



Gleichstellungs-Controlling im Erwerbsleben

Eine Einführung für
Gewerkschaftsmitglieder

vpod  ssp

 SSM

Impressum

HerausgeberInnen:

SSM, Schweizer Syndikat Medienschaffender
VPOD, Schweizerischer Verband des Personals
öffentlicher Dienste

mit Unterstützung des Eidgenössischen Büros
für die Gleichstellung von Frau und Mann
(mit Finanzhilfe nach dem Gleichstellungsgesetz)

Text: Ursula Marti, Claudine Traber, Christine Flitner

Gestaltung: Renata Hubschmied

Druck: Unionsdruckerei Schaffhausen



Inhalt

- 4** Warum Gleichstellungs-Controlling?
- 6** Was ist Gleichstellungs-Controlling?
- 10** Erster Schritt: Die Analyse
- 13** Zweiter Schritt: Ziele setzen
- 21** Dritter Schritt: Massnahmen
- 26** Vierter Schritt: Reporting und Erfolgskontrolle
- 31** Wie die Rollen verteilt sind
- 34** Was es für den Erfolg braucht
- 38** Weiterführende Informationen

Warum Gleichstellungs-Controlling?

Die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt ist heute im Grundsatz anerkannt und gesetzlich festgehalten. Viele Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen sind denn auch bestrebt, Männern und Frauen die gleichen Chancen zu bieten.

Der gute Wille zur Gleichstellung genügt nicht

Für die praktische Umsetzung der Gleichstellung braucht es ein griffiges Instrument.

Doch was in der Theorie einfach und selbstverständlich klingt, ist in der Praxis meist nicht so leicht zu bewerkstelligen. Tief sitzende Rollenbilder, verkrustete Strukturen und Vorurteile müssen überwunden werden. Der gute Wille allein reicht deshalb nicht, ein Unternehmen oder eine Organisation gleichstellungsfreundlich zu machen.

Neben Fachwissen und Ausdauer braucht es ein griffiges Instrument, mit dem die Gleichstellung geplant, umgesetzt und überprüft werden kann. So dass sie sich nachhaltig in allen Bereichen einer Organisation ausbreiten und verankern kann. Zu diesem Zweck wurde das Gleichstellungs-Controlling geschaffen.

Das Konzept des Gleichstellungs-Controlling wurde im Auftrag der beiden Schweizer Gewerkschaften Verband des Personals öffentlicher Dienste vpod und Schweizer Syndikat Medienschaffender SSM entwickelt und mit einer Reihe von Pilotorganisationen über vier Jahre hinweg getestet. Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frauen und Männern unterstützte das Projekt mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz und machte seine Durchführung (und die Entstehung dieser Broschüre) damit überhaupt erst möglich. Den Vertreterinnen des Büros sei an dieser Stelle für ihre weitsichtige Beratung und Unterstützung herzlich gedankt.

Die vorliegende Broschüre richtet sich an Mitglieder und MitarbeiterInnen von Gewerkschaften, Betriebsgruppen oder Personalverbänden. Sie beschreibt in kurzer Form, worum es beim Gleichstellungs-Controlling geht, was es bringen kann und welche Voraussetzungen für eine gelungene Umsetzung nötig sind. Sie bietet also eine erste Übersicht und hilft bei den Vorabklärungen für die Einführung eines Gleichstellungs-Controlling.

Wer das Gleichstellungs-Controlling in seinem Betrieb oder seiner Organisation tatsächlich einführen will, wird nicht darum herum kommen, sich eingehender damit zu beschäftigen. Dafür ist das Buch «Gleichstellungs-Controlling» gedacht, welches im Rahmen des Projekts von den Projektverantwortlichen Catherine Müller und Gudrun Sander verfasst wurde. Es bietet eine umfassende Einführung in das Konzept des Gleichstellungs-Controlling und stellt dazu auf einer CD-Rom alle notwendigen Formulare und viele Praxisbeispiele zur Verfügung (siehe Buchhinweis Seite 38). Aus Gewerkschaftssicht bietet das Gleichstellungs-Controlling die Chance, die Gleichstellung im Erwerbsleben auf pragmatische und umfassende Weise umzusetzen. Wir hoffen, dass diese Möglichkeit breit genutzt wird.

Christine Flitner, Verband des Personals öffentlicher Dienste vpod
Claudine Traber, Schweizer Syndikat Medienschaffender SSM

Was ist Gleichstellungs-Controlling?

Gleichstellungs-Controlling ist ein Instrument, das die Anliegen der Gleichstellung langfristig, nachhaltig und umfassend in der Organisation verankern will.

Gleichstellung wird zur Querschnittsaufgabe

Gleichstellungs-Controlling nutzt die bestehenden Instrumente und Prozesse.

Gleichstellungsziele werden in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse eines Unternehmens oder einer öffentlichen Verwaltung integriert. Das Gleichstellungs-Controlling arbeitet mit den vorhandenen Instrumenten und Prozessen, insbesondere dem Führen durch Zielvereinbarungen («Management by Objectives MbO») und dem Controlling, das von regelmässiger Berichterstattung und Überprüfung der Resultate begleitet wird.

Controlling bedeutet nicht «Kontrolle», sondern Planung, Zielbestimmung und Steuerung und leitet sich aus der Führungsverantwortung ab, Resultate zu erreichen.

Genauso wie eine Unternehmung in den Bereichen Umsatz, Dienstleistungen, Marketing usw. Ziele setzt, tut sie das neu auch für die Gleichstellung. Aufgrund von Daten und Fakten werden konkrete und messbare Ziele formuliert – beispielsweise zu den Themen Lohngleichheit, Anteil Frauen im Kader, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, Durchmischung der Geschlechter in allen Berufen und vieles mehr.

Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass die vereinbarten Ziele erreicht und die nötigen Massnahmen ergriffen werden. Die Resultate werden regelmässig überprüft und sichtbar gemacht. So wird Gleichstellung zu einer ständigen, nicht delegierbaren Führungsaufgabe mit Breitenwirkung.

«Gender Mainstreaming» umsetzen

Gender Mainstreaming
heißt, dass die Gleich-
stellung bei allen
Entscheidungen be-
rücksichtigt wird.

Heute wird die Gleichstellung in der Arbeitswelt hauptsächlich mit Einzelprojekten gefördert. Die Verantwortung dafür tragen meist die Gleichstellungsbeauftragten. Eine breite Unterstützung in der Organisation ist nicht unbedingt gewährleistet.

Seit einiger Zeit gibt es als sinnvolle Ergänzung den Gender-Mainstreaming-Ansatz. Dieser sieht vor (bezogen auf einen Betrieb), dass die Gleichstellung systematisch in allen Unternehmensbereichen, auf allen Führungsstufen und bei allen Entscheidungen berücksichtigt und umgesetzt wird. Der Aspekt des Geschlechts (Gender) wird also im «Hauptstrom» (Mainstream) berücksichtigt, d. h. entlang der gesamten Führungslinie und entlang den zentralen Prozessen in der Organisation.

Gender Mainstreaming verlangt einen Perspektivenwechsel von der Frauenpolitik hin zu einer Geschlechterpolitik. Nicht mehr einzelne Fälle von Diskriminierung, sondern die Geschlechterverhältnisse und Rollenzuweisungen als solche stehen im Blickfeld. Die Umsetzung beginnt an der Spitze der Organisation und wird über die Hierarchiestufen von oben nach unten («top down») auf die nächsten Führungsebenen übertragen. Somit wird Gleichstellung zu einer permanenten Querschnittaufgabe, anstatt eine vorübergehende Sonderaufgabe zu bleiben.

Mit dem Gleichstellungs-Controlling lässt sich die Idee des Gender Mainstreaming erfolgreich in die Praxis umsetzen.

Die Bedingungen müssen stimmen

Gleichstellungs-Controlling ist kein Zaubermittel! Damit es zum gewünschten Erfolg führt und sich der Aufwand lohnt, braucht es den Willen zur Veränderung, Sensibilität für Gleichstellungsfragen und die nötigen Strukturen.

Vertragliche Voraussetzungen

Gleichstellungs-Controlling funktioniert von oben nach unten («top down») und muss sich folglich auf einen verbindlichen Grundsatzentscheid abstützen können. Die Förderung der Gleichstellung muss im Gesamtarbeitsvertrag, im Leitbild, in einer Weisung der Regierung bzw. Unternehmensleitung verankert sein.

Strukturelle Voraussetzungen

Damit die Gewerkschaft den Anstoss zum Gleichstellungs-Controlling geben kann, sollte eine funktionierende Sozialpartnerschaft mit dem Arbeitgeber bestehen. Es braucht eine engagierte innerbetriebliche Gruppe – Personalvertretung, Gleichstellungskommission o.ä. – mit Ressourcen und Einflussmöglichkeiten.

Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen

Auf fruchtbaren Boden fällt das Gleichstellungs-Controlling dort, wo klare Organisations- und zielorientierte Führungsstrukturen vorhanden und Controlling, Reporting oder Qualitätsmanagement keine Fremdwörter sind. Die Controlling-Philosophie muss verstanden und gelebt werden.

→ **BEISPIEL 1**

Ein Beispiel für vertragliche Voraussetzungen bietet der Gesamtarbeitsvertrag der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft SRG. Dort ist festgehalten:

«Grundsatz:

Die SRG verpflichtet sich, die Gleichstellung von Frauen und Männern auf allen Ebenen zu verwirklichen. Sie bemüht sich, in dieser Frage Vorbild zu sein. Sie setzt sich dafür ein, Frauen den Zugang zu allen Berufssparten und Hierarchiestufen des Unternehmens zu sichern. Damit wird der Anteil der Frauen auf allen Stufen und in allen Funktionen, wo sie untervertreten sind, erhöht.»

→ **BEISPIEL 2**

Auszug aus der Personalverordnung einer Institution der öffentlichen Hand (ETH):

«Gleichstellung von Frau und Mann

Die beiden ETH und die Forschungsanstalten treffen gezielt Massnahmen, um die Chancengleichheit von Frau und Mann zu verwirklichen. Sie schützen die Würde von Frau und Mann am Arbeitsplatz und treffen Massnahmen, um das Diskriminierungsverbot durchzusetzen.»

Im zugehörigen Kommentar des ETH-Rats heisst es: «Zur Erreichung des Ziels müssen sowohl gezielte Massnahmen entwickelt als auch entsprechende Controllinginstrumente eingeführt werden.»

Erster Schritt: Die Analyse

Im ersten Schritt geht es darum, geschlechtsspezifische Fragestellungen und Ungleichheiten wahrzunehmen und zu analysieren.

Ohne Daten keine Taten

Die Analyse zeigt die Defizite und die Ressourcen in der Gleichstellung.

Um überhaupt zu wissen, wo im Unternehmen oder in der Verwaltung objektiv gesehen Ungleichheiten bestehen und um diese genau beziffern und nachweisen zu können, braucht es die Analyse des Ist-Zustandes. Ausgehend davon können danach der Soll-Zustand, also das Ziel, formuliert und die Entwicklung dokumentiert werden.

Analysiert werden können Zahlen, Fakten, Kriterien, Vorgehensweisen, Abläufe, Meinungen und mehr. Sinnvollerweise wird in jenen Bereichen eine Diagnose mit Kennzahlen und Fakten durchgeführt, wo Handlungsbedarf vermutet wird. Eine gute Analyse ist so gestaltet, dass die Resultate ein Veränderungspotenzial sichtbar machen und zum Handeln auffordern.

Vielfältige Methoden für die Diagnose

Das richtige Diagnose-
instrument wählen.

Es lohnt sich, die geeignete Methode oder das passende Diagnoseinstrument sorgfältig auszuwählen. Die Wahl hängt unter anderem von der inhaltlichen Fragestellung, vom Ziel sowie von den vorhandenen finanziellen und zeitlichen Ressourcen ab. Eine verbreitete Methode ist die so genannte 4R-Methode, bei der nach «Repräsentation», «Ressourcen», «Realitäten» und «Recht» gefragt wird.

• Die «4R-Methode»

Repräsentation: Wie sind Frauen und Männer in einem bestimmten Bereich vertreten?

Ressourcen: Über welche Ressourcen verfügen Männer und Frauen? Wie sind Zeit, Geld, Macht, Bildung, Personal usw. verteilt?

Realitäten: Welche geschlechtsspezifischen Normen, Werte und Rollenbilder sind in einem bestimmten Bereich wirksam? Welche Bedürfnisse haben Frauen und Männer in ihren sozialen Rollen?

Recht: Beziehen die vorhandenen Regelungen (wie rechtliche Grundlagen, Weisungen, GAV, Gesetze, Leitbilder usw.) die geschlechtsspezifischen Realitäten mit ein?

Es ist nicht sinnvoll, sämtliche mögliche Fragestellungen beantworten zu wollen. Stattdessen konzentriert man sich besser auf ausgewählte Themen. Allerdings sollten nach Geschlecht differenzierte personalpolitische Kennzahlen in jedem Unternehmen und jeder Verwaltung regelmässig erhoben werden. Sie stellen in vielen Fällen auch den Ausgangspunkt für die Zielsetzungen dar.

Notwendige Kennzahlen

Betriebe müssen bestimmte Daten erheben.

In jeder Organisation sollten folgende Informationen zur Verfügung stehen:

- Anzahl Frauen und Männer, nach Lohnklasse oder Funktionseinreihung,
- Anzahl Teilzeitarbeitende nach Lohnklasse oder Funktion, Geschlecht und Pensum (z. B: 0–50%, 51–80%, 81–100%),
- Beförderungen nach Geschlecht,
- bei lohnwirksamen Mitarbeitendenbeurteilungen: Bewertungen und Prämien nach Lohnklasse oder Funktion, Teilzeitpensum und Geschlecht.

Viele Betriebe sind noch weit davon entfernt, über diese Daten zu verfügen. Es kann für sie ein erstes Gleichstellungsziel sein, diese Kennzahlen überhaupt zu erheben.

Zweiter Schritt: Ziele setzen

Im zweiten Schritt werden möglichst konkrete und überprüfbare Gleichstellungsziele festgelegt.

Das Ziel weist den Weg

Klare, gut durchdachte Ziele sind der Schlüssel zum Erfolg.

Sind die Daten erhoben und ausgewertet, können davon Ziele abgeleitet werden. Diese sinnvoll zu formulieren ist eine grosse Herausforderung! Wichtig ist, dass nicht Absichtserklärungen gemacht werden, sondern dass sie konkret und überprüfbar sind.

Ein gut durchdachtes Ziel trägt entscheidend dazu bei, «die richtigen Dinge zu tun» und «die Dinge richtig zu tun». Hier sind die Fachleute der Gewerkschaften gefragt, denn nicht alle Zielsetzungen sind aus Gewerkschaftsperspektive gleichermassen erstrebenswert, und manche Zielsetzungen erweisen sich als wenig förderlich für die Gleichstellung.

Im Gleichstellungs-Controlling werden auf zwei Ebenen Ziele festgelegt: Die strategischen Ziele sind längerfristig und geben die Entwicklungsrichtung vor. Die operativen Ziele werden meist auf ein Jahr festgelegt und sollen die längerfristigen Ziele konkret umsetzen.

Für die Einführung des Gleichstellungs-Controlling empfiehlt es sich, mit einfachen und klaren Zielsetzungen zu arbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass gerade am Anfang oft zu umfassende und anspruchsvolle Ziele in Angriff genommen werden, was dann zu Misserfolgen und Enttäuschung führt.

Smarte Ziele

Das Smart-Prinzip hilft, Ziele überprüfbar zu formulieren.

Um zu überprüfbaren Zielen zu kommen, gibt es eine hilfreiche Eselsbrücke: Das SMART-Prinzip. Das englische «smart» bedeutet «clever, schlau». Demnach soll ein Ziel folgende Kriterien erfüllen:

S spezifisch und schriftlich

M messbar

A attraktiv und aktionsorientiert

R realistisch

T terminiert

Ziele sollen spezifisch sein, also konkrete, erreichbare Resultate vorgeben und keinesfalls als allgemeine Absichtserklärungen formuliert werden. Es ist empfehlenswert, Ziele schriftlich festzuhalten und von den Personen, die sie vereinbart haben, unterschreiben zu lassen. Gleichstellungsziele sollen immer auch in den üblichen MbO-Prozess integriert werden.

Ein Ziel muss das zu erreichende Ergebnis beschreiben und mess- und kontrollierbar sein.

Attraktiv und aktionsorientiert heisst, dass jedes Ziel von der aktuellen Situation ausgehend eine Herausforderung darstellt und bei entsprechender Anstrengung erreichbar ist. Ziele sollen auch zum Handeln auffordern, indem sie auf die Planung und Umsetzung von konkreten Massnahmen als nächste logische Schritte hinweisen.

Die Gleichstellungsziele müssen im gesamten Zielsystem des Unternehmens Sinn ergeben. Hat eine Organisation gerade mit Personalabbau zu kämpfen oder eine sehr geringe Fluktuation, hat es wenig Sinn, ein Ziel zur Erhöhung des Frauenanteils zu verabschieden. Hingegen kann es aber ein Gleichstellungsziel sein, den Frauenanteil im Zuge des Personalabbaus zu halten.

Zu jedem Gleichstellungsziel gehört eine Zeitangabe, bis wann es erfüllt sein muss.

→ **BEISPIEL**

**Beispiel für eine Zielformulierung
nach dem Smart-Prinzip**

«In der Abteilung Technik und Services beginnen im Jahre 2007 mindestens zwei Frauen eine Weiterbildung im Bereich Netzwerkbetreuung.»

Anstelle von: «Wir wollen die Qualifikation von Frauen in der Technik fördern.» (Diese Formulierung stellt nur eine Absichtserklärung dar.)

Es gibt drei Arten von Zielen, nämlich personalpolitische, organisationspolitische und produktspezifische Ziele. Wichtig bei der Festlegung von Zielen ist, zugleich darüber nachzudenken, wie konkret gemessen werden kann, ob das Ziel erreicht wurde.

Personalpolitische Ziele

Karrieremöglichkeiten und Vereinbarkeitsfragen stehen im Vordergrund.

Im Personalmanagement stehen Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zentrum.

→ BEISPIEL

Eine Firma will den Frauenanteil im Kader erhöhen. Sie setzt sich folgendes Ziel: «Ab 2008 werden Stellvertretungsfunktionen auf Zeit eingeführt (Dauer mindestens sechs Monate, maximal zwei Jahre). 50 Prozent dieser Stellvertretungsfunktionen werden bis 2010 an Frauen vergeben.»

Messgrößen:

Anzahl Frauen und Männer in Stellvertretungsfunktionen, nach Lohnklassen, Abteilungen, Anstellungsgrad und Betriebszugehörigkeitsdauer.

Organisationsübergreifende Ziele

Die gesamte Organisation soll für Gleichstellungsaspekte sensibilisiert werden.

Bei den organisationsübergreifenden Zielen stehen strukturelle und kulturelle Veränderungen der Organisation im Vordergrund.

→ BEISPIEL

Die Erziehungsdirektion eines Kantons will die laufende Verwaltungsreform geschlechtergerecht ausrichten. Im Zuge der Umsetzung dieser Reform wird mindestens ein Gleichstellungsziel in jede Leistungsvereinbarung zwischen der Erziehungsdirektion oder Amtsleitung und den Abteilungen oder Ämtern integriert und dessen Überprüfung vereinbart.

Messgrösse:

Anzahl der Leistungsvereinbarungen mit Gleichstellungszielen.

Produktespezifische Ziele

Produktespezifische Ziele beziehen sich auf die eigentliche Geschäftstätigkeit.

Für eine umfassende Umsetzung der Gleichstellung ist es wichtig, auch die eigentliche Geschäftstätigkeit unter die Lupe zu nehmen. Auch Produkte und Dienstleistungen, die eine Organisation herstellt oder erbringt, können unter Einbezug der Geschlechterperspektive verbessert werden.

→ BEISPIEL 1

Die Interventionsstelle gegen häusliche Gewalt will ihr Trainingsprogramm überprüfen.

Das Trainingsprogramm für gewaltausübende Männer wird ab 2007 kontinuierlich und geschlechtsspezifisch auf seine Wirksamkeit hinsichtlich der Reduktion von Gewaltausübung und des Schutzes der Gewaltbetroffenen überprüft.

Messgrößen: Rückfallquote, Auswertung von Gesprächen mit den Partnerinnen über ihre Einschätzung des Gewaltverhaltens des Partners, Abbruchquote des Trainingsprogramms.

→ BEISPIEL 2

Ein Medienunternehmen möchte seine Kindersendungen gleichstellungsgerecht gestalten. Mögliche Ziele sind:

- Erarbeitung eines Analyserahmens zur Überprüfung der Kindersendungen hinsichtlich Gleichstellung mit Unterstützung von externen Fachpersonen, bis Ende 2007.
- Aufbau eines E-learning-Selbsttests für die Programmverantwortlichen, um ihre Gender-Sensibilität zu überprüfen, bis Mitte 2008.
- Bis Ende 2009 haben 75 Prozent der mit der Auswahl, Produktion oder Moderation von Kindersendungen betrauten Personen mindestens eine Weiterbildung im Bereich gendersensible Kindersendungen besucht.

Messgrößen (für Ziel 3): Anzahl der Personen, die eine Weiterbildung besucht haben.

Kritischer Blick auf Ziele aus Gewerkschaftssicht:

Nicht nur Kader-
frauen fördern.

• Ziel: Frauen im Kader fördern

Die meisten Unternehmen und Verwaltungen wollen vor allem gut qualifizierte Frauen in den oberen Lohnklassen fördern bzw. dazu beitragen, dass sie sich bei einer Mutterschaft nicht aus dem Berufsleben zurückziehen. Aus Gewerkschaftssicht ist es ebenso wichtig, sich für Frauen in den unteren Lohnklassen einzusetzen und entsprechende Zielsetzungen zu fördern, beispielsweise Weiterbildungsmaßnahmen, «Job Enrichment» usw.

• **Ziel: Erhöhung der Teilzeitquote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

In der Regel wird das Angebot zur Teilzeitarbeit fast ausschliesslich von Frauen wahrgenommen. Sie nehmen dafür einige Nachteile in Kauf (schlechtere Altersvorsorge, schlechtere Karrieremöglichkeiten u.a.) und bleiben in den meisten Fällen ganz für die Haus- und Familienarbeit zuständig. In diesem Sinne zementiert das Ziel «Erhöhung der Teilzeitquote» die traditionelle Arbeitsteilung mit den bekannten Nachteilen.

Es ist also notwendig, darauf zu drängen, dass Teilzeitziele mit einer Quote für Männer formuliert werden («mindestens 15% der Teilzeitarbeitsplätze sollen von Männern besetzt sein», «der Anteil von Teilzeitarbeit bei Männern soll von 3% auf 10% steigen» o.ä.).

• **Ziel: Überprüfung der Lohngleichheit**

Die Erfahrung zeigt, dass Löhne nach wie vor ein grosses Tabu sind und kaum ein Unternehmen freiwillig seine Saläre überprüft, um Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen zu erreichen. Umso wichtiger ist es, dass von Seiten der Gewerkschaften in dieser Frage Druck entsteht. Zu überprüfen sind nicht nur die Löhne selbst bzw. die Einstufungen in Lohnklassen, sondern gegebenenfalls auch Prämien, Beförderungen und alle anderen Lohnbestandteile.

Ein Instrument für Arbeitgeber zur Erhebung von Kennzahlen im Bereich Lohn stellt das Eidg. Büro für Gleichstellung zur Verfügung. Zu finden auf der Webseite: www.equality-office.ch/d/logib.htm

Dritter Schritt: Massnahmen

Im dritten Schritt werden Massnahmen, Programme und Projekte entwickelt, die zur Erreichung der Gleichstellungsziele beitragen.

Jetzt folgen Taten

Die Massnahmen müssen die Zielerreichung ermöglichen.

Die konkreten Massnahmen werden von den Jahreszielen (operativen Zielen) abgeleitet. Sie müssen folgerichtig und sorgfältig entwickelt werden – sonst bleiben die Gleichstellungsziele reine Theorie.

Welche Massnahmen sind die wirkungsvollsten? Welche stossen auf hohe Akzeptanz? Wie viele sind angemessen? Wie treffen wir die richtige Wahl?

Um solche und ähnliche Fragen zu beantworten, gibt es hilfreiche Arbeitsinstrumente:

1. Sammeln von möglichen Massnahmen mit einem *Brainstorming*.

2. Priorisieren der Massnahmen mit einer *Bewertungsmatrix*.

Dabei werden die Massnahmen in vier Gruppen eingeteilt: Die A-Aufgaben sind dringend und wichtig, die B-Aufgaben sind wichtig, aber nicht so dringend, C-Aufgaben sind dringende, aber nicht so wichtige Aufgaben und schliesslich die D-Aufgaben, die in den Papierkorb gehören.

3. Konkrete Planung der Massnahmen mit einem *Aktionsplan*.

Dieser enthält Angaben zu Verantwortlichkeiten, wer betroffen ist, Hilfsmittel, Ressourcen und Terminierung.

Personalpolitische Massnahmen

Eine professionelle
Personalarbeit in-
tegriert die Gender-
perspektive.

Die meisten Zielsetzungen und daher auch die meisten Massnahmen zur Gleichstellungsförderung im Erwerbsleben sind personalpolitischer Natur. Sie betreffen die Beschäftigungssituation von Frauen und Männern, die Einstellung, Förderung, Weiterbildung sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Verbreitete Massnahmen sind beispielsweise:

- Geschlechtsneutrale Formulierung der Stelleninserate und Überprüfung des Auswahlverfahrens,
- Öffnung der Ausbildungsplätze für das untervertretene Geschlecht,
- bevorzugte Einstellung von Frauen bis zur Erreichung der Geschlechterparität,
- Zugang zu allen Weiterbildungsmöglichkeiten,
- regelmässige Mitarbeitendengespräche mit Laufbahnplanung,
- Schulung der Vorgesetzten in Bezug auf Gender-Fragen,
- Gleichstellung von Teilzeitarbeit mit Vollzeitarbeit (in Bezug auf Weiterbildung u.a.),
- flexible Arbeitszeitgestaltung,
- gezielte Ansprache von Vätern,
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung,
- Teilzeitangebote auch für Führungskräfte,
- Einführung von Tele-Arbeit usw.

Diese Liste liesse sich noch lange fortsetzen, denn es gibt zahlreiche weitere personalpolitische Massnahmen zur Förderung der Gleichstellung. Die gewählten Massnahmen müssen einzeln überprüft werden, ob sie zur Erreichung der Jahresziele taugen.

→ BEISPIEL

Ein Industrieunternehmen der Elektronikbranche bildet Lehrlinge aus. Bisher waren klassischerweise die jungen Frauen in der Administration anzutreffen und die männlichen Lehrlinge in der Werkstatt. Die Firma hat sich jetzt zum Ziel gesetzt, bis in fünf Jahren auch Frauen als Polymechanikerinnen und Elektronikerinnen auszubilden und ein Drittel der technischen Ausbildungsplätze mit Lehrerinnen zu besetzen. Dafür werden Massnahmen umgesetzt wie

- ein Tag der offenen Tür mit einem Programmteil speziell für junge Frauen und einem Teil für deren Eltern,
- die Verbesserung der sanitären Einrichtungen in der Werkstatt,
- eine Weiterbildung für die Ausbilder bzw. Lehrmeister zum Thema «Junge Frauen in meinem Lehrbetrieb».

Organisationsübergreifende Massnahmen

Mit organisationsübergreifenden Massnahmen ist eine umfassende Sensibilisierung möglich.

Wenn die Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung nicht vom Fleck kommt, hängt das oft mit der Unternehmenskultur zusammen. Dahinter stehen Werthaltungen und Einstellungen, die sich mit gezielten Massnahmen verändern lassen.

→ BEISPIEL

Die Marketingabteilung eines Genussmittelproduzenten wird zunehmend mit Beschwerden konfrontiert, ihre Werbung in den Printmedien sei frauenfeindlich und sexistisch. Die Geschäftsleitung engagiert eine externe Fachperson für eine Beratung. Diese stellt fest, dass das gesamte Geschäftsklima von einer unklaren Haltung gegenüber Sexismus geprägt ist. Gemeinsam wird eine Reihe von Massnahmen erarbeitet:

- Erarbeitung von Richtlinien «gegen sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung» für das ganze Unternehmen,
- Schulung der Mitarbeitenden zum Thema «nicht-sexistische Werbung» durch eine externe Fachperson,
- Überprüfung der vorhandenen Werbeprodukte im Hinblick darauf, ob sie mit den neuen Richtlinien noch vereinbar sind.

Produktspezifische Massnahmen

Bei den produktspezifischen Massnahmen wird die Kundensicht einbezogen.

Unternehmen mit vielen Aussenkontakten sind möglicherweise interessiert oder sehen sich genötigt, ihr «Produkt» (in Form von Dienstleistungen, Publikationen oder auch Waren) zu überprüfen und den Ansprüchen von Frauen anzupassen.

→ BEISPIEL

Eine kantonale Stelle für erwerbslose Menschen stellt fest, dass sie bei der Beratung und Vermittlung von erwerbslosen Frauen eine hohe Misserfolgsquote hat, und dass sie keine Angebote hat, welche die spezielle Situation von erwerbslosen Müttern berücksichtigen. Sie ergreift daher folgende Massnahmen:

- Sie erstellt eine Broschüre, die sich speziell an erwerbslose Mütter richtet.
- Das vorhandene Informationsmaterial wird überprüft und, wo nötig, überarbeitet, so dass sich auch Frauen angesprochen fühlen.

Vierter Schritt: Reporting und Erfolgskontrolle

Im vierten Schritt werden Ergebnisse festgehalten und ausgewertet.

Reporting schafft Transparenz

Mit Reportings werden Resultate und Entwicklungen sichtbar gemacht.

Reportings sind regelmässige Berichte über den Erfolg der Ziele und Massnahmen. Sie schaffen Transparenz, dienen den Führungskräften als Steuerungsinstrument und sollen Verhaltensänderungen auslösen.

Ein einfaches Berichtswesen mit nur wenigen, dafür aber wichtigen und stets aktuellen Informationen und Kenngrössen ist besser als überhaupt keines. Es empfiehlt sich daher, klein anzufangen und die Reportings danach, falls nötig, laufend zu verfeinern. Eine übersichtliche Darstellung der Daten ist sehr hilfreich. Dafür gibt es verschiedene Methoden und Musterbeispiele.

Reportings sind als Dienstleistung zu verstehen und werden demnach auf die Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten zugeschnitten. Der Nutzen der Reportings soll auf jeden Fall grösser sein als der damit verbundene Aufwand. Der gesunde Menschenverstand ist gefragt!

Die strategischen Ziele werden in der Regel jährlich ausgewertet. Bei den Jahreszielen ist eine halbjährliche Auswertung sinnvoll.

Die richtigen Fragen stellen

Die Erfolgskontrolle zeigt, ob die Ziele erreicht wurden.

Ein gutes Reporting orientiert sich an folgenden Fragen

- *Standortbestimmung* (Soll-Ist-Vergleich): Was haben wir bis jetzt erreicht?
- *Abweichungsanalyse*: In welcher Hinsicht befinden wir uns nicht mehr auf Zielkurs? Welche Abweichungen müssen genauer untersucht werden?
- *Ursachenanalyse*: Warum ist es zu den Abweichungen gekommen? Was sind die Ursachen dafür?
- *(Korrektur-)Massnahmen*: Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, damit wir Ende Jahr das gesteckte Ziel doch noch erreichen?
- *Erwartungsrechnung*: Welche Resultate wollen wir aufgrund der aktuellen Standortbestimmung und der geplanten Korrekturmassnahmen bis zum Ende des Jahres erreichen?

→ BEISPIEL 1 für ein Reporting

Jahresziel Bereichsleiterin Verkauf: «Bis Ende 2007 werden mindestens 75 Prozent der Anträge von Mitarbeitenden auf Flexibilisierung des Anstellungsgrades bewilligt. Ablehnungen von Anträgen müssen begründet werden.»

- *Status per 30.06.2007*: 20 Anträge, 18 bewilligt (90 Prozent), Ziel weit übertroffen!
- *Abweichung*: 15 Prozent mehr Anträge bewilligt als geplant. Zwei Anträge nicht bewilligt.
- *Ursachen/Gründe*: Fast alle Anträge konnten bewilligt werden, weil es sich meist um geringfügige Anpassungen handelte, die mit wenig Aufwand in den betrieblichen Alltag integriert werden konnten. Viele der Antragsstellenden kamen zudem nicht nur mit dem Antrag, sondern bereits mit Lösungsvorschlägen, wie die Arbeit umverteilt werden könnte. In den meisten Fällen wurde den Anträgen stattgegeben. Ein abgelehnter Antrag wurde damit begründet, dass im Zuge einer Reorganisation einer Abteilung alle Aufgaben neu verteilt werden und dabei auf das Gesuch eingegangen werden soll. Ein zweiter Antrag wurde abgelehnt, weil damit das Prinzip «One Face to the Customer» der Abteilung X durchbrochen würde.
- *Korrekturmassnahmen*: Kurzfristig kein Handlungsbedarf. Langfristig ist zu prüfen, wie z. B. aus drei bis vier Gesuchen um Flexibilisierung eine neue zusätzliche Stelle in der Abteilung Verkauf geschaffen werden könnte (z. B. durch Umverteilung der Kunden). Massnahme: Gleichstellungs-Controllerin sucht bis Ende September das Gespräch mit dem Abteilungsleiter X und sondiert die Möglichkeiten.

- *Erwartungsrechnung:* Ziel wird vermutlich bis Ende Jahr weit übertroffen (zwischen 90 und 100 Prozent der Anträge genehmigt).

Kommentar: Dieses Reporting gibt eine ideale Situation wieder, da das Ziel mehr als erfüllt wurde. Allerdings könnte dies auch bedeuten, dass das angestrebte Ziel nicht gut gewählt war, da es keine Herausforderung darstellte. Welche Informationen und Interpretationen man im Reporting festhält, ist nicht zuletzt eine taktisch-psychologische Frage: Es geht darum, kritisch zu bleiben, ohne zu demotivieren.

→ BEISPIEL 2 für ein Reporting

Strategisches Oberziel: «20 Prozent des Kaders und 10 Prozent der Mitarbeitenden besuchen bis Ende 2009 mindestens eine für ihre inhaltliche Kernaufgabe relevante genderorientierte Weiterbildung.»

Jahresziel 2007: «Bis Ende 2007 werden im Rahmen der Beurteilungs- bzw. Zielvereinbarungsgespräche und anhand des entsprechenden Weiterbildungsangebots interessierte Mitarbeitende und Kader im oben erwähnten Umfang identifiziert. Diese Weiterbildung ist integrierter Bestandteil der entsprechenden Zielvereinbarung.»

- *Messung der Zielerreichung:*
 - a. Wurde ein Weiterbildungskatalog für die Mitarbeitenden der Abteilung Y identifiziert? Wenn ja, welcher?
 - b. Anzahl für genderorientierte Weiterbildung identifizierte Mitarbeitende und Kader der Abteilung Y.
 - c. Anzahl Mitarbeitende und Kader der Abteilung Y, die genderorientierte Weiterbildungen besucht haben.

- *Resultat:* Im Jahr 2007 haben – gemäss der zentral erhobenen Weiterbildungsdaten durch den Personalbereich – zwei Mitarbeitende der Abteilung Y eine genderorientierte Weiterbildung besucht und das Formular «Auswertung der Weiterbildungsmassnahmen im Rahmen der Gleichstellungs-Controlling-Ziele» ergänzt und dem GSC-Team weitergeleitet. Das entspricht 1 Prozent der Mitarbeitenden und 0 Prozent des Kaders.
- *Abweichung in der Zielerreichung 2007 und eventuelle Entwicklungen:* Das Jahresziel wurde bei weitem nicht erreicht. Ein genderspezifischer Weiterbildungskatalog wurde 2007 ausgearbeitet, doch ist das Angebot der Abteilung Y zu wenig bekannt. Die Prozesse sind zudem noch nicht klar genug.
- *Handlungsbedarf:* An der Kaderklausur der Abteilung Y zum Thema «Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche» wird die Bedeutung von «genderspezifischer Weiterbildung» thematisiert und die Anforderungen für die Führungskräfte spezifiziert. Zudem wird an der Kaderklausur ein Referat zum Thema «Verbesserung der Führungsqualität durch Genderkompetenz» organisiert.

Wie die Rollen verteilt sind

Das Gleichstellungs-Controlling bringt eine neue Rollenverteilung mit sich. Die Verantwortlichkeiten ändern und sinnvollerweise werden auch die Gleichstellungsstrukturen in der Organisation überdacht.

Führungspersonen übernehmen die Verantwortung

Führungspersonen
und Gleichstellungsbeauftragte übernehmen
neue Aufgaben.

Die grösste Änderung besteht darin, dass die *Führungspersonen* dafür verantwortlich sind, die vereinbarten Ziele zu erreichen. Dafür müssen sie entsprechende Massnahmen planen und durchführen. An ihnen liegt es letztlich, die tatsächliche Gleichstellung im Betrieb herbeizuführen. Diese Verantwortung kann nicht mehr an die Gleichstellungsbeauftragte delegiert werden. Die Führungskräfte kommen nicht umhin, sich Genderkompetenz anzueignen.

Auch für *Gleichstellungsbeauftragte* (oder die Mitglieder der *Gleichstellungskommission*) ändert sich vieles. Ihre Rolle ist es, den Prozess des Gleichstellungs-Controlling zu moderieren und als Genderfachpersonen die Führungskräfte zu beraten, zu unterstützen und zu schulen. Sie beraten die Führungskräfte bei den Zielformulierungen und bei der Auswahl von Massnahmen. Sie definieren einheitliche Begriffe. Sie schaffen Ergebnistransparenz, indem sie das Reporting durchführen und bei der Interpretation der Zahlen mitwirken. Dafür brauchen sie Controllingwissen.

Das kann die Gewerkschaft tun

Gewerkschaften können ein Gleichstellungs-Controlling initiieren und eine unterstützende Funktion übernehmen.

Gleichstellungs-Controlling funktioniert von oben nach unten («top down»). Manche Gewerkschaftsmitglieder befürchten deshalb, dass die Gewerkschaften keine Funktion in diesem Prozess hätten und quasi ausgehebelt würden. Dem ist nicht so, denn ohne entsprechenden Druck und Einflussnahme von unten wird der Prozess des Gleichstellungs-Controlling nicht funktionieren – mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht einmal in Gang kommen.

Hier sind Gewerkschaftsmitglieder gefragt:

- An vielen Arbeitsorten gibt es ausser den allgemeinen gesetzlichen Bestimmungen keinerlei rechtliche oder vertragliche Voraussetzungen für Gleichstellungsarbeit. Diese müssen zuerst geschaffen werden, beispielsweise durch entsprechende Passagen in den Gesamtarbeitsverträgen. Wo die rechtlichen Bedingungen gegeben sind (beispielsweise in den gesetzlichen Bestimmungen der kantonalen Verwaltungen), ist es notwendig, die konkrete Umsetzung einzufordern und Vorschläge zu machen, wie das aussehen kann.
- Nach den bisherigen Erfahrungen im Projekt Gleichstellungs-Controlling bleibt das Bekenntnis der Führungsebene zur Gleichstellung zum Teil ein Lippenbekenntnis. Nach der ersten Begeisterung fürs Instrument werden plötzlich zahlreiche Ausweichstrategien bemüht, wenn es um die konkrete Umsetzung geht. Zuständigkeiten wechseln, Ziele werden verwässert, Vereinbarungen nicht unterschrieben, das Projekt rückt auf der Prioritätenliste nach hinten. Nur konkreter Druck der Mitarbeitenden im Haus und der zuständigen Gewerkschaften von aussen kann in diesem Fall verhindern, dass das Projekt untergeht bzw. wirkungslos gemacht wird.

- Auch bei den Zielsetzungen herrschen zum Teil sehr unterschiedliche Vorstellungen bei Geschäftsleitung und gewerkschaftlich orientierten Angestellten. Einige Beispiele dafür wurden schon genannt: Geschäftsleitungen wollen in erster Linie gut ausgebildete Frauen fördern, unterstützen Teilzeitarbeit bei Frauen und haben in der Regel wenig Interesse daran, die Löhne zu überprüfen, um Lohngleichheit herzustellen. Hier ist es wichtig, auch gewerkschaftlich orientierte Zielsetzungen einzubringen.
- Schliesslich ist es auch notwendig, die ArbeitskollegInnen vom Instrument des Gleichstellungs-Controlling zu überzeugen und die Gleichstellungsbeauftragte bei ihrer Arbeit zu begleiten und zu unterstützen. Denn auch wenn die Verantwortung bei den Führungskräften liegt, so bleibt der Mechanismus, wonach die Gleichstellungsbeauftragte an der mangelnden Umsetzung der Gleichstellung schuld ist, nach wie vor wirksam.
- Und nicht zuletzt: Die Gewerkschaften, vor allem die Gewerkschaftsfrauen, haben in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten sehr viel Fachwissen und Grundlagen in Fragen der Gleichstellung im Erwerbsleben erarbeitet. Sie sind zusammen mit den Gleichstellungsbüros zu eigentlichen Kompetenzzentren in Fragen der Gleichstellung geworden. Dieses Fachwissen gilt es einzubringen.

Was es für den Erfolg braucht

Bevor der Entscheid für die Einführung von Gleichstellungs-Controlling fällt, empfiehlt es sich genau hinzuschauen, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung gegeben sind.

Einflussfaktoren und Voraussetzungen

Der Aufwand für das Gleichstellungs-Controlling lohnt sich nur bei guten Erfolgsaussichten.

Nachfolgend sind eine Reihe von Einflussfaktoren aufgeführt, die darüber mitentscheiden, ob das Projekt zum Erfolg wird und zu Fortschritten bei der betrieblichen Gleichstellung führt.

- 1. Rechtliche, vertragliche und andere Rahmenbedingungen**
Die Verpflichtung zur Gleichstellung ist in Gesetzen, Reglementen, Gesamtarbeitsverträgen usw. verankert.
- 2. Managementkonzepte, Systematisierung und Priorisierung**
Die klassische Controlling-Philosophie und entsprechende Managementkonzepte sind eingeführt.
- 3. Bereitstellen von Ressourcen**
Personelle und finanzielle Ressourcen, Wissen, externe Beratung, Material stehen zur Verfügung.
- 4. Akzeptanz und Engagement auf höchster Ebene**
Geschäftsleitung und Direktion treten als PromotorInnen auf und vertreten Gleichstellungsabsichten persönlich.

- 5. Beeinflussbarkeit und Verantwortungsgerechtigkeit**
Die Führungskräfte identifizieren sich persönlich mit ihren Gleichstellungszielen.

- 6. Transparenz und Konsequenz**
Resultate werden transparent gemacht. Erreichen oder Nichterreichen des Ziels hat Konsequenzen.

- 7. Klar definierte Zuständigkeiten und Rollenklarheit**
Führungskräfte sind für die Zielerreichung, Genderfachpersonen für Beratung und Reporting zuständig.

- 8. Professionalität und Sensibilität für Genderperspektive**
Managementwissen, Genderwissen und Controllingwissen sind vorhanden.

- 9. Abstützung der Gleichstellungsziele an der Basis**
Eine funktionierende Gleichstellungskommission oder Betriebsgruppe stützt die Ziele und das Instrument.

- 10. Beharrlichkeit und langfristige Optik**
Kulturwandel braucht Zeit, Engagement und Gelassenheit.

In keiner Organisation sind alle diese Punkte erfüllt oder problemlos zu erreichen – im Gegenteil. Es lohnt sich, vorab zu klären, welche Faktoren vorhanden sind und welche allenfalls hergestellt werden können. Wenn die genannten Voraussetzungen mehrheitlich fehlen, hat es keinen Sinn, Gleichstellungs-Controlling einzuführen. In solchen Fällen sind die «klassischen» Einzelmassnahmen zur Förderung der Frauen am Arbeitsplatz die bessere Lösung.

Gleichstellung-Controlling ist kein Zaubermittel

Gleichstellungs-Controlling eignet sich nur bedingt für basisorientierte Organisationen.

Aus dem Vorhergehenden sollte deutlich geworden sein: Gleichstellungs-Controlling ist kein Zaubermittel, mit dem Gleichstellungsziele plötzlich ganz leicht durchzusetzen sind. Es kann aber unter bestimmten Voraussetzungen ein nützliches Instrument sein, um die Gleichstellungsarbeit zu fokussieren, klare Ziele und Massnahmen zu formulieren und Methoden zur Überprüfung einzuführen.

Die Erfahrung im Projekt hat gezeigt, dass viele Organisationen in der anfänglichen Begeisterung zu viele und zu grosse Ziele setzen und dann bei der Umsetzung überfordert sind. Es wird daher ausdrücklich empfohlen, eher kleine, aber konkrete Ziele zu verfolgen.

Als entscheidendes Hindernis für die Umsetzung haben sich auch unklare Führungsstrukturen erwiesen. Es ist daher genau abzuklären, ob sich die Strukturen einer Organisation überhaupt für ein Gleichstellungs-Controlling eignen. Bei Organisationen, die stark basisorientiert sind oder einen grossen Anteil ehrenamtlich Mitarbeitende haben, ist dies nur sehr begrenzt der Fall. In solchen Organisationen kommen vor allem produktbezogene Zielsetzungen in Frage, während es personalpolitische Massnahmen ohne klare Führungsstrukturen eher schwer haben.

Das Instrument des Gleichstellungs-Controlling ist weder feministisch-fortschrittlich noch konservativ. Es ist ein Umsetzungsinstrument im Gleichstellungsalltag und kann mit unterschiedlichen Zielen gefüllt sein. In den Pilotprojekten ist deutlich geworden, dass eine starke Verankerung an der Basis entscheidend ist für den Erfolg. Andernfalls gewinnen «Verhinderer» und «Aussitzer», die es überall gibt, die Oberhand, und die Gleichstellung bleibt auf der Strecke.

Mit der notwendigen Unterstützung kann Gleichstellungs-Controlling jedoch ein nützliches Mittel sein, gewerkschaftliche Anliegen in der Gleichstellung verbindlich umzusetzen. Es ist daher zu hoffen, dass es in diesem Sinne breit angewendet wird.

Weiterführende Informationen

Die Webseite zum Gleichstellungs-Controlling mit zusätzlichen Beispielen aus der Praxis und einem ausführlichen Literatur- und Linkverzeichnis:
www.gleichstellungs-controlling.org

Das Buch zum Gleichstellungs-Controlling:
Müller, Catherine; Sander, Gudrun
Gleichstellungs-Controlling
Das Handbuch für die Arbeitswelt, mit CD-ROM.
Hrsg: vpod und SSM, Zürich, 2005
ISBN 3-7281-2917-8

