

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 24./25. JANUAR 2004. AUFLAGE 436'618. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

www.jobwinner.ch

Frau und Karriere

Chancengleichheit fördern

Die Gründe für die Untervertretung der Frauen in Führungspositionen sind komplex. Sie sind nicht nur gesellschaftlicher und individueller, sondern auch betrieblicher Natur.

von Dr. phil. Margret Bürgisser (*)

Frauen haben es in der Schweiz schwer, Karriere zu machen. An der Spitze von Schweizer Unternehmen sind Frauen exotische Ausnahmen. Statistiken zeigen: Je höher der Frauenanteil in einem Wirtschaftszweig, desto höher auch der Frauenanteil im Kader. Am günstigsten stellen sich die Aufstiegschancen für Frauen in Handelsunternehmen dar und in den traditionell von Frauen ausgeübten Tätigkeitsfeldern, in denen es ums Dienen, Betreuen und Pflegen geht. Kleinere Unternehmen scheinen zudem eine bessere Ausgangslage zu bieten als Grossunternehmen. Je volkswirtschaftlich zentraler eine Branche ist, desto weniger Frauen finden sich im ober(st)en Kader. Insbesondere die grossen Banken und Versicherungen präsentieren sich nach wie vor als Männerbastionen. Fachleute sprechen von

einer «gläsernen Decke», welche Karrieren von Frauen verunmöglicht. Damit sind unsichtbare Barrieren gemeint, welche den Aufstieg der Frauen in Top-Positionen, trotz besten Qualifikationen, verhindern.

Warum diese Ungleichverteilung?

Die Gründe für die Untervertretung der Frauen in Führungspositionen sind komplex und auf individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene zu suchen. Frauen haben heute einen vergleichbaren Bildungsstand wie Männer und ihre berufliche Orientierung ist nicht wesentlich tiefer als jene der Männer. Da die Familien- und Hausarbeit aber mehrheitlich von den Frauen geleistet wird, haben sie eine schlechtere



Margret Bürgisser

Ausgangslage für eine Berufslaufbahn. Ihre zeitliche Verfügbarkeit ist eingeschränkt. Wenn sie die durch eine Kaderposition entstehende Doppel- oder Dreifachbelastung vermeiden wollen, stehen sie vor dem Entscheid: Familie

oder Beruf? Manche Frauen verzichten unter den aktuellen Bedingungen lieber auf einen beruflichen Aufstieg als auf Kinder. Mitverantwortlich für diese Wahl ist die Tatsache, dass die Strukturen der familienergänzenden Kinderbetreuung und das Schulsystem in der Schweiz nach wie vor schlechte Voraussetzungen für die Erwerbstätigkeit von Müttern bieten.

Männliche Unternehmenskulturen

Auch in den Unternehmen liegen zahlreiche Hindernisse. Unternehmenskulturen und Führungsleitbilder sind massgeblich männlich geprägt. Gegenüber Frauen bestehen zahlreiche Vorurteile, die zur Grundlage von statistischer Diskriminierung werden. Weil die Möglichkeit besteht, dass Frauen – infolge Mutterschaft – ihre Erwerbsarbeit unterbrechen, werden sie weniger gefördert und seltener für Führungspositionen vorgeschlagen. Ein Hindernis ist auch der Mythos von der Unteilbarkeit der Führungsverantwortung. Auch strukturelle Hindernisse sind zu nennen, vor allem der Mangel an Gleichstellungsprogrammen und -massnahmen, familienfeindliche Arbeitszeit- und Prä-

senzregelungen, Mängel in der Potenzialeinschätzung und Leistungsbeurteilung von Frauen sowie die Benachteiligung von Frauen hinsichtlich von Qualifizierungs- und Karriereangeboten. Zudem ist festzuhalten, dass die Integration von Frauen in die Führung stark über Anpassung an männlich geprägte Strukturen läuft. Frauen erfahren auf ihrem Weg nach oben noch zu wenig Unterstützung, z.B. in Form von speziellen Förderprogrammen, Mentoring oder Frauennetzwerken.

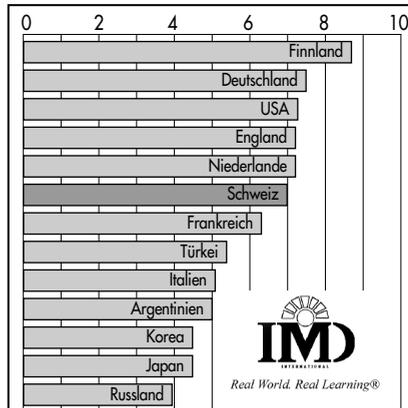
Arbeitskräftenachwuchs sichern

Frauen sind wertvolles Humankapital. Es ist volkswirtschaftlich unsinnig, Frauen gut auszubilden und ihre Berufsorientierung zu fördern, um ihnen nachher adäquate Beschäftigungs- und Aufstiegsmöglichkeiten vorzuenthalten. Der Beitrag des «weiblichen Arbeitspotenzials» zur Erneuerung der Arbeitswelt wird unterschätzt. Weibliche Arbeitnehmende sind ein Gewinn für die Wirtschaft und die öffentlichen Verwaltungen. Sie leisten aufgrund ihres Erfahrungshintergrunds einen Beitrag zur Bereicherung der betrieblichen Vielfalt. Förderung der Chancengleichheit ist somit immer auch Förderung der Innovationsfähigkeit und ein Beitrag zum Wandel der Unternehmenskultur. Zudem können Unternehmen mit Gleichstellungsförderung langfristig zur Sicherung des Arbeitskräftenachwuchses beitragen. Wenn Bemühungen um die Gleichstellung der Geschlechter erfolgreich

sein sollen, muss Gender Management in die Unternehmenspolitik integriert und zum Bestandteil des normalen Planungs- und Steuerungsprozesses werden. Wo Gleichstellungsbeauftragte tätig sind, sollen diese in die ganze Kommunikationskultur eingebunden und mit Kompetenzen ausgestattet werden. Auch Klein- und Mittelunternehmen (KMU) können sich – trotz beschränkter Ressourcen – in Gleichstellungsfragen engagieren. Zwar ist es in solchen Betrieben kaum möglich, eigentliche Gleichstellungsbeauftragte zu definieren und umfassende Gleichstellungsprogramme zu entwickeln. Trotzdem ist es denkbar, einer geeigneten

(Fortsetzung auf Seite 3)

Shareholders Rechte und Pflichten; Regulierungsgrad (Max. 10 Punkte)



Quelle: IMD World Competitiveness Yearbook 2003
www.imd.ch/wcy

(Fortsetzung von Seite 1)

Person die Förderung der Chancengleichheit als (Teil)Aufgabe zu übertragen. Ein Gebot der Stunde ist die geschlechtsneutrale Ausgestaltung der Personalpolitik. Entscheidend ist es, die Selektions- und Einstellungsverfahren sowie die Instrumente der Potenzial- und Leistungsbeurteilung transparent auszugestalten und die Anwendungen einer Überprüfung zugänglich zu machen. Auch Quotenregelungen können als Instrument der Gleichstellungsförderung eingesetzt werden.

Controlling erhöht Frauenanteil

Grosse Chancen liegen in der individuellen Betreuung und Schulung der weiblichen Nachwuchskräfte. Auch von schulischen Massnahmen zur Sensibilisierung und Information der Personalverantwortlichen, Vorgesetzten und männlichen Mitarbeitenden kann die Gleichstellung profitieren.

Ein weiteres Mittel, um Karrieren von Frauen zu fördern, sind Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere die Schaffung von Teilzeitarbeit im Kader und die Ermöglichung von geteilter Führungsverantwortung. Die Chancen, Frauen fürs Kader zu gewinnen steigen weiter, wenn Firmen den Mitarbeitenden Kinderbetreuungsplätze anbieten oder im Umfeld des Arbeitsplatzes entsprechende Betreuungsangebote vermitteln.

Gleichstellungsmassnahmen sollten einem Controlling unterzogen werden. Ein solches hat zum Zweck, die Gleichstellung in Unternehmen regelmässig einer Prüfung zu unterziehen. Es gibt Hinweise, dass in Unternehmen, die ein Gleichstellungs-Controlling durchführen, der Anteil von Frauen im Top-Management höher ist.

(*) Margret Bürgisser ist Soziologin und Inhaberin des Instituts für Sozialforschung, Analyse und Beratung (ISAB) in Bremgarten (AG).

(www.isab.ch, mb.isab@bluewin.ch)

Im Auftrag des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes hat sie das eben erschienene Buch «Frau und Karriere» verfasst. (verband@arbeitgeber.ch)

Arbeitsrecht in der Unternehmung – Teil 7

Missbräuchlich kündigen

In welchen Fällen ist eine Kündigung missbräuchlich? Welches sind die Folgen davon und wer trägt die Beweislast im Prozessfall?

Von Rechtsanwalt lic. iur. Thomas M. Meyer (*)



Gerade die derzeitige angespannte Arbeitsmarktsituation führt vermehrt dazu, dass nach der Entlassung eines Mitarbeiters darüber gestritten wird, ob die ausgesprochene Kündigung rechtlich zulässig war. Dabei wird oftmals von einem falschen Rechtsverständnis ausgegangen, in der Annahme, der Arbeitgeber sei nur dann berechtigt, eine ordentliche Kündigung auszusprechen, sofern er hierfür bestimmte Gründe geltend machen könne.

Kündigungsfreiheit

Das schweizerische Arbeitsrecht geht vom Prinzip der Kündigungsfreiheit aus. Dies bedeutet, dass der Arbeitgeber für eine ordentliche Kündigung grundsätzlich keiner besonderen Gründe bedarf. Mit anderen Worten ist eine ordentliche Kündigung immer dann rechtmässig, als sie nicht aus einem unzulässigen Grund ausgesprochen wird. Die Gründe, welche eine Kündigung unzulässig und somit missbräuchlich machen, sind in Art. 336 des schweizerischen Obligationenrechts geregelt. Die darin enthaltene Auflistung ist jedoch nicht umfassend, sondern die Rechtsprechung anerkennt weitere Fälle von Missbräuchlichkeit. Nachfolgend sollen einige der Missbrauchstatbestände kurz dargestellt werden.

Eine Kündigung ist immer dann miss-

bräuchlich, wenn sie wegen einer persönlichen Eigenschaft der gekündigten Partei ausgesprochen wird, sofern diese Eigenschaft nicht in einem Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis steht oder die Zusammenarbeit im Betrieb massgeblich beeinträchtigt. Wird einem Mitarbeiter wegen seiner Rasse, Religion, Nationalität oder Homosexualität gekündigt, liegt darin ein unzulässiger Kündigungsgrund. Im Weiteren ist eine Kündigung auch dann unzulässig, wenn sie erfolgt, weil der Mitarbeiter ein verfassungsmässiges Recht ausübt und die Zusammenarbeit im Betrieb dadurch nicht wesentlich beeinträchtigt wird. So wurde beispielsweise die Kündigung einer Mitarbeiterin, die aus religiösen Gründen bei der Arbeit ein Kopftuch trug und deswegen entlassen wurde, infolge Verletzung ihrer Religionsfreiheit als missbräuchlich beurteilt.

Rachekündigung

Eine Kündigung ist auch dann missbräuchlich, wenn sie der Arbeitgeber ausspricht, um dadurch allein die Entstehung von Ansprüchen des Mitarbeiters aus dem Arbeitsverhältnis zu vereiteln. Demzufolge wäre es beispielsweise unzulässig, eine Kündigung kurz vor dem Termin auszusprechen, an welchem dem Mitarbeiter eine Gratifikation oder ein Dienstaltersgeschenk ausbezahlt

Das Seminar zum Thema

Am 10. sowie zusätzlich am 17. März 2004 findet in Zürich das Tagesseminar «Arbeitsrecht in der Unternehmung» statt. Es werden arbeitsrechtliche Themen, mit denen Personalverantwortliche häufig konfrontiert werden, behandelt. Infos: Meyer & Wipf Rechtsanwälte Tel. 043/344 99 33

werden müsste. Der Mitarbeiter, der dadurch um seine Ansprüche gebracht wird, kann sich diesfalls auf die Missbräuchlichkeit berufen. Eine weitere Form von Missbräuchlichkeit besteht in der Rachekündigung. Eine solche liegt vor, wenn der Arbeitgeber die Kündigung aus dem Grund ausspricht, weil der Mitarbeiter nach Treu und Glauben ihm zustehende Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis geltend macht. Als Rachekündigung wurde beispielsweise die Kündigung eines Mitarbeiters eingestuft, die ausgesprochen wurde, nachdem er die betreffende Gewerkschaft mit der Wahrung seiner Interessen beauftragt hatte. Ebenfalls als Rachekündigung wurde die gegenüber einem Mitarbeiter ausgesprochene Kündigung beurteilt, die erfolgte, nachdem sich der Mitarbeiter dagegen zur Wehr gesetzt hatte, dass er zum wiederholten Mal auf geplante Ferien hätte verzichten sollen.

Änderungskündigung

Auch im Zusammenhang mit Änderungskündigungen stellt sich die Frage der Missbräuchlichkeit. Eine Änderungskündigung liegt vor, wenn eine Partei den Arbeitsvertrag kündigt, aber gleichzeitig eine neue Vertragsofferte mit geänderten Bedingungen unterbreitet. Die bundesgerichtliche Rechtsprechung geht davon aus, dass ein Missbrauch des Kündigungsrechts dann vorliegt, wenn eine ungerechtfertigte Änderung der Lohn- und Arbeitsbedingungen durchgesetzt werden soll, für die weder betriebliche noch marktbedingte Gründe bestehen und die Kündigung als Druckmittel dient, um den Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Im Weiteren muss zwecks Vermeidung von Missbräuchlichkeit im Zusammenhang mit Änderungskündigun-

gen darauf geachtet werden, dass die neue Vertragsofferte erst nach Ablauf der Kündigungsfrist Kraft tritt.

Beweislast

Es liegt an der gekündigten Partei, die missbräuchliche Kündigung zu beweisen. Der entlassene Mitarbeiter muss demnach den Beweis erbringen, dass der Kündigung ein missbräuchliches Motiv zugrund liegt. Diese Beweiserbringung ist in der Regel sehr schwierig, obwohl der Mitarbeiter einen Anspruch darauf hat, dass der Arbeitgeber die Kündigung auf sein Verlangen hin schriftlich begründet. Nennt nämlich der Arbeitgeber einen anderen Kündigungsgrund, als er vom gekündigten Mitarbeiter behauptet wird, muss der Mitarbeiter beweisen, dass es sich beim angegebenen Kündigungsgrund nur um einen vorgeschobenen, unwahren Grund handelt. Angesichts der Schwierigkeit, diesen Beweis zu erbringen, lässt die Rechtsprechung diesbezüglich eine hohe Wahrscheinlichkeit genügen. Wurde beispielsweise dem Mitarbeiter gemäss Kündigungsschreiben «aus wirtschaftlichen Gründen gekündigt, behauptet letzterer jedoch, dass es sich hierbei in Tat und Wahrheit um eine Rachekündigung gehandelt habe, da kürzlich Überstundenforderungen geltend machte, muss der Mitarbeiter mittels Zeugen, Schriftstücken oder anderen Beweismitteln seine Behauptung beweisen. Selbst wenn sich herausstellt, dass die Kündigung missbräuchlich erfolgte, hat der Mitarbeiter keinen Anspruch auf Weiterbeschäftigung. Sein Anspruch erschöpft sich in einer finanziellen Entschädigung, die vom Gericht unter Würdigung aller Umstände festgesetzt wird und maximal sechs Monatslöhnen entspricht.

(*) Thomas M. Meyer ist Rechtsanwalt in der Zürcher Anwaltskanzlei Meyer & Wipf sowie Veranstalter der Seminarreihe «Arbeitsrecht in der Unternehmung».

(www.meyer-wipf.ch, th.meyer@meyer-wipf.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter www.jobwinner.ch