

Gender Goes Management

Gleichstellung gilt heutzutage als Qualitätskriterium einer modernen Unternehmung. Im Zentrum steht eine Personalpolitik, welche die Lebenssituationen und die Anliegen von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigt. Zunehmend werden auch Produkte und Dienstleistungen unter dem Genderfokus betrachtet. Dieser Qualitätsentwicklungsprozess wird mit einem systematischen Gleichstellungscontrolling aktiv unterstützt und professionell vorangetrieben. Von Catherine Müller

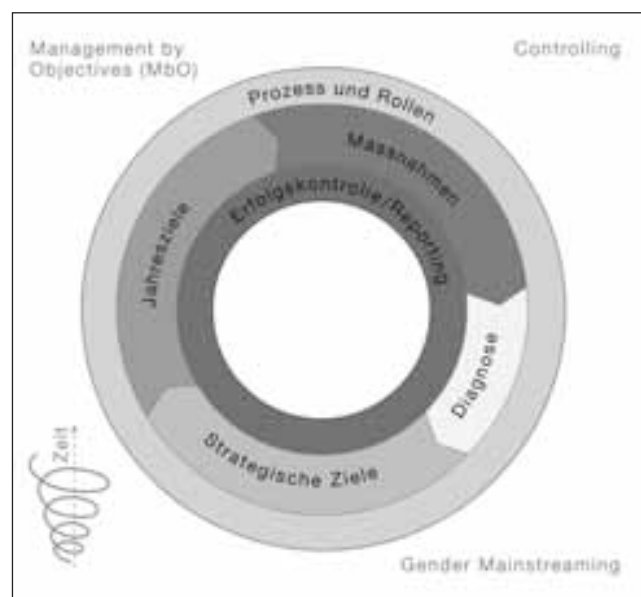
__Bedenkliche Negativschlagzeile: Im Rahmen des vom World Economic Forum WEF erhobenen «Gender Gap Index» landet die Schweiz 2007 unter 128 Ländern auf Rang 40 – 14 Plätze schlechter noch als 2006 und hinter Ländern wie Kuba, Weissrussland oder Lesotho. Die Schweiz – ein Entwicklungsland bezüglich Gleichstellung? Das stimmt nur teilweise. Es gibt hier einige Unternehmen, die ausserordentlich fortschrittlich sind und die Nase vorn haben. Für diese zukunftsgerichteten Firmen ist es selbstverständlich, dass die Berücksichtigung des Genderfokus¹ ein Qualitätskriterium für gutes Management ist. Genderdifferenzierte Unternehmensführung heisst, Entscheide immer auch in Bezug auf die Frage zu treffen, inwiefern Frauen und Männer mit ihren individuellen Erfahrungshintergründen und in ihren aktuellen Lebenssituationen davon betroffen sind. Mit dem griffigen Instrument Gleichstellungscontrolling wird die Genderperspektive systematisch und nachhaltig ins Unternehmen integriert.

Gleichstellung wird zur Chefsache

Was ist neu am Gleichstellungscontrolling? Massnahmen zur Chancengleichheit von Frau und Mann sind bisher oft im Sonderprogrammstatus durchgeführt worden, also losgelöst von langfristigen und übergeordneten Strategien und Zielsetzungen des Unternehmens. Als einmalige Aktionen war ihre Wirksamkeit nur sehr beschränkt. Demgegenüber werden mit dem Gleichstellungscontrolling die Ziele zur Gleichstellung in bestehende Führungsinstrumente integriert und sind somit langfristig plan- und steuerbar. Die meisten Organisationen arbeiten heutzutage mit einem

zielorientierten Führungssystem – sei dies Management by Objectives (MbO), die Balanced Scorecard, ein Qualitätsmanagementsystem oder New Public Management. Gleichstellungscontrolling, verfolgt den klassischen Controllingansatz und kann in jedes dieser Führungssysteme problemlos integriert werden. Konsequenterweise übernehmen die Führungskräfte die Verantwortung für die Gleichstellungsziele; Gleichstellung wird zur Chefsache, Gender goes Management.

Von der Analyse bis zum Reporting besteht ein permanenter Kreislauf. Der Controllingprozess beginnt mit einer Diagnose zum Stand der Gleichstellung. Aufgrund



¹ Gender als soziales Geschlecht im Gegensatz zum biologischen Geschlecht («Sex»).

der Resultate wird der dringendste Handlungsbedarf ersichtlich, so dass die Geschäftsleitung die unternehmensspezifischen strategischen Gleichstellungsziele definieren kann. Die Spezifizierung der langfristigen Zielsetzung für die einzelnen Unternehmensbereiche läuft danach im Rahmen des normalen MbO-Prozesses top-down weiter. Die Ziele werden mit ausgewählten Massnahmen umgesetzt. Aus den verschiedenen Erfahrungen mit Projekten zur Gleichstellung gibt es mittlerweile einen Pool von wirkungsvollen Instrumenten und Methoden, die je nach strategischem Schwerpunkt eingesetzt werden können (www.topbox.ch). Die Zielerreichung und die Wirkung der Massnahmen werden regelmässig anhand von ausgewählten Kennzahlen überprüft und in Form von Reportings intern veröffentlicht. Somit schafft Gleichstellungscontrolling Transparenz über die erreichten Fortschritte und die verbleibenden Aufgaben.

Keine kurzfristigen Wunder

Es gibt eine breite Palette von Qualitätszielen zur Gleichstellung. Der Schwerpunkt der Qualitätsentwicklung kann entweder auf personalpolitische Gleichstellungsziele gelegt werden – was dem herkömmlichen Verständnis von Gleichstellungsarbeit entspricht – oder die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, das eigentliche Kerngeschäft, können im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsprozesses durch den Einbezug der Genderperspektive verbessert werden. Als dritte Ebene können organisationspezifische Fortschritte realisiert werden. Dazu je ein paar aktuelle Beispiele aus Organisationen, die am Projekt Gleichstellungscontrolling teilnehmen (www.gleichstellungscontrolling.org):

- Im Bereich der Personalpolitik haben sich Unternehmen beispielsweise das Ziel gesetzt, die Teilzeitarbeit im Kader zu fördern, die Leistungsprämien gerechter auf Frauen und Männer zu verteilen oder den Rekrutierungsprozess genderdifferenzierter zu gestalten.
- Ziele im Bereich des Kerngeschäfts betrafen beispielsweise den geschlechtergerechten Sprachgebrauch in einem Medienunternehmen, die Überprüfung des Studienangebots einer Fachhochschule mit dem Ziel, die Lehrgänge besser zu durchmischen, oder die Absicht eines Pharmaunternehmens, das Medikamentenangebot inkl. des Produktionsprozesses hinsichtlich möglicher Diskriminierungen zu durchleuchten.
- Organisationsspezifische Ziele schliesslich fokussieren auf die Implementierung eines Kompetenzzentrums Gen-



der, auf die Einführung eines Gleichstellungsmonitorings oder auf die Integration von «Genderkompetenz» im jährlichen Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch für Kaderpersonen.

Es besteht eine klare Rollenverteilung. Gleichstellungscontrolling ist ein Top-down-Prozess und somit eine nicht delegierbare Aufgabe der Führungskräfte. Sie können mit ihren reflektierten Entscheiden echte Fortschritte bewirken. Unterstützt werden die Führungskräfte von Genderfachpersonen, beispielsweise Gleichstellungsbeauftragten, oder von Personalfachleuten mit entsprechender Weiterbildung. Sie bringen das nötige Know-how ein und helfen mit, die richtigen Ziele und Massnahmen auszuwählen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Gleichstellungscontrolling wurde in den vergangenen Jahren gemeinsam mit Organisationen aus unterschiedlichen Branchen entwickelt und getestet. Dabei haben sich einige Erfolgsfaktoren herauskristallisiert: Gleichstellungscontrolling ist grundsätzlich einfach einzuführen. Es braucht aber – als Top-Down-Strategie – die Unterstützung der Geschäftsleitung bzw. der obersten Führung, ein



Mindestmass an Genderkompetenz in der Organisation und ein zielorientiertes Führungssystem. Das Unternehmen muss zudem bereit sein, sich auf einen langfristigen Lern- und Entwicklungsprozess einzulassen. Gleichstellungscontrolling verspricht keine kurzfristigen Wunder, garantiert aber eine nachhaltige Verbesserung der Gleichstellung in der Organisation und die kontinuierliche Entwicklung hin zu einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur.

Gefordert sind Taten statt Worte

Aktuell zeichnen sich in der Gleichstellungsarbeit zwei Entwicklungen ab: Die eine geht von Gender in Richtung Diversity². Im Diversity-Management werden neben dem Geschlecht weitere Identitätskategorien wie Alter, Herkunft, Sprache usw. berücksichtigt. Erste Erfahrungen zeigen, dass Gleichstellungscontrolling problemlos auch als Diversity-Controlling angewendet werden kann. Die zweite Entwicklung bewegt sich in Richtung Benchmarking:

² Diversity: Unterschiedlichkeit, Vielfalt der Menschen, Heterogenität der demographischen Struktur einer Organisation

Der Wunsch nach Vergleichsmöglichkeiten wie auch nach Mindestanforderungen und Standards zur Gleichstellungsqualität wächst. Im Rahmen des Projekts Gleichstellungscontrolling wird dieses Anliegen aufgenommen. So soll in den kommenden Jahren ein branchenspezifischer Kennzahlenvergleich entwickelt werden.

Das Bewusstsein, dass Gleichstellung Chefsache ist, ist in den vergangenen Jahren vielerorts gestiegen. Mit dem Gleichstellungscontrolling wird dem Management ein praxisorientiertes Instrument zur Verfügung gestellt. Nun heisst es einmal mehr «Taten statt Worte», damit sich die Schweiz beim nächsten internationalen Ranking sichtbar besser positionieren kann. ■



Catherine Müller,

dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin IAP,
führt eine eigene Firma für Organisationsberatung.
Sie ist Mitentwicklerin und Projektleiterin des
Gleichstellungscontrollings.
www.gleichstellungs-controlling.org
info@catmove.ch; www.catmove.ch