen Leistungsanforderungen entgegenstehen, was widersprüchliche Verhaltensanforderungen an Frauen und Männer und berufsspezifische Akkulturationsprobleme zur Folge haben kann.

<sup>96</sup> Thaler (2006: 198). Vgl. auch Thaler/Waechter (2004).

<sup>97</sup> BfS (2008: 18, 22, 38). Beide Geschlechter arbeiten in dieser Gruppe der Technik- und Wirtschaftsausbildungen häufig in ausbildungsinadäquaten Stellen, die gar kein Studium erfordert hätten, wobei Frauen davon häufiger betroffen sind als Männer (BfS 2008: 18).

<sup>98</sup> Spörrli, Sylvia, Weinzinger, Caroline (2009): Einstieg: Kommunikationsstrategien von Fachhochschulabsolventinnen beim Berufseinstieg. Forschungsbericht. Winterthur: ZHAW.

<sup>99</sup> „...Mangelnde Akzeptanz bei diversen männlichen Führungskräften im erweiterten Team.“; „Zugang zu der verschworenen Männergemeinschaft zu finden“, „...In einer von Männern dominierten Bankenwelt als Frau einen Platz zu finden war und ist schwierig und eine Gratwanderung. Man wird häufig trotz hervorragendem Leistungsausweis und Berufserfahrung nicht ernst genommen“; „...So geschah es mir zu Beginn meiner Tätigkeit oft, dass ich mit der Frage konfrontiert wurde "Kann ihr Chef heute nicht teilnehmen?" und die Männern reagierten dann meist mit Überraschung, wenn ich erwiderte, dass ich diesen Job selber mache! In der Zwischenzeit kennen mich die Männer und die Zusammenarbeit ist nun einfacher.“

<sup>100</sup> „...Keine männerdominierte Umgebung (Maschinenbau etc) als Einstieg wählen, Weiblichkeit verstecken und möglichst männlich auftreten“, „Als Frau musst du in der Wirtschaft immer noch mehr geben/leisten um ernst genommen zu werden“, „...sich den Herausforderungen, welche einem als einzige Frau in einem Männerumfeld erwachsen, sportlich zu nehmen und sich nicht "bierernst" auf dieses Thema zu stürzen - sich auch den Vorteilen, als einzige Frau in einem Männerumfeld, bewusst sein und davon profitieren - "Frau" zu bleiben“, „...sich selbst sein“, „...für sich selber einstehen“.

Für die Frauen in den technischen Berufsfeldern kann der Minderheitenstatus in einer Männerdomäne somit eine Belastung darstellen, weil ihr Status Folgen hat für die berufsalltäglichen Hierarchisierungen und Interaktionen. Dies bedeutet, dass sich Berufseinsteigerinnen häufig gegen verschiedene Vorurteile behaupten und ihren Status verteidigen müssen. Dennoch gefällt den Frauen in den meisten Fällen das technische Umfeld, es sind andere Gründe, weshalb sie nach einiger Zeit wieder aussteigen. Dazu Thaler: „...trotz dieser Stolpersteine im Berufsalltag betonen Ingenieurinnen ihre Freude am Beruf, ihre zwar anfänglich erkämpfte, aber dann genossene gute Kooperation mit Kollegen und ihre Zufriedenheit mit ihrer Berufswahl. Selbst Berufsaussteigerinnen bereuen in den meisten Fällen nicht die Entscheidung, Technik studiert zu haben und berichten von ihrem nach wie vor regen Interesse an technischen Themen. Aber die Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der in manchen Unternehmen praktizierte „Anwesenheitskult“ und das nervenaufreibende ständige Beweisen-Müssen der Kompetenz, das sind die Gründe, warum Technikerinnen sich anderen Berufsfeldern zuwenden.“<sup>101</sup>

Ein europäisches Modellprojekt aus den 80er Jahren zur Integration von jungen Frauen in sogenannte Männerberufe zeigt, dass Frauen trotz zum Teil sehr guter Berufsabschlüsse entweder nicht in die Betriebe übernommen werden oder dass sie später die Beschäftigungen wieder aufgeben, „weil sie in der männlich geprägten Arbeitskultur nicht akzeptiert wurden.“<sup>102</sup> Der Minderheitenstatus der Frauen in technischen Berufen kommt gemäss dieser Aussage einerseits zustande, weil sie bereits beim Bewerbungsverfahren einem strengeren Bewertungssystem ausgesetzt sind als ihre männlichen Kollegen und andererseits deshalb, weil Technikberufe aufgrund männlich codierter Leistungsanforderungen nicht die nötige Attraktivität auf Frauen ausüben, um in solchen Berufen zu arbeiten oder längere Zeit darin zu verbleiben. Nach Schuster et al. entfernen sich junge Frauen oft nach dem Eintritt in ein von Konkurrenz geprägtes Arbeitsfeld vom technischen Beruf, weil sie ihre persönlichen Wert- und Zielvorstellungen als nicht verwirklicht ansehen<sup>103</sup>. Stephanie Lahrtz beschreibt die Einstiegssituation für Frauen in technischen Berufen in einem NZZ Artikel folgendermassen: „Laut diversen Untersuchungen ist (...) der Berufseinstieg für Frauen in technische Berufe dorniger als für ihre männlichen Kollegen. So absolvieren Ingenieurinnen weniger Praktika, beginnen später mit der Arbeitsplatzsuche, müssen deutlich mehr Bewerbungen schreiben und bekommen weniger Arbeitsplatzangebote. Und wenn der Sprung in ein Unternehmen geschafft ist, so müssen sich die Frauen oft mit niedrigeren Einstiegsgehältern als ihre gleich qualifizierten Kollegen begnügen, und ihre Verträge sind häufiger befristet. Alles zusammen führt dann oftmals dazu, dass Frauen häufiger als Männer frustriert die Technikwelt verlassen und in eine als frauenfreundlicher empfundene Arbeitswelt wechseln.“<sup>104</sup>

Bei einer Befragung eines österreichischen Grossunternehmens der Automobilbranche stand die Frage nach der Chancengleichheit und den Arbeitsbedingungen im Mittelpunkt<sup>105</sup>. Dabei wurden mit verschiedenen Forschungsmethoden Technikerinnen in Unternehmen und Technikstudentinnen aus höheren Semestern und Absolventinnen befragt. Es kamen Unterschiede in den Erwartungen von zukünftigen Technikerinnen an ihre Berufstätigkeit und der tatsächlichen Berufssituation der Technikerinnen in Unternehmen zu Tage. Einig waren sich die

---

<sup>101</sup> Thaler (2006): 20.

<sup>102</sup> Seeland (2001): 122, zitiert nach Schuster et. al (2004): 49.

<sup>103</sup> Schuster et al. (2004): 31.

<sup>104</sup> „Starthilfe für Ingenieurinnen. Ein Mentoring-Programm der TU München“. Neue Zürcher Zeitung, 5.10.2005.

<sup>105</sup> Thaler (2005): 205 ff.

Probandinnen in der Wahrnehmung des betreffenden Unternehmens als ein „Männerunternehmen“. Was ist damit gemeint? Hier geht es zunächst um die Orientierung des Arbeitsalltags, aber auch der Karrieremöglichkeiten an der sogenannten männlichen Normalerwerbsbiographie. „Schule, Matura, Hochschulabschluss, erste Anstellung, berufliche Veränderung verbunden mit einer Beförderung, weitere Beförderungen und so weiter. Daneben Heirat und Familiengründung, doch diese bleiben unbemerkt, weil sie den Berufsalltag der Männer nicht „stören“<sup>106</sup>.

Hingegen gab es gegensätzliche Ergebnisse bei der Frage nach der Karriere von Technikerinnen. Während für die angehenden Technikerinnen die Karriere ein wichtiges Berufsziel ist, wurde in unternehmensinternen Diskussionsgruppen deutlich, dass „die gläserne Decke für Technikerinnen sehr tief hängt“<sup>107</sup>. Die konkreten Erfahrungen in ihrem Arbeitsalltag schätzen die befragten Technikerinnen als ernüchternd ein.

Es wird eine Ungleichbehandlung von Technikerinnen und Technikern diagnostiziert. Von den Technikerinnen wird informell mehr Durchhaltevermögen und soziale Kompetenz erwartet als von den Technikern, obwohl formal die gleichen Anforderungen an sie gestellt werden. Zudem wird von einem erforderlichen Durchhaltewillen, einem Besser-Sein-Müssen, um Anerkennung zu finden, und von Witzen und Bemerkungen berichtet. Gemäss Thaler spiegeln solche Erwartungen und der Umgang mit Technikerinnen einen „ambivalenten Sexismus“<sup>108</sup> wider. Für Thaler zeigt dies, dass Technikerinnen subtilen Sexismen ausgesetzt sind und keine vollständige Chancengleichheit erfahren, sobald die Techniker ihre Kolleginnen als Konkurrenz wahrnehmen.

#### 4.4 Fazit aus den empirischen Befunden

Der Anteil der Absolventinnen mathematischer, naturwissenschaftlicher und technischer Fachrichtungen war 2004 in der Schweiz mit ca. 15% im internationalen Vergleich gering. Er liegt deutlich unter dem EU-Durchschnitt (EU 27-32%). Besonders tief sind die Anteile der Frauen in den Studiengängen Elektrotechnik, Informatik und Maschinenbau an den schweizerischen Fachhochschulen. Deutlich weniger als an den universitären Hochschulen. 2009 hat es in der Schweiz 399 Abschlüsse gegeben in der Elektrotechnik, bei einem Frauenanteil von 3% haben also 12 Frauen abgeschlossen. In der Informatik liegt der Frauenanteil mit 6% am höchsten bei den hier im Vordergrund stehenden männerdominierten Studiengängen. Von 507 Abschlüssen in der Informatik an Fachhochschulen haben 30 Frauen ein Diplom/Bachelor erhalten. In der Maschinentechnik schlossen 2009 an den Fachhochschulen 11 Frauen (von 271 Abschlüssen) mit einem Diplom/Bachelor ab.

Das heisst es treten wenige Frauen auf den schweizerischen Arbeitsmarkt, was zu einer starken Unterrepräsentanz von Frauen in technischen Berufsfeldern führt. Studien weisen allerdings darauf hin, dass sowohl technische Studiengänge als auch technische Betriebe ihre strukturellen wie kulturellen Rahmenbedingungen ändern müssen um für junge Frauen (und junge Männer) attraktiv zu sein.

Insgesamt wird die Arbeitswelt von Technikstudierenden eher pessimistisch gezeichnet, mit vielen Überstunden und einer grossen Arbeitsbelastung. Insbesondere Frauen antizipieren

---

<sup>106</sup> Thaler (2006: 20).

<sup>107</sup> Ebd.: 205.

<sup>108</sup> Ebd.: 206.

aber mehr Probleme bezüglich der Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Entwicklungsmöglichkeiten; zentrales Thema ist die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben. Verschiedene Studien konnten zeigen, dass Frauen, obwohl technikbegeistert, mit grösseren Hindernissen und ungleichen Massstäben sowohl beim Einstieg als auch in der Arbeitswelt konfrontiert werden als ihre männlichen Kollegen. Neben den Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist die Arbeits- und Unternehmenskultur zentraler Faktor bei der Entscheidung von Ingenieurinnen, in ein nicht-technisches Berufsfeld zu wechseln.

Zu den Erfahrungen gehört, dass Ingenieurinnen beim Einstieg mehr Probleme bei der Stellensuche haben, weniger Stellenangebote haben und sich – wenn sie es geschafft haben – mit niedrigeren Einstiegsgehältern und häufiger befristeten Verträgen begnügen müssen. Im Berufsfeld haben sie immer wieder ihren Status zu definieren und sich zu behaupten. Und dies, obwohl sie sich selbst sehr viel zutrauen im Berufsfeld Technik und bereit wären, bereits unmittelbar nach Abschluss des Studiums anspruchsvolle Aufgaben auszuführen und Verantwortung zu übernehmen.

Dreh- und Angelpunkt für Veränderungen bei den Geschlechterverhältnissen in technischen Berufsfeldern werden bei Verbesserungen und griffigen Massnahmen bezüglich der strukturellen und kulturellen Bedingungen der Betriebe gesehen. Auf struktureller Ebene sind Lohnungleichheiten, höheres Risiko der Arbeitslosigkeit, schlechtere Aufstiegsmöglichkeiten und schlechtere Bewertung der Arbeitsleistung zu eliminieren und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Kulturell müssen die Arbeitskultur, der betriebliche Anspruch auf permanente Anwesenheit von Mitarbeitenden und das sich Beweisen-Müssen bezüglich der eigenen Kompetenzen reflektiert werden. Zentral ist die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Geschlechterrollen und Geschlechterstereotypen im technischen Berufsumfeld, d.h. letztlich, dass Betriebe sorgfältig prüfen müssen, welche Stereotypen bewusst oder unbewusst in ihre Leitbilder, Strukturen und Kommunikationsformen einfließen.

## 5 Ergebnisse Betriebsanalyse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus der Betriebsanalyse in den beiden Firmen Feller AG und IBM vorgestellt. Die Daten beruhen wie im Methodenteil in Kapitel 3 beschrieben wird, auf Interviews mit der Geschäftsleitung, Vertretungen aus den Bereichen Personal, Gleichstellung/Diversity sowie Kommunikation und auf fokussierten Gruppeninterviews mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Daneben wurde eine Analyse der Dokumente und des Auftritts im Internet durchgeführt. Die Ergebnisse aus der Hospitation, die ebenfalls ein Element der Betriebsanalyse sind, werden separat im Kapitel 6 beschrieben. Eine Synthese aus diesen beiden Quellen bzw. Perspektiven auf den Betrieb findet sich im Kapitel 8.

Die Darstellung der Ergebnisse folgt den drei Dimensionen unserer Analyse: Unternehmensstruktur, Unternehmenskultur (inklusive Massnahmen bezüglich Genderfragen), Firmenkommunikation und dem zusätzlichen Bereich Erwartungen an Absolventinnen und Absolventen.

Die drei Dimensionen und die Erwartungen an Absolventinnen werden jeweils in Unterthemen (die theoriegeleitet für die Erhebung und Analyse ausgewählt wurden, vgl. Kap 2 und 3) analysiert und dargestellt.

1. Unternehmensstruktur: Personalgewinnung, Gestaltung des Berufseinstiegs, Entwicklungsmöglichkeiten, Aufgabengestaltung und -verteilung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie
2. Unternehmenskultur: Werte, Normen, Praktiken, allgemein in Bezug auf Gendergerechtigkeit, Führung, Kooperation und Kommunikation im Team,
3. Firmenkommunikation: Image, Kommunikation über Gleichstellung, Darstellung des Betriebes nach innen und aussen bewertet mit dem Screening-Raster
4. Erwartungen: Fähigkeiten und Kompetenzen der Absolventinnen und Absolventen, Erwartungen an die Fachhochschule

Jeweils für die drei Dimension und die Erwartungen werden die Perspektiven der verschiedenen Befragten inhaltlich zusammengefasst und verdichtet. Dabei werden übereinstimmende Aussagen zusammengefasst, unterschiedliche Meinungen jedoch deutlich gemacht und benannt. Nach dieser Beschreibung erfolgt eine Interpretation jeweils hinsichtlich der Themen a) erkennbare unterschiedliche Sichtweisen, b) Problematisches hinsichtlich genderrelevanter Grössen und c) Best-Practices. In einem abschliessenden Schritt werden diese im Fazit diskutiert und erste Hinweise auf Handlungsbedarf / Empfehlungen skizziert.

Die obengenannten Schritte werden für die Betriebe je einzeln dargestellt (5.1 und 5.2). In Kapitel 5.3 stellen wir die Betriebe einander gegenüber. Empfehlungen zur Verbesserung der Unternehmenskultur in Richtung Gendergerechtigkeit formulieren wir in Kapitel 8. Diese werden mit den Betrieben in einer Rückmeldeveranstaltung diskutiert und weiterentwickelt.

### 5.1 Feller AG

Die Feller AG ist ein Elektrotechnikunternehmen mit Sitz in Horgen. 1909 gegründet, beschäftigt sie zurzeit rund 450 Mitarbeitende und zählt damit zu den grossen KMUs in der Schweiz<sup>109</sup>. Kerngeschäft der Firma ist die Entwicklung, Herstellung und Lieferung von Steckdosen und Elektroschaltern, daneben bietet sie auch Lösungen für Gebäudeautomati-

---

<sup>109</sup> <http://www.ch-info.ch/loalkmuinfo/definition/index.html>.

on an. Ihr Absatzmarkt ist die Schweiz. Feller ist seit 1992 eine Tochterfirma der französischen Schneider Electric, die weltweit tätig ist.

Feller hat als selbstständiges Unternehmen nicht überlebt, weil die Nachfolgeregelung nicht gelöst werden konnte. Damit ist es der Feller AG als Familienunternehmung wie zahlreichen anderen Betrieben in der Schweiz wie beispielsweise Elco Looser oder Landis & Gyr ergangen: Der Betrieb wurde an ein internationales Unternehmen verkauft<sup>110</sup>. Insofern erlebte die Feller AG 1992 eine Zäsur, in der sie als Familienunternehmen in einen Grosskonzern übergegangen ist. Der Übergang von einer solchen Unternehmensorganisation in die andere kann nebst rein strukturellen lang andauernde kulturelle Veränderungsprozesse mit sich bringen. Durch die Integration der Feller AG in den Schneider Konzern und die Gründung der Landesorganisation Schneider Schweiz entsteht eine zusätzliche Hierarchieebene. Der Veränderungsprozess erfordert neue zentral gesteuerte Regelungen und Standardisierungen, viele Gespräche und neue kulturelle Eigenheiten, was für einen Betrieb wie die Feller Chance und Gefahr darstellen kann. Joris und Knoepfli beschreiben dies in ihrem Buch über die Familien- und Firmengeschichte der Feller AG folgendermassen: „Mit der Eingliederung (...) in die Groupe Schneider erhielt Feller einerseits Entwicklungsmöglichkeiten, die sie als selbstständiges Unternehmen nicht gehabt hätte. Andererseits wurde der Entscheidungsspielraum stark eingeschränkt, zumal französische Konzerne recht zentralistisch zu führen pflegen. Für vieles muss jetzt Grenoble nachgefragt werden, und in Horgen sitzt ein französischer Statthalter.“<sup>111</sup>

Nach dem Tod des Firmengründers Adolf Feller im Jahre 1931 hat die jüngste Tochter Elisabeth bis zu ihrem eigenen Tod Mitte der siebziger Jahre die Unternehmung geführt. Der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Betrieb stand Elisabeth Feller trotz grossen gesellschaftspolitischen Engagements mit gemischten Gefühlen gegenüber. Joris und Knoepfli beschreiben dies mit folgenden Worten: „Die Ambivalenz von Elisabeth Feller zeigte sich mit aller Deutlichkeit in ihrer Haltung gegenüber Frauen in ihrem eigenen Betrieb. So sozial aufgeschlossen und frauenbezogen sich Elisabeth Feller als Unternehmerin zeigte, so wenig änderte sie an der untergeordneten Stellung der weiblichen Beschäftigten. Trotz ihrem Eintreten für das Prinzip der Lohngleichheit waren die Frauenlöhne nicht höher als in vergleichbaren Unternehmen. War die Führung einer Frauenabteilung durch Frauen auf Meisterstufe für Elisabeth Feller zumindest noch denkbar, konnte sie sich kaum vorstellen, dass es gar Frauen gibt, die einer gemischten Abteilung in einem Betrieb vorstehen. Genauso vorurteilsbeladen war ihre Aussage, die Frau lasse sich ‚lieber durch einen Mann führen‘. So war denn Elisabeth Feller nach Ansicht verschiedener Mitarbeiter gerne die einzige tonangebende Frau im Betrieb.“<sup>112</sup>

In der Geschäftsleitung Feller AG waren zum Zeitpunkt der Projektdurchführung keine Frauen vertreten; heute hat jedoch in der Geschäftsleitung der Landorganisation Schweiz eine Frau die Position als CFO inne. 24 von total 287 Männern üben eine Funktion mit Personalführung aus, bei den Frauen sind es drei von 166. Von den 27 Mitarbeitenden mit Führungsfunktion arbeiten drei Männer Teilzeit, zwei im Bereich Entwicklung, einer in Verkauf & Marketing. Der Frauenanteil in der gesamten Belegschaft ist um 0,75 % gesunken, während der Männeranteil um 0,7 % gestiegen ist<sup>113</sup>.

---

<sup>110</sup> Joris/Knoepfli (1996: 47).

<sup>111</sup> Ebd.: 49.

<sup>112</sup> Ebd.: 107.

<sup>113</sup> Informationen aus UND-Bericht: Stand März 2009.



Die Organisation gliedert sich nach verschiedenen Funktionsbereichen in Entwicklung, Industrie, Human Resources usw. Mit vier Stufen kann die Hierarchie noch als flach bezeichnet werden. Die untersuchte Entwicklungsabteilung ist in sich von einer Linienorganisation in eine Projektorganisation überführt worden und die ebenso beteiligte Industrieabteilung arbeitet vor allem in Form von Projekten. Die Mitarbeitenden sind alle in der Firma lokal angesiedelt und arbeiten teils im gleichen Grossraumbüro. Die Organisationsform unterstützt dezentrale Zusammenarbeit und Entscheidungen sowie Möglichkeit zu direkter Kommunikation, was aus Genderperspektive positiv zu werten ist<sup>114</sup>.

Durch die Integration in den Schneider Konzern und die Gründung von Schneider Schweiz (one company) entsteht eine zusätzliche Hierarchieebene. Der Veränderungsprozess erfordert viele Gespräche und neue, zentral gesteuerte Regelungen und Standardisierungen, was für die Feller zugleich eine Chance als auch eine `Gefahr` darstellen kann. Durch den Change-Prozess können als Chance viele ungeschriebene Regeln, die im traditionellen Familienbetrieb gelten, reflektiert und allenfalls auch schriftlich festgehalten werden. Eine Gefahr besteht jedoch in der Tendenz von Grossbetrieben, zu viel zu standardisieren und zu zentralisieren, so könnte auch wieder die Kultur, die Werte vor allem zu leben, verloren gehen.

Die Abteilungen Entwicklung und Industrie sind nach Fachgebieten, Produkten oder Arbeitsschritten unterteilt, was somit eine Nutzung von Erfahrungen durch Spezialisierung erlaubt. Darüber hinaus wurde in den Diskussionen mit den Mitarbeitenden auch eine horizontale Karrieremöglichkeit als Fachspezialist/in gewünscht, die es heute noch nicht gibt.

Der Grad der Formalisierung und Standardisierung ist bereichsspezifisch unterschiedlich ausgeprägt. Während z.B. die Stellenbeschreibungen sehr ausführlich sind und z.B. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung in Projekten definiert werden, es sogar eine Stelle für Normierungen in der Technik gibt, existiert für den Bereich der Gleichstellung lediglich ein Dokument; Prozesse in Fällen etwa von Mobbing oder sexueller Belästigung sind nicht festgehalten. Auch im Feld von HR finden sich eher wenige Dokumente, bzw. diese befinden sich im Aufbau wie etwa eine Datenbank mit Kompetenzen der Mitarbeitenden oder zur Karriereplanung. Die mündliche Kommunikation hingegen spielt bei Feller AG eine grosse Rolle.

Die Feller AG hat auf der Führungsebene der Geschäftsleitung keine eigene Position für die Gleichstellung eingesetzt. Die HR-Businesspartnerin ist jedoch mit 10 Stellenprozenten für die Gleichstellungsaufgabe zuständig. Auf der Ebene der Mitarbeitenden übernimmt ein Mitglied der Angestelltenkommission die Funktion des Gleichstellungsbeauftragten im Sinne einer Bottom-up-Anlaufstelle, jedoch ohne genauer definiertes Aufgabengebiet.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Einzelinterviews, Gruppeninterviews und der Dokumentanalyse dargestellt entlang der Dimensionen unserer Untersuchung Unternehmensstruktur, -kultur, Firmenkommunikation und Erwartungen an Absolventinnen und Hochschule<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> Strohm/Ulich (1997): 76.

<sup>115</sup> Die Interviewleitfäden (A1) und eine Übersicht zu den analysierten Dokumenten (A2), sowie das Screeningraster (A3) befinden sich im Anhang

### 5.1.1 Unternehmensstruktur und Massnahmen bezüglich Genderfragen und Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung

#### a) Personalgewinnung

Stellen werden vor allem auf Online-Jobbörsen und auf der Firmenhomepage ausgeschrieben, manchmal auch über Verbände, z.B. den Elektrotechnischen Verband. Die Firma ist am Polycocktail der ETH vertreten, nicht aber an Jobmessen.

Sowohl aus Mitarbeitendenperspektive als auch aus Sicht von leitenden Personen sei es wichtig, Frauen für ein technisches Studium zu motivieren und die Abgängerinnen dann für die Firma zu gewinnen.

Damit mehr Frauen an einem technischen Studiengang interessiert sind, müsste dieser aus Sicht der Geschäftsleitung nicht nur mit Fokus auf das Technische beworben, sondern es sollten auch andere Aspekte wie Produktmanagement oder Produktmarketing betont und allenfalls Quereinstiege ermöglicht werden.

#### b) Gestaltung des Berufseinstiegs

Die Gestaltung des Einstiegs hängt stark vom individuellen Vorgesetzten und vom Wissensstand der Mitarbeitenden ab. Es wird ein Einführungsprogramm zusammengestellt, in dem neue Mitarbeitende alle Abteilungen der Firma kennen lernen. Ausserdem werden Neue von einem/r Vorgesetzten oder einem sogenannten „Götti“ begleitet<sup>116</sup>.

Die Linienvorgesetzten bemühen sich, den neuen Mitarbeitenden den Einstieg zu erleichtern, indem sie gewisse Voraussetzungen schaffen, wie z.B. räumliche Nähe zum Team und dem Vorgesetzten. Zu Beginn werden einfache Aufgaben ohne Zeitdruck gestellt und es findet täglich ein kurzes Feedbackgespräch statt. Zusätzlich kann ein Mentoring durchgeführt werden, meist durch einen Ingenieur oder eine Ingenieurin aus dem gleichen Projekt.

Von Mitarbeitendenseite wird bemängelt, dass StudienabgängerInnen, die für das Marco-Polo-Programm<sup>117</sup> angestellt wurden, in den ersten Monaten keine klaren Aufgaben haben, sie brauchten viel Eigeninitiative, damit sie sinnvolle Arbeit leisten können.

Eine Mitarbeiterin berichtet, dass sie sich bei ihrem Einstieg allein gefühlt hatte, als Ausländerin und erst zweite Frau in dieser Position. Ihre Kollegen hatten sich nur wenig um sie gekümmert und sie hat sich erst allmählich einfügen können. Mittlerweile hat sich die Situation verbessert, da Marco-Polo-TeilnehmerInnen mehr Verständnis aufbringen, weil sie selbst erlebt haben, wie es ist, in einem fremden Land im Beruf zu starten.

Bis sich in der Firma jemand eingelebt hat und alles gut kennt, benötigt es bis zu einem Jahr. Völlige Eigenständigkeit und selbstständiges Arbeiten, aber auch die Übernahme von Projektleitungen erwartet die Feller AG von ihren Mitarbeitenden je nach Bereich nach zwei bis drei Jahren oder früher.

#### c) Entwicklungsmöglichkeiten

Die Firma bietet eine Reihe von Kursen für die fachliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden an. Darüber hinaus können alle Kurse des Mutterkonzerns besucht werden.

---

<sup>116</sup> Die Feller AG bezeichnet diese Bezugsperson in der Einstiegsphase als „Götti“, was in der Schweiz für PatIn oder MentorIn steht.

<sup>117</sup> Marco Polo Programm: Möglichkeit für neu angestellte IngenieurInnen, für ein Jahr in eine Tochterfirma der Schneider Electric ins Ausland zu gehen und dadurch internationale Erfahrungen zu sammeln.

Mitarbeitende mit Potenzial werden in Führungslehrgängen des Konzerns ausgebildet. Wegen der tiefen Fluktuation ist der Aufstieg in eine höhere Position jedoch schwierig. Die Chancen werden besser, wenn jemand international mobil ist und einen Stellenwechsel innerhalb des Mutterkonzerns in Erwägung zieht. Der Konzern hat ein Programm zur Identifizierung von Talenten – für Führungspositionen oder FachspezialistInnenstellen.

Die Mitarbeitenden erhalten jährlich eine Evaluation ihrer Arbeit durch ihre/n Vorgesetzte/n. Für diese Evaluation gibt es keine Kriterien, die Vorgesetzten führen das Review aufgrund ihrer persönlichen Einschätzung durch.

Das Marco-Polo-Programm des Konzerns wird als wertvoll eingeschätzt, insofern es die Selbstständigkeit fördert und zeigt, dass die Person offen ist für andere Kulturen und bereit, etwas auszuprobieren.

Laut den Mitarbeitenden hängt es sehr stark vom einzelnen Vorgesetzten ab, wie die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden mit diesen zusammen angeschaut werden und ob und wie das HR dabei eingebunden wird. Es besteht der Wunsch, dass dies regelmässig bei allen gemacht wird, da die Firma eigentlich in diesem Bereich viel anbietet, auch für technische Weiterbildungen. Sie finden es auch schade, dass der Weg zum Fachexperten, zur Fachexpertin nicht gefördert wird.

Bemängelt wird, dass die Karriereplanung nicht systematisch durchgeführt wird und wenig transparent ist. Auf Mitarbeitendenseite ist unklar, wie stark die Firma die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden plant und fördern will. Sie wünschen sich, dass das HR in dieser Hinsicht aktiver ist.

#### **d) Aufgabengestaltung und Aufgabenverteilung**

Die Aufgaben werden nach den Fähigkeiten und Wünschen der Mitarbeitenden verteilt, nicht aufgrund des Geschlechts. Die Vorgesetzten stellen in den Interessen und Fähigkeiten zwar Unterschiede zwischen ihren Mitarbeitenden fest, führen diese aber nicht auf das Geschlecht zurück, da sie bei nur jeweils einer Frau pro Team keine verallgemeinernden Aussagen machen können.

LeiterInnen eines Projekts wird jeweils noch eine kleinere Fachaufgabe in einem anderen Projekt zugeteilt, damit sie Einblick in artfremde Projekte erhalten und um den Teamgedanken zu fördern.

#### **e) Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Aus Sicht der Geschäftsleitung ist die Firma bemüht, die Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen, indem sie Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten anbietet. Sie möchte den Mitarbeitenden in diesen Belangen entgegenkommen.

Für eine Vorgesetztenfunktion sind aus der Sicht der Geschäftsleitung 80% Arbeitspensum nötig: Bislang arbeitet ein Vorgesetzter mit diesem Pensum, weil er kürzlich Vater geworden ist. Weniger als 80% werden wegen der mangelnden Erreichbarkeit und Präsenz als problematisch eingeschätzt. Eine Projektleitungsfunktion wäre aber mit 60% möglich, wenn jemand z.B. nur ein Projekt statt wie sonst üblich zwei bis drei leiten würde.

Die Mitarbeitenden sehen im Moment noch keinen Weg, wie sie eine Führungsposition mit einer Familie vereinbaren können. Die Firma schafft ihrer Meinung nach nicht die nötigen Voraussetzungen und sie wünschen sich mehr Unterstützung mit Blick auf Teilzeitarbeit, Job-Sharing oder Kinderkrippe. Sie vermissen Ingenieurinnen als weibliche Vorbilder in der Firma und Teilzeit arbeitende Frauen und Männer in Führungspositionen, die ebenfalls als Vorbilder wirken könnten.

## f) Zusammenfassung und Fazit

### Unterschiedliche Sichtweisen

Zur Einführung von EinsteigerInnen gibt es divergierende Ansichten, die sich mit den Freiheiten der Linienvorgesetzten in der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen erklären lassen. Während die Linienvorgesetzten den Einstieg bei Feller als gut organisiert beschreiben und besonders die Angemessenheit der zugeteilten Aufgaben und die enge Betreuung betonen, fühlten sich einzelne MitarbeiterInnen retrospektiv anfänglich alleingelassen oder gaben an, dass sie sich über ihre Aufgaben nicht im Klaren gewesen wären.

Die Karrieremöglichkeiten scheinen für die Mitarbeitenden intransparent zu sein. Es wird zwar vermutet, dass auf der Führungsebene diesbezüglich Pläne vorhanden sind, diese werden jedoch aus Sicht der Mitarbeitenden nicht offen kommuniziert und es ist nicht klar, wie sie sich für die eigene Karriere stark machen können. Es wird betont, dass das sehr von der Haltung der direkten Vorgesetzten abhängig sei und der Prozess nicht zentral gesteuert ist. Hier werden einheitlichere und klarere Personalentwicklung durch das HR gewünscht. Dieser Kritikpunkt taucht in der Befragung zur Mitarbeitendenzufriedenheit auf.

Bedauert wird zudem, dass – gerade weil es kaum vertikale Aufstiegschancen am Standort gibt – die Spezialisierung und die Aufgabe des/der FachspezialistenIn nicht als alternative Karrieremöglichkeit gefördert wird. Nach Meinung der Mitarbeitenden sollten sowohl horizontale als auch vertikale Karrieremöglichkeiten angeboten werden.

### Problematisches hinsichtlich genderrelevanter Grössen

Zum Zeitpunkt der Untersuchung arbeitet ein Vorgesetzter 80% Teilzeit aus familiären Gründen. Möglich war dies nach seiner Einschätzung, weil er schon lange mit dem Team zusammenarbeitet und starke Stellvertreter in anderen Teamleitungen hat. Allerdings zeigt die Befragung, dass dieses vorbildliche Beispiel im Betrieb nicht bekannt war. Das ist ein gutes Beispiel dafür, dass es genderrelevante Themenfelder bei Feller AG gibt, in denen die Genderthematik offen kommuniziert werden könnte und auf ein gutes Echo bei den Mitarbeitenden stossen würde.

Bezüglich der Teilzeitarbeit, Home Office Arbeit und dem Thema Beruf und Familie wurde in den Diskussionen deutlich, dass sich Mitarbeitende in qualifizierten Funktionen nicht vorstellen können, dass dies bei Feller möglich ist, und dass auch widersprüchliche Informationen über den möglichen Prozentsatz der Arbeitszeitreduktion oder gar keine Informationen zum Thema Unterstützung durch HR in diesem Prozess und zum Thema Krippenplätze, Krankheitsabwesenheiten (Alternativbetreuung) o.ä. vorhanden sind.

Die Einführung von Berufseinsteigerinnen wird mit einem Jahr angegeben, dies ist relativ lang und birgt die Gefahr von Verunsicherung und Absprung. Diese Phase muss intensiv begleitet werden. Es gibt viele Aktivitäten zur Teamintegration von Mitarbeitenden zu Beginn, trotzdem wurde zu wenig Sensibilität für Fragen nach dem Geschlecht und Unterschiede bei der Herkunftskultur bemängelt. Hier könnten in Bezug auf künftige Berufseinsteigerinnen systematischere Abläufe in Bezug auf die Tätigkeit an sich und in Bezug auf die Teamintegration geplant werden.

Insgesamt erscheint die Feller AG in den Gesprächen sehr stark als eine „Familie“. Dies bringt mit sich, dass es viele ungeschriebene Regeln gibt. Diese Regeln und Bedeutungen müssen aus dem Kontext erschlossen werden. Die oftmals langjährigen Mitarbeitenden kennen einander über Jahre, die Vorgehensweisen und Regeln, aber auch die Tabus und Bereiche, nach denen nicht gefragt werden kann und die scheinbar auch nicht verändert werden können, sind ihnen bekannt. Vor allem für Personen, die aufgrund des Geschlechts oder Herkunft einer innerbetrieblichen Minderheit angehören, kann eine Integration schwierig sein.

Möglicherweise könnte eine stärkere Standardisierung und Formalisierung dazu beitragen, mehr Transparenz zu schaffen, sie birgt jedoch auf der anderen Seite die Gefahr, die offene Kultur zu zerstören. Darum erscheint uns die Transitionsphase, in der sich Feller befindet, als Chance zur Reflexion und um eine Balance zwischen Standardisierung und Offenheit zu finden.

### **Best-Practice**

Die Frauen werden als selbstverständlicher Bestandteil der Teams wahrgenommen, auch wenn sie wenige an der Zahl sind. Herausgehoben wird, dass die Fähigkeiten entscheidend sind und nicht das Geschlecht. Unterschiede werden nicht problematisiert, sondern akzeptiert, sowohl solche zwischen Frauen und Männern als auch unter den Männern. Die Ansprüche an die Tätigkeit werden bei Frauen nicht anders wahrgenommen als die Anforderungen an die Männer. Unterschiedliche Führungsstile sind möglich und werden wertgeschätzt. Auch ein vermeintlich „weiblicher Stil“ wird anerkannt: „Die Frau in meinem Team hat schon andere Fähigkeiten, Stärken und Neigungen als ihre Kollegen. Sie führt zum Beispiel Teams anders, integrativer, kommt aber genauso zum Erfolg wie andere, die autoritärer auftreten.“

Bei der Verteilung von Aufgaben wird auf introvertierte Mitarbeitende Rücksicht genommen. Die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten werden von den Vorgesetzten insgesamt bewusst berücksichtigt.

Nach Ansicht der Mitarbeitenden sind Projektleitungen mit 60% möglich, wenn man nur ein Projekt leitet, HR bespricht in solchen Fällen auch die neue Aufgabenverteilung. Dies kommt jedoch sehr selten vor.

Viele Mitarbeitende arbeiten lokal sehr eng zusammen, sitzen teils sogar im selben Büro, dadurch kann eine schnelle Integration zu Beginn in das Team sichergestellt werden. Diese Konstellation kommt dem Bedürfnis nach Identifikation mit dem Betrieb und der Arbeit entgegen.

### **Fazit und erste Empfehlungen zur Unternehmensstruktur**

1. Die Einarbeitung zeigt sich aufgrund der Aufgabenkomplexität als lange, kritische Eingangsphase. Diese ist gut zu betreuen und Integration ist zu leisten. Hier könnte eine Einstiegscheckliste/-schulung helfen, um weniger abhängig von den individuellen Vorgehensweisen der Vorgesetzten zu sein.
2. Die Personalentwicklung und Karriereplanung muss aktiver und transparenter werden, Kriterien für die Beurteilung und Beförderung der Mitarbeitenden sind an einigen Orten unbekannt. Diese sind klarer zu formulieren und zu dokumentieren. Die Rolle von HR in diesem Prozess ist zu klären.
3. Die Möglichkeit für Teilzeitarbeit in Führungspositionen ist bei vielen Mitarbeitenden nicht bekannt. Hier ist eine bessere Kommunikation erforderlich.
4. Es fehlen weibliche Vorbilder als Ingenieurinnen und Frauen oder Männer in Führungspositionen, die Teilzeit arbeiten. Gerade in den qualifizierten Funktionen braucht es solche Vorbilder, da Personen aus dem Produktionsbereich nicht als vergleichbar wahrgenommen werden.
5. Sind schliesslich innerhalb der Feller AG neue Wege für die Personalwerbung erforderlich und möglich? In dieser Frage könnte das Potential der FachhochschulabgängerInnen noch besser ausgeschöpft werden.

## 5.1.2 Unternehmenskultur

### a) Werte, Normen und Praktiken (allgemein)

Wichtige Werte der Firma sind Kundenorientiertheit, Wertschätzung und Nachhaltigkeit. Die Personalabteilung streicht dazu noch die Leistungsbereitschaft des Personals heraus. Von den Mitarbeitenden wird Selbständigkeit und Eigenmotivation erwartet. In der Firma herrscht, so die Meinungen der InterviewpartnerInnen, ein offenes und unkompliziertes Klima. Viele heben den familiären Umgang hervor, der gepflegt wird.

### b) Werte, Normen und Praktiken in Bezug auf Gendergerechtigkeit

Im Allgemeinen herrscht die Wahrnehmung vor, dass die Geschlechtergleichheit in der Firma gelebt werde und deshalb nicht mit Normen reguliert werden müsse. Aus diesem Grund verwenden die Führungskräfte und Mitarbeitenden auch keine Gender-Richtlinien im Alltag. Die Geschäftsleitung möchte das Thema nicht explizit thematisieren, da ansonsten jede Entscheidung mit Blick auf die Geschlechtergerechtigkeit hinterfragt würde – das Stichwort „Quotenfrauen“ fällt in den Interviews.

Die Mitarbeiterinnen bemängeln, dass Familie und Beruf nicht mit einer Projektleitungs- oder Führungsposition vereinbart werden können und dass es in der Firma dafür keine Vorbilder gebe. Vonseiten des Gleichstellungsbeauftragten kommt der Wunsch, dass sich die Geschäftsleitung stärker mit dem Thema auseinandersetzt oder dass sich ein „Promoter“ dafür einsetzt.

Bei den Organisationsmitgliedern finden sich verschiedene durch Alltag und Erfahrung geleitete Geschlechtertheorien, die in Bezug zu Ansätzen der Geschlechterforschung gesetzt werden können.

Der CEO vertritt die Position, dass Frauen und Männer gleich sind und gleich behandelt werden sollten, andererseits beobachtet er im Alltag jedoch auch, dass eine neu hinzugekommene Frau im Managementteam der Feller AG zu einer Veränderung der Arbeitsatmosphäre führt, womit er differenztheoretische Überlegungen mit ins Spiel bringt. Die Kollegen aus den Abteilungen Entwicklung und Industrie sehen keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder wenn, dann sind sie unsicher worauf diese zurückzuführen sind. Ebenso sehen die Mitarbeiterinnen Frauen und Männer als gleich an. Frauen sind aus ihrer Sicht ebenso technikkompetent wie Männer. Die Ausländerinnen unter den Interviewpartnerinnen erleben allerdings in der Schweiz im Vergleich zu ihren Herkunftskulturen zum ersten Mal, dass ihr Gegenüber, wie z.B. Kundinnen und Kunden, durchaus Zweifel an ihrer Technikkompetenz äussert. Sie wünschen sich, dass der Betrieb Verantwortung im Bereich der Gleichstellung übernimmt und Zeichen setzt gegenüber solchen, von stereotypisierenden gesellschaftlichen Bildern geprägten Vorgängen, d.h. ganz im Sinne einer dekonstruktivistischen Perspektive Stereotypen der Kritik zugänglich macht und wenn immer möglich auflöst. Die Vertretung HR vertritt demgegenüber eher differenztheoretisch geprägte Meinungen. Die Unterrepräsentanz von Frauen in technischen Berufen wird mit unterschiedlichen Interessen von Frauen und Männern erklärt und bei Neurekrutierungen werden eher „bodenständige Personen“ gesucht. Dieses Bild könnte implizit mit einem stereotypen Bild von Männlichkeit verbunden sein und die Personalselektion in die Richtung lenken, dass für leitende Funktionen eher Männer gesucht werden.

### c) Führung

Bei der Feller AG ist es wichtig, dass eine Führungskraft einen menschlichen Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegt und als Vorbild wirkt. Dabei muss sie einen offenen und kommunikativen Stil pflegen. Mitglieder des Führungskreises besuchen zweimal jährlich einen Workshop zu Themen der Führung und werden professionell weitergebildet.

Der Führungsstil hängt stark von der jeweiligen Führungsperson ab. In der Firma haben unterschiedliche Führungsstile ihren Platz, sofern sie den Mitarbeitenden genug Freiraum lassen. Ein zu autoritärer Führungsstil passe jedoch nicht in die Firma, finden die befragten Vorgesetzten.

Entscheidungen werden bevorzugt in der Gruppe unter Mitsprache von allen Beteiligten getroffen. Aus Sicht der Mitarbeitenden sind Entscheidungen, die von höherer Stelle kommen, oft nicht transparent genug, weil nur die Ziele, nicht aber die Gründe für einen Entscheid kommuniziert werden.

#### **d) Kooperation und Kommunikation im Team**

Die Entscheidungsfindung durch Konsens wird in der Teamarbeit als sehr positiv eingestuft. Unterschiedliche Ansichten werden geschätzt, aber schlussendlich sollte das Team in der Lage sein, sich auf einen gemeinsamen Beschluss zu einigen. Frauen werden als eine Bereicherung für Teams angesehen und es wird bedauert, dass momentan nur wenige Frauen beschäftigt sind und die Arbeitswelt bei der Feller AG eine „Männerwelt“ ist. Mehr Frauen könnten eine andere Dynamik in den Teams auslösen, so die Meinung.

Der Zusammenhalt wird als sehr gut angesehen: Schwierigkeiten können gemeinsam besprochen und ausdiskutiert werden und die Mitarbeitenden unterstützen sich gegenseitig. Teambuildingmassnahmen werden nur in Ausnahmefällen getroffen. Informelle Aktivitäten werden als wichtiger Teil des Teamlebens angesehen. Gemeinsame Unternehmungen ausserhalb der Arbeit tragen dazu bei, einander besser zu verstehen, was wiederum bei der Arbeit hilft.

Die Mitarbeiterinnen beobachten, dass sie sich als Frauen beweisen müssen, damit sie ernst genommen werden, da eher den Männern Fachkompetenz zugeschrieben werde. Dies passierte z.B. zu Beginn von Projekten bei der Aufgabenverteilung oder im Kontakt mit Kundinnen und Kunden. Ein Vorteil hinwiederum sei, dass man als Frau im Mittelpunkt stehe und eher wahrgenommen werde.

Die im Gruppengespräch befragten Ingenieurinnen und Ingenieure wünschen sich klare Abläufe und Anlaufstellen, an die sie sich als Betroffene von sexistischen Verhaltensweisen oder sexueller Belästigung wenden können. Eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Vorgesetzten durch Schulungen oder in den Führungskreis-Seminaren könnte ihrer Meinung nach in dieser spezifischen Thematik ein weiterer und die Anlaufstelle ergänzender gangbarer Weg sein. In Diskriminierungsfällen wäre es gut, ein ausgewogenes Vorgehen zu finden, d.h. Vorfälle sollten nicht zu einem „Drama“ werden, sollten jedoch auch nicht bagatellisiert werden.

Neben der teilweise fehlenden Sensibilität für Genderfragen wurde auch wenig Feingespür für kulturelle Unterschiede bemerkt, denn immer wieder komme es vor, dass in Sprache und Bildlichkeit kulturelle Stereotypen bedient würden. Das Marco-Polo-Programm wurde als hilfreich angesehen, um das Verständnis für kulturelle Unterschiede und den Arbeits- und Lebensstil in einem neuen Land zu fördern. Das Programm ist aus der Sicht der Mitarbeitenden eine geeignete Einstiegshilfe, um an einem fremden Ort eine neue Aufgabe im Betrieb zu übernehmen. Die Einführungsphase für neue Personen im Ingenieurbereich beträgt bei der Feller AG zirka ein Jahr, d.h. dieser Einstieg wird insgesamt sorgfältig bedacht.

#### **e) Zusammenfassung und Fazit Unternehmenskultur**

##### **Unterschiedliche Sichtweisen**

Die gelebten, wahrgenommenen Werte und die von der Geschäftsleitung angestrebten Werte stimmen darin überein, dass eine offene, lockere Kultur gelebt wird. Diese Kultur kommt

ohne grössere hierarchische Distanz im alltäglichen Umgang aus und die Unternehmung tut diesbezüglich einiges, indem zum Beispiel ausserberufliche Aktivitäten zum besseren Kennenlernen angeboten werden. Die Kultur wird als respektvoll im Umgang und konsensorientiert beschrieben.

Hingegen ist mangelnde Transparenz der Top-down-Kommunikation ein Thema, das von Mitarbeitenseite in den Interviews wiederholt angesprochen wurde und sich in verschiedenen Themenfeldern zu zeigen scheint:

Erstens haben Mitarbeitende bezüglich Führung den Eindruck, dass zwar eine Zielvorgabe gemacht wird, jedoch nicht deutlich wird, warum dieses Ziel wichtig ist und wie es erreicht werden soll. Von Vorgesetzenseite her wird das Führungsverständnis so gesehen: Man gibt ein Ziel vor und die Mitarbeitenden sind in der Art der Ausführung frei. Auf Seite der Mitarbeitenden führt dies offenbar zu Irritationen, Begründungen wären erwünscht.

Es scheinen zweitens widersprüchliche Wahrnehmungen hinsichtlich der Gleichstellung zu bestehen. Einige Vorgesetzte und Mitarbeitende finden, Gleichstellung sei realisiert und müsse deshalb nicht benannt werden, andere werfen Probleme auf wie z.B. die nicht geregelten Abläufe im Falle von sexueller Belästigung, die Intransparenz bei Lohnverhandlungen oder den Mangel an Vorbildern im Betrieb.

In Bezug auf die Alltagstheorien über Geschlecht bei den Vorgesetzten und Mitarbeitenden lässt sich drittens eine Gleichzeitigkeit von Gleichheits- und Differenzansatz beobachten, sowie das Nicht-Benennen der Gleichstellungsthematik als Strategie. Dies dient zum einen dazu, dramatisierende Konstruktionen von Geschlechterunterschieden zu vermeiden, zum anderen kann dies aber auch ein Hinweis auf Unsicherheit im Umgang mit der Thematik sein.

### **Problematisches hinsichtlich genderrelevanten Grössen**

Seitens der Mitarbeitenden wurde der Bedarf nach klaren Regeln und Vorgehensweisen in Fällen sexueller Diskriminierung oder Belästigung deutlich. Auch Beispiele für mangelnde Sensibilität in interkulturellen Kontexten, irritierte Reaktionen auf Frauen als Ingenieurinnen und die Verwendung von Geschlechtsrollenstereotypen – wenn Frauen etwa als „zickig“ in ihrem Verhalten bezeichnet werden – weisen auf einen Sensibilisierungsbedarf hin. Frauen als Ingenieurinnen sind willkommen, fühlen sich aber als „Exotinnen“.

### **Best-Practice**

Die Firma Feller strebt an, durch Betriebsanalysen wie im vorliegenden Projekt oder die Untersuchungen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Beratungsunternehmung UND mehr über die Gendergerechtigkeit ihrer Kultur, Strukturen und Praktiken im Alltag zu erfahren. Sie hat zum Ziel, ihre Praxis in Richtung Gendergerechtigkeit zu verbessern und ein grosses Interesse daran, für zukünftige Ingenieurinnen offen und bereit zu sein. Die flache Hierarchie, der partizipative Führungsstil, die kooperative Zusammenarbeit und Offenheit, die in allen Gesprächen spürbar war, stellt eine wichtige Basis für kommende Gleichstellungsbestrebungen dar.

Im Bereich der Führung herrscht Offenheit für verschiedene Führungsstile, was die Entwicklung eines eigenen Stils von Ingenieurinnen offen lässt. Z.B. wird die Art des Führens einer Kollegin, die ihren Mitarbeitenden viel Freiraum gewährt und wenig direktiv eingreift als positiv wahrgenommen.

Neben den obengenannten Zielen und Werten, die eher auf einer sozialen Dimension anzusiedeln sind, wird bei Feller auch Leistung als ein zentrales Ziel verfolgt. Dabei wird Partizipation als ein Führungsstil gesehen, mit dem man leistungsstark sein kann.



---

## Fazit und erste Empfehlungen zur Unternehmenskultur

1. Die Nichtbetonung des Gleichstellungsthemas führt zu Nichtwissen, Nichtbeachtung und Verunsicherung bei den Mitarbeitenden. Mehr mündliche und schriftliche Kommunikation sowie Sensibilisierung sind erforderlich.
2. Ingenieurinnen erleben Vorurteile im Kontakt mit KundInnen, manchmal auch mit KollegInnen, die von Frauen keine technischen Kompetenzen erwarten. Führungskräfte sollten Projektleiterinnen nach aussen und innen unterstützen und fördern.
3. Eine Definition von Prozessen und Ansprechpersonen im Bereich Diskriminierung sowie eine entsprechende Weiterbildung von Vorgesetzten ist erforderlich.
4. Die Transitionsphase vom schweizerischen, traditionellen Betrieb hin zum Teil einer internationalen Grossfirma bringt neue Chancen, indem Abläufe und Hierarchien transparent formalisiert werden, sie birgt aber auch Gefahren, indem zum Beispiel der familiäre mittelbetrieblich geprägte Umgangston verloren gehen könnte. Die Veränderungsphase kann aber auf jeden Fall für die Genderthematik proaktiv genutzt werden.

### 5.1.3 Firmenkommunikation

Insgesamt gesehen ist erkennbar, dass die Feller AG bemüht ist, die Gleichstellung zwischen Frau und Mann zu gewährleisten und geschlechtergerecht zu handeln. Sie sieht sich in der Verantwortung für ihre Mitarbeitenden sowie Partner/innen und Kundschaft. Der Betrieb selbst soll den Charakter einer grossen Familie haben, wobei sich die Mitarbeitenden gegenseitig respektieren, kennen und vertrauen. Es wird versucht, möglichst direkt, klar und persönlich mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren. Sie sollen sich informiert, gut aufgehoben und wohl fühlen.

Die Repräsentation der Mitarbeiterinnen und evtl. Kundinnen findet in den Dokumenten zum Teil statt. Es werden z.B. in der Mitarbeitenden-Zeitschrift weibliche Mitarbeitende gezeigt und in der FellerAktuell-Broschüre Kundinnen abgebildet. Trotzdem könnte die Häufigkeit der abgebildeten Frauen noch erweitert werden und die Vielfältigkeit von möglichen Tätigkeitsfeldern, z.B. Architektinnen, Bauherrin oder Ingenieurin, bildlich und sprachlich besser ausgeschöpft werden. Zurzeit werden Frauen oft als ausschliesslich im Produktionsbereich Tätige gezeigt und in der Rolle der Ehefrauen von Bauherren.

In den Dokumenten bestehen durchaus Bemühungen, gendergerecht zu kommunizieren, es scheint jedoch so, als ob das Prinzip der zumindest sprachlichen Gleichbehandlung noch nicht durchgehend implementiert ist. Z.B. ist auf der Homepage unter der Rubrik „Katalog clix“, die Rede von Bauherren und Installateuren, unter der Rubrik „Ausbildung“ werden der Lehrling und der Teilnehmer erwähnt und anderenorts ist die Rede von Hochschulabgängern, Besuchern und Ausstellern.

Durch die Dokumentenanalyse wird deutlich, dass Gleichstellung nicht systematisch betrieben wird. Das Thema wird nirgends gesondert aufgegriffen: es existiert kein Gefäss dafür, weder im Intranet – z.B. auch nicht auf der Seite der Angestelltenkommission, die einen Gleichstellungsbeauftragten stellt – noch an einer bestimmten Position, z.B. einer Diversity-Stelle, die in dieser Rolle explizit mit Informationen oder Aktionen auftritt. Der Grad an Standardisierung und Formalisierung ist niedrig. Wenig ist in Bezug auf die Genderthematik schriftlich festgehalten und bekannt.

Das erklärte Ziel der Geschäftsleitung, nämlich einen Imagewechsel weg von der Techniklastigkeit zu schaffen, wird in den Dokumenten teilweise erreicht. Es wird deutlich, dass Menschen bei Feller im Vordergrund stehen. Als Arbeitgeberin stellt sich die Feller als familiärer Betrieb dar. Einzige Einschränkung wäre hier, dass sich die Website optisch sehr technikorientiert präsentiert.

## **Fazit und erste Empfehlungen zur Firmenkommunikation**

1. Durch eine verbesserte interne Kommunikation über das Thema Gleichstellung könnten qualifizierte Mitarbeitende besser informiert werden über Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Führungspositionen oder Karriereplanung.
2. Nach aussen könnte Feller das „Employer Branding“ verbessern und weniger techniklastig auftreten. Mit einer gezielt genderparitätischen Bildsprache liessen sich weibliche als auch männliche BewerberInnen und KundInnen besser ansprechen.

### **5.1.4 Erwartungen an Absolventinnen**

#### **a) Fähigkeiten und Kompetenzen**

Die Geschäftsleitung wünscht sich Mitarbeitende, die Technik und das geschäftliche Umfeld verstehen und mindestens Deutsch und Englisch gut beherrschen. Gefragt sind Personen, die nicht nur spezialisiert sind in ihrem Fach, sondern auch ein Flair für Verkauf und Marketing haben. Oft seien TechnikerInnen aber eher introvertierte Persönlichkeiten.

Neben den fachlichen sind soziale Kompetenzen gefordert, da mit verschiedensten Leuten zusammengearbeitet wird und die Kommunikationsfähigkeiten entsprechend vielfältig sein müssen. Der Wille und die Kompetenz zu interdisziplinärem Arbeiten ist wichtig, wurde jedoch – dies als kritische Anmerkung der Feller AG an die Adresse der Hochschulen – in früheren Ausbildungen zu wenig gefördert.

Den AbgängerInnen müsse bewusst sein, dass die Ausbildung zwar abgeschlossen ist, sie aber weiterhin lernen müssen, da je nach Bereich die Brücke zwischen Theorie und Praxis gross ist. Daher müssen sie auch eine hohe Eigenmotivation mitbringen.

Für eine Stelle im Produktmanagement ist nicht unbedingt eine technische Ausbildung erforderlich, ein technisches Grundwissen und Verständnis für technische Abläufe müssen aber vorhanden sein. Dies könnte einen Quereinstieg ermöglichen.

#### **b) Zusammenfassung und Fazit**

##### **Best-Practice**

Die Erwartungen an IngenieurabsolventInnen und an deren Kompetenzen stellen eine Chance für Frauen dar, da sie aufgrund der Geschlechterrollenbilder innerhalb der Feller AG, die soziale und kommunikative Kompetenzen eher den Frauen attribuieren, gute Chancen haben, einem männlichen Mitbewerber gegenüber vorgezogen zu werden. Die Erwartungen an die sozialen und kommunikativen Kompetenzen sind insgesamt als Chance für Menschen zu sehen, die gerne lernen und sich entwickeln. Allerdings scheint es im Bereich der Kommunikation noch am „Employer Branding“ zu fehlen, um diese neue Vielfalt von potentiellen MitarbeiterInnen anzusprechen.

Als Anforderung an die Fachhochschule werden die Bedeutsamkeit von sozialen und kommunikativen Kompetenzen im Studium, als auch die Lernfähigkeit und die Motivation zu lebenslangem Lernen genannt.

## **Fazit und erste Empfehlungen zu den Erwartungen an Ingenieurabsolventinnen**

1. Das umfassende Kompetenzverständnis kann als Chance für die weiblichen Absolventinnen gesehen werden (Frauen sind sowohl technisch kompetent als auch sozial kompetent), andererseits sollte dies auch von Männern erwartet und nicht an die Frauen „delegiert“ werden.
2. Fachhochschulen müssten in ihren Studiengängen technische aber auch non-technische Kompetenzen vermitteln.

## 5.2 IBM Schweiz

IBM ist ein global tätiges Unternehmen mit Sitz in den USA und beschäftigt weltweit 400'000 Mitarbeitende. In der im vorliegenden Projekt untersuchten Business Unit, nämlich IBM Global Technology Services Schweiz liegt der Frauenanteil bei 15 %. IBM Global Technology Services bietet eine Palette von Informatikdienstleistungen an: Aufbau und Betrieb von IT-Infrastrukturen, Auslagerung von IT-Prozessen auf IBM-Rechenzentren, Wartung und Support von Hardware und Software sowie Beratungsdienstleistungen. Sowohl der IBM Schweiz als auch der untersuchten Business Unit stehen in Top-Positionen Frauen vor.

IBM ist als Matrixorganisation aufgebaut und wickelt seine Tätigkeiten vor allem in Projektform ab. Die Mitglieder in der Business Unit und in den Projektteams sind weltweit tätig, so dass die meisten Projekte von so genannten virtuellen Teams ausgeführt werden, die einen grossen Teil der Kommunikation mit Unterstützung elektronischer Medien bewältigen. Vorgesetzte und ihre Mitarbeitenden sind häufig nicht am selben Ort angesiedelt. Durch die Matrixorganisation sind die Mitarbeitenden den direkten Vorgesetzten und den Projektleitenden zugeordnet. Die Organisationsform ist eher als flach und dezentral zu bezeichnen, Entscheide fallen dort, wo auch die Informationen in den Projekten liegen. In den Stellenbeschreibungen wird ersichtlich, dass schon auf der untersten Stufe, bei den assoziierten ProjektmanagerInnen Entscheidungen getroffen werden dürfen. Die Organisationsform erscheint mit Matrix, Projektorganisation und hohem Grad an Virtualität als äusserst komplex, gleichzeitig verbunden mit hohen Entscheidungsspielräumen und erforderter Lernfähigkeit und Fachkompetenz als herausfordernd.

Der Grad an Formalisierung und Standardisierung ist hoch. Es werden beispielsweise interne Zertifizierungen hinsichtlich des Projektmanagements durchgeführt und es wird genau definiert, welche Stufe des Projektmanagements erreicht ist (vom associate zum senior level bis hin zum executive level PM) und wie entsprechende Prozesse aussehen. Ebenso werden Karrierewege schriftlich festgehalten. Im Bereich von Diversity und Gleichstellung gibt es zahlreiche schriftliche Richtlinien, die zumindest den Führungskräften gut bekannt sind. IBM erscheint als „low-context-Kultur“, die, da sie weltweit tätig ist und eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden hat, vieles explizit ausformulieren muss (vgl. Kap. 3). Die Bedeutungen und Regeln können / müssen nicht nur aus dem Kontext erschlossen werden, sondern liegen z.B. schriftlich in Reglements vor.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Einzelinterviews, Gruppeninterviews und der Dokumentanalyse dargestellt entlang der Dimensionen unserer Untersuchung Unternehmenskultur, -struktur, Firmenkommunikation und Erwartungen an Absolventinnen und Hochschule<sup>118</sup>.

### 5.2.1 Unternehmensstruktur und Massnahmen bezüglich Genderfragen und Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung

#### a) Personalgewinnung

Die Stelleninserate werden zum grössten Teil im Internet platziert, nur vereinzelt werden Printinserate lanciert, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Die Stellenausschreibungen sind sehr allgemein gehalten, es wird nicht gezielt nach Ingenieurinnen gesucht und es gibt auch kein Programm, um Ingenieurinnen zu finden und einzustellen. Im Allgemeinen werden Stellen gezielt besetzt, indem nach Leuten mit bestimmten Fähigkeiten gesucht wird. Die

---

<sup>118</sup> Die Interviewleitfäden (A1) und eine Übersicht zu den analysierten Dokumenten (A2), sowie das Screeningraster (A3) befinden sich im Anhang.

Stellen werden zuerst intern ausgeschrieben, später extern und manchmal wird gezielt an Universitäten und in StudentInnennetzwerken gesucht.

Die Geschäftsleitung wünscht sich eine Erhöhung des Frauenanteils von momentan 23 % auf 30 % in den nächsten Jahren, was aber nach Ansicht des Recruitmentverantwortlichen unrealistisch ist, weil auf dem schweizerischen Markt nicht genügend Frauen zu finden sind. Er stellt keinen Fachkräftemangel fest, die Suche nach geeigneten Arbeitskräften sei aber in den letzten Jahren schwieriger geworden. In den Inseraten wird manchmal ausdrücklich vermerkt, dass eine Stelle für Frauen geeignet ist, weil sich erfahrungsgemäss Frauen zurückhaltender bewerben.

Die IBM ist an Jobmessen und AbsolventInnenkongressen vertreten, darunter am Women's Day der Hochschule St. Gallen (HSG). Weil die Marke IBM mit Technik verbunden wird, kommen an solchen Veranstaltungen vor allem Männer an den IBM-Stand. Deshalb werden andere Wege gesucht, um mehr Frauen auf IBM als attraktive Arbeitgeberin aufmerksam zu machen.

Mit dem Projekt „Women Graduate Sales School“ sollte vor zwei Jahren der Frauenanteil in Verkaufsfunktionen erhöht werden. Das Programm richtete sich an junge Absolventinnen, die zunächst ein Coaching und danach eine Anstellung bei IBM erhielten. Es war sehr erfolgreich und erhielt positive Rückmeldungen.

An Universitäten werden Veranstaltungen durchgeführt, an denen Vertreterinnen aus verschiedenen Abteilungen aus ihrem Berufsalltag erzählen und Fragen von Studentinnen beantworten. An der Universität Genf werden in einem Pilotprojekt junge Studentinnen im letzten Studienjahr gecoacht und ihnen wird beim Übergang in den Beruf geholfen.

## **b) Gestaltung des Berufseinstiegs**

Neue Mitarbeitende besuchen ganz zu Beginn einen Kurs, um Aufbau und Organisation der Firma kennen zu lernen. Für die ersten Wochen und Monate wird ihnen ein „Götti“ bzw. eine „Gotte“<sup>119</sup> zugeteilt, der oder die sie begleitet, betreut und in das soziale Netzwerk integriert. Ausserdem finden regelmässig Gespräche mit dem/der Vorgesetzten statt. Später ist ein Fach- oder Karrierementoring vorgesehen, für gewisse Laufbahnen wird dies sogar ausdrücklich empfohlen, z.B. für Führungsaufgaben oder anspruchsvolle Projektleitungen.

Der Einstieg bei IBM wird von Vorgesetzten und Mitarbeitenden einhellig als Herausforderung beschrieben. Wichtig bei IBM ist es nach Ansicht der Interviewten, dass man sich ein Netzwerk mit anderen FachkollegInnen aufbaut, was bis zu zwei Jahre dauern kann.

Eine Mitarbeiterin beschreibt das erste Jahr als eine äusserst kritische Phase. Um produktiv werden zu können, müsse die Organisationsstruktur durchschaut, Abkürzungen gelernt und eine Orientierung gefunden werden. Einen grossen Teil dieser Informationen müsse man dabei selber holen. So habe sie dieses erste Jahr zunächst für die Einarbeitung gebraucht und war in dieser schwierigen Phase unsicher, ob sie bleiben soll. Eine wichtige Rolle für die Anbindung spiele dabei der Mentor. Um den Einstieg zu verbessern schlägt sie vor, dass die MentorInnen nicht zu alt seien, so dass ihr eigener Einstieg nicht zu weit zurückliege und sie sich in die Situation der Neuen versetzen und sie so optimal unterstützen können.

## **c) Entwicklungsmöglichkeiten**

Nach Ansicht der Geschäftsleitung haben alle ein Recht auf Weiterbildung, da sie unter anderem auch „Employability“ garantiert. Mitarbeitende können entscheiden, ob sie eine Wei-

---

<sup>119</sup> Steht in der Schweiz für PatIn / MentorIn.

terentwicklung im fachlichen oder im Managementbereich möchten. Einmal jährlich werden die Karriereschritte zusammen mit den Vorgesetzten geplant. Für die fachliche Weiterentwicklung müssen Zertifizierungen erlangt werden. Für eine Managementkarriere werden Soft Skills und Führungstechniken in einem IBM-Programm erlernt, worauf ein Board über die Eignung als ManagerIn entscheidet.

Mitarbeitende können ihre Weiterbildungswünsche bei Vorgesetzten anbringen oder die Vorgesetzten können in einem Qualifikationsgespräch Vorschläge machen. Für jede/n Mitarbeiter/in wird im IDP (Individual Development Process) festgelegt, welches Entwicklungsziel erreicht werden soll und welche Schritte dafür nötig sind. Dafür werden Aufgaben gesucht, bei denen diese erreicht werden können – etwa bei einem Teammeeting ein Projekt vorstellen, um Präsentationstechnik zu üben. Die Vorgesetzten nehmen sich regelmässig Zeit für Gespräche mit den Mitarbeitenden.

Für Frauen bietet IBM spezielle Kurse an, z.B. das „Taking the stage“, in dem Frauen lernen sich zu präsentieren und zu verkaufen. Seit vier Jahren läuft das europaweite „Building Relationships and Influence Programme for Women“, das Frauen beim Aufbau eines beruflichen Netzwerkes unterstützt.

Die Mitarbeiterinnen von IBM können an Konferenzen nur für Frauen teilnehmen, z.B. an der WIN (Women in Networking and Information) oder an der WIT (Women in Technology). Solche Anlässe helfen ihnen, Kontakte zu knüpfen.

Die befragten Mitarbeitenden schätzen die Entwicklungsmöglichkeiten bei der IBM als gut ein: Es können kleine und grosse Entwicklungsschritte gemacht werden. Die Entwicklungschancen für Frauen werden sogar höher eingeschätzt als die Chancen der Männer, weil Frauen stark gefördert werden.

#### **d) Aufgabengestaltung und Aufgabenverteilung**

Nach Ansicht der Geschäftsleitung gibt es bei IBM keine Aufgaben, die besser für Männer oder für Frauen geeignet wären. Das Geschlecht spiele keine Rolle, auch weil die Teams und die Auswahl so klein sind; jeder ist auf seinem Gebiet ein Experte bzw. eine Expertin. Die Aufgabenverteilung ist reglementiert und folgt fachlichen Hierarchien. Die ManagerInnen müssen für Aufgaben Mitarbeitende mit einem geeigneten Profil finden und ungeeignete Teamkonstellationen vermeiden, was wegen der kleinen Auswahl an ExpertenInnen jedoch in der Praxis schwierig ist.

Die Führungskräfte äussern in der Gruppendiskussion die Vermutung, dass es für Mitarbeitende mit Familienpflichten schwierig ist, Projektleitungen im internationalen Umfeld zu übernehmen, da diese mehr Mobilität erforderten.

In den Stellenbeschreibungen<sup>120</sup> findet sich zum einen eine Beschreibung der „characteristics von Projektleitungsaufgaben“, diese sind stark verhaltensbasiert. Sie werden ergänzt um wichtige „personal traits“, über die Projektleitende verfügen müssen: „assertive“, „strong leader“ oder „negotiator“ werden als Charakterisierungen genannt. Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Empathievermögen, interkulturelle und soziale Kompetenzen, finden sich in den Werten der IBM, spiegeln sich jedoch zum Zeitpunkt der Erhebungen noch nicht in den konkreten Beschreibungen wider.

---

<sup>120</sup> Zum Zeitpunkt der Erhebung im Juni 2010.

## e) Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die IBM hat ein flexibles Arbeitszeitenmodell und ermöglicht Telearbeit. Teilzeitarbeit und Job-Sharing werden ebenfalls gefördert, wobei Job-Sharing als Arbeitsmodell von den Mitarbeitenden kaum in Anspruch genommen wird. In Führungspositionen ist Teilzeitarbeit schwieriger, da viele Jobprofile verlangen, dass man immer für Kunden erreichbar und in der Firma präsent sein muss. Es gibt aber Beispiele von Führungskräften, die zu einem 80%-Pensum arbeiten und daneben ihre Kinder betreuen. Nach Meinung der Interviewpartnerin aus dem Personalwesen sollte man bereits mit einem Pensum von 50% eine attraktive Stelle in jedem Geschäftsbereich haben können, vielleicht aber nicht in einer Führungsposition.

Nach einer Schwangerschaft haben IBM-Mitarbeitende die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten. Die Geschäftsleitung will ausserdem junge Väter zum Vaterschaftsurlaub ermutigen. Auch sie haben die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten.

Die IBM hat ein Angebot für Kinderbetreuung, das in Zürich und in der Westschweiz unterschiedlich ausgestaltet ist. Während es in der Deutschschweizer Kultur für Frauen aber zunehmend auch für Männer üblich ist, in Teilzeitarbeit Beruf und Familie zu vereinbaren, orientiert man sich in der Westschweiz am Modell Frankreich, das für Väter und Mütter eine Berufstätigkeit zu 100% vorsieht.

Im sogenannten Mary-Poppins-Programm der IBM Deutschschweiz kann eine gelernte Kinderbetreuerin vom Familienservice für das Kinderhüten zu Hause oder in der Firma engagiert werden.

Das Ziel der Firma, Diversity zu leben, und das heisst auch Personen mit Familienpflichten die Arbeit in der Firma und in Führungspositionen durch Teilzeit zu ermöglichen, wird im beruflichen Alltag versucht zu realisieren. Die Diversityrichtlinien werden als verbindlich und rechtswirksam betrachtet. Es gibt einige Frauen, die bereits 60% als Führungskraft arbeiten. Allerdings nehmen die Mitarbeitenden auch die Schwierigkeiten der Umsetzung im Arbeitsalltag wahr. Viele Jobprofile erfordern eine grosse Präsenz in der Firma und bei den KundInnen. Mit einem höheren Pensum habe man mehr Gestaltungsmöglichkeiten.

Beim Projektmanagement gibt es sachliche Gründe dafür, in einem Teilzeitpensum zu arbeiten, zum Beispiel, wenn einer Projektleitung eine Stellvertretung zur Seite gestellt wird, um die einseitige Abhängigkeit des Projekterfolges von einzelnen Personen zu reduzieren.

## f) Zusammenfassung und Fazit

### Unterschiedliche Sichtweisen

#### Arbeitszeit und Aufgabenkomplexität

Im Dokument zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird auf das eigenverantwortliche Zeitmanagement der Mitarbeitenden hingewiesen. Dieses wird als vorteilhaft für eine Verbindung von Familie und Beruf dargestellt und mit dem Ausdruck „Work/Life Integration“ umschrieben. Die erwähnte Zeitsouveränität sowie örtliche und zeitliche Flexibilität kann aber auch zu Mehrbelastung führen, weil gleichzeitig von den Mitarbeitenden verlangt wird, dass sie jederzeit erreichbar sind. Die durch Telearbeit begünstigte unklare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben kann problematisch sein und sich ungünstig auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken.

Es wird viel von den Mitarbeitenden erwartet: Flexibilität, Frustrationstoleranz, ständige Veränderungsbereitschaft z.B. aufgrund wechselnder Teamzusammensetzung sowie hohe fachliche und soziale Kompetenzen.

## **Problematisches hinsichtlich genderrelevanter Grössen**

Obwohl IBM viele Angebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie macht könnte das Problem eher sein, dass die Arbeitsbelastung z.B. aufgrund der erwarteten Erreichbarkeit nach Feierabend so gross ist und man sich gerade durch die Telearbeit noch weniger von der Arbeit abgrenzen kann, so dass der Eindruck bzw. die Kultur entsteht, dass die individuelle Realisierung eines Vereinbarkeitsmodelles schwierig wird. Gerade hier sind die Vorbilder von Müttern und Vätern in Führungspositionen äusserst wichtig.

Es ist schwierig, passende MentorInnen zu finden (Match Mentee / Mentorin). Durch Anerkennung der Betreuung in der Beurteilung sollen Anreize für die Aufgaben geschaffen werden, jedoch übernehmen nicht viele Personen diese Rolle, da sie mit ihrer Arbeit ausgelastet sind.

## **Best-Practice**

Im Bereich Diversity gibt es neben den klaren Guidelines viele interessante Angebote für Frauen, sich zu vernetzen und weiterzubilden. Für Studentinnen gibt es beispielhaft ein Übergangsprogramm in Genf. Durch Möglichkeiten zur Telearbeit, Teilzeitarbeit und Betreuungsangebote wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert, allerdings mit bislang ausschliesslichem Fokus auf die weiblichen Mitarbeiterinnen als Ansprechgruppe für solche Angebote.

Es finden regelmässige Mitarbeitendengespräche statt und MentorInnen unterstützen MitarbeiterInnen von IBM bei der Planung und Realisierung ihrer persönlichen firmeninternen Laufbahn. Die Karrierewege, die IBM bietet, sind gegenüber den Mitarbeitenden sehr transparent gemacht mit konkreten Planungsvorschlägen und -schritten sowie nachvollziehbaren Auswahlkriterien. Ambitionierte Laufbahnplanungen von Frauen sind explizit erwünscht.

## **Fazit und erste Empfehlungen zur Unternehmenskultur**

1. Die transparente und systematische Karriereplanung sowie die Entwicklungsmöglichkeiten bei IBM sind vorbildlich und könnten Ingenieurabsolventinnen ansprechen und motivieren.
2. Die Frage, ob bei der hohen KundInnenorientierung und erwünschten Flexibilität Teilzeitarbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie tatsächlich realisierbar sind, muss offen gelassen werden. Werden – auch in Leitungs- und Fachfunktionen – die elaborierten und familienfreundlichen Angebote tatsächlich genutzt? Oder könnte es sein, dass sich hier wie schon weiter oben festgestellt eine Diskrepanz zwischen Policy und gelebter Kultur eröffnet?
3. Die kritische Einstiegsphase könnte optimiert werden: MentorInnen oder Göttis/Gotten sollten zeitlich entlastet werden und müssten vom Alter her noch nicht allzu weit weg sein von den jungen Einsteigerinnen. Sie sollten über Genderkompetenz verfügen, d.h. sich in die Situation einer weiblichen Berufseinsteigerin hineinversetzen können und die problematischen Faktoren kennen, die allenfalls zu einem vorzeitigen Ausstieg von Frauen führen können. Die Entwicklung der Berufsidentität der Einsteigerinnen müsste in dieser kritischen Phase gestützt werden.
4. Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben zu Beginn sollte vom Anspruchsniveau her passend sein, Motivation erzeugen und die Mitarbeitenden an IBM binden. Die Gefahr besteht bei den momentan gängigen Abläufen, dass zu Beginn viel Zeit und Motivation durch schlechte Einbindung und Aufgabengestaltung verloren geht.

## 5.2.2 Unternehmenskultur

### a) Werte, Normen und Praktiken

Die IBM hat eine offene Kultur, die es ermöglicht, über Hierarchiestufen hinweg miteinander zu kommunizieren. Die meisten Mitarbeitenden duzen sich und jede/r kann auf jede/n zugehen, Fragen stellen und um Rat bitten. Letzteres wird sogar erwartet, da Teamwork ein wichtiges Gebot darstellt; EinzelkämpferInnen und Personen, die sich als Stars sehen, sind in der Firma nicht erwünscht. Das interne Chatsystem verbindet die IBM-Mitarbeitenden auf der ganzen Welt und ermöglicht eine globale Kommunikation.

Durch die Matrixorganisation erleben die Mitarbeitenden häufig Vorgesetztenwechsel, neue Teamzusammensetzungen und Landesgrenzen überschreitende Teams mit sprachlichen Unterschieden. Sie sind oft mit Widersprüchen und mit teilweise bewusst herbeigeführten Zielkonflikten zwischen einerseits optimalen technischen und andererseits bezahlbaren Lösungen konfrontiert.

Die befragten Organisationsmitglieder können sich grösstenteils mit den Werten der IBM identifizieren. Früher habe es ein noch stärkeres Gemeinschaftsgefühl und mehr gemeinsame Anlässe gegeben. Dann sei die Kultur zwischenzeitlich immer mehr nur als Etikette oder Schlagwort verwendet worden, ohne tatsächlich im Teamalltag gelebt zu werden. Durch die aktuellen Veränderungen in den Führungspositionen sei nun wieder eine vermehrt gemeinsam gelebte Arbeitskultur zu beobachten.

### b) Werte, Normen und Praktiken in Bezug auf Gendergerechtigkeit

Die Gleichstellung ist bei IBM in den Guidelines festgehalten. „Gender Diversity“ ist bei IBM eines der sechs Constituencies bzw. Teilgebiete von Diversity und ein wichtiger Wert der Firmenkultur. Einige Mitarbeitende im Bereich Diversity befassen sich nur mit „Gender Diversity“, z.B. in Zusammenarbeit mit dem Swiss Women Leadership Council. Die Chancengleichheit ist in den IBM-Guidelines vorgeschrieben. Der Diversity Leader hat eine Koordinierungsfunktion und passt die weltweiten Programme von IBM an die Schweiz an. Eine Schwierigkeit ist es, dass das Zielpublikum von Diversityaktivitäten, z.B. Mitarbeitende mit unterschiedlichen Fähigkeiten (z.B. Behinderung), wegen des Datenschutzes nicht bekannt ist, so dass die Aktionen aufs Geratewohl durchgeführt werden müssen in der Hoffnung, dass sie die angesprochenen Mitarbeitenden erreichen. Direkt auf spezifische Zielgruppen zuzugehen wird seitens der Verantwortlichen als zu heikel eingeschätzt, weil sich z.B. Mitarbeitende durchaus nicht behindert fühlen, die aufgrund firmenintern festgelegter personalpolitischer Kriterien als behindert gelten würden.

Für die CEO ist wichtig, dass bei der Thematik Gendergerechtigkeit nicht nur Frauen, sondern auch Männer berücksichtigt werden. Die Linienvorgesetzten betonen, dass Diversity eigentlich nicht gross thematisiert, sondern eher gelebt wird. Diskriminierung im Bereich Diversity dürfe gerade in einer weltweit tätigen Firma nicht vorkommen. Wichtig für den Beruf sind für sie fachliche, soziale und kommunikative Kompetenzen der Mitarbeitenden. Die letzten beiden Kompetenzen gehören zu den sogenannten Soft Skills. So werden alle jene Kompetenzen bezeichnet, die neben der reinen Fachkompetenz den beruflichen und privaten Erfolg bestimmen<sup>121</sup>.

<sup>121</sup> Neben der sozialen und kommunikativen Kompetenz wird die methodische Kompetenz darunter subsumiert, aber auch Aspekte wie interkulturelle Kompetenz, emotionale Kompetenz oder personale Kompetenz. Dabei lassen sich diese Kompetenzfelder nicht immer scharf voneinander trennen; die einzelnen Kompetenzen haben große Schnittmengen und viele Abhängigkeiten (vgl. <http://www.soft-skills.com/karriere/softskills/definition.php> 18.3.2011).



Die Linienvorgesetzten betonen die fachliche Kompetenz und die Soft Skills als wichtig für die Arbeit, das Geschlecht spiele dabei keine Rolle. Aus der Beobachterperspektive berichtet ein Vorgesetzter: „Ich habe früher zwei, drei Fälle erlebt von älteren Herren, die sich nicht von jüngeren Frauen führen lassen wollten. Die Firma ist demgegenüber aber nicht tolerant.“ Und eine Vorgesetzte beobachtet, dass sich das Teamklima mit Frauen verändert: „Ich habe zwei Teams geleitet mit anfänglich nur Männern, in die nach und nach immer mehr Frauen hineinkamen. Das Teamwork hat sich verändert, weniger Ellenbögen, freundlicher Umgangston, keine Primadonnen.“ Sie sieht jedoch auch die Gefahr, dass Frauen auf ihre sozialen Fähigkeiten reduziert werden und ihre fachliche Kompetenz dadurch zu wenig beachtet werde.

### **c) Führung**

Insgesamt sollten Führungskräfte als Vorbilder wirken. Der Managementstil sollte offen, fair und respektvoll sein. Führungskräfte sollten verschiedene Ansichten zulassen und diese wenn möglich zusammenbringen. Nach Ansicht der CEO sind die besten Entscheidungen jene, bei denen das Team das Gefühl hatte, mit entschieden und einen Beitrag geleistet zu haben. Vorgesetzte sollten zusammen mit ihren Mitarbeitenden die Zielvorgaben erreichen und die Mitarbeitenden dabei motivieren. Besonders wichtig ist dies bei widersprüchlichen oder auf den ersten Blick nicht nachvollziehbaren Zielen.

Mitarbeitende von IBM sind sich bewusst, dass sie gegenüber den KundenInnen grosse Verantwortung haben. Vor diesem Hintergrund erbringen sie aus der Sicht der CEO sehr gute Leistungen und identifizieren sich mit ihrer Arbeit. Weil Arbeitsort und -zeiten nicht vorge-schrieben sind, hätten aber viele Mühe, Arbeit und Freizeit zu trennen.

Eine Herausforderung ist es, die enorme Komplexität der Aufgaben herunter zu brechen und für die Einzelnen verständlich zu machen, was viel Kommunikation erfordert. Durch die Matrixorganisation ist die Führung der Teams aufgeteilt in Fach- und Personalführung.

Es ist Ziel der Unternehmung, den Mitarbeitenden Perspektiven für ihre berufliche Entwicklung aufzuzeigen. In den Gruppeninterviews hat sich gezeigt, dass es die Mitarbeitenden selbst wichtig und positiv finden, dass sie Verantwortung übertragen bekommen und genügend Handlungsspielraum haben.

In der Führungskommunikation wird üblicherweise positive und negative Kritik geäußert, die Mitarbeitenden werden in Kritik üben und annehmen im Sinne einer konstruktiven Feedbackkultur geschult. IBM verfügt über eine flache Hierarchiestruktur, in der die Vorgesetzten nahe bei den Mitarbeitenden und somit gut und direkt ansprechbar sind. Ein Vorgesetzter kann z.B. mit der Landeschefin über Probleme in der Mitarbeitendenführung sprechen, ohne dass in einem solchen Fall eine langfristige gemeinsame Terminsuche vonnöten wäre.

Vorgesetzte werden geschult und durchlaufen ein Assessment, in dem sie unterschiedliche Geschäftssituationen beurteilen müssen, darunter solche mit genderrelevanten Themenstellungen. Es gibt keine speziellen Schulungen für den Umgang mit BerufseinsteigerInnen.

### **d) Kooperation und Kommunikation im Team**

In der IBM wird häufig in virtuellen Teams gemeinsam mit Mitarbeitenden aus der ganzen Welt gearbeitet. Die Kommunikation in solchen Teams ist problematisch, wenn die Teammitglieder kulturelle Unterschiede nicht überwinden können, weil ihnen die interkulturelle Kompetenz fehlt. Für die virtuelle Kommunikation ist Sichtkontakt, z.B. mit Videokonferenzen, nicht erforderlich, es hilft aber, das Gegenüber schon einmal gesehen oder getroffen zu haben.

Eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden nutzt das Angebot der Telearbeit und arbeitet von zu Hause aus. Viele kommen dennoch regelmässig in die Firma, um den persönlichen Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen zu pflegen.

Die von uns befragten Frauen fühlen sich in der Firma gleichberechtigt. Eine Vorgesetzte sagt: „Ich habe in meinen 15 Jahren nie Nachteile erlebt, weil ich eine Frau bin oder Vorteile bei Männern gesehen“. Eine Mitarbeiterin sagt zwar, dass ihre Kunden mit ihr manchmal keine technischen Dinge besprechen wollen, sie führt das aber nicht auf ihr Geschlecht zurück, sondern darauf, dass sie keine Fachperson mit technischer Ausbildung sondern „Quereinsteigerin“ ist. Aus demselben Grund könne sie sich aus „Hahnenkämpfen“ im Team heraushalten, die es manchmal gebe. Die CEO ist sich ihrer Rolle als Vorbild bewusst. Sie stellt fest, dass es in ähnlichen Positionen für Frauen immer noch schwierig sei in der Schweiz. So habe sie zum Beispiel erst nach einiger Zeit gemerkt, dass es innerhalb von IBM als aussergewöhnlich wahrgenommen wird, dass sie als Frau in ihrer Position arbeitet. In den letzten Jahren sei es besser geworden.

Alle zwei Monate findet ein „Women’s Lunch“ statt, ein Mittagessen für IBM-Mitarbeiterinnen mit jeweils einer Präsentation zu einem bestimmten Thema.

Zum Zeitpunkt des Projekts hat es noch keine Richtlinien zu sexueller Belästigung gegeben. Bekannt sind den InterviewteilnehmerInnen Business Conduct Guidelines, in denen es um ethisches Verhalten geht und die auch das Thema Diskriminierung, aber nicht sexuelle Belästigung, streifen.

## **e) Zusammenfassung und Fazit**

### **Unterschiedliche Sichtweisen**

Kultur – benannte Werte oder gelebter Alltag?

Bei IBM als Grossfirma sind viele Normen und Regeln im Bereich Diversity explizit gemacht und schriftlich dokumentiert. In den Gesprächen zeigte sich, dass z.T. Werte normativ deklariert werden, die im Alltag noch nicht gänzlich umgesetzt oder mitgetragen werden. In der Kommunikation geschulte Mitarbeitende vertreten in Interviews das Image und die Leitbilder der Firma bezüglich Gender und Diversity. In den Interviews gewannen wir den Eindruck, dass sie nicht öffentlich über Probleme in diesem Themenfeld sprechen wollten. Dies zeigt sich z.B. im ein paarmal geäusserten Wunsch, keine Tonbandaufzeichnung zu machen oder das Gerät auszuschalten, wenn im Gespräch heikle Themen angesprochen wurden. Die Aussage, über bestimmte Probleme spreche man nicht, weil sie die Regeln im Bereich Diversity verletzen würden, tauchte in den Interviews wiederholt auf – etwa als Antwort auf die Frage, ob es realistisch sei, mit einem Teilzeitpensum in einer Führungsposition zu arbeiten.

Obwohl zwischen Frauen und Männern nach Ansicht der Mitarbeitenden keine Unterschiede bestehen, scheinen in den Interviews immer wieder Geschlechterstereotypen auf, die entweder auf das tatsächliche Verhalten der Involvierten verweisen oder die differenztheoretisch beeinflusste Alltagswahrnehmung der Interviewten – von „Primadonnen“ und „Hahnenkämpfen“ ist die Rede.

### **Problematisches hinsichtlich genderrelevanter Grössen**

Zurechtfinden zu Beginn

IBM hat viele Reibungsverluste durch den "Dschungel IBM", in dem sich NeueinsteigerInnen zurechtfinden müssen, bevor sie tatsächlich zu arbeiten beginnen bzw. in ihrer Arbeit produktiv sein können. Die Einarbeitungszeit dauert ein bis zwei Jahre. Sie kann nur erfolgreich durchlaufen werden, wenn es den EinsteigerInnen gelingt, sich unverzüglich ein Netzwerk

aufzubauen und wenn sie sich durch das anfängliche Nichtverstehen der Abläufe und Kultur nicht verunsichern lassen. Obwohl bereits ein Götti-System besteht, könnte diese Phase nochmals genauer angeschaut werden und spezifisch für die Berufseinsteigerinnen gestaltet werden. Interessant wäre es zu eruieren, wie viele Personen in dieser Phase abspringen und wie hoch der Frauenanteil dabei ist.

## **Best-Practices**

### Guidelines

Im Bereich Gleichstellung und Diversity liegen Guidelines vor, in denen definiert ist, welches Verhalten die Firma toleriert und welches nicht. Die Richtlinien sind bei allen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bekannt. Die starke Formalisierung und Standardisierung kann im Bereich der Gleichstellung ein Vorteil sein, weil so unhintergehbare Standards gesetzt werden und die Spielregeln für alle Mitarbeitenden transparent sind.

### Top-Down-Kommunikation von Genderthemen

Es gibt Frauen im oberen Management, die als Vorbilder wirken und darüber hinaus im Bereich der firmeninternen Gleichstellung kommunizieren. Diese Informationen bekommen durch die prominente Stellung der weiblichen Führungskräfte mehr Gewicht und werden zur Kenntnis genommen.

### Teamarbeit

Die Arbeit ist in Teams und Projekten organisiert, was dem Bedürfnis nach sozialen Kontakten entgegenkommt und wichtig ist für die Identifikation mit dem Betrieb und der Arbeit. Die Teamorientierung wird bei IBM hoch bewertet: EinzelgängerInnen wolle man keine anstellen. Darüber hinaus müssen sich Mitarbeitende von IBM gegenüber KundInnen gut präsentieren können, sie müssen selbstsicher und gewandt auftreten können.

### Geschlechtertheorien

Es lassen sich mindestens zwei Geschlechtertheorien, nämlich der Gleichheits- und Differenzansatz, parallel in den Alltagstheorien der Befragten identifizieren. IBM geht davon aus, dass Frauen und Männer gleich sind, die gleichen Aufgaben übernehmen können und aufgrund des Geschlechtes nicht diskriminiert werden dürfen, sondern gleich zu behandeln sind. Das Genderverständnis der CEO betont ausserdem, dass mit Gender nicht nur Frauen sondern beide Geschlechter gemeint sind. Innerhalb der Genderthematik werden also beide Geschlechter in den Fokus genommen. Im Alltag beobachten Vorgesetzte und Mitarbeitende Differenzen im Verhalten von Frauen und Männern und sehen einen Gewinn fürs Team durch die sozialen Kompetenzen, die sie den Frauen zuschreiben. Frauen, die Männer aus der Sicht der Befragten imitieren, werden als unnatürlich empfunden. Die Firma IBM übernimmt als Firma Verantwortung im Bereich von Gender und Diversity, wobei sich diese in den konkreten Programmen vor allem als Ansätze mit dem Ziel der Frauenförderung zeigen.

## **Fazit und erste Empfehlungen zur Unternehmenskultur**

1. Die Frage, inwieweit Gendergerechtigkeit innerhalb von IBM tatsächlich gelebt wird oder in erster Linie über Richtlinien als Desiderat für die Unternehmenskultur vorgegeben wird, kann aufgrund der geführten Interviews nicht entschieden werden. Weiter in die Tiefe führende Methoden wie zum Beispiel teilnehmende Beobachtung könnte aussenstehenden ForscherInnen die Tür zur alltäglichen Praxis und gelebten Kultur wohl besser öffnen.
2. Die hohe Komplexität von Aufgaben und Organisationsformen erfordert selbständige Mitarbeitende, die sehr selbstbewusst sind und die kritische Einstiegsphase durchhalten, ohne ins Grübeln zu verfallen. Erfolgreich sind im Moment bei IBM v.a. solche Berufsein-

steigerinnen, die bereits eine gefestigte Berufsidentität entwickelt haben, sich selber steuern und wenig abhängig von sozialen Kontakten und Rückmeldungen sind. Dies könnte es für Berufseinsteigerinnen, die noch nicht eine sichere Identität als Frau im Ingenieurinnenberuf haben, schwer machen. Auch die in virtuellen Teams gezwungenermassen weniger stabilen sozialen Kontakte könnten erschwerend wirken. Die Arbeitsplatzflexibilität kann zu einer unpersönlichen Arbeitsatmosphäre führen.

3. Die Unternehmenskultur bei IBM ist eine eigentliche IBM-Kultur mit spezifischen Wertvorstellungen und einer eigenen Sprache, die für Aussenstehende nicht auf Anhieb zu erschliessen ist. Neue MitarbeiterInnen müssen zum „IBMer“ werden. Hier stellt sich die Frage, ob sich die neuen, jungen Mitarbeitenden dieses Wissen einfach selber aneignen müssen oder ob IBM vermehrt Unterstützung bieten muss, um diese Inklusionsschritte machen zu können. Die Holschuld der Einsteigerinnen könnte durch eine Bringschuld seitens von IBM ergänzt werden, damit junge Ingenieurinnen und Informatikerinnen zur „IBMerin“ werden.
4. Frauen bringen nach Meinung der Mitarbeitenden soziale Kompetenzen ins Team, „sich männlich verhaltende Frauen“ werden eher negativ wahrgenommen. Hier besteht die Gefahr, dass ein zugrunde liegender Differenzansatz die sozialen Aufgaben an die Frauen delegiert und keine Hinterfragung von Genderrollen stattfindet.
5. Für IBM ist sowohl die Mitarbeitenden- als auch die KundInnenorientierung wichtig. Mitarbeitende müssen flexibel und immer ansprechbar sein, gleichzeitig wird Teilzeitarbeit unterstützt. Um diese beiden Richtungen – nämlich unbegrenzte Verfügbarkeit von Mitarbeitenden auf der einen Seite und Pensumbegrenzung auf der anderen Seite – miteinander unter geschlechterspezifischen Gesichtspunkten in Einklang zu bringen, braucht es eine sorgfältige Planung, gerade in der Einstiegsphase.

### 5.2.3 Firmenkommunikation

#### Image

Die IBM will gemäss der Geschäftsleitung als soziale, fortschrittliche und Vielfalt beachtende Arbeitgeberin wahrgenommen werden, bei der sich jede Person ungeachtet ihrer Art wohlfühlen soll. Ökologische Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema und wird mit der seit kurzem laufenden Initiative „smarter planet“ gefördert. Die Geschäftsleitung streicht heraus, dass die IBM eine breite Palette an Jobmöglichkeiten anbietet, nicht nur rein technische Berufe. In der Schweiz tritt IBM in erster Linie als Dienstleistungsunternehmen auf. Der Aussenaufttritt der Firma ist äusserst zurückhaltend. Dies ist aus der Sicht der Geschäftsleitung der Grund dafür, dass in der Öffentlichkeit wenig bekannt ist, was die IBM macht und welche Produkte sie anbietet: Für viele ist sie ein technischer Betrieb, was nach Vermutung der Gleichstellungsbeauftragten dazu führt, dass sie Frauen als Arbeitgeberin wenig attraktiv erscheint.

Für Frauen bietet die Firma gemäss dem Recruitment-Verantwortlichen viel: flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeitsmodelle und einen geregelten Wiedereinstieg für junge Mütter. Der positive Eindruck der Firma soll von den Mitarbeitenden persönlich nach aussen getragen werden, weil dies glaubwürdiger wirke.

Einmal im Jahr findet ein Mediengespräch ausschliesslich für Journalistinnen statt, an dem weibliche Geschäftsleitungsmitglieder teilnehmen. Dort wird darüber informiert, was die IBM für Diversity und Frauenförderung unternimmt.

Für die Nachwuchsförderung bzw. um Mädchen und junge Frauen für technische Berufe und Ausbildungen zu begeistern, werden der Daughter's Day oder Stars@IBM durchgeführt. Dazu werden keine eigenen Medienmitteilungen gemacht, sondern es wird nur auf Anfrage darüber informiert.

Medienmitteilungen drehen sich meistens um technische Themen, womit wenig Raum bleibt, um die Rolle von Frauen in der Technik oder bei IBM hervorzuheben. Bei Interviews mit der Schweizer Landeschefin von IBM Isabelle Welton wird darauf geachtet, dass das Thema Diversity kein zu starkes Gewicht erhält, da man nicht möchte, dass sie nur darauf reduziert wird, denn: „Mit einem männlichen CEO spricht man auch nicht über seine Familie oder Hausarbeit“.

Intern wird hauptsächlich über einen vierzehntäglichen Newsletter informiert, den alle Mitarbeitenden erhalten. Der Newsletter hat eine eigene Diversity-Rubrik. Von Zeit zu Zeit wird im Intranet über genderrelevante Anlässe wie den Daughter's Day informiert.

### **Unterschiedliche Sichtweisen**

Reglementiert – nicht reglementiert

Die Dokumentenanalyse zeigt, dass für viele Bereiche des Arbeitsalltags bei IBM sowie im Gleichstellungsbereich Guidelines und Anleitungen zur Verfügung stehen. In Bezug auf sprachliche Einheitlichkeit im Sinne der ausgewogenen Benennung beider Geschlechter werden diese jedoch nicht konsequent umgesetzt. So existiert ein Leitfaden für die sprachliche Gleichstellung, dessen Vorschläge und Regeln jedoch in offiziellen Dokumenten nicht zur Anwendung kommen.

Diskrepanz zwischen Bekenntnis für Diversity und sprachlicher bzw. bildlicher Umsetzung

Einerseits wird das Bekenntnis zu Diversity in vielen Dokumenten explizit abgegeben, andererseits jedoch werden diese Überzeugungen auf sprachlicher Ebene nicht umgesetzt. Die Stellenausschreibungen geben dafür ein gutes Beispiel ab: Einerseits wird automatisch ein Standardsatz generiert, der auf jeder Anzeige die Stellung von IBM zu Diversity klarmacht, andererseits sprechen die Anzeigen zum Untersuchungszeitpunkt explizit nur Männer an<sup>122</sup>.

Das Risiko von copy-paste-Fehlern bei der Übersetzung

Oft macht es den Anschein, dass die jeweiligen Originaltexte in Englisch verfasst sind und bei der Übersetzung ins Deutsche genderrelevante Stilaspekte ausser Acht fallen. In der direkten Übersetzung aus dem Englischen scheint das grammatikalische Geschlecht in das generische Maskulinum überführt und auf die Beidnennung der Geschlechter verzichtet zu werden. Weitere kulturelle Unterschiede scheint es bei der Anwendung der political correctness, in den USA verbreitet und akzeptiert, auf schweizerische ArbeitnehmerInnen zu geben: Man fügt sich dem Diktat der Diversity-Richtlinien, setzt sie aber nur halbherzig um, weil sie noch nicht verinnerlicht sind.

### **Problematisches hinsichtlich genderrelevanter Grössen**

Aufgrund des Screenings kann festgehalten werden, dass die Gender- und Diversitythematik bei IBM für wichtig befunden wird. Immer wieder stösst man auf entsprechende Paragraphen, Absätze und Hinweise. Auch gibt es spezifische Broschüren wie den Diversity&Inclusion Prospectus, welche sich allein diesem Thema widmen, sowie einen entsprechenden Diversity&Inclusion Leader. IBM hat einen Leitfaden zur sprachlichen Gleichbehandlung. Auch die Bildsprache nimmt zu einem grossen Teil Rücksicht auf die Diversität der Gesellschaft.

<sup>122</sup> Das hat sich inzwischen geändert und wird z.B. bei Stellenanzeigen berücksichtigt, Tel. Auskunft von Fr. Ornella im Juni 2011.

Untersucht man die vorgelegten Unterlagen genauer, zeigt sich in der Umsetzung ein etwas anderes Bild. Vor allem den Gebrauch der Sprache betreffend, scheint vielerorts noch die ausschliessliche Verwendung des Maskulinums vorzuherrschen, was damit zu tun haben kann, dass viele Unterlagen aus dem Englischen übernommen werden. Zwar wird z.B. mit wenigen Ausnahmen von „den Mitarbeitenden“ gesprochen, diese Neutralität wird jedoch nicht durchgehalten. Sowohl bei der Nennung von Dritten, wie z.B. Kunden, Lieferanten oder Mitbewerbern als auch z.B. bei der Verwendung von Artikeln in der Einzahl, z.B. des Mitarbeitenden, verfallen die meisten Texte wieder in die männliche Form. Ein weiteres Beispiel findet sich in der Weiterbildungsbroschüre. Dort werden Frauen auf Sprachebene nicht angesprochen und auf Bildebene als Randerscheinung behandelt: Irritierend ist nicht nur das von männlichen Stereotypen geprägte Titelbild sondern auch, dass eine weisse Frau und ein farbiger Mann gemeinsam auf die letzte Seite „verbannt“ sind, was den Eindruck einer Diversity-Pflichtübung erweckt. Damit wird impliziert, dass Weiterbildung und beruflicher Erfolg in erster Linie Männersache ist.

Es ist ausserdem bedauerlich, dass dabei die Möglichkeit, Frauen sichtbar zu machen und als Rollenvorbilder fungieren zu lassen, nicht genutzt wird. Ähnlich verhält es sich in der Mitarbeitenden-/KundInnenzeitschrift: Dass vielerorts nur von Kunden und Mitarbeitern die Rede ist, ist sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch gegenüber der Kundschaft schade, wäre die Zeitschrift doch eine Plattform, um Frauen auf beiden Seiten sichtbar zu machen.

In den Anleitungen für PowerPoint-Präsentationen sowie zur Gestaltung von Stellenanzeigen, die einen idealen Ort böten, um auf die Geschlechter- bzw. die Diversity-Thematik erklärend einzugehen, wird es versäumt, dieses Thema zu behandeln.

### **Best-Practice**

#### Werte der IBM

IBM bemüht sich konsequent, die Themen Nachhaltigkeit, soziale und ökologische Verantwortung sowie Dienstleistungsorientierung einzubringen und die Rolle von IBM bei der Entwicklung von Produkten, die diesen Wertvorstellungen entsprechen, aufzuzeigen. Dies gelingt besonders gut, wenn konkrete Beispiele mit Anwendungsbezug gezeigt werden, wie z.B. in der Mitarbeitenden-/KundInnenzeitschrift. Auf der Ebene abstrakter Schlagworte wirkt dieses Bekenntnis weniger authentisch.

### **Fazit und erste Empfehlungen zur Unternehmenskommunikation**

1. Die äusserst klar und transparent formulierten Richtlinien sind hilfreich für die Berufseinsteigerinnen. Ein Sprachleitfaden existiert, jedoch wird dieser nicht konsequent umgesetzt, was auf die Einsteigerinnen einen unglaublichen Eindruck machen könnte.
2. Managerinnen fungieren als Vorbilder und Promotorinnen für jüngere Mitarbeiterinnen.
3. Die Kommunikation der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen könnte weibliche Ingenieurinnen, durch die Möglichkeit sinnvolle Tätigkeiten auszuüben, ansprechen.

#### **5.2.4 Erwartungen an die Absolventinnen**

##### **a) Fähigkeiten und Kompetenzen**

Die wichtigsten Anforderungen an Absolventinnen sind Flexibilität, Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zu interkultureller Zusammenarbeit und die Fähigkeit, sich in neue Zusammenhänge ein zu denken.

Gerade bei technisch orientierten Menschen fehlt nach Meinung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden oft die Kommunikationsfähigkeit. Im Studium sollte deshalb die Kommunikation und länderübergreifende Verständigung stärker betont werden, konkret die Kenntnisse in Sprachen und genauso wichtig die Fähigkeit zu interkultureller Zusammenarbeit. Ebenso

sollten Mitarbeitende sehr gut präsentieren und verkaufen können – eine Kompetenz, die in anderen Ländern wie z.B. den USA viel besser geschult wird.

Für HochschulabgängerInnen ist wichtig, dass sie nicht nur Fachwissen mitbringen, sondern dass sie im Team und im Kontakt mit KundenInnen ausgeprägte soziale Kompetenzen an den Tag legen können.

Das Tempo in den Arbeitsabläufen der Firma ist sehr hoch und das müssen Mitarbeitende aushalten können. Man muss den permanenten Wandel mögen und flexibel sein. Die Matrixorganisation bringt mit sich, dass sich Teamkonstellationen immer wieder ändern und man sich rasch anpassen muss. Weil man oft auf sich allein gestellt ist, muss man sich zurechtfinden und Hilfe holen können. AbsolventInnen sollten solche Herausforderungen nicht scheuen, wenn sie IBM als potentielle Arbeitgeberin in Betracht ziehen. Dabei sollten aus der Sicht von IBM sowohl Frauen als auch Männer all diese unterschiedlichen fachlichen, kommunikativen und sozialen Kompetenzen einbringen können.

### **b) Zusammenfassung und Fazit**

Die beschriebenen Hinweise der Mitarbeitenden zeigen einen Bedarf an Ausbildung in kommunikativen und sozialen Kompetenzen an Hochschulen. Darüber hinaus sollten Studierende befähigt werden, sich auf Prozesse des lebenslangen Lernens einzulassen. Konkrete genannte Anforderungen sind folgende: Flexibilität, Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zu interkultureller Zusammenarbeit und die Fähigkeit, sich in neue Zusammenhänge ein zu denken. Zu Beginn ist das Durchhaltevermögen sehr wichtig, bis ein Netzwerk aufgebaut ist und die Welt und Sprache von IBM verstanden wird.

### **Fazit und erste Empfehlungen zu den Erwartungen gegenüber den Ingenieurabsolventinnen**

Bei IBM sind neben den fachlichen vor allem soziale und kommunikative Fähigkeiten wichtig. Dies kann eine Chance für Ingenieurinnen sein, sich einzubringen. Das äusserst hohe Anforderungsprofil kann aber Zweifel bei den Absolventinnen schüren, die breite Kompetenzenpalette auch nur im Ansatz zu erfüllen.

Die Ansprüche an die sozialen Kompetenzen der neuen Mitarbeitenden werden sehr oft in den Interviews genannt, es gibt aber viele Hinweise darauf, dass dieses Kompetenzprofil bei IBM noch neu ist oder von herkömmlichen, eher männlich konnotierten Managermodellen überlagert bleibt. Stellenbeschreibungen zu Projektleitungen etwa heben die wenig teamorientierte Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit als erwünschte Kompetenzen hervor.

Die umfassenden Kompetenzerwartungen, die IBM an angehende IngenieurInnen heranträgt, erlauben Rückschlüsse für die Curriculaverantwortlichen der technischen Studiengänge an Fachhochschulen. Studierende sollten sich neben fachlichen, auch soziale und kommunikative Kompetenzen aneignen können. Fachhochschulen sind aufgefordert, die Persönlichkeitsbildung von Studierenden in den technischen Ausbildungsgängen stärker zu gewichten.

## **5.3 Fazit und Handlungsfelder aus der Betriebsanalyse zur Feller AG und IBM Schweiz**

In dem folgenden Kapitel 5.3 werden die Ergebnisse aus den beiden Betrieben zusammengeführt. Es werden zentrale Themen für den Berufseinstieg aus den Analysen zusammenfassend herausgearbeitet und Handlungsfelder formuliert.

*Der Einstieg dauert lang und ist anfällig für Orientierungsunsicherheiten*

Grundsätzlich ist die Gestaltung des Einstiegs stark individuell von den Vorgesetzten und vom Wissensstand der Mitarbeitenden abhängig. Da sowohl die Aufgaben als auch die Organisation der Firmen komplex sind, ist die Einführungsphase lang und anfällig für Orientierungsunsicherheiten. Die Anfangsphase gestaltet sich bei der internationalen Grossfirma IBM noch komplexer, da die Mitarbeitenden nicht an einem Ort lokalisiert sind. Die Einstiegsphase muss bewusst gestaltet werden. In beiden Betrieben stehen sehr vorbildlich Vorgesetzte und MentorInnen als Ansprechpersonen für die BerufseinsteigerInnen zur Verfügung. Gerade mit Blick auf die Genderthematik ist es wichtig, dass sich diese MentorInnen in die spezifische Situationen von jungen Ingenieurinnen und Ingenieuren hinein versetzen können und über Genderkompetenz verfügen.

Handlungsfeld: Systematische Gestaltung der Eintrittsphase.

*Die Aufgabe ist wichtig für die Identifikation mit dem Betrieb*

In beiden Firmen nehmen die Mitarbeitenden herausfordernde und komplexe Aufgaben wahr. Die fachlichen Herausforderungen werden von den Mitarbeitenden geschätzt und wirken motivierend. Sie erleben dabei keine ungerechten Verteilungen von Arbeiten zwischen Frauen und Männern, geschlechterspezifische Rollenstereotype scheinen dabei nicht zum Tragen zu kommen. Gerade in der Einstiegsphase ist es entscheidend, eine adäquate Aufgabenstellung zu erhalten. Oftmals scheint aber gerade dieser erste Einsatz der neuen Mitarbeiterinnen seitens eines Betriebes nicht optimal vorbereitet zu sein. Es dauert lange, bis die neuen Personen zum Einsatz kommen können. Deshalb organisieren sich neue Mitarbeitende manchmal selber die für sie passende Arbeit.

Handlungsfeld: Optimale Planung und Vorbereitung der Arbeitsaufgaben mit Bezug auf Bedürfnisse und Voraussetzungen der neuen Ingenieurinnen.

*Teilzeitarbeit in qualifizierten Funktionen und in Führungspositionen ist ambivalent*

Teilzeit zu arbeiten ist in beiden Firmen möglich. Viele Mitarbeitende können sich aber nicht vorstellen, dass Teilzeitarbeit in ihrem Betrieb in einer qualifizierten Tätigkeit möglich ist. Dies verunsichert sie bezüglich ihrer Laufbahnplanung und lässt sie zweifeln, ob eine berufliche Weiterentwicklung in dem Feld, der Firma, in der Schweiz möglich ist. Darüber hinaus werden widersprüchliche Erwartungen kommuniziert – wie hohe KundInnenorientierung und Flexibilität bei gleichzeitiger Möglichkeit zu Teilzeitarbeit und Mitarbeitendenorientierung. Aus der Sicht der Mitarbeitenden stellt sich die Frage, ob solche divergierenden Ansprüche überhaupt erfüllbar sind.

Handlungsfeld: Vorbilder schaffen, Möglichkeiten und Erwartungen seitens des Betriebs anpassen, Führungsleitbilder des Betriebes selbstkritisch reflektieren und überarbeiten, Teilzeitarbeit und Job-Sharing auf Führungsebene für Frauen und Männer gezielt fördern.

*Für Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind Vorbilder wichtig*

Den Mitarbeitenden fehlen im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Führungspositionen Rollenvorbilder, das heisst Ingenieurinnen und Ingenieure mit Kindern, die eine Leitungsfunktion einnehmen. Die wenigen Vorbilder, die es bei IBM gibt, werden seitens der Mitarbeitenden positiv aufgenommen. Die Kommunikation wird durch sie wirksamer.

Handlungsfeld: Kommunikation von Vorbildern, d.h. Vätern und Müttern in Führungspositionen verbessern, Frauen und Männer als teilzeitarbeitende Führungskräfte unterstützen.



### *Transparente Laufbahnplanung (horizontal und vertikal)*

Die Mitarbeitenden wünschen sich eine transparente und systematische Laufbahnplanung. Diese kann sowohl eine vertikale Karriere in Führungspositionen als auch eine horizontale in Fachfunktionen umfassen. Während die Feller AG in diesem Bereich wenig aktiv ist, werden diese Schritte durch IBM systematisch begleitet und gefördert. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die IBM durch ihre Grösse interne Programme zur Laufbahnförderung anbieten kann.

Handlungsfeld: Transparente und systematische Laufbahnplanung schaffen.

### *Integration ins Team im Spannungsfeld virtueller Zusammenarbeit versus Arbeit vor Ort*

Während die Feller AG mit einer lokalen Entwicklungsabteilung an einem einzigen Ort angesiedelt ist und viele alltägliche Kontakte im Team ermöglicht, müssen die Mitarbeitenden bei IBM einen Teil der Zeit über Distanz virtuell zusammenarbeiten. Beide Firmen müssen sich dabei Gedanken über die Integration der neuen Mitarbeitenden in ihr Team machen: Wie werden soziale Beziehungen hergestellt, wie Vernetzungen aufgebaut und wie das Gefühl, dazuzugehören, gefördert? Sowohl lokal vor Ort als auch in virtuellen Arbeitszusammenhängen kann es seitens der neuen MitarbeiterInnen zum Gefühl des Ausgeschlossenenseins und des Nichtdazugehörens kommen.

Handlungsfeld: Die Schaffung von Gefässen für die Entwicklung von Identitäten und Zusammengehörigkeit insbesondere für Mitarbeitende mit alternierender Telearbeit (Teamanlässe, Vernetzung usw.).

### *Sensibilisierung / genderkompetente Vorgesetzte und MentorInnen*

Das Tokenphänomen wirkt auf verschiedenen Ebenen. Ingenieurinnen erleben immer wieder, dass sie in einer Minorität sind, als Exotinnen wahrgenommen werden, weniger Beachtung bei KundInnen finden oder unter Umständen sogar direkt diskriminiert werden. Dies erfordert von Seiten der Vorgesetzten, für Genderfragen sensibilisiert zu sein und die Bereitschaft aufzubringen, Ingenieurinnen gezielt zu fördern und sich für eine gendersensible Arbeitskultur in ihrem Team oder in ihrer Einheit einzusetzen. MentorInnen sollten ebenso sensibel für die typischen Schwierigkeiten sein und diese mit den Mentees reflektieren können.

Handlungsfeld: Die Sensibilisierung für Genderaspekte und Ausbildung genderkompetenter Vorgesetzter und MentorInnen.

### *Partizipative Führungskultur wirkt motivierend*

Beide Firmen pflegen eine partizipative Führungskultur, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, sich einzubringen und in ein Team zu integrieren.

Innerhalb dieser Grundwerte sind bei der Feller AG vielfältige Führungsstile und Arbeitsweisen möglich, die Vielfalt der "Charaktere" wird akzeptiert. Dies ermöglicht, dass Ingenieurinnen und Ingenieure eine breite Vielfalt von unterschiedlichen Führungsstilen einbringen können. Die tatsächlich gelebte Kultur der IBM erscheint hingegen trotz des Diversity-Bekenntnisses enger zu sein, der "IBMer" als entscheidungsfreudig, leistungsorientiert, durchsetzungsfähig und allzeit präsent ist das zu erreichende Persönlichkeitsbild einer Führungskraft.

Handlungsfeld: Selbstkritische Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur, sorgfältige Analyse von Diskrepanzen zwischen Leitbildern und gelebten Führungsstilen, Zusammenarbeit im Team usw.

*Integration der Gleichstellungsthematik ist stark von der Firmenkultur im Kontext der nationalen Kultur abhängig*

IBM als Betrieb ist stark vom Antidiskriminierungsdiskurs in den USA seit den 1970er Jahren geprägt. Für viele Mitarbeitenden in den USA ist Gleichstellung tatsächlich heute eine Selbstverständlichkeit: Das kann aber im nationalen Kontext der Schweiz zum Problem werden. Die Gleichheits- bzw. Gleichstellungsmentalität stösst auf differenztheoretisch untermauerte Alltagsvorstellungen. So sind Frauen in Führungs- und insbesondere CEO-Positionen nach wie vor keine Selbstverständlichkeit in der Schweiz, sie fallen auf oder stossen sogar auf offene Feindseligkeit. Hingegen ist bei der Feller AG sowohl der Hintergrund der Firma als auch der nationale Kontext differenztheoretisch geleitet.

Handlungsfeld: Interkulturelle Einflüsse auf die Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur reflektieren.

*Standardisierung von Gleichstellung versus gelebte Unternehmenskultur*

Während bei der internationalen Grossfirma IBM im Bereich Gleichstellung und Diversität sehr viel schriftlich festgehalten und standardisiert ist in Form von Leitbildern und Richtlinien, was wir als low-Kontext Kultur bezeichnen können, möchte Feller dies eher nicht und setzt auf die gelebte, also eher eine high-Kontext Kultur. Beides vermag letztlich nicht zu überzeugen. Auf der einen Seite müssten festgeschriebene Regeln mit Leben gefüllt werden und Brüche zugelassen werden, auf der anderen Seite darf der Wunsch nach möglichst wenig Regulierungen nicht zu Orientierungslosigkeit und Nichtwissen seitens der Mitarbeitenden führen.

In beiden Firmen existieren verschiedene Geschlechtertheorien nebeneinander. Dem Gleichheitsansatz verpflichtet sind Aussagen wie die, dass Frauen und Männer die gleichen Eignungen zum Ingenieurberuf haben und die gleichen Aufgaben wahrnehmen können.

Eher dem Differenzansatz verpflichtet ist die Meinung, dass Frauen vor allem die sozialen Kompetenzen einbringen sollen, die in den von Männern dominierten Teams vermeintlich fehlen. Diese Argumentation ist problematisch, da sie den Frauen Aufgaben und Rollen zuweist, die nicht gleichzeitig von Männern gefordert werden. Auf diese Weise können unter der Hand männlich konnotierte Managementmodelle weiter bestehen, obwohl alle dem Postulat der sozialen Kompetenz auch für Führungskräfte sofort zustimmen würden.

Dekonstruktivistisch inspirierte Überlegungen fanden sich in der Betriebsanalyse nur vereinzelt: Geschlechterstereotype Vorstellungen werden kaum hinterfragt, Unterschiede innerhalb der Geschlechter – also zum Beispiel zwischen Männern mit oder ohne Auslandserfahrungen – werden nicht analysiert und allzu oft wird die Kategorie Geschlecht ausschliesslich auf Frauen bezogen. Vereinbarkeits- oder Gesundheitsfragen auch für Ingenieure im Betrieb ernsthaft zu stellen, wäre ein Ansatzpunkt, der einer dekonstruktivistischen Perspektive verpflichtet wäre, innerbetrieblich existierende Stereotypen der Kritik zugänglich machen würde und Gleichstellung unter ganz neuen, überraschenden und vielleicht auch erfrischenden Aspekten thematisieren würde. Den Betrieben eröffnet sich unter dekonstruktionstheoretischen Vorzeichen viele Möglichkeiten, um an ihrer Genderkultur weiter zu arbeiten, zu reflektieren und sich zu positionieren.

Handlungsfeld: Dokumentation ist wichtig, um so eine Orientierung und Sicherheit für EinsteigerInnen zu schaffen, diese müssen aber auch zu Leben gebracht werden. Eine Reflexion der eigenen Geschlechterkultur und die Formulierung von passenden Programmen zur Gleichstellung könnte zu konsistenteren Ansätzen führen.

### *Best-practice-Aktivitäten im Bereich der Gendergerechtigkeit vorhanden*

Beide Firmen nehmen die Gleichstellungsthematik ernst und strengen sich an, insbesondere den Frauenanteil der Ingenieurinnen zu erhöhen. IBM als Grossfirma verfügt über grössere Programme zur Frauenförderung, Feller als kleinere Firma setzt im Moment einen Schwerpunkt bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die guten Erfahrungen, die mit den getroffenen Massnahmen in beiden Betrieben bislang gemacht wurden, die grosse Offenheit gegenüber der Thematik und der Wunsch, noch mehr Ingenieurinnen einzustellen, sind ideale Voraussetzungen für die Umsetzung einer noch gendergerechteren Firmenkultur.

Handlungsfeld: Die bestehenden Aktivitäten sind gute Voraussetzungen um weiter darauf aufzubauen. Die bestehenden Aktivitäten könnten auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

### *Employer Branding und Kommunikation nach innen als wichtiges Gleichstellungsinstrument*

Beide Firmen möchten als fortschrittliche, innovative Arbeitgeberinnen auftreten und zeigen, dass ihnen die Themen Gleichstellung und Diversity wichtig sind. Darüber hinaus wollen beide weg von einem traditionellen Technikimage und hin zur Anbieterin von nachhaltigen Produkten und ganzheitlichen Dienstleistungen. Damit soll eine grössere Vielfalt von potentiellen KundInnen als auch ArbeitnehmerInnen angesprochen werden. Dies könnte wiederum die Studentinnen und Ingenieurabsolventinnen motivieren, in einer solchen Firma zu arbeiten. Die Zielvorstellung und Intentionen beider Betriebe in diesem Bereich sind wichtig, stimmen aber nicht mit dem Ist-Zustand überein.

Handlungsfeld: Sprache, Bilder aber auch Inhalte wie Nachhaltigkeit, Kontextbezug, Nutzer-Innenebene kritisch überarbeiten, um Employer Branding und gendergerechte Kommunikation konsequent umzusetzen. Thema Gleichstellung vermehrt dokumentieren und zielgerichtet kommunizieren. Differenzierte Informationen zu Mitarbeitenden und Teilzeitarbeit.

### *Fachliche und soziale Kompetenzen sind wichtig für Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen*

Die Anforderungen gehen in beiden Firmen einhellig in Richtung der Soft Skills. Die IngenieurInnen sollten neben den fachlichen Fähigkeiten kommunikative, soziale und interkulturelle Kompetenzen mitbringen. Sie müssen fähig sein, im Team interdisziplinär zu arbeiten und sich einzubringen. Diese Kompetenzen scheinen in beiden Betrieben wichtiger zu sein, als einzelne herausragende Persönlichkeiten für sich gewinnen zu können, die sich als EinzelkämpferInnen verstehen. Darüber hinaus muss aus der Sicht der Betriebe die Fähigkeit und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen bei den IngenieurabsolventInnen vorhanden sein.

Handlungsfeld: Als Botschaft an die Fachhochschule sind die Non-Technical Skills im Unterricht an den Fachhochschulen stärker zu gewichten<sup>123</sup>. Für die Betriebe leitet sich ab, von beiden Geschlechtern soziale Kompetenzen als selbstverständlich vorauszusetzen würde helfen, nicht in geschlechterspezifische Zuschreibungen zu verfallen. Beide Geschlechter sollten auf technische und soziale Kompetenzen angesprochen werden.

---

<sup>123</sup> Zur systematischen Förderung der Sozial- und Selbstkompetenzen lancierte die SoE das Projekt Non-Technical Skills for Engineers «NoTechS» unter [http://www.engineering.zhaw.ch/fileadmin/user\\_upload/engineering/pdf/Studiumsbrochure-Web.pdf](http://www.engineering.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/engineering/pdf/Studiumsbrochure-Web.pdf).

## 6 Perspektive der Hospitantinnen auf die Betriebe

In diesem Kapitel finden sich die Ergebnisse der Perspektive von sechs Studentinnen, die in den beiden Unternehmen Feller AG und IBM Schweiz eine dreitägige Hospitation durchgeführt haben mit dem Ziel, die Betriebe mit den Augen einer Fachhochschulabsolventin zu betrachten. Die Ergebnisse stützen sich auf eine zusammenfassende Inhaltsanalyse der schriftlichen Beobachtungsprotokolle, die sie dabei gemacht haben. In Kapitel 6.1 und 6.2 ist ein generelles Feedback der Studentinnen an die beiden Firmen und zu deren Repräsentation als Arbeitgeberin zu finden. In Kapitel 6.3 werden verschiedene Vorstellungen und Erwartungen als Ingenieurin beim beruflichen Einstieg aus der Perspektive der Hospitantinnen aufgezeigt.

### 6.1 Feller AG

#### 6.1.1 Das Tor zur Firma – die Firmenhomepage

Die Homepage ist für einen Betrieb wichtig, um sich als Arbeitgeber/in zu präsentieren: Die Leserin bzw. der Leser erhält einen ersten Eindruck zur Kultur und den Werten eines Unternehmens.

Im Vorfeld des Praktikums wurden die drei Studentinnen gebeten, die Homepage der Betriebe anzuschauen. Im Beobachtungsprotokoll wurden sie gefragt: „Was fällt Ihnen auf der Homepage auf? Was spricht Sie an? Was stört Sie? Was würden Sie als weitere Information begrüßen?“

Die Gestaltung der Homepage der Feller AG fanden die Studentinnen insgesamt ansprechend. Eine Studentin präzisiert:

„Insbesondere unter ‚Jobs & Karriere‘ wird ein breites Bild der Firma vermittelt. Ansprechend sind die verschiedenen Förderungsprogramme und der Hinweis auf Chancengleichheit zwischen Mann und Frau. Die Beschreibung entspricht meinen Idealvorstellungen einer Firma, so sollte es sein.“

Auf der Homepage der Feller AG wird damit geworben, dass 40% der Belegschaft Frauen sind, und dass technische Berufe für Frauen bei ihnen kein blosses Lippenbekenntnis darstellen – auch nicht für Führungs- und Fachkarrieren. Dies hat den Studentinnen imponiert. Im Praktikum haben sie hingegen festgestellt, dass die allermeisten Frauen in der Produktion und nur sehr wenig als Ingenieurinnen arbeiten und Führungs- und Fachkarrieren machen. Aus diesem Grund sind alle Hospitantinnen der Meinung, dass die genauen Beschäftigungszahlen der Frauen verteilt auf die verschiedenen Bereiche auf der Homepage ausgewiesen werden müssten.

Als positiv wurden die technischen Aspekte auf der Homepage bewertet – wie „die virtuellen Rundgänge, in denen die verschiedenen Systeme ‚erlebt‘ werden können“. Trotzdem wird bemerkt, dass einzelne Seiten zum Teil mit Informationen überladen seien. An manchen Stellen sei es schwierig, Informationen zu finden, die gesucht werden.

#### 6.1.2 Feedback an das Unternehmen

Das Programm, welches von den Unternehmen für die Hospitantinnen zusammengestellt wurde, kam insgesamt bei diesen sehr gut an. Die Tage wurden als „sehr interessant und abwechslungsreich“ bewertet. Die Studentinnen fühlten sich „gut aufgenommen“ und hatten das Gefühl, dass die Verantwortlichen ihr „Bestes gegeben“ haben.

Zwei der drei Studentinnen können sich vorstellen, nach ihrem Studium in der Feller AG in den Beruf einzusteigen. Einer Studentin „gefällt die Arbeit in der Firma“ und sie findet, dass „man in der Feller AG respektvoll miteinander umgeht“. Bei der zweiten Studentin hat sich die Meinung während den Praktikumstagen gar zum Positiven gewendet. „Anfangs konnte ich es mir nicht vorstellen dort zu arbeiten, jetzt hat sich meine Meinung geändert.“ Die dritte Studentin könnte es sich grundsätzlich vorstellen, bei der Feller AG zu arbeiten, hat aber „andere berufliche Ziele“ nach dem Studium.

Die drei Studentinnen haben sowohl die drei Hospitationstage wie auch die Erfahrungen, die aus der Perspektive einer Berufseinsteigerin bei der Feller AG gemacht wurden als sehr positiv gewertet.

## **6.2 IBM Schweiz**

### **6.2.1 Das Tor zur Firma – die Firmenhomepage**

Auf die Hospitantinnen bei der IBM machte der Webauftritt einen ansprechenden Eindruck. Er entspricht dem, was im Allgemeinen von einer internationalen Firma erwartet wird. Der Webauftritt ist übersichtlich gestaltet. Aufgrund der Grösse des Unternehmens finden sich sehr viele Informationen auf der Webseite. Standortbeschreibungen oder das MitarbeiterInnenverzeichnis können dennoch nach einer anfänglichen Orientierungsphase problemlos gefunden werden. Der Webauftritt von IBM wird als seriös und gut organisiert eingestuft. Eine Studentin beurteilt das Stellenportal für die Stellensuchenden als wenig übersichtlich. Eine andere Studentin betont jedoch die nützlichen Features unter dem Menüpunkt ‚Meine IBM‘. Sie erachtet es als positiv, dass ein Jobprofil erstellt werden kann, was für die Jobsuche aus ihrer Sicht ideal ist. Auch das IBM Jobsuchetool, welches eine internationale Suche zulässt, wird als positiv bewertet.

Allerdings wird festgestellt, dass unter dem MitarbeiterInnenverzeichnis zu wenige Informationen über die Angestellten abgerufen werden können wie zum Beispiel über die Position, Ausbildung oder Projektbeteiligungen. Sie finden aber, dass sich die IBM mit ihrer Webseite sehr zeitgemäss präsentiert. Beispiele, die als Beleg dafür genannt werden, sind Podcast, Twitter oder grüne Produkte.

### **6.2.2 Feedback an das Unternehmen**

Die Studentinnen empfanden die Tage als „toll und lehrreich“ und waren dankbar, dass „man sich so viel Zeit für sie genommen hat“. Sie konnten die Betreuer und Betreuerinnen mit „wirklich vielen Fragen bombardieren“, obwohl diese viel zu tun hatten. Das kam bei den Studentinnen gut an. Zudem wurde die „extrem offene und direkte“ Art der Betreuenden und anderen Mitarbeitenden sehr geschätzt.

Auf die Frage, ob es sich die Studentinnen vorstellen könnten, nach dem Studium bei der IBM zu arbeiten, fielen die Aussagen unterschiedlich aus. Eine Studentin hat die IBM während den drei Tagen als eine „sehr gute Arbeitgeberin kennengelernt“ und festgestellt, dass sie nach Abschluss ihres Studiums gut in diesen Betrieb passen würde. Eine andere Studentin findet die IBM als Arbeitgeberin grundsätzlich „eine gute Option“. Sie würde jedoch die Abteilung frei wählen wollen. Die dritte Studentin konnte diese Frage in diesen drei Tagen noch nicht für sich klären. Die Kultur in der IBM empfand sie als „eine eigene Welt mit einer eigenen Philosophie, mit der man klar kommen muss“.

Von den drei Studentinnen, die bei der IBM hospitierten, wurde ebenfalls eine Benotung für die drei Tage gewünscht. Auch sie bewerteten die Hospitation als sehr gut. Aus der Perspektive der beruflichen Neueinsteigerin wird die IBM als Grossbetrieb etwas weniger positiv be-

wertet als die Feller AG, was zum Ausdruck bringt, dass BerufseinsteigerInnen in einem Grossbetrieb stärker unterstützt werden müssen.

### **6.3 Vorstellungen und Erwartungen als Ingenieurin beim beruflichen Einstieg aus der Perspektive von Hospitantinnen der ZHAW**

Um Vorstellungen davon zu bekommen, welche Erwartungen Absolventinnen aus technischen Fachhochschulstudiengängen an die Betriebe haben bzw. wie einzelne Aspekte bewertet wurden, welche für ein gendergerechtes Betriebsumfeld von Bedeutung sind, wurden verschiedene Fragen gestellt. Diese Fragen beziehen sich auf die kulturelle Ebene bzw. auf Aspekte wie Zusammenarbeit, Vorgesetzte, Alltagstheorien zu den Geschlechtern, Feedbackkultur etc. und auf die strukturelle Ebene mit Elementen wie Arbeitsaufträge oder Mentoring. Die Ergebnisse aus allen Tagebuchprotokollen wurden kategorisiert und für beide Betriebe zusammengefasst. Sie werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

#### **6.3.1 Fachliche Ebene – Arbeitsaufträge**

Ein Übergang vom Studium in den Beruf ist ein Moment, in dem Studentinnen den ArbeitgeberInnen zeigen können, was sie an einer Hochschule gelernt haben. Umgekehrt ist für die Absolventinnen wichtig, dass ihnen das Gefühl vermittelt wird, dass sie als Arbeitskraft wichtig sind und ihre Arbeit geschätzt wird. Studentinnen erwarten, dass sie relevante, anspruchsvolle und vor allem interessante Aufgaben erledigen können, die für die Performance eines Betriebes massgeblich sind. Im übertragenen Sinne gilt dies für die am vorliegenden Projekt mitwirkenden Hospitantinnen, die hier als künftige Berufseinsteigerinnen gesehen werden.

Über einen Arbeitsauftrag, der zwei Hospitantinnen gegeben wurde, äusserten sich die jungen Ingenieurinnen begeistert, weil sie das Gefühl bekamen, hier einen Beitrag zur Lösung eines Problems zu leisten: „Das Problem ist real und sie sind wirklich an einer Lösung interessiert“ und „das Resultat unserer Arbeit wird tatsächlich gebraucht. (...) Wir müssen Ideen ausarbeiten, um ein Problem mit einer Kontrolllampe zu lösen. Wir sind sehr motiviert und ehrgeizig, das Problem zu lösen, da es kein gespieltes Problem ist, sondern wir wirklich etwas beitragen können“.

Es ist wichtig, dass Absolventinnen möglichst von Anfang an beim Übergang in den Beruf Know-how aus dem Studium anwenden können. Die Rückmeldungen der Hospitantinnen vermitteln dazu ein anschauliches Bild: „Es handelt sich um eine typische Konzipierungsaufgabe, in der methodisches Vorgehen verlangt ist. (...) Ich finde die Aufgabe wirklich super!“ Die Aufgabe ist „strukturiert, aber offen. Es bestätigt sich die Regel wie an der ZHAW gedrillt: Methodisches Vorgehen, 1.Schritt: Klären, Klären, Klären“.

Die Anwendung von im Studium erlerntem Wissen und Know-how nach einem Übertritt in den Beruf vermittelt ein erstes berufliches Selbstvertrauen. Die Hospitantinnen bringen das folgendermassen zum Ausdruck: „Ich fühle mich wirklich (...) ernst genommen (...) Was mich natürlich besonders freut, ist, dass ich meine persönliche Erfahrung mit einbringen kann und sogar konkret darum gebeten werde. (...) Sie geben uns überhaupt nicht das Gefühl der unerfahrenen Studentinnen“.

Aus diesen Schilderungen zeigt sich, wie wichtig es den Hospitantinnen war, dass ihre Arbeit Wert geschätzt wurde. Wenn es einem Betrieb von Anfang gelingt, die Arbeit der Berufseinsteigerin bzw. sie als Person und Arbeitskraft Wert zu schätzen und ernst zu nehmen, bekommt diese Gelegenheit, sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren. Dies zeigt sich bei den Hospitantinnen: „Unsere persönliche Aufgabe faszinierte uns so, dass wir eine Stunde länger

blieben und knobelten. Wir spürten, dass sich die Mitarbeiter für unsere Lösungsvorschläge interessierten.“ Solche Identifizierungsmomente mit der eigenen Arbeit eröffnen gleichzeitig den Raum für die Identifikation mit einer ganzen Unternehmung. Gleichzeitig werden Identifikationsmomente dadurch geschaffen, dass Betriebe bezüglich der Arbeitsleistung viel fordern. Motivierte und erfolgsorientierte Menschen, die mehrere Jahre an einer Hochschule studiert haben, haben an eine/n Arbeitgeber/in die explizite Erwartung, adäquate und herausfordernde Arbeitsaufgaben zu bekommen. „Es ist für mich auch wichtig zu spüren, dass ich das Studium und somit den praktischen Verzicht auf drei Jahre Freizeit nicht umsonst in Kauf genommen habe.“ Diese Erwartungshaltung zeigt sich in den Statements der Studentinnen in den Beobachtungsprotokollen immer wieder. Die jungen Frauen suchen in ihrer Arbeit Bestätigung. Eine Studentin formuliert einen solchen Identifikationsmoment folgendermassen:

*„Wir verstanden von Anfang an, was das eigentliche Ziel des Auftrages war. Doch bei der Ausführung gab es schon ein paar Knackpunkte. Manchmal hatten wir eine Idee und wollten die weiterverfolgen, mussten dann aber leider feststellen oder uns sagen lassen, dass es so wegen dem oder dem nicht geht. Das war manchmal ein wenig ärgerlich, aber es motiviert auch, wenn die Aufgabe „verzwickt“ ist. Es machte uns auch ein wenig stolz, da wir nicht einfach mit irgendeiner Alibiaufgabe oder einem Babyproblem abgefertigt wurden, sondern wirklich gefordert wurden.“*

Wenn den jungen Ingenieurinnen keine Gelegenheiten geboten werden, in solchen Momenten Bestätigungen in ihrer Arbeit zu generieren, kann nur schwer eine Identifikation mit einem Betrieb entstehen. Was im ausgeprägten Fall bis hin zu Frustration und ‚innerer Kündigung‘ führen kann. Andererseits lassen sich motivierte Mitarbeiterinnen durch adäquate Arbeitsaufgaben zu Leistungen anspornen, die über das Erwartete hinausführen:

*„Wir nahmen die Problemstellung und den Schalter sogar mit nach Hause und jeder hatte eine kleine Problemstellung zu lösen, da es uns einfach keine Ruhe liess.“*

### **6.3.2 Ansprüche an Vorgesetzte und Bezugspersonen**

Aus den Beobachtungsprotokollen ist ersichtlich, dass sich die Studentinnen eine direkte Bezugsperson wünschen, die mit ihnen offen, glaubwürdig und interessiert kommuniziert. Sie wünschen sich eine Person als Vorgesetzte bzw. als Vorgesetzten, die sich „wirklich Mühe gibt“ mit ihnen. Und für die Studentinnen ist die Möglichkeit wichtig, jederzeit Fragen stellen zu können, „solange fragen, bis alles klar ist“. Es wird deutlich, dass für sie ein Arbeitsauftrag aufgrund eines umfassenden Problemverständnisses und aus einer prozessorientierten Grundhaltung heraus erledigt wird. Die Auseinandersetzung mit dem Arbeitsauftrag ist für sie ebenso wichtig, wie die Erledigung desselben. Die Studentinnen erachten eine vorgesetzte Person somit unter anderem als Anlaufstelle, wo jederzeit Fragen über einen Arbeitsauftrag gestellt werden dürfen. An eine Führungsperson haben sie den Anspruch, dass diese „gerne Auskunft gibt und sich über Fragen freut“. Durch ein solches diskussionsorientiertes Vorgehen kann ein Problem umfassend analysiert werden und indirekte Einflussgrössen einer Aufgabe treten so eher zum Vorschein. Es ist wichtig, dass die Studentinnen eine Meinung abgeben können bzw. nach der eigenen Meinung gefragt werden. Es wird deutlich, dass für die jungen Frauen über Kommunikation Akzeptanz, Bindung und Nähe zum Arbeitsplatz generiert wird. Die Beziehungsorientierung ist ihnen ein Anliegen, nicht die Unabhängigkeit und weniger die Klärung von Status und Machtpositionen. In der Beziehung zwischen den Beteiligten suchen die Studentinnen Bestätigung. Diese Ebene muss für sie geklärt werden. Dies kann als spezifisches Bedürfnis in der Lebensphase beim beruflichen Übertritt in den Beruf gesehen werden. Inwiefern auch junge Männer diese Beziehungsorientierung haben, kann

im Rahmen dieses Projekts nicht beantwortet werden, wäre aber ein interessanter Gegenstand für weiterführende empirische Arbeiten.

Wie junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger in den Betrieben aufgenommen werden ist letztlich eine Frage der Unternehmenskultur und der Werte. Jedenfalls ist es für die Hospitantinnen wichtig, dass sich jemand regelmässig Zeit für sie nimmt. Und sie wünschen sich ein Gegenüber, das die Sprache, Anliegen und Probleme der jungen Erwachsenen versteht. Offensichtlich schätzen sie den Umgang mit jüngeren Vorgesetzten positiver ein als mit älteren: „Die Vorgesetzten sind jünger als wir es uns vorgestellt hatten, was die Kommunikation auf Anhieb erleichterte.“ Ebenso wünschen sie eine kompetente und motivierte Ansprechperson, die an „ihren Aufgaben Spass hat und ihr Bestes gibt“. Die Studentinnen haben die Vorstellung, dass eine Führungsperson in den entscheidenden Momenten Führungsqualitäten und eine natürliche Autorität zeigt. Ansonsten muss die Person nicht unbedingt aus den Reihen des Teams herausragen. Eine Führungsperson, die in sich ruht und weiss, was sie kann, kommt am besten an. Und am liebsten würden die Studentinnen eine kollegiale Beziehung mit massvollem Respekt zu ihrer Vorgesetztenperson unterhalten.

*„Wenn alle in einer Reihe stehen würden, könnte man nicht so einfach sagen, wer der Chef ist. Doch an den Sitzungen hat man es gemerkt, was auch richtig ist. Der Umgang mit den Vorgesetzten war kollegial mit dem richtigen Mass an Respekt. Auch das per-du-Sein mit dem Chef ist auffallend, aber nicht störend. Sie halten sich zurück und spielen sich nicht auf.“*

Es ist bei den Studentinnen auch das Bedürfnis vorhanden, dass sie sich durch die vorgesetzte Person „nicht ein(ge)schüchtert fühlt, sondern gefordert“. Die Demonstration von Macht wirkt auf sie unproduktiv. Sie verlangen eine Sach- und Lösungsorientiertheit. Eine solche Haltung fördert, dass sie die Vorgesetztenperson mit Lösungen „überraschen“ können. Was sie „als herausfordernd empfinden“. In diesem Zusammenhang zeigt sich auch, dass eine konstruktive Fehlerkultur eine Lernkulturatmosphäre generiert - dass Fehlleistungen ein wichtiger Bestandteil des Lernprozesses einer beruflichen Einsteigerin darstellt. Fehlleistungen weisen auf den individuellen Stand einer beruflichen Neueinsteigerin hin und zeigen auf, wo eventuelle Missverständnisse bestanden haben.

### **6.3.3 Unternehmenskultur – Ansprüche an die Zusammenarbeit**

Die vorhin festgestellte Beziehungsorientierung der Studentinnen zeigt sich generell in ihren Ansprüchen an eine befriedigende Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden. Für sie ist es wichtig, dass Momente geschaffen werden, in denen man sich miteinander vertieft austauschen kann, in denen Beziehungen wachsen können. Dies kann sowohl an der Arbeitsstelle in Kaffeepausen, in einer guten Mensa oder an einem anderen Ort sein, dort wo Begegnung stattfindet oder in der Freizeit. „Sie unternehmen also in der Freizeit was miteinander und identifizieren sich mit der Firma.“ In der Beziehungsorientierung entsteht Identifikation mit der Firma:

*„Für mich ist es wichtig, dass ein persönlicher Bezug zur Firma besteht. Der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden erachte ich als wichtig, weil daraus Motivation geschöpft werden kann. Die unkomplizierte Art zu kommunizieren (...) fördert den Austausch, auch was Kritisches betrifft.“*

In der unkomplizierten Kommunikation von Gleich zu Gleich, in symmetrischen Beziehungen, findet sich diese Studentin gut zurecht. Daraus kann sich ein Zusammenhalt, ein Teamgefühl oder gar ein Wir-Gefühl entwickeln, was für eine Konfliktkultur und für die Motivation und somit für ein produktives gemeinsames Schaffen wichtig ist. Herrscht „Konkurrenzkampf“ oder ein „Einzelkämpfertum“ können ihre kommunikativen Kompetenzen nicht zum Zug kommen.



Mit den jungen Frauen aus den technischen Studienrichtungen wächst, dies zeigen die Auswertungen dieser Beobachtungsprotokolle, eine Generation von Frauen mit einem unkomplizierten Umgang mit Technik und einem ausgeprägten „beruflichen Selbstkonzept“ heran<sup>124</sup>. Für diese Generation ist es selbstverständlicher als für ältere Frauen, dass sie über technische Dinge reden und über Technik Bescheid wissen. Sie wächst in einer stark technisierten und computerisierten Umwelt auf und entwickelt deshalb – im Gegensatz zu früheren Generationen – aus dieser spezifischen Sozialisationsbedingung heraus ein besseres technisches Selbstverständnis. Das bessere Selbstverständnis hat aber aus verschiedenen Gründen noch nicht wirklich dazu beigetragen, dass mehr junge Frauen in den Ingenieurwissenschaften studieren. Bisher war dies immer noch ein männerdominiertes Berufsfeld; dies zeigen die Statistiken. Noch nicht für alle ist es gleich selbstverständlich, dass Frauen in technischen Berufen ihr Studium absolvieren:

*„Die Leute sind offen und geben bereitwillig Auskunft über alles Mögliche. Auch habe ich das Gefühl fänden sie es gut, wenn wir dort arbeiten würden, also Frauen. Sie schätzen unsere Anwesenheit und strahlen eine gewisse Begeisterung aus, wenn wir über technische Sachen reden. Für mich ist es normal, dass ich mich interessiere. Für mein Gegenüber neu.“*

Die Studentinnen haben ein selbstbewusstes berufliches Selbstkonzept entwickelt. Manche von ihnen denken gar, dass die meisten Frauen Ingenieurinnen werden könnten, wenn sie es nur genügend wollten:

*„Es gibt ja bekanntlich viele Frauen unter den Angestellten, nur eben alle in der Produktion [Feller AG]. Oder im Personalwesen. (...) Doch muss ich auch sagen, dass es nicht nur an den Firmen liegt, sondern mehrheitlich an uns Frauen selbst. Die Feller AG hätte absolut kein Problem, Frauen nicht nur in der Produktion einzustellen – wenn sie vorhanden wären.“*

Die Studentinnen wünschen keine „Spezialbehandlung“ oder dass man mit ihnen nett umgeht, nur weil sie Frauen sind; auch nicht, wenn sie Fehler gemacht haben. Sie möchten nicht, dass man sie spüren lässt, dass es nur wenige von ihnen im Ingenieurberuf gibt und deshalb besonders nett zu ihnen sein muss. Insbesondere wünschen sie nicht, mit klischeehaften Vorstellungen konfrontiert zu werden, wie „die Frau ist für das Kind da“, was sich aus ihrer Sicht implizit gegen arbeitende Frauen richtet.

Hingegen haben sie den Anspruch, dass die Kinderfrage vor allem Privatsache ist, und sie sich nicht vor dem Arbeitgeber rechtfertigen müssen. Sie verlangen von einem Arbeitgeber, einer Arbeitgeberin dass er/sie einen selbstverständlichen und gewandten Umgang mit der Genderfrage an den Tag legt. Dass sie beispielsweise gleich beim ersten Arbeitstag dem/der Genderbeauftragten vorgestellt werden und dass sie nicht erst später einmal per Zufall über die Existenz einer/eines solchen erfahren. So kann nach einem Vorfall die Fachperson zur richtigen Zeit zu Rate gezogen werden. Für eine Studentin wäre auch denkbar, dass den neuen Mitarbeitenden am ersten Arbeitstag ein Film gezeigt wird über sexuelle Belästigung und zur Frage, was Frauen verletzen könnte und was nicht. Generell wird eine selbstverständliche Sensibilisierung für die Genderthematik verlangt und nicht, dass im Betrieb die Genderfrage dramatisiert bzw. die Geschlechterbeziehungen selbst zum Thema gemacht würden. Die Frauen haben zudem den Anspruch, dass man sie nicht als eine Minderheit in einem technischen Berufsfeld ansieht, welche sich in einem männerdominierten Umfeld unwohl fühlen würde:

<sup>124</sup> Als „berufliches Selbstkonzept“ verstehen die Sozialpsychologen „die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften im Vergleich mit den angenommenen Anforderungen in einem Beruf oder Studium.“ (Bandura nach Renn 2009: 44). Die Erwartungen an das berufliche Umfeld werden stark durch das „berufliche Selbstkonzept“ beeinflusst.

*„Ich fühle mich als Frau generell wohl, egal wo ich bin. Die Frage ist wohl eher, ob sich ein Mann wegen mir unwohl fühlt, weil der es sich nicht gewohnt ist, eine Frau für Technisches zu kontaktieren. Das schafft meiner Meinung nach eher eine komische Stimmung, nicht umgekehrt.“*

Trotzdem haben die meisten Studentinnen den Wunsch, dass sie mit anderen Frauen zusammenarbeiten können. Ganz ohne mitarbeitende Ingenieurkolleginnen wollen sie ihren Arbeitsalltag nicht verbringen: „Natürlich fehlen mir die Frauen im Team.“ Für eine andere Studentin zeigt sich, dass sie mit Frauen besser kommunizieren kann als mit Männern. Dadurch wird ein Beziehungskitt geschaffen, den sie braucht, insbesondere in schwierigen Momenten:

*„Momentan könnte ich mir gut vorstellen, in diesem Team zu arbeiten. Aber ich fände es besser, wenn es noch eine Frau hätte. Da ich den Zusammenhalt unter Frauen meistens als stärker erfahren habe als bei den Männern. Für mich ist es auch einfacher, mit einer Frau über Probleme zu sprechen als mit einem Mann.“*

### **6.3.4 Wie der Einstieg in den Beruf gelingt – Strukturierte Einstiegshilfe**

Aus den Protokollen wird ersichtlich, dass sich der Übertritt vom Studium in den Beruf für die Studentinnen herausfordernd gestalten kann. Fremde Gebäude, die Atmosphäre in einem Grossraumbüro und unbekannte Menschen können bei den Studentinnen einen Eindruck von Anonymität erzeugen. Es gibt Studentinnen, die sich im ersten Moment „unselbständig und fremd“ fühlen. Zudem kann die fehlende Erfahrung in einem spezifischen Arbeitsbereich die anfängliche Integration erschweren. Die Studentinnen wünschen sich daher eine Einstiegshilfe, die sie systematisch an den Betrieb, an deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und an den Arbeitsbereich heranzuführen. Sie begrüßen beispielsweise, wenn sie am ersten Tag offen und herzlich empfangen und durch das Gebäude hindurchgeführt werden. Auf diese Weise entsteht ein erstes Gefühl von willkommen sein und es kann ein erster Eindruck vom Gebäude gewonnen werden, was eine erste Sicherheit erzeugen kann. Zudem begrüßen die Studentinnen eine kurze Einführung, damit für sie erste Zusammenhänge entstehen:

*„Am Anfang fühlte ich mich ins kalte Wasser geworfen. Aber ich denke, das macht die Situation als solche, weil man einfach neu ist. Eine kurze Einführung mit Bildern oder Power Point Präsentation wäre schön gewesen. Ich hatte den Eindruck, ich sehe viele Bäume aber den Wald nicht. Wobei mir trotzdem klar war, was alle zusammen machen. Aber der Zusammenhang fehlte.“*

Vielleicht liesse sich aus der Perspektive der Studentinnen am ehesten die Hypothese bilden: Je grösser und anonym ein Betrieb ist, umso strukturierter sollte eine Einstiegshilfe gestaltet sein. Dazu gehört, dass die Atmosphäre, die von unpersönlich gestalteten Arbeitsplätzen ausgeht, durch das jeweilige Team aufgefangen werden kann. Sonst wirkt die Betriebskultur durch die Arbeitsplatzflexibilität auf die Studentinnen

*„eher kalt und unpersönlich. Jeder ist für sich. Wenn die Menschen nicht aufeinander zugehen und einen guten Umgang haben, ist es kein schöner Arbeitsort. Weil alles, was einem Trost geben könnte fehlt, damit meine ich eben persönliche Gegenstände. Solange die Atmosphäre stimmt, man es mit den Personen gut hat, stört dies auch nicht. (...) Die Menschlichkeit muss durch die Personen als solche und wie sie zusammenarbeiten hereingebracht werden.“*

Eine Studentin meint ausserdem, dass die Arbeitsplatzatmosphäre für sie wesentlich durch den/die Teamleader/in und dessen/deren Führung sowie dessen/deren Vorstellung eines Zusammengehörigkeitsgefühls gebildet wird. Wenn in einem Grossbetrieb hohe Arbeitsplatzflexibilität herrscht, mehrere Teammitglieder an Sitzungen bzw. oftmals ausser Haus sind

oder von zu Hause aus arbeiten können, braucht es eine stark integrative Führungsperson, die einen Teamzusammenhalt gewährleisten kann.

### 6.3.5 Fazit und Handlungsfelder

Das Fazit erfolgt entlang von Hauptthemen, die korrespondierend in der Betriebsanalyse herausgearbeitet wurden. Die Handlungsfelder, die in diesem Kapitel zusammenfassend vorgestellt werden, richten sich an die Absolventinnen selber bzw. an die Fachhochschule und deren Ausbildungsziele und -inhalte. Die Handlungsfelder für die Betriebe sind in Kapitel 8 vorgestellt.

#### *Einstieg gut begleiten*

Beim Feedback wird deutlich, dass die Grösse des Betriebs als auch die Atmosphäre beim Eintritt in einen Betrieb einen Einfluss darauf haben, wie sich Einsteigerinnen im Beruf fühlen. IBM mit einer eher nüchternen Eingangshalle und notwendigen Sicherheitsvorkehrung beim Eingang wird gegenüber der Feller AG als weniger einladend bewertet. Die Betriebe sollten sich darum bemühen, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und durch eine klare Information beim Eintritt in die Firma Unsicherheiten aus dem Weg räumen.

Diese nicht zuletzt architektonischen und damit schwierig zu beeinflussenden Rahmenbedingungen sind aber nur die eine Seite. Denn im konkreten Kontakt mit den BetreuerInnen erlebten die Hospitantinnen viel Engagement, Einsatz und Offenheit.

Die Hospitantinnen erleben die Bezugsperson als Schlüsselfiguren für einen gelingenden Berufseinstieg. Der Match zu diesen MentorInnen in der Anfangsphase sollte seitens der Betriebe sorgfältig geplant werden, damit er stimmig ist. Dabei spielt der Altersabstand eine Rolle, aber auch die Fähigkeit von MentorInnen, sich in die Rolle von Einsteigerinnen versetzen zu können.

Handlungsfeld: Berufseinsteigerinnen sollten schon während des Studiums darauf vorbereitet werden, dass sie während der Berufseintrittsphase ein gewisses Durchhaltevermögen an den Tag legen müssen. Sie sollten proaktive Verhaltensmuster einüben, nämlich bei Unsicherheiten und offenen Fragen nachzuhaken und sich gezielt ArbeitskollegInnen zu suchen, die sie unterstützen.

#### *Aufgabenstellung im Spannungsfeld von Identifikation und Work-Life Balance*

Die Hospitantinnen erleben die an sie gestellten Aufgaben als sehr wichtig. Es scheint vorteilhafter zu sein, unmittelbar Aufgaben zu bekommen, wie das bei Feller geschah statt Einführungen in die Strukturen, Richtlinien und Arbeitsabläufe zu bieten, die von den Einsteigerinnen als langfädig und unpersönlich wahrgenommen werden. Die Aufträge müssen motivierend sein, das führt zu Identifikation mit dem Betrieb. Diese Identifikationsmomente entstehen über die unmittelbar nach Eintritt erfolgende Einbindung in die Alltagspraxis und das Gefühl, etwas Sinnvolles für den Betrieb produzieren zu können. Aber Achtung: Die Identifikation darf nicht so sein, dass Einsteigerinnen dann am Abend noch ohne Grenzen weiterknobeln an den Problemen und Produkten, die sie im Betrieb bearbeiten. Der Übergang von den inhaltlich motivierten Mitarbeitenden zu den immer zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden kann unter Umständen fließend sein, was wiederum zu unkontrollierter Überarbeitung führt, aber auch zur Erwartungshaltung des Betriebes, dass dies selbstverständlich sei. Hier gilt es, vom Zeitpunkt des Berufseintritts an eine Arbeitszeitstruktur seitens des Betriebes zu kommunizieren und seitens der neuen Mitarbeitenden zu pflegen, die nicht zu einer unkontrollierten Vermischung der verschiedenen Lebensbereiche führt.

Handlungsfeld: Berufseinsteigerinnen sollten erkennen können, dass die Aufgabengestaltung wichtig ist für ihre Identifikation und Entwicklung im Betrieb. Sie müssen Strategien der

„Führung von unten“ entwickeln, um Vorgesetzte mit knappem Zeitbudget für ihre Sache zu gewinnen. Schliesslich ist es von zentraler Bedeutung, dass sie sich in Situationen, in denen Aufgaben verteilt werden, nicht selber unterschätzen, sondern im Gegenteil selbstbewusst herausfordernde und komplexe Aufgabenstellungen für sich in Anspruch nehmen und diese nicht ihren KollegInnen überlassen.

Berufseinsteigerinnen sollten mit ihrer eigenen Gesundheit verantwortungsvoll umgehen, gezielte Ausgleichs zum Beruf im Privaten suchen und ihre Abgrenzung gegenüber allfälligen Ansprüchen des Arbeitgebers über die vereinbarten Arbeitszeiten hinaus konstruktiv, aber dezidiert äussern. Das Nein-Sagen-Können sollte ein Teil der Handlungskompetenz von Berufseinsteigerinnen sein und müsste auch im Betrieb akzeptiert sein und nicht zu negativen Konsequenzen führen.

#### *Integration ins Team im Spannungsfeld von virtueller Zusammenarbeit und Arbeit vor Ort*

In den besuchten Teams erlebten die Studentinnen einen guten Zusammenhalt unter Mitarbeitenden, die unkompliziert miteinander reden, die Beziehungen pflegen und zusammen etwas unternehmen – also eine hohe Integration der Mitarbeitenden. Diese Kontakte machen ihrer Meinung nach den hauptsächlichsten Teil der positiven Arbeitsatmosphäre aus. Sie haben jedoch Bedenken, dass in virtuellen Kontexten, in denen man eben nicht mehr vor Ort zusammen kommt, diese menschlichen Begegnungen wegfallen könnten und dann die Atmosphäre sehr kalt wäre.

Handlungsfeld: Fachhochschulen sollten die sozialen Kompetenzen von Studierenden ebenso fördern wie deren Fähigkeit, neue Informations- und Kommunikationstechnologien in virtuellen Kontexten adäquat zu nutzen und so trotz medialer Vermittlung zu lernen, Beziehungen zu pflegen.

#### *Partizipative Führungskultur wirkt motivierend*

Die angehenden Ingenieurinnen favorisieren einen offenen, kommunikativen Führungsstil und keine Machtdemonstrationen von Vorgesetzten, was sie bei ihren Hospitationen auch so erlebt und positiv bewertet haben. Sie wünschen sich kollegiale Nähe zu den Vorgesetzten bei gleichzeitigem nötigem Respekt. Auf Unsicherheiten und Fehler seitens der Berufseinsteigerinnen sollte positiv reagiert werden, gewünscht werden konstruktive Feedbacks. Bei der Entwicklung neuer Produkte sollte jede Meinung im Team zählen. Die Erwartungen sind konsensorientiert und entsprechen der deutschschweizerischen Führungskultur.

Handlungsfeld: Studentinnen sollten sich während des Studiums Kenntnisse über unterschiedliche Führungskulturen und -theorien erwerben. Sie sollten in spezifischen, praxisbezogenen Lerneinheiten Gelegenheit erhalten, exemplarische Führungskulturen zu reflektieren und einüben zu können, wie sie sich darin bewegen, sich selber einordnen und allenfalls auch Veränderungen in Betrieben mitgestalten können.

#### *Vorgesetzte und MentorInnen brauchen Genderkompetenz*

Die Hospitantinnen erleben sich selbst als technikkompetent. Das Bescheid wissen über Technik ist für sie eine Selbstverständlichkeit. Sie lassen Defizitansätze hinter sich und setzen die Technikkompetenz von Frauen als Tatsache voraus. Die Hospitantinnen verwehren sich gegenüber positiven Diskriminierungen. Es kann aus ihrer Sicht problematisch werden („eine Falle sein“), wenn sie dann einfach die männlich geprägte Kultur übernehmen und nicht im Sinne der Dekonstruktion eigene Wege gehen.

Die Hospitantinnen erleben Irritationen seitens der Männer. Sie verunsichern die Männer im Betrieb. Damit bringen sie eine interessante Beobachtung bzw. einen Eindruck, den sie während ihrer Hospitation hatten, auf den Punkt, der in der Forschung mit einem similar-to-me-

Effekt beschrieben wird: Die Verhaltens- und Kommunikationsweisen in der geschlechterhomogenen Gruppe – also hier unter Männern – funktionieren nicht mehr, sobald Frauen zum Team dazu stossen.

Gleichstellungsbestrebungen seitens eines Betriebes kommen bei den jungen Frauen gut an, sofern die Thematik modern, gewandt und mit Verve präsentiert wird. Dies ist ein bemerkenswertes Resultat der Hospitationen, weil inzwischen oft der Eindruck vorherrscht, dass sich junge Frauen nicht mehr für Gleichstellungsmassnahmen interessieren würden.

Handlungsfeld: Die Auswahl der MentorInnen ist ebenso zentral wie deren Ausbildung in Genderkompetenz. Ein allfälliger Match sollte sorgfältig abgestimmt werden. Die Mentees bzw. die Berufseinsteigerinnen auf der anderen Seite sollten dafür sensibilisiert werden, dass sie ihre Anliegen explizit einbringen und sich das einfordern, was sie brauchen.

Studierende müssen Kenntnisse über verschiedene Geschlechtertheorien erhalten und ihre eigene Alltagstheorie bzw. persönliche Einstellung zur Genderthematik einordnen und reflektieren können. Sie könnten im Studium einüben, diese Kenntnisse auf ihr späteres berufliches Umfeld anzuwenden und Strategien zu entwickeln, um sich in einer bestimmten Geschlechterkultur zu bewegen.

## 7 Ergebnisse der Absolventinnenbefragung

Die Perspektive der Absolventinnen technischer Fachhochschulgänge und ihre Erfahrungen beim Übertritt in die Arbeitswelt und ihre momentane Arbeitssituation sowie ihre Vorstellungen und Erwartungen an die kulturellen und strukturellen Bedingungen von Betrieben, wurde über eine schriftliche und leidfadenzentrierte Befragung eruiert. In Kapitel 7.1 sind die Ergebnisse der schriftlichen Befragung mit 13 Absolventinnen der Studiengänge Elektrotechnik, Kommunikation und Informatik (heute Unternehmensinformatik) und Maschinenbau (heute Maschinenteknik) und in Kapitel 7.2 die Ergebnisse der vertieften rund 60 bis 90 minütigen Interviews mit sechs Absolventinnen aufgeführt.

### 7.1 Ergebnisse der schriftlichen Absolventinnenbefragung

#### 7.1.1 Soziodemographisches Profil

Die befragten Absolventinnen waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 26 und 33 Jahre alt. Von den dreizehn Absolventinnen wohnen neun in einem Zweierhaushalt mit ihrem Partner zusammen, ohne Kinder. Zwei wohnen alleine in einem Einpersonenhaushalt und je eine bei den Eltern oder mit anderen Erwachsenen zusammen (ausser Partner oder Eltern). Keine der dreizehn Absolventinnen hat Kinder oder Betreuungspflichten.

|   | Anzahl |
|---|--------|
| <b>Lebens- bzw. Wohnform</b>                                  |        |
| Mit Lebenspartner zusammenlebend (ohne Kinder)                | 9      |
| Mit Lebenspartner zusammenlebend (mit Kindern)                | 0      |
| Mit Kindern zusammenlebend (ohne Partner)                     | 0      |
| Bei den Eltern  | 1      |
| Mit anderen Erwachsenen zusammen (ausser Partner oder Eltern) | 1      |
| Allein  | 2      |
| <b>Alter (Jahrgänge)</b>                                      |        |
| 1977  | 1      |
| 1979  | 1      |
| 1980  | 1      |
| 1981  | 3      |
| 1982  | 2      |
| 1983  | 2      |
| 1984  | 1      |
| 1985  | 1      |

Abbildung 4: Wohnform und Alter

#### 7.1.2 Erfahrungen und Erwartungen bei der Stellensuche

Aus der schriftlichen Umfrage wird ersichtlich, dass die Mehrheit, nämlich elf Absolventinnen keine Schwierigkeiten hatten, nach Abschluss des Fachhochschulstudiums eine Erwerbstätigkeit zu finden. Für vier Absolventinnen stellte die fehlende Berufserfahrung bei der Stellensuche ein gewisses Hindernis beim Berufseinstieg dar. Nur eine Absolventin hatte wegen der fehlenden Berufserfahrung und dem Alter grössere Schwierigkeiten, nach dem Studienabschluss eine adäquate Erwerbstätigkeit zu finden. Sie hat sich zwölf Mal beworben und drei Bewerbungsgespräche geführt. Allerdings hat auch sie schon nach drei Monaten Suchphase zwei Stellenangebote erhalten. Die schwierige Wirtschaftslage und die fehlende Berufserfahrung haben eine weitere Absolventin gezwungen, eine Stelle anzunehmen, für die sie überqualifiziert war. Sie hat sich insgesamt aber nur fünf Mal beworben, konnte zwei Bewerbungsgespräche führen und hat daraufhin sofort ein Stellenangebot bekommen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Studentinnen insgesamt wenig bis gar keine Schwierigkeiten gehabt haben, nach dem Studium an der Fachhochschule der ZHAW eine adäquate Stelle zu finden. Fast alle erlebten einen nahtlosen Übergang ins Erwerbsleben.

Die Antworten auf die Frage, welche Massnahmen sie realisiert bzw. erwogen haben, machen deutlich, dass die jungen Frauen nur wenige Kompromisse eingehen mussten, um eine Erwerbstätigkeit zu finden. Nur ein Drittel musste für die Stelle geographisch mobil sein und nur eine Absolventin benötigte eine Zusatzqualifikation. Acht Frauen hatten zwar erwogen, ein niedriges Einkommen in Kauf zu nehmen und sechs den Erwerb einer Zusatzqualifikation ins Auge gefasst. Für je drei wäre auch eine studienferne aber qualifizierte Arbeit in Frage gekommen, die Änderung des gewünschten Erwerbsgrades oder ein Praktikum, falls sie keine Stelle gefunden hätten.

Die Tatsache, dass die Absolventinnen kaum Massnahmen ergreifen mussten, um eine Erwerbstätigkeit zu finden, zeigt auf, wie gross die Nachfrage nach Abgängerinnen technischer Fachhochschulstudiengänge heute in der Schweiz ist. Die Ingenieurinnen der ZHAW sind gefragte Arbeitnehmerinnen bei den technischen Betrieben auf dem Arbeitsmarkt.

Obwohl nur drei Absolventinnen erwähnt hatten, eventuell eine längere Arbeitslosigkeit in Kauf zu nehmen, weist dies doch auf eine gewisse Verunsicherung hin. Hier zeigt sich eine Diskrepanz zwischen der subjektiven Angst, „keine Arbeit zu finden“ und der tatsächlich guten Nachfrage, die auf dem Arbeitsmarkt für Ingenieurinnen besteht.

Bei der Stellensuche haben die dreizehn Absolventinnen im Durchschnitt vier Wege genutzt, um eine Erwerbstätigkeit zu finden (siehe Abbildung 5). Am wichtigsten waren der Besuch der Internetseite eines potenziellen Arbeitgebers sowie Bewerbungen auf Stelleninserate aus dem Internet. Sieben haben an Messen und Foren teilgenommen. Stelleninserate aus den Printmedien oder über private Stellenvermittlungsbüros waren für die Hälfte der Absolventinnen weitere Wege, die zur Stellensuche genutzt wurden. Nur eine war beim Arbeitsamt gemeldet.

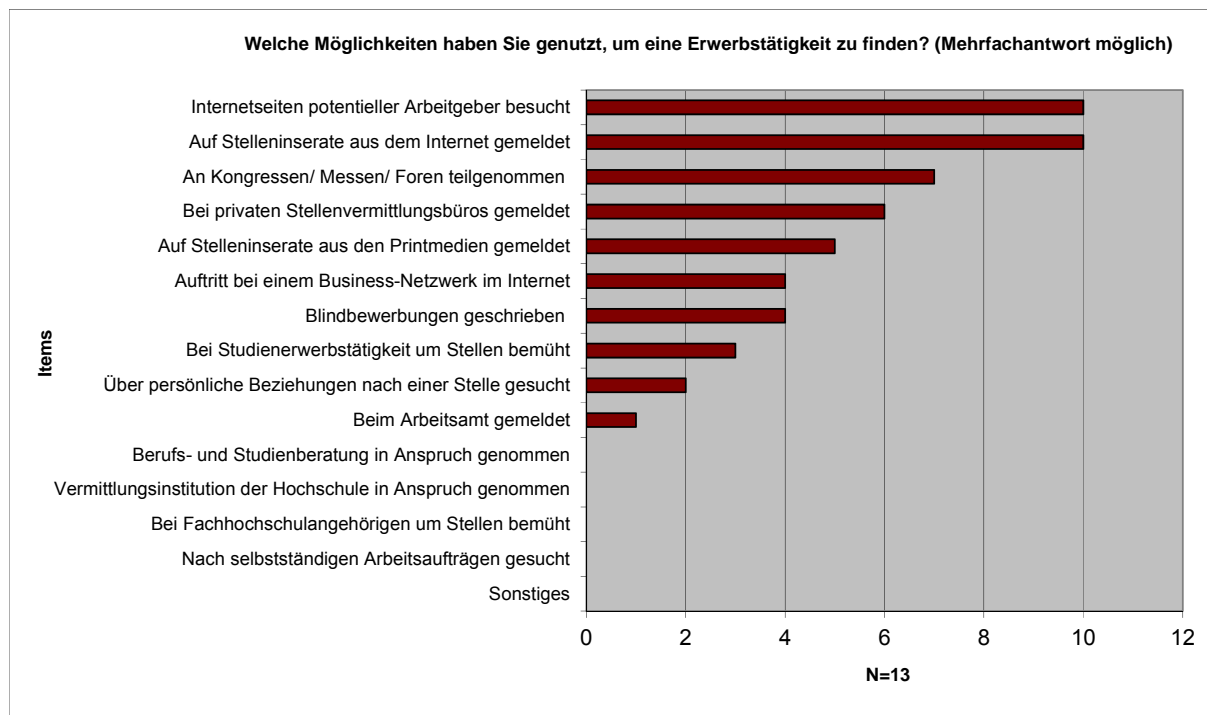


Abbildung 5: Genutzte Möglichkeiten für Stellensuche

Alle befragten Absolventinnen haben im Durchschnitt nach sechs Wochen eine Erwerbstätigkeit gefunden, was eine hervorragende Bilanz ist. Vier haben sofort nach dem Fachhochschulstudium ihre erste Stelle gefunden, eine hat vier Monate für eine erfolgreiche Stellensuche benötigt. Drei Ingenieurinnen haben seit dem Abschluss des Studiums den Arbeitgeber gewechselt.

### 7.1.3 Profil der Betriebe und Arbeitsorganisation

Neun Absolventinnen arbeiten in einem privaten, gewinnorientierten Grossbetrieb und drei in einem mittelgrossen Betrieb (vgl. Abbildung 6). Keine der Absolventinnen arbeitet in einem Kleinbetrieb. Für die Anstellung war ein Hochschulabschluss verlangt.

Eine Absolventin hat gleich nach dem Erststudium ein Zweitstudium begonnen, in dem sie sich noch befindet.

|   | K und I | ET | MB | Total |
|---|---------|----|----|-------|
| Tätigkeit in Kleinbetrieb (1-49 Angestellte)    | 0       | 0  | 0  | 0     |
| Tätigkeit in Mittelbetrieb (50-499 Angestellte) | 0       | 1  | 2  | 3     |
| Tätigkeit in Grossbetrieb (ab 500 Angestellte)  | 6       | 0  | 3  | 9     |
| In Weiterbildung                                | 1       | 0  | 0  | 1     |
| Total   |         |    |    | 13    |

Abbildung 6: Arbeitsstätten der Absolventinnen nach Grösse

Alle erwerbstätigen Absolventinnen sind in einem unbefristeten Vertragsverhältnis angestellt. Neun bezeichnen ihre gegenwärtige Erwerbstätigkeit als feste längerfristige Berufstätigkeit, drei als zusätzliche Ausbildung bzw. Durchgangsstation, die Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet.

Alle zwölf erwerbstätigen Absolventinnen arbeiten zu hundert Prozent. Für elf entspricht das Ausmass der aktuellen Erwerbstätigkeit ihren Wünschen, nur eine wünscht sich ein Arbeitspensum von 80 Prozent.

### 7.1.4 Entwicklungsmöglichkeiten und berufliche Stellung

Fünf Ingenieurinnen sind in einem Nachwuchsförderungs- oder Traineeprogramm: Alle fünf arbeiten in Grossbetrieben. Für die übrigen sieben Absolventinnen (vier aus den Grossbetrieben, drei aus den mittelgrossen Betrieben) sind keine solchen Programme vorgesehen.

Vier Absolventinnen sind als Vorgesetzte tätig, ihnen sind zwischen zwei und sechs Personen direkt oder indirekt unterstellt. Eine Absolventin mit Vorgesetztenfunktion hat zusätzlich eine Budgetverantwortung von 100'000 bis 500'000 Franken pro Jahr. Eine Absolventin ohne Vorgesetztenfunktion hat eine Budgetverantwortung von 10'000 bis zu 100'000 Franken pro Jahr. Sieben der befragten Fachhochschulabsolventinnen haben weder eine Vorgesetztenfunktion noch Budgetverantwortung.

|   | K und I | ET | MB | Total |
|---|---------|----|----|-------|
| Nachwuchsförderungs- oder Traineeprogramm vorhanden | 3       | 0  | 2  | 5     |
| Budgetverantwortung                                 | 2       | 0  | 0  | 2     |
| Direkte oder indirekte Vorgesetztenfunktion         | 1       | 0  | 3  | 4     |
| Weder Budgetverantwortung noch Vorgesetztenfunktion | 4       | 1  | 2  | 7     |

Abbildung 7: Entwicklungsprogramme und Berufsfunktion



### 7.1.5 Bezug zum Studium / Kompetenzen

Für fünf Fachhochschulabgängerinnen steht ihre derzeitige Erwerbstätigkeit in einem eindeutigen inhaltlichen Bezug zu ihrem Studium, für die anderen sieben steht sie sowohl in einem klaren inhaltlichen Bezug zu ihrem Studium als auch zu einer früheren Erwerbstätigkeit. Mit der Frage, ob die derzeitige Erwerbstätigkeit der Ausbildung angemessen sei, kann ein differenzierteres Bild gezeichnet werden: Am angemessensten beurteilten die Ingenieurinnen ihre derzeitige Erwerbstätigkeit in Bezug auf ihre berufliche Position (Mittelwert 3.1) und in Bezug auf ihr Einkommen (Mittelwert 3.0). Der Zusammenhang der subjektiv empfundenen Angemessenheit der Arbeit mit Bezug auf die übertragenen Aufgaben ist weniger klar (Mittelwert 2.8). Bezüglich der im Studium erworbenen fachlichen Qualifikationen (Mittelwert 2.3) fällt das Urteil noch kritischer aus (vgl. Abbildung 8).

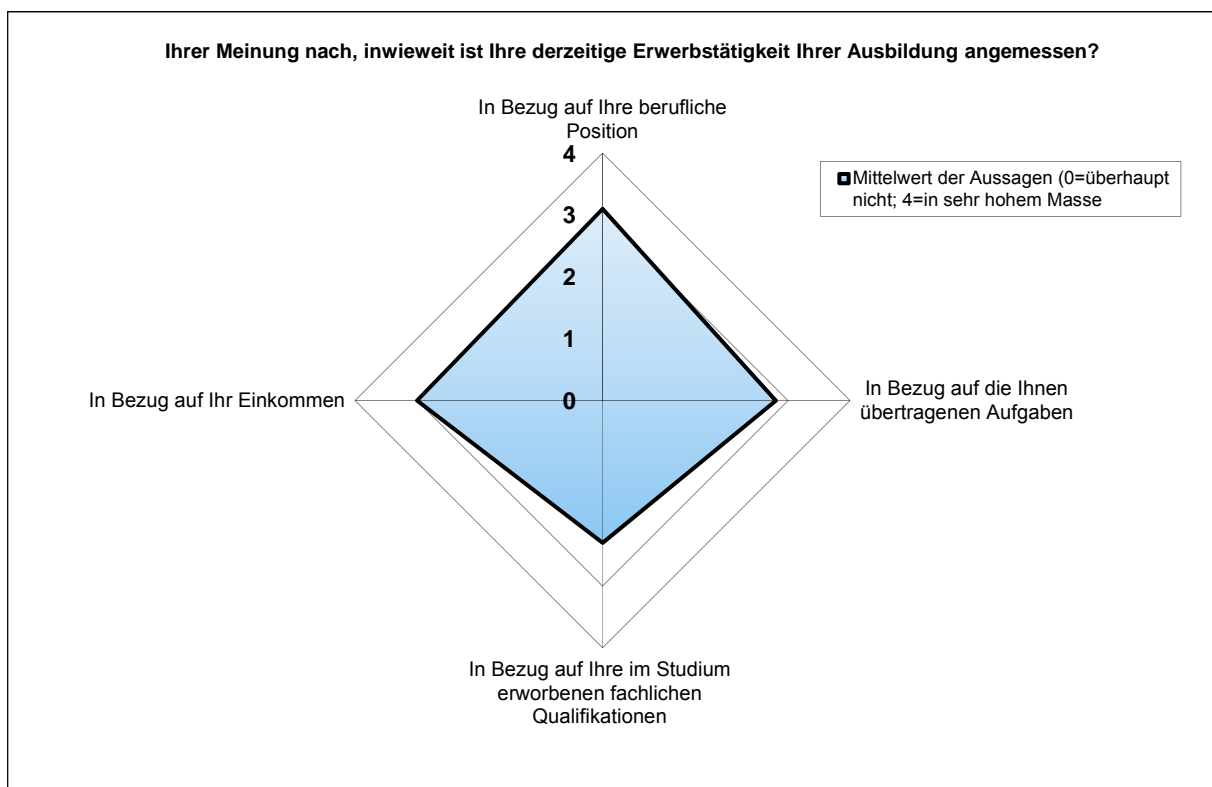


Abbildung 8: Angemessenheit von Erwerbstätigkeit und Ausbildung

Aus den letzten beiden Aussagen könnte abgeleitet werden, dass die Fachhochschulabsolventinnen bei ihrer derzeitigen Arbeit noch freies Potenzial zur Verfügung haben, einerseits in Bezug auf die Komplexität der ihnen anvertrauten Aufgaben und andererseits auf den Schwierigkeitsgrad der fachlichen Anforderungen<sup>125</sup>.

<sup>125</sup> Die Angaben wurden mit einem standardisierten Fragebogen erhoben. Die Antwortmöglichkeiten waren: „Trifft in sehr hohem Masse zu“ = 4, „Trifft überhaupt nicht zu“ = 0, die Eins, die Zwei und die Drei lagen dazwischen. Die ordinalskalierten Daten bzw. Antworten können in eine Reihenfolge gebracht bzw. auf einem Kontinuum angeordnet werden. Es ist dabei aber nur möglich, Aussagen darüber zu treffen, ob eine Antwort einen höheren, tieferen oder gleichen Rang einnimmt wie eine andere. Das genaue Ausmass der Differenz bleibt jedoch ungeklärt, d.h. der Abstand zwischen 2 und 3 in den dargestellten Grafiken lässt sich entsprechend nicht direkt z.B. mit dem Abstand zwischen 0 und 1 vergleichen. Die Grösse der Grafik kann ebenfalls nicht interpretiert werden.

### 7.1.6 Zwischenfazit

Die dreizehn befragten Absolventinnen der SoE sind heute zwischen 26 und 33 Jahre alt und leben mehrheitlich in einer Lebensgemeinschaft mit einem Partner, keine von ihnen hat bisher Kinder. Neun von ihnen arbeiten in einem grossen Betrieb, drei in einem mittleren Betrieb. In einem kleinen Betrieb (bis 49) arbeitet keine der Absolventinnen.

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung der dreizehn Absolventinnen zeigen, dass die Erfahrungen bei der Stellensuche sehr positiv und ermutigend waren. Alle befragten Absolventinnen der ZHAW haben insgesamt wenig bis gar keine Schwierigkeiten gehabt, nach dem Studium eine adäquate Stelle zu finden. Im Durchschnitt haben die Befragten nach sechs Wochen eine Erwerbstätigkeit gefunden. Es zeigt sich, dass die Ingenieurinnen der ZHAW gefragte Arbeitnehmerinnen auf dem Arbeitsmarkt sind. Sie mussten keine weiteren Qualifizierungsmassnahmen realisieren, damit sie zu einer Arbeitsstelle gekommen sind. Trotzdem weisen die Auswertungen auf eine gewisse Verunsicherung in Bezug auf das Finden einer Stelle hin. Immerhin hat eine Mehrheit der Absolventinnen erwogen, eine Lohneinbusse in Kauf zu nehmen.

Die Erfahrungen im Erwerbsleben widerspiegeln, dass die Ingenieurinnen sich in sicheren Arbeitsverhältnissen befinden. Alle Absolventinnen sind in einem unbefristeten Vertragsverhältnis angestellt und arbeiten zu hundert Prozent. Neun bezeichnen ihre gegenwärtige Erwerbstätigkeit als feste längerfristige Berufstätigkeit, drei als zusätzliche Ausbildung bzw. Durchgangsstation, die der Absolventin Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet.

Inwieweit die derzeitige Arbeit der Ausbildung der Absolventinnen angemessen ist, wird etwas vorsichtig beurteilt. Am klarsten ist die subjektive Angemessenheit zwischen Arbeit und Ausbildung in Bezug auf die Position und auf das Einkommen gegeben. Weniger angemessen wird der Zusammenhang zwischen Arbeit und Ausbildung gewertet. Sowohl die übertragenen Aufgaben als auch die im Studium erworbenen fachlichen Qualifikationen werden schlechter beurteilt. Damit kommt zum Ausdruck, dass die Fachhochschulabsolventinnen bei ihrer derzeitigen Arbeit offensichtlich noch freies Potenzial zur Verfügung haben.

## 7.2 Ergebnisse der mündlichen Absolventinnenbefragung

Im folgenden Kapitel finden sich die Auswertungen der vertieften Interviews mit sechs der dreizehn Absolventinnen technischer Studiengänge (Jahrgang 2005-2008).

### 7.2.1 Ingenieurinnen in der Arbeitswelt

Die Chancen werden generell als gut angesehen, als Ingenieurin in der Arbeitswelt aufgenommen und den Männern gleichgestellt zu werden. Teilweise wird sogar vermutet, dass die Aussicht auf eine Stelle für Frauen besser sei, weil sie in der Minderzahl sind und weil die Meinung in den Betrieben besteht, dass sie die männerdominierten Teams in idealer Weise ergänzen würden. Als wichtige Faktoren für die Chancen der Frauen, in der Arbeitswelt Fuss zu fassen, werden die Lage des Arbeitsmarkts, der Aufgabenbereich und der Betrieb selbst genannt.

Auch wenn die Chancen in der Arbeitswelt für Frauen wie Männer als gleich gut angesehen werden, wird antizipiert, dass es für Frauen mit Kindern schwierig werden könnte, je anspruchsvoller der Job und je grösser der Termindruck ist. Insgesamt stufen die befragten Absolventinnen Ingenieurin als attraktiven Beruf ein, mit dem Frauen interessante Stellen finden können.

Das Image des Ingenieurberufs und die Vorstellungen vom Berufsfeld nehmen die Absolventinnen als positiv wahr. Die sechs Absolventinnen hatten schon im Vorfeld ein positives Bild

vom Berufsfeld. Neben dem Interesse an der Technik generell werden die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Reisetätigkeit sowie die Möglichkeit, mit einem Ingenieurabschluss in eine Projektleitungsfunktion zu kommen, betont.

### 7.2.2 Der Übertritt vom Studium in den Arbeitsmarkt

Die Befragten stellten folgende Ansprüche bei der Stellensuche an einen potenziellen Arbeitgeber: die Vielfalt der Aufgabengebiete, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, kurzer Arbeitsweg (< 1h) und dass das Wohl der Mitarbeitenden im Interesse des Arbeitgebers, der Arbeitgeberin liegt.

Die jungen Ingenieurinnen haben bei der Stellensuche auf folgende Faktoren geachtet: Suche bei bereits bekannten Firmen, Lohn, Arbeitsweg, Grösse des Betriebs, Branche und hergestellte Produkte, hinter der verlangten Arbeit stehen können, angenehme Abteilung und Vorgesetzte, kleinere Firma sowie Gestaltung der Homepage.

Die meisten Befragten erlebten einen guten Berufseinstieg, welcher teilweise mit Einführungsprogrammen unterstützt wurde. Die Hälfte erhielt einen technischen „Götti“ oder Mentor zur Seite. Mit einer Ausnahme empfinden alle Absolventinnen ihre jetzige Arbeit der eigenen Qualifikation angemessen. Es wird betont, dass die Eigeninitiative der Frauen gefordert sei.

### 7.2.3 Die Unternehmensstruktur und Arbeitsorganisation

Die Absolventinnen schätzen es, wenn mehrere Projekte parallel laufen, damit die Arbeit abwechslungsreich bleibt. Wichtig ist ihnen, konzentriert und ohne Unterbrechung arbeiten zu können. Das Einhalten von Terminen wird als ebenso wichtig angesehen wie der fachliche Austausch. Die autonome Einteilung der Arbeiten und die freie Arbeitszeitgestaltung werden hoch gewichtet.

#### *Vereinbarkeit von Beruf und Familie*

Die Absolventinnen wurden danach gefragt, ob sie vorhaben, weiter zu arbeiten, wenn sie ein Kind bekommen. Fünf Ingenieurinnen würden sich für eine Weiterarbeit mit einem Teilzeitpensum entscheiden, das zwischen 40 und 70% liegt. Allerdings wird antizipiert, dass dies zu einem Konflikt mit der Teamleitung führen könnte. Eine Absolventin möchte nicht unter 70% reduzieren, weil sie befürchtet, ihre hohe Bildungsinvestition zu riskieren. Eine würde wegen der Arbeit ganz auf Kinder verzichten. Neben der Doppelbelastung wird insbesondere die Angst angeführt, bei einer Reduktion unter 80% keine gute Arbeitsstelle mehr zu bekommen.

Werden diese Erwartungen den realen Verhältnissen gegenüber gestellt, welche die Ingenieurinnen in den Betrieben vorfinden, so zeigt sich ein Ungleichgewicht zwischen den Wünschen und der Realität. Nur eine Absolventin schätzt Vereinbarkeit und Teilzeitarbeit als möglich ein, eine äussert sich vorsichtig positiv, weil sie eine wachsende Toleranz für Teilzeitarbeit wahrzunehmen meint. In den übrigen Betrieben wird Teilzeitarbeit wegen Kundenerwartungen als schwierig antizipiert, in leitenden Funktionen fast ausgeschlossen, allenfalls wäre hier eine Reduktion auf maximal 80% möglich. In den Betrieben der übrigen zwei Absolventinnen wird ein Stellenpensum von 100% als normal angesehen, in einem Betrieb arbeiten die meisten Frauen mit Kindern zu 100% und es besteht eine geringe Toleranz für Teilzeitarbeit. Hier müsste ein solcher Mentalitäts- und Kulturwandel erst herbeigeführt werden.

#### *Teilzeitarbeit in qualifizierten Funktionen*

Die befragten Ingenieurinnen gehen davon aus, dass Teilzeitarbeit in einer Führungsposition nicht möglich sein wird. Bedingung für eine Teilzeitanstellung neben Kinderbetreuungspflichten wäre aus ihrer Sicht flexible projektbezogene Arbeit, ein kurzer Arbeitsweg und ein guter

Lohn. Wichtig ist für die Teilzeitarbeit, dass keine minderwertigen Arbeiten verrichtet werden müssen, sondern die Arbeiten spannend und herausfordernd bleiben und dass es trotz Teilzeitpensum möglich bleiben sollte, leitende Funktionen in Projekten zu übernehmen. Es wird betont, dass Teilzeitarbeit wichtig ist, damit Eltern für Kinder da sein können.

#### **7.2.4 Die Entwicklungsmöglichkeiten**

Bezüglich der Vorstellungen, wie die Absolventinnen sich persönlich, fachlich und mit Blick auf ihre Karriere entwickeln möchten, sind die Wünsche der Befragten vielfältig. Zwei der Befragten äusserten den Wunsch nach einer höheren, leitenden Funktion, z.B. als Projekt- oder Gruppenleiterin. Fünf von sechs können sich eine fachliche Weiterbildung, ein Zweitstudium oder ein Doktorat vorstellen. Die Möglichkeit eines Auslandjahres oder einer kompletten Neuorientierung erwähnten zwei der Befragten. Eine nannte den Wunsch nach einer Familie in Kombination mit einer herausfordernden 50%-Stelle ohne Führungsfunktion.

Alle sechs Befragten sind der Meinung, dass Männer in den Betrieben, in denen sie tätig sind, nicht anders gefördert werden als Frauen. Eine Person sieht sogar eher einen Vorteil als Frau. Eine andere vermutet bei einzelnen Arbeitskolleginnen die Erwartung auf eine Sonderbehandlung.

Hindernisse bei den Aufstiegschancen werden darin gesehen, dass noch wenig Erfahrung vorhanden sei, im fehlenden Interesse oder darin, dass die angestrebten Stellen besetzt sind. Eine erwähnt, dass die Aufstiegschancen von der Familienplanung abhängig seien. Alle Ingenieurinnen vertreten aber die Meinung, dass sich ihre Aufstiegschancen insgesamt nicht von denen ihrer männlichen Kollegen unterscheiden.

#### **7.2.5 Die Unternehmenskultur**

Das Betriebsklima wird als wichtiger Gradmesser für eine gendersensible Unternehmenskultur gewertet. Die Befragten verstehen darunter ein gutes Klima im Team, Hilfsbereitschaft, Kollegialität, kooperative Zusammenarbeit, gegenseitigen Respekt, kollegiale MitarbeiterInnen, Fragen dürfen, Anerkennung der Arbeit, Vertrauen und eine offene Kommunikation. Zu einer guten Betriebskultur zählt auch, dass nicht nur über das Geschäft geredet wird.

Positiv geprägt wird die Unternehmenskultur nach Ansicht der befragten Ingenieurinnen von der Begeisterung für die Thematik, dem Familiengefühl, der Anerkennung der Arbeit und den Entwicklungsmöglichkeiten in der Firma. Ausserdem werden Feedbacks als sehr wichtig erachtet. Negative Punkte sind eine schlechte Kommunikation, unklare Strukturen und Abmachungen, Stress und Überstunden sowie Trägheit und Verzögerungen beim Umsetzen von Ideen. Bei der Kommunikation wird in erster Linie ihre Offenheit als wichtig erachtet. Das direkte Gespräch und eine ehrliche und respektvolle Kommunikation sind wichtig. Wenn Fehler auftreten, soll dazu gestanden und sollen diese auf den Tisch gebracht werden. Ein guter Informationsfluss wird als wichtiges Element der Arbeitskultur hervorgehoben.

Grundsätzlich erleben die Befragten keine Widerstände seitens der Kollegen ihnen als Frau gegenüber. Trotzdem mussten sich einzelne zuerst Respekt verschaffen, bis sie ernst genommen wurden. Nur vereinzelt wurde von sexistischen Sprüchen oder stereotypen Rollenerwartungen berichtet.

#### **7.2.6 Erwartungen an die Betriebe**

Die Erwartungen an die beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten beinhalten bei den Befragten vor allem eine fachlich interessante Arbeit mit Herausforderung, Abwechslung und der Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Wichtig ist, dass die Richtung selber gewählt werden dürfe, dass die Freude am Beruf bestehen bleibe und dass der Beruf nicht zu Gunsten einer Familie geopfert werden müsse.

Auf die Frage, was die Unternehmen tun müssten, damit die Ingenieurinnen weiter in den Betrieben bleiben, in denen sie heute beschäftigt sind, werden genannt die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, bessere Bezahlung, Beteiligung des Unternehmens an Krippenkosten, flexiblere Arbeitszeitgestaltung, eine herausfordernde Arbeit, Wertschätzung der Arbeit, Mitspracherecht, ein offenes Betriebsklima, die Aussicht auf eine langfristige Anstellung und Karriere-möglichkeiten.

### **7.3 Abschliessendes Fazit aus der Perspektive der Absolventinnen**

Die Ergebnisse der Absolventinnenbefragung zeigen, dass der Berufseinstieg gut gelingt. Hier stellt sich die Frage, wie dieser anfängliche Schwung später in die innerbetriebliche Laufbahnentwicklung der Ingenieurinnen mitgenommen werden kann. Der Einstieg wird zwar als angemessen eingeschätzt, aber nicht unbedingt mit Blick auf die Aufgabe, bei der sich die Ingenieurinnen unterfordert fühlen.

Die Betriebe könnten die Absolventinnen von Anfang an stärker herausfordern bezüglich der technischen Aufgaben, die ihnen gestellt werden. Die jungen Frauen trauen sich nämlich mit Blick auf ihre eigenen fachlichen Fähigkeiten alles zu und sehen sich selbst als kompetent. Hier öffnet sich eine Diskrepanz zwischen der Sichtweise der Ingenieurinnen und der Betriebe, die auf unterschiedliche geschlechterbezogene Alltagstheorien verweist. Die Betriebe tragen in der Berufseinstiegssituation durchaus stereotype, die Geschlechterdifferenz betonende Bilder an die jungen Frauen heran, indem sie sie bezüglich des technischen Könnens unterschätzen bzw. sie auf ihre sozialen Kompetenzen reduzieren. Die Absolventinnen hingegen dekonstruieren solche Vorstellungen und sind mit Blick auf Gendertheorien moderner als die Betriebe.

Wenn die jungen Frauen von Anfang an mehr gefordert werden, kommen sie schneller in Vorgesetztenfunktionen, was von den jungen Frauen ja tatsächlich als Desiderat genannt wird. In diesem Falle einer von Anfang an forcierten innerbetrieblichen Laufbahn würde sich einige Jahre später, wenn die Ingenieurinnen Kinder bekommen, die Vereinbarkeitsfrage ganz anders stellen: Die Frauen wären dann bereits in einer Führungsposition, womit es nicht zur Entscheidungsfrage Karriereschritt oder Kinder kommen müsste und ein Betrieb würde sicherlich alles daran setzen, die hoch qualifizierte Vorgesetzte behalten zu können. Denn gerade wenn Frauen (und Männer) eine Familie gründen, ist aus der Sicht eines Betriebes damit zu rechnen, dass die betreffenden MitarbeiterInnen an Kontinuität interessiert sind und langfristig im Unternehmen verweilen wollen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt für die Berufseinsteigerinnen eine zentrale Thematik dar. Sie antizipieren, dass sie im Falle einer Mutterschaft keine Teamleitung mehr haben könnten und die Zusammenarbeit mit KundInnen schwierig würde, weil an vielen Arbeitsplätzen im Technikbereich explizit oder implizit verlangt wird, dass Mitarbeitende für die KundInnen rund um die Uhr ansprechbar sind. Ganz ähnlich wie im vorliegenden Projekt die Hospitantinnen nehmen auch die berufstätigen Ingenieurinnen vorweg, dass sie als Mütter weniger qualifizierte Arbeiten zugewiesen bekämen. Was sie aber tatsächlich wollen, ist eine Unterstützung seitens der Betriebe, um alles unter einen Hut zu bekommen.

Ebenfalls sehr ähnlich wie die Hospitantinnen favorisieren die Ingenieurinnen ein gutes Klima im Team – sie verwenden oft die Familienmetapher, wenn sie über ihr berufliches Umfeld sprechen – als Voraussetzung für ihr Wohlbefinden bei der Arbeit. Eine herausfordernde Aufgabenstellung, konstruktive Beziehungen zu und eine positive Einstellung von Vorgesetzten gegenüber Fehlern und Feedback ist den Ingenieurinnen sehr wichtig. Sie sind sich hier einer gewissen Diskrepanz bewusst: Das was sie sich nämlich von Vorgesetzten wünschen,

entspricht oft nicht den Führungsleitbildern der Firmen. Gerade dieser Aspekt ist aus ihrer Sicht nicht zuletzt eine Generationenfrage: Sie verorten bei ihren jüngeren männlichen Arbeitskollegen einen unverkrampfteren Umgang mit der Genderthematik und daher eine grössere Offenheit gegenüber den Karriereambitionen der Ingenieurinnen.

Die Absolventinnen haben einen auffällig breiten Begriff davon, was sie unter Karriere verstehen. Man könnte von einer eigentlichen Vielfaltskonzeption sprechen, denn nicht nur das traditionelle Aufsteigen innerhalb der betrieblichen Hierarchie stellt für sie einen Karriereschritt dar, sondern auch das Ausführen einer fachlich und inhaltlich anspruchsvolleren Tätigkeit. Dabei ist aufschlussreich wie die Absolventinnen betonen, dass sie gerne gleichzeitig an mehreren Projekten arbeiten, autonom entscheiden und ausführen möchten und Feedbacks im Team für wichtig halten. Das alles sind Hinweise auf Führungskompetenzen und -ambitionen der Absolventinnen, die einem innovativen Führungsmodell entsprechen: Sie sind sensibilisiert für Vielfalt, wollen Verantwortung übernehmen, sind entscheidungsfreudig, belastbar, teamorientiert und kooperativ. Dass sie dabei einem durchaus traditionellen Technikverständnis verpflichtet sind – sie sind hoch motiviert, haben Spass an Technik und sehen sich als Tüftlerinnen –, verweist darauf, dass sie sich in die technische Branche nahtlos einfügen können, was ihre Attraktivität für die Unternehmen eigentlich nochmals erhöhen sollte. Hier stellt sich eine Schlüsselfrage: Können die Verantwortlichen in den Betrieben solche Einstellungen und Bereitschaften der Ingenieurinnen angemessen wahrnehmen und passen diese Führungsvorstellungen einer jungen Generationen zu den Karrierepfaden und -leitbildern, welche die Firmen vorsehen?

## 8 Synthese

Kapitel 8 umfasst die Gesamtschau dieses Forschungsprojekts. Die beiden Perspektiven der Betriebe auf der einen und die Perspektive der Absolventinnen auf der anderen Seite werden einander gegenübergestellt. Es wird zusammenfassend aufgezeigt, welche Ziele mit dem Projekt erreicht und welche Erkenntnisse und Handlungsfelder aus der Analyse und den Workshops herausgearbeitet wurden. Es werden mögliche Massnahmen vorgestellt, welche für eine weitere Umsetzung einer gendergerechten Struktur und Kultur in den beiden Unternehmen IBM und Feller AG angestrebt werden sollen. Das Kapitel wird mit einer kritischen Würdigung des Projekts und einem Ausblick auf neue Forschungsfelder abgerundet.

### 8.1 Ausgangslage und Ziel des Projekts

Neben dem Fachkräftemangel in der Schweiz war insbesondere die geringe Zahl von Ingenieurinnen in der Arbeitswelt Ausgangspunkt dieses Projektes, das initiiert und durchgeführt wurde von drei Institutionen der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW): Fachstelle Gender Studies, Institut für Nachhaltige Entwicklung (INE) und Institut für Sprache in Beruf und Bildung (ISBB)<sup>126</sup>. Das BBT hat im Rahmen des Bundesprogramms „Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern an schweizerischen Fachhochschulen“ das Vorhaben mitfinanziert.

Der Anteil der Absolventinnen mathematischer, naturwissenschaftlicher und technischer Fachrichtungen ist an schweizerischen Hochschulen im internationalen Vergleich sehr gering. 2004 lag er mit ca. 15% deutlich unter dem EU-Durchschnitt (EU 27-32%). Besonders tief sind die Anteile der Frauen (3-6%) in den Studiengängen Elektrotechnik, Informatik und Maschinenbau an den schweizerischen Fachhochschulen. Studien weisen darauf hin, dass sowohl technische Studiengänge als auch technische Betriebe ihre strukturellen wie kulturellen Rahmenbedingungen ändern müssen, um mehr junge Frauen, aber auch junge Männer, die nicht den herkömmlichen Bildern des kommunikationsscheuen Technikers und Tüftlers entsprechen, gewinnen zu können.

Dreh- und Angelpunkt für Veränderungen bei den Geschlechterverhältnissen in technischen Berufsfeldern werden bei Verbesserungen und griffigen Massnahmen bezüglich der strukturellen und kulturellen Bedingungen der Betriebe gesehen. Auf struktureller Ebene sind mit Blick auf die Frauen im Vergleich zu den Männern schlechtere Löhne, höheres Risiko der Arbeitslosigkeit, ungünstigere Aufstiegsmöglichkeiten und schlechtere Bewertung der Arbeitsleistung zu eliminieren. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, und zwar sowohl für Frauen als auch für Männer, ist ein Schlüssel für die Betriebe zu einer heterogeneren Zusammensetzung ihrer Teams: Sobald ein Betrieb attraktive Vereinbarkeitslösungen anbieten kann, findet sich ein grösserer Kreis von potentiell interessierten Mitarbeitenden. Auf kultureller Ebene müssen die Zusammenarbeit und Umgangsformen in Teams, die Arbeitskultur, der betriebliche Anspruch auf permanente Anwesenheit von Mitarbeitenden und die Grundhaltung des permanenten Sich-beweisen-Müssens reflektiert werden. Zentral ist die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Geschlechterrollen im technischen Berufsumfeld, d.h. letztlich, dass Betriebe sorgfältig prüfen müssen, welche Stereotypen bewusst oder unbewusst in ihre Leitbilder, Strukturen und Kommunikationsformen einfließen.

---

<sup>126</sup> Ab 1. August 2011 neuer Name: Zentrum für Sprachvermittlung

Ziel des Forschungsprojektes war es, einen Beitrag zur Frage zu leisten, wie schweizerische technische Betriebe ihre Unternehmenskultur gendergerecht ausgestalten können. Daneben wurden die Erfahrungen und Erwartungshaltungen von Ingenieurabsolventinnen der School of Engineering (SoE) der ZHAW an die Arbeitswelt untersucht. Beide Seiten wurden einander gegenübergestellt. Die Analyse wurde in ein begrifflich weit gefasstes Verständnis von Gendergerechtigkeit eingebettet. Kriterien, die wir in Zusammenhang zu Gendergerechtigkeit gesetzt und im Projekt verwendet haben, waren gesellschaftlicher Kontextbezug von Technik, ökologische Nachhaltigkeit, Sprach- und Sozialkompetenz, Interdisziplinarität, interkulturelle Aspekte, weibliche und männliche Vorbilder, ganzheitlicher Ansatz und Technologiefolgeabschätzung.

Daneben haben wir anhand vorhandener Instrumente und Tools, welche für die Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen vorgeschlagen werden, Prüfkriterien herausgearbeitet für die Analyse der Unternehmensstruktur, -kultur und -kommunikation. Bei den Strukturen haben wir die konkreten Massnahmen im Bereich Berufseinstieg (z.B. Personalrekrutierung und -selektion) und Gleichstellungspraktiken (z.B. Aufgabenteilung, Personalentwicklung und Vereinbarkeitsfragen) angeschaut. Bei der Unternehmenskultur fokussierten wir auf die Normen und Werte im Betrieb, auf die Bedeutung von Gendergerechtigkeit, die Führungs- und Kommunikationskultur und die konkrete Ausgestaltung des Berufseinstiegs. Bei der Kommunikation haben wir Sprache und Bilder unter Genderaspekten, aber auch das angestrebte Image und die Botschaften nach aussen, insbesondere der Auftritt als potentielle Arbeitgeber, unter dem erwähnten breiten Verständnis von Gendergerechtigkeit analysiert.

Die beiden Betriebe Feller AG in Horgen und IBM Schweiz in Zürich haben sich für die Fallstudie zur Verfügung gestellt. Das Projektteam der ZHAW wurde von einem Fachbeirat begleitet.

## **8.2 Methodisches Vorgehen**

Das Ziel des Projekts wurde mit verschiedenen Methoden erarbeitet, einerseits mit einer Betriebsanalyse und einer Hospitation von Studentinnen in den Betrieben. Andererseits wurden unabhängig von den Betrieben 13 Absolventinnen technischer Studiengänge (Jahrgänge 2005 bis 2008) der School of Engineering (SoE) der ZHAW im Frühsommer 2010 zu ihren Erfahrungen beim Berufseinstieg und in der Arbeitswelt schriftlich und mündlich befragt.

Die Betriebsanalysen, bestehend aus Interviews mit Schlüsselpersonen und Fokusgruppen sowie einer Dokumentenanalyse, wurden zwischen April und August 2010 durchgeführt.

Je drei Studentinnen konnten im Juni und Juli 2010 in den Betrieben an drei Tagen ein Minipraktikum absolvieren. Die Erfahrungen dieser Hospitation und die Reflexion der Studentinnen zum Berufseinstieg wurden protokolliert und ausgewertet.

Die Rückmeldungen der Ergebnisse an die Betriebe, die kommunikative Validierung derselben im Sinne der Aktionsforschung und die Prioritätensetzung bei den Handlungsfeldern und Massnahmen erfolgten im Dezember 2010. Die Ergebnisse wurden am 28. Januar 2011 im Rahmen eines Innovationsapéros im Technopark Winterthur einem breiten Publikum aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vorgestellt.



## **8.3 Ergebnisse**

### **8.3.1 Perspektive auf Ist- und Soll-Zustand und Handlungsfelder**

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Betriebsanalyse (Ist-Zustand), aus der Auswertung der Beobachtungsprotokolle der Hospitantinnen und die Ergebnisse der Befragungen der Ingenieurabsolventinnen der ZHAW (Soll-Zustand) zusammenfassend in einer Tabelle dargestellt. Die Analyse hat gezeigt, dass die Betriebe schon einige Best-Practice-Beispiele haben, welche die Kriterien einer gendergerechten Unternehmensstruktur und -kultur erfüllen. Sie werden ebenfalls in der Tabelle aufgeführt. Das Projektteam hat zusammen mit dem Fachbeirat und den Betrieben Handlungsfelder für technische Betriebe und Fachhochschulen (mit Blick auf die Kompetenzen, die Studierende erlangen sollten) eruiert, die sich aus der Ist- und Sollperspektive ergeben haben. Die Darstellung erfolgt entlang der analysierten Dimensionen Unternehmensstruktur, Unternehmenskultur sowie interne und externe betriebliche Kommunikation.

Anschliessend wird die Forschungsfrage beantwortet, welche Erwartungen die Betriebe an die Absolventinnen (Kap. 8.3.2) haben und umgekehrt (Kap. 8.3.3).

## Unternehmensstruktur

| Themen   | Perspektiven   |  | Handlungsfelder  |
|--|--|--|--|
|  | <b>Betriebe</b>  | <b>Hospitantinnen/Absolventinnen</b>   |  |
| <i>Berufseinstieg</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben und Betriebsorganisation sind komplex</li> <li>• lange Einführungsphase ist anfällig für Orientierungsunsicherheiten</li> <li>• Grösse Betrieb und Arbeitsorganisation wie z.B. Virtualisierung oder mobiler Arbeitsplatz beeinflussen Einstieg</li> </ul> <p><b>Best-Practice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• es stehen MentorInnen (Patensystem) und Feedbackgespräche beim Einstieg zur Verfügung</li> <li>• Start ohne Zeitdruck</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grösse des Betriebs und Atmosphäre beim Eintritt sind wichtig, um sich willkommen zu fühlen</li> <li>• Bezugspersonen und Informationen sind zentral</li> </ul>   | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• systematische Gestaltung der Eintrittsphase</li> </ul> <p>Handlungsfeld Fachhochschule (FH) mit Blick auf die Kompetenzen, die Studierende erlangen sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstkompetenzen fördern wie Durchhaltevermögen, Nachfragen, sich unterstützende Menschen suchen, Netzwerke bilden</li> </ul>  |
| <i>Aufgabenstellung und Identifikation</i>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche Herausforderungen sind für die Mitarbeitenden wichtig und motivierend</li> <li>• geschlechterstereotype Verteilung der Aufgaben werden nicht wahrgenommen</li> <li>• Aufgabenzuteilung zeitlich und inhaltlich zum Teil suboptimal</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• angemessene und herausfordernde Aufgaben sind wichtig und müssen motivierend sein</li> <li>• sofortige Einbindung in die Alltagspraxis ist zentral für Identifikation mit dem Betrieb</li> <li>• zu hohe Erwartungshaltung des Betriebes kann zu unkontrollierter Überarbeitung führen</li> </ul> | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• optimale Vorbereitung auf Aufgaben mit Bezug auf Bedürfnisse und Voraussetzungen</li> </ul> <p>Handlungsfeld FH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung von Aufgabengestaltung erkennen als Möglichkeit für Identifikation und berufliche Entwicklung</li> <li>• Strategien der „Führung von unten“ entwickeln, um Vorgesetzte mit knappem Zeitbudget für die Sache zu gewinnen</li> <li>• lernen, sich bei der Aufgabenverteilung richtig einzuschätzen</li> </ul> |
| <i>Teilzeitarbeit in qualifizierten Funktionen und in Führungspositionen</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeitarbeit in qualifizierter Tätigkeit als schwierig zu vereinbaren wahrgenommen</li> <li>• Verunsicherung bei weiterer Laufbahnplanung</li> <li>• widersprüchliche Erwartungen wie z.B. hohe KundInnenorientierung und Flexibilität bei gleichzeitiger Möglichkeit zu Teilzeitarbeit und Mitarbeitendenorientierung kommuniziert</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen und Männer als in Teilzeit arbeitende Führungskräfte unterstützen</li> </ul>   | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbilder schaffen</li> <li>• Möglichkeiten und Erwartungen seitens des Betriebs anpassen</li> <li>• Führungsleitbilder des Betriebes selbstkritisch hinterfragen und nötigenfalls überarbeiten</li> </ul> <p>Handlungsfeld FH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen, die eigenen Grenzen zu erkennen, Bewusstsein für Work-Life-Balance entwickeln</li> </ul>   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen, auf eine konstruktive Art Nein zu sagen</li> </ul>   |
| <i>Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Vorbilder</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• für Vereinbarkeit von Beruf und Familie fehlen Vorbilder in Führungspositionen</li> <li>• die wenigen Vorbilder bei IBM werden sehr positiv aufgenommen</li> </ul> <p><b>Best-Practice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird gefördert</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Väter und Mütter insbesondere in Führungspositionen sichtbar machen</li> <li>• Betriebe müssen Teilzeitarbeit und Kinderbetreuungsmöglichkeiten anbieten</li> </ul> | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation von Vorbildern, d.h. Väter und Mütter in Führungspositionen, verbessern</li> <li>• Frauen und Männer als teilzeitarbeitende Führungskräfte unterstützen</li> </ul> <p>Handlungsfeld FH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterrichtsgefässe schaffen, in denen Studierende über ihre Karriereplanung und Lebensentwürfe nachdenken können</li> </ul> |
| <i>Laufbahnplanung (horizontal und vertikal)</i>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• transparente und systematische Laufbahnplanung (horizontal und vertikal) gewünscht</li> <li>• während Feller AG hier wenig aktiv ist, werden diese Schritte durch IBM systematisch begleitet und gefördert</li> </ul> <p><b>Best-Practice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme teilweise vorhanden</li> <li>• Möglichkeit für internationale Erfahrungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung Jobprofil im Internet positiv gewertet</li> </ul>  | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• transparente und systematische Laufbahnplanung schaffen</li> <li>• unterschiedliche Laufbahnen ermöglichen (z.B. mit oder ohne Auslandsaufenthalte)</li> </ul> <p>Handlungsfeld FH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IngenieurInnen in Führungspositionen einladen, die über ihren Berufsalltag und Karriereweg berichten</li> </ul>                               |

Abbildung 9: Perspektiven und Handlungsfelder zur Unternehmensstruktur

## Unternehmenskultur

| Themen   | Perspektiven  |   | Handlungsfelder   |
|--|---|---|---|
|  | <b>Betrieb</b>  | <b>Hospitantinnen/Absolventinnen</b>  |   |
| <i>Integration ins Team im Spannungsfeld von virtueller Zusammenarbeit versus Arbeit vor Ort</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Kontakte im Team werden mit zunehmender Virtualisierung verdrängt</li> <li>• Integration der neuen Mitarbeitenden in ihr Team wird folgendermassen zum wichtigen Thema: Wie werden soziale Beziehungen hergestellt, wie Vernetzungen aufgebaut und wie das Gefühl, dazu zu gehören, gefördert?</li> <li>• sowohl lokal vor Ort als auch im virtuellen Kontakt kann es zu Ausschlussprozessen kommen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• schätzen guten Zusammenhalt sowie Mitarbeitende, die unkompliziert miteinander reden, die Beziehungen pflegen und zusammen etwas unternehmen – hohe Integration der Mitarbeitenden</li> <li>• Bedenken, dass in virtuellen Kontexten menschliche Begegnungen wegfallen und Arbeitsatmosphäre schlechter würde</li> </ul> | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefässe für Entwicklung von betrieblicher Identifikation schaffen (Teamanlässe, Vernetzung usw.)</li> </ul> <p>Handlungsfeld Fachhochschule (FH):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soziale Kompetenzen im Studium fördern</li> <li>• neue Informations- und Kommunikationstechnologien in virtuellen Kontexten kompetent nutzen und trotz medialer Vermittlung lernen, Beziehungen zu pflegen</li> </ul> |
| <i>Sensibilisierung / genderkompetente</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tokenphänomen (Minderheitenstatus) wirkt in verschiedenen Zusammenhängen:</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitantinnen erleben die Bezugsperson als absolut zentral</li> </ul>   | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung, genderkompetente</li> </ul>  |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <p><i>Vorgesetzte und MentorInnen</i></p>   | <p>Ingenieurinnen erleben immer wieder, dass sie in einer Minorität sind, als Exotinnen wahrgenommen werden, weniger Beachtung bei KundInnen finden, unter Umständen sogar direkt diskriminiert werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• von Seiten der Vorgesetzten ist Sensibilität für Genderfragen und die Bereitschaft erforderlich, die Ingenieurinnen zu unterstützen und dezidiert Stellung zu beziehen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Match zu den MentorInnen sollte angemessen sein: Alter, fachliches Wissen, Bereitschaft von MentorInnen, sich in die Rolle der Einsteigerinnen versetzen zu können</li> </ul>   | <p>Vorgesetzte und MentorInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung und sorgfältige Auswahl der MentorInnen ist wichtig</li> <li>• Klare Abläufe und Anlaufstellen schaffen</li> </ul> <p>Handlungsfeld FH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentees bzw. Berufseinsteigerinnen darin schulen, sich „zu holen“, einzufordern, was sie brauchen</li> </ul>  |
| <p><i>Partizipative Führungskultur</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• partizipative Führungskultur gepflegt, die Mitarbeitenden ermöglicht, sich einzubringen und in ein Team zu integrieren</li> <li>• vielfältige Führungsstile und Arbeitsweisen vorhanden</li> <li>• Diversität der Charaktere wird akzeptiert, z.T. aber eng gefasste Vorstellung</li> </ul> <p><b>Best-Practice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• partizipative Führungskultur in den Teams</li> <li>• ganzheitliche Führungsentwicklung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• offener, kommunikativer Führungsstil und keine Machtdemonstrationen von Vorgesetzten gewünscht</li> <li>• kollegiale Nähe zu den Vorgesetzten bei gleichzeitigem nötigem Respekt</li> <li>• Fehler- und Unsicherheitskultur sollte möglich sein</li> <li>• bei der Entwicklung neuer Produkte sollte jede Meinung im Team zählen</li> </ul> | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstkritische Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur, z.B. mit Blick auf die Vorstellungen, wie die Zusammenarbeit im Team funktionieren soll</li> <li>• Erkennen der spezifischen Kultur in einem Land für international tätige Unternehmen wichtig</li> </ul> <p>Handlungsfeld FH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse über Führungskulturen und -theorien im Studium erwerben</li> <li>• erkennen und reflektieren, in welcher Führungskultur man sich bewegt</li> <li>• sich einer spezifischen Betriebskultur anpassen und eigene Handlungsspielräume einschätzen, entwickeln und nutzen können</li> </ul> |
| <p><i>Standardisierung von Gleichstellung versus gelebte Unternehmenskultur</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bei IBM im Bereich Gleichstellung und Diversity sehr vieles schriftlich festgehalten und standardisiert</li> <li>• Feller setzt auf die gelebte Kultur</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine positiven Diskriminierungen gewünscht</li> <li>• Ingenieurinnen verunsichern die Männer im Betrieb</li> <li>• Gleichstellungsthematik kommt bei den jungen Frauen gut an, muss gewandt, überraschend und innovativ vermittelt werden</li> </ul>   | <p>Handlungsfeld Betrieb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelweg suchen – Gleichstellung im Alltag leben und das Wichtigste dokumentieren und so eine Orientierung und Sicherheit, gerade auch für Einsteigerinnen schaffen</li> <li>• lokale und länderspezifische Gegebenheiten kennen (hier: Bildungssystem und Thema Gleichstellung in der Schweiz)</li> <li>• Reflexion der eigenen geschlechterspezifischen Arbeitskultur im Betrieb</li> </ul> <p>Handlungsfeld FH:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse über die verschiedenen Geschlechtertheorien vermitteln</li> <li>• eigene Alltagstheorie(n) einordnen und</li> </ul>  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>reflektieren können</li> <li>• Kenntnisse auf späteres berufliches Umfeld anwenden können</li> <li>• Gleichstellungsstrategien und –instrumente kennen und anwenden können</li> </ul> |
| <i>Best-Practice-Aktivitäten im Bereich der Gendergerechtigkeit vorhanden</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• beide Firmen nehmen das Thema Gleichstellung wichtig und unternehmen Anstrengungen in diese Richtung</li> <li>• IBM als Grossfirma verfügt über grössere Programme zur Frauenförderung</li> <li>• Feller als kleinere Firma geht im Moment das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an</li> </ul> |  | Handlungsfeld Betrieb: <ul style="list-style-type: none"> <li>• die bestehenden Aktivitäten sind gute Voraussetzungen, um weiter darauf aufzubauen</li> </ul>  |

Abbildung 10: Perspektiven und Handlungsfelder zur Unternehmenskultur

## Kommunikation

| Themen   | Perspektiven  |  | Handlungsfelder  |
|--|---|--|--|
|  | <b>Betriebe</b>   | <b>Hospitantinnen / Absolventinnen</b>   |  |
| <i>Employer Branding, Kommunikation nach innen als wichtiges Gleichstellungsinstrument</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wollen als fortschrittliche Arbeitgeberinnen auftreten</li> <li>• wollen zeigen, dass ihnen die Themen Gleichstellung und Diversity wichtig sind</li> <li>• weg vom Technikimage hin zum Anbieter von nachhaltigen Produkten und ganzheitlichen Dienstleistungen: damit sollen sowohl neue potentielle KundInnen als auch ArbeitnehmerInnen angesprochen werden</li> </ul> <p><b>Best-Practice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employer Branding und Kommunikation nach innen als Gleichstellungsinstrument eingesetzt</li> <li>• Familiäres und Menschliches wird hervorgehoben</li> <li>• ganzheitliche Produkt- und Lösungsorientierung (NutzerInnenebene)</li> <li>• Ausrichtung auf Nachhaltigkeitsthemen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webauftritt, Präsentation als Arbeitgeberin ist zentral bei der Stellensuche</li> <li>• ein technologisch moderner Internetauftritt spricht an</li> <li>• Informationen zu den Mitarbeitenden werden geschätzt</li> <li>• Differenzierungen der verschiedenen Personalkategorien hinsichtlich Frauenanteile werden gewünscht</li> </ul> | Handlungsfeld Betrieb: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprache, Bilder, aber auch Inhalte wie Nachhaltigkeit, Kontextbezug, NutzerInnenebene kritisch überarbeiten</li> <li>• Informationen zu Mitarbeitenden differenziert zur Verfügung stellen und dabei die Kategorie Geschlecht berücksichtigen</li> </ul> |

Abbildung 11: Perspektiven und Handlungsfelder zur Kommunikation

### **8.3.2 Erwartungen der Betriebe an die Absolventinnen**

Zusammengefasst lässt sich aufgrund der Ergebnisse festhalten, dass neben den fachlichen Kompetenzen die ausserfachlichen Fähigkeiten, die sogenannten Non-Technical Skills für Fachhochschulabsolventinnen und –absolventen wichtig sind.

Die Anforderungen gehen in beiden Firmen einhellig in Richtung dieser sogenannten soft skills. Die IngenieurInnen sollten neben den fachlichen Fähigkeiten kommunikative, soziale und interkulturelle Kompetenzen mitbringen. Sie sollen fähig sein, im Team interdisziplinär zu arbeiten und sich einzugliedern. Dies erscheint wichtiger, als einzelne herausragende Persönlichkeiten zu haben bzw. für den eigenen Betrieb gewinnen zu können. Darüber hinaus muss die Fähigkeit und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen vorhanden sein.

Um diese Fähigkeiten bei Ingenieurinnen und Ingenieuren zu entwickeln und zu schulen, eröffnen sich für die Betriebe selbst, aber auch für die Fachhochschulen verschiedene Handlungsfelder. Seitens der Betriebe würde es helfen, von beiden Geschlechtern soziale Kompetenzen als selbstverständlich vorauszusetzen. Das wäre ein wichtiger Schritt, um nicht in geschlechterspezifische Zuschreibungen zu verfallen, indem z.B. nur von den Frauen soziale Kompetenzen erwartet werden. Es ist wichtig, beide Geschlechter auf technische und soziale Kompetenzen anzusprechen. Die Fachhochschulen ihrerseits müssen die Non-Technical Skills im Unterricht stärker gewichten.

### **8.3.3 Erwartungen der Absolventinnen an die Betriebe**

Aus der Perspektive der Absolventinnen und Einsteigerinnen kann festgehalten werden, dass beim Berufseintritt eine gute und kompetente Einführung wichtig ist. Hier sind fachliche und soziale Kompetenzen seitens der Begleitpersonen gefragt sowie ein selbstverständlicher, unverkrampfter und nicht stereotypisierender Umgang mit der Genderthematik.

Bei der Arbeitsorganisation werden die Möglichkeiten der Teilzeitarbeit und der flexiblen Arbeits(zeit)gestaltung geschätzt. Herausfordernde und vielfältige Aufgaben werden als motivierend und identitätsstiftend erlebt. Sehr wichtig sind die Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Probleme werden im Zusammenhang mit der Vereinbarkeitsthematik vermutet: zum einen bezüglich der Frage, ob eine Arbeitszeitreduktion vom Betrieb gutgeheissen würde, und zum anderen wegen der weniger interessanten Aufgabenbereiche, die mit einer Reduktion des Arbeitspensums verbunden wären.

Eine gute Führungs- und Organisationskultur beinhaltet aus der Sicht der Absolventinnen die Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit, den respektvollen Umgang und das Mitspracherecht, sowie den konstruktiven Umgang mit Fehlern. Das Betriebs- und Teamklima wird wesentlich von der gegenseitigen Unterstützung, der Kollegialität und der Zusammenarbeit geprägt, indem eine offene, direkte und respektvolle Kommunikation gepflegt wird. Bei der Kommunikation wird ein guter und transparenter Informationsfluss für wichtig erachtet, aber auch das Image des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin. Erwartet werden von den Betrieben gleiche Bedingungen für Frauen und Männer, vor allem bezüglich Lohn und Aufstiegschancen, die Beteiligung an Krippenkosten und das Einrichten von Anlaufstellen für Genderthemen. Die jungen Ingenieurinnen wollen nicht auf ihre sozialen Kompetenzen reduziert, sondern in ihren technischen und führungsbezogenen Fähigkeiten und Ambitionen ernst genommen werden. Aus ihrer Sicht ist es zentral, dass die Be-

triebe Laufbahnwege unterstützen, die eine Kombination von Elternschaft und Teilzeitarbeit auf Führungsebene zulassen.

Für eine längerfristige Bindung an die Betriebe erachten die Frauen folgende Punkte als wichtig: Möglichkeit der Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeitgestaltung, angemessene Entlohnung, Beteiligung an Krippenkosten, herausfordernde Arbeit, Wertschätzung der Arbeit, Mitspracherecht sowie Karrieremöglichkeiten.

#### **8.3.4 Erste Umsetzungsschritte**

Die beiden Betriebe haben sich bei diesem Projekt auf einen Prozess eingelassen, in dem sie ihre Unternehmensstruktur, die Betriebskultur und die interne und externe Kommunikation einer kritischen Analyse unterziehen liessen. Mit der Teilnahme und der aktiven Auseinandersetzung mit den Ergebnissen haben sie signalisiert, dass sie Veränderungen in Richtung mehr Gendergerechtigkeit in ihrem Betrieb ernst nehmen und in Angriff nehmen wollen.

Am 6. und 9. Dezember 2010 haben die Projektleiterinnen die Ergebnisse bei der Feller AG und IBM einer Gruppe von Personen aus verschiedenen Bereichen (Geschäftsleitung, Human Resources, Vorgesetzte, Projektleitung, Mitarbeitenden) in einem Workshop vorgestellt und überprüft. Diese Personen haben bei den Handlungsfeldern Prioritäten gesetzt.

Bei Feller erhielten die höchste Priorität die Kommunikation nach innen und aussen als Gleichstellungsinstrument, die Reflexion der Unternehmenskultur und die Laufbahnplanung. Massnahmen im Bereich der Kommunikation bezüglich einer gendersensiblen Wahl von Bildern und Sprache erhielten dabei höchste Priorität, an zweiter Stelle standen Massnahmen bei der horizontalen und vertikalen Entwicklung (Management- und Fachkarrieren), an dritter Stelle das Führen von regelmässigen Feedbackgesprächen.

Bei IBM erhielten die höchste Priorität die Genderkompetenz von Vorgesetzten und der Einsatz von MentorInnen beim Berufseinstieg, die Reflexion der Unternehmenskultur mit Blick auf die Leistungsorientierung und die Arbeitszeit sowie die Virtualisierung der Arbeitsformen. Massnahmen im Bereich des Umgangs mit Virtualität in globalen Teams erhielten höchste Priorität, an zweiter Stelle stand der Bereich der Work-Life-Balance. An dritter Stelle wurden verschiedene Massnahmen benannt: Verbesserungen beim Mentoring bzw. Begleitung beim Eintritt und die Sensibilisierung der Bezugspersonen für Genderaspekte sowie die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen.

IBM hat signalisiert, dass sie auf der Grundlage der Ergebnisse einen Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten bereit ist. An einem weiteren Treffen mit der HR-Verantwortlichen wurde einerseits die Schulung der Vorgesetzten in Genderkompetenz und Virtualisierung der Arbeitsformen an die zentrale Stelle gerückt und ein weiteres Projekt skizziert zur Frage, inwiefern virtuelle Arbeitsformen unter dem Blickwinkel der Gendergerechtigkeit zu beurteilen sind. Bis zum Abschluss des Berichts hat IBM schon verschiedene Veränderungen in Angriff genommen. Dazu gehört zum Beispiel die Überarbeitung der Stellenbeschreibung und die Aufnahme von Richtlinien zur sexuellen Belästigung in den Index.

Technische Betriebe in der Schweiz, die in einem dynamischen Umfeld erfolgreich sein wollen, werden nicht darum herum kommen, sich in Fragen der Gleichstellung, Interdisziplinarität und Nachhaltigkeit beraten zu lassen bzw. ihre Unternehmensstruktur

und -kultur einer Analyse des Ist-Zustandes zu unterziehen und allfällige Veränderungsprozesse anzustossen. Die vorliegende Studie hat an zwei Fallbeispielen aufgezeigt, wie Unternehmen durch gendergerechte Innovation zukunftsfähiger gemacht werden können.

Das Projektteam hat ein Analyse- und Beratungsangebot entwickelt, das technische Betriebe in der Schweiz in Anspruch nehmen können. Das Angebot besteht darin,

- die vorherrschende Kultur- und Kommunikationsmuster im Betrieb zu überprüfen und zu verändern
- die vielfältigen Kompetenzen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden durch Diversity Management und Work-Life-Balance zu nutzen und zu fördern
- Weiterbildungen in Diversity- und Genderkompetenz für Mitarbeitende durchzuführen
- kommunikative Kompetenzen zu trainieren
- eine der Nachhaltigkeit verpflichtete Firmenkultur zu entwickeln

## 8.4 Diskussion und Schlussfolgerungen

Wie ein technisches Unternehmen nach aussen auftritt, welches Image es sich gibt, kann Frauen zu einem Ingenieurstudium und Studentinnen technischer Studiengänge motivieren, in einem technischen Betrieb zu arbeiten. Wir konnten zeigen, dass eine ganzheitliche und Nachhaltigkeitsaspekte miteinbeziehende Betrachtungsweise technischer Produkte und Dienstleistungen sowie gendersensibles Employer Branding sowohl für die Unternehmen als auch für die Ingenieurinnen eine grosse Rolle spielen. Die von uns untersuchten Firmen haben diese Erwartungen der angehenden Ingenieurinnen zwar erkannt, haben dies jedoch in ihren Auftritten nach aussen und innen noch nicht konsequent umgesetzt. Hier besteht Handlungsbedarf.

Die Fallstudien unterstreichen, dass heute Innovation nicht nur auf technische Entwicklungen beschränkt ist, sondern das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin zählt und vor allem auf die Vielfalt in Teams gesetzt wird.

Die Ergebnisse sollen hier unter zwei abschliessenden Gesichtspunkten diskutiert werden, nämlich mit Blick auf die Ausbildung an Hochschulen und im Lichte der theoretischen Ansätze der Geschlechterforschung (vgl. Kap.2.1).

Der Erwerb von technischen Kompetenzen für das Berufsfeld muss an Fachhochschulen kombiniert werden mit der Aneignung von sozialen, kommunikativen und persönlichen Kompetenzen. Diese stellen unserer Meinung nach eine neue Anforderung an Fachhochschulausbildungen. Interdisziplinarität, verstanden als ein Zusammenkommen von technischen, sozialen, kommunikativen und persönlichen Kompetenzen, ist aus Sicht der Betriebe wichtig. Für die (angehenden) Ingenieurinnen sind die sozial-kommunikativen Aufgaben und Werte wie Teamorientierung, partizipative Führung und gute Kommunikation ebenso bedeutsam. Und: Junge Ingenieurinnen erwarten heute Gleichstellungsbestrebungen und Genderkompetenz als ganz selbstverständliche Bestandteile einer Betriebskultur und -politik.

Die Studentinnen erwarten von den Betrieben und ihren AkteurInnen, dass sie genderkompetent handeln. Tatsächlich treffen sie jedoch auf Alltagsvorstellungen über Geschlecht, die von unterschiedlichen Gendertheorien beeinflusst sind und z.T. beachtliches



Diskriminierungspotential beinhalten. Immer wieder begegnen sie z.B. der Vorstellung, dass Frauen sozial kompetenter seien als Männer oder über geringere Technikkompetenzen verfügen würden als ihre männlichen Kollegen. Dies ist eine Alltagstheorie, die dem Differenzansatz entspringt. Auch dem Gleichheitsansatz verpflichtete Elemente wie faire Aufgabenverteilung und gleiche Erwartungen an Kompetenzen von Frauen und Männern wurden formuliert. Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Zugänge zur Geschlechterthematik müssen die Studierenden im Kontext der Sozialkompetenzvermittlung Kenntnisse über die verschiedenen Geschlechtertheorien erhalten und ihre eigene Alltagstheorie einordnen und reflektieren können. Ebenso könnten sie diese Kenntnisse auf ihr späteres berufliches Umfeld anwenden und Strategien entwickeln, sich in einer bestimmten Geschlechterkultur zu bewegen.

Für weibliche wie männliche Studierende könnte es ausserdem ein motivierendes Signal sein zu sehen, dass heute auf struktureller Ebene viel in Richtung Gendergerechtigkeit in den Firmen unternommen wird. Dies könnte im Studium z.B. durch die Präsentation von vorbildlichen Unternehmen als Fallbeispiele, oder die Einladung von Ingenieurinnen und Ingenieuren, die Beruf und Familie vereinbaren, als motivationsförderndes Signal aufgenommen werden.

Insgesamt wird deutlich, dass Non-Technical Skills im Unterricht an den Fachhochschulen stärker zu gewichten sind. Es besteht nach Ansicht der Betriebe ein Ausbildungsbedarf mit Blick auf soziale, kommunikative und persönliche Kompetenzen. Den Hochschulen ist zurückzumelden, dass diese Kompetenzen neben dem Fachwissen von zentraler Bedeutung für die AbsolventInnen sind, um sich auf dem Arbeitsmarkt behaupten und die gestellten Anforderungen erfüllen zu können. Dies wird zum Beispiel bereits heute im Programm „Non-Technical Skills“ an der School of Engineering der ZHAW umgesetzt. In solchen Programmen ist auf den Genderaspekt zu achten.

Darüber hinaus entstehen durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in virtuellen Kontexten neue Anforderungen an die Ausbildung. Studierende müssen lernen, in virtuellen Arbeitszusammenhängen zu kommunizieren und Arbeitsbeziehungen zu pflegen. Trotz des grossen Potentials des virtuellen Arbeitskontextes für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie müssen IngenieurInnen Strategien für die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit finden, damit die neuen Medien nicht ‚anytime‘ und ‚anyplace‘ Aufgaben in das Privatleben tragen und so zu Stress und Überarbeitung führen.

Mit Blick auf die geschlechtertheoretischen Perspektiven der Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion hat sich in der Analyse gezeigt, dass in den Alltagsvorstellungen und -argumentationen in den Betrieben noch weitere und ganz unterschiedliche Aspekte zum Tragen kommen. Das Unternehmen IBM ist stark vom Antidiskriminierungsdiskurs in den USA seit den 1970er Jahren geprägt. Für viele Mitarbeitende in den USA ist Gleichheit respektive Gleichstellung tatsächlich heute eine Selbstverständlichkeit. Das kann aber im nationalen Kontext der Schweiz zum Problem werden. Die Gleichheitsmentalität des Grossbetriebes stösst auf lokale Differenzmentalitäten: Frauen in Führungspositionen sind nach wie vor als Bild in der Schweiz nicht selbstverständlich, sondern fallen auf. Bei der Feller AG ist die Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der Firma und dem nationalen Kontext stark von differenztheoretisch fundierten Überlegungen geleitet. In beiden Firmen existieren jedoch verschiedene Geschlechtertheorien parallel, die in den folgenden Abschnitten knapp ausgeführt werden.

Dem Gleichheitsansatz verpflichtet sind Aussagen wie die, dass Frauen und Männer die gleichen Eignungen haben und die gleichen Aufgaben wahrnehmen sollen. Seitens der Betriebe kommt der Gleichheitsansatz darüber hinaus v.a. bei IBM in Form von Leitlinien und Richtlinien zu Gender und Diversity vor, d.h. insbesondere im formalisierten Bereich.

Mit differenztheoretischen Überlegungen verbunden sind Aussagen, dass Frauen vor allem die sozialen Kompetenzen einbringen, die in den männerdominierten Teams fehlen. Diese Argumentation ist problematisch, da sie den Frauen geschlechterstereotype Aufgaben und Rollen zuweist und dabei keine neuen Rollen kreiert oder die gleichen Anforderungen an Männer nicht stellt. Implizit können so Managementmodelle weiter existieren, die unhinterfragt traditionelle Männlichkeitsbilder und ein herkömmliches, veraltetes Führungsverständnis implizieren.

Dekonstruktivistische Überlegungen fanden sich in den Betrieben nur vereinzelt und ansatzweise. So wurde z.B. das Anliegen erläutert, Unterschiede zwischen Frauen und Männern nicht zu benennen, um sie so gar nicht erst zu konstruieren, oder es wurde selbstkritisch angemerkt, dass mit dem Begriff „Gender“ nicht nur Frauen, sondern auch Männer gemeint seien. Hier könnten die Betriebe an ihrer Genderkultur weiterarbeiten und sich positionieren. Denn bislang sind die Entdramatisierung von Geschlecht, aber auch der Humor und die Leichtigkeit im Umgang mit der Thematik als Strategie in den Betrieben fast inexistent. Die Dekonstruktion könnte helfen, um die impliziten differenztheoretischen Annahmen besser zu erkennen und selbstkritisch zu reflektieren.

Interessanterweise bringen vor allem die Absolventinnen und jungen Frauen den dekonstruktivistischen Ansatz ins Spiel, indem sie sich z.B. einen unverkrampften Umgang mit der Thematik wünschen. Und: Sie erleben sich selbst als technikkompetent. Das Bescheidwissen über Technik ist für sie eine Selbstverständlichkeit. Mit dieser Haltung lassen sie Differenz- und Defizitansätze hinter sich und gehen von Technikkompetenz von Frauen aus. Dies kann nur dann problematisch werden, wenn sie einfach die männlich geprägte Kultur übernehmen und nicht im Sinne einer konsequenten Weiterentwicklung ihres dekonstruktivistischen Zuganges eigene Wege entwickeln oder sich bewusst mit dieser Kultur auseinandersetzen und sich abgrenzen.

## **8.5 Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens**

Die Aktionsforschung, die in diesem Projekt in verschiedener Weise zur Anwendung kam, hat sich bewährt. In den Betrieben hat der Ansatz dazu geführt, dass Veränderungen angestoßen wurden, indem verschiedene Personen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen sich mit dem Thema Gendergerechtigkeit in ihrem Betrieb auseinandergesetzt, Handlungsfelder diskutiert und bei den Massnahmen Prioritäten gesetzt haben. Auch der kreative Zugang zum Forschungsfeld über die Hospitation der Studentinnen hat in den Betrieben einen Bewusstseinsprozess in Gang gesetzt und die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen junger Ingenieurinnen geschult. Auf Seiten der Hospitantinnen, die gleichsam die Perspektive der Forschenden wie der Beforschten eingenommen haben, hat sich zum einen der Blick geschärft für die Ansprüche an einen Betrieb, zum anderen hat dieser Zugang mit der im Vorfeld durchgeführten Schulung den jungen Frauen bewusst gemacht, wo ihnen als Ingenieurinnen im Berufsfeld allenfalls Hürden und Stolpersteine begegnen können. Die begeisterte Rückmeldung der jungen Frauen legen nahe, dass eine „Schnupperlehre“ für Fachhochschulstudierende einen grossen Gewinn darstellen könnte.

Die Rückmeldungen machen aber auch deutlich, dass für die Betriebe durch die Hospitation eine intensive Auseinandersetzung mit ihren Strukturen und kulturellen Aspekten in Gang gesetzt wird und den Mehraufwand bei der Betreuung von Praktikantinnen wieder wettmacht.

Ebenfalls als positiv zu bewerten sind die Methodentriangulation in diesem Projekt und der Einbezug eines Fachbeirats. Es wurden damit nicht nur verschiedene Perspektiven miteinbezogen, sondern die Validität der Ergebnisse verbessert. Der sensibilisierte Blick auf ein männerdominiertes technisches Berufsfeld wurde über die Befragung der Mitarbeitenden, der Hospitantinnen und der Absolventinnen eingefangen. Zusätzlich konnten wir Einblick gewinnen in die Erfahrungen und Vorstellungen von Ingenieurabsolventinnen der SoE der Abschlussjahrgänge 2005 bis 2008.

Diese breit angelegte Perspektive, die unterschiedlichen Sichtweisen im Betrieb, die verschiedenen Phasen der Hospitation – mit aufwändiger Schulung, Entwicklung und Auswertung von Beobachtungsprotokollen, Nachgesprächen – und die zeitintensive Suche und Befragung der Absolventinnen haben allerdings den Rahmen des Projekts aus forschungsökonomischer Sicht gesprengt.

Methodenkritisch ist zudem anzumerken, dass die Perspektive der Hospitantinnen nicht einer Simulation der Situation beim Berufseinstieg entspricht. Befangenheit auf beiden Seiten sowie soziale Erwünschtheit im Unternehmen sind bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. Der methodische Zugang über die Hospitation hat aber einen unbefangenen Blick auf die Betriebe ermöglicht. Die spontanen Aussagen der Hospitantinnen haben bei genauer Analyse gezeigt, dass hier wesentliche Kernaussagen gemacht wurden. Damit ist es möglich gewesen, vor allem kulturelle Aspekte der beiden Unternehmen besser zu erfassen.

Die geringe Anzahl der Absolventinnen, die in diesem Projekt befragt wurden, schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Durch die erstmalige vertiefte Befragung von Absolventinnen der SoE konnten jedoch wichtige Erkenntnisse zum Berufseinstieg von Ingenieurinnen gewonnen werden.

Aufgrund der Erfahrung in diesem sehr aufwändigen Projekt kann festgehalten werden, dass insbesondere bei der Hospitation sowohl bei der Schulung als auch beim Protokoll gekürzt werden könnte. Das Erstellen des Protokolls am ersten Tag und eine strukturierte Reflexion am letzten Tag dürften genügen. Schliesslich müsste die umfangreiche Dokumentenanalyse bei einem solchen Projekt auf ausgewählte Schlüsseldokumente begrenzt werden.

## **8.6 Forschungsbedarf**

Aufgrund der begrenzten Ressourcen konnte dieses Forschungsprojekt nur in einem grossen Konzern und einem mittelgrossen Betrieb in der Schweiz und nur mit Blick auf Fachhochschulabsolventinnen durchgeführt werden.

Es gibt dringenden Forschungsbedarf, Unternehmensstrukturen wie -kulturen in männerdominierten Berufsfeldern auf Gendergerechtigkeit hin zu untersuchen, die nach Grösse der Betriebe oder nach unterschiedlichen Betriebsregimes ausdifferenzieren.

Wir wissen auch wenig darüber, welche Vorstellungen und Erwartungen junge Ingenieure an die Arbeitswelt haben, und wie sie mit den tradierten Erwartungen an einen typischen Ingenieur umgehen bzw. inwiefern der soziale Wandel einen Einfluss auf ihre Rollenerwartungen nicht zuletzt im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat. Der Hinweis bei Minks (1996), dass auch Männer sich verstärkt Teilzeitbeschäftigung wünschen, ist interessant. Das wäre ein weiter auszuführender Aspekt mit der Frage, ob hier bei jungen Ingenieuren neue Karrierekonzeptionen fernab der traditionellen Pfade und Firmenhierarchien zum Ausdruck kommen.

Interessant wäre es zu erfahren, wie viele Personen in der Einführungsphase wieder kündigen, und wie hoch der Frauenanteil dabei ist.

Forschungsbedarf besteht schliesslich darin, die beiden Ansätze der Chancengleichheit und der Gleichstellung weiter auszudifferenzieren und Betriebe, die dezidiert Chancengleichheit umsetzen wollen, mit solchen zu vergleichen, die von Gleichstellung sprechen.

## 9 Empfehlungen und abschliessende Thesen

Die Auswertungen der Interviews mit Mitarbeitenden der Betriebe, die Rückmeldungen der Hospitantinnen und die Erfahrungen und Wünsche der Ingenieurabsolventinnen geben einige Hinweise darauf, was Betriebe berücksichtigen können, um für Ingenieurabsolventinnen und -absolventen zeitgemässe gendergerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen. In die Empfehlungen fliessen ebenfalls die Ergebnisse der Reviewmeetings mit den Betrieben und dem Fachbeirat ein. Die Empfehlungen richten sich zum einen an die verschiedenen Hierarchiestufen und AkteurInnengruppen (Geschäftsleitung, HR, Führungskräfte). Zum anderen richten sich die Empfehlungen an die Fachhochschulen. Die abschliessenden Thesen machen Vorschläge zur Frage, wie technische Betriebe attraktive ArbeitgeberInnen für Männer und Frauen sein können.

### 9.1 Empfehlungen

#### 9.1.1 Empfehlungen an die Betriebe

##### Ebene Geschäftsleitung

- Die Geschäftsleitung muss Gleichstellung als Führungsaufgabe verstehen. Die Aufgaben und Kompetenzen von GleichstellungskoordinatorInnen sollen klar definiert werden. Sie unterstützen und beraten die Geschäftsleitung bei der Umsetzung geeigneter Massnahmen.
- Gleichstellung sollte von Chancengleichheit unterschieden und ersteres als Zielsetzung postuliert und angestrebt werden. Erst das Ziel der Gleichstellung rückt die Bearbeitung von ungleich machenden innerbetrieblichen Strukturen und Umgangsformen in den Vordergrund.
- Der Veränderungsprozess ist unter Einbezug von Gender Mainstreaming und Diversity Management zu gestalten.
- Die Verankerung von Gleichstellung ist über verschiedene Wege und in verschiedenen Bereichen des Betriebs voranzutreiben: Policy zu Gleichstellung, Mobbing und sexuelle Belästigung, Kommunikation oder Personalentwicklung sind einige Beispiele.
- Die betrieblichen Führungsleitbilder sind kritisch zu überprüfen und allenfalls zu revidieren. Sozial- und Fachkompetenz bei den Mitarbeitenden sind als gleichermassen wichtig zu erachten.
- Führungskräfte sollen in Genderkompetenz weitergebildet werden.
- Im Betrieb ist bewusst ein kooperativer und unterstützender Führungsstil zu pflegen und zu kommunizieren.
- Innerbetriebliche Laufbahnmuster sind kritisch zu überdenken. Mit Blick auf eine spätere Kombination von Beruf und Familie, und um die Frauen in den Betrieben zu halten, sollte den Ingenieurinnen eine zügige Karriere ermöglicht werden.
- Die Regelung zur Teilzeitarbeit für Führungspersonen ist zu klären und zu kommunizieren.

- Gleichstellung soll als Thema selbstverständlich behandelt und in entdramatisierender Form kommuniziert werden (z.B. bei Vereinbarkeit sollen Väter portraitiert werden).
- Bei der Kommunikation ist neben einer konsequenten Anwendung geschlechtergerechter Sprache darauf zu achten, dass Ingenieurinnen immer wieder explizit angesprochen werden.

### **Ebene Human Resources (HR)**

- Auf der Ebene HR müssen Richtlinien ausgearbeitet und zur Verfügung gestellt werden zu Prozessen und Ansprechperson(en) bei Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung, aber auch zu Vereinbarkeit, Personalentwicklung und Lohnsystem.
- Mitarbeitenden mit Vorgesetztenfunktion sollen zum Thema Genderkompetenz eine Schulung erhalten.
- Vorgesetzte, die neue Mitarbeitende einführen, sollen in Teambildung und -identität geschult werden und sich ein professionelles Führungsverständnis aneignen, wie sie beispielsweise ein Team zusammensetzen können, damit sich insbesondere junge Ingenieurinnen wohl fühlen.
- Bei der Personalwerbung ist darauf zu achten, dass Kanäle ausserhalb bereits etablierter Vorgehensweisen genutzt und Kontakte zu den Fachhochschulen aufgebaut werden.
- Der Einstieg von Ingenieurabsolventinnen (und -absolventen) soll über strukturierte Einstiegshilfen, mit einer definierten und autorisierten Betreuungsperson, klaren Arbeitsaufträgen und zeitlich festgelegt begleitet werden.
- Es sind Gefässe zu schaffen, welche die Identifikation mit dem Betrieb verstärken, insbesondere bei hoch flexibilisierten und virtuellen Arbeitsformen.
- Die Personalentwicklung soll transparent und aktiv gestaltet sein und die horizontale Ebene mit einbeziehen.
- Für junge Ingenieurinnen sind Fast-Track-Modelle auszuarbeiten, d.h. sie sollen früh bezüglich ihrer Fach- und Führungskompetenzen herausgefordert werden und bei ihren innerbetrieblichen Karriereschritten unterstützt werden.
- Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern ist eine effektive Gleichstellungsmassnahme und sollte angestrebt werden.
- Es sind Kriterien für die Evaluation und Beurteilung sowie für die Beförderung der Mitarbeitenden zu definieren und zu kommunizieren.
- Die Beratungsangebote für Vereinbarung von Beruf und Familie und die Möglichkeiten, auf allen Hierarchiestufen in einer Teilzeitanstellung arbeiten zu können, müssen für beide Geschlechter kommuniziert werden. Im Zusammenhang mit einem Auslandsaufenthalt sind unterschiedliche Optionen klar aufzuzeigen.

### **Ebene Führungskräfte**

- Für Berufseinsteigerinnen soll ein kompetentes Einstiegscoaching durch den/die Vorgesetzte/n erfolgen.
- Die einführende Person soll Zeit haben, Vorbild sein und über Genderkompetenz verfügen.

- Der Einstieg soll mit einer guten Atmosphäre und durch angemessene, herausfordernde Aufgaben die Identifikation mit dem neuen Berufsfeld fördern.
- Den Berufseinsteigerinnen soll zu einem frühen Zeitpunkt viel Verantwortung übertragen werden, und ihre Karriere sollte zügig vorangetrieben werden.
- Das regelmässige Gespräch mit Mitarbeitenden ist als Personalentwicklungsinstrument zu nutzen. Horizontale und vertikale Entwicklungsperspektiven sind aufzuzeigen.
- Ein kooperativer und unterstützender Führungsstil soll gelebt werden und eine dezierte Feedback- und Fehlerkultur gepflegt werden.
- TeilzeitmitarbeiterInnen in Führungspositionen sind Vorbilder. Ihr Beispiel sollte im Betrieb kommuniziert werden.
- Auf die geschlechterspezifische Zusammensetzung der Teams soll geachtet werden.
- Projektleiterinnen sollen im KundInnenkontakt unterstützt und gefördert werden. Sie sollten ebenso wie ihre männlichen Kollegen den Betrieb gegen aussen vertreten.
- Die Verfügbarkeit für KundInnen ist so zu regeln, dass Mitarbeitende nicht jederzeit erreichbar sein müssen.
- Gleichstellung benötigt das Commitment aller Führungskräfte.

### **9.1.2 Empfehlungen an die Fachhochschulen**

- Technik, Gesellschaft und die Kategorie Geschlecht sollten aufeinander bezogen werden und eine Reflexion der Studierenden dazu angeregt werden.
- Junge Ingenieurinnen sollten in technischen Betrieben ein Praktikum absolvieren können.
- Der Erwerb von sozialen, kommunikativen, persönlichen und interkulturellen Kompetenzen sollte neben der Vermittlung von Fachwissen einen grossen Stellenwert im Studium haben.
- Junge Ingenieurinnen sollten bereits im Studium – etwa in Fallbeispielen – lernen können, wie sie geschickt auf stereotype Erwartungen in der Berufswelt reagieren.
- Es sind geeignete Unterrichtsgefässe zu schaffen, in denen junge Ingenieurinnen (und Ingenieure) ihre Karriere planen und über ihren persönlichen Lebensentwurf nachdenken können.
- Studentinnen sollten auf Führungs- und Projektleitungsfunktionen gut vorbereitet werden. Entsprechende Unterrichtseinheiten sind idealerweise in Projektwochen, Praxis-simulationen und Produkteentwicklungen zu integrieren.

## **9.2 Abschliessende Thesen**

**These 1: Gendergerechtigkeit im Betrieb muss mit dem Postulat der Gleichstellung verbunden werden.**

In einem Betrieb sollte nicht einfach eine Gleichbehandlung gefordert, sondern eine konsequente Politik der Gleichstellung verfolgt werden mit dem Ziel der gerechten Verteilung von Berufs- und Entwicklungschancen für alle Mitarbeitenden. Eine positive Identifikation

mit dem Gleichstellungsansatz kann erreicht werden, indem ein Bewusstsein für gesellschaftliche, auch geschlechterspezifische Asymmetrien geschaffen wird.

Gerade eine solche Sichtweise kommt in innerbetrieblichen Alltagsvorstellungen oftmals zu kurz, weil zum Beispiel davon ausgegangen wird, dass die Gleichheit zwischen den Geschlechtern bereits umgesetzt sei, oder weil eine Firma eher Chancengleichheit denn Gleichstellung verwirklichen möchte. Liegt nämlich der Fokus auf der Chancengleichheit, dann geht es nur darum, allen Mitarbeitenden gleiche Rahmenbedingungen zu bieten, um sich weiter zu entwickeln. Das Potential der Mitarbeitenden soll in einem ökonomischen Sinne nutzbar gemacht werden, indem in Teams zum Beispiel nicht Homogenität, sondern grösstmögliche Heterogenität angestrebt wird, was die Herkunft der Teammitglieder betrifft. Diese Betonung von Chancengleichheit findet sich in vielen Diversitykonzepten grosser schweizerischer Unternehmen. Entscheidet sich ein Betrieb hingegen für die Umsetzung von Gleichstellung, knüpft er stärker an gerechtigkeits-theoretische Vorstellungen an, die ihre Wurzeln in der Aufklärung des 18. Jahrhunderts haben. Es geht dabei nicht nur darum, individuelle Vielfalt anzuerkennen, sondern auch ungerechte Strukturen, Mechanismen und Arbeitsabläufe im Betrieb kritisch zu analysieren und auf der Basis von rechtlichen und ethischen Überlegungen zu beheben.

**These 2: Erfolgreiche Implementierung von Gleichstellungsmassnahmen in technischen Betrieben braucht eine entdramatisierende Top-Down-Strategie und Vorbilder.**

Für einen Betrieb ist es erstens unter der Prämisse der Gleichheit wichtig, mittels Leitbildern und Richtlinien in einer Top-Down-Strategie gleichberechtigte Rahmenbedingungen zu schaffen. Damit wird aber Ungleichheit noch nicht aufgehoben, denn die (vermeintlichen) Differenzen zwischen den Geschlechtern sollten zweitens im Arbeitsalltag nicht dramatisiert werden. Stattdessen sind stereotypisierende Zuschreibungen zu vermeiden und sozialisationsbedingte Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollten die Differenzen produzierenden Strukturen im Betrieb genau analysiert und wenn möglich behoben werden. Und schliesslich sind im Sinne der Dekonstruktion die unterschiedlichen Arbeitspräferenzen von Mitarbeitenden in ihrer ganzen individuellen Vielfalt zu erfassen und sollten nicht primär der Geschlechterzugehörigkeit der Angestellten zugeschrieben werden.

**These 3: Für nachhaltige Veränderungen der Organisationskultur und -struktur ist der Einbezug von Schlüsselpersonen – z.B. Geschäftsleitung, HR oder Marketing – im Veränderungsprozess zentral.**

Der Einbezug von Schlüsselpersonen in Veränderungsprozesse ist wichtig. In diesem Sinne ist der Ansatz der Aktionsforschung von zentraler Bedeutung. Die Einbindung von Führungspersonen über das Element der Hospitation ist sinnvoll und ermöglicht eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik. Der Einbezug von Mitarbeitenden und Vorgesetzten bei der Prioritätensetzung der Handlungsfelder in den Workshops, die Diskussion möglicher Massnahmen in Richtung eines stärkeren Einbezugs von Gleichstellung trägt ebenfalls dazu bei, dass neben der Sensibilisierung für die Thematik die Schlüsselpersonen die weiteren Schritte in ihrem Unternehmen mitbestimmen können. Dadurch wird eine kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskultur angeregt.



**These 4: In technischen Betrieben, Berufen und Studiengängen ist ein undogmatischer, entdramatisierender Zugang zur Geschlechterthematik wichtig.**

Für technische Betriebe ist ein unkonventioneller Zugang zur Geschlechterkategorie wichtig. Insgesamt sollte mehr auf die Vielfalt der Technikabsolventinnen und -absolventen und deren individuellen Perspektiven und Lebensbezüge eingegangen werden. Statt von Unterschieden zwischen Frauen und Männern auszugehen, sind auch Unterschiede zwischen verschiedenen Männern oder verschiedenen Frauen zu beachten. Es sollte eine Betriebskultur entwickelt werden, in der die individuelle Vielfalt – letztlich unabhängig vom Geschlecht – Beachtung findet.

In den Personalprozessen, bei der Rekrutierung oder Aufgabenzuteilung kann Gleichstellung in entdramatisierender Weise umgesetzt werden, ohne dass die Kategorie Geschlecht explizit erwähnt wird. Wenn z.B. die Laufbahnplanung im Betrieb für alle Mitarbeitenden transparent und nachvollziehbar gestaltet wird oder die Aufgaben im Team strikt aufgrund der Kompetenzen der einzelnen Mitglieder verteilt werden, so wird das augenblicklich eine geschlechterspezifische und die Ingenieurinnen fördernde Auswirkung haben, ohne dass ausdrücklich von Gleichstellung zwischen den Geschlechtern gesprochen werden muss.

Weitere Kriterien für Gendergerechtigkeit wie Nachhaltigkeitsaspekte bei Produkten, der Einbezug gesellschaftlicher, z.B. interkultureller Aspekte oder auch die NutzerInnenorientierung bei der Entwicklung von technischen Dienstleistungen, d.h. der Einbezug von Kontextwissen, haben auf den ersten Blick nichts mit der Kategorie Geschlecht zu tun. Hier liegt aber der Schlüssel zum Erfolg: Um heute junge Frauen und Männer für technische Betriebe gewinnen und an sich binden zu können, müssen neue Begriffe wie Nachhaltigkeit und nicht-technische Kompetenzen gezielt platziert werden.

Technische Betriebe sollten spezifische Begrifflichkeiten und Massnahmen zur Gleichstellung entwickeln, die sich nur bedingt an herkömmliche Gleichstellungskonzepte anlehnen oder diese zumindest kontextspezifisch adaptieren. Wie die Beispiele zeigen, reicht es manchmal schon aus, Kriterien transparent zu definieren, Gleichstellung in phantasievollere Begrifflichkeiten zu verpacken oder die Rahmenbedingungen, in denen genderrelevante Entscheidungen gefällt werden, geringfügig zu ändern. Wenn z.B. eine Geschäftsleitung weiss, dass sie im kommenden Jahr drei Stellen neu besetzen will, so könnte sie die Neueinstellungen, statt über das ganze Jahr zu verteilen, zu einem Zeitpunkt vollziehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie bei drei gleichzeitigen Besetzungen auf mehr Diversität im Profil der KandidatInnen achten wird – also sprich neben zwei Ingenieuren sicher eine Ingenieurin einstellen will – ist grösser. Aufs ganze Jahr verteilt wären am Schluss wohl drei Ingenieure neu angestellt.

**These 5: Um Change-Prozesse in technischen Unternehmen anzustossen, ist eine kritische Distanz zur eigenen Unternehmenskultur erforderlich, die die Perspektive des Betriebs und der jungen IngenieurabsolventInnen miteinbezieht.**

Statistiken über allfällige Diskrepanzen zwischen Frauen und Männern im Betrieb sind nötig, um Veränderungsprozesse anzustossen und in die richtige Richtung zu lenken: Verdienen Frauen und Männer gleich viel für gleiche Arbeit? Wie vollziehen Männer, wie Frauen ihre Karriereschritte im Betrieb? Weshalb treten Männer und Frauen aus, und wie lange ist ihre Verweildauer im Betrieb? Über solche und ähnliche Gleichstellungsaspekte sollten die Daten der Firma gezielt ausgewertet und der Ist-Zustand bezüglich Gleichstel-

lung sorgfältig erhoben werden. Nur so kann aufgezeigt werden, welche ein- und ausschliessenden Mechanismen im Betrieb zum Tragen kommen.

Darüber hinaus ist eine (selbst-)kritische Betrachtung der eigenen Unternehmenskultur wichtig. Vor allem bei international tätigen Firmen sind die verschiedenen länderspezifischen Kulturen kritisch zu reflektieren und allenfalls eigene Geschäftsmodelle für den lokalen Kontext zu adaptieren.

## Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 1: Übersicht befragte Personen .....   | 34  |
| Abbildung 2: Stichprobe der Absolventinnenbefragung .....  | 43  |
| Abbildung 3: Absolventinnen in mathematischen, naturwissenschaftlichen und<br>technischen Fachrichtungen, 2004 ..... | 46  |
| Abbildung 4: Wohnform und Alter .....  | 94  |
| Abbildung 5: Genutzte Möglichkeiten für Stellensuche .....   | 95  |
| Abbildung 6: Arbeitsstätten der Absolventinnen nach Grösse .....   | 96  |
| Abbildung 7: Entwicklungsprogramme und Berufsfunktion .....  | 96  |
| Abbildung 8: Angemessenheit von Erwerbstätigkeit und Ausbildung .....  | 97  |
| Abbildung 9: Perspektiven und Handlungsfelder zur Unternehmensstruktur .....   | 107 |
| Abbildung 10: Perspektiven und Handlungsfelder zur Unternehmenskultur .....  | 109 |
| Abbildung 11: Perspektiven und Handlungsfelder zur Kommunikation .....   | 109 |

## Glossar und Abkürzungen

| Begriffe/Abk.                                   | Erklärungen   |
|---|---|
| Alumni  | Ehemalige Studierende   |
| Assertive                                       | bestimmt, durchsetzungsfähig  |
| BBT   | Bundesamt für Berufsbildung und Technologie   |
| Best-Practice                                   | Sich am besten verfügbaren Beispiel, an der besten verfügbaren Praxis orientierend.   |
| BFS   | Bundesamt für Statistik   |
| Business conduct                                | Geschäftsgebahren, -verhalten   |
| CEO   | Chief executive officer   |
| Constituencies                                  | Wahlgebiet, Teilgebiet  |
| Diversity                                       | Diversität, Vielfältigkeit  |
| Diversity Management                            | Hier geht es darum, wie Unternehmen die Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft oder sexuelle Orientierung – zum beiderseitigen Vorteil nutzen können.  |
| Doing gender                                    | Der Begriff stammt aus der Ethnomethodologie und ist für die Unterrichtssituation bedeutsam. Er besagt, dass die Herstellung von Geschlecht ein alltäglicher, unvermeidlicher Prozess ist (Konstruktivismus). Ausgegangen wird davon, dass gender in alltäglichen Interaktionen hergestellt wird und gleichzeitig alltägliche Interaktionen strukturiert. Das soziale Geschlecht wird im Kontext einer routinierten, permanent wiederholten Praxis erworben. Diese Praxis besteht aus Aktivitäten, die sich auf der Ebene der Darstellung sowie der Wahrnehmung als Manifestationen männlicher und weiblicher Seinsweisen zeigen. |
| Employer Branding                               | Arbeitgeber-Markenbildung   |
| ETH   | Eidgenössische Technische Hochschule  |
| EU  | Europäische Union   |
| FFG   | Fachstelle für Gleichstellung des Kantons Zürich  |
| F&E   | Forschung und Entwicklung   |
| Gender / Geschlecht                             | Für den aus dem Englischen stammenden Begriff gender gibt es im Deutschen bislang keine allgemein eingeführte Entsprechung; ursprünglich nur auf das grammatische Geschlecht der Substantive bezogen (in der lat. Grammatik mit Genus bezeichnet), verweist der Begriff darauf, dass Geschlechtsidentität nicht angeboren, sondern soziokulturell durch diskursive Zuschreibung erworben wird. Der Begriff gender ist somit Ausdruck der Einsicht, dass Weiblichkeit und Männlichkeit historisch-zeitgebundene und damit auch wandelbare Konstruktionen sind.   |
| Gendergerechtigkeit=> Geschlechtergerechtigkeit | Meint die gerechte Verteilung von in der Gesellschaft vorhandenen Güter zwischen den Geschlechtern in einem gerechten Verhältnis. Für Unternehmen heisst das (Müller / Sander 2009) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Männern und Frauen den gleichen Zugang zu Ressourcen und Karrierechancen zu gewähren</li> <li>• Voraussetzungen für Ungleichbehandlung und Diskriminierung auszumerzen</li> </ul>  |
| Genderkompetenz                                 | Umfasst drei Aspekte: Erstens Wissen, um die Geschlechterverhältnisse zu verstehen und zu bewerten; Zweitens Haltungen, um die persönlichen Einstellungen zu Geschlechterrollen zu reflektieren; Drittens Können, um Strategien zur Gleichstellung umzusetzen.<br>Genderkompetenz zielt auf Fähigkeiten, Geschlechterverhältnisse in den Fachkulturen in ihren für Frauen und Männer fördernden und hindernden Dimensionen zu erkennen. Gilt als Schlüsselkompetenz für zukünftige Tätigkeitsbereiche der Studierenden.   |
| Gender Mainstreaming                            | Genderkompetenz ist definiert als eines der zentralen Ziele der Gender Mainstreaming-Strategie. Mit Gender Mainstreaming wird auf die strukturellen Bedingungen von Geschlechterverhältnissen geblickt. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen werden dahingehend gestaltet, dass für beide Geschlechter gleiche Chancen bereitgestellt werden. Dies erfordert eine differenzierte geschlechtersensible Betrachtungs- und Herangehensweise an Strukturen, Angebote und Mass-  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>nahmen, Programme usw. einer Institution. Eine solche Genderanalyse fragt nach dem „doing gender“ einer Organisation und ihren Outputs bzw. Handlungskonzepten.</p> <p>Gender Mainstreaming umfasst sechs Prinzipien bzw. Sichtweisen: 1. Das Geschlecht spielt in allen Lebensbereichen unserer Gesellschaft eine Rolle. 2. Gender Mainstreaming betrifft beide Geschlechter und das Verhältnis zwischen den Geschlechtern. 3. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist die Gleichstellung der Geschlechter. 4. Gegenstand von Gender Mainstreaming in einer Institution sind alle Massnahmen und Programme auf allen Ebenen und in allen Phasen, seien es Leitbilder, Controllinginstrumente oder PR-Auftritte gegen aussen. 5. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei den Führungskräften. Sie werden von Fachpersonen unterstützt. 6. Gender Mainstreaming macht die Gleichstellung zu einem grundlegenden und durchgängigen Anliegen einer Institution.</p> |
| Gender Studies / Geschlechterforschung | Die Fachrichtung der Gender Studies untersucht die Bedeutung von Geschlecht in Gesellschaft, Kultur und Wissenschaft. Die Bezeichnung leitet sich vom englischen Wort gender ab, das soviel heisst wie soziales Geschlecht. Gender Studies forschen über Frauen und Männer und über ihr Verhältnis zueinander. Die Frage nach der Bedeutung von Geschlecht ist darum wichtig, weil es kaum einen Bereich des Menschlichen gibt, in dem das Geschlecht nicht eine Rolle spielt und weil an die Geschlechterordnungen immer bestimmte Rechte und Pflichten geknüpft sind. Dies betrifft nicht nur die Individuen, denen als Frauen oder Männer unterschiedliche Fähigkeiten zugewiesen werden, sondern es betrifft ebenso die Gesellschaft, die sich in eine öffentliche und eine private Sphäre aufteilt, die vorrangig einem der beiden Geschlechter zugeordnet wird.   |
| Gendered organisation                  | Die Organisation selber ist in ihrer Struktur und in ihren Praktiken durch Geschlechterkulturen geprägt, ihr ist das Geschlecht eingeschrieben.   |
| Guidelines                             | Richtlinien   |
| High context                           | Richtlinien und Wünsche an das Verhalten in der Organisation müssen aus dem Kontext erschlossen werden, es ist wenig explizit ausformuliert und festgehalten.   |
| HSG                                    | Universität St. Gallen  |
| IBM                                    | International Business Machines   |
| IDP                                    | Institut für Datenanalyse und Prozessdesign   |
| INE                                    | Institut für Nachhaltige Entwicklung der ZHAW   |
| Integratives Gendering                 | Methode zur Stärkung der Genderkompetenz von WissenschaftlerInnen und Lehrenden. Genderaspekte sollen in möglichst vielen Themenbereichen der jeweiligen Disziplin des jeweiligen Studiengangs berücksichtigt werden (vgl. Jansen/Dudeck 2005).   |
| ISBB                                   | Institut für Sprache in Beruf und Bildung, ab 1. August 2011 neuer Name: Zentrum für Sprachvermittlung  |
| Low-context                            | Richtlinien und Wünsche an das Verhalten in der Organisation sind explizit ausformuliert und festgehalten, sie können nachgelesen werden und müssen nicht aus dem Kontext einer Situation erschlossen werden.   |
| Male managerial model                  | Da sich oft nur Männer in Führungspositionen befinden, werden Managereigenschaften mit männlichen Eigenschaften gleichgesetzt.  |
| Mentoring                              | Firmeninterne Programme zur Einführung und Förderung von Mitarbeitenden. Ein/e MentorIn steht den Mitarbeitenden über einen bestimmten Zeitraum zur Seite. Die Funktion der MentorIn wird auch in Zielvereinbarungen positiv honoriert.   |
| NMT                                    | Naturwissenschaften, Mathematik und Technik   |
| Non-Technical Skills                   | Das Projekt «NoTechS» ist ein Novum. Es wurde diesen Herbst erstmals angestossen. Alle Erstsemestrigen der School of Engineering der ZHAW mussten in der Einführungswoche einen vierstündigen Workshop zum Thema «Sozial- und Selbstkompetenzen» besuchen und erhielten eine Broschüre mit Grundinformationen und mit einem Best-Practice-Katalog.<br><a href="http://www.fhschweiz.ch/pdf/INLINE_04-10.pdf#page=35">http://www.fhschweiz.ch/pdf/INLINE_04-10.pdf#page=35</a> .   |
| NZZ                                    | Neue Zürcher Zeitung  |
| OECD                                   | Organisation for Economic Cooperation and Development   |
| Personal traits                        | Persönliche Eigenschaften, die jemand für eine bestimmte Aufgabe in der Firma mitbringen muss, z.B. um eine Projektleitung zu übernehmen.   |

|                   |  |
|-------------------|--|
| Projektmanagement | Zertifikatslevel des Projektmanagements : Associate level, Senior level, Executive level                         |
| Similar-to me     | Die andere Person ist einem selber ähnlich. Die Ähnlichkeit und kulturelle Homogenität wird als angenehm erlebt. |
| SoE               | School of Engineering der ZHAW   |
| Soft skills       | Soziale und kommunikative Kompetenzen  |
| UND               | Fachstelle UND: Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen  |
| Work-life Balance | Ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben  |
| ZFH               | Zürcher Fachhochschule   |
| ZHAW              | Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften   |

## Literaturverzeichnis

### Genderbegriff und Gendertheorien

- Alcoff, Linda Martin (2006): *Visible Identities: Race, gender and the self*. Oxford.
- Althoff, Martina, Mechthild Bereswill, Birgit Riegraf (Hg.) (2001): *Feministische Methodologien und Methoden: Traditionen, Konzepte, Erörterungen*. Opladen.
- Amstutz, Natalie. *Diversity Management: theorie- und politikfern? Für Mehrstimmigkeit in der Konzeptualisierung von Diversity Management*. *Gender, Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 2. Jg. 2/2010, S. 9-24.
- Andresen, Sünne et al (2008) (Hg.): *Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar: Interdisziplinärer Dialog zur "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik*. Wiesbaden.
- Aulenbacher, Brigitte, Mechthild Bereswill, Martina Löw, Michael Meuser, Gabriele Mordt, Reinhild Schäfer, Sylka Scholz (Hg.) (2006): *FrauenMännerGeschlechterforschung: State of the art*. Münster.
- Bauer, Ingrid, Julia Neissl (Hg.) (2002): *Gender Studies: Denkmäler und Perspektiven der Geschlechterforschung*. Innsbruck.
- Baitsch, Christof (1993): *Was bewegt Organisationen. Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive*. Campus Verlag, Frankfurt.
- Becker, Ruth, Beate Kortendiek (Hg.) (2004): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie*. Wiesbaden.
- Becker-Schmidt, Regina, Gudrun-Axeli Knapp (Hg.) (1995): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt am Main.
- Becker-Schmidt, Regina, Gudrun-Axeli Knapp (2003): *Feministische Theorien zur Einführung*. Hamburg.
- Benhabib, Seyla, Judith Butler, Drucilla Cornell, Nancy Fraser (1993): *Der Streit um Differenz: Feminismus und Postmoderne in der Gegenwart*. Frankfurt am Main.
- Bereswill, Mechthild, Michael Meuser, Sylka Scholz (Hg.) (2007): *Dimensionen der Kategorie Geschlecht: Der Fall Männlichkeit*. Münster.
- Bidwell-Steiner, Marlen, Karin S. Wozonig (Hg.) (2005): *Die Kategorie Geschlecht im Streit der Disziplinen*. Innsbruck.
- Boekle, Bettina, Michael Ruf (Hg.) (2004): *Eine Frage des Geschlechts: Ein Gender-Reader*. Wiesbaden.
- Bourdieu, Pierre (1987): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Neuauflage 1999, Frankfurt am Main.
- Bourdieu, Pierre (2005): *Die männliche Herrschaft*. Frankfurt.
- Braidotti Rosi (2002): *The Uses and Abuses of the Sex/Gender Distinction in European Feminist Practices*. In: Dies., Gabriele Griffin (Ed.): *Thinking differently: A Reader in European Women's Studies*. London/New York. S. 285-307.
- Braun, Christina von (Hg.) (2000): *Gender Studien: Eine Einführung*. Stuttgart.
- Braun, Christina von, Inge Stephan (Hg.) (2005): *Gender@Wissen: Ein Handbuch der Gender-Theorien*. Köln.
- Busmann, Hadumod, Renate Hof (Hg.) (1995, Neuaufl. 2006): *Genus: Zur Geschlechterdifferenz in den Kulturwissenschaften*. Stuttgart.
- Butler, Judith (1991): *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt am Main.

- Canning, Kathleen (1994): Feminist History after the Linguistic Turn: Historicizing Discourse and Experience. In: Signs: Journal of Women in Culture and Society 19, S. 368-404.
- Casale, Rita, Barbara Rendtorff (2008): Was kommt nach der Geschlechterforschung? Zur Zukunft der feministischen Theoriebildung. Wien.
- Döge, Peter, Michael Meuser (Hg.) (2001): Männlichkeit und soziale Ordnung: Neuere Beiträge zur Geschlechterforschung. Opladen.
- Döge, Peter, Karsten Kassner, Gabriele Schambach (Hg.) (2004): Schaustelle Gender: Aktuelle Beiträge sozialwissenschaftlicher Geschlechterforschung. Bielefeld.
- Faulstich-Wieland, Hannelore (2003): Einführung in Genderstudien. Wiesbaden.
- Fraser, Nancy, Axel Honneth. Umverteilung oder Anerkennung?: eine politisch-philosophische Kontroverse. Frankfurt a. M. 2003.
- Fraser, Nancy. Die halbierte Gerechtigkeit: Schlüsselbegriffe des postindustriellen Sozialstaats. Frankfurt a. M. 2001.
- Frey Steffen, Therese, Caroline Rosenthal, Anke Väth (Hg.) (2004): Gender Studies: Wissenschaftstheorien und Gesellschaftskritik. Würzburg.
- Frey Steffen, Therese (2006): Gender. Leipzig.
- Gehmacher, Johanna, Maria Mesner (Hg.) (2003): Frauen- und Geschlechtergeschichte: Positionen/Perspektiven. Innsbruck/Wien/München.
- Gottschall, Karin (2000): Soziale Ungleichheit und Geschlecht: Kontinuitäten und Brüche, Sackgassen und Erkenntnispotentiale im deutschen soziologischen Diskurs. Opladen.
- Griesebner, Andrea (2003): Geschlecht als soziale und analytische Kategorie: Debatten der letzten drei Jahrzehnte. In: Gehmacher, Johanna, Maria Mesner (Hg.): Frauen- und Geschlechtergeschichte: Positionen/Perspektiven. Innsbruck/Wien/München, S. 37-52.
- Hark, Sabine (Hg.) (2001): Dis/Kontinuitäten: Feministische Theorie. Opladen.
- Hark, Sabine (2005): Dissidente Partizipation: Eine Diskursgeschichte des Feminismus. Frankfurt am Main.
- Heintz, Bettina (1993): Die Auflösung der Geschlechterdifferenz: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Geschlechter. In: Bühler, Elisabeth, Heidi Meyer, Dagmar Reichert, Andrea Scheller (Hg.): Ortssuche: Zur Geographie der Geschlechterdifferenz. Zürich/Dortmund, S. 17-48.
- Heintz, Bettina, Eva Nadai (1998): Geschlecht und Kontext: De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, S. 73-93.
- Helduser, Urte, Daniela Marx, Tanja Paulitz, Katharina Pühl (Hg.) (2004): under construction? Konstruktivistische Perspektiven in feministischer Theorie und Forschungspraxis. Frankfurt, New York.
- Hof, Renate (1995): Die Entwicklung der Gender Studies. In: Bussmann, Hadumod, Renate Hof (Hg.): Genus: Zur Geschlechterdifferenz in den Kulturwissenschaften. Stuttgart, S. 3-33.
- Honegger, Claudia, Caroline Arni (Hg.) (2001): Gender: Die Tücken einer Kategorie. Joan W. Scott, Geschichte und Politik. Zürich.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2005): „Intersectionality“ – ein neues Paradigma feministischer Theorie? Zur transatlantischen Reise von „Race, Class, Gender“. In: Feministische Studien, 23. Jg. 1, S. 68-81.



- Krell, Gertraude et al (2007): Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Frankfurt a. M.
- Maihofer, Andrea (1995): Geschlecht als Existenzweise: Macht, Moral, Recht und Geschlechterdifferenz. Königstein.
- Maihofer, Andrea (2006): Von der Frauen- zur Geschlechterforschung: Ein bedeutsamer Perspektivenwechsel nebst aktuellen Herausforderungen an die Geschlechterforschung. In: Aulenbacher, Brigitte, Mechthild Bereswill, Martina Löw, Michael Meuser, Gabriele Mordt, Reinhild Schäfer, Sylka Scholz (Hg.): FrauenMänner-Geschlechterforschung: State of the art. Münster, S. 64-77.
- Maihofer, Andrea (2003): Von der Frauen- zur Geschlechterforschung: Modischer Trend oder bedeutsamer Perspektivenwechsel? In: Widerspruch, Nr. 44, 23. Jg, S. 135-145.
- Metzler Lexikon (2002): Gender Studies, Geschlechterforschung: Ansätze, Personen, Grundbegriffe. Hg. von Renate Kroll. Stuttgart/Weimar.
- Meuser, Michael (2004): Geschlechterforschung und Soziologie der Männlichkeit. In: Döge, Peter, Karsten Kassner, Gabriele Schambach (Hg.): Schaustelle Gender: Aktuelle Beiträge sozialwissenschaftlicher Geschlechterforschung. Bielefeld, S. 29-40.
- Meuser, Michael (2006a): Geschlecht und Männlichkeit: Soziologische Theorie und kulturelle Deutungsmuster. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Meuser, Michael (2006b): Hegemoniale Männlichkeit – Überlegungen zur Leitkategorie der Men's Studies. In: Aulenbacher, Brigitte Mechthild Bereswill, Martina Löw, Michael Meuser, Gabriele Mordt, Reinhild Schäfer, Sylka Scholz (Hg.): Frauen-MännerGeschlechterforschung: State of the art. Münster, S. 160-174.
- Scott, Joan W. Gender (1986): A Useful Category of Historical Analysis. In: American Historical Review 91, S. 1053-1075. (Deutsche Übersetzung 1994): Gender: Eine nützliche Kategorie der historischen Analyse. In: Nancy Kaiser (Hg.): Selbst bewusst: Frauen in den USA. Leipzig.
- Waniek, Eva, Silvia Stoller (Hg.) (2001): Verhandlungen des Geschlechts – Zur Konstruktivismusdebatte in der Gender-Theorie. Wien.
- Wesely, Sabine (Hg.) (2000): Gender Studies in den Sozial- und Kulturwissenschaften: Einführung und neuere Erkenntnisse aus Forschung und Praxis. Bielefeld.

### **Technik- und Wissenschaftsforschung und Geschlechterkonstruktionen**

- Aulenbacher Brigitte, Monika Goldmann (Hg.) (1993): Transformationen im Geschlechterverhältnis: Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung. Frankfurt/New York.
- Bamberg, Eva (1996): Wenn ich ein Junge wär...: Alltagstheorien über geschlechtstypische berufliche Orientierungen im historischen Vergleich. Göttingen.
- Bargel, Tino, Frank Multrus, Norbert Schreiber (2005): Studienqualität und Attraktivität der Ingenieurwissenschaften: Eine Fachmonographie aus studentischer Sicht. Hg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Berlin. Bonn unter [http://www.bmbf.de/pub/studiensituation\\_und\\_studentische\\_orientierungen\\_2005.pdf](http://www.bmbf.de/pub/studiensituation_und_studentische_orientierungen_2005.pdf) (Juli 2007).
- Bauer, Ingrid, Julia Neissl (Hg.) (2002): Gender Studies: Denkachsen und Perspektiven der Geschlechterforschung. Innsbruck/Wien/München.
- Bauer, Robin, Helene Götschel (Hg.) (2006): Gender in Naturwissenschaften: Ein Curriculum an der Schnittstelle der Wissenschaftskulturen. Mössingen-Talheim.

- Beaufays, Sandra (2003): *Wie werden Wissenschaftler gemacht?: Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*. Bielefeld.
- Beaufays, Sandra, Beate Kraus (2005): *Doing Science – Doing Gender: Die Produktion von WissenschaftlerInnen und die Reproduktion von Machtverhältnissen im wissenschaftlichen Feld*. In: *Feministische Studien* 23. Jg. 1, S. 82-99.
- Becker-Schmidt, Regina, Gudrun-Axeli Knapp (Hg.) (1995): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt am Main.
- Beermann, Lilly, Kurt A. Heller, Pauline Menacher (1992): *Mathe: nichts für Mädchen? Begabung und Geschlecht am Beispiel von Mathematik, Naturwissenschaft und Technik*. Bern/Göttingen/Toronto.
- Bircher-Suits, Bernhard (2003): *Geschlechtsspezifische Berufs- und Ausbildungswahl von MaturandInnen: Befragung am Gymnasium Burgdorf zur Attraktivität der IKT-Berufe*. Bern.
- Braunschweig, Sabine (Hg.) (2006): *Pflege – Räume, Macht und Alltag: Beiträge zur Geschichte der Pflege*. Zürich.
- Cockburn, Cynthia (1994): *Bringing Technology home: Gender and Technology in a changing Europe*. Buckingham.
- Cockburn, Cynthia, Susan Ormrod (1997): *Wie Geschlecht und Technologie in der sozialen Praxis "gemacht" werden*. In: Dölling, Irene, Beate Kraus (Hg.): *Ein alltägliches Spiel: Geschlechterkonstruktionen in der sozialen Praxis*. Frankfurt am Main, S. 17-47.
- Collmer, Sabine (2000): *Frauenfreundliche Studiengänge in den Technikwissenschaften – Wunsch oder Wirklichkeit? Ergebnisse eines Internationalen Forschungsprojekts*. In: Wächter, Christine (Hg.): *Frauen in der Technologischen Zivilisation*. München, S. 179-191.
- Coradi, Maja, Stefan Denzler, Silvia Grossenbacher (Hg.) (2003): *Keine Lust auf Mathe, Physik, Technik?: Zugang zu Mathematik, Naturwissenschaften und Technik attraktiver und geschlechtergerechter gestalten*. Trendbericht SKBF Nr. 6. Aarau.
- Diezinger, Angelika (2003): *Frauen fördern heisst: Strukturen verändern!* In: Heinrich, Elkedagmar, Michael Rentschler (Hg.): *Frauen studieren Technik. Bedingungen – Kontext – Perspektiven*. Aachen, S. 163-179.
- Dölling, Irene, Beate Kraus (Hg.) (1997): *Ein alltägliches Spiel: Geschlechterkonstruktionen in der sozialen Praxis*. Frankfurt am Main.
- Dölling, Irene, Sabine Hark, Karin Esders, Corinna Genschel (Hg.) (2007): *Transformationen von Wissen, Mensch und Geschlecht: Transdisziplinäre Interventionen*. Königstein.
- Duden, Barbara, Dorothee Noeres (Hg.) (2002): *Auf den Spuren des Körpers in einer technologischen Welt*. Opladen.
- Ebelling, Smilla, Sigrid Schmitz (Hg.) (2006): *Geschlechterforschung und Naturwissenschaften: Einführung in ein komplexes Wechselspiel*. Wiesbaden.
- Engler, Steffani, Hannelore Faulstich-Wieland (1995): *Ent-Dramatisierung der Differenzen: Studentinnen und Studenten der Technikwissenschaften*. Bielefeld.
- European Journal of Engineering Education (2006): *Special Issue: Gender Studies in Engineering and Engineering Education*. Vol. 31 1/2006.
- Faulkner, Wendy (2000): *Dualisms, Hierarchies and Gender in Engineering*. In: *Social Studies of Science* 30/5, S. 759-792.
- Faulkner, Wendy (2001): *The Technology Question in Feminism: A View from Feminist Technology Studies*. In: *Women's Studies International Forum* Vol. 24, S. 79-95.

- Faulkner, Wendy (2003): Of power and pleasure: Feminist perspectives on gender-science/technology relations. In: Merz, Martina, Fabienne Crettaz de Roten, Anne-Françoise Gilbert, Jean-Philippe Leresche (Hg.): Science and Technology: Gender Matters. Bern/Lausanne, S. 17-43.
- Faulkner, Wendy, Jacqueline Senker (1995): Knowledge Frontiers: Public Sector Research and Industrial Innovation in Biotechnology, Engineering Ceramics and Parallel Computing. Oxford.
- Faulstich-Wieland, Hannelore (1993): Frauen und Technik: Ein neues Verhältnis?: In: Reigber Dieter (Hg.): Frauen-Welten: Marketing in der postmodernen Gesellschaft – ein interdisziplinärer Forschungsansatz. Wien/New York/Moskau, S. 110-146.
- Faulstich-Wieland, Hannelore (2006): Genderkompetenz in Lehre, Forschung und Beratung: Diskurs und Empirie. Reader zum Genderkurs der Fachstelle Genderstudies. Hamburg.
- Fausto-Sterling, Anne (2002): Sich mit Dualismen duellieren. In: Pasero, Ursula, Anja Gottburgsen (Hg.): Wie natürlich ist Geschlecht? Gender und die Konstruktion von Natur und Technik. Wiesbaden, S. 17-64.
- Felt, Ulrike, Helga Nowotny, Klaus Taschwer (1995): Wissenschaftsforschung: Eine Einführung. Frankfurt am Main.
- Fenner, Brigitte, Peter Döge, Sabine Collmer (Hg.) (1999): Technik – Politik – Geschlecht: Zum Verhältnis von Politik und Geschlecht in der politischen Techniksteuerung. Bielefeld.
- Frank Fox, Mary (2006): Women, Men, and Engineering. In: Frank Fox, Mary, Deborah G. Johnson, Sue V. Rosser (Hg.): Women, gender and technology. Urbana, S. 47-59.
- Frank Fox, Mary, Deborah G. Johnson, Sue V. Rosser (Hg.) (2006): Women, gender and technology. Urbana.
- Frauen geben Technik neue Impulse (Hg.) (2002): Zukunftschancen durch eine neue Vielfalt in Studium und Lehre: Gender Mainstreaming als Impuls und Motor für die Studienreform in Informatik, Ingenieur- und Naturwissenschaften. Bielefeld.
- Frauen geben Technik neue Impulse (Hg.) (2005): Frauen und Männer in IT-Ausbildung und -beruf: Die Phase der Berufsorientierung: Eine Auswertung qualitativer Interviews und Gruppendiskussionen. o. O.
- Frauenfragen (1998): Zeitschrift der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen. 2/1998.
- Ginsburg, Faye, Rayna Rapp (Hg.) (1995): Conceiving the New World Order: The Global Politics of Reproduction. Berkeley.
- Gransee, Carmen (Hg.) (2006): Hochschulinnovation: Gender-Initiativen in der Technik. Hamburg 2006.
- Graumann, Sigrid, Ingrid Schneider (Hg.) (2003): Verkörperte Technik – Entkörperte Frau: Biopolitik und Geschlecht. Frankfurt am Main.
- Haffner, Yvonne, Bärbel Könekamp, Beate Kraus (2007): Arbeitswelt in Bewegung: Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen als Impuls für Unternehmen. Broschüre, hg. vom Bildungsministerium für Bildung und Forschung.
- Hannover, Bettina, Susanne Bettge (1993): Mädchen und Technik. Göttingen 1993.
- Haraway, Donna (1989): Primate Visions: Gender, race, and nature in the world of modern science. New York.

- Haraway, Donna (1995): Die Neuerfindung der Natur: Primaten, Cyborgs und Frauen. Frankfurt / New York.
- Harding, Sandra (1990): Feministische Wissenschaftstheorie: Zum Verhältnis von Wissenschaft und sozialem Geschlecht. Hamburg.
- Hauch, Gabriella, Ilona Horwath, Nicole Kronberger, Irmgard Wörtl (2007): TEquality-Technik.Gender.Equality. Das Technikstudium aus der Sicht von Frauen und Männern. Linz.
- Hausen, Karin (Hg.) (1993): Geschlechterhierarchie und Arbeitsteilung: Zur Geschichte ungleicher Erwerbschancen von Frauen und Männern. Göttingen.
- Heinrich, Elkedagmar, Michael Rentschler (Hg.) (2003): Frauen studieren Technik. Bedingungen-Kontext-Perspektiven. Aachen.
- Heintz, Bettina (2000): Die Innenwelt der Mathematik. Zur Kultur und Praxis einer beweisenden Disziplin. Wien / New York.
- Heintz, Bettina, Bernhard Nievergelt (Hg.) (1998): Wissenschafts- und Technikforschung in der Schweiz: Sondierung einer neuen Disziplin. Zürich.
- Heintz, Bettina, Martina Merz, Christina Schumacher (2004): Wissenschaft, die Grenzen schafft: Geschlechterkonstellationen im disziplinären Vergleich. Bielefeld.
- Henwood, Flis (2000): Rethinking Gender Equality in IT Education. In: The European Journal of Women's Studies, Jg. 7, S. 209-227.
- Henwood, Flis (2003): Intervening for a change? Addressing the gender issues in science and technology education. In: Merz, Martina, Fabienne Crettaz de Roten, Anne-Françoise Gilbert, Jean-Philippe Leresche (Hg.): Science and Technology: Gender Matters. Bern/Lausanne, S. 67-83.
- Hering, Barbara, Monika Nöller (1996): Der Bielefelder Modellversuch „Frauen im Ingenieurstudium an Fachhochschulen“ – Geschlechtsspezifische Aspekte in Lehre und Studium. In: Dokumentation des 22. Kongresses Frauen in Naturwissenschaft und Technik, 16.-19. Mai 1996 in Braunschweig, Darmstadt, S. 118 – 126.
- Honegger, Claudia (1991): Die Ordnung der Geschlechter: Die Wissenschaften vom Menschen und das Weib, 1750-1850. Frankfurt am Main.
- Ihsen, Susanne (2007). Gender und Diversity in Ingenieurwissenschaften. In: Leicht-Scholten, Carmen (Hg.): Gender and Science: Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Bielefeld. S. 157-170.
- Ihsen, Susanne (1999): Zur Entwicklung einer neuen Qualitätskultur in ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen: Ein prozessbegleitendes Interventionskonzept. Köln.
- Jansen-Schulz, Bettina, Anne Dudeck (2005): Integratives Gender als Strategie für genderorientierte Fachkulturen in Naturwissenschaft und Technik an der Universität Lüneburg. Online-Ringvorlesungen: Gender in der Lehre. Institut für Frauenforschung und Gender-Studien der Fachhochschule Kiel.
- Keller, Evelyn Fox (1985): Reflections on Science and Gender. New Haven.
- Keller, Evelyn Fox (1995): Refiguring Life: Metaphors of Twentieth-Century Biology. New York.
- Knapp, Gudrun-Axeli, Angelika Wetterer (2002): Soziale Verortung der Geschlechter. Münster.
- Knapp, Gudrun-Axeli, Angelika Wetterer (Hg.) (2003b): Achsen der Differenz: Gesellschaftstheorie und feministische Kritik 2. Münster.
- Knapp, Gudrun-Axeli, Carmen Gransee (2003a): Experiment bei Gegenwind: Der erste Frauenstudiengang in einer Männerdomäne. Opladen.

- Knoll, Bente, Brigitte Ratzer (2010). Gender Studies in den Ingenieurwissenschaften. Wien.
- Komoss, Regine, Axel Viereck (Hg.) (2003): Brauchen Frauen eine andere Mathematik? Frankfurt am Main.
- Kompetenzzentrum Frauen in Informationsgesellschaft und Technologie (Hg.) (2002): Innovative Studienreformprojekte für Frauen. Bielefeld.
- Kosuch, Renate (1994): Beruflicher Alltag in Naturwissenschaft und Ingenieurwesen: Eine geschlechtsvergleichende Untersuchung des Konfliktlebens in einer Männerdomäne. Weinheim.
- Kosuch, Renate (2000): Technik im Visier: Perspektiven für Frauen in technischen Studiengängen und Berufen. Bielefeld.
- Krais, Beate (1996): The academic disciplines: Social field and culture. In: Comparative Social Research, Supplement 2, S. 93-111.
- Krais, Beate (2000): Das soziale Feld Wissenschaft und die Geschlechterverhältnisse: Theoretische Sondierungen. In: Kraiss Beate (Hg.): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung: Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt. Frankfurt am Main/New York, S. 31-54.
- Krais, Beate (2002). Die feministische Debatte und die Soziologie Pierre Bourdieus: Eine Wahlverwandtschaft. In: Knapp, Gudrun-Axeli, Angelika Wetterer: Soziale Verortung der Geschlechter. Münster, S. 208-250.
- Krais, Beate (Hg.) (2000): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung: Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt. Frankfurt am Main/New York.
- Kuhlmann, Ellen (2004): Gen- und Reproduktionstechnologien: Ein feministischer Kompass für die Bewertung. In: Becker, Ruth, Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden, S. 529-539.
- Kuhlmann, Ellen, Regine Kollek (Hg.) (2002): Konfiguration des Menschen: Biowissenschaften als Arena der Geschlechterpolitik. Opladen.
- Laqueur, Thomas (1992): Auf den Leib geschrieben: Die Inszenierung der Geschlechter von der Antike bis Freud. Frankfurt am Main.
- Laslett, Barbara, Sally Gregory Kohlstedt, Helen Longino, Evelyn Hammonds (Hg.) (1996): Gender and Scientific Authority. Chicago.
- Leicht-Scholten, Carmen (Hg.) (2007): Gender and Science: Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Bielefeld.
- Lenz, Werner, Annette Sprung (Hg.) (2004): Kritische Bildung? Zugänge und Vorgänge. Münster.
- Lerman, Nina E., Ruth Oldenziel, Arwen P. Mohun (Hg.) (2003): Gender & technology: A reader. Baltimore.
- Liebig, Brigitte, Monique Dupuis, Irene Kriesi, Martina Peitz (Hg.) (2006): Mikrokosmos Wissenschaft: Transformationen und Perspektiven. Zürich.
- Longino, Helen E. (1990): Science as Social Knowledge: Values and Objectivity in Scientific Inquiry. Princeton.
- Löther, Andrea (Hg.) (2003): Mentoring-Programme für Frauen in der Wissenschaft. Bielefeld.
- Martin, Emily (2002): Flexible Körper: Wissenschaft und Industrie im Zeitalter des flexiblen Kapitalismus. In: Duden Barbara, Dorothee Noeres (Hg.): Auf den Spuren des Körpers in einer technogenen Welt. Opladen, S. 32-54.

- McGrath Cohoon, J. (Hg.) (2006): *Women and information technology: Research on underrepresentation*. Cambridge Mass.
- Meinel, Christoph, Monika Renneberg (Hg.) (1996): *Geschlechterverhältnisse in Medizin, Naturwissenschaft und Technik*. Bassum.
- Merz, Martina Fabienne Crettaz de Roten, Anne-Françoise Gilbert, Jean-Philippe Leresche (Hg.) (2003): *Science and Technology: Gender Matters*. Bern/Lausanne.
- Merz, Martina, Christina Schumacher (2003): Snapshots „Wissenschaft“: Geschlechterarrangements in Disziplinenbildern. In: Merz, Martina Fabienne Crettaz de Roten, Anne-Françoise Gilbert, Jean-Philippe Leresche (Hg.): *Science and Technology: Gender Matters*. Bern/Lausanne, S. 131-162.
- Metz-Göckel, Sigrid (1990): Von der Technikdistanz zur Technikkompetenz. In: Dies., Elke Nyssen (Hg.). *Frauen leben Widersprüche: Zwischenbilanz der Frauenforschung*. Weinheim/Basel. S. 139-152.
- Metz-Göckel, Sigrid, Elke Nyssen (Hg.) (1990): *Frauen leben Widersprüche: Zwischenbilanz der Frauenforschung*. Weinheim/Basel.
- Metz-Göckel, Sigrid, Sabine Brendel (2001): *Das Studium ist schon die Hauptsache, aber...: Maschinenbau, Wirtschafts- und Erziehungswissenschaften aus Sicht der Studierenden einer Universität und einer Fachhochschule*. Bielefeld.
- Minks, Karl-Heinz (1996): *Frauen aus technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen: Ein Vergleich der Berufsübergänge von Absolventinnen und Absolventen*. Hannover.
- Minks, Karl-Heinz (2001): *Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen – neue Chancen zwischen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung zur beruflichen Integration von Frauen aus technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen*. Hannover.
- Mooraj, Margrit (2002): *Frauen, Männer und Technik – Ingenieurinnen in einem männlich besetzten Berufsfeld*. Frankfurt am Main.
- Nissen, Ursula, Barbara Kreddi, Patricia Pfeil (2003): *Berufsfindungsprozesse von Mädchen und jungen Frauen: Erklärungsansätze und empirische Befunde*. Opladen.
- Nölleke, Brigitte (1998): Technikbilder von Frauen. In: *Journal für Psychologie*, Heft 2, S. 36-52.
- Orland, Barbara (1993): Männer in der Wäscherei: Technik und geschlechtshierarchische Arbeitsteilung im Waschgewerbe des 19. Jahrhunderts. In: Hausen Karin (Hg.): *Geschlechterhierarchie und Arbeitsteilung: Zur Geschichte ungleicher Erwerbschancen von Frauen und Männern*. Göttingen, S. 97-124.
- Orland, Barbara (1996a): Geschlecht als Kategorie in der Technikhistoriographie. In: Meinel Christoph, Monika Renneberg (Hg.): *Geschlechterverhältnisse in Medizin, Naturwissenschaft und Technik*. Bassum, S. 30-42.
- Orland, Barbara (2005b): Wo hören Körper auf und fängt Technik an? Historische Anmerkungen zu posthumanen Problemen. In: Dies. (Hg.): *Artifizielle Körper – Lebendige Technik: Technische Modellierungen des Körpers in historischer Perspektive*. Zürich, S. 9-42.
- Orland, Barbara (Hg.) (2005a): *Artifizielle Körper – Lebendige Technik: Technische Modellierung des Körpers in historischer Perspektive*. Zürich.
- Orland, Barbara, Elvira Scheich (Hg.) (1995): *Das Geschlecht der Natur: Feministische Beiträge zur Geschichte und Theorie der Naturwissenschaften*. Frankfurt am Main.

- Orland, Barbara, Maria Osietzki (1996b): Ergebnisse der Frauenforschung zum Verhältnis von Technik und Geschlecht. In: Blätter für Technikgeschichte 57/58, S. 171-185.
- Oudshoorn, Nelly (1994): *Beyond the Natural Body: An Archeology of Sex Hormones*. London.
- Pasero, Ursula, Anja Gottburgsen (Hg.) (2002): *Wie natürlich ist Geschlecht? Gender und die Konstruktion von Natur und Technik*. Wiesbaden.
- Paulitz, Tanja (2004): Engendering in Engineering: Zur Historisierung von Konstruktion als technische und vergeschlechtlichte Metapher. In: Helduser, Urte, Daniela Marx, Tanja Paulitz, Katharina Pühl (Hg.): *under construction? Konstruktivistische Perspektiven in feministischer Theorie und Forschungspraxis*. Frankfurt am Main/ New York, S. 103-113.
- Plicht, Hannelore (2005): Frauen im Ingenieurberuf – heutzutage kein Problem? Einige Anmerkungen zu Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit von Frauen in technischen Berufen. In: Steinbrenner, Diana, Claudia Kajatin, Eva-Maria Mertens (Hrsg.): *Naturwissenschaft und Technik - (k)eine Männersache*. Koch, Rostock. S. 113-128.
- Pritchard, Peggy A. (Hg.) (2006): *Success strategies for women in science: A portable mentor*. Amsterdam.
- Ramsauer, Nadja; Weiss Sampietro, Theresia (2009): Gender equality in study courses at Swiss technical colleges: The path to change in electrical engineering, business IT and biotechnology. In: VDI - The Association of German Engineers: *Gender and Diversity in Engineering and Science: 1st European Conference*. - Düsseldorf, 2009, S. 201-213 ff.
- Ramsauer, Nadja, Weiss Sampietro, Theresia (2009): Gendergerechte Fachhochschulstudiengänge: Wege zur Umsetzung in der Elektrotechnik, Unternehmensinformatik und Biotechnologie. In: *Europäische Bildungsstandards für morgen: Der europäische Qualifikationsrahmen (EQR) / Diego Jannuzzo (Hrsg.) - 2009*.
- Ramsauer, Nadja, Weiss Sampietro, Theresia (2010): Organizational Cultures in Engineering at Swiss Universities of Applied Sciences: Gender-specific effects. In: *Women in Engineering and Technology Research / Anne-Sophie Godfroy-Genin (Hrsg.) - Paris: PROMETEA International Conference, 2007*.
- Rebsamen, Heidi, Sandra Gloor, Anita Huber, Nicole Näf, Christa Schmid, Sabine Schweizer (Hg.) (2005): *FINUT04, no limits?! Dokumentation des 30. Kongress von „Frauen in Naturwissenschaft und Technik“ vom 20. bis 23. Mai 2004 an der Zürcher Hochschule Winterthur ZHW in Winterthur*. Bern.
- Reigber Dieter (Hg.) (1993): *Frauen-Welten: Marketing in der postmodernen Gesellschaft – ein interdisziplinärer Forschungsansatz*. Wien/New York/Moskau.
- Ritter, Martina (Hg.) (1999): *Bits und Bytes vom Apfel der Erkenntnis: Frauen – Technik – Männer*. Münster.
- Roloff, Christine (1993): Weiblichkeit und Männlichkeit im Feld der Technik: Zum Erwerb technischer Kompetenz. In: Aulenbacher Brigitte, Monika Goldmann (Hg.): *Transformationen im Geschlechterverhältnis: Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung*. Frankfurt/New York, S. 47-70.
- Rosser, Sue V. (2004): *The Science Glas Ceiling: Academic Women Scientists and the Struggle to Succeed*. London/New York.
- Scheich, Elvira (2000): *Naturwissenschaften*. In: Braun, Christina von (Hg.): *Gender Studien: Eine Einführung*. Stuttgart, S. 193-206.
- Scheich, Elvira (Hg.) (1996): *Vermittelte Weiblichkeit: Feministische Wissenschafts- und Gesellschaftstheorie*. Hamburg.

- Schelhowe, Heidi (2000): Informatik. In: Braun, Christina von (Hg.): Gender Studien: Eine Einführung. Stuttgart, 207-216.
- Schiebinger, Londa (1989): The Mind has no Sex? Women in the Origins of Modern Science. Cambridge/Mass.
- Schiebinger, Londa (1993): Nature's Body: Gender in the Making of Modern Science. Boston.
- Schiebinger, Londa (1999): Has Feminism changed Science? Cambridge/Mass.
- Schiebinger, Londa (2000): Frauen forschen anders: Wie weiblich ist die Wissenschaft? München.
- Schmitz, Sigrid (2002): Hirnforschung und Geschlecht: Eine kritische Analyse im Rahmen der Genderforschung in den Naturwissenschaften. In: Bauer Ingrid, Julia Neissl (Hg.): Gender Studies: Denkmäler und Perspektiven der Geschlechterforschung. Innsbruck/Wien/München, S. 109-125.
- Schmitz, Sigrid (2004): Wie kommt das Geschlecht ins Gehirn?: Über den Geschlechterdeterminismus in der Hirnforschung und Ansätze zu seiner Dekonstruktion. In: Forum Wissenschaft 4, S. 9-13.
- Schmitz, Sigrid (2006): Frauen- und Männergehirne: Mythos oder Wirklichkeit? In: Ebeling, Smilla, Sigrid Schmitz (Hg.): Geschlechterforschung und Naturwissenschaften: Einführung in ein komplexes Wechselspiel. Wiesbaden, S. 211-232.
- Schmitz, Sigrid, Britta Schinzel (Hg.) (2004): Grenzgänge: Genderforschung in Informatik und Naturwissenschaften. Königstein.
- Schwarze, Barbara (2003): Gender in der Reform technischer und naturwissenschaftlicher Studiengänge. In: Heinrich, Elkedagmar, Michael Rentschler (Hg.): Frauen studieren Technik. Bedingungen-Kontext-Perspektiven. Aachen, S. 129-162.
- Stadler, Helga (2005): Dualismus und Wissenschaft – Physik als männliche Domäne. In: Bidwell-Steiner, Marlen, Karin S. Wozonig (Hg.): Die Kategorie Geschlecht im Streit der Disziplinen. Innsbruck, S. 206-222.
- Steinbrenner, Diana, Claudia Kajatin, Eva-Maria Mertens (Hg.) (2004): Technik und Geschlecht. Rostock.
- Steinbrenner, Diana, Claudia Kajatin, Eva-Maria Mertens (Hg.) (2005): Naturwissenschaft und Technik – (k)eine Männersache. Aktuelle Studien und Projekte zur Förderung des weiblichen Nachwuchses in Naturwissenschaft und Technik. Rostock.
- Thaler, Anita (2006): Berufsziel Technikerin? München/Wien.
- Treichler, Paula A., Lisa Cartwright, Constance Penley (Ed.) (1998): The Visible Woman: Imaging Technologies, Gender, and Science. New York/London.
- Urban, Helga (2005): Frauen in naturwissenschaftlich-technischen Berufen: Ist-Stand in Deutschland und bei europäischen Nachbarn. In: Steinbrenner, Diana, Claudia Kajatin, Eva-Maria Mertens (Hg.): Naturwissenschaft und Technik – (k)eine Männersache. Aktuelle Studien und Projekte zur Förderung des weiblichen Nachwuchses in Naturwissenschaft und Technik. Rostock, S. 18-38.
- Verein Feministische Wissenschaft Schweiz (Hg.) (1991): Im Widerstreit mit der Objektivität: Frauen in den Naturwissenschaften. Zürich.
- Wächter, Christine (2003): Technik-Bildung und Geschlecht. München / Wien.
- Wächter, Christine (2004): Gender-Inclusive interdisciplinary engineering education – reaching for the stars? In: Lenz, Werner, Annette Sprung (Hg.): Kritische Bildung? Zugänge und Vorgänge. Münster, S. 273-291.
- Wächter, Christine (Hg.) (2000): Frauen in der Technologischen Zivilisation. München.



- Wajcman, Judy (1994): Technik und Geschlecht: Die feministische Technikdebatte. Frankfurt.
- Wajcman, Judy (1998): Male Designs on Technology. In: Heintz, Bettina, Bernhard Nievergelt (Hg.): Wissenschafts- und Technikforschung in der Schweiz: Sondierung einer neuen Disziplin. Zürich, S. 21-37.
- Wajcman, Judy (1998): Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management. Pennsylvania.
- Wajcman, Judy (2002): Gender in der Technologieforschung. In: Pasero, Ursula, Anja Gottburgsen (Hg.): Wie natürlich ist Geschlecht? Gender und die Konstruktion von Natur und Technik. Wiesbaden, S. 270-289.
- Wajcman, Judy (2004): TechnoFeminism. Cambridge.
- Wajcman, Judy (2006): The Feminization of Work in the Information Age. In: Frank Fox, Mary, Deborah G. Johnson, Sue V. Rosser (Hg.): Women, gender and technology. Urbana, S. 80-97.
- Walter, Christel (1998): Technik, Studium und Geschlecht: Was verändert sich im Technik- und Selbstkonzept der Geschlechter? Opladen.
- Wasburn, Mara H., Susan G. Miller (2006): Still a Chilly Climate for Women Students in Technology: A Case Study. In: Frank Fox, Mary Deborah G. Johnson, Sue V. Rosser (Hg.): Women, gender and technology. Urbana, S. 60-79.
- Weber, Jutta (2003a): Hybride Technologien: Technowissenschaftsforschung als transdisziplinäre Übersetzungspolitik. In: Knapp Gudrun-Axeli, Angelika Wetterer (Hg.): Achsen der Differenz: Gesellschaftstheorie und feministische Kritik 2. Münster, S. 197-226.
- Weber, Jutta, Corinna Bath (Hg.) (2003b): Turbulente Körper, soziale Maschinen: Feministische Studien zur Technowissenschaftskultur. Opladen.
- Wecker, Regina (2006): Geschlecht macht Beruf – Beruf macht Geschlecht. In: Braunschweig, Sabine (Hg.): Pflege – Räume, Macht und Alltag: Beiträge zur Geschichte der Pflege. Zürich, S. 15-25.
- Weiss Sampietro, Theresia; Ramsauer, Nadja (2008): Gendergerechte technische Fachhochschulstudiengänge: Ein Entwicklungsprojekt in den Studiengängen Elektrotechnik, Unternehmensinformatik und Biotechnologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften / Publikationsreihe des Institutes für Nachhaltige Entwicklung der ZHAW (Hrsg.) - Winterthur.
- Weiss Sampietro, Theresia; Ramsauer, Nadja (2009): Gendergerechte Fachhochschulstudiengänge: Wege zur Umsetzung in der Elektrotechnik, Unternehmensinformatik und Biotechnologie. In: Geschlechtergerechtigkeit in technischen Hochschulen: Theoretische Implikationen und Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und Schweiz / Anita Thaler (Hrsg.) - München, S. 149-161 ff.
- Wiesner, Heike (2002): Die Inszenierung der Geschlechter in den Naturwissenschaften: Wissenschafts- und Genderforschung im Dialog. Frankfurt/New York.
- Winkler, Gabriele, Andrea Wolfram (2005): Technikhaltungen von Studentinnen und Studenten in Zukunftstechnologien. In: Steinbrenner, Diana, Claudia Kajatin, Eva-Maria Mertens (Hg.): Naturwissenschaft und Technik – (k)eine Männersache. Aktuelle Studien und Projekte zur Förderung des weiblichen Nachwuchses in Naturwissenschaft und Technik. Rostock, S. 161-174.
- Wissenschaftliches Sekretariat für die Studienreform im Land Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2000): Ingenieurinnen erwünscht! Handbuch zur Steigerung der Attraktivität ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge für Frauen. Wuppertal.

- Wobbe, Theresa (Hg.) (2003): Zwischen Vorderbühne und Hinterbühne: Beiträge zum Wandel der Geschlechterbeziehungen in der Wissenschaft vom 17. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Bielefeld.
- Wolffram, Andrea (2003a): Frauen im Technikstudium: Belastungen und Bewältigung in sozialen Studiensituationen. Münster.
- Wolffram, Andrea, Gabriele Winkler (2003b): Geschlechtersensitive Bildungsangebote in Zukunftstechnologien. In: Heinrich, Elkedagmar, Michael Rentschler (Hg.): Frauen studieren Technik. Bedingungen-Kontext-Perspektiven. Aachen, S. 183-201.
- Wolffram, Andrea, Wibke Derboven, Gabriele Winker (2007): Women Dropout in Engineering Studies. In: International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, Volume 2, Issue 1. S. 95-102.
- Wyatt, Sally, Flis Henwood Flis Henwood, Nod Miller, Peter Senker (Hg.) (2000): Technology and In/Equality: Questioning the information society. London.
- Zwick, Michael, Ortwin Renn (2000): Die Attraktivität von technischen und ingenieurwissenschaftlichen Fächern bei der Studien- und Berufswahl junger Frauen und Männer. Stuttgart.

### **Organisation und Gender**

- Acker, J. (1991). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In Lorber, J., Farrell, S. (eds). The Social Construction of Gender (p. 162 – 179). Newbury Park.
- Agyris, Chris (1993): Knowledge for action. A guide for overcoming barriers to organizational change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview. Berlin / New York.
- Baitsch, Christof (1993). Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Dann, Hanns-Dietrich (1983). Subjektive Theorien: Irrweg oder Forschungsprogramm? Zwischenbilanz eines kognitiven Konstrukts. In L. Montada, K. Reussner & G. Steiner (Hrsg.), Kognition und Handeln. Stuttgart: Klett – Cotta.
- Dann, Hanns-Dietrich (1991). Subjektive Theorien zum Wohlbefinden. In Andrea Abele & Peter Becker (Hrsg.). Wohlbefinden: Theorie, Empirie, Diagnostik. Weinheim, München: Juventa-Verlag.
- Laukkanen, Mauri (1994). Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions. Organization Science, Vol 5, No 3, August 1994
- Liebig, Brigitte (2000). Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. In Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien, Heft 1 & 2, 18. Jg., S. 47-66.
- Manchen Spörri, S. & Udris, I. (2002). Management und Geschlecht (Gastherausgeber). Wirtschaftspsychologie, Heft 1.
- Manchen Spörri, S. (2000). Alltagstheorien über Führung aus der Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen. Dissertation. Universität Konstanz, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Fachgruppe Psychologie, <<http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2001/676>>.
- Manchen Spörri, S. (2002). Soziale Konstruktion von Geschlechterdifferenz im Management. Wirtschaftspsychologie, Heft 1, 16-21.

- Müller, U. (2000). Asymetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität. Lenz, L., Nickel, H. & Riegraf, B. (HG.). *Geschlecht, Arbeit – Zukunft* (S. 126-149). Münster.
- Reason, Peter, Hilary Bradbury (Eds.) (2006): *Handbook of action research* (paper back). London: Sage.
- Reason, Peter, Hilary Bradbury (2006): Introduction: Inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration. In: Peter Reason, Hilary Bradbury (Eds.). *Handbook of action research* (pp. 1-14) (paper back). London: Sage.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Campus.
- Weinert, A. (1998). *Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Wunderer, Rolf (2009). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (8. akt. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Ziegler, Elke & Baumann, Uwe (1994). *Warum man krankfeiert: Alltagsvorstellungen von Arbeitern und Meistern zum Thema Absentismus*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Konstanz
- Ziegler, Elke, Boos, Margarete & Udriș, Ivars (1998). Die Methode des vernetzten Denkens dargestellt am Beispiel von Alltagstheorien des betrieblichen Absentismus. *Arbeit, 1 / Jg. 7*, S. 39 - 52. Westdeutscher Verlag.

### **TechnikabsolventInnen im Beruf**

- Abele, Andrea E., Helmut, Neunzert, Renate, Tobies (2004): *Traumjob Mathematik! Berufswege von Frauen und Männern in der Mathematik*. Basel.
- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, and Bodies. A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society*. Nr.4, S. 139-158.
- Ahuja, Manju K. (2002): Women in the Information Technology Profession: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda. In: *European Journal of Information Systems*. 11, S. 20-34.
- Archibald, Jacqueline, Judy, Emms, Frances, Grundy, Janet, Payn, Eva, Turner (Hrsg.) (2005): *The Gender Politics of ICT*.
- Auferkorte-Michaelis, Nicole, Marion, Kamphans (Hrsg.) (2007): *Gender Mainstreaming – Konsequenzen für Forschung, Studium und Lehre*. Koordinationsstelle Netzwerk Frauenforschung NRW, Dortmund.
- Bargel, Tino, Frank, Multrus, Norbert, Schreiber (2007): *Studienqualität und Attraktivität der Ingenieurwissenschaften. Eine Fachmonographie aus studentischer Sicht*. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn/Berlin. Download: [http://www.bmbf.de/pub/qualitaet\\_attraktivitaet\\_ingenieurwissenschaften.pdf](http://www.bmbf.de/pub/qualitaet_attraktivitaet_ingenieurwissenschaften.pdf) (20.7.2009)
- Bargel, Tino, Michael, Ramm (1998): *Ingenieurstudium und Berufsperspektiven. Sichtweisen, Reaktionen und Wünsche der Studierenden*. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Berlin/Bonn.
- Bargel, Tino, Michael, Ramm, Frank, Multrus (2008): *Studiensituation und studentische Orientierungen*. 10. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Berlin.
- Bath, Corinna, Barbara, Kleinen (Hrsg.) (1997): *Frauen in der Informationsgesellschaft. Fliegen oder Spinnen im Netz?* NUT – Schriftenreihe. Mössingen-Talheim.
- Bauer, Robin, Helene, Götschel (Hrsg.) (2006): *Gender in Naturwissenschaften – Ein Curriculum an der Schnittstelle der Wissenschaftskulturen*. Mössingen-Talheim.

- Becher, Tony, Paul, Trowler (2001): *Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines*. Buckingham.
- Becker-Schmidt, Regina, Gudrun-Axeli, Knapp (Hrsg.) (1995): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt am Main.
- Bellmann, Lutz, Johannes, Velling (Hrsg.): *Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte (BeitrAB 256)*. IAB, Nürnberg.
- Berger, Wilhelm, Kirstin, Mertlitsch (Hrsg.) (2008): *Quer zu den Disziplinen. Gender in der inter- und transdisziplinären Forschung*. Wien.
- Berger, Wilhelm, Robert Lauritsch (Hrsg.) (2006): *Wissenschaft und Nachhaltigkeit. Forschungstag 2005 der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung. Klagenfurter Beiträge zur Technikdiskussion*.
- Berg-Peer, Janine (1981): *Ausschluss von Frauen aus den Ingenieurwissenschaften als Ausdruck struktureller gesellschaftlicher Asymmetrien*. *Bildung und Gesellschaft*, Bd. 7, Berlin.
- Bleier, Ruth (1984): *Science and Gender. A Critique of Biology and its Theories on Women*. New York.
- Brader, Doris, Julia, Lewerenz (2006): *Frauen in Führungspositionen: An der Spitze wird die Luft dünn*. In: IAB-Kurzbericht Nr. 2. Nürnberg.
- Briedis, Kolja (2007): *Übergänge und Erfahrungen nach dem Hochschulabschluss. Ergebnisse der HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005*, HIS Forum Hochschule 13/2007. Hannover.
- Buhr, Regina (Hrsg.) (2006): *Innovationen – Technikwelten, Frauenwelten. Chancen für einen geschlechtergerechten Wandel des Innovationssystems in Deutschland*. Berlin.
- Burke, Ronald J., Zena, Burgess, Barry, Fallon (2006): *Organizational Practices Supporting Women and their Satisfaction and Well-being*. In: *Women in Management Review*. Vol.21, N°5, S. 416-425.
- Cannan Selby, Cecily (Hrsg.) (2000): *Women in Science and Engineering: Choices for Success*. New York.
- Cockburn, Cynthia (1988): *Die Herrschaftsmaschine. Geschlechterverhältnisse und technisches Know-how*. Hamburg.
- Cockburn, Cynthia (1999): *Caught in the Wheels: the high Cost of being a female Cog in the male Machinery of Engineering*. In: MacKenzie, Donald, Judy, Wajcman (Hrsg.): *The Social Shaping of Technology*. Buckingham/Philadelphia. S. 126-133.
- Cockburn, Cynthia, Susan Ormrod (1997): *Wie Geschlecht und Technologie in der sozialen Praxis 'gemacht' werden*. In: Doelling, Irene, Beate, Kraus (Hrsg.): *Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis*. Frankfurt am Main. S.17-47.
- Collmer, Sabine (2000): *Frauenfreundliche Studiengänge in den Technikwissenschaften – Wunsch oder Wirklichkeit? Ergebnisse eines internationalen Forschungsprojektes*. In: Wächter Christine (Hrsg.): *Frauen in der Technologischen Zivilisation*. München. S.179-191.
- Collmer, Sabine, Peter, Döge, Brigitte, Fenner (Hrsg.) (1999): *Technik - Politik - Geschlecht. Zum Verhältnis von Politik und Geschlecht in der politischen Techniksteuerung*. Bielefeld.
- Cross, Christine, Margaret, Linehan (2006): *Barriers to Advancing Female Careers in the High-tech Sector: Empirical Evidence from Ireland*. In: *Women in Management Review*. Vol.21, N°1, S. 28-39.

- Dahmen, Jennifer (2009): Von rosa Elefantinnen und grauen Mäusen – Ingenieurinnen im Berufsleben. In: Thaler, Anita, Christine, Wächter (Hrsg.): Geschlechtergerechtigkeit in Technischen Hochschulen. Theoretische Implikationen und Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und Schweiz. München/Wien. S. 219-232.
- Dahmen, Jennifer, Anita, Thaler (2007): Impressions and Reality. About Images of Women and Men Engineers. Vortrag im Rahmen des Internationalen Kolloquiums "Empowering Women in Engineering and Technology", in Tunis/Tunesien 6.-8.6.2007.
- Doelling, Irene, Beate, Kraus (Hrsg.)(1997): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt am Main.
- Döge, Peter (1999): Männlichkeit, Technik, Politik. Androzentrische Selektivitäten im Prozess der politischen Techniksteuerung. 1. Tagung AIM Gender. <http://www.ruendal.de/aim/pdfs/Doege.pdf> [03.07.2009]
- Dreher, George F., Ronald A., Ash (1990): A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions. In: Journal of Applied Psychology, 75, S. 539–546.
- Du, Xiang-Yun (2006): Gendered Practices of Constructing an Engineering Identity in a problem-based Learning Environment. In: European Journal of Engineering Education. Special Issue: Gender Studies in Engineering Education. Vol. 31, Nr. 1, S. 35-42.
- Ebeling, Smilla, Sigrid, Schmitz (Hrsg.) (2006): Geschlechterforschung und Naturwissenschaften – Einführung in ein komplexes Wechselspiel. VS-Verlag, Wiesbaden.
- Eckes, Thomas (1997): Geschlechterstereotype. Frau und Mann in sozialpsychologischer Sicht. Pfaffenweiler.
- Edding, Cornelia (2001): Agentin des Wandels – Der Kampf um Veränderung im Unternehmen. München.
- Engelbrech, Gerhard (1991): Berufsausbildung, Berufseinstieg und Berufsverlauf von Frauen. Empirische Befunde zur Erklärung beruflicher Segregation. In: MittAB. 3/1991, S. 531-558.
- Erb, Ulrike (1994): Technikmythos als Zugangsbarriere für Frauen zur Informatik? Zeitschrift für Frauenforschung. Nr. 4, S. 28-40.
- Erb, Ulrike (1996): Frauenperspektiven auf die Informatik. Informatikerinnen im Spannungsfeld zwischen Distanz und Nähe zur Technik. Westfälisches Dampfboot, Münster.
- Erlemann, Christiane (2000): Von der Phantom-Gleichheit zur Geschlechterkultur. In: Christiane Müller-Wichmann (Hrsg.): Frauen in Ingenieurstudiengängen – ein Schlüsselbeitrag zur Studienreform. TFH Berlin. S. 31-36.
- Erlemann, Christiane (2002): „Ich trauer meinem Ingenieurdasein nicht mehr nach“: Warum Ingenieurinnen den Beruf wechseln: Eine qualitative empirische Studie. Bielefeld.
- Esch, Marion (2005): Women @ Technologie. Herausforderungen für die betriebliche Karriereplanung. Präsentation an der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft, Berlin [08.12.2005].
- Etkowitz, Henry, Carol, Cemelgor, Brian, Uzzi (2000): Athena Unbound. The Advancement of Women in Science and Technology. Cambridge.
- Faulkner, Wendy (2000a): Dualisms, Hierarchies and Gender in Engineering. In: Social Studies of Science. Vol. 30, Nr. 5, S. 759-792.

- Faulkner, Wendy (2000b): The Power and the Pleasure? A Research Agenda for "Making Gender Stick" to Engineers. In: Science, Technology & Human Values. Nr. 25, S. 87-119.
- Faulkner, Wendy (2002): Of Power and Pleasure: Feminist Perspectives on gender-science/technology relations. In: Science and Technology: Gender Matters. S. 17-43.
- Faulkner, Wendy (2005): Becoming and Belonging: Gendered Processes in Engineering. In: Archibald, Jacqueline, Judy, Emms, Frances, Grundy, Janet, Payn, Eva Turner (Hrsg.): The Gender Politics of ICT. S.15-25.
- Faulkner, Wendy (2006): Genders in/of Engineering. A Research Report. University of Edinburgh. [http://www.goodfood-project.org/www/Gender/Faulkner\\_Genders\\_in\\_Engineering\\_Report.pdf](http://www.goodfood-project.org/www/Gender/Faulkner_Genders_in_Engineering_Report.pdf) [02.07.09]
- Faulkner, Wendy (2007): "Nuts and Bolts and People": Gender-troubled Engineering Identities. In: Social Studies of Science. Vol. 37, Nr. 3, S. 331-356.
- Ferber, Marianne A., Elke, Holst, Matiaske, Wenzel (Hrsg.) (2006): Women in Management, Academia and Other Professions: Stagnation or Progress? In: Special Issue of Management Revue. 2/2006. Hampp.
- Fetzer, Anita, Angelika, Glöckner-Rist, Anina, Mischau (1999): Soziale Identität versus Geschlechtsidentitäten. Zuma-Arbeitsbericht 99/05, Mannheim.
- Geissler, Birgit (2000): Arbeits-Zeit-Geschlechterverhältnis. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. 4/2000.
- Geissler, Birgit, Friederike, Maier, Birgit, Pfau-Effinger (Hrsg.) (1998): FrauenArbeitsMarkt. Berlin.
- Gieselbrecht, Karin, Michaela Hafner (Hrsg.) (2001): Data/Body/Sex/Machine. Technoscience und Sciencefiction aus feministischer Sicht. Wien.
- Gilbert, Anne-Françoise (2008): Disciplinary Cultures in Mechanical Engineering and Materials Science: Gendered/Gendering Practices? In: Equal Opportunities International. Vol. 28, Issue1, S. 24 - 35.
- Godfroy-Genin, Anne-Sophie (ed.) (2008): Women in Engineering and Technology Research, Proceeding of the PROMETEA International Conference, October 26-27 2007. Zürich.
- Gottschall, Karin (1995): Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation. In: Becker-Schmidt, Regina, Gudrun-Axeli, Knapp (Hrsg.): Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main. S.125-162.
- Greif, Moniko, Kira, Stein (Hrsg.) (1996): Ingenieurinnen. Daniela Düsentrieb oder Florence Nightingale der Technik. Talheimer Verlag, Mössingen-Talheim.
- Hacker, Sally (1989): Pleasure, Power and Technology: Some Tales of Gender, Engineering, and the Cooperative Workplace. Unwin Hyman, Boston.
- Haffner, Yvonne (2003): Start der ersten vergleichenden Untersuchung zur Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen. In: Frauenarbeit und Informatik, 27.
- Haffner, Yvonne (2004): Strukturelle Barrieren. Naturwissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen im Beruf. In: Forum Wissenschaft. Zeitschrift des Bundes Demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Nr.4, 12/04, Jg. 21, S. 35-38.
- Haffner, Yvonne (2005a): Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen: Chancengleichheit im Beruf? In: Thema Forschung. 2/2005, S. 16-18.

- Haffner, Yvonne (2005b): Erfolgreich in der Informatik... von dem, was alle schon immer wussten! In: Frauenarbeit und Informatik. Mai 2005, S. 26-32.
- Haffner, Yvonne (2007): Mythen um männliche Karrieren und weibliche Leistung. Verlag Barbara Budrich, Leverkusen/Opladen.
- Haffner, Yvonne (2008a): Erfolgreich in der Informatik... von dem, was alle schon immer wussten. In: Warnke, Martin, Debora, Weber-Wulff (Hrsg.): Kontrolle durch Transparenz – Transparenz durch Kontrolle. Berlin. S. 130-142.
- Haffner, Yvonne (2008b): Chancengleichheit in ingenieur- und naturwissenschaftlichen Berufen (L'égalité des chances dans les professions scientifiques et d'ingénieurs). In: Kraiss, Beate, Catherine, Marry (Hrsg.): Genre, sciences et recherche: regards franco-allemands. CNRS, N°12, Paris.
- Haffner, Yvonne (2008c): Strukturelle Barrieren im Beruf: Die Arbeitskultur im Berufsfeld der Ingenieur- und Naturwissenschaften. In: Haffner, Yvonne, Beate, Kraiss (Hrsg.): Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern. Frankfurt/New York. S. 47-61.
- Haffner, Yvonne, Bahareh, Gondani (2006b): Veränderung der Arbeitskultur - eine Chance nicht nur für Frauen. In: Schaffer, Axel, Carsten, Stahmer, Susanne Hartard (Hrsg.): Die Halbtagsgesellschaft - konkrete Utopien für eine zukunftsfähige Gesellschaft. Baden-Baden. S. 85-96.
- Haffner, Yvonne, Bärbel, Könekamp (2003): Zwischenbericht zum BMBF-Projekt: Strukturelle Barrieren für Absolventinnen und Absolventen technischer und naturwissenschaftlicher Fächer im Beruf: Analyse zur Entwicklung von Empfehlungen. Technische Universität Darmstadt.
- Haffner, Yvonne, Bärbel, Könekamp, Beate, Kraiss (2006a): Arbeitswelt in Bewegung. Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen als Impuls für Unternehmen, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Berlin.  
[http://www.ifs.tu-darmstadt.de/fileadmin/soziologie/chancen/arbeitswelt\\_in\\_bewegung.pdf](http://www.ifs.tu-darmstadt.de/fileadmin/soziologie/chancen/arbeitswelt_in_bewegung.pdf)  
 [26.05.09]
- Haffner, Yvonne, Beate, Kraiss (Hrsg.) (2008a): Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern. Frankfurt/New York.
- Haffner, Yvonne, Beate, Kraiss, Ragna, Schumann (2008b): Moderne Arbeitswelten, beruflicher Erfolg und private Lebensverhältnisse. In: Haffner, Yvonne, Beate, Kraiss (Hrsg.): Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern. Frankfurt/New York. S. 7-18.
- Håpnes, Tove, Bente, Rasmussen, (1991): The Production of Male Power in Computer Science. In: Lehto, Anna-Maija, Inger Eriksson (Eds.): Proc. of the IFIP-Conference on Women, Work and Computerization. Helsinki. S. 407-423.
- Heine, Christoph, Jürgen, Egel, Christian, Kerst, Elisabeth, Müller, Sang-Min, Park (2006): Ingenieur- und Naturwissenschaften: Traumfach oder Albtraum? Eine empirische Analyse der Studienfachwahl. Baden-Baden.
- Heinsohn, Dorit (2005): Physikalisches Wissen im Geschlechterdiskurs. Frankfurt am Main.
- Heintz, Bettina (2000): Die Innenwelt der Mathematik. Zur Kultur und Praxis einer beweisenden Disziplin. Wien/New York.

- Henwood, Flis (1996): WISE Choices? Understanding occupational decision-making in a Climate of equal Opportunities for Women in Science and Technology. In: Gender and Education. Nr.10, S.35-49.
- Hoffmann, Ute (1987): Computerfrauen. Welchen Anteil haben Frauen an Computergeschichte und –arbeit? München.
- Ihsen, Susanne (2005): die Mischung macht's: Diversity als Innovationskonzept. FiF-Fachgespräch "Wege zur Innovation: Frauen in Entwicklung und Forschung" 8. Dezember 2005.
- Jacquemart, Charlotte: Null Bock auf Technik. In: NZZ, 21.05.2006. S. 33.
- Janshen, Doris (Hg.) (1990): Hat die Technik ein Geschlecht? Denkschrift für eine andere technische Zivilisation. Berlin.
- Janshen, Doris, Hedwig, Rudolph (1987): Ingenieurinnen. Frauen für die Zukunft. Berlin/New York.
- Karner, Sandra, Bernhard Wieser, Günter, Getzinger (Hrsg.) (2008): Proceedings of the 7<sup>th</sup> Annual IAS-STIS Conference on Critical Issues in Science and Technology Studies, 8-9 May 2008 in Graz.
- Keddi, Barbara, Patricia, Pfeil, Petra, Strehmel, Svendy, Wittmann (1999): Lebensthemen junger Frauen. Die andere Vielfalt weiblicher Lebensentwürfe. Opladen.
- Kerst, Christian, Michael, Schramm (2008): Der Absolventenjahrgang 2000/2001 fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss. Berufsverlauf und aktuelle Situation. HIS:Forum Hochschule, 10/2008. Hannover.
- Kleinert, Corinna (2006a): Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen. In: IAB-Kurzbericht. Nr. 9.
- Kleinert, Horst (2006b): Studierende an Technischen Fachhochschulen: Lebensentwürfe, Zukunftsbilder, Erwartungen. Berichte aus dem Fachbereich I, Nr. 3. Technische Fachhochschule Berlin.
- Könekamp, Bärbel (2000): Studium und Studienbedingungen in der Elektrotechnik. Magisterarbeit, Technische Universität Darmstadt.
- Könekamp, Bärbel (2006): Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufen. Eine empirische Untersuchung in den Berufsfeldern Chemie und Ingenieurwissenschaften. Dissertationsarbeit, Technische Universität Darmstadt.
- Könekamp, Bärbel (2007): Chancengleichheit in akademischen Berufen: Beruf und Lebensführung in Naturwissenschaft und Technik. Wiesbaden.
- Könekamp, Bärbel (2007): Tagungsbericht Wissenschaftskultur und Geschlecht – deutsch-französische Perspektiven. In: Feministische Studien. Heft 2/2007.
- Könekamp, Bärbel (2008): Geschlechterwissen von Führungskräften und Berufschancen von Akademikerinnen. In: Wetterer, Angelika (Hrsg): Sammelband Geschlechterwissen und soziale Praxis. Ulrike Helmer-Verlag, Königstein.
- Könekamp, Bärbel, Beate Kraus (2001): Physikerinnen und Physiker im Beruf. Eine schriftliche Umfrage zur aktuellen beruflichen Situation von Physikerinnen und Physikern, Forschungsbericht. Technische Universität Darmstadt.
- Könekamp, Bärbel, Yvonne, Haffner (2005a): Ein Balanceakt? Dual Career Couples in den Berufsfeldern der Natur- und Ingenieurwissenschaften. In: Solga, Heike, Christine Wimbauer (Hrsg.): „Wenn zwei das gleiche tun ...“. Ideal und Realität sozialer (Un-) Gleichheit in Dual Career Couples. Leverkusen/Opladen. S. 77-100.
- Könekamp, Bärbel, Yvonne, Haffner (2005b): Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen: Chancengleichheit im Beruf? In: Thema Forschung 2/2005. S.16-18.



- Könekamp, Bärbel, Yvonne, Haffner (2005c): Immer noch Männerdomäne. Karriere-Hürden für Frauen in Naturwissenschaften und im Ingenieurwesen. In: TUD intern. Nr.1, Jg. 26.
- Könekamp, Bärbel, Yvonne, Haffner (2006): Leben zwischen den Stühlen?. In: Revermann, Christa (Hrsg.): Forschende Frauen. Statistiken und Analysen. Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen. S. 23-31.
- Krais, Beate, Catherine, Marry (Hrsg.) (2008): Genre, sciences et recherche: regards franco-allemands. CNRS, N°12, Paris.
- Kvande, Elin (1999): „In the Belly of the Beast“. Constructing Femininities in Engineering Organizations. In: The European Journal of Women's Studies. Vol. 6, Nr. 3, S. 305-328.
- Lehto, Anna-Maija, Inger Eriksson (Eds.) (1991): Proc. of the IFIP-Conference on Women, Work and Computerization. Helsinki.
- Leicht-Scholten, Carmen (Hrsg.) (2007): Gender and Science. Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften. Transcript, Bielefeld.
- Lent, Robert W., Hung-Bin, Sheu, Daniel, Singley, Janet A., Schmidt, Linda C., Schmidt, Clay S., Gloster (2008): Longitudinal Relations of Self-efficacy to Outcome Expectations, Interests, and Major Choice Goals in Engineering Students. In: Journal of Vocational Behavior. 73, S. 328-335.
- Lenz, Ilse, Hildegard, Nickel, Birgit Riegraf (Hrsg.) (2000): Geschlecht-Arbeit-Zukunft. Münster.
- Lie, Merete (1995): Technology and Masculinity: The Case of The Computer. In: European Journal of Women's Studies. Vol. 2, Nr. 3, S. 379-394.
- List, Elisabeth (2001): Die Grenzen der Verfügbarkeit. Die Technik, das Subjekt und das Lebendige. Wien.
- Littmann-Wernli, Sabina, Renate, Schubert (2001): Frauen in Führungspositionen – Ist die „gläserne Decke“ diskriminierend? In: Arbeit. Heft 2, Jg. 10, S. 135 – 148.
- Lukoschat, Helga, Martina, Schraudner (2006): Gender als Innovationspotenzial in Forschung und Entwicklung. Stuttgart.
- Macha, Hildegard, Monika, Klikhammer (2000): Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden was sie sind. Frankfurt am Main/New York.
- MacKenzie, Donald, Judy, Wajcman (Hrsg.) (1999): The Social Shaping of Technology. Buckingham/Philadelphia.
- MacLean, Christopher, Sue, Lewis, Jane, Copeland, Brian, O'Neill, Sue, Lintern (1997): Masculinity and the Culture of Engineering. In: Australasin Journal of Engineering Education. Vol. 7, Nr. 2, S. 143-155.
- Manchen Spörri, Sylvia, Ursula, Bolli-Schaffner, Liliana, Heimberg (Hrsg.) (2007): Viewpoint – Frauen in technischen und wirtschaftlichen Ausbildungen. Lengerich.
- Manchen Spörri, Sylvia, Caroline Weinzinger, Liliana Heimberg (2009): Viewpoint: Einstieg in technische und wirtschaftliche Berufe. Ein Sensibilisierungsfilm mit Informationen und Material für den Einsatz in der Aus- und Weiterbildung und in Betrieben. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Manchen Spörri, Sylvia, Caroline Weinzinger (2009a): Berufseinsteig von FH-Absolventinnen in technischen und wirtschaftlichen Arbeitsfeldern. Ergebnisbericht zur Erhebung mittels Online-Fragebogen. Juni 2009. online: [www.g-e-velopment.ch](http://www.g-e-velopment.ch) (downloads).

- Manchen Spörri, Sylvia, Caroline Weinzinger (2009b): Einstieg: Kommunikationsstrategien von Fachhochschulabsolventinnen beim Berufseinstieg. Scientific report. Winterthur: ZHAW. online: [www.g-e-velopment.ch](http://www.g-e-velopment.ch) (downloads).
- Margolis, Jane, Allan, Fisher (2002): *Unlocking the Clubhouse*. MA: Cambridge.
- Margolis, Jane, Allan, Fisher, Faye, Miller (2000): *Caring about Connections: Gender and Computing*. In: *Technology and Society*. 18, S. 13-20.
- Mayr-Kleffel, Verena (1991): *Frauen und ihre sozialen Netzwerke. Auf der Suche nach einer verlorenen Ressource*. Opladen.
- Michie, Susan, Debra L., Nelson (2006): *Barriers Women face in Information Technology Careers. Self-efficacy, Passion and Gender Biases*. In: *Women in Management Review*. Vol.21, N°1, S. 10-27.
- Minks, Karl-Heinz (1996): *Frauen aus technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen. Ein Vergleich der Berufsübergänge von Absolventinnen und Absolventen*. Hannover.
- Molvaer, Janitha, Kira, Stein (1996): *Ingenieurin – warum nicht? Auszug aus einer interkulturellen Vergleichsstudie zu Berufsbild und Berufsmotivation zukünftiger Ingenieurinnen*. In: Greif, Moniko, Kira, Stein (Hg.): *Ingenieurinnen – Daniela Düsentrieb oder Florence Nightingale der Technik. NUT – Frauen in Naturwissenschaft und Technik. Schriftenreihe, Band 3*. Thalheimer Verlag, Mössingen.
- Müller, Ursula (2000): *Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität*. In: Lenz, Ilse, Hildegard, Nickel, Birgit, Riegraf (Hrsg.): *Geschlecht-Arbeit-Zukunft*. Münster.
- Müller-Wichmann, Christiane (Hrsg.) (2000): *Frauen in Ingenieurstudiengängen – ein Schlüsselbeitrag zur Studienreform*. TFH Berlin.
- Nauta, Margaret M., Douglas L., Epperson, Jeffrey H., Kahn (1998): *A Multiple-groups Analysis of Predictors of higher Level Career Aspirations among Women in Mathematics, Science, and Engineering Majors*. In: *Journal of Counseling Psychology*. 45, S. 483-96.
- Oechtering, Veronika, Gabriele, Winker (1998): *Computernetze – Frauenplätze. Frauen in der Informationsgesellschaft*. Opladen.
- Paulitz, Tanja (2005): *Netzsubjektivitäten. Konstruktion von Vernetzung als Technologien des Selbst*. Münster.
- Paulitz, Tanja (2006): *Geschlechterforschung und Technikwissenschaften. Konstruktionen von Wissen in Fachkulturen des Ingenieurbereichs*. In: *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien*. Jg. 24, H.4, S. 23-42.
- Pflicht, Hannelore, Franziska, Schreyer (2002): *Informatikerinnen und Ingenieurinnen: Schöne neue Arbeitswelt? IAB Kurzbericht, Nr.11*.
- Plant, Sadie (1998): *nullen + einsen. Digitale Frauen und die Kultur der neuen Technologien*. Berlin.
- Rabe-Kleberg, Ursula (1990): *Besser gebildet und doch nicht gleich! Bielefeld*.
- Ramm, Michael, Tino, Bargel (2002): *Arbeitsmarktaussichten und Reaktionen von Studienanfängern in den Natur- und Ingenieurwissenschaften*. In: Bellmann, Lutz, Johannes, Velling (Hrsg.): *Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte (BeitrAB 256)*. IAB. S.151-183.
- Ramsauer, Nadja, Sylvia Manchen Spörri, Thea Weiss, Caroline Weinzinger, Pascal Wülser (voraussichtlich 011): *Ingenieurabsolventinnen im Beruf – Betriebe in der Schweiz auf dem Weg zu einer gendergerechten Unternehmenskultur. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung, ZHAW-INE: Winterthur*.

- Randall, Cindy, Barbara, Price, Han, Reichgelt (2003): Women in Computing Programs: does the incredible Shrinking Pipeline apply to all Computing Programs? In: Inroads, ACM SIGCSE Bulletin. 35/4, S. 55-9.
- Rasmussen, Bente (1997): Girls and Computer Science: "It's not me. I don't want to sit behind the machine all day." In: Grundy, Francis (Ed.): Proc. of the IFIP-Conference on Women, Work and Computerization. Berlin. S. 379-386.
- Renold, Ursula (2007): Chancengleichheit an den Fachhochschulen. Vortrag: 3. Mai 2007. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie.
- Revermann, Christa (Hrsg.) (2006): Forschende Frauen. Statistiken und Analysen. Wissenschaftsstatistik GmbH im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen.
- Roldan, Malu, Louise, Soe, Elaine K., Yakura (2004): Perceptions of chilly IT organisational Contexts and their Effect on the Retention and Promotion of Women IT. Proceedings of the 2004 ACM SIGMIS Conference 2004, Tucson, April 22-24. S. 108-13.
- Roloff, Christine (1989): Von der Schmiegsamkeit zur Einmischung, Professionalisierung der Chemikerinnen und Informatikerinnen. Pfaffenweiler.
- Sagebiel, Felizitas (2007): Gendered Organisational Engineering Cultures in Europe. In: Welppe, Ingelore, June, Larkin, Barbara, Reschka (Hrsg.): Gender in Engineering – Problems and Possibilities. Frankfurt am Main. S. 149-173.
- Sagebiel, Felizitas, Jennifer Dahmen (2005): „Männlichkeit“ in der europäischen Ingenieurskultur. In: Soziale Technik, Zeitschrift für sozial- und umweltverträgliche Technikgestaltung. Nr. 1, S. 19-21.
- Sagebiel, Felizitas, Jennifer, Dahmen (2006): Masculinities in Organisational Cultures in Engineering Education in Europe. Results of European Project WomEng. In: European Journal of Engineering Education. Special Issue: Gender Studies in Engineering Education. Vol. 31, Nr. 1, S. 5-14.
- Sagebiel, Felizitas, Jennifer, Dahmen (2007): Hochschulkulturen und Geschlecht. Zwei Forschungsprojekte über Ingenieurinnen aus dem 5. und 6. Rahmenprogramm der EU-Kommission. In: Auferkorte-Michaelis, Nicole, Marion, Kamphans (Hrsg.): Gender Mainstreaming – Konsequenzen für Forschung, Studium und Lehre. Koordinationsstelle Netzwerk Frauenforschung NRW, Dortmund. S. 55-64.
- Saupe, Angelika (2002): Verlebendigung der Technik. Perspektiven im feministischen Technikdiskurs. Bielefeld.
- Schaefers, Kathleen G., Douglas L., Epperson, Margaret M., Nauta (1997): Women's Career Development: can theoretically derived Variables predict Persistence in Engineering Majors? In: Journal of Counseling Psychology. 44, S. 173-83.
- Schaffer, Axel, Carsten, Stahmer, Susanne Hartard (Hrsg.) (2006): Die Halbtagsgesellschaft - konkrete Utopien für eine zukunftsfähige Gesellschaft. Nomos-Verlag, Baden-Baden.
- Schelhowe, Heidi (1997): Das Medium aus der Maschine Zur Metamorphose des Computers. Frankfurt am Main/New York.
- Schelhowe, Heidi (2004): Paradigms of Computing Science: The Necessity for Methodological Diversity. In: GTD, Gender, Technology and Development. N°3, Sept-Dec. 2004, S. 321-334.
- Schinzel, Britta (2002): Die Bedeutung des Status der Informatik als Ingenieurwissenschaft für die Exklusion von Frauen. In: Verein FluMiNuT (Hrsg.): Wissenschaft(f)t Widerstand. Wien. S. 321-326.

- Schinzel, Britta, Nadja Parpart, Til Westermayer (1999): Informatik und Geschlechterdifferenz. Studienbrief. Universität Tübingen.
- Schinzel, Britta, Nadja, Parpart (1998): Geschlechterforschung Informatik - ein Forschungsprogramm. In: Neue Impulse. 3, S. 4-11.
- Schlatter, Corinne: Frauen haben in Ingenieurberufen zu wenig Vorbilder. In: NZZexecutive, 19./20.04.2008. S.25.
- Schmitz, Sigrid, Britta Schinzel (Hrsg.) (2004): Grenzgänge: Genderforschung in Informatik und Naturwissenschaften. Königstein.
- Schramm, Michael, Christian Kerst (2009): Berufseinmündung und Erwerbstätigkeit in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. HIS Projektbericht. Hannover.
- Schraps, Ulrike, Ernst-H. Hoff (2008): Dynamik der beruflichen und privaten Lebensgestaltung von Frauen und Männern im IT-Bereich – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittstudie. In: Haffner, Yvonne, Beate, Kraus (Hrsg.): Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern. Frankfurt/New York. S. 63-88.
- Schraudner, Franziska (2006): Gender als Innovationspotenzial in Forschung und Entwicklung. Stuttgart.
- Schreyer, Franziska (2000): Ein bewegtes Jahrzehnt. Maschinenbau, Elektrotechnik, Informatik. In: IAB-Materialien. 4/2000.
- Schreyer, Franziska (2008a): Unter Männern: Der Arbeitsmarkt von Akademikerinnen im technischen Feld. In: Haffner, Yvonne, Beate Kraus (Hrsg.): Arbeit als Lebensform? Beruflicher Erfolg, private Lebensführung und Chancengleichheit in akademischen Berufsfeldern. Frankfurt/New York. S. 19-46.
- Schreyer, Franziska (2008b): Akademikerinnen im technischen Feld: der Arbeitsmarkt von Frauen aus Männerfächern. Frankfurt am Main.
- Schuster, Martina, Almut Sülzle, Gabriele Winker, Andrea Wolfram (2004): Neue Wege in Technik und Naturwissenschaften: Zum Berufswahlverhalten von Mädchen und jungen Frauen. Leipzig. Bezug: pressestelle@wm.bwl.de (März 2007)
- Schwarze, Barbara, Michaela David, Bettina-Charlotte Belker (Hrsg.) (2008): Gender und Diversity in Ingenieurwissenschaften und Informatik: Praxiskonzepte in Lehre und Forschung. Bielefeld.
- Solga, Heike, Christine Wimbauer (Hrsg.) (2005): „Wenn zwei das gleiche tun ...“. Ideal und Realität sozialer (Un-) Gleichheit in Dual Career Couples. Leverkusen/Opladen.
- Sonnert, Gerd (2000): Women in Science and Engineering. In: Cannan Selby, Cecily (Hrsg.): Women in Science and Engineering: Choices for Success. New York. S. 34-57.
- Steffens, Melanie C., Bettina Mehl (2003): Erscheinen „Karrierefrauen“ weniger sozial kompetent als „Karrieremänner“? Geschlechterstereotype und Kompetenzzuschreibung. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie. 34 (3), S. 173-185.
- Steffens, Melanie C., Silvia Mecklenbräuker, Axel Buchner, Bettina Mehl (2004): On the Bounded Rationality of Gender Stereotyping in Fame Judgments. In: European Journal of Social Psychology. 34, S. 397-406.
- Thaler, Anita (2005): To succeed or not succeed, that is the Woman Engineer's Question. In: Thaler, Anita, Christine Wächter (Hrsg.): Creating Cultures of Success for Women Engineers. Conference Proceedings of Final International Workshop of the WomEng Project, Graz. S. 93-115.
- Thaler, Anita (2006a): Berufsziel Technikerin? München/Wien.

- Thaler, Anita (2006b): „Wir würden ja so gerne Ingenieurinnen einstellen, aber...“ Warum Frauen noch immer eine Seltenheit in der Technik sind, und was dagegen getan werden kann. In: Soziale Technik. Heft 1, S. 19-21.
- Thaler, Anita (2008a): Wir machen uns die Welt, widdewidde wie sie uns gefällt – Geschlechterkonstruktionen in der Technik. In: Berger, Wilhelm, Kirstin, Mertlitsch (Hrsg.): Quer zu den Disziplinen. Gender in der inter- und transdisziplinären Forschung. Wien. S.161-180.
- Thaler, Anita (2008b, in Druck): Career Perceptions of Women in Industrial Technology Research. In: Godfroy-Genin, Anne-Sophie (ed.): Women in Engineering and Technology Research, Proceeding of the PROMETEA International Conference, October 26-27 2007. Zürich.
- Thaler, Anita (2008c): Laughing among Engineers: About the Interaction of Gender, Technology and Humour. In: Karner, Sandra, Bernhard Wieser, Günter Getzinger (Hrsg.): Proceedings of the 7<sup>th</sup> Annual IAS-STIS Conference on Critical Issues in Science and Technology Studies, 8-9 May 2008 in Graz.
- Thaler, Anita (2009): „Und danach?“ Berufliche Perspektiven für TechnikabsolventInnen. In: Thaler, Anita, Christine Wächter (Hrsg.): Geschlechtergerechtigkeit in Technischen Hochschulen. Theoretische Implikationen und Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und Schweiz. München/Wien.
- Thaler, Anita, Christine Wächter (2006): Nachhaltige Ingenieurinnen Karrieren. In: Berger, Wilhelm, Robert Lauritsch (Hrsg.): Wissenschaft und Nachhaltigkeit. Forschungstag 2005 der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung. Klagenfurter Beiträge zur Technikdiskussion. Heft 113, S.17-19.
- Thaler, Anita, Christine Wächter (2007): Engineer your Future – Toolbox zur Erhöhung des Technikerinnenanteils in steirischen Betrieben. Graz.
- Thaler, Anita, Christine Wächter (Hrsg.) (2005): Creating Cultures of Success for Women Engineers. Conference Proceedings of Final International Workshop of the WomEng Project, Graz.
- Thaler, Anita, Christine Wächter (Hrsg.) (2009): Geschlechtergerechtigkeit in Technischen Hochschulen. Theoretische Implikationen und Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und Schweiz. München/Wien.
- Thaler, Anita, Christine, Wächter (2004): „Frau Inschenör hat’s noch immer schör...“. Zur Berufssituation von Technikerinnen. In: Soziale Technik. Heft 4, S.19-21.
- Tobies, Renate (Hrsg.) (2008): „Aller Männerkultur zum Trotz“ – Frauen in Mathematik, Naturwissenschaften und Technik. Frankfurt/New York.
- Tonso, Karen L. (2007): On the Outskirts of Engineering: Gender, Power, and Engineering Practice. Rotterdam.
- Turkle, Sherry (1998): Leben im Netz. Identität in Zeiten des Internet. Reinbek.
- Umbach-Daniel, Anja (2008): Ingenieure im Topmanagement der Schweizer Wirtschaft. Präsenz in Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten. Karrieren und Karrierechancen. Zürich.
- Voigt-Eggert, Evelin (2006): Freundinnen der Technik. Wie Frauen sich Berufsfelder mit Zukunft erschliessen. Frankfurt am Main.
- Wächter, Christine (2003): Technik-Bildung und Geschlecht. München/Wien.
- Wächter, Christine (Hrsg.) (2000): Frauen in der Technologischen Zivilisation. München.
- Wajcman, Judy (1994): Technik und Geschlecht. Die feministische Technikdebatte. Frankfurt am Main/New York.

- Walker, Melanie (2001): Engineering Identities. In: British Journal of Sociology of Education. Vol. 22, Nr. 1, S. 75-89.
- Warnke, Martin, Debora, Weber-Wulff (Hrsg.) (2008): Kontrolle durch Transparenz – Transparenz durch Kontrolle. Berlin.
- Welp, Ingelore, June, Larkin, Barbara, Reschka (Hrsg.) (2007): Gender in Engineering – Problems and Possibilities. Frankfurt am Main.
- Wetterer, Angelika (Hrsg.) (2008): Sammelband Geschlechterwissen und soziale Praxis. Königstein.
- w-fORTE – Wirtschaftsimpulse von Frauen in Forschung und Technologie (2008): Lebensbilder von Frauen in Forschung und Technologie. Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH (FFG), Wien.
- Willms-Herget, Angelika (1985): Frauenarbeit. Zur Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt. Frankfurt am Main.
- Wirz, Claudia, Jan, Mühlethaler, Eva, Matter: Starthilfe für Ingenieurinnen: Ein Mentoring-Programm der TU München. In: Tages-Anzeiger, 05.10.2005. S.68.
- Wittwer, Judith: Akuter Mangel an Schweizer Ingenieuren. In: Tages-Anzeiger, 28.09.2006. S.29.
- Wolfram, Hans-Joachim, Gisela, Mohr, Birgit, Schyns (2006): Professional Respect for Female and Male Leaders: Influential Gender Relevant Factors. In: Women in Management Review. Vol.22, N°1, S. 19-32.
- Wright, Rosemary (1997). Women Computer Professionals: Progress and Resistance. Lewiston, NY.

### **Statistische Quellen**

- Bundesamt für Statistik (2002). Der Einstieg in den Arbeitsmarkt von Schweizer Hochschulabsolvent/innen. Eine empirische Analyse der Absolventenbefragungen 1981 bis 2001. Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (2005a): Bildungsperspektiven: Studierende und Hochschulabsolventen: Szenarien 2005–2014, Neuchâtel unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=1965> [April 2007]
- Bundesamt für Statistik (2007a): Abschlüsse der Fachhochschulen, Neuchâtel, unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.Document.102384.pdf> [April 2007]
- Bundesamt für Statistik (2007b): Schweizerische Lohnstrukturerhebung 2006. Erste Ergebnisse, Neuchâtel, unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.Document.102384.pdf> [April 2007]
- Bundesamt für Statistik (2008a): Ausbildung in Naturwissenschaften, Mathematik und Technik in der Schweiz, Neuchâtel, unter [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/dienstleistungen/publikationen\\_statistik/publikationskatalog.Document.105653.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/dienstleistungen/publikationen_statistik/publikationskatalog.Document.105653.pdf) [Mai 2008]
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2008b): Schlüsselkompetenzen der Schweizer Hochschulabsolvent/inn/en. Thematischer Sammelband mit empirischen Ergebnissen der Absolventenstudie. Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2008c): Hochschulabsolventen und Hochschulabsolventinnen auf dem Arbeitsmarkt. Erste Ergebnisse der Längsschnittbefragung 2007. Neuchâtel.

OECD (2006): Women and Men in OECD Countries. Paris. Unter <http://www.oecd.org/dataoecd/44/52/37962502.pdf> [Mai 2008]

Umbach-Daniel, Anja, Bernadette Baumberger, Armida Wegmann (2008): Ingenieur-Nachwuchs Schweiz. Entwicklung des Ingenieurangebots an universitären Hochschulen und Fachhochschulen (im Auftrag von: Engineers Shape our Future IngCH). Rüschiikon.

### **Implementierung von Gleichstellung und Gendermainstreaming: Tools und Instrumente**

Behning, Ute, Birgit, Sauer (Hrsg.) (2005): Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung durch Policy-Analysen. Frankfurt am Main.

Belinszki, Eszter, Katrin, Hansen, Ursula, Müller (Hrsg.) (2003): Diversity Management. Best practices im internationalen Feld. Münster.

Bendl, Regine, Edeltraud, Hanappi-Egger, Roswitha, Hofmann (Hrsg.) (2004): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorien und Praxis. Wien.

Bergmann, Nadja, Irene Pimminger (2004): Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Konzept. Umsetzung. Erfahrung. GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming. Wien. [http://www.gem.or.at/download/GeM\\_PraxisHandbuch.pdf](http://www.gem.or.at/download/GeM_PraxisHandbuch.pdf) [23.03.09]

Blickhäuser, Angelika (1999): Gendertrainings – ein Modell zur Implementierung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie. In: Krannich, Margret (Hrsg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen. Frankfurt. S. 85-92.

Blickhäuser, Angelika, Henning, von Barga (2005): Gender Mainstreaming-Praxis, Arbeitshilfen zur Anwendung der Analysekatgorie „Gender“ in Gender-Mainstreaming-Prozessen. Berlin.

Bothfeld, Silke, Sigrid, Gronbach, Barbara, Riedmüller (Hrsg.) (2002): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Frankfurt.

Döge, Peter (2002). Gender Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen. Ein Leitfaden für Frauen und Männer. Berlin.

Färber, Christine (2001). Gender Mainstreaming – Methoden der Verankerung. Praktische Erfahrungen. In: Gender Mainstreaming. Dokumentation der Fachtagung für Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung in Rheinland-Pfalz. Mainz. S. 22-28.

Franke, Marion, Inge, Simöl (2000): Wie Organisationen Geschlecht organisieren. Geschlechterprogramme in Organisationen. In: Wesley Sabine (Hrsg.). Gender Studies in den Sozial- und Kulturwissenschaften. Einführung und neuere Erkenntnisse aus Forschung und Praxis. Bielefeld. S. 280-315.

Frauenbüro der Stadt Wien (Hrsg.) (2000): 7 Schritte zur Gleichstellung. Handbuch zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/ Privatleben. Wien.

<http://www.gleichstellung.info/026/Einleitung/1/> [26.03.09]

Frauenbeauftragte der Berliner Universitäten (2002). Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik. Ein Handbuch. Kirchlinteln.

Gerberich, Claus W. (2005): Praxishandbuch Controlling. Trends, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden.

Horvath, Peter (2003): Controlling. München.

- Katz, Christian, Christof, Baitsch (1996): Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Zürich.  
<http://www.equality-office.ch/d2/dokumente/lohnleichheit-praxis.pdf> [26.03.09]
- Krannich, Margret (Hrsg.) (1999): Geschlechterdemokratie in Organisationen. Frankfurt.
- Koall, Iris, Verena, Bruchhagen, Friederike, Höher (Hrsg.) (2002): Vielfalt statt Lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity. München.
- Krell, Gertraude (2001): Gleichstellung aus den Perspektiven der Managementlehre und der Organisationstheorie. WSI Mitteilungen 8/2001. S. 520-524.
- Krüger, Ingo (2001): Frauenförderung und Gender Mainstreaming im Personalmanagement – Beschreibung einer Seminarreihe für Frauenbeauftragte der Behörden des Bundes. Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes der öffentlichen Verwaltung Band 37. Brühl/Rheinland.
- Lorentzi, Ulrika (1999): The 3Rs. Tools for Gender Equality in the Local Government. Swedish Association of Local Authorities. Stockholm.
- Meuser, Michael, Claudia, Neusüss (Hrsg.) (2004): Gender Mainstreaming. Konzepte - Handlungsfelder – Instrumente. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- Müller, Catherine, Gudrun, Sander (2005): Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt. Zürich.
- Nentwick, Julia C. (2004): Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit. Königstein.
- Peters, Sibylle, Norbert, Bensel (Hrsg.) (2000): Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden.
- Preissner, Andreas (2003): Praxiswissen Controlling. Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen. München.
- Reeves, Hazel, Charlie, Sever (2003): Gender u. Budgets. Key Texts, Case Studies, Tools, Guides and Organisations. Institute of Development Studies. Brighton.
- Riegraf, Brigit (2000): Instrumente des Gleichstellungs-Controllings. In: Bundeskongress der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten in Hochschulen (BuKoF). (Hrsg.). „Unternehmen“ Hochschule - Gleichstellung als Managementaufgabe. Dokumentation der 12. Jahrestagung. Berlin. S. 40-50.
- Rüegg-Stürm Johannes (2000): Controlling für Manager. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Zürich.
- Sander, Gudrun, Catherine, Müller (2005): Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Praxis mit CD-ROM, Zürich.
- Schön Christine (2000). Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik. Chancengleichheit als Unternehmensleitbild versus Gleichberechtigungsgesetz-eine exemplarische Studie in Banken und Sparkassen. Königstein/Taunus.
- Schröder, Ernst F. (2000). Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis. Ludwigshafen.
- Schwarz, Rainer (2002): Controlling-Systeme. Eine Einführung in Grundlagen, Komponenten und Methoden des Controllings. Wiesbaden.
- Schweikert, Birgit (2002): Alles Gender – oder? Die Implementierung von Gender Mainstreaming auf Bundesebene. In: Bothfeld, Silke, Sigrid, Gronbach, Barbara, Riedmüller (Hrsg.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Frankfurt. S. 83-105.
- Schweizerischer Kaufmännischer Verband (1996). (Hrsg.): Gleichstellungsgesetz und betriebliche Chancenförderung (Info Schrift Nr.12). Zürich.



Sozialpädagogische Fortbildungsstätte Jagdschloss Glienicke (2003): Implementierung von Gender Mainstreaming in Organisationen. Dokumentation eines Fortbildungskonzeptes. Berlin.

Thaler, Anita, Christine, Wächter (2007): Engineer your Future – Toolbox zur Erhöhung des Technikerinnenanteils in steirischen Betrieben. Graz.  
<http://www.ifz.tugraz.at/eyf2> [23.03.09]

Wesley Sabine (Hrsg.) (2000): Gender Studies in den Sozial- und Kulturwissenschaften. Einführung und neuere Erkenntnisse aus Forschung und Praxis. Bielefeld.

### **Weiterführende Internetadressen**

CEWS. Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung. Totale E-Quality. Prädikat für Hochschulen und Forschungseinrichtungen.  
<http://www.cews.org/total-e-quality/index1.html> [28.04.09]

Checklisten für die Überprüfung von Diversity- und Gendersensibilität an technischen Studiengängen und Departements  
[www.tequality.at](http://www.tequality.at)

EBG. Eidgenössisches Büro für Gleichstellung. Total E-Quality CH Label.  
[www.topbox.ch](http://www.topbox.ch) (28.04.09)

E-Quality. Agentur für Gender Mainstreaming. Zürich.  
<http://www.gendemainstreaming.com/> [28.04.09]

Gleichstellungscontrolling  
<http://www.gleichstellungs-controlling.org/> [23.03.09]

Instrumente für Qualitätsmanagement unter Genderaspekten  
<http://www.total-e-quality.de/> [März 2008]

Neue Leitfäden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming – GeM-ToolBox  
<http://www.g-i-s-a.de/res.php?id=144> [26.03.09]

## Anhang

### A1 Übersicht und Bewertung Instrumente und Tools als Grundlage für die Betriebsanalyse

Im Folgenden werden verschiedene Instrumente zu Erhebung des Ist-Zustands bezüglich der Chancengleichheit und des Gender Mainstreaming in Unternehmen vorgestellt. Aus diesen Instrumenten wurden anhand spezifischer Kriterien für die Auswahl von Tools geeignete Leitfäden für die eigene Untersuchung zusammengestellt:

#### Kriterien für die Auswahl eines Tools (nach Müller & Sander, 2007)

- spezifische Fragestellung,
- Ziel (Stimmungsbild oder fundierte Analyse),
- vorhandene Ressourcen (finanzieller und zeitlicher Aufwand),
- Zeitfaktor (z.B. Dringlichkeit),
- Grösse der Analyse (umfassende Analyse oder Teilanalyse)

#### Mögliche Erhebungsmethoden:

- Schlüsselpersoneninterview (INT)
- Schlüsselpersonenfragebogen/Selbsttest (SELT)
- Statistische Informationen (STAT)
- Beobachtungsprotokoll (BEO)
- Dokumentenanalyse (DOC)
- MitarbeiterInnenbefragung (MBF)

#### Schlüsselpersoneninterview:

Bei der Auswertung der Tools wurden jeweils die Personen, die bei der Analyse berücksichtigt werden oder werden sollten mit dem unten stehenden Kürzel in der Tabelle gekennzeichnet.

- HR/Personalleitung (hr)
- Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragte/r (gb)
- Linienvorgesetzte/r (lv)
- Geschäftsleitung/Management (gl)
- Public Relations/Kommunikationsabteilung (pr)
- Mitarbeiter/in/Absolvent/in FH (ma)

#### Auswahl und Bewertung der vorhandenen Instrumente<sup>127</sup>

In den Tabellen werden jeweils die Erhebungsinstrumente und die Schlüsselpersonen aufgeführt, die bei diesem Tool verwendet werden. Ausserdem wird kurz der Inhalt umrissen, die Form der Erhebung und die Dimensionen, welche mit dem Tool erfasst werden.

<sup>127</sup> Lesehinweise zu den verschiedenen Farben: Graue Schrift = passt weniger für die Analyse, Gelbe Markierung = eignet sich gut für die Analyse

## 1. UND

Zu diesem Instrument liegen uns keine Items sondern nur Dimensionen vor. Instrument zur Analyse der Politik und Bedingungen eines Themas im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

| Methode                      | Inhalt   | Dimensionen   |
|------------------------------|--|---|
| Interview, Dokumentenanalyse | Instrument liegt nicht vor, genaue Art der Frageformulierung und Antwortmöglichkeiten ist nicht klar | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur/Rahmen</li> <li>- Personalrekrutierung</li> <li>- Arbeitszeit</li> <li>- Betreuungsleistung</li> <li>- Autonomie Zeit/Ort</li> <li>- Lohnpolitik</li> <li>- Arbeitsinhalt</li> <li>- Personalentwicklung</li> <li>- Kultur/Führung</li> </ul> |

## 2. Engineer your Future – Toolbox<sup>128</sup>

Ein Element der Toolbox basiert auf der 4R-Methode. Hier werden systematisch Interviewfragen und Ansätze für eine statistische Analyse entlang der 4 Dimensionen Repräsentation, Ressourcen, Realität und rechtliche Situation generiert.

Der kurze Einstiegstest zum Ankreuzen, zum Engagement des Unternehmens in Schulen, Hochschulen und gegenüber MitarbeiterInnen könnte als Einstieg gut eingesetzt werden und wäre motivierend, da die Unternehmen ihren Stand gleich mit jenem von VW, Ford, Daimler, Siemens und Infineon vergleichen könnten und sich daran ein Gespräch leicht anschliessen liesse.

Der Massnahmenkatalog bietet sich vor allem als Kriterienraster für die Dokumentenanalyse an, da dort sehr ausführlich auf Empfehlungen hinsichtlich der Veränderung von Sprache, Text- und Bildmaterial eingegangen wird.

| Methode                      | Inhalt  |              | Dimensionen   |
|------------------------------|---|--------------|---|
| (INT)<br>(STAT)<br>DOC<br>hr | - <b>4R-Methode</b> (Erweiterung der 3R-Methode aus Schweden) zur Erhebung des <b>Ist-Zustands</b> der Gleichberechtigung im Betrieb:                           | Offene Frage | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repräsentation (4 Items)</li> <li>- Ressourcen (4 Items)</li> <li>- Realität (4 Items)</li> <li>- Rechtliche Situation (4 Items)</li> </ul>  |
| SELT<br>hr                   | - Einstiegstest   | Ankreuzen    | Engagement in: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schule (5 Items)</li> <li>- Hochschule (4 Items)</li> <li>- MitarbeiterInnen (12 Items)</li> </ul>  |
| DOC<br>(INT)                 | - Massnahmenkatalog<br>→ für Interviewfragen viel Umformulierungsaufwand nötig, höchstens als Ergänzung denkbar<br>→ für DOC Nachwuchsförderung & Kommunikation |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalplanung/entwicklung [hr]</li> <li>- geschl.ger.Sprachgebrauch</li> <li>- Nachwuchsförderung [DOC]</li> <li>- Vereinbarkeit Beruf-Privat</li> <li>- Gehalt</li> <li>- Kommunikation: sprachlich und in Bildern [DOC]</li> </ul> |

<sup>128</sup> Thaler, Anita, Christine, Wächter (2007): Engineer your Future – Toolbox zur Erhöhung des Technikerinnenanteils in steirischen Betrieben. Graz.

### 3. GeM <sup>129</sup>

Dieser Interviewleitfaden bezieht sich auf Gender Mainstreaming (GEM) allgemein. Bei GEM steht die Idee im Vordergrund, dass alle Projekte, Ziele und Prozesse überprüft werden müssen und vor Beginn jeder Massnahme (Projekt, Schulung,...) sichergestellt werden muss, dass darin für Männer und Frauen gleiche Chancen der Teilhabe garantiert sind.

Der Interviewleitfaden erhebt, inwieweit Gender Mainstreaming (GeM) im Unternehmen bereits etabliert ist. Er wäre als ein Bestandteil im Interview gut einsetzbar, weil er Beispiele beinhaltet und ohne Änderungen übernommen werden könnte. Allerdings berücksichtigt er nicht alle erhebenswerten Dimensionen (es fehlen: Nachwuchsförderung, Normen und Ideologie, ...) und ist darauf ausgerichtet, wie stark GeM im Unternehmen etabliert ist.

|                             | Inhalt   |               | Dimensionen  |
|-----------------------------|--|---------------|--|
| INT<br><br>gb<br>gl<br>(lv) | Offene Fragenbündel, die aneinander anschliessend<br><br>- Das Instrument bietet sich für ein Interview an, da die Fragen sehr offen sind und erklärt werden müssen. | Offene Fragen | - Verantwortung der Führungsebene (6 Items)<br>[gb, gl]<br>- Gleichstellungsziele (3 Items) [gb, gl]<br>- Formale Verankerung (3 Items)<br>[gb, gl; und lv zur Kontrolle]<br>- Methoden der Umsetzung (6 Items)<br>[gb, gl]<br>- Durchdringung der Institution (3 Items)<br>[gb, gl; und lv zur Kontrolle]<br>- Begleitstruktur (6 Items)<br>[gb, gl]<br>- Ressourcen (2 Items)<br>[gb, gl]<br>- Verankerung GEM (9 Items)<br>[gb, gl]<br>- Analyse von GEM für jedes Projekt [lv] |

### 4. Genderarchäologie (Blickhäuser) <sup>130</sup>

Viele der Fragen dieses Instruments können mit STAT erhoben werden. Dennoch bietet das Instrument Fragen, die andere unberücksichtigt lassen, so Fragen nach der Zielgruppe und Kund/innen des Unternehmens auch nach der Geschichte des Unternehmens. Auch Fragen zur Ideologie des Unternehmens, z.B. Leistungsorientierung, zur Einschätzung der Organisationskultur und zu Homosexualität/Thematisierung von Sexualität sind ziemlich einmalig unter den Instrumenten.

|                       | Inhalt  |               | Dimensionen  |
|-----------------------|---|---------------|--|
| INT<br><br>gl, lv, hr | IST-Analyse, um herauszufinden, ob unbewusst Leitbild des weissen, männl. Ernährers mit Teilzeit-Ehefrau erwartet wird. | Offene Fragen | - 55 Items in 9 Kategorien:<br><br>- Institutionelle Geschichte [gl]<br>- Ideologie, Werte, Normen [gl]<br>- Organisationskultur [gl, lv als Kontrolle]<br>- Hautamtliche/Ehrenamtliche [hr]<br>- Zeit, Ort, Vereinbarkeit [lv]<br>- Führungsstrukturen [?]<br>- Sexualität [lv, gl] |

<sup>129</sup> Bergmann, Nadja, Irene Pimminger (2004): Praxishandbuch Gender Mainstreaming. Konzept. Umsetzung. Erfahrung. GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming. Wien.

<sup>130</sup> Blickhäuser, Angelika, Henning, von Bergen (2005): Gender Mainstreaming-Praxis, Arbeitshilfen zur Anwendung der Analysekategorie „Gender“ in Gender-Mainstreaming-Prozessen. Berlin.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | - Leistungsbewertung [lv, gl, hr]<br>- Fachliche Arbeit = Analyse GEM für jedes Projekt [lv] |
|--|--|--|--|

### 5. Gender Mainstreaming Selfassessment (Sprengis/Bauer)<sup>131</sup>

Hinsichtlich der statistischen Erhebungen sollen dieses Instrument und Total-e-Quality (vgl. Instrument 6)<sup>132</sup> gemischt werden, da sich die Fragen ergänzen. Für den Interviewteil umfasst der Fragenkatalog zu viele Fragen. Viele der Fragen erübrigen sich allenfalls, wenn die Statistik präzise erhoben werden kann.

Das Instrument umfasst auch einen kurzen Fragebogen (offene Fragen) für MitarbeiterInnen (2 Seiten).

|               | Inhalt  |               | Dimensionen  |
|---------------|---|---------------|--|
| STAT          | Fragen nach der Anzahl Männer/Frauen in Führungspositionen, Anzahl Kinder, Arbeitszeit und Arbeitsplatz z.B.<br>- Arbeitszeit/Woche (kann man als Pensum oder als tatsächliche AZ erfassen)<br>- Einkommen in CHF<br>- Tabelle: Angaben zu jeder Person Führungsstufe 1-3<br>- Frage für jede Person 1-3 nach eigenem Büro/PC/Notebook/Firmenhandy/Firmenauto<br>- Frage zu den Rahmenbedingungen bei Weiterbildungen: Kinderbetreuung? Uhrzeiten? GEM-gerecht? | Tabelle       | - Führungsebene (Zahlen: m/f)<br>- Organisation (Zahlen m/f: Mutterschafts-/Elternurlaub, WB, Teilzeit)<br>- Tabelle Demographie zu allen MitarbeiterInnen erste 3 Führungsebenen.<br>- Tabelle zu Arbeitsplatz aller MitarbeiterInnen<br>- WB-Rahmenbedingungen   |
| INT           | Fragen dazu, wie Gendermainstreaming (GEM) in der Firma umgesetzt wird, wie Personalentwicklung und –weiterbildung organisiert wird etc.  | Offene Fragen | - Visionen und Werte [gb]<br>- GEM im Managementsystem [gb]<br>- Organisation (m/f): wo, wie? [gb]<br>- GEM-Strategie [gb]<br>- GEM-Massnahmen [gb]<br>- GEM-Kommunikation [gb]<br>- Personalentwicklung (m/f) [hr]<br>- Kommunikation [hr, pr, DOC]<br>- Zugang zu Gender-Netzwerken [gb]<br>- Finanzielle Unterstützung Genderthemen [gb]<br>- Messgrößen und Prozesse für GEM [gb, gl]<br>- gendergerechte Produkte |
| MBF (BEO)     | MitarbeiterInnen-Befragung  | Offene Fragen | - Wie wird GEM wahrgenommen von MitarbeiterInnen   |
| MBF INT (BEO) | Fragen zu konkreten Massnahmen, die ergriffen werden für GEM<br>Fragen zu einem konkreten Kurs  | Ankreuzen     | - Wer nimmt daran teil?<br>- Ist das verwendete Material gendergerecht<br>- gibt es danach Veränderungen?  |

### 6. Total e-Quality (DE) (17)<sup>133</sup>

Wie oben erwähnt, soll der statistische Teil dieses Instruments mit dem obengenannten zusammengeführt werden. Damit können auch Veränderungen über die letzten fünf Jahre gezeigt werden.

<sup>131</sup> Dietmar Bauer/Gabriele Sprengis: „Gender Mainstreaming – Selfassessment“, Wien, Jänner 2001

<sup>132</sup> TOTAL E-QUALITY steht für Total Quality Management (TQM), ergänzt um die Gender-Komponente (Equality).

<sup>133</sup> TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. (2009): Checkliste für Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik.

|                                    | Inhalt   |                      | Dimensionen   |
|------------------------------------|--|----------------------|---|
| STAT                               | - Anteil der Frauen in den letzten 5 Jahren: gestiegen, gleich geblieben, gesunken (ankreuzen)<br>- absolut und prozentual ev. fehlend<br>- Beschäftigte in Bildungsurlaub | Ankreuzen/ Eintragen | - Veränderung über letzte 5 J.<br>- Zahlen und Veränderung zu: Anteil Frauen in:<br>- Führungspositionen<br>- Teilzeit<br>- Teilzeit & Führungsposition<br>- Elternzeit   |
| INT                                |  | Offene Fragen        | 2 „Items“<br>Schwerpunkte in Personalarbeit für Chancengleichheit, konkrete Massnahmen (erste, kontinuierliche, geplante, über das Gesetz hinaus gehende) mit Budget  |
| SELT (INT)<br>- gl<br>- gb<br>- hr | - Vorschläge für Massnahmen (welche sind schon da, beabsichtigt)   | Ankreuzen            | Ca. 8 Items pro Dimension<br><br>1. Bestandesaufnahme Beschäftigungssituation<br>2. Personalbeschaffung<br>3. Personalentwicklung/WB<br>4. Vereinbarkeit<br>5. Förderung partnersch. Verh.<br>6. Institutionalisierung Chancengleichheit<br>7. Bekenntnisse zu Chancengl. |

## 7. GPA <sup>134</sup>

Die „Interviewfragen“ von GPA sind sehr vage, eher als Ideen für ein Gespräch zu verstehen, einzelne könnten als Ergänzung am Schluss der Instrumentenzusammenstellung noch berücksichtigt werden, wobei die meisten wohl schon abgedeckt sind.

Der Mitarbeitendenfragebogen ist eher an subjektiven Wahrnehmungen orientiert. Er erhebt Erleben und Einstellungen zur Gleichstellung in Bezug auf Tätigkeit und Weiterbildungsmöglichkeiten. Einzelne Fragen daraus könnten mit dem MBF von 5. (Sprengis) kombiniert werden, da v.a. angekreuzt werden muss, was schneller geht als Formulierungen.

Die angebotenen Tabellen zur Statistik werden von anderen Instrumenten besser abgedeckt.

|      | Inhalt  |                                    | Dimensionen  |
|------|---|------------------------------------|--|
| INT  | Vage Themen und Anleitung für ein Interview in Diskussionsform                |                                    | Ca. 15 Leitfragen/Stichworte<br>- Fluktuation<br>- Aufstieg<br>- WB  |
| MBF  | Fragebogen zur subjektiven Einschätzung der Chancengleichheit am Arbeitsplatz | Ankreuzen und auf Linien schreiben | Ca. 20 Items<br>- Einstellungen zur Tätigkeit<br>- Kollegen und Vorgesetzte<br>- Einschätzung Aufstiegschancen<br>- Weiterbildung<br>- Vereinbarkeit |
| STAT |   | Tabellen                           | - Anteil<br>- Einkommen<br>- Fluktuation   |

<sup>134</sup> Gewerkschaft der Privatgestellten (2001): Leitfaden für BetriebsrätInnen zur Implementierung von Gleichstellung von Männern und Frauen im Betrieb. Wien. Online unter: [http://www.gpa-djp.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA\\_1.10.g](http://www.gpa-djp.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA_1.10.g) (1.12.2009)

## 8. Gleichstellungscontrolling im Unternehmen<sup>135</sup>

Eine Stärke von diesem Instrument ist, dass die Fragen umgangssprachlich sind und konkrete Situationsbeschreibungen beinhalten. Das Instrument kann von den Unternehmen selbst ausgewertet werden, würde sich aber anbieten als Diskussionsgrundlage. Es kann eigentlich nur von Personalverantwortlichen ausgefüllt werden, es fragt sich, ob auch die Interviewerin in diesem Bereich geschult sein müsste.

|                   | Inhalt  |                             | Dimensionen   |
|-------------------|---|-----------------------------|---|
| INT<br>SELT<br>hr | Wie steht das Unternehmen zu Gleichstellung? Und zu Frauen (Führung, Leistung...) | Ankreuzen von ugs. Aussagen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedeutung von Gleichstellung in Strategie, Zielen, Massnahmen und Controlling (6 Items)</li> <li>- Personalbeurteilungen (4 Items)</li> <li>- Training auf und Bedeutung der Leistungsbeurteilung (6 Items)</li> <li>- Haltung bezüglich Führung und Geschlecht (6 Items)</li> </ul> |
| STAT              |   | ankreuzen                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennzahlen der Gleichstellung</li> <li>- Frauenanteil in WB</li> </ul>   |
|                   | Mit AUSWERTUNGSANWEISUNGEN  |                             |   |

## 9. Frau am Bau<sup>136</sup>

Der Fragebogen ist eigentlich als Online-Selbsttest gedacht, der in ca. 10-15 Min ausgefüllt werden könnte. Der Fragebogen bietet sich als Gerüst für die Interviewleitfragen an, einzelne Fragen könnten weggelassen werden, die bereits ähnlich im Kurzfragebogen erhoben werden.

|      | Inhalt   |           | Dimensionen  |
|------|--|-----------|--|
| SELT | Online-Fragebogen mit Dichotomer Auswahl: Abhaken, wenn erfüllt. Punktzahl am Ende wird errechnet. | Ankreuzen | <ul style="list-style-type: none"> <li>50 Items, total 200 Punkte</li> <li>- Gleichstellungsmassnahmen</li> <li>- Personalrekrutierung/wesen</li> <li>- Arbeitsbedingungen (rechtl)</li> <li>- Arbeitsklima</li> <li>- Teilzeitarbeitsmöglichkeiten</li> <li>- Vereinbarkeit</li> <li>- WB</li> <li>- Mentoring</li> </ul> |

## 10. Equality Scorecard<sup>137</sup>

Die Fragen sind dem GEM ähnlich. Es sind sehr viele Fragen, die als Fragebogen konzipiert sind und für Interviews wenig geeignet.

|             | Inhalt                   |           | Dimensionen  |
|-------------|--------------------------|-----------|--|
| SELT<br>INT | Ausführlicher Fragebogen | ankreuzen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenanalyse (5 Items)</li> <li>- Produkte (5 Items)</li> <li>- Recruiting (9 Items)</li> <li>- Personalentwicklung (8 Items)</li> <li>- Lifebalance (8 Items)</li> <li>- Partnerschaftl.Zus.arbeit (6 Items)</li> <li>- Institutionalisierung (9 Items)</li> <li>- Unternehmenskultur (8 Items)</li> </ul> |

<sup>135</sup> Baitsch, Christof, Blume, Liliane (2004): Gleichstellungscontrolling, Fünf Checklisten zum Selbsttest

<sup>136</sup> Frau am Bau, Ein Projekt der GBI, des SIA und des P,A,F. (2003): Testen Sie Ihren Betrieb - wie gleichstellungsgerecht ist die Personalführung? Online unter: <http://www.frauambau.ch/site/seite1.html>

<sup>137</sup> Doblhofer, Doris & Küng, Zita (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch. Heidelberg: Springer

### 11. Checkliste zu den Equality Standards<sup>138</sup>

Das Instrument umfasst nur zwei Seiten, kann ebenfalls ergänzend herangezogen werden.

|             | Inhalt  |           | Dimensionen   |
|-------------|---|-----------|---|
| SELT<br>INT | Kurzer Fragebogen<br>Es ist eine prozentuale Gewichtung möglich, daraus kann man eine Punktzahl errechnen | ankreuzen | - Datenanalyse (3 Items)<br>- Sprache (3 Items)<br>- Entscheidungsteilhabe (4 Items)<br>- Einsatz von Gleichstellungsinstrumenten (3 Items) |

### 12. Gender Status von Organisationen<sup>139</sup>

Ein Einschätzungsinstrument, um herauszufinden, wie weit das Gleichstellungsbewusstsein bei Management, Angestellten und Genderbeauftragten schon gediehen ist. Setzt auf humorvolle Aussagen, die einzuschätzen sind und die Selbstreflexion anregen.

|     | Inhalt   |  | Dimensionen  |
|-----|--|--|--|
| INT | Tabelle als Diskussionsgrundlage mit ugs. Statements auf einer Skala.<br>Befragte sollen auswählen, was zutrifft und eine Episode dazu erzählen. |  | Bewusstheit für Genderfragen auf Ebene<br>- Management<br>- Angestellte<br>- Gender-AktivistIn<br>- Genderbeauftragten |

### 13. 4-R-Methode<sup>140</sup>

|  | Inhalt  | Dimensionen  |
|--|---|--|
|  | <p><b>Repräsentation</b><br/>Geschlechtsspezifische Zahlen betreffend EntscheidungsträgerInnen, Beteiligte, Zielgruppen, Betroffene etc. Beispiele von Fragen:<br/>Wie setzen sich die Zielgruppen zusammen? (Frauen/Männer)<br/>Wie viele Frauen und wie viele Männer wirken im betreffenden Bereich bzw. am geplanten Vorhaben mit, in welcher Position?<br/>Welchen Anteil haben Frauen und Männer bei den EntscheidungsträgerInnen, welchen an den übrigen Beteiligten?</p> <p><b>Ressourcen</b><br/>Welche Ressourcen (Zeit, Geld, Raum, Fachwissen, Personal, Macht, Information etc.) sind bei den jeweiligen Zielgruppen vorhanden?<br/>Beispiele von Fragen:<br/>Über welche Ressourcen (Zeit, Geld, Macht, Wissen, Netzwerke etc.) verfügen die Frauen, über welche die Männer?<br/>Wie viel Geld wird für Massnahmen/Projekte ausgegeben, die sich primär an Frauen bzw. Männer richten?<br/>Welches Gleichstellungsfachwissen haben die EntscheidungsträgerInnen und weiteren Beteiligten und wie wird es geschult?<br/>Welche Auswirkungen hat das Projekt auf die ungleiche Verteilung von Zeit, Geld etc. zwischen Männern und Frauen?<br/>Wie gelangt die Information an Männer und Frauen?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repräsentation</li> <li>- Ressourcen</li> <li>- Realität</li> <li>- Rechtliche Situation</li> </ul> |

<sup>138</sup> Doblhofer, Doris & Küng, Zita (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch. Heidelberg: Springer.

<sup>139</sup> Doblhofer, Doris & Küng, Zita (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch. Heidelberg: Springer.

<sup>140</sup> Doblhofer, Doris & Küng, Zita (2008): Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch. Heidelberg: Springer.; Beispiele aus:  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WZYhMHTuXpJ:www.graz.at/cms/dokumente/10102040\\_2017431/61a38c88/Schulungsunterlage\\_GM\\_4-R-Methode.ppt+4r+methode&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=ch](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WZYhMHTuXpJ:www.graz.at/cms/dokumente/10102040_2017431/61a38c88/Schulungsunterlage_GM_4-R-Methode.ppt+4r+methode&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=ch)  
(Heide Cortolezis/Dorothea Sauer), (gefunden am 30.10.2010).



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p><b>Realitäten</b><br/>                 Welche Realitäten gibt es in Bezug auf soziale Rahmenbedingungen, unterschiedliche Anliegen, geschlechtsspezifische Werte und Normen als Ursache ungleicher Verteilung?<br/>                 Beispiele von Fragen:<br/>                 Welche geschlechtsspezifischen Werte und Normen sind im betreffenden Bereich wirksam?<br/>                 Welche spezifischen Bedürfnisse haben Männer und Frauen aufgrund ihrer sozialen Rollen?<br/>                 Welche spezifischen Hindernisse oder Benachteiligungen treffen Männer und Frauen aufgrund ihrer sozialen Rollen?<br/>                 Wo treffen geplante Aktivitäten vermutlich auf Vorurteile bei anderen Beteiligten?<br/>                 Wo ist Handlungsbedarf in Sachen Gleichstellung?</p> <p><b>Rechte</b><br/>                 Gesetze, Weisungen, Leitbilder, Verordnungen etc.<br/>                 Beispiele von Fragen:<br/>                 Haben die gleichen Rechte unterschiedliche Auswirkungen auf Männer und Frauen?<br/>                 Haben Frauen und Männer die gleichen Rechte (z.B. unterschiedliche Altersgrenzen bei Jugendlichen, unterschiedliches Pensionsantrittsalter etc.)?<br/>                 Beziehen vorhandene Regelungen und rechtliche Grundlagen geschlechtsspezifische Realitäten ein?</p> |  |
|--|---|--|

## Fazit

Aufgrund der gesichteten Instrumente und Tools sollen bei der Ist-Analyse der Betriebe folgende Daten/Aspekte erhoben werden

### 1. Statistische Kennzahlen (STAT)<sup>141</sup>

Statistisch erfasst werden sollen:

#### Zum Betrieb

- Grösse
- Mutter/Tochtergesellschaft
- International tätig
- Branche und Tätigkeitsfelder innerhalb Betrieb

#### Anzahl Frauen/Männer in...

- versch. Hierarchiestufen
- versch. Lohnklassen
- versch. Funktionen/Arbeitsbereiche
- Vollzeit/Teilzeit
- Weiterbildungen
- Mutterschaftsurlaub/Elternurlaub
- Arbeitsplätze
- Grösse Büros
- Geteilter oder eigener Arbeitsplatz
- Spezialausstattung/Vergünstigung: Firmenwagen, GA, Firmenhandy
- Internetzugang von zu Hause
- Kinderbetreuung

<sup>141</sup> Vgl. Instrument 5 und 6.

## Demographie

- Anzahl Kinder (je Führungsstufe und Arbeitsbereich)
- Wie lange schon in der Firma?
- Anzahl Bewerbungen von Männern/Frauen vs. Anzahl Einstellungen M/F

## Veränderungen dieser Werte über die letzten 5 Jahre

### 2. Dokumentenanalyse (DOC)

#### Kommunikation (Papier- & E-Dokumente)

- Geschlechtergerechte Sprache
- Geschlechtergerechte Abbildungen
- Verdeckte Stereotypen in Schriftstücken
- Aussagen zur Chancengleichheit in Rundschreiben etc.

### 3. Datenerhebung über Interviews (INT)

In den Interviews mit den verschiedenen Schlüsselpersonen im Unternehmen sollen folgende Themen zur Sprache kommen<sup>142</sup>:

#### Arbeitszeit

- Flexible Arbeitszeiten/Telearbeit
- Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte

#### Arbeitsbewertung

- Arbeitsdruck, Leistungsdruck, Überstunden
- Arbeitsbewertung: Kriterien, Ausbildung für BeurteilerInnen, Regelmässigkeit, Statistik dazu
- Genderkompetenz bei Führungskräften: Wird Qualität des Führungsverhaltens auf Gendergerechtigkeit geprüft?

#### Vereinbarkeit

- Elternzeit, Väterförderung, Planung für Wiedereinstieg (Einbindung während Mutterschafts-/Elternurlaub, berufl. Weiterbildung während Mutterschafts-/Elternurlaub, Anerkennung von Kinderbetreuung in Portfolio, Kontaktpflege), Kinderbetreuungseinrichtung

#### Personalwesen

- Personalbeschaffung: gendergerechte Stellenausschreibungen, Bewerbungsverfahren, Auswahl, Eignungsprüfung, Quoten, Weiterbildung für Führungskräfte für gendergerechte Bewerbungsgespräche
- Personalentwicklung: gendergerechter Umgang mit Versetzung, Kündigung, Potenzialanalyse, Entwicklungsbeurteilung, Nachfolgeplanung, Job-Rotation, Führungs-/Gesprächsführungs-/Verhandlungs-/Rhetoriktrainings
- Werden genderspezifische Bedürfnis und Erwartungen systematisch erhoben und berücksichtigt?
- MitarbeiterInnenbefragungen
- Gleichstellungscontrolling: Existiert eine Statistik (analog wie in STAT erhoben)?

---

<sup>142</sup> v.a. aus den Instrumenten 2, 3, 4, 5, 6, 8, und 9.

### **Umgang/Kultur**

- Werte, Normen, Ideologie, Leitbilder und Visionen
- Kultur und Verhalten im Unternehmen, Sensibilisierungsmassnahmen, Sexuelle Belästigung, Sprachregelung mündl.

### **Förderung von Frauen in Führungs-/Fachpositionen**

- Mentoring-Programme o.ä.
- Einrichtung und Förderung von Netzwerken für weibl.Führungskräfte

### **Stellenwert der Gleichstellung im Unternehmen**

- Stellenwert von Gleichstellungsthematik: Existenz von Gleichstellungs\_Diversitybeauftragten (gb), organisatorische Ansiedlung gb, Kompetenzen und Befugnisse gb, Ressourcen, Verankerung
- GEM: Wird es praktiziert? Wie? Gibt es Sensibilisierungsförderbildungen? Kommunikation darüber? Wie verbindlich sind Weisungen diesbezüglich
- Controlling: Hat sich etwas verändert aufgrund von bisherigen Massnahmen? Ziele, Messgrössen, Prozesse

### **Schnittstelle zur Gesellschaft**

- Gender- und diversityspezifische Bedürfnisse der KundInnen: Wie werden diese erfasst für neue Angebote/Produkte?
- Mitarbeit in unternehmensübergreifenden Projekten, Sponsoring, Gremien
- Engagement in Schulen, für Praktika und Schnuppermöglichkeiten
- Zugang aller Mitarbeitenden zu Informationen und Netzwerken im Bereich Gender und Diversity
- Sensibilisierungsveranstaltungen/Diskussionen zum Thema GEM: Mitarbeitende, Entscheidungsträger

## A2 Interviewleitfäden

Im Folgenden werden die Hauptthemen und die Struktur der Interviewleitfäden mit der Geschäftsleitung und mit Mitarbeitenden als Beispiele abgedruckt. Die detaillierten Leitfäden können bei den Autorinnen bezogen werden.

### Anhang 2a Interviewleitfaden mit Geschäftsleitung

- Einstiegsfragen
  - Firma und Funktion
  - Vorwissen und Konzepte der befragten Personen zum Thema Gender
- Wahrnehmung/Bedeutung/ Umsetzung der Unternehmenskultur vertiefend der Genderkultur
  - Normen und Werte
  - Bedeutung Gendergerechtigkeit im Betrieb
  - Führungs- und Kommunikationskultur
  - Vorbildfunktion als Führungskraft
- Konkrete Massnahmen im Bereich Berufseinstieg und Gendergerechtigkeit
  - Personalrekrutierung und –selektion
  - Gestaltung Berufseinstieg
  - Personalentwicklung
- Firmenkommunikation
  - angestrebtes Image der Firma, Botschaft nach aussen
  - Darstellung auf Produkt/Prozessebene und als Arbeitgeber
- Pläne in der Personalrekrutierung und Erwartungen an Fachhochschulabsolventinnen
- Offene Frage zu ergänzenden Themen

### Anhang 2b Interviewleitfaden Gruppeninterview mit Mitarbeitenden und Führungskräften

- Einstiegsfragen
  - Funktion
  - Vorwissen und Konzepte der befragten Personen zum Thema Gender
- Wahrnehmung/Bedeutung/ Umsetzung der Unternehmenskultur vertiefend der Genderkultur
  - Normen und Werte im Betrieb
  - Bedeutung Gendergerechtigkeit im Betrieb
  - Führungs- und Kommunikationskultur
  - Gestaltung und Erleben vom Berufseinstieg
- Konkrete Massnahmen im Bereich Berufseinstieg und Gendergerechtigkeit
  - Personalrekrutierung und -selektion
  - Personalentwicklung / Entwicklungsmöglichkeiten
  - Aufgabenteilung in den Teams zwischen Frauen und Männern
  - Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Firmenkommunikation
  - angestrebtes Image der Firma, Botschaft nach aussen
  - Darstellung auf Produkt/Prozessebene und als Arbeitgeber
- Erwartungen an Fachhochschulabsolventinnen
  - Benötigte Kompetenzen
- Offene Frage zu ergänzenden Themen

### A3 Übersicht der analysierten Dokumente

|       | Dokumente  | Einordnung   |
|-------|--|--|
| DOC-A | - Stellenanzeigen  | - Erwartungen an ArbeitnehmerInnen<br>- Genderkultur/ Unternehmenskultur                                   |
| DOC-B | - Stellenbeschriebe  | - Erwartungen an ArbeitnehmerInnen<br>- Genderkultur/ Unternehmenskultur<br>- Struktur/ Arbeitsbedingungen |
| DOC-C | - Liste der Medien, in denen ausgeschrieben wird                                   | - Genderkultur/ Unternehmenskultur<br>- Erwartungen an ArbeitnehmerInnen                                   |
| DOC-D | - Leitlinien zum Personalmangement: Personalführung/<br>-entwicklung/-rekrutierung | Struktur/ Arbeitsbedingungen   |
| DOC-E | - Leitlinien zu Weiterbildungen  | Struktur/ Arbeitsbedingungen   |
| DOC-F | - Kursausschreibungen aller Art  | - Genderkultur/ Unternehmenskultur<br>- Erwartungen an ArbeitnehmerInnen<br>- Struktur/ Arbeitsbedingungen |
| DOC-G | - Leitfaden für Berichte, PP-Präsentationen, etc.                                  | Genderkultur/ Unternehmenskultur   |
| DOC-H | - Mitarbeitendenbefragungen  | Genderkultur/ Unternehmenskultur   |
| DOC-I | - Schreiben der GL an MA (Dank, Weihnachten, Informationen, Glückwünsche)          | Genderkultur/ Unternehmenskultur   |
| DOC-J | - Geschäftsbericht 2009, 2008  | Kommunikation  |
| DOC-K | - Newsletters, Werbematerial, PR-Berichte, Broschüren                              | Kommunikation  |
| DOC-L | - Organigramm  | Struktur/Arbeitsbedingungen  |
| DOC-M | - Leitbild   | - Kommunikation<br>- Genderkultur/ Unternehmenskultur  |
| DOC-N | - Strategie  | - Kommunikation<br>- Genderkultur/ Unternehmenskultur<br>- Erwartungen an ArbeitnehmerInnen                |
| DOC-O | - Mitarbeiterzeitungenh  | - Genderkultur/ Unternehmenskultur<br>- Kommunikation  |
| DOC-P | - Rundschreiben/Rundmails zu Gleichstellungs-/Diversitythemen                      | Genderkultur/ Unternehmenskultur   |
| DOC-Q | - Leitfaden für geschlechtergerechte Sprache                                       | Genderkultur/ Unternehmenskultur   |
| DOC-R | - Intranet   | Genderkultur/ Unternehmenskultur   |

## A4 Screeningraster gendergerechte Kommunikation zur Dokumentenanalyse

### 1) Stellenanzeigen

| Quelle  | Textteil   | Auswertungskriterien   | Kriterium erfüllt/nicht erfüllt? |         |   |  |   |   |  |
|---|--|--|----------------------------------|---------|---|--|---|---|--|
| Quelle 1 <sup>143</sup>   | Überschrift  | <p>Nennen Sie in der Überschrift stets weibliche und männliche Personen- und Stellenbezeichnungen:</p> <p><b>Beispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachfrau Pflege / Fachmann Pflege</li> <li>– Geschäftsführerin / Geschäftsführer</li> <li>– wissenschaftliche Redaktorin / wissenschaftlicher Redaktor</li> <li>– Sachbearbeiterin / Sachbearbeiter</li> </ul> <p>Schreiben Sie in der Überschrift die Bezeichnung immer aus und verzichten Sie auf Kurzformen (Sachbearbeiter/in).</p>  |                                  |         |   |  |   |   |  |
| Quelle 1  | engl. Bezeichnungen  | <p>Die konsequente Verwendung von männlicher und weiblicher Form auch bei englischen Bezeichnungen: Bilden Sie eine weibliche Form:</p> <p><b>Beispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Manager / Managerin</li> <li>– Supporter / Supporterin</li> <li>– Webmaster / Webmasterin</li> <li>– Ingenieur / Ingenieurin</li> </ul> <p>Wenn eine explizit weibliche Form nicht gebildet werden kann, verwenden Sie den deutschen Begriff: Geschäftsleiterin / Geschäftsleiter statt Chief Executive Officer.</p>  |                                  |         |   |  |   |   |  |
| Quelle 1  | Begleittext  | <p>Richten Sie sich auch im Begleittext konsequent an beide Geschlechter. Hier können allenfalls Kurzformen verwendet werden, aber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nicht Kurzform mit Klammer (Direktor(in))</li> <li>- nicht männliche Form mit dem Zusatz w/m (Facharzt w/m).</li> <li>- eher nicht Binnen-I (MitarbeiterIn)</li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: left;">falsch</th> <th style="width: 50%; text-align: left;">richtig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Die/der Datenbankspezialist/in ist verantwortlich für den sicheren und effizienten Betrieb und die Weiterentwicklung der Datenbanken.</td> <td>Der/die Datenbank-Spezialist/in ist verantwortlich für den sicheren und effizienten Betrieb und die Weiterentwicklung der Datenbanken.</td> </tr> <tr> <td>Sie pflegen die Kontakte zu den bestehenden Kunden und betreuen die Lagermitarbeiter.</td> <td>Sie pflegen die Kontakte zur bestehenden Kundschaft und betreuen das Lagerpersonal.</td> </tr> </tbody> </table> | falsch                           | richtig | Die/der Datenbankspezialist/in ist verantwortlich für den sicheren und effizienten Betrieb und die Weiterentwicklung der Datenbanken. | Der/die Datenbank-Spezialist/in ist verantwortlich für den sicheren und effizienten Betrieb und die Weiterentwicklung der Datenbanken. | Sie pflegen die Kontakte zu den bestehenden Kunden und betreuen die Lagermitarbeiter. | Sie pflegen die Kontakte zur bestehenden Kundschaft und betreuen das Lagerpersonal. |  |
| falsch  | richtig  |  |                                  |         |   |  |   |   |  |
| Die/der Datenbankspezialist/in ist verantwortlich für den sicheren und effizienten Betrieb und die Weiterentwicklung der Datenbanken. | Der/die Datenbank-Spezialist/in ist verantwortlich für den sicheren und effizienten Betrieb und die Weiterentwicklung der Datenbanken. |  |                                  |         |   |  |   |   |  |
| Sie pflegen die Kontakte zu den bestehenden Kunden und betreuen die Lagermitarbeiter.   | Sie pflegen die Kontakte zur bestehenden Kundschaft und betreuen das Lagerpersonal.  |  |                                  |         |   |  |   |   |  |
| Quelle 1  | Vorschläge Vereinfachung   | <p><b>1. Plural</b><br/>statt „Der Kandidat/die Kandidatin... er oder sie“ → Alle Kandidatinnen und Kandidaten ... sie“</p> <p><b>2. neutrale Formen</b><br/>statt „die Kunden“ „die Kollegen“ → die Kundschaft, das Team</p> <p><b>3. direkte Anrede</b><br/>statt „der/die Kandidatin sollte“ → „Sie sind“ oder „Bitte, melden Sie...“</p> <p><b>4. Passiv</b><br/>statt „er/sie sollte XY mitbringen“ → „XY ist erwünscht“</p> <p><b>5. Binnen-Konstruktionen</b><br/>statt „benutzerfreundlich“ „leserfreundlich“ → benutzungsfreundlich, lesefreundlich</p> <p><b>6. Vokabular</b></p>  |                                  |         |   |  |   |   |  |

<sup>143</sup> Quelle 1: Helfer Herrera Erazo, Marianne (2008): Kompetente Bewerberinnen und Bewerber finden. Tipps und Tricks für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Stelleninseraten. Gleichstellungsbüro Basel-Stadt (Hrsg.). Online unter: [http://www.gleichstellung.bs.ch/kompetent\\_inserieren](http://www.gleichstellung.bs.ch/kompetent_inserieren) (20.8.2010)

|  |  | statt „Ihr Wissen als ExpertIn“ „fachmännisch“ → „Ihr Fachwissen“ „professionell“   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
|--|--|---|------------------|------------------|--|--|--|---|------------|------------------------------|------------------------|--------------------------------------|--|-----------------|----------------------------|-----------|--|
| Quelle 1   | Verdeutlichung   | Wenn Sie aus betrieblichen Gründen besonders ein Geschlecht für die zu besetzende Stelle gewinnen wollen, sollten Sie das in der Stellenausschreibung verdeutlichen:<br>– Bei gleicher Qualifikation wird aufgrund der Teamzusammensetzung ein Mann bevorzugt.<br>– Wir freuen uns besonders über die Bewerbung von Frauen.   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Quelle 1   | Vokabular  | Verzichten Sie auf militärisch geprägte Ausdrücke, denn diese sind grundsätzlich männlich konnotiert:<br><table border="1"> <thead> <tr> <th>falsch</th> <th>richtig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instruktion</td> <td>Einführung, Anleitung</td> </tr> <tr> <td>Rekrutierung</td> <td>Personalgewinnung</td> </tr> <tr> <td>Task Force</td> <td>Arbeitsgruppe, Projektgruppe</td> </tr> <tr> <td>an vorderster Front</td> <td>zuvorderst</td> </tr> </tbody> </table>  | falsch           | richtig          | Instruktion  | Einführung, Anleitung  | Rekrutierung   | Personalgewinnung   | Task Force | Arbeitsgruppe, Projektgruppe | an vorderster Front    | zuvorderst                           |  |                 |                            |           |  |
| falsch   | richtig  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Instruktion  | Einführung, Anleitung  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Rekrutierung   | Personalgewinnung  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Task Force   | Arbeitsgruppe, Projektgruppe   |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| an vorderster Front  | zuvorderst   |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Quelle 1   | Anforderungsprofil   | - beschreiben Sie ein realistisches anstatt abschreckendes bis unerfüllbares Anforderungsprofil<br>- formulieren Sie wo möglich Ihre Vorstellungen anstatt Voraussetzungen, die als Killerkriterien aufgefasst werden<br><table border="1"> <thead> <tr> <th>falsch</th> <th>richtig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Für die Erfüllung dieser Aufgabe werden ein Hochschulabschluss und mindestens fünf Jahre Berufserfahrungen vorausgesetzt.</td> <td>Für die Erfüllung dieser Aufgabe sind ein Hochschulabschluss und einige Jahre Berufserfahrung erwünscht.</td> </tr> <tr> <td>Eine Ausbildung im Bereich des Journalismus, mehrjährige Berufserfahrung und ausgezeichnete Englischkenntnisse sind Bedingung.</td> <td>Wir erwarten eine Ausbildung im Bereich des Journalismus, mehrjährige Berufserfahrung und sehr gute Englischkenntnisse.</td> </tr> </tbody> </table>                          | falsch           | richtig          | Für die Erfüllung dieser Aufgabe werden ein Hochschulabschluss und mindestens fünf Jahre Berufserfahrungen vorausgesetzt.  | Für die Erfüllung dieser Aufgabe sind ein Hochschulabschluss und einige Jahre Berufserfahrung erwünscht.   | Eine Ausbildung im Bereich des Journalismus, mehrjährige Berufserfahrung und ausgezeichnete Englischkenntnisse sind Bedingung. | Wir erwarten eine Ausbildung im Bereich des Journalismus, mehrjährige Berufserfahrung und sehr gute Englischkenntnisse. |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| falsch   | richtig  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Für die Erfüllung dieser Aufgabe werden ein Hochschulabschluss und mindestens fünf Jahre Berufserfahrungen vorausgesetzt.  | Für die Erfüllung dieser Aufgabe sind ein Hochschulabschluss und einige Jahre Berufserfahrung erwünscht.   |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Eine Ausbildung im Bereich des Journalismus, mehrjährige Berufserfahrung und ausgezeichnete Englischkenntnisse sind Bedingung.   | Wir erwarten eine Ausbildung im Bereich des Journalismus, mehrjährige Berufserfahrung und sehr gute Englischkenntnisse.  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Quelle 1   | Stereotype Wendungen   | Vermeiden Sie bei der Aufzählung der Anforderungen an die Bewerberinnen und Bewerber jede Art von Geschlechterstereotypen.<br><table border="1"> <thead> <tr> <th>typisch weiblich</th> <th>typisch männlich</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>freundlich, nett, lieb, aufgestellt, charmant</td> <td>zupackend</td> </tr> <tr> <td>anpassungsfähig</td> <td>Durchsetzung, Entscheidung, Verhandlung, Führung</td> </tr> <tr> <td>tüchtig</td> <td>unternehmerisch</td> </tr> <tr> <td>rasch, flink, speditiv</td> <td>leistungs-, ziel-, erfolgsorientiert</td> </tr> <tr> <td>elegant, hübsch, angenehme Erscheinung</td> <td>kräftig, robust</td> </tr> <tr> <td>Freude an..., Flair für...</td> <td>ehrgeizig</td> </tr> </tbody> </table>   | typisch weiblich | typisch männlich | freundlich, nett, lieb, aufgestellt, charmant  | zupackend  | anpassungsfähig  | Durchsetzung, Entscheidung, Verhandlung, Führung  | tüchtig    | unternehmerisch              | rasch, flink, speditiv | leistungs-, ziel-, erfolgsorientiert | elegant, hübsch, angenehme Erscheinung | kräftig, robust | Freude an..., Flair für... | ehrgeizig |  |
| typisch weiblich   | typisch männlich   |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| freundlich, nett, lieb, aufgestellt, charmant  | zupackend  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| anpassungsfähig  | Durchsetzung, Entscheidung, Verhandlung, Führung   |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| tüchtig  | unternehmerisch  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| rasch, flink, speditiv   | leistungs-, ziel-, erfolgsorientiert   |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| elegant, hübsch, angenehme Erscheinung   | kräftig, robust  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Freude an..., Flair für...   | ehrgeizig  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Quelle 1   | Aufgaben statt Charakter   | Statt der Charakterisierung der gesuchten Person → Aufgaben und die formalen Anforderungen: personenbezogene Charaktereigenschaften haben nichts mit den objektiven Anforderungen zu tun:<br><table border="1"> <thead> <tr> <th>falsch</th> <th>richtig</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mit Ihrer dynamischen und kreativen Art übernehmen sie problemlos die redaktionelle Verantwortung für die Mitgliederzeitschrift und arbeiten inhaltlich bei Kampagnen mit.</td> <td>Ihre Aufgaben umfassen die redaktionelle Verantwortung für die Mitgliederzeitschrift, die inhaltliche Mitarbeit bei Kampagnen und die Zusammenarbeit mit den Medien.</td> </tr> <tr> <td>Dank Ihrem Flair für Kommunikation fällt Ihnen die Zusammenarbeit mit den Medien leicht.</td> <td>Sie bringen eine journalistische Ausbildung und einige Jahre Berufserfahrung auf einer Redaktion mit.</td> </tr> </tbody> </table> | falsch           | richtig          | Mit Ihrer dynamischen und kreativen Art übernehmen sie problemlos die redaktionelle Verantwortung für die Mitgliederzeitschrift und arbeiten inhaltlich bei Kampagnen mit. | Ihre Aufgaben umfassen die redaktionelle Verantwortung für die Mitgliederzeitschrift, die inhaltliche Mitarbeit bei Kampagnen und die Zusammenarbeit mit den Medien. | Dank Ihrem Flair für Kommunikation fällt Ihnen die Zusammenarbeit mit den Medien leicht.                                       | Sie bringen eine journalistische Ausbildung und einige Jahre Berufserfahrung auf einer Redaktion mit.                   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| falsch   | richtig  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Mit Ihrer dynamischen und kreativen Art übernehmen sie problemlos die redaktionelle Verantwortung für die Mitgliederzeitschrift und arbeiten inhaltlich bei Kampagnen mit. | Ihre Aufgaben umfassen die redaktionelle Verantwortung für die Mitgliederzeitschrift, die inhaltliche Mitarbeit bei Kampagnen und die Zusammenarbeit mit den Medien. |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Dank Ihrem Flair für Kommunikation fällt Ihnen die Zusammenarbeit mit den Medien leicht.   | Sie bringen eine journalistische Ausbildung und einige Jahre Berufserfahrung auf einer Redaktion mit.  |   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |
| Quelle 1   | Sozialkompetenzen  | Äussern Sie sich nicht nur zu Fach-, sondern auch zu <b>Sozial- und Selbstkompetenzen</b> , die sich auch ausserhalb des Berufslebens aneignen lassen.<br><b>Beispiele</b><br>– Teamfähigkeit<br>– Selbständigkeit<br>– Kommunikationsfähigkeit<br>– Verantwortungsbewusstsein<br>– Organisationstalent   |                  |                  |  |  |  |   |            |                              |                        |                                      |  |                 |                            |           |  |

|                         |                                |   |  |
|-------------------------|--------------------------------|---|--|
| Quelle 1                | Ausserberufliche Qualifikation | Erwähnen Sie, dass ausserberuflich erworbene Schlüsselqualifikationen aus den Bereichen Haushalt-, Familien- oder Betreuungsarbeit, öffentlichen Ämtern oder ehrenamtlichen Tätigkeiten geschätzt werden.   |  |
| Quelle 1                | Beschäftigungsgrad             | - Es ist nachgewiesen, dass Frauen – und zunehmend auch Männer – sich häufiger auf eine Stelle bewerben, wenn diese mit einem <b>80 – 100%-Pensum</b> statt nur einem Vollzeitpensum ausgeschrieben ist.<br>- Teilzeitpensum oder die Möglichkeit zum Jobsharing bereits in der Überschrift nennen<br><br><b>Beispiele</b><br>– Sachbearbeiterin / Sachbearbeiter 80 – 100%<br>– Projektleiterin oder Projektleiter 100% (Jobsharing möglich)<br>– Flexible Arbeitszeiten |  |
| Quelle 1                | Vereinbarkeit                  | Verweisen Sie auf Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf<br><br><b>Beispiele</b><br>– Flexible Arbeitszeiten<br>– Betriebseigene Kinderkrippe / Beitrag an Kinderbetreuung<br>– Elternurlaub<br>– Telearbeit  |  |
| Quelle 1                | Erreichbarkeit                 | Frauen nutzen öffentliche Verkehrsmittel häufiger als Männer. Weisen Sie deshalb auf die gute Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes hin.<br><br><b>Beispiele</b><br>– Zentral gelegener Arbeitsort<br>– Arbeitsort in der Nähe des Bahnhofs<br>– Arbeitsort mit öffentlichen Verkehrsmitteln erschlossen  |  |
| Quelle 1                | zusätzliche Angebote           | Erwähnen Sie Ihre Lohnnebenleistungen und Angebote der Personalentwicklung<br><br><b>Beispiele</b><br>– Interessante Weiterbildungsmöglichkeiten<br>– Attraktive Aufstiegs- und Veränderungsmöglichkeiten<br>– Laufbahnberatung<br>– Gute Einschulung / Einführung<br>– Kantine / Ruheräume<br>– Übernahme der Kosten für den öffentlichen Verkehr  |  |
| Quelle 1                | Bildmaterial (vgl. Internet)   |   |  |
| Quelle 5 <sup>144</sup> | Inter-/ Transdisziplinarität   | Es ist nachgewiesen, dass Frauen ganzheitliche Aufgaben suchen.<br><br>Erwähnen Sie, wenn dies der Fall ist, ob die Arbeit inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit oder interkulturelle Zusammenarbeit beinhaltet.   |  |
| Quelle 5                | Anwendungsbezug                | Es ist nachgewiesen, dass sich Frauen bei Produkten eines Unternehmens für den Anwendungsbezug und die Bedürfnisse von KundInnen interessieren<br><br>Gehen Sie nicht nur auf technische Details ein, sondern stellen sie den Nutzen für AnwenderInnen/die Gesellschaft heraus und inwiefern die Stelle verlangt, auf KundInnen-Bedürfnisse eingehen zu können  |  |
| Quelle 5                | Nachhaltigkeit                 | Es ist nachgewiesen, dass Frauen Wert auf Nachhaltigkeit legen.<br><br>Werben Sie für ihre Unternehmung, indem sie herausstellen, welchen Stellenwert gesellschaftliche und ökologische Verantwortungsübernahme für das Unternehmen hat (z.B. durch die Wahl zertifizierter Zuliefer-Betriebe)  |  |

<sup>144</sup> Quelle 5: Ergebnisse aus Nachhaltigkeitsforschung: Fraunhofer Institut



## 2) Stellenbeschreibungen

| Quelle | Textteil                                       | Auswertungskriterien  | Kriterium erfüllt / nicht erfüllt? |
|--------|--|---|------------------------------------|
|        | Personen-/Berufsbezeichnungen                  | vgl. Stellenanzeigen  |                                    |
|        | explizite Aussagen zu Gleichstellung/Diversity | Gibt es explizite Stellungnahmen oder Aussagen<br>- zur Bedeutung von Gleichstellung<br>- zur konkreten Umsetzung von Gleichstellung<br>- zum Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung (respektvoller Umgang) |                                    |
|        |  | Arbeitspsychologische Analyse   |                                    |

## 3) Leitlinien / interne Dokumente / Reglemente

| Quelle                  | Textteil                                       | Auswertungskriterien   | Kriterium erfüllt / nicht erfüllt? |
|-------------------------|--|--|------------------------------------|
| Quelle 1                | Personen-/Berufsbezeichnungen                  | vgl. Stellenanzeigen   |                                    |
| Quelle 2 <sup>145</sup> | explizite Aussagen zu Gleichstellung/Diversity | Gibt es explizite Stellungnahmen oder Aussagen<br>- zur Bedeutung von Gleichstellung<br>- zur konkreten Umsetzung von Gleichstellung<br>- zum Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung (respektvoller Umgang)<br>- zum Umgang mit Work-Life-Balance  |                                    |
| Quelle 2                | erwünschte Fähigkeiten                         | - gehören Softskills wie Organisationsfähigkeit, Selbstmanagement, Konfliktmanagement, Teamfähigkeit etc. auch zu den propagierten Werten und Fähigkeiten der Mitarbeitenden/Führungskräfte?   |                                    |
| Quelle 2                | stereotypes Vokabular                          | Verzichten Sie auf militärisch geprägte Ausdrücke, denn diese sind grundsätzlich männlich konnotiert:<br><br>Wird durch das verwendete Vokabular klar gemacht, dass das Unternehmen ein Männerunternehmen ist?<br>- Kriegsmetaphern für Unternehmen/Führung<br>- Waffenmetaphern für Instrumente/Tools<br>- Mutter-/Pflege-Metaphern für Frauen<br>- Pioniergeist, Einzelkämpfertum, einzelnes Genie |                                    |
| Quelle 2                | Sichtbarkeit                                   | Werden Technikerinnen und Ingenieurinnen sichtbar gemacht? Wie ist der Anteil der genannten Männer vs. Frauen?   |                                    |
| Quelle 3 <sup>146</sup> | Hierarchien                                    | Wie werden Hierarchien zum Ausdruck gebracht? Scheinen die Menschen auf allen Stufen zugänglich zu sein, oder überhöht und unerreichbar?   |                                    |
| Quelle 4 <sup>147</sup> | Karriere                                       | - Woran merken neue MitarbeiterInnen, wie sie in der Organisation Karriere machen können? :<br><br>Sind Kriterien für Boni und Aufstiegsmöglichkeiten offengelegt? Transparenz?  |                                    |
| Quelle 1                | Bildmaterial (vgl. Internet)                   |  |                                    |

<sup>145</sup> Quelle 2: Thaler, Anita, Christine, Wächter (2007): Engineer your Future – Toolbox zur Erhöhung des Technikerinnenanteils in steirischen Betrieben. Graz. Online unter: <http://www.ifz.tugraz.at/eyf2> (20.8.2010).

<sup>146</sup> Eigene Kriterien der Forschungsgruppe.

<sup>147</sup> Müller, Catherine, Sander, Gudrun (2009): Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Bern: Haupt.

#### 4) MitarbeiterInnenzeitung

| Quelle   | Textteil                                       | Auswertungskriterien   | Kriterium erfüllt / nicht erfüllt? |
|----------|--|--|------------------------------------|
| Quelle 1 | Personen-/Berufsbezeichnungen                  | vgl. Stellenanzeigen   |                                    |
| Quelle 1 | Namen  | werden immer Vor- und Nachnamen genannt, wenn es um fachkompetenzrelevante Inhalte geht?   |                                    |
| Quelle 2 | explizite Aussagen zu Gleichstellung/Diversity | Gibt es explizite Stellungnahmen oder Aussagen<br>- zur Bedeutung von Gleichstellung<br>- zur konkreten Umsetzung von Gleichstellung<br>- zum Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung (respektvoller Umgang)<br><br>Gibt es Berichte zu Töchertagen, Schnuppertagen für Mädchen o.ä.?   |                                    |
| Quelle 3 | explizite Sexismen/Stereotype                  | - Werden Männer und Frauen in ihren Tätigkeiten/Fähigkeiten unterschiedlich beschrieben (entlang gängiger Stereotypen)?  |                                    |
| Quelle 3 | implizite Stereotype Anlässe                   | - Welche Firmen-Anlässe sind beschrieben? Sind diese für Männer und Frauen gleichermaßen interessant? Werden Frauen als Ausnahmen erwähnt?<br>- Sind es Wettbewerbsanlässe oder gemeinsame Unternehmungen?<br>- Wenn Wettbewerb: sind Frauen von vornherein benachteiligt? Wie ist die Berichterstattung über SiegerInnen und VerliererInnen |                                    |
| Quelle 3 | implizite Stereotype Dipl.Ing. vs. ?           | - Werden bei Männern und Frauen die Titel immer berücksichtigt? D.h. wenn Männer Ingenieure sind, sind Frauen dann auch mit einem Titel belegt (BA, MA, Dipl.Ing.?)?<br><br>- Werden Frauen in Führungspositionen deutlich gemacht?  |                                    |
| Quelle 4 | Vorbilder                                      | - Welche „Typen“ von Personen werden beschrieben/lobend erwähnt/portraitiert? (d.h. wer „gehört“ scheinbar „dazu“?)<br>- Werden z.B. Männer auf Führungsebene mit 60-80%-Pensum erwähnt?   |                                    |
| Quelle 3 | implizite Stereotype Väter vs. Mütter          | Wie werden Väter, wie Mütter dargestellt und beschrieben?<br>Werden Väter überhaupt als Väter thematisiert?  |                                    |
| Quelle 4 | Sichtbarkeit                                   | Werden Technikerinnen und Ingenieurinnen sichtbar gemacht? Wie ist der Anteil der genannten Männer vs. Frauen?   |                                    |
| Quelle 3 | Hierarchien                                    | Wie werden Hierarchien zum Ausdruck gebracht? Scheinen die Menschen auf allen Stufen zugänglich zu sein, oder überhöht und unerreichbar?   |                                    |
| Quelle 1 | stereotypes Vokabular                          | Wird durch das verwendete Vokabular klar gemacht, dass das Unternehmen ein Männerunternehmen ist?<br>- Kriegsmetaphern für Unternehmen/Führung<br>- Waffenmetaphern für Instrumente/Tools<br>- Mutter-/Pflege-Metaphern für Frauen<br>- Pioniergeist, Einzelkämpfertum, einzelnes Genie  |                                    |
| Quelle 1 | Bildmaterial (vgl. Internet)                   |  |                                    |

5) Internet

| Quelle   | Textteil  | Auswertungskriterien   | Kriterium erfüllt/nicht erfüllt? |
|----------|---|--|----------------------------------|
| Quelle 1 | Personen-/ Berufsbezeichnungen                  | vgl. Stellenanzeigen   |                                  |
| Quelle 1 | Namen   | Werden immer Vor- und Nachnamen genannt, wenn es um fachkompetenzrelevante Inhalte geht?   |                                  |
| Quelle 2 | explizite Aussagen zu Gleichstellung/ Diversity | Gibt es explizite Stellungnahmen oder Aussagen<br>- zur Bedeutung von Gleichstellung<br>- zur konkreten Umsetzung von Gleichstellung<br>- zum Umgang mit Mobbing und sexueller Belästigung (respektvoller Umgang)<br><br>Gibt es Berichte zu Töchertagen, Schnuppertagen für Mädchen o.ä.?   |                                  |
| Quelle 3 | explizite Sexismen/ Stereotype                  | - Werden Männer und Frauen in ihren Tätigkeiten/Fähigkeiten unterschiedlich beschrieben (entlang gängiger Stereotypen)?  |                                  |
| Quelle 3 | implizite Stereotype Anlässe                    | - Welche Firmen-Anlässe sind beschrieben? Sind diese für Männer und Frauen gleichermaßen interessant?<br>- Sind es Wettbewerbsanlässe oder gemeinsame Unternehmungen?<br>- Wenn Wettbewerb: sind Frauen von vornherein benachteiligt? Wie ist die Berichterstattung über SiegerInnen und VerliererInnen  |                                  |
| Quelle 3 | implizite Stereotype Dipl.Ing. vs. - ?          | Werden bei Männern und Frauen die Titel immer berücksichtigt? D.h. wenn Männer Ingenieure sind, sind Frauen dann auch mit einem Titel belegt (BA, MA, Dipl.Ing.?)?   |                                  |
| Quelle 3 | implizite Stereotype Väter vs. Mütter           | Wie werden Väter, wie Mütter dargestellt und beschrieben?<br>Werden Väter überhaupt als Väter thematisiert?  |                                  |
| Quelle 4 | Sichtbarkeit                                    | Werden Technikerinnen und Ingenieurinnen sichtbar gemacht? Wie ist der Anteil der genannten Männer vs. Frauen?   |                                  |
| Quelle 3 | Hierarchien                                     | Wie werden Hierarchien zum Ausdruck gebracht? Scheinen die Menschen auf allen Stufen zugänglich zu sein, oder überhöht und unerreichbar?   |                                  |
| Quelle 1 | stereotypes Vokabular                           | Wird durch das verwendete Vokabular klar gemacht, dass das Unternehmen ein Männerunternehmen ist?<br>- Kriegsmetaphern für Unternehmen/Führung<br>- Waffenmetaphern für Instrumente/Tools<br>- Mutter-/Pflege-Metaphern für Frauen<br>- Pioniergeist, Einzelkämpfertum, einzelnes Genie  |                                  |
| Quelle 1 | Bildmaterial                                    | - Sind Frauen und Männer gleichwertig dargestellt und nicht stereotyp: Mann erklärt Frau etwas, Mann steht über Frau.<br>- Sind Berufsfrauen in Action abgebildet? Oder nur Männer in ihrer Berufsrolle?<br>- Bei Bildern von Handschlägen etc.: Sind es nur Männerhände oder auch Frauenhände?<br>- Werden Frauen im Hintergrund oder am Rand versteckt oder in der Mitte abgebildet?<br>- Wer steht im Blickzentrum des Bildes?<br>- Schauen alle in die Kamera? Wer nicht?<br>- Perspektive nicht von oben nach unten auf die Frauen<br>- Schlecht:<br>Hausfrauen, Frauen mit Kindern, Frauen als Sexsymbole, körperbetonte Bilder von Frauen, Frauen als Passive – Männer als Aktive, öffentliche Männer, Portraitphotos von Männern |                                  |

## A5 Fragebogen für die Absolventinnen

**Begleit-Fragebogen Absolventinnen UI, ET, MB der ZHAW**  
 (Bitte ausfüllen und mit beigelegtem Antwortcouvert retournieren)  
 Alle von Ihnen in diesem Fragebogen gemachten Angaben werden von uns streng vertraulich behandelt!

### Persönliche Angaben

#### A

|                            |               |
|----------------------------|---------------|
| Name der Absolventin:      | Vorname:      |
| Abschlussjahr an der ZHAW: | Studiengang:  |
| Jahrgang:                  | Nationalität: |

### Angaben zum Übergang vom Studium in den Beruf

**B1a Hatten Sie Schwierigkeiten nach dem Studiumsabschluss eine Erwerbstätigkeit zu finden, die Ihren Erwartungen entspricht?**

|      |                          |
|------|--------------------------|
| Ja   | <input type="checkbox"/> |
| Nein | <input type="checkbox"/> |

**B1b Spielen bzw. spielten die folgenden Aspekte in Bezug auf Ihre Schwierigkeiten bei der Stellensuche eine Rolle?**

| Bitte machen Sie in jeder Zeile ein Kreuz                         | Trifft zu                | Trifft nicht zu          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Mein Alter  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mein Geschlecht   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meine Nationalität  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mein Anspruch an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Freizeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meine gewählte Studienrichtung                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Meine Abschlussnote   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| „Falscher“ Studienabschluss (z.B. FH statt UH)                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fehlende Zusatzkenntnisse (z.B. EDV; Fremdsprachen etc.)          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fehlende Berufserfahrung  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Stellensituation im studierten Fachbereich                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die aktuelle Wirtschaftslage                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**B1c Welche Massnahmen haben Sie realisiert bzw. erwogen, um eine Erwerbstätigkeit zu finden?**

| Bitte machen Sie in jeder Zeile ein Kreuz   | realisiert               | erwogen                  | nicht erwogen            |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zusatzqualifikation (z.B. MBA o.ä.) erwerben, um die Chancen zu verbessern          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Praktikum machen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geographisch mobil sein   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Einen anderen als den gewünschten Beschäftigungsgrad in Kauf nehmen                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eine längere Arbeitslosigkeit in Kauf nehmen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ein niedrigeres Einkommen in Kauf nehmen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Eine qualifizierte Arbeit annehmen, die aber mit dem Studiengebiet wenig zu tun hat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| In eine Tätigkeit einsteigen, die der Ausbildung nicht angemessen ist               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sich selbstständig machen/freiberuflich tätig sein                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Stellensituation im studierten Fachbereich                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges, bitte angeben: _____   |                          |                          |                          |

**B2a Welche Möglichkeiten haben Sie genutzt, um eine Erwerbstätigkeit zu finden?**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Sie können hier mehrere Kreuze machen   |                          |
| 2 Mich bei privaten Stellenvermittlungs- oder Personalberatungsbüros gemeldet | <input type="checkbox"/> |
| 3 Mich unaufgefordert bei Arbeitgebern beworben                               | <input type="checkbox"/> |
| 4 Auf Stelleninserate aus Printmedien geantwortet                             | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| 5 Auf Stelleninserate aus dem Internet geantwortet (z.B. www.jobwinner.ch)   | <input type="checkbox"/> |
| 6 Internetseiten potentieller Arbeitgeber besucht  | <input type="checkbox"/> |
| 7 Mich und meine Berufswünsche in einem Business-Netzwerk im Internet präsentiert  | <input type="checkbox"/> |
| 8 Mich über Dozierende und andere Fachhochschulangehörige um Stellen bemüht  | <input type="checkbox"/> |
| 9 Mich über Personen um Stellen bemüht, die ich in Zusammenhang mit einer Studierenerbstätigkeit (bzw. Praktikum oder Projektarbeit) kennen gelernt habe | <input type="checkbox"/> |
| 10 Mit Hilfe von persönlichen Beziehungen (Verwandte, Freunde, Bekannte, StudienkollegInnen) nach einer Stelle gesucht                                   | <input type="checkbox"/> |
| 11 Eine Vermittlungsinstitution der Hochschule in Anspruch genommen  | <input type="checkbox"/> |
| 12 Die Berufs- oder Studienberatung in Anspruch genommen (persönliche Beratung, Besuch der Dokumentationsstelle etc.)                                    | <input type="checkbox"/> |
| 13 Nach selbstständigen Arbeitsaufträgen gesucht   | <input type="checkbox"/> |
| 14 An Kongressen/Messen/Foren teilgenommen   | <input type="checkbox"/> |
| 15 Sonstiges, bitte angeben: _____   |                          |

**B2b Falls Sie eine Erwerbstätigkeit gefunden haben. Welche der in Frage B2a genannten Aktivitäten war in ihrem Fall entscheidend?**

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Bitte hier die Nummer der entscheidenden Aktivität angeben | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|

**B3 Bitte machen Sie Angaben zu Ihren Bewerbungen für die erste Erwerbstätigkeit nach Studienabschluss. Bitte auch angeben, wenn Sie noch auf der Suche sind.**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Wie oft haben Sie sich beworben?                | <input type="checkbox"/> |
| Wie viele Bewerbungsgespräche haben Sie geführt | <input type="checkbox"/> |
| Wie viele Stellenangebote haben Sie erhalten?   | <input type="checkbox"/> |

**Angaben zur Erwerbstätigkeit**

**C1 Sind sie zurzeit erwerbstätig bzw. selbstständig?**

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Als erwerbstätig gelten Personen, die in einem bezahlten Arbeitsverhältnis tätig sind – unabhängig von Arbeitsumfang und Befristung – sowie Personen, die selbstständig erwerbend, freiberuflich tätig oder im Praktikum sind. Nicht dazu gehören Personen, die in einem Zwischenverdienst, Beschäftigungsprogramm oder Gelegenheitsjob engagiert sind oder ein Stipendium erhalten. (Bitte machen Sie hier nur ein Kreuz) |                          |
| Ja, ich übe <b>eine</b> Erwerbstätigkeit aus   | <input type="checkbox"/> |
| Ja, ich übe <b>mehrere</b> Erwerbstätigkeiten aus  | <input type="checkbox"/> |
| Ich bin in einem Beschäftigungsprogramm des Arbeitsamtes (RAV) eingeschrieben  | <input type="checkbox"/> |
| Nein, ich bin auf der Suche nach einer Erwerbstätigkeit  | <input type="checkbox"/> |
| Nein, ich habe aber definitiv eine Stelle oder einen Auftrag zugesichert<br>Datum des vorgesehenen Antritts (Monat; Jahr): <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> |
| Nein, ich verzichte vorerst auf eine Erwerbstätigkeit und befinde mich in Ausbildung   | <input type="checkbox"/> |
| Nein, ich bin vorerst nicht erwerbstätig und führe den Haushalt bzw. betreue die Kinder  | <input type="checkbox"/> |
| Nein, ich bin aus anderen Gründen nicht erwerbstätig, nämlich: _____   |                          |

**C2 Wie lange nach dem Studienabschluss hatten sie Ihre erste feste Stelle?**

|   |
|---|
| Bitte nur erste Linie oder zweite Linie ausfüllen   |
| Bitte geben Sie die Monate an <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (direkt weiter mit Frage C3) |
| Ich habe noch <b>keine</b> feste Stelle seit dem Studienabschluss <input type="checkbox"/> (weiter mit Frage D1)                      |

**C3 Aktivität nach Studienabschluss: Haben Sie seither den Arbeitgeber gewechselt?**

|      |                          |
|------|--------------------------|
| Ja   | <input type="checkbox"/> |
| Nein | <input type="checkbox"/> |

Die Fragen C4 bis C16 beziehen sich auf Ihre aktuell bezahlte Hauptbeschäftigung. Falls Sie mehr als eine Erwerbstätigkeit innehaben, bitte beantworten Sie die Fragen bezüglich der Erwerbstätigkeit, für welche Sie die grösste Anzahl Stunden aufwenden. Bei gleicher Stundenzahl in beiden Erwerbstätigkeiten wählen Sie bitte die Erwerbstätigkeit aus, welche Ihnen persönlich wichtiger ist.

**C4 Bitte geben Sie den Namen des Unternehmens bzw. der Organisation an, in dem/der Sie gegenwärtig arbeiten.**

Unternehmens- bzw. Organisationsname: \_\_\_\_\_

**C5 Sind Sie im öffentlichen Dienst oder privaten Sektor tätig?**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Bitte machen Sie nur ein Kreuz                        |                          |
| Öffentlicher Dienst                                   | <input type="checkbox"/> |
| Privater nicht gewinnorientierter (non profit) Sektor | <input type="checkbox"/> |
| Privater gewinnorientierter Sektor                    | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges, bitte angeben:                             | _____                    |

**C6 Arbeiten Sie in einem/r Klein-, Mittel- oder Grossbetrieb, -organisation?**

|                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| Klein (1 – 49 Angestellte)    | <input type="checkbox"/> |
| Mittel (50 – 499 Angestellte) | <input type="checkbox"/> |
| Gross (ab 500 Angestellte)    | <input type="checkbox"/> |

**C7 Welchen Beruf üben Sie gegenwärtig aus?**

Tragen Sie nach Möglichkeit die genaue Bezeichnung Ihrer beruflichen Tätigkeit ein. Aus Ihrer Angabe sollte deutlich hervorgehen, welche Arbeit Sie ausüben.  
Bitte angeben: \_\_\_\_\_

**C8a Welches ist Ihre berufliche Stellung/Funktion?**

Bitte angeben: \_\_\_\_\_

**C8b Haben Sie direkte und/oder indirekte Vorgesetztenfunktion?**

|  |
|--|
| Ja <input type="checkbox"/> mir sind <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Personen direkt unterstellt   |
| Ja <input type="checkbox"/> mir sind <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Personen indirekt unterstellt |
| Nein, ich habe keine Vorgesetztenfunktion <input type="checkbox"/>   |

**C8c Haben Sie Budgetverantwortung (z.B. als Projekt-/Geschäftsleitende)?**

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Ja, für weniger als 10'000 CHF pro Jahr  | <input type="checkbox"/> |
| Ja, für 10'000 bis 100'000 CHF pro Jahr  | <input type="checkbox"/> |
| Ja für 100'000 bis 500'000 CHF pro Jahr  | <input type="checkbox"/> |
| Ja, für mehr als 500'000 CHF pro Jahr    | <input type="checkbox"/> |
| Nein, ich habe keine Budgetverantwortung | <input type="checkbox"/> |

**C9 Sind Sie befristet oder unbefristet angestellt?**

|   |
|---|
| Vertraglich befristet <input type="checkbox"/> auf <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Monate |
| Vertraglich unbefristet <input type="checkbox"/>  |

**C10 Wie hoch ist Ihre wöchentliche Arbeitszeit?**

|  |  |
|--|--|
| Vertraglich festgelegte Arbeitsstunden in der Haupterwerbstätigkeit (bzw. reguläre Stunden, falls selbstständig) | Std. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Bezahlte oder unbezahlte Über-/Zusatzstunden in der Haupterwerbsarbeit (durchschnittlich)                        | Std. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Arbeitsstunden in anderen (Neben-)Erwerbstätigkeiten   | Std. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

**C11a Zu wie viel Prozent arbeiten Sie?**

Bitte geben Sie das vertraglich festgelegte Ausmass Ihrer Hauptbeschäftigung an  %

**C11b Falls Sie insgesamt (Haupt- und Nebenerwerbstätigkeit) weniger als 90% beschäftigt sind: Welches sind die Gründe dafür?**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| Sie können hier mehrere Kreuze machen                               |                          |
| Ich bin Vollzeit beschäftigt und die Frage trifft auf mich nicht zu | <input type="checkbox"/> |
| Ich habe keine Vollzeitbeschäftigung gefunden                       | <input type="checkbox"/> |
| Ich betreue Kinder und/oder führe den Haushalt                      | <input type="checkbox"/> |
| Ich absolviere eine Aus- bzw. Weiterbildung                         | <input type="checkbox"/> |
| Ich will an meinem Doktorat arbeiten                                | <input type="checkbox"/> |
| Ich benötige Zeit für meine persönlichen Interessen                 | <input type="checkbox"/> |

Sonstiges, bitte angeben: \_\_\_\_\_

**C11c Entspricht das gesamte Ausmass Ihrer aktuellen Erwerbstätigkeit (Haupt- und Nebenerwerbstätigkeit) Ihren Wünschen?**

Ja   
 Nein  Wie hoch wäre das gewünschte Arbeitspensum? \_\_\_\_\_ %

**C12 Wurde für Ihre jetzige Haupterwerbstätigkeit von Ihrem Arbeitgeber ein Hochschulabschluss verlangt?**

Ja   
 Nein

**C13 Beinhaltet/e Ihre jetzige Erwerbstätigkeit ein Nachwuchsförderungsprogramm oder Traineeprogramm?**

Sie können hier mehrere Kreuz machen  
 Ja, in Form von Trainings  während  Monaten  
 Ja, in Form von Kursen  während  Monaten  
 Ja in Form von Praktika  während  Monaten  
 Nein

**C14 Steht Ihre jetzige Erwerbstätigkeit in einem inhaltlichen Bezug zu Ihrem Studium und/oder einer früheren Erwerbstätigkeit?**

Bitte machen Sie hier nur ein Kreuz  
 In Bezug sowohl zu meinem Studium als auch zu einer früheren Erwerbstätigkeit   
 In Bezug zu meinem Studium   
 In Bezug zu einer früheren Erwerbstätigkeit   
 Weder in Bezug zu meinem Studium noch zu einer früheren Erwerbstätigkeit

**C15 Wie würden Sie Ihre gegenwärtige Erwerbstätigkeit am ehesten bezeichnen?**

Bitte machen Sie nur ein Kreuz  
 Als feste längerfristige Berufstätigkeit   
 Als zusätzliche Ausbildung bzw. Durchgangsstation, die mir Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet   
 Als Jobben, das in keinem Zusammenhang zu meinem längerfristigen Berufszielen steht

**C16 Ihrer Meinung nach, inwieweit ist Ihre derzeitige Erwerbstätigkeit Ihrer Ausbildung angemessen?**

| Bitte machen Sie in jeder Zeile ein Kreuz                          | überhaupt nicht            |                            | in sehr hohem Masse        |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| In Bezug auf Ihre berufliche Position                              | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| In Bezug auf die Ihnen übertragenen Aufgaben                       | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| In Bezug auf Ihre im Studium erworbenen fachlichen Qualifikationen | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| In Bezug auf Ihr Einkommen   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

**D1a In welcher Wohnform leben Sie gegenwärtig?**

Bitte machen Sie hier nur ein Kreuz  
 Mit einem Partner zusammen (ohne Kinder)   
 Mit Partner und Kind/ern zusammen   
 Mit Kind/ern zusammen (ohne Partner/in)   
 Bei den Eltern   
 Mit anderen Erwachsenen zusammen (ausser Partner oder Eltern)   
 Allein   
 Sonstiges, bitte angeben: \_\_\_\_\_

**D1b Haben oder teilen Sie die Verantwortung für Kinder?**

Ja  bitte Anzahl angeben   
 Nein

**E Abschliessend möchten wir Sie fragen, ob Sie sich für ein etwa 1 stündiges Interview zur Verfügung stellen?**

Ja   
 Nein

|   |                 |
|---|-----------------|
| Wir würden Sie gerne kontaktieren. Könnten Sie bitte Ihre E-Mail und Ihre Telefonnummern angeben: | E-Mailadresse:  |
|   | Festnetznummer: |
|   | Handynummer:    |

### Gesprächsleitfaden für persönliche Interviews mit Absolventinnen

|   |
|---|
| <p><b>Ingenieurinnen im Beruf</b><br/>Gesprächsleitfaden Absolventinnen</p> <p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (vor)Wissen über Gendergerechtigkeit, Genderkompetenz.</li> <li>• Erwartungen an die Arbeits- und Organisationskultur und an die eigene Entwicklungsmöglichkeit</li> <li>• Erwartungen an die strukturellen Bedingungen in der Unternehmung</li> </ul>  |
| <p>InterviewerIn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• InterviewpartnerIn/ Firma/ Studienabschluss/ Datum:</li> <li>• Ort:</li> <li>• Zeit:</li> </ul>  |
| <p><b>0. Vorbereitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wer sind wir?</b></li> <li>• <b>Was wollen wir?</b><br/><b>Bereits skizziert im Begleitbrief zum Fragebogen:</b> Im Rahmen des Projekts „Ingenieurabsolventinnen im Beruf“ untersuchen wir den Berufsübertritt und die Karriereverläufe der Absolventinnen aus technischen Studiengängen der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZH(A)W). Dabei wollen wir von Ihnen in Erfahrung bringen, wie sich Ihre Zeit nach dem Studium gestaltet hat: Ihre Erfahrungen beim Eintritt in das Berufsleben, welche Bedürfnisse und Erwartungen Sie an Ihre ArbeitgeberInnen hatten und haben und auch wo Sie aus heutiger Sicht allenfalls mehr Unterstützung gebraucht hätten.</li> <li>• <b>Informationen Datenschutz:</b> Die Angaben, die Sie uns machen, werden vertraulich behandelt und in Publikationen anonymisiert.</li> <li>• <b>Dauer:</b> Das gesamte Interview dauert ungefähr eine bis maximal eineinhalb Stunden.</li> <li>• <b>Aufzeichnung:</b> Wenn Sie einverstanden sind, zeichne ich das Gespräch auf. Wir werden ein Transkript davon erstellen und die Aufnahme danach löschen. Ausser uns drei bekommt die Aufnahme niemand zu hören.</li> <li>• <b>Informationen zum Ablauf:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuerst gibt es zwei, drei einführende Fragen, um uns aneinander und an die Situation zu gewöhnen</li> <li>• Dann der Frageteil</li> <li>❖ Jederzeit nachfragen möglich</li> <li>❖ Alles erzählen, auch scheinbar Unwichtiges</li> <li>❖ Jederzeit eine Pause möglich</li> </ul> </li> <li>• Ist alles klar oder haben Sie noch Fragen zum Ablauf?</li> </ul> |

|  |  |         |
|--|--|---------|
| <p>Vorerst geht es bei den folgenden Fragen – wie gesagt – um zwei, drei allgemeine, einführende Fragen, danach um die Stellensuche/-Wahl und um den konkreten Berufseinstieg.</p> |  |         |
| <p><b>1. Persönliche Ebene</b></p>   |  |         |
| Code   | <b>Einführende Fragen</b>  | Antwort |
| 1.1.   | Was hat Sie dazu bewogen, an diesem Projekt mitzumachen?   |         |
| 1.2.   | Wie nehmen Sie – allgemein – die Chancen von Frauen einerseits und Männern andererseits als IngenieurInnen in der Arbeitswelt wahr?  |         |
| 1.3.   | Wie nehmen Sie persönlich das Image des Ingenieurberufs wahr? Was für Vorstellungen hatten Sie im Vorfeld von diesem Berufsfeld?   |         |
| <p><b>2. Vom Studium in den Arbeitsmarkt</b></p>   |  |         |
| Code   | <b>Stellensuche/ Stellenwahl</b>   | Antwort |
| 2.1.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatten Sie im Vorfeld bestimmte Ansprüche an einen potentiellen Arbeitgeber?</li> <li>• Auf was haben Sie bei der Stellensuche geachtet? Image eines Betriebes, Auftritt nach aussen (Homepage)?</li> <li>• Haben Sie ganz gezielt nach einer Stelle gesucht, bzw. nach klaren Vorstellungen die Stellen gefiltert, oder sich eher nach Zufall beworben, gerade auf das hin beworben was im Angebot war?</li> <li>• Sie hatten ja schlussendlich x Stellen-Optionen zur Auswahl (aus Fragebogen ersichtlich). Was war für Sie für die Entscheidung zugunsten Ihrer Arbeitsstelle von herausragender Bedeutung?</li> </ul> |         |



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ist im Nachhinein der Entscheid für die Stelle richtig?</li> <li>Werden Ihre Erwartungen erfüllt oder enttäuscht?</li> <li>Inwiefern werden sie erfüllt, nicht erfüllt?</li> </ul>  |  |
| <b>3. Vom Studium in den technischen Betrieb</b>  |  |  |
| Code  | <b>Einstieg/ Einführung/ Mentoring</b>   |  |
| 3.1.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie haben sie den beruflichen Einstieg bei Ihrer Arbeitsstelle erlebt?</li> <li>Gab es ein bestimmtes Vorgehen, einen gewissen Ablauf, wie man Sie in den Beruf eingeführt hat?</li> <li>Hatten Sie/haben Sie als Unterstützung eine Mentorin/ einen Mentor zur Seite?</li> <li>Erinnern Sie sich an Schwierigkeiten?</li> <li>Was war das Problem?</li> <li>Wie haben Sie diese gemeistert?</li> <li>Was würden Sie heute anders machen?</li> </ul> Dimensionen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Individuum: eigene Überforderung</li> <li>Führungskraft: Anforderungen/Bestätigung</li> <li>Gruppe: KollegInnen, MitarbeiterInnen</li> </ul> |  |
| <p>In den folgenden Fragen wird es um die augenblickliche Stelle gehen. Es wird bei den Fragen um das Betriebsklima, bzw. die Unternehmenskultur, bzw. die Zusammenarbeit, den Umgang mit Kolleginnen, um die Kommunikation etc. gehen.</p> |  |  |
| <b>4. Unternehmenskultur</b>  |  |  |
| Code  | <b>Werte</b>   |  |
| 4.1.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Was verstehen Sie für sich unter einem guten Betriebsklima? Was gehört dazu?</li> <li>Wie würden Sie die Unternehmenskultur in Ihrem Betrieb beschreiben? Gibt es etwas, was Sie vermissen?</li> </ul>  |  |
| Code  | <b>Sozial: Kolleginnen</b>   |  |
| 4.2.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie erleben Sie die Kollegialität an Ihrem Arbeitsplatz? Vermissen Sie etwas?</li> <li>Sind Sie die einzige Frau im Team? Wenn nein, wie verläuft der Austausch mit anderen Frauen/ Ingenieurinnen im Team?</li> <li>Nehmen Sie seitens Ihrer Kollegen irgendwelche Widerstände Ihnen als Frau gegenüber wahr?</li> </ul>   |  |
| Code  | <b>Zusammenarbeit/ Team</b>  |  |
| 4.3.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit im Betrieb? Auf sozialer und fachlicher Ebene?</li> <li>Was ist für Sie wichtig?</li> </ul>  |  |
| Code  | <b>Stereotype/Rollenerwartungen</b>  |  |
| 4.4.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>gab es Situationen als berufliche Einsteigerin, in denen Ihnen jemand andere Fähigkeiten zugeschrieben hat, als Sie selber denken, zu haben? (z.B. Sitzungsleitungen, Kundenbetreuung, Korrespondenz, komplexe Aufgaben)</li> </ul>   |  |
| Code  | <b>Kommunikation</b>   |  |
| 4.5.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist in Bezug auf die Kommunikation für Sie wichtig?</li> <li>Wie erleben Sie -allgemein- den Kommunikationsstil in der Firma: top-down-Stil, Stil: gleiche Augenhöhe?</li> <li>Wie wird kommuniziert? Wie werden Entscheidungen getroffen?</li> <li>Werden berufliche Probleme und Unsicherheiten gegenüber anderen im Team angesprochen?</li> <li>Wie wird mit Konflikten umgegangen? Wie werden Sie gelöst? Was könnte besser sein?</li> </ul>  |  |
| <p>Nun gibt es Fragen, die die fachliche Dimension und die Struktur in der Firma beleuchten wollen, Fragen rund um die Arbeitsorganisation, den fachlichen Anforderungen im Beruf etc.</p>  |  |  |
| <b>5. Strukturen/ Fachliche Dimension</b>   |  |  |
| Code  | <b>Fachliche Anforderungen</b>   |  |
| 5.1.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ist Ihre jetzige Arbeit Ihrer Qualifikation angemessen?</li> <li>Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Potential ausschöpfen?</li> </ul>  |  |
| Code  | <b>Arbeitsorganisation = Team, Flexible Arbeitsgestaltung, Telearbeit, Autonomie (Einteilung der Arbeit)</b>   |  |
| 5.2.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie sieht die betriebliche Arbeitsorganisation aus? Was ist bei der Arbeitsorganisation wichtig für Sie? Was schätzen Sie? Was wüssten Sie sollte anders sein, z.B. In Bezug auf die Flexibilität oder der Autonomie etc.?</li> <li>Wie wird Ihre Arbeitsleistung bewertet? Wer bewertet Sie? Ist die Bewertung okay für Sie?</li> <li>Bekommen Sie regelmässige Feedbacks? Wie wichtig ist dies für Sie?</li> </ul>  |  |
| Code  | <b>Familienfreundlichkeit</b>  |  |
| 5.3..   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Was denken Sie: Wie möchten Sie, wenn Sie ein Kind bekommen, weiter arbeiten? Welche Bedingungen sind für Sie wichtig? Ist das in dieser Firma möglich?</li> </ul>  |  |
| <b>6. Entwicklungsmöglichkeiten</b>   |  |  |
| 6.1.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Haben Sie bestimmte Vorstellungen, wie Sie sich entwickeln möchten (Karriere, Fachlich, als Person insgesamt)?</li> <li>Weicht dies von der Möglichkeit ab, wie Sie sich zurzeit an der Arbeitsstelle entwickeln</li> </ul>   |  |

|   |  |         |
|---|--|---------|
|   | können?  |         |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meinen Sie, werden die Männer anders gefördert als die Frauen?</li> </ul>   |         |
| 6.2.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie schätzen Sie Ihre Aufstiegschancen in der Unternehmung ein? Wo sehen Sie Hindernisse?</li> <li>• Wie könnten diese überwunden werden?</li> <li>• Unterscheiden sich diese gegenüber Ihren männlichen Kollegen?</li> </ul> |         |
| Code  | <b>Abschliessende Bewertung</b>  |         |
| 6.5.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf einer Skala von 1 – 6: Wie wohl fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz?</li> </ul>   |         |
| <b>7. Erwartungen an die strukturellen und kulturellen Bedingungen der Unternehmung</b> |  |         |
| Code  | Frage  | Antwort |
| 7.1.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hätte für Sie beim Berufseinstieg besser sein müssen? Wo hätten Sie bessere Unterstützung gebraucht?</li> </ul>   |         |
| 7.2.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was für Erwartungen haben Sie an die beruflichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten? Was ist wichtig für Sie?</li> </ul>  |         |
| 7.3.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was müsste das Unternehmen tun, damit Sie im Betrieb bleiben?</li> </ul>  |         |
| <b>8. Fragen in Bezug zum Studium</b>   |  |         |
| 8.1.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konnten Sie das im Studium an der ZHAW gelernte im Beruf einsetzen?</li> </ul>  |         |
| 8.2.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was war besonders wichtig?</li> </ul>   |         |
| 8.3.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist im Rückblick im Studium irgendetwas zu kurz gekommen, was Sie im Beruf gebraucht hätten?</li> </ul>   |         |

## A6 Leitfaden Beobachtungsprotokoll Hospitantinnen

### Beobachtungsprotokoll Hospitantinnen

#### Wegleitung

Wir möchten uns ganz herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich bereit erklärt haben in diesem Forschungsprojekt der ZHAW mitzuarbeiten. Sie haben ein elektronisches Beobachtungsprotokoll vor sich, das Sie bei Ihrer 3-tägigen Hospitation begleiten wird. Für jeden Tag steht Ihnen bei jeder gestellten Frage genug Platz zur Verfügung, um Ihre Selbst- und Fremdbeobachtungen im Beobachtungsprotokoll niederzuschreiben. Die Fragen sprechen unterschiedliche Themen an und vielleicht können Sie nicht alle beantworten.

#### Folgende Beobachtungsebenen werden angesprochen:

##### *Betriebskultur*

- Das Ankommen im Betrieb
- betriebliche Atmosphäre
- Integration
- Sitzungen
- Zusammenarbeit
- Vorgesetzte

##### *Fachliche Dimension*

- Arbeitsaufträge
- Gelerntes

##### *Persönliche Dimension*

- Erste und weitere Eindrücke
- Non-verbale Momente
- Team

##### *Sonstiges*

Wir bitten Sie, das Beobachtungsprotokoll drei Tage nach der Hospitation fertig bearbeitet an Pascal Wülser zu senden. Ihre Texte werden ausschliesslich für dieses Projekt ausgewertet und streng vertraulich behandelt. Ihre Namen werden bei der Verwendung einer Textpassage im Schlussbericht anonymisiert. Der Rückschluss auf Ihre Person wird nicht möglich sein. Während der gesamten Beobachtungsphase steht Ihnen der Projektmitarbeiter Pascal Wülser und die Projektleiterin Thea Weiss Sampietro für Fragen jederzeit zur Verfügung. Nach der Hospitation werden wir uns für eine Nachbesprechung in der Gruppe nochmals treffen. Nun wünschen wir Ihnen eine interessante Beobachtungszeit. Das Projektteam

#### Einstieg

Stellen Sie sich vor, Sie würden sich bei der Firma als Arbeitnehmerin bewerben. Ein gängiger Weg, sich über einen künftigen Arbeitgeber, eine künftige Arbeitgeberin einen ersten Eindruck zu verschaffen, ist das Internet. Machen Sie bitte eine kurze Internetrecherche, bzw. informieren Sie sich auf der Homepage über die Firma. Was fällt Ihnen auf? Was spricht Sie an? Was stört Sie? Was würden Sie als weitere Information begrüssen?

### Tag 1 bis 3 der Hospitation

#### Betriebskultur

##### **Das Ankommen im Betrieb (1. Tag)**

(Bitte geben Sie auf die folgende Frage eine rein sachliche Antwort. Die gleiche Frage wird in ähnlicher Weise nochmals gestellt. Dort bitten wir Sie, diese aus einer subjektiven Haltung heraus zu beantworten.)

Beschreiben Sie bitte, wie die ersten 1-2 Stunden im Betrieb abgelaufen sind, z.B.:

- Wer hat Sie begrüsst? Wurden Sie einem Team/ den MitarbeiterInnen vorgestellt? Wie wurden Sie eingeführt?

##### **Betriebliche Atmosphäre**

- Wie empfinden Sie die betriebliche Atmosphäre? Bitte beschreiben Sie Ihre Eindrücke von diesem Tag.

### **Integration**

- Wie fühlten Sie sich bei den MitarbeiterInnen bzw. im Team aufgenommen? Wie wurden Sie integriert? Bitte beschreiben Sie Ihre ersten Eindrücke.
- Kommen die Menschen offen und direkt auf Sie zu oder verhalten sie sich eher abwartend und zurückhaltend, so dass Sie auf die Leute zugehen und den ersten Schritt machen?
- Fühlen Sie sich bereits akzeptiert und integriert?
- Was könnte das Team noch besser machen, damit Sie sich als Neueinsteigerin wohl fühlen? Haben Sie Beispiele?

### **Sitzungen**

- Konnten Sie an einer Sitzung teilnehmen? Wenn ja, an was für einer?
- Welche Rollen hatten die Männer, welche die Frauen?
- Was ist Ihnen in der Sitzung/ in den Sitzungen aufgefallen?
- Fanden Sie, dass die Sitzung gut geleitet wurde, d.h.: Wie wurden die Teilnehmenden miteinbezogen? Konnten sich alle äussern? Wurden auch stillere Teilnehmende ermuntert, etwas zu sagen? Wurden „SelbstdarstellerInnen“ zurückgebunden?
- Wie wurden Beschlüsse gefasst, kommuniziert, etc.? Wie haben Sie den Umgang miteinander erlebt? Wie haben Sie die Reaktionen auf Inputs erlebt?

### **Zusammenarbeit**

- Wie würden Sie die Zusammenarbeit in ihrem angewiesenen Team beschreiben?
- In der Unternehmung arbeiten ja viele Männer. Haben Sie das Gefühl, dass sich das im Umgang miteinander zeigt? Wenn ja, wie? Was wäre aus Ihrer Sicht anders, wenn es mehr Frauen unter den Angestellten hätte?
- Wie erlebten Sie den Kommunikationsstil an diesem Tag im Team?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern, in der die „Geschlechterfrage“ tangiert war? Das kann direkt und explizit sein, oder auch indirekt aufgetreten sein. Alle geschlechterspezifischen Situationen sind von Bedeutung; auch scheinbar Unwichtige.
- Fühlen Sie sich als Frau wohl im Team? Wenn ja oder/und nein, warum?
- Was gefällt Ihnen im Team? Was finden Sie in der Teamzusammensetzung (Alters-, Geschlechtszusammensetzung oder andere Merkmale) und in der Zusammenarbeit gut, was nicht? Würden Sie sich als Angestellte wohlfühlen? Warum/ Warum nicht? Was müsste sich ändern?
- Wie erleben Sie den Teamgeist?

### **Vorgesetzte**

- Wie verhält sich der Vorgesetzte/die Vorgesetzte im Team? Was ist Ihnen am Umgang des/der Vorgesetzten mit den MitarbeiterInnen aufgefallen? Wie würden Sie seine/ihre Rolle im Team beschreiben?
- Wie erklärt Ihnen der/die Vorgesetzte fachliche Dinge oder Aufträge? Können die MitarbeiterInnen nachfragen?
- Gibt der/die Vorgesetzte Feedbacks?
- Was gefällt Ihnen, was vermissen Sie an ihr/ihm?
- Könnten Sie sich diesen Vorgesetzten/diese Vorgesetzte als Ihre/-n künftige/-n Chef/-in vorstellen? Warum? Warum nicht?

### **Fachliche Ebene**

#### **Arbeitsaufträge**

- Was für Arbeitsaufträge wurden Ihnen heute gegeben? Waren es kleinere abgeschlossene Aufträge oder grössere und offene Aufträge? Konnten Sie diese Aufträge schriftlich erledigen oder anders (z.B. Abklärungsaufträge, Aufträge, wo Sie mit Teammitgliedern in Kontakt gekommen sind, etc.)?
- Wer hat Ihnen die Aufträge gegeben?
- Waren die erteilten Aufträge vorstrukturiert oder eher unstrukturiert und offen?
- Wurde Ihnen bei der Auftragserteilung klar kommuniziert, was von Ihnen als „Endprodukt“ verlangt wird?
- Nahm man sich genügend Zeit, um Ihnen die Aufträge zu erklären?
- Gab es einen Auftrag, bei dem Sie nicht auf Anhieb verstanden haben, was von Ihnen verlangt wurde? Wie haben Sie sich verhalten? Wie hat man darauf reagiert?
- Fühlten Sie sich bei den Aufträgen eher unterfordert, überfordert oder waren Sie Ihren Fähigkeiten entsprechend?

#### **Gelerntes**

- Was haben Sie fachlich heute gelernt?

## Persönliche Ebene

### Eindrücke

(Bitte geben Sie auf die folgenden zwei Frageblöcke eine subjektive Antwort. Hier sind keine Fakten gefragt, sondern Ihre ganz persönliche Meinung.)

Nur 1. Tag:

- Wie waren Ihre persönlichen Eindrücke als Sie im Betrieb angekommen sind? Was empfanden Sie als angenehm, was als unangenehm?

Alle Tage: Weitere Eindrücke

- Wenn Sie diesen Tag nochmals vor Ihrem inneren Auge Revue passieren lassen: gab es Momente, in denen Sie sich wohl gefühlt haben? Welche waren das? Gab es Momente, in denen Sie sich unwohl gefühlt haben? Welche waren das?

### Sonstiges

Möchten Sie uns sonst irgendetwas Wichtiges mitteilen von diesem Tag?

## Gesamtbetrachtung

### Betriebskultur

- Was ist Ihnen insgesamt an der Betriebskultur als positiv im Gedächtnis geblieben, was als negativ (Zusammenarbeit, Kommunikation, Feedbackkultur etc.)?

### Fachliche Ebene

- In welchem Bereich haben Sie etwas gelernt? Wo hätten Sie sich einen Einblick gewünscht? Wo wurde Ihr Interesse geweckt?
- Wie beurteilen Sie insgesamt die Arbeitsorganisation? Was empfanden Sie als positiv, was als negativ?

### Persönliche Ebene

- Was für persönliche Erlebnisse waren für Sie aus dieser Hospitation wichtig?
- Versetzen Sie sich bitte bei der Beantwortung der folgenden Frage in die Situation einer neuen Mitarbeiterin, die direkt vom Fachhochschulstudium kommt: Haben Sie sich in diesem Betrieb, in dieser Abteilung nach der erlebten Zeit aufgenommen gefühlt? Inwiefern/inwiefern nicht?
- Versetzen Sie sich bitte bei der ersten „Kreuzchenfrage“ nochmals in die Situation einer neuen Mitarbeiterin, die direkt vom Studium kommt: Wie würden Sie die Tage insgesamt als berufliche Neueinsteigerin, als neue Mitarbeiterin bewerten?



- Wie würden Sie die Tage insgesamt bewerten? Diese Frage bezieht sich auf Ihr allgemeines, persönliches Erleben:



### Am Schluss

- Gibt es noch eine Frage, die wir hätten stellen sollen? Etwas, das Sie gerne über die Firmenkultur, Organisationsstruktur hier sagen möchten? Etwas, das Ihnen vielleicht aufgefallen ist, das Ihnen wichtig erscheint?
- Was möchten Sie an die Firma zurückmelden?
- Würden Sie gerne/Könnten Sie sich vorstellen nach dem Studiumabschluss für diese Firma und in diesem Bereich der Firma zu arbeiten? Warum/ Warum nicht?

## Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung

Publikationsreihe des Instituts für Nachhaltige Entwicklung. Die Publikationen können bestellt bzw. per Download bezogen werden bei:

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Nachhaltige Entwicklung INE  
Postfach  
8401 Winterthur  
Tel. ++41 (0)58 934 77 41, [info.ine@zhaw.ch](mailto:info.ine@zhaw.ch), [www.ine.zhaw.ch](http://www.ine.zhaw.ch)

Bisher in der Reihe erschienen sind:

|   |  |
|---|--|
| Nr. 1<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Furrer, B., Weiss Sampietro, T., Seidler, A. (2006): <b>Swiss CSR Monitor 2006 - Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Wahrnehmung der Schweizer Bevölkerung.</b> Mit einem Schwerpunkt zu Banken und Pensionskassen. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 1/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-03-8/978-3-905745-03-0 |
| Nr. 2<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Teuscher, P., Stäheli, M., Furrer, B. (2006): <b>Bestimmung relevanter sozialer Themen - Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 2/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-05-4   |
| Nr. 3<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Dubielzig, F. (2006): <b>Management sozialer Informationen - Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 3/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-06-1.  |
| Nr. 4<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Winistörfer, H., Hohl, U., Stiller, S. (2006): <b>Kommunikation sozialer Leistung - Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 4/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-07-8  |
| Nr. 5<br>Zweifarbendruck,<br>broschiert<br>CHF 38.- | Winistörfer, H., Teuscher P., Dubielzig F. (2006): <b>Sozialmanagement im Unternehmen - Ausgewählte Instrumente für die Praxis.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 5/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-05-4/978-3-905745-05-4  |
| Nr. 6<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Hongler, H., Kunz, M., Prelicz-Huber, K., Wolff, R., Fricker, J. (2007): <b>Partizipative Stadtteilentwicklung Winterthur-Töss - Evaluationsbericht zur Startphase.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 6/2007. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. ISBN 978-3-905745-10-8   |

|   |  |
|---|--|
| <p>Nr. 7<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p>  | <p>Carabias-Hütter, V., Brünger, B., Hohl, U., Renner, E., Spiess, H., Weiss Sampietro, T., Winters, C. (2007): <b>Enhancing Regional RTD and Innovation Development through Foresight &amp; Mentoring - Scenario Development and Action Plan for RTD and Innovation Promotion up to 2020 in Zurich, Switzerland.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 7/2007. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-11-5</p>   |
| <p>Nr. 8<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p>  | <p>Carabias-Hütter, V., von Allmen, M., Brünger, B. (2007): <b>Nachhaltige Regionalentwicklung im Alpenraum - Auswertung der Delphi-Befragung im Rahmen des NFP48-Projektes FUNalpin.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 8/2007. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-12-2</p>   |
| <p>Nr. 9<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p>  | <p>Weiss Sampietro, Th. und Ramsauer, N. (2008): <b>Gendergerechte technische Fachhochschulstudiengänge - Ein Entwicklungsprojekt in den Studiengängen Elektrotechnik, Unternehmensinformatik und Biotechnologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 9/2008. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-18-4</p>  |
| <p>Nr. 10<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p> | <p>Brunner, A., Lellig, Ch., Winistörfer, H., Lang, Th. (2008): <b>Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen - Welche Geschäftsprozesse und Tätigkeiten eignen sich und welches sind entscheidende Erfolgsfaktoren?</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 10/2008. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-21-6</p>  |
| <p>Nr. 11<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p> | <p>Lellig, Ch., Lang, Th., Winistörfer, H., Brunner, A. (2008): <b>In 10 Schritten zu Teillohnstellen in privatwirtschaftlichen Unternehmen - Arbeitshilfe für Vermittlungsstellen.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 11/2008. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-22-4</p> <p>Lellig, Ch., Lang, Th., Winistörfer, H., Brunner, A. (2008): <b>10 étapes vers des emplois à salaire partiel dans les entreprises privées - Guide pratique pour les Agences de Placement.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 11/2008. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-24-5</p> |
| <p>Nr. 12<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p> | <p>Spiess, H., Wasem, K., Burkart, A. (2008): <b>Gewässerbezogene Naherholungsräume im Kanton Zürich (Pilotprojekt).</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 12/2008: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-23-2</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>Nr. 13<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p> | <p>Fricker, J., Schwaller, B., Wiek, A., Dumont, G. (2009): <b>Umfrage zum Stand der Nachhaltigkeitsorientierten Gemeinde-führung in der Deutschschweiz. Modulbericht 1 des KTI-Forschungsprojekts NOGF.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 13/2009: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-29-0</p>                      |
| <p>Nr. 14<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p> | <p>Fricker, J., Schwaller, B., Wiek, A., Dumont, G. (2009): <b>Modell zur Nachhaltigkeitsorientierten Gemeindeführung inklusive Methodenkoffer. Modulbericht 2 des KTI-Forschungsprojekts NOGF.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 14/2009: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-30-6</p>                               |
| <p>Nr. 15<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p> | <p>Weiss Sampietro, Th., Ramsauer, N., Burkart, A., Karvounaki Marti, S. (2010): <b>Genderkompetenz in der Lehre an Fachhochschulen. Wege zur Umsetzung in den Fachbereichen Kunst, Pädagogik, Soziale Arbeit und Wirtschaft.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 15/2010: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-38-2</p> |
| <p>Nr. 16<br/>pdf-Datei<br/>kostenlos</p> | <p>Brunner, A., Kägi, E., Renner, E. (2010): <b>Das Kapitalstockmodell als Basiskonzept für eine nachhaltige Entwicklung.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung Nr. 16/2010: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.<br/>ISBN 978-3-905745-39-9</p>   |