

TIPPS FÜR ARBEITGEBER

Frau und Karriere

- Informationen
- Praktische Hinweise
- Checkliste und Hilfen für Arbeitgeber

Inhalt

1. Wo liegt das Problem?
2. Warum sind Frauen in Führungspositionen untervertreten?
3. Was ist zu tun?
4. Checkliste und praktische Tipps für Arbeitgeber
5. Literatur
6. Adressen für Frauen

Hinweis

Diese Tipps basieren in wesentlichen Teilen auf dem Buch «Frau und Karriere», das die Soziologin Dr. Margret Bürgisser im Auftrag des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes erarbeitet hat. Das Buch umfasst 96 Seiten und ist zum Preis von Fr. 29.– beim Schweizerischen Arbeitgeberverband erhältlich.

Bezug

Schweizerischer Arbeitgeberverband
Hegibachstrasse 47
Postfach, 8032 Zürich
Tel. 01 421 17 17
Fax 01 421 17 18
verband@arbeitgeber.ch

Frau und Karriere

TIPPS FÜR ARBEITGEBER

Je höher die Kaderposition, desto geringer ist der Frauenanteil. Das ist eine Verschwendung von Humankapital, das die Wirtschaft dringend braucht. In erster Linie sollten Rahmenbedingungen bestehen oder geschaffen werden, die Frauenkarrieren von selbst ermöglichen. Offensichtlich genügt aber blosses Abwarten auf eine natürliche Korrektur im Laufe vieler Jahre nicht. Es braucht ein planmässiges proaktives Vorgehen durch die Unternehmen. Dies setzt voraus, dass das Problem erkannt wird und der Wille besteht, Lösungen zu suchen. Diese bestehen in einem gezielten Engagement durch die Unternehmen und in der Ermunterung der Frauen, sich dieser Herausforderung aktiv und selbstbewusst zu stellen. Angesprochen sind damit auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Aufgabenteilung in den Familien zwischen Mann und Frau.

Frauen sind gut ausgebildet. Dieses Humankapital zu benützen liegt im Interesse der Firmen; es dient der langfristigen Sicherung des Arbeitskräftepotentials. Frauen in Entscheidungsfunktionen können Einfluss auf Kultur, Themen und Projekte nehmen. Eine Durchmischung von Männern und Frauen bringt den Firmen langfristig bessere Ergebnisse. Das ist nicht nur ein Imagegewinn, sondern auch ein Wettbewerbsvorteil.

1. Wo liegt das Problem?

Frauen sind in Führungspositionen untervertreten. Damit entgehen der Wirtschaft Fähigkeiten und Leistungen, die sowohl für die Firmen als auch für die Frauen sinnvoll eingesetzt werden sollten.

Warum sind Frauen in Führungspositionen untervertreten? Gibt es eine «gläserne Decke», die sie davon abhält? Melden Frauen ihre Ansprüche nicht an, trauen sie sich das nicht zu, oder wollen sie gar keine Karriere machen? Was müsste man ändern, um die Situation zu verbessern?

Mit solchen Fragen ist unser Verband konfrontiert, und wir möchten der Ungewissheit Fakten gegenüberstellen. Wir haben das Thema an einer Tagung «Frau und Karriere» am 20. September 2002 behandelt. Wir führen damit auch unsere Anstrengungen zur

Vereinbarkeit von Beruf und Familie fort, die in der Broschüre «Familienplattform», den «Tipps für Arbeitgeber» Nr. 24 und auf der Internetseite www.familienplattform.ch beschrieben sind. Die Soziologin Dr. Margret Bürgisser hat in ihrer umfassenden Analyse «Frau und Karriere» im Auftrag unseres Verbandes wesentliche Aspekte zum Thema aufgearbeitet; die Tipps basieren auf diesen Erkenntnissen.

Obwohl der Anteil der Frauen an allen Arbeitskräften in der Schweiz inzwischen 44,6 % beträgt und Frauen bald die Hälfte aller Hochschulabgängerinnen stellen, liegt der Frauenanteil im höheren Kader nur halb so hoch wie der Anteil der Männer.

Frauen in hohen Kaderpositionen verfügen über durchschnittlich höhere soziale Ressourcen als Männer. Sie stammen oft aus einem privilegierten Milieu, haben einen überdurchschnittlich hohen Bildungsstand und haben gut gebildete, berufsorientierte Mütter. Dieses soziale und kulturelle Kapital ist eine Erklärung dafür, dass es diesen Frauen gelungen ist, die den Aufstieg behindernden Faktoren zu kompensieren.

Selbst wenn Frauen den beruflichen Aufstieg geschafft haben, kämpfen sie mit Problemen, die für Minderheiten typisch sind. Führungsfrauen sind exponiert und stehen im Rampenlicht. Man erwartet von ihnen Anpassung an männliche Karrieremuster, sie sind aber in männlichen Beziehungsnetzen kaum präsent.

Innerhalb von 10 Jahren hat sich in den Führungsetagen wenig zugunsten der Frauen verändert. Das dürfte nach Ansicht von Experten mittelfristig so bleiben, sofern nicht wirksame Massnahmen ergriffen werden. Wenn Unternehmen sich das Humankapital der Frauen erschliessen wollen, müssen sie zwingend nach Strategien der Frauenförderung Ausschau halten. Ohne die Etablierung langfristig angelegter Programme und gezielter Interventionen wird sich das Missverhältnis in naher Zukunft nicht ändern. «Gender Mainstreaming» hat in der Schweiz, vor allem im privatwirtschaftlichen Bereich, kaum Fuss gefasst. Die Gründe dafür sind sehr vielfältig und liegen nicht nur im betrieblichen, sondern auch im persönlichen und gesellschaftlichen Bereich.

In der Wissenschaft spricht man von einer «gläsernen Decke», welche die Karriere von Frauen behindert. Damit sind unsichtbare Barrieren gemeint, welche den Aufstieg der Frauen in Top-Positionen – trotz bester Qualifikationen – verunmöglichen. Trifft diese Feststellung zu, bleibt die Frage, wie diese «gläserne Decke» zum Vorteil der Unternehmen beseitigt werden kann.

Begriffsklärungen:

Die «gläserne Decke»

Nach einer viel diskutierten Meinung stossen Frauen beim Aufstieg an eine «gläserne Decke», welche ihren Aufstieg vom mittleren ins obere Management verhindert. Die «gläserne Decke» ist eine theoretische Konstruktion, welche die schwer fassbaren Mechanismen beschreibt, die Frauen eine Karriere verunmöglichen. Das Konzept thematisiert die Barrieren, welche die Karrieren der Frauen immer wieder an Grenzen stossen lassen und den Aufstieg in die obersten Führungsebenen versperren.

«Gender Mainstreaming»

Ziel des «Gender Mainstreaming» sind die gleichen Chancen für beide Geschlechter, aber nicht einfach die paritätische Vertretung von Männern und Frauen. Es ist darauf zu achten, in allen Tätigkeiten und Vorhaben die geschlechtsspezifischen Realitäten einzubeziehen. «Gender Mainstreaming» wird innerhalb der EU seit 1996 als gleichstellungspolitische Strategie praktiziert. Die Mitgliedstaaten werden auf die Anwendung dieses Grundsatzes verpflichtet.

2. Warum sind Frauen in Führungspositionen untervertreten?

Die Gründe für die Untervertretung der Frauen in Führungspositionen sind komplex. Laut dem Urteil von Führungskräften sind die für den Aufstieg nötigen fachlichen Voraussetzungen durchaus vorhanden, doch werden Frauen anders als Männer sozialisiert, von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen behindert und im beruflichen Umfeld zu wenig integriert und unterstützt.

Wesentliche Ursachen für die Untervertretung sind:

Hindernisse auf gesellschaftlicher Ebene

- Geschlechtsspezifische Bildungsunterschiede
- Geschlechtsspezifische Struktur der Arbeitsorganisation
- Frauenerwerbsarbeit ist oft Nebenerwerb
- Haus- und Familienarbeit gilt als Frauensache
- Karriere gilt als männlich
- Doppelbelastung erwerbstätiger Führungsfrauen
- Mangel an Kinderbetreuungsplätzen, Krippenplätze sind teuer (wenig Blockzeiten und Tageschulen)
- Hinderliche Strukturen des Schweizer Schulsystems
- Hindernisse im Sozialversicherungssystem
- Hindernisse im Steuersystem (Kumulation Einkommen, Progression, Abzugsfähigkeit von Kinderbetreuungskosten usw.)
- Frauenarbeit «lohnt» sich zu wenig, wenn Kinder da sind
- Pflege, Betreuung wird von den Frauen erwartet.

Hindernisse in Unternehmen

- Männlich geprägte Unternehmenskulturen
- Wenig Interesse an Gleichstellungsfragen
- Unterentwickelte Gleichstellungspolitik
- Programme zur Chancengleichheit haben fakultativen Charakter
- Massnahmen ignorieren die familiäre Perspektive
- Hohe Arbeits- und Präsenzzeiten als Voraussetzung
- Wenig Teilzeitstellen und Job-Sharing im Kader
- Geradlinige Karriereverläufe als Norm
- Männer fördern primär Männer
- Männer pflegen eigene Netzwerke, Frauen haben kaum solche
- Mängel in der Potenzialeinschätzung und bei der Leistungsbeurteilung von Frauen
- Frauen müssen mehr leisten als Männer
- Ungenügende Förderung durch Vorgesetzte
- Benachteiligung bei der Weiterbildung
- Geringere Qualifizierungs- und Karriereangebote
- Frauen müssen mehr leisten als Männer.

3. Was ist zu tun?

Unternehmen können eine Reihe von Massnahmen umsetzen, um Frauenkarrieren voran zu bringen. In Frage kommen das Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen, die Anpassung von Arbeits- und Anstellungsbedingungen, die Weiterbildungspolitik, die Beförderungsstrategie. Vorausgehen soll eine Prüfung, welche Hindernisse im Unternehmen wichtige Ansatzpunkte für eine Verbesserungsstrategie sein können. Es braucht die Bereitschaft, zu entdecken was Frauen anders machen, was sie beitragen können, um dies gezielt einzusetzen. Im Bereich der Unternehmenskultur geht es um Chancengleichheit und Gleichstellung. Schliesslich können Firmen auch auf individueller und gesellschaftlicher Ebene aktiv sein. Wenn immer möglich, sollten Verbesserungsschritte gemessen und ausgewiesen werden können.

3.1 Massnahmen auf betrieblicher Ebene

Unternehmen wird empfohlen, ihre internen Bedingungen unter die Lupe zu nehmen. Mögliche Aktivitäten sind:

- **Beurteilung und Anpassung der betrieblichen Gleichstellungspolitik**

Die bis anhin verfolgte «Frauenförderung» konzentrierte sich stark auf Defizite von Frauen, welche man durch geeignete Massnahmen abbauen wollte. Gleichstellung betrifft aber *beide* Geschlechter, Männer und Frauen. Die Anhebung des Frauenanteils im Kader setzt den Einbezug der Männer und die kritische Überprüfung männlich geprägter Ideologien und Organisationsstrukturen voraus. Betriebsdokumente sollten die Gleichstellung in Sprache, Symbolen, Bildern, Rollen usw. zu Ausdruck bringen.

Es gibt Instrumente zur Durchführung eines Gleichstellungscontrolling in Unternehmen (www.stiftung-frauenarbeit.ch).

▪ **Überprüfung der Führungsleitbilder und Karrieremuster**

Die gängigen Konzepte von Karriere und Arbeit sind für viele Frauen inakzeptabel, weil sie sich nicht mit ihren Lebensentwürfen vereinbaren lassen. Dem müssen betriebliche Massnahmen Rechnung tragen. Es braucht neue Karrieremodelle, die das Wechselverhältnis von privaten und beruflich-öffentlichen Lebensbezügen in Rechnung stellen, und dies bei beiden Geschlechtern. Es muss insbesondere ein Umdenken stattfinden, was das Leitbild des überdurchschnittlichen, vollzeitlichen und ununterbrochenen Engagements von Führungskräften anbetrifft. Solange 70-Stundenwochen für Führungskräfte die Norm sind, werden Frauen mit Familienpflichten nie ernsthaft mit Männern konkurrieren können und wollen.

▪ **Schaffung von familienfreundlichen Arbeits(zeit)strukturen**

- *Teilzeitarbeit im Kader*

Arbeitszeitreduktion im Kader ist in unserer Arbeitsgesellschaft noch immer mit psychologischen Barrieren, Ängsten und Prestigedenken verbunden. Auch Männer könnten davon profitieren, wenn man zugunsten der Frauen Teilzeitarbeit im Kader ermöglicht.

Geeignete Informationsmedien

- Die «Toolbox Teilzeit» von Francesca Müller-Höselbarth (2000) beinhaltet Materialien zur Erfassung und zum Umgang mit Teilzeitpotenzial, insbesondere auf Kaderebene.
- Im Buch «Chance Teilzeitarbeit» (2002) hat Jürg Baillod Argumente und Materialien zusammengestellt, die durch Arbeitsmaterialien auf CD-ROM ergänzt sind.
- Das Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann der Stadt Zürich hat unter dem Titel «Flexibel, aber nicht prekär» (2002) ein Handbuch zur gleichstellungsgerechten Gestaltung flexibler Arbeitsverhältnisse herausgegeben, das sich an Betriebe, Gewerkschaften, Gleichstellungsbeauftragte, Personalfachleute und PersonalvertreterInnen richtet.
- «Fairplay-at-work» und «Fairplay-at-work in Unternehmen», erhältlich beim Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, beschreiben familienfreundliche Massnahmen und zeigen konkrete Beispielen aus Unternehmen.

- *Spezielle Arbeitszeitmodelle für Mütter*

Frauen mit Kindern kann nach Bedarf Arbeit zu Hause ermöglicht werden. Zusätzliche Freitage nach Bedarf können als Ferien oder unbezahlte Tage eingeräumt werden.

Zusätzliche Ferienwochen generell erleichtern die Vereinbarkeit Familie/Beruf. Flexible Stundenpläne und/oder eine sofortige Stellvertretung helfen in Notsituationen zu Hause.

- *Geteilte Führungsverantwortung*

Der Mythos, Führung sei unteilbar, wird von Experten zunehmend kritisch hinterfragt. Faktisch arbeiten auch oberste Führungskräfte durch vielfache externe Verpflichtungen nur teilzeitlich für das Unternehmen. Eine Stellvertretung muss funktionieren. Durch vermehrtes Delegieren entstehen starke Teams und vernetzte Strukturen. Darin hat es Platz für Frauen. Es gibt gut funktionierende Job-sharings in Führungspositionen.

▪ **Geschlechtsneutrale Ausgestaltung der Personalpolitik**

Ungleichbehandlungen von weiblichen und männlichen Mitarbeitenden sind oft schwer erkennbar. Es braucht gezielte personalpolitische Massnahmen, um der statistischen und realen Diskriminierung von Frauen vorzubeugen. Diese könnten budgetmässig definiert, überprüft (balanced scorecard) und ausgewiesen werden.

- *Verbesserung der Selektions- und Einstellungsverfahren*

Fachleute empfehlen, die Entscheidungsgrundlagen für Einstellungen und Beförderungen objektiver und umfassender auszugestalten, so dass subjektive Verzerrungen in der Beurteilung weiblicher Mitarbeitender weitgehend ausgeschaltet werden können.

Es braucht transparente, geschlechtsneutrale Bewerbungs- und Selektionsverfahren, insbesondere eine geschlechtsneutrale Definition von Stellenbeschrieben.

- *Verbesserung der Leistungs- und Potenzialbeurteilung*

Beurteilungssysteme für Mitarbeitende müssen geschlechtergerecht ausgestaltet werden, zum Beispiel indem Beurteilungen in gemischten Teams vorgenommen werden. Eine Überprüfung kann die Korrektur eingelebter, aber überholter Bewertungen ergeben.

- *Mentoring für Frauen*

Diverse ExpertInnen plädieren für Mentorenschaften. Eine Frau, die am Anfang ihrer Karriere steht, wird von einer erfahrenen Kaderperson gezielt und individuell in ihrer Entwicklung unterstützt und in förderliche Netzwerke eingeführt. Das vermittelt ihr Sicherheit und stärkt ihr Selbstbewusstsein. Der Austausch mit der Mentorin/dem Mentor kann auch dazu beitragen, mit berufsbedingten Konflikten gelassener und erfolgreicher umzugehen.

▪ **Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeitenden**

Wissensdefizite im Bereich der Gleichstellung sowie unzeitgemässe Verhaltensvorstellungen sind massgebliche Hindernisse für die Chancengleichheit. Die Schulung der Mitarbeitenden ist deshalb ein erfolgversprechender Ansatzpunkt für Veränderungen. Generell sollen Aktivitäten zur Frauenförderung im Betrieb bekanntgemacht werden (Hauszeitungen, Veranstaltungen usw.).

Informationsmedien für die Weiterbildung

Eine hilfreiche Grundlage für Aus- und Weiterbildungsmassnahmen bietet die Publikation von Schär/Bailod/Amiet «Chancen für die Chancengleichheit. Kursbuch zur Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben» (2000). Sie eignet sich zur Durchführung von Kursen, Workshops, Referaten usw., aber auch als Nachschlagewerk, in dem mannigfache Informationen zum Thema Gleichstellung gefunden werden können. Begleitet wird sie von einer CD, welche eine Fülle von Arbeitsmaterialien (Fallbeispiele, Diskussionsthesen, Arbeitsblätter, Kontrollfragen, Anleitungen zu Rollenspielen usw. enthält).

- Individuelle Förderung von Nachwuchskräften durch gezielte Weiterbildung

Im selben Masse, wie sich Karriereverläufe und Laufbahnmuster diversifizieren, müssen auch Unterstützungs- und Weiterbildungsmassnahmen für den Führungsnachwuchs den sich wandelnden Erwartungen angepasst werden. Frauen benötigen, bedingt durch ihre weiblich geprägte Sozialisation, tendenziell andere Weiterbildungsangebote als ihre männlichen Kollegen. Diese spezifischen Bedürfnisse sollten von den Weiterbildungs- bzw. Personalverantwortlichen bei den betreffenden Anwärtinnen erhoben und in entsprechende Angebote umgesetzt werden.

- Impulse setzen für eigenes Engagement der Frauen

Arbeitgeber können Frauen ermuntern, sich selbst in Interessengemeinschaften, Arbeitsgruppen und Netzwerken zu organisieren. Frauen sollen Impulse für die Frauenfreundlichkeit von Unternehmen geben können.

- Sensibilisierungsprogramme für männliche Vorgesetzte

Traditionell eingestellte männliche Vorgesetzte scheuen sich oft, sich für weiblichen Nachwuchs zu engagieren, da sie eine solche Förderbeziehung für schwierig halten. Sie müssen deshalb für diese Thematik sensibilisiert und von der Notwendigkeit entsprechender Massnahmen überzeugt werden. Wünschenswert wäre insbesondere die Auseinandersetzung mit psychischen Widerständen und den durch die eigene Rollenprägung bedingten Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Handlungsmustern.

- Workshops und Seminare für Frauen

Es ist wichtig, dass Frauen auch die Gelegenheit haben, andere Frauen in vergleichbaren Situationen zu treffen, um sich austauschen zu können. Es entlastet, wenn sichtbar wird, dass Schwierigkeiten in diesem Bereich nicht nur an der Frau liegen.

- Vorteile für Männer zeigen

Eine „Doppelkarriere“ ermöglicht Männern, ihre beruflichen Wunschvorstellungen eher umzusetzen. Männer können sich eher für die Familie engagieren.

▪ Schulung der Personalverantwortlichen

Praktische Erhebungen in den Betrieben haben ergeben, dass das Problembewusstsein hinsichtlich der Gleichstellung schwach ausgeprägt ist. Der verbal bekundeten Aufgeschlossenheit für Chancengleichheit standen kaum konkrete Projekte gegenüber, und die Dringlichkeit des Anliegens wurde nicht als hoch eingestuft. Eine Massnahme dagegen ist die Schulung von Personalverantwortlichen.

- *Bildungsangebote für Männer mit Familienpflichten*

Chancengleichheit ist ein Thema, das auch Männer betrifft. Die gesellschaftlich erwartete Berufsorientierung zwingt sie in ein Korsett, das manchen nicht behagt. Sie sollten, wie Frauen, aus verschiedenen Laufbahnmustern wählen können. Und sie dürfen für die Wahl von familienorientierten Arbeitszeitmodellen nicht diskriminiert werden.

Projekte und Informationsmedien für Väter

Im Kanton Bern wurde das Projekt «*Hallo Pa*» initiiert, das sich an Männer im Spannungsfeld von Beruf und Familie richtet. Es hat zum Ziel, «dass möglichst viele Väter ihren Kindern und Partnerinnen als engagierte, verständnisvolle Menschen begegnen können, gleichzeitig im Beruf erfolgreich sind und gesund bleiben» (vgl. www.hallopa.ch).

Zu den Angeboten von «Hallo Pa» gehören:

- Veranstaltungen, Kurse und Begegnungsmöglichkeiten für engagierte Väter
- Produkte zum Thema «Vatersein» für Personalverantwortliche und Fachpersonen
- Angebote zu individuellem Coaching.

Das Projekt richtet sich ausdrücklich auch an Personalfachleute, denen es betriebsinterne Bildungsangebote, themenspezifische Beratung, Kontakte mit Gleichgesinnten sowie Fachtagungen und Impulsveranstaltungen anbietet.

- *Investitionen in die Unternehmensethik*

Frauen legen Wert auf die Einbindung in Unternehmen, die nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sind, sondern auch ethisch eine Linie aufweisen. Arbeitgeber, die in Fairness und Kontinuität investieren, gewinnen – besonders bei Familienfrauen – an Attraktivität. Sporadisch wird bei Vergabe von Aufträgen auch nach ethischen Kriterien gefragt.

▪ **Unterstützung ausserbetrieblicher Gleichstellungsmassnahmen**

- *Familienergänzende Kinderbetreuung*

Gemäss den «Tipps für Arbeitgeber, Nr. 24, Familie, Kinder und Beruf» ist die Förderung der familienergänzenden Kinderbetreuung durch den Arbeitgeber ein praktisches Mittel zur Ermöglichung der Doppelrolle Familie – Beruf für Frauen.

In Betrieben mit unregelmässigen Arbeitszeiten braucht es Kinderbetreuungsangebote, die auch abends, an Wochenenden und an Feiertagen garantiert werden. Es ist nicht zwingend, dass ein Unternehmen diese Infrastruktur selber aufbaut. Es kann sich auch mit anderen Firmen zusammenschliessen oder von Vermittlungsorganisationen, die Kinderbetreuung anbieten, Gebrauch machen.

- *Zusammenarbeit mit externen Gleichstellungsfachleuten und Beratungsstellen*

Spezialisierte ExpertInnen bzw. Institutionen bieten Hilfestellungen für Unternehmen an, wie z.B. der Kurs «Gender Management» an der FH Olten (Ausbildung von GleichstellungsspezialistInnen, Erarbeiten von konkreten Instrumenten für das «Gender Management»). Sie bieten auch Beratung für Unternehmen.

3.2 Massnahmen auf individueller und gesellschaftlicher Ebene

- **Förderung einer geschlechtsneutralen Berufs- und Studienwahl**

Mädchen sollen in den Familien schon früh ermutigt werden, eine anspruchsvolle Berufslaufbahn einzuschlagen. Die Nachteile der kurzen Berufsausbildungen und der typischen Frauenberufe, die oft in Sackgassen führen, sollen ihnen aufgezeigt werden. Frauen, die dazu die Voraussetzungen haben, sollen ermutigt werden, eine geschlechtsatypische Berufswahl zu treffen.

- **Förderung der Zielstrebigkeit und Karriereorientierung von Mädchen und Frauen**

Mädchen sollen darin unterstützt werden, ihre berufliche Tätigkeit nicht bloss als Übergangsphase bis zu einer möglichen Familiengründung zu verstehen, sondern eine eigenständige Laufbahnperspektive zu entwickeln. Da ein beruflicher Aufstieg immer auch in Konkurrenz zu anderen Mitarbeitenden stattfindet, sind Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Zielstrebigkeit, Ausdauer und Selbstvertrauen nach Möglichkeit zu fördern. Keinesfalls dürfen solche Verhaltensweisen als «unweiblich» qualifiziert und abgewertet werden.

- **Stärkung der persönlichen und beruflichen Identität**

Junge Frauen, aber auch Familienfrauen, sollen sich über ihre Wünsche an Familie, Beruf und Partnerschaft Klarheit verschaffen. Erwerbstätige Mütter sollen sich mit allfälligen Schuldgefühlen wegen ihrer Berufstätigkeit auseinandersetzen und diese auf ihre Stichhaltigkeit untersuchen.

- **Umverteilung der Haus- und Familienarbeit**

Um die Chancen der Frauen zur Übernahme von qualifizierten beruflichen Aufgaben zu erhöhen, drängt sich ein verstärkter Einbezug der Männer in die Haus- und Familienarbeit auf.

- **Teilnahme an Frauennetzwerken**

Frauennetzwerke stärken Frauen in ihrer Identität. Sie helfen ihnen, Beziehungen zu knüpfen, wenn ihnen in männlich geprägten Unternehmenskulturen solche vorenthalten werden.

4. Checkliste und praktische Tipps für Arbeitgeber

Checkliste «Frau und Karriere» für Arbeitgeber

1. Ist die betriebliche Gleichstellungspolitik vollständig umgesetzt
 - a. in den Arbeitsbedingungen und -modellen
 - b. in der Weiterbildung
 - c. in der Beförderungspolitik
 - d. in Lohnfragen
 - e. in den Personalkommissionen
2. Haben wir Massnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie umgesetzt (vgl. «Tipps für Arbeitgeber» Nr. 24, Familie, Kinder und Beruf)
3. Ist die berufliche Karriere von Frauen unser Anliegen
4. Gibt es in unserem Betrieb Zielsetzungen für die Förderung von Frauenkarrieren
5. Sind unsere Führungsleitbilder und Karrieremuster für Frauen attraktiv?
6. Gibt es bei uns die Möglichkeit zu Teilzeit-Karrieren
7. Erleichtern wir mit speziellen Arbeitsmodellen den beruflichen Aufstieg von Frauen
8. Sind unsere Mitarbeiter für Frauenkarrieren sensibilisiert
9. Haben die Chefs den Auftrag, bei Beförderungen die Frauen gleich zu berücksichtigen wie die Männer
10. Unterstützen wir auch ausserbetriebliche Gleichstellungsmassnahmen im Zusammenhang mit Beruf, Familie und Karriere

Praktische Hinweise zur betrieblichen Umsetzung

1. Gleichstellungspolitik in Leitbild, Zielsetzung, Handbüchern, Reglementen, Mitarbeiterorientierungen, Hauszeitung, Kundenzeitschriften usw. verankern
2. Anstellungsbedingungen, Arbeitsmodelle, Arbeitszeitregelungen bewusst auf Beruf, Familie und Karrieremöglichkeiten ausgestalten
3. Aktivitäten zur Sensibilisierung der Belegschaft unternehmen
4. Hindernisse für Frauen eruieren, Zielsetzungen formulieren, Kontrollprozesse einführen
5. Führungsleitbilder und Karrieremuster überprüfen
6. Personalpolitik geschlechtsneutral ausgestalten
7. Weiterbildungspolitik familienfreundlich gestalten
8. Gezielte Nachwuchsförderung für Frauen
9. Sensibilisierung der männlichen Vorgesetzten
10. Unterstützung ausserbetrieblicher Gleichstellungsaktivitäten

5. Literatur

Hier sind nur die wichtigsten Hinweise angegeben. Ein ausführliches Literaturverzeichnis findet sich im Buch «Frau und Karriere» von Margret Bürgisser, das beim Schweizerischen Arbeitgeberverband erhältlich ist.

- Buchmann Marlis, Kriesi Irene, Pfeifer Andrea, Sacchi Stefan: halb drinnen – halb draussen. Analysen zur Arbeitsmarktintegration von Frauen. Chur/Zürich 2002.
- Bürgisser Margret: Modell Halbe-Halbe. Partnerschaftliche Arbeitsteilung in Familie und Beruf. Zürich 1996.
- Bürgisser Margret/InfoMedia AG/SSAB: Wer teilt – gewinnt. Sechsteilige Videoreihe über partnerschaftliche Rollenteilung in Familie und Beruf. Bern 1998.
- Bürgisser Margret: Beruf und Familie vereinbaren. Info-Schrift 13 des Schweizerischen Kaufmännischen Verbandes. Zürich 2000.
- Bürgisser Margret: Frau und Karriere. Schweiz. Arbeitgeberverband. Zürich 2003.
- Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.): Fairplay-at-work in Unternehmen. Die Broschüre für Unternehmens- und Personalverantwortliche (liegt auf deutsch, französisch und italienisch vor). Bern 2003
- Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.): Fairplay-at-work für Väter. Der Leitfaden für Väter, die in Familie und Beruf aktiv Verantwortung übernehmen wollen (liegt auf deutsch, französisch und italienisch vor). Bern 2003.
- Kuark Julia K.: TopSharing. Gemeinsam an der Spitze. Das Modell TopSharing. Lenzburg 2003 Jobsharing.
- Leemann Regula Julia: Chancenungleichheiten im Wissenschaftssystem. Wie Geschlecht und soziale Herkunft Karrieren beeinflussen. Chur/Zürich 2002.
- Liebig Brigitte: Geschlossene Gesellschaft. Aspekte der Geschlechterungleichheit in wirtschaftlichen und politischen Führungsgremien der Schweiz. Chur/Zürich 1997.
- Merz Michaela: Lohnt es sich für Schweizer Frauen, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen? Auswirkungen institutioneller Rahmenbedingungen auf die Entscheidung zwischen Familie und Beruf. Zürich 1996.
- Schär Moser Marianne/Bailod Jürg/Amiet Barbara : Chancen für die Chancengleichheit. Kursbuch zur Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben. Mit Arbeitsmaterialien auf CD-ROM. Zürich 2000.
- Sander Gudrun: Von der Dominanz zur Partnerschaft. Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management. Bern/Stuttgart/Wien 1998.
- Stalder Béatrice: Frauenförderung konkret. Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb. Hochschulverlag Zürich 1997.

6. Adressen für Frauen

Ausgewählte Frauennetzwerke

- alliance F, Bund Schweizerischer Frauenorganisationen, Marktgasse 36, 3011 Bern, Telefon 031 318 10 60, Fax 031 318 10 64, www.bsf.ch, office@bsf.ch. Grösstes Frauennetzwerk der Schweiz mit rund 170 Mitgliedsverbänden (davon 21 Berufsverbände)
- Arbeitsgruppe Frau & Ökonomie, Birchweg 13, 8154 Oberglatt, Telefon 01 851 09 20, Fax 01 850 46 92, www.winklercom.ch, gabriela@winklercom.ch. Ein Netzwerk für Politikerinnen, Unternehmerinnen und Kaderfrauen, die frauenspezifische Anliegen auf politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene umsetzen wollen.
- BPW – Swiss Federation of Business & Professional Women, Seestrasse 38, 8617 Mönchaltorf, Telefon 01 948 23 20, Fax 01 948 23 21, www.bpw.ch, sekretariat@bpw.ch. BPW richtet sich an Berufs- und Geschäftsfrauen und bietet 35 aktive Clubs in der Schweiz an. International in über 100 Ländern vertreten.
- Femdat – Die Schweizer Expertinnen-Datenbank, Gesellschaftsstrasse 25, 3012 Bern, Telefon 031 631 37 01, Fax 031 631 37 19, www.femdat.ch, femdat@afg.unibe.ch. Gesamtschweizerische Datenbank für Wissenschaftlerinnen und Expertinnen.
- frauen.unternehmen – Der Schweizerische Unternehmerinnenverband, Villars & Villars AG, Chreienweg 9, 8126 Zumikon, Telefon 01 991 89 91, www.frauen-unternehmen.ch, s.villars@vvtv.ch. Der Unternehmerinnenverband bietet in professionellem Umfeld Weiterbildung, Beratung und Vernetzung und leistet damit einen Beitrag zur Steigerung der unternehmerischen Kompetenz.
- KMU Frauen Schweiz, c/o Schweizerischer Gewerbeverband SGV, Postfach, 3001 Bern, Telefon 031 380 14 23, Fax 031 380 14 15, www.kmufrauenschweiz.ch, c.davatz@kmufrauenschweiz.ch. Die KMU-Frauen bilden eine Gruppe innerhalb des Schweizerischen Gewerbeverbandes. Die Gruppe unterhält eine Beratungsstelle und organisiert Tagungen.
- KV Zürich, Pelikanstrasse 18, 8001 Zürich, Telefon 01 211 33 22, Fax 01 221 09 13, www.kvz.ch, info@kvz.ch. Der Kaufmännische Verband Zürich ist vor allem im Grossraum Zürich aktiv. Verschiedene Weiterbildungsangebote gehören zu seinen Schwerpunktthemen.
- NEFU Schweiz – Das Netzwerk der Einfrau-Unternehmerinnen, Intuition Management Barbara Hirt, Bruggächerstrasse 8, 8617 Mönchaltorf, Telefon 01 948 25 05, Fax 01 948 25 06, www.nefu.ch, bhirt@intuition-management.ch. Mit NEFU vernetzen sich Einfrau-Unternehmerinnen und Frauen, die sich für eine selbstständige Erwerbstätigkeit in der Zukunft interessieren.
- SKO – Schweizerische Kader-Organisation, Schaffhauserstr. 2/4, 8006 Zürich, Telefon 01 368 20 80, Fax 01 368 20 99, www.sko.ch, info@sko.ch. Ein Kontakt- und Beziehungsnetzwerk, das die Interessen der Schweizer Kaderleute vertritt.
- Soroptimist Schweiz, Françoise Burckhardt-Nadig, Staldenmattweg 14, 6405 Immensee, Telefon 041 850 73 34, Fax 041 850 76 33, www.soroptimist.ch, francoiseb@bluewin.ch. Mit weltweit 95 000 Mitgliedern ist Soroptimist die grösste Organisation weiblicher Serviceclubs. Allein in der Schweiz über 50 Clubs.
- Verband Wirtschaftsfrauen Schweiz, Postfach 250, 4450 Sissach, Telefon 061 976 20 50, Fax 061 976 20 20, www.wirtschaftsfrauen.ch, wirtschaftsfrauen@wirtschaftsfrauen.ch. Ein Netzwerk für Unternehmerinnen, Geschäftsführerinnen, Führungsfrauen und Nachwuchstalente.