

Die 10 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Gleichstellungs-Controlling-Prozesses

1. Gesetzliche, vertragliche und andere Rahmenbedingungen

Für die Schweiz gilt als grundlegendste Bestimmung Artikel 7 der Bundesverfassung („Die Würde des Menschen ist zu achten und zu schützen.“). Weiter sind einerseits die Bestimmungen der internationalen Menschenrechtsverträge und andererseits das Rechtsgleichheitsgebot und das Diskriminierungsverbot in Artikel 8 der Bundesverfassung massgebend.

Die gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich der in der Bundesverfassung genannten Kategorien (Rasse, Geschlecht, Alter, Sprache, soziale Stellung, Lebensform, religiöse, weltanschauliche oder politische Überzeugung, körperliche, geistige oder psychische Behinderung) sind unterschiedlich ausdifferenziert. Die Geschlechtergleichstellung ist mit der Einführung des Gleichstellungsgesetzes (GIG) 1996 hinsichtlich Erwerbsarbeit viel präziser definiert worden, als beispielsweise der Auftrag zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderung, der nur für Arbeitsverhältnisse des Bundes gilt.

Neben den gesetzlichen Grundlagen haben auch Gesamtarbeitsverträge eine grosse Bedeutung in der Umsetzung der Gleichstellung. Sie können über die gesetzlichen Minimalanforderungen hinaus weitere Vorgaben integrieren und durch ihre periodische Neuaushandlung kann flexibler auf Veränderungen reagiert werden.

Zusätzlich gibt es weitere Möglichkeiten, die Gleichstellung durch externe Rahmenbedingungen zu verbessern. So könnten insbesondere im Rahmen von Qualitätsmanagement-Systemen verbindliche Vorgaben für Organisationen gemacht werden (z.B. ISO-Verfahren, Akkreditierung im Hochschulbereich).

2. Politischer Wille

Die Gleichstellung muss dem obersten Führungsgremium ein echtes Anliegen sein. Dies erfordert einerseits ein klares Bekenntnis in einer Absichtserklärung, andererseits ist es aber auch sinnvoll, den politischen Willen in verbindlichen Dokumenten festzuhalten, beispielsweise im Leitbild.

3. Managementkonzepte, die eine Systematisierung und Priorisierung erlauben

Im Gleichstellungs-Controlling findet die klassische Controlling-Philosophie Anwendung, die verstanden wird als Zielbestimmung, Planung und Steuerung. Dies setzt voraus, dass Organisationen entsprechende Managementkonzepte anwenden, z.B. Management by Objectives (MbO), Qualitätsmanagement-Systeme

(ISO, TQM), die Balanced Scorecard oder im öffentlichen Sektor New Public Management.

4. Bereitstellen von Ressourcen

In jedem Projekt stellt sich die Frage nach den anfallenden Kosten bzw. den notwendigen Ressourcen. Auch die Gleichstellung ist nicht kostenlos, zumindest wenn sie professionell umgesetzt werden soll. So sind für die Umsetzung personelle Ressourcen nötig (Führungskräfte, Fachpersonen für Genderfragen, allenfalls Personal- oder Controllingverantwortliche). Diese Personen müssen über entsprechendes Know-How verfügen, welches über Ausbildungen und Trainings und / oder „learning by doing“ erworben werden muss. Allenfalls werden zur Unterstützung externe Fachkräfte beigezogen. Schliesslich werden auch Ressourcen in Form von Sach- und Materialaufwand benötigt.

5. Akzeptanz und Engagement auf oberster Führungsebene

Gleichstellungs-Controlling ist eine klare Top-down-Strategie und kann nur dann tatsächlich umgesetzt werden, wenn das oberste Führungsgremium sich dafür einsetzt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung oder Direktion sind die eigentlichen Machtpromotoren, und wenn sie als solche auftreten und die Gleichstellungsabsichten glaubhaft vertreten, ist eine gute Basis für die erfolgreiche Einführung des Gleichstellungs-Controllings geschaffen.

6. Beeinflussbarkeit und Verantwortungsgerechtigkeit

Im Top-down-Prozess des Gleichstellungs-Controllings werden die strategischen Ziele als Jahresziele jeweils auf die nächst untere Hierarchieebene herunter gebrochen. Diese Ziele sind immer persönliche Ziele. Denn nur wenn die Führungskräfte Ziele definieren, mit denen sie sich persönlich identifizieren, wird eine Veränderung ermöglicht. Es muss nicht nur eine persönliche Betroffenheit bzw. ein Problembewusstsein und eine Problemakzeptanz vorhanden sein, sondern auch das Wissen, dass eine Veränderung im eigenen Verantwortungsbereich liegt und dementsprechend selbst zu beeinflussen ist.

7. Transparenz und Konsequenz

Definierte Ziele, deren Erreichung oder Nichterreichung nie überprüft wird, sind sinnlose Ziele. Deshalb müssen erreichte oder nicht erreichte Ziele Konsequenzen nach sich ziehen, verbreitet ist beispielsweise, dass diese sich auf den Leistungsanteil des Lohnes auswirken. Auf jeden Fall ist es wichtig, dass für die Gleichstellungsziele die gleichen Konsequenzen gelten wie für die Erreichung oder Nichterreichung aller anderen Ziele.

Transparenz bedeutet, auch den Stand der Zielerreichung in den Organisationen offen zu legen. So wird ersichtlich, wer welchen Beitrag leistet, um die strategischen Ziele zu erreichen, gleichzeitig werden durch den Vergleich mit anderen

Abteilungen oder Führungskräften aber auch Anreize geschaffen, die eigene Zielerreichung verstärkt in Angriff zu nehmen.

8. Klar definierte Zuständigkeiten und Prozesse

Die Führungskräfte sind verantwortlich für die Erreichung der Gleichstellungsziele. Die Fachpersonen für Genderfragen übernehmen neue Aufgaben: Sie begleiten, beraten, bilden aus, coachen und fungieren als Gleichstellungs-ControllerInnen (allenfalls gemeinsam mit dem Controlling- und / oder Personaldienst). So können die Ressourcen optimal genutzt werden.

9. Professionalität und Sensibilität für die Genderperspektive

Professionalität ist insbesondere in den Bereichen Management-Know-how, Gender-Know-how und Controllingwissen erforderlich. Die Verteilung dieses Wissens ist in den verschiedenen Organisationen unterschiedlich, wichtig ist aber, dass das Wissen zusammenfließt und mit einer klar definierten Zuständigkeit optimal genutzt wird.

Ebenfalls wichtig ist die Sensibilität für die Genderperspektive. Eine Organisationskultur, welche die Genderfrage nicht als exotisches Anliegen oder problembehaftetes Thema sieht, trägt massgeblich zur Erreichung der Ziele bei. Dies beinhaltet auch die permanente Sensibilisierung und die Schaffung von Strukturen für den institutionalisierten und informellen Austausch.

10. Beharrlichkeit und langfristige Optik

Die Implementierung der Gleichstellung von Frau und Mann in die Strukturen und Strategien einer Organisation ist ein eigentlicher Organisationsentwicklungsprozess, der einen Kulturwandel bedeutet: Die Gleichstellung wird für jede Führungskraft verbindlich. Diese Veränderung braucht Zeit. Es müssen immer wieder Hindernisse überwunden werden, wie zum Beispiel der Umgang mit Widerstand. Deshalb lohnen sich eine gewisse „engagierte Gelassenheit“ und eine langfristige Optik.

Zusätzlich zu diesen 10 Erfolgsfaktoren hat eine ausführliche Evaluation zum GSC-Projekt (2007) zwei weitere Voraussetzungen zur erfolgreichen Implementierung des GSC identifiziert:

- **Prozess-Know-How:** Klar definierte Prozesse und deren Einhaltung, Überprüfung und Anpassung (bei Bedarf).
- **Unternehmenskultur:** Offene und partizipative Betriebskultur.