

Ziele setzen – eine zentrale Herausforderung im Gleichstellungs-Controlling

Das Denken und Arbeiten mit Zielen ist Voraussetzung für ein wirksames Gleichstellungs-Controlling. Ziele schaffen eine gemeinsame Verständigungsgrundlage für zukunftsgerichtetes Handeln und damit ein Bewusstsein für kurz- und langfristige Auswirkungen allfälliger Abweichungen. Ob ein **MbO-Prozess** effektiv und effizient ist, hängt von der Qualität der gemeinsam formulierten Ziele und der dazu passenden **Messgrößen** und **Indikatoren** ab. In der Praxis hat es sich bewährt, Ziele nach dem **SMART-Prinzip** zu formulieren. Es dient als Eselsbrücke für die wichtigsten Kriterien zur Zielformulierung:

- S** spezifisch und strategiekonform
- M** messbar
- A** attraktiv und aktionsorientiert
- R** realistisch
- T** terminiert

Verschiedene Arten von Gleichstellungszielen

Wie im normalen MbO-Prozess werden auch im Gleichstellungs-Controlling Ziele auf zwei Ebenen formuliert: auf strategischer Ebene und auf operativer Ebene. Der strategische Planungshorizont umfasst in der Regel zwei bis fünf Jahre und gibt die Entwicklungsrichtung vor. Unter operativer Planung versteht man die Jahresplanung. Für eine Umsetzung der Gleichstellung im Sinne der Gender-Mainstreaming-Strategie ist es wichtig, neben personalpolitischen und organisationsübergreifenden Zielen auch die eigentliche Geschäftstätigkeit, die Produkte und Dienstleistungen, genderkritisch unter die Lupe zu nehmen.

Ziele auf strategischer und operativer Ebene

- Ziele auf **strategischer** Ebene bringen Ordnung in die Vielzahl an Entwicklungsmöglichkeiten, die einer Organisation offen stehen. Sie sollen u.a. helfen, sich von der Konkurrenz abzuheben. Strategische Gleichstellungsziele gelten für die gesamte Organisation und werden von der Geschäftsleitung oder obersten Führung verabschiedet. Frühwarnindikatoren und die regelmässige Überprüfung der Prämissen helfen, unerwünschte Entwicklungen zu verhindern. In der Praxis gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Überprüfung der strategischen Ziele zu institutionalisieren (siehe Merkblatt Reporting).
- Bei der Formulierung von **Jahreszielen** muss sich die einzelne Führungskraft fragen, was sie in ihrem Verantwortungsbereich dazu beitragen kann, damit die übergeordneten strategischen Ziele erreicht werden können. Mit der routinemässig durchgeführten Erfolgskontrolle

(i.d.R. halbjährlich) wird die Zielerreichung überprüft, dokumentiert und kommentiert.

Inhalte von Zielen

- **Organisationsübergreifende Ziele** zielen i.d.R. auf die Veränderung der Struktur, der Strategie oder der Kultur einer Organisation ab. Sie können Teil von umfassenden Erneuerungsprozessen sein oder in die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse einfließen.
- **Produktspezifische Ziele** fokussieren auf die eigentlichen Geschäftsprozesse einer Organisation. Die hergestellten Produkte oder die angebotenen Dienstleistungen werden darauf hin überprüft, ob sie Frauen oder Männer ungewollt benachteiligen.
- **Personalpolitische Ziele** fokussieren auf die Personalprozesse und haben zum Ziel, die Organisation für Frauen und Männer attraktiv zu gestalten und bestehende Diskriminierungen zu reduzieren, z.B. durch den Zugang von Frauen zu Führungspositionen, den Abbau von Lohndifferenzen, die Erhöhung der Gleichstellungskompetenzen der Führungskräfte und durch die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf bzw. Karriere und Privatleben für beide Geschlechter.