

Kurzbeschreibung Gleichstellungs-Controlling – eine Übersicht über den Gesamtprozess

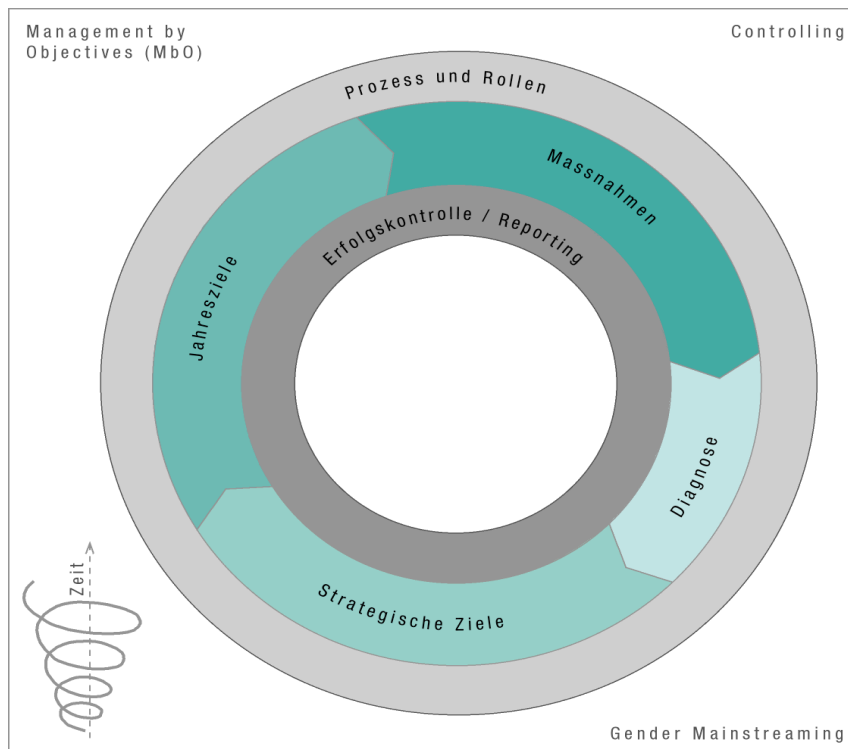


Abb.: Der Gleichstellungs-Controlling-Prozess im Überblick

Bisherige Ansätze zur Verbesserung der Gleichstellung in Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und NPOs wurden mehrheitlich im Sonderprogrammstatus durchgeführt. Es wurden vielfach Projekte und Einzelmassnahmen realisiert, die oft sehr stark vom Engagement einzelner Personen abhängig waren. Als „Schönwetterprogramme“ bargen sie zudem das Risiko, dass sie in wirtschaftlich schlechteren Zeiten abgesetzt oder massiv gekürzt wurden. Auf diese Weise waren langfristige, umfassende und nachhaltige Wirkungen nur bedingt möglich. Soll eine substantielle Verbesserung in Bezug auf Gleichstellung von Frauen und Männern, älteren und jüngeren Mitarbeitenden, Mitarbeitenden verschiedener Kulturen etc. im Unternehmen erreicht werden, kann Gleichstellungs-Controlling als effizientes und effektives Vorgehen (Prozess und Instrument) eingesetzt werden. Gleichstellungs-Controlling meint einerseits den Prozess der Steuerung einer umfassenden Organisationsentwicklung und andererseits das Instrument als Werkzeugkasten (Set von Massnahmen, Methoden, Vorgehensweisen etc.).

Gleichstellungs-Controlling verfolgt vier **Ziele**:

1. Verankerung der Gleichstellung als permanente Querschnittsaufgabe in der Organisation.
2. Integration der Gleichstellungsziele in die Strategie, Strukturen und laufenden Planungs- und Steuerungsprozesse in der Organisation.
3. Einbindung der Führungskräfte als Hauptverantwortliche für die Umsetzung der Gleichstellung.
4. Stärkung der Kompetenzzentren und Fachpersonen für Gender und Diversity.

Diese vier Ziele sollen dazu führen, das Zusammenleben und –arbeiten von Frauen und Männern (und weiteren Mitarbeitendengruppen) in den Organisationen zu verändern. Der Veränderungsprozess geht in Richtung einer Organisationskultur, in der Gleichstellung tatsächlich gelebt wird. Gleichstellungs-Controlling schafft Transparenz über den Stand der Gleichstellung und die Wirkung der Ziele und initiiert Massnahmen. Es ermöglicht die Steuerung der Gleichstellungsaktivitäten in einer Organisation und trägt somit auch dazu bei, das Gender- und Diversity-Bewusstsein bei den Führungskräften zu erhöhen.

Gleichstellungs-Controlling ist ein konkretes Instrument und ein Vorgehensprozess zur Umsetzung der Gleichstellung in der Praxis und fusst auf den folgenden **Grundlagen**:

- **Mainstreaming:** Gender Mainstreaming ist eine Strategie zur Umsetzung der Gleichstellung. Alle Entscheidungsprozesse sollen unter dem Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern gestaltet und dadurch verbessert werden. Diversity Mainstreaming nimmt die Vielfalt der Mitarbeitenden insgesamt in den Fokus und versucht, die Perspektive der „Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeiten“ als Querschnittsthema zu behandeln.
- **Controlling-Philosophie:** Controlling bedeutet Planung, Zielbestimmung und Steuerung und leitet sich aus der Führungsverantwortung ab, Resultate zu erreichen. Dazu müssen Ziele und Massnahmen definiert und regelmässig evaluiert werden. Die Resultatsverantwortung, also die Erreichung der Ziele, liegt allein bei den Führungskräften.
- **Management by Objectives (MbO):** MbO ist ein Führungskonzept, bei dem das „Was“ (Ziele) festgelegt wird, das „Wie“ (Art der Umsetzung, Massnahmen) den Verantwortlichen selbst überlassen wird.

Da Gleichstellungs-Controlling eine so genannte Top-down-Strategie ist, braucht es verschiedene **Voraussetzungen**, damit es erfolgreich eingeführt und umgesetzt werden kann:

- Der politische Wille und die aktive Unterstützung der obersten Führung sind zentral. Diese zeigen sich z. B. im Leitbild oder in konkreten Schwerpunkten in der Unternehmensstrategie. Ohne sie ist Gleichstellungs-Controlling nicht umzusetzen.
- Verbindliche Reglemente wie zum Beispiel Personalreglemente, Verordnungen, ein Gesamtarbeitsvertrag (GAV) etc. verleihen dem politischen Willen Nachdruck und erleichtern die Durchsetzung des Gleichstellungs-Controllings.

- Tatsächlich angewandte und gelebte Managementkonzepte und Planungs- und Steuerungsinstrumente wie zum Beispiel MbO, Balanced Scorecard, Qualitätssysteme etc. sind ideale Anknüpfungspunkte, um Gleichstellungs-Controlling systematisch einzuführen.
- Die nötigen Ressourcen für den Umsetzungsprozess müssen bereitgestellt werden (Zeit, Know-how, Geld).

Auf diesen Grundlagen und Voraussetzungen setzen die folgenden **Meilensteine oder Schritte** im Gleichstellungs-Controlling-Prozess an. Sie knüpfen beispielhaft am MbO-Prozess an. In der Praxis können die Prozesse organisationsspezifisch angepasst werden.

Schritt 1: Diagnose zum Stand der Gleichstellung (beziehungsweise zu ausgewählten Themen) in der Organisation

Zu Beginn des Gleichstellungs-Controlling-Prozesses ist eine umfassende Diagnose empfehlenswert. Besonders bevor neue strategische Ziele festgelegt werden, sind detailliertere Analysen unabdingbar. Die **Analysephase** kann mehr oder weniger umfassend sein, je nachdem wie viel im Bereich Gleichstellung umgesetzt wurde. Dazu gibt es verschiedene Instrumente. In vielen Organisationen bestehen hier Vorleistungen, die Erkenntnisse daraus wurden aber vielleicht nicht zielorientiert umgesetzt. So kann teilweise auf bereits erhobene Daten und Analysen zurückgegriffen werden. Sobald der Prozess am Laufen ist, werden einerseits im Zuge des Reportings periodisch Standortbestimmungen zur Zielerreichung durchgeführt und andererseits kann es notwendig werden, Einzelbereiche detaillierter zu analysieren.

Schritt 2: Verabschiedung der strategischen Ziele durch die oberste Führung oder Geschäftsleitung

Nach der Analysephase erfolgt die Schwerpunktsetzung für die nächsten zwei bis fünf Jahre. In dieser Phase ist es wichtig, möglichst breite Unterstützung des Kaders zu erlangen. Die Fachpersonen für Gender und Diversity erarbeiten mögliche Schwerpunkte in Form von verschiedenen Alternativen und nehmen eine Vorauswahl oder erste Priorisierung unter Einbezug wichtiger Anspruchsgruppen vor. Hier ist es bereits wichtig, möglichst **konkrete strategische Ziele** und passende Massnahmen zur Umsetzung zu erarbeiten. Auch der Ressourcenbedarf je Alternative ist unbedingt (zumindest grob) zu schätzen. Danach werden die zwei oder drei gewählten Schwerpunkte in der Geschäftsleitung bzw. in der obersten Führung präsentiert. Die endgültige Entscheidung über die strategischen Ziele im Bereich Gleichstellung für die nächsten zwei bis fünf Jahre liegt bei diesem Gremium. Diese Instanzen sind letztendlich auch für die Erreichung der Ziele verantwortlich. In jedem Fall müssen die strategischen Ziele schriftlich festgehalten und in der Organisation breit kommuniziert werden.

Permanentes Monitoring: Gleichzeitig sind die relevanten Kennzahlen für die verabschiedeten strategischen Ziele festzulegen, anhand derer die Zielerreichung gemessen wird (Key Performance Indicators). Sie sind die entscheidenden Grössen für die Erfolgskontrolle. Das **Gleichstellungsbarometer** beinhaltet zudem (personalpoli-

tische) Basiskennzahlen, die unabhängig von den strategischen Zielen über eine längere Periode hin beobachtet werden und ein allgemeines Bild über den Stand der Gleichstellung und die Vielfalt der Belegschaft in der Organisation geben. Permanentes Monitoring und Gleichstellungsbarometer sind die zentralen Informationsquellen für die oberste Führung und die Geschäftsleitung.

Schritt 3: Vereinbarung von Gleichstellungs-Jahreszielen mit den Führungskräften im normalen Zielvereinbarungs-/MbO-Prozess auf der zweiten und dritten Führungsebene

Dies ist ein Nadelöhr im Gleichstellungs-Controlling-Prozess. Gleichstellungs-Controlling kann flächendeckend oder als Pilotversuch in einzelnen Abteilungen eingeführt werden. Nach der Verabschiedung der strategischen Ziele durch die Geschäftsleitung erfolgt die **Vereinbarung von Jahreszielen mit den einzelnen Führungskräften**. Da der Prozess top-down verläuft, also von oben nach unten, werden die strategischen Ziele auf Jahresziele für die nächste Führungsebene heruntergebrochen. Die zentrale Frage, die sich jede Führungskraft stellen muss, ist: „Was kann ich in meinem Verantwortungsbereich, das heisst in meiner Abteilung, in meinem Ressort dazu beitragen, dass die strategischen Gleichstellungsziele im festgelegten Zeitraum erreicht werden?“ Es geht nicht einfach darum, Prozentsätze auf die Abteilung anzupassen, sondern sich möglichst kreativ zu überlegen, welche Beiträge aus der jeweiligen Abteilung sinnvoll sein können. Dabei haben die Mitarbeitengespräche (MAG) eine zentrale Funktion: Es ist der Ort, wo Bedürfnisse, Notwendigkeiten, der Handlungsbedarf und konkrete Ziele besprochen und verbindlich vereinbart werden. Die zwischen der vorgesetzten Stelle und der jeweiligen Führungskraft vereinbarten Jahresziele müssen wiederum messbar sein und schriftlich festgehalten werden. Um die Zielerreichung im Sinne der Selbststeuerung verfolgen zu können, erhalten die Führungskräfte periodisch ein so genanntes „**Führungs-Cockpit Gleichstellung**“. Dies ist ein Kennzahlen-Set, das auf die jeweiligen Jahresziele der Führungskraft abgestimmt ist. Es zeigt den Führungskräften einerseits, wie weit sie ihre Ziele schon erreicht haben, und macht andererseits transparent, wo die anderen Abteilungen stehen. So wird zumindest intern eine Vergleichsmöglichkeit geschaffen. Das Führungs-Cockpit-Gleichstellung ist integrativer Teil des Management-Informationssystems.

Schritt 4: Umsetzen der Massnahmen durch die Führungskräfte

In dieser Phase werden die Massnahmen ausgewählt, mit deren Hilfe die Führungskräfte ihre Jahresziele erreichen sollen. Die Führungskräfte sind wiederum für die **Auswahl und Umsetzung der Massnahmen** verantwortlich. Da sie in der Regel nicht über ein detailliertes Genderwissen verfügen, sind sie in dieser Phase sehr stark auf die Unterstützung der Fachleute angewiesen. Einzelne Massnahmen erfordern auch eine intensive Schulung oder externe fachliche Unterstützung. Die Massnahmen werden ebenfalls evaluiert: Tragen sie wirklich zur Zielerreichung bei? Lenken sie den Prozess in die gewünschte Richtung? Werden sie tatsächlich umgesetzt? etc.

Das begleitende **Reporting** und die datenmässige Unterstützung sind ein wichtiger Teil des Gleichstellungs-Controlling-Prozesses. **Zwischenkontrollen zur Erreichung** der Jahresziele – visualisiert in den Führungs-Cockpits Gleichstellung - erfolgen nach etwa sechs Monaten. Dies ermöglicht eine Gegensteuerung noch während des Jahres, falls entsprechende Korrekturmassnahmen notwendig werden. Die Zielerreichung wird sowohl auf Jahreszielebene wie auch auf strategischer Ebene Ende Jahr gemessen. Sie ist die Grundlage für die Vereinbarung neuer Jahresziele (samt Massnahmen) mit den Führungskräften und zeigt auch auf, ob die strategischen Gleichstellungsziele erreichbar bleiben. Die Nicht-Erreichung der Gleichstellungs-Jahresziele sollte Konsequenzen haben. Das kann über Anreize erfolgen, über zusätzliche Schulungs- und Unterstützungsmassnahmen, aber auch über Bonuswirksamkeit. Gute und sinnvolle Reportings zu verfassen und entsprechende Gespräche zu führen, ist eine Kunst, die gelernt sein will. Auf der strategischen Ebene ist es zudem wichtig, die Prämissen für die jeweiligen strategischen Ziele zu überprüfen und rechtzeitig die Analysen für neue strategische Schwerpunkte zu initiieren.

Mit der Umsetzung des Gleichstellungs-Controllings findet ein **Rollenwechsel** statt: Nicht mehr die Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragten oder Personalfachkräfte sind für das Erreichen der Gleichstellungsziele verantwortlich, sondern die Verantwortung für die Zielerreichung und die Resultate liegt – wie bei den übrigen Leistungszielen auch – direkt bei den einzelnen Führungskräften. Sie setzen Gleichstellung in den gelebten Alltag der Organisation um. Die Fachperson für Genderfragen oder das Kompetenzzentrum Diversity übernimmt die Aufgaben der Beratung, des Coachings, der Schulung und der Unterstützung der Führungskräfte im Umsetzungsprozess.

Zusammenfassend:

Gleichstellungs-Controlling basiert auf dem Gender-Mainstreaming-Ansatz. Es ist aber im Unterschied zu diesem fokussierter. Durch die Schwerpunktsetzung über strategische Gleichstellungsziele wird die Richtung für die nächsten drei bis fünf Jahre vorgegeben. Je nach Reflexionsbereitschaft der Organisation und je nach bereits vorhandener Gender- und Diversitysensibilität kann Gleichstellungs-Controlling als Durchsetzungsinstrument für Quoten dienen (z. B. bezüglich Geschlechterausgleich in bestimmten Funktionen oder Hierarchiestufen) oder zu einer Organisationskultur führen, welche die Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden als Ressource versteht und die ihre Prozesse diskriminierungsfrei gestaltet.