

Gleichstellungs-Controlling:

Geringer Aufwand, grosser Nutzen

Es gilt heute als anerkanntes Anliegen, dass in den Führungsetagen ein ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern bestehen soll. Viele Unternehmen sind jedoch noch weit davon entfernt. Mit dem Instrument Gleichstellungs-Controlling wird dieses Ziel langfristig verfolgt und die Umsetzung transparent gemacht. / Von Catherine Müller* und Gudrun Sander**

Jede und jeder weiss es und viele mögen es gar nicht mehr hören: Die Frauen sind im Management stark untervertreten. Mit zunehmender Hierarchiestufe wird dieses Missverhältnis grösser, im Top-Management liegt der Frauenanteil in der Schweiz gar deutlich unter zehn Prozent. In der Fachsprache spricht man von der «leaky pipeline», der «gläsernen Decke», oder von der «vertikalen Segregation».

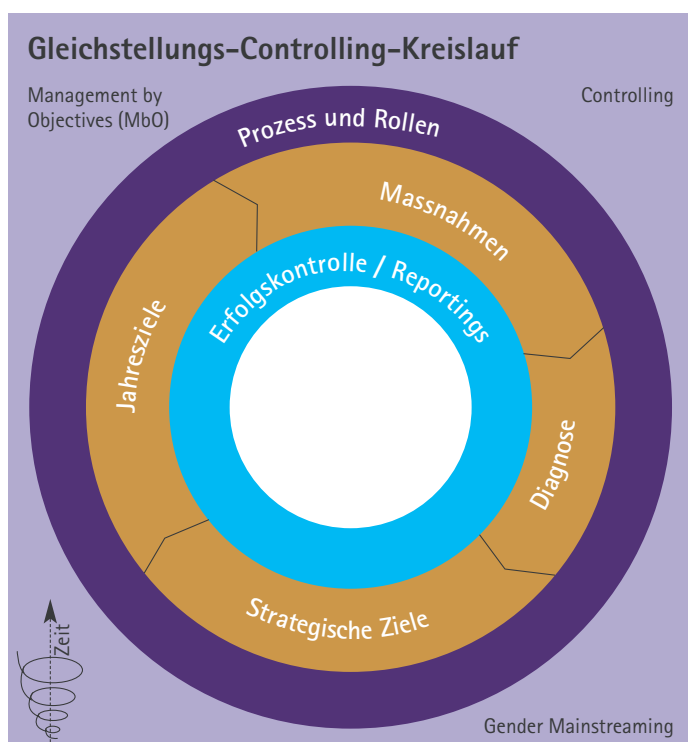
Die Gründe für die Untervertretung von Frauen in Führungsfunktionen sind vielfältig. In vielen Betrieben ist zwar die Einsicht da, dass ein besserer Ausgleich von Frauen und Männern auf allen Ebenen des Unternehmens ein Gewinn wäre. Aber dann fehlen das Wissen oder der Wille, eine Verbesserung aktiv anzugehen. Ohne ein Minimum an Know-how im Bereich des Gender-Managements und ohne ein klares

Ziel verändert sich wenig. Vertraut man auf die «natürliche» Entwicklung, so dauert es gemäss der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) bei gleichbleibendem Fortschritt noch 961 Jahre, bis der Ausgleich und die Gleichstellung der Geschlechter erreicht sind.

Gründe für mehr Frauen im Management

Unternehmen, die sich ernsthaft für einen höheren Frauenanteil im Kader einsetzen, begründen ihr Engagement mit betriebswirtschaftlichen, marketingspezifischen, ethisch-moralischen oder politischen Argumenten. Als Gründe werden zum Beispiel genannt, dass:

- durchmischte Teams, auch in der Führung, kreativere Lösungen bringen und spezifischer auf die Anliegen der verschiedenen Anspruchsgruppen eingehen können;
- das Potenzial von qualifizierten Frauen gezielt eingebunden werden muss, um auf einem knapper werdenden Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber auftreten zu können («war for talents»). Dabei darf heute eine Mutterschaft kein Hinderungsgrund mehr sein;
- das Gleichstellungsgesetz eine verbindliche Grundlage ist und jede Art von Diskriminierung vermieden werden soll.



Gleichstellungs-Controlling

Die Gender-Balance im Management ist nicht von heute auf morgen zu erreichen. Es ist ein langfristiger Prozess, der mit Personalbewegungen, mit vorhandenen Führungsinstrumenten, mit der gelebten Unternehmenskultur usw. in Zusammenhang steht. Im Gegensatz zu früheren Frauenförderungsmaßnahmen, die oft einmalig und als «Schönwetterprogramme» lanciert wurden, wird dieser Prozess mit dem Gleichstellungs-Controlling systematisch und langfristig gesteuert.

Gleichstellungs-Controlling verfolgt den klassischen Controlling-Ansatz und kann in jedes Führungssystem wie MbO, Balanced Scorecard, Qualitätsmanagement oder New Public Management problemlos integriert werden. Ziele zur Gleichstellung von Frau und Mann werden im Rahmen des Top-down-Ansatzes in den Verantwortungsbereich der Führungskräfte übertra-

Projekt zum Mitmachen

Im Herbst 2007 startet ein weiteres Gleichstellungsprojekt. Organisationen, die an einer Einführung des Gleichstellungs-Controlling interessiert sind, finden weitere Informationen unter www.gleichstellungs-controlling.org.

gen. Gleichstellung wird zur «Chefsache» (siehe Abbildung).

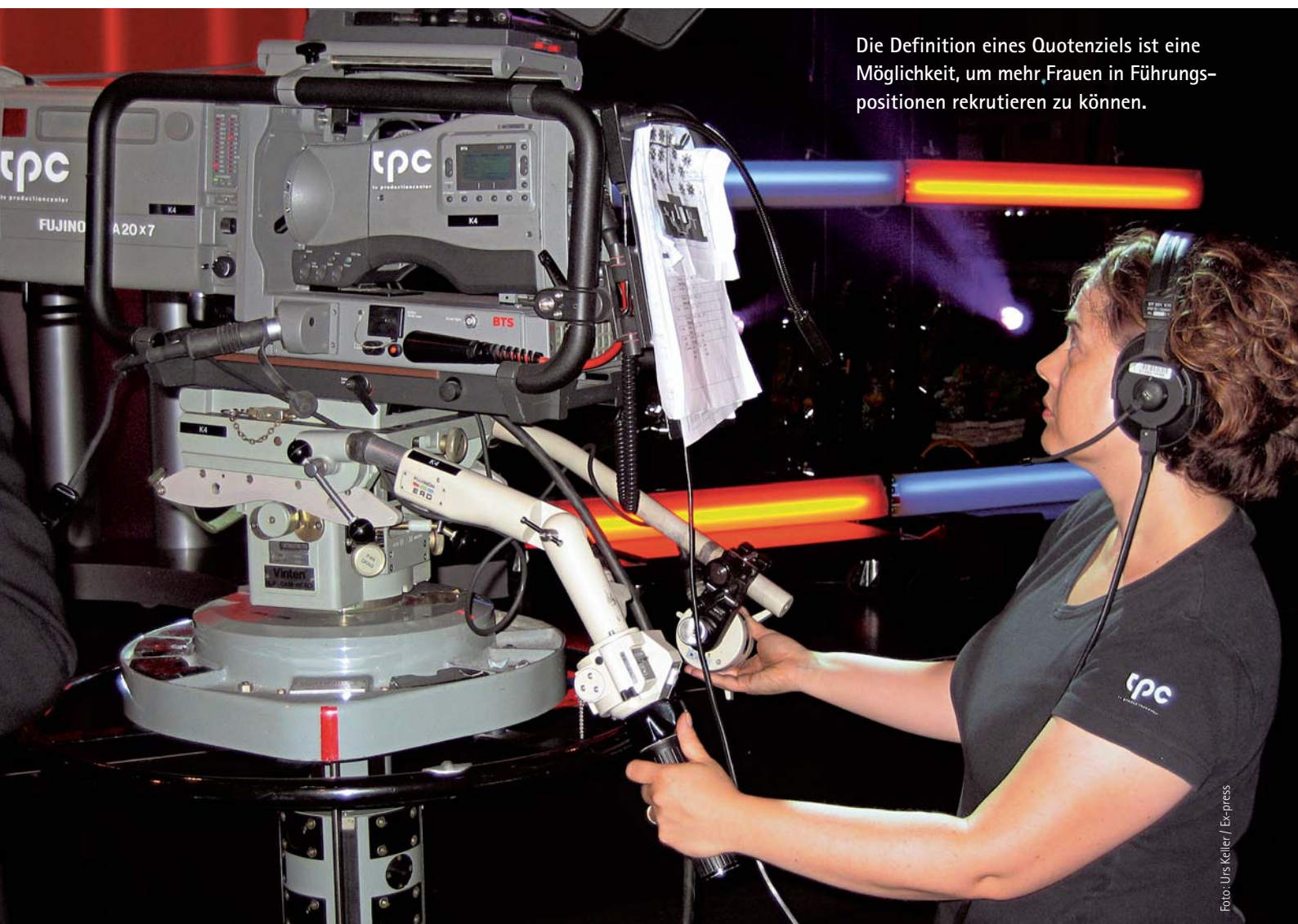
Nicht nur Quoten führen zum Ziel

Der Controlling-Prozess beginnt mit einer Diagnose: Diese kann rein quantitativer Art sein (Analyse der geschlechtergetrennt erhobenen Personaldaten) oder qualitative Aussagen machen (z. B. Mitarbeitendenbefragungen, Analyse der Austrittsgründe).

Aus dem Ergebnis der Analyse wird das längerfristige strategische Ziel abgeleitet, welches nach dem bekannten Smart-Prinzip (strategiekonform, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) definiert ist. Um mehr Frauen in Führungspositionen rekrutieren zu können, stehen viele Möglichkeiten offen.

Praxisbeispiele

Schweizer Radio DRS beispielsweise hat ein reines Quotenziel definiert: Innerhalb von vier Jahren soll der Frauenanteil auf der 4. Führungsebene von 25% auf 35% erhöht werden, auf der 3. Führungsebene von 23% auf 30% und auf der 2. Führungsebene soll der Stand bei 25% erhalten bleiben (achtköpfige Geschäftsleitung mit zwei Frauen). Das Ziel kann aber auch auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen fokussieren. Im Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT können alle Vollzeitstellen auf



Die Definition eines Quotenziels ist eine Möglichkeit, um mehr Frauen in Führungspositionen rekrutieren zu können.

Wunsch mit 80% besetzt werden, auch die Kaderstellen. Das erleichtert es Müttern, Karriere und Familie zu vereinbaren, und es ermutigt Väter, sich auch in Führungspositionen vermehrt den Familienaufgaben zu widmen. Mit einer definierten Zielgrösse, wie oft das Angebot von Frauen und Männern genutzt wird, trägt das Ziel dazu bei, das traditionelle Bild der «Ernährerrolle» neu zu definieren.

Aber auch der Kaderentwicklungsprozess kann genauer unter die Lupe genommen werden. So stellte Swissinfo fest, dass die Resultate der Leistungsbeurteilungen zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitenden grosse Unterschiede aufwiesen. In der Folge wurden die Beurteilungsbögen für die Mitarbeitendengespräche überarbeitet und die Vorgesetzten auf die «Fallen» bei der Leistungsbeurteilung von Männern und Frauen geschult. Es zeigte sich, dass die «Pipeline» an wichtigen Stellen dicht gemacht werden konnte und die Leistungsbeurteilungen danach gerechter ausfielen.

Oder: Eine grosse Non-Profit-Organisation hat mit dem neuen Tool zur Selbstüberprüfung der Lohngleichheit¹ zwar keine interne Lohndiskriminierung festgestellt, allerdings eine Beschäftigungsdiskriminierung. Den bisher schlechteren Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen wird nun mit zusätzlichen Massnahmen zur Kaderentwicklung entgegengewirkt und Frauen werden gezielt auf Führungspositionen vorbereitet.

Bereichsbezogene Ziele ableiten

Diese Beispiele zeigen, dass ein Ausgleich der Geschlechter im Management weit über die Quotenfrage hinausgeht. Wichtig ist, dass das strategische Ziel auf die einzelnen Unternehmensbereiche im normalen Top-Down-Prozess heruntergebrochen wird und sich schliesslich jede Führungskraft fragen muss: Welchen Beitrag kann (und will) ich in meinem eigenen Verantwortungsbereich leisten? Unterstützt werden die Führungskräfte von Genderfachpersonen, 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. Dies geschieht anhand von ausgewählten Kennzahlen, die als Reportings regelmässig intern veröffentlicht werden. Somit schafft Gleichstellungs-Controlling Transparenz über die erreichten Fortschritte und die verbleibenden Aufgaben.

Grosser Nutzen

Gleichstellungs-Controlling ist grundsätzlich einfach einzuführen. Es braucht die Unterstützung der obersten Führung, ein Mindestmass an Genderwissen im Unternehmen und ein zielorientiertes Führungssystem. Mit seiner Einführung kommt ein langfristiger Lernprozess in Gang. Über die Fragen der Personalpolitik hinaus können auch die Produkte bzw. die Dienstleistun-



*Catherine Müller (dipl. Organisationspsychologin IAP) und **Gudrun Sander (Dr. oec. HSG) leiten seit 2001 das Projekt «Gleichstellungs-Controlling». Sie haben gemeinsam mit verschiedenen Unternehmen das Instrument entwickelt und erprobt.

gudrun.sander@sandersg.ch
cat.move@bluewin.ch

gen unter dem Genderfokus verbessert oder die Organisationsstrukturen angepasst werden. Und schliesslich eignet sich Gleichstellungs-Controlling auch dazu, aktuelle Themen des Diversity-Managements (Alter, Nationalitäten usw.) gezielt anzugehen. In jedem Fall trägt das Gleichstellungs-Controlling zu einer offenen und innovativen Unternehmenskultur bei.

Müller, C./Sander, G. (2005): Gleichstellungs-Controlling – das Handbuch für die Arbeitswelt. vdf. Zürich.

¹ www.logib.ch