

# **DIE NACHHALTIGE UMSETZUNG VON WORK-LIFE BALANCE MIT HILFE VON GLEICHSTELLUNGS-CONTROLLING**

<b>1</b>	<b>WAS IST GLEICHSTELLUNGS-CONTROLLING?</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1</b>	<b>GLEICHSTELLUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>EINIGE WICHTIGE GRUNDLAGEN DES GLEICHSTELLUNGS-CONTROLLINGS</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3</b>	<b>DER GSC-PROZESS IM ÜBERBLICK</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>WIE KÖNNEN WORK-LIFE-BALANCE-ANLIEGEN MIT HILFE VON GLEICHSTELLUNGS-CONTROLLING UMGESETZT WERDEN?</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>ANALYSIEREN UND SCHWERPUNKTE SETZEN</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.1</b>	<b>DIAGNOSE ZUM STAND DER WORK-LIFE-BALANCE (ODER ZUR GLEICHSTELLUNG ALLGEMEIN) IN DER ORGANISATION</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.2</b>	<b>VERABSCHIEDUNG DER STRATEGISCHEN ZIELE DURCH DIE OBERSTE FÜHRUNG UND GESCHÄFTSLEITUNG</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>KLARE, ÜBERPRÜFBARE ZIELE FORMULIEREN</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3</b>	<b>KONKRETE SCHRITTE MACHEN UND SYNERGIEN NUTZEN</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4</b>	<b>REGELMÄßIG EVALUIEREN UND VERGLEICHEN</b> .....	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>WORAUF IST BEI EINER ERFOLGREICHEN EINFÜHRUNG UND UMSETZUNG DES GLEICHSTELLUNGS-CONTROLLINGS ZU ACHTEN?</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>WICHTIGE VORAUSSETZUNGEN UND ERFOLGSFAKTOREN</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2</b>	<b>ACHTSAMER UMGANG MIT DEN NEUEN ROLLEN</b> .....	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b> .....	<b>24</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>25</b>

# 1 Was ist Gleichstellungs-Controlling?

Gleichstellungs-Controlling (GSC) ist ein Instrument, das verschiedene Anliegen der Gleichstellung im Erwerbsleben langfristig, nachhaltig und umfassend in der Organisation verankern will. Gleichstellungs-Controlling basiert auf dem Konzept des Gender Mainstreamings und ist in diesem Sinne eine so genannte Top-down-Strategie, das heißt, es funktioniert von oben nach unten. Es benutzt die vorhandenen Instrumente und Prozesse, um die Organisation mit Gleichstellungszielen zu durchdringen und so letztlich einen Kulturwandel in Richtung einer partnerschaftlichen Organisationskultur zu unterstützen.

Einer der vier Eckpfeiler einer Erfolg versprechenden Gleichstellungsarbeit in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen bzw. Organisationen allgemein ist laut Gertraude Krell die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, also die Unterstützung der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden und der Führungskräfte<sup>1</sup>. Die Diskussionen gehen zwar auseinander, ob die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein Gleichstellungsziel ist oder nicht. Wenig umstritten ist aber, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Gleichstellungsziel ist. Wenn ich im Folgenden also von Work-Life-Balance spreche, beschränke ich mich auf den Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ein wichtiges Ziel zur Erreichung der Gleichstellung im Erwerbsleben.

Beim Gleichstellungs-Controlling werden ausgewählte Gleichstellungs- oder Diversity-Ziele und Maßnahmen - z. B. Ziele zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie - verbindlich in die routinemäßigen Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation integriert. Work-Life-Balance wird so zu einer permanenten Querschnittsaufgabe. Die Umsetzungsverantwortung wird dabei den Führungskräften und Entscheidungsträgerinnen und -trägern übertragen. Durch regelmäßige Erfolgskontrollen wird zudem die Transparenz über den Stand der Work-Life-Balance-Bemühungen in der gesamten Organisation erhöht. Das fördert langfristig auch das Genderbewusstsein aller Beteiligten, unterstützt die Auflösung von starren Geschlechterrollen und ermöglicht dadurch mehr Flexibilität und mehr Optionen in der Zusammenarbeit von Frauen und Männern.

---

<sup>1</sup> Krell, G. 2004, S. 24

## 1.1 Gleichstellung als Führungsaufgabe

Seit vielen Jahren wird mit unterschiedlichen Konzepten und Strategien, Engagement und gutem Willen versucht, die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen, Organisationen oder öffentlichen Verwaltungen zu verwirklichen. Einiges wurde erreicht. Die Sensibilität für Gleichstellungsfragen ist in der Zwischenzeit auch bei den Führungskräften gestiegen, doch blieben die verschiedenen Bemühungen bisher überwiegend zufällig und oft unverbindlich. Zahlreiche, teilweise sehr spannende "Gleichstellungsprojekte" wurden und werden in Organisationen durchgeführt. Gemeinsam ist ihnen oft, dass sie so genannte "Sonderprogramme" sind, also Projektstatus haben. Implizit wird dabei unterstellt, Gleichstellung zwischen Frauen und Männern könnte durch vorübergehende, kurzfristige Sondermaßnahmen in der Organisation hergestellt werden. Viele Gleichstellungsprogramme bleiben zudem auf den Personalbereich beschränkt. Die Linienverantwortlichen sind von den Aktivitäten meistens nur marginal betroffen.

Mit großen Hoffnungen wurde daher die im Jahr 1995 an der 4. Weltfrauenkonferenz in Beijing verabschiedete *Gender-Mainstreaming-Strategie* aufgenommen. Gender Mainstreaming geht von der Erkenntnis aus, dass eine tatsächliche Chancengleichheit von Frau und Mann nur dann erreicht werden kann, wenn die Geschlechterperspektive bei allen Entscheidungen - in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft - berücksichtigt wird<sup>2</sup>. Konkret bedeutet dies die Integration einer geschlechtersensiblen Perspektive in alle Entscheidungsprozesse, d. h.

- einen Perspektivenwechsel von der Diskriminierung von Frauen hin zu den Geschlechterverhältnissen und Rollenzuweisungen allgemein,
- eine Verlagerung der Verantwortlichkeiten auf die Entscheidungsebene (Verantwortung und Macht decken sich),
- eine Entscheidungsfindung aufgrund geschlechterdifferenzierenden Wissens (Transparenz steigt),
- eine Analyse der erwarteten Auswirkungen auf beide Geschlechter,
- eine geschlechterdifferenzierende Evaluation.

Besonders die Verlagerung der Verantwortlichkeiten auf die Entscheidungsebene machte deutlich, dass eine tatsächliche Gleichstellung nur dann zu erreichen ist, wenn diejenigen, welche die formelle Macht haben, Veränderungen herbeizuführen, auch die Verantwortung für die Umsetzung von Gleichstellungsanliegen übernehmen. Gleichstellung wird mit der Gender-

---

<sup>2</sup> Ein kurzer Überblick über die Gender-Mainstreaming-Strategie und ihre Vor- und Nachteile findet sich bei Müller, C. und Sander, G. 2005, S. 22 - 28. Vertiefende Literatur u. a. bei Stiegler, B. 1998, Schunter-Kleemann, S. 2003 und Metz-Göckel, S. 2003.

Mainstreaming-Strategie also zu einer nicht-delegierbaren Führungsaufgabe der Führungskräfte und Entscheidungsverantwortlichen.

Die Freude, mit der Gender-Mainstreaming von vielen Seiten begrüßt wurde, wich bald einer gewissen Ernüchterung: Gender Mainstreaming wurde vielerorts als unverbindliches Schlagwort ohne konkrete Auswirkungen benutzt. Im schlimmsten Fall wurden sogar die Gleichstellungsbeauftragten abgeschafft mit dem Hinweis, man setze die Gleichstellung jetzt ja flächendeckend um. Der hohe Anspruch des Konzepts – Gleichstellung sofort und überall – überforderte alle Beteiligten.

Auf der Grundlage dieser Erfahrungen wurde Gleichstellungs-Controlling als ein konkretes Umsetzungsinstrument der Gender-Mainstreaming-Strategie entwickelt<sup>3</sup>. Gleichstellungs-Controlling baut zwar auf der Gender-Mainstreaming-Strategie als eine der wesentlichen Grundlagen auf, ist im Gegensatz zu letzterer aber fokussierter, weil strategische Gleichstellungsschwerpunkte gesetzt werden. Wenige, klare Gleichstellungs-Ziele werden konsequent umgesetzt und evaluiert (z. B. verschiedene Work-Life-Balance-Ziele). Gleichstellungs-Controlling dient den Führungskräften als institutionelle Rückenstütze, knüpft an den Denkwelten der Führungskräfte an und versucht so, über klare Ziele einen langfristigen Lernprozess auf der Basis von Erfolgserlebnissen zu initiieren.

## 1.2 Einige wichtige Grundlagen des Gleichstellungs-Controllings

Neben der Gender-Mainstreaming-Strategie greift das Gleichstellungs-Controlling auf zentrale betriebswirtschaftliche Grundlagen zurück, d. h. es knüpft bewusst an die Sprache und die Denkverhältnisse der Führungskräfte an. Im Besonderen sind dies die *Controlling-Philosophie* und *zielorientierte Führungsinstrumente*.

*Controlling* wird definiert als Planung, Zielbestimmung und Steuerung im finanz- und leistungswirtschaftlichen Bereich. Es leitet sich aus der Führungsverantwortung ab, Resultate zu erreichen. Damit Resultate erreicht werden können, müssen Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung definiert werden. Zur Resultatsteuerung werden den Soll-Werten entsprechende Ist-Werte gegenübergestellt und aufgrund der Abweichungen wiederum (Korrektur-) Maß-

---

<sup>3</sup> Siehe [www.gleichstellungs-controlling.org](http://www.gleichstellungs-controlling.org). Das Projekt wird von den Gewerkschaften Verband des Personals öffentlicher Dienste vpod und Schweizer Syndikat Medienschaffender SSM mit Finanzhilfen nach dem Schweizer Gleichstellungsgesetz von 2001 bis 2007 durchgeführt.

nahmen eingeleitet. Die Resultats- und damit die Controlling-Verantwortung liegt ganz allein bei den Führungskräften. Sie betreiben Controlling<sup>4</sup>. Controlling wird als „Führungsphilosophie“ (mit entsprechenden Instrumenten) in privaten Unternehmen und zunehmend auch in anderen Organisationen eingesetzt. In den letzten Jahrzehnten hat sich mehr und mehr die Auffassung durchgesetzt, dass Controlling eine nicht delegierbare Führungsaufgabe ist. Controlling als Führungsphilosophie findet überall im Unternehmen statt, und ist ein ständiger Steuerungs- und Lernprozess. Kernaktivitäten des Controllings sind die systematische Planung (partizipativer Prozess der Zielvereinbarung und Maßnahmenbestimmung im so genannten Gegenstromprinzip, siehe unten MbO) und die beharrliche Feinsteuerung (periodische Standortbestimmung, Abweichungs- und Ursachenanalysen, Erwartungs- und Entscheidungsrechnungen).

Controlling-Instrumente bilden begleitende Instrumente des gesamten Managementprozesses. Der Controllingdienst - als eine Management-Service-Funktion - unterstützt die Führungskräfte durch bedürfnisgerechte und entscheidungsrelevante Informationen (Reportings, Analysen, Kennzahlensets usw.). Die erforderlichen Informationen müssen aktuell sein und zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen, damit die Führungskräfte die entsprechenden Maßnahmen rechtzeitig einleiten können. Der Controllingdienst ist verantwortlich für die Ergebnistransparenz (finanzielle Transparenz) und das Berichtswesen (Reporting). Controllingdienst und Führungskraft stellen hinsichtlich der Controllingaufgabe ein Team dar. Damit wird das finanzwirtschaftliche Bewusstsein der Führungskräfte gefördert und eine optimale Steuerung der Organisation möglich.

Dieses Controllingverständnis bildet die Basis für das Gleichstellungs-Controlling. Es geht also weder um Kontrolle im eigentlichen Sinn (organisierte Besserwisserei in einer Misstrauenskultur) noch darum, Controlling auf statistische Auswertungen zu reduzieren oder als Diagnose-Instrument zu betrachten. Gleichstellungs-Controlling richtet den Fokus - im Unterschied zum klassischen Controlling - nicht auf die finanzielle Transparenz sondern auf die Transparenz hinsichtlich des Standes der Gleichstellung in einer Organisation.

Für die Umsetzung der Controlling-Philosophie sind Ziele eine zentrale Voraussetzung. Ohne klare Ziele ist der Controlling-Prozess unmöglich. Um Gleichstellungs- oder Work-Life-Balance-Ziele flächendeckend in Organisationen einzubeziehen, ist **Management by Objectives** (MbO) oder Führen durch Zielvereinbarungen ein sehr brauchbares Konzept. Es gehört heute zu den Standard-Führungskonzepten in vielen privaten Unternehmungen und findet im

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu u. a. Rüegg-Stürm J. 2002, S. 19 f., Sander S. 1990, S. 44 ff. und die dort zitierte Literatur.

Zuge von Verwaltungsreformen (New Public Management/NPM) zunehmend auch im öffentlichen Sektor und in Non-Profit-Organisationen Einzug.

MbO zeichnet sich dadurch aus, dass das „Was“ festgelegt wird, das „Wie“ den Verantwortlichen weitgehend zur Selbstgestaltung überlassen wird. Im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche werden zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden konkrete Leistungen, Ziele oder Ergebnisse gemeinsam festgelegt, die in einem bestimmten Zeitraum zu erbringen sind. Die Auswahl der Ressourcen fällt vollständig in den Aufgabenbereich der Aufgabenträger und -trägerinnen. Zielerreichung und Entlohnungssystem sind oft gekoppelt. Im Sinne der Selbstverantwortung und -steuerung hinsichtlich der Zielerreichung sind die Führungskräfte auf die entscheidungsrelevanten und aktuellen Informationen angewiesen, die ihnen zum Beispiel der Controllingdienst, die Fachstelle für Genderfragen oder die Personalabteilung zur Verfügung stellen sollten.

Neben MbO eignen sich auch verschiedene andere zielorientierte Führungskonzepte, um Gleichstellungs-Controlling mit dem Fokus auf Work-Life-Balance-Zielen einzuführen. Dazu gehören z. B. Balanced Scorecard, Qualitätsmanagementsysteme oder New Public Management. Ausgewählt wird vorzugsweise jenes Führungsinstrument, das am besten im Alltag der Organisation Verwendung findet. Gleichstellungs-Controlling ist also ein sehr flexibles Instrument, das an die bestehenden Managementsysteme und -prozesse der Organisation optimal angepasst werden kann. Es ist als Instrument ideologisch offen, d. h. es eignet sich sehr gut, um z. B. Work-Life-Balance-Ziele in einer Organisation umzusetzen. Trotzdem lohnt es sich, mögliche nicht hinterfragte Annahmen offen zu legen, damit mit dem Instrument Gleichstellungs-Controlling Work-Life-Balance-Ziele erfolgreich umgesetzt werden können.

Wissenschaftliche Aussagen, Theorien, Konzepte und Instrumente basieren auf Annahmen über die Wirklichkeit, vereinfachen komplexe Zusammenhänge und spiegeln die Fähigkeiten, Werte und Normen der Forschenden, der Projektleitenden wider. Das Gleiche gilt auch für jedes konkrete Gleichstellungsprojekt in der Praxis. Bewusst oder unbewusst wird auf verschiedene Vorstellungen oder Modelle von Gleichstellung zurückgegriffen<sup>5</sup>. In jedem konkreten Umsetzungsprojekt, z. B. einem bestimmten Projekt zur Verbesserung der Work-Life-Balance, existieren eine Reihe nicht weiter hinterfragter Annahmen, die für den Prozess und die Ergebnisse aber sehr entscheidend sind. Betrachten wir Work-Life-Balance in der Organisation zum Beispiel als individuelle Probleme einiger weniger Frauen, werden wir wohl andere Maßnahmen ergreifen (Sonderregelungen, besondere Unterstützung dieser Frauen usw.), als wenn wir Work-

---

<sup>5</sup> Zu den verschiedenen Modellen von Gleichstellung vgl. u. a. Manchen-Spörri, S. 2002 und Sander, G. 1998.

Life-Balance als ein Problem der Organisationskultur oder überwiegend als ein Problem der männlichen Führungskräfte betrachten. Und auch die Auswirkungen in den Organisationen werden verschieden sein. Wird Work-Life-Balance als Sonderregelungen für Frauen verstanden, die den „Normalbetrieb stören“, oder werden Work-Life-Balance-Fragen dazu genutzt, die Qualität von Management und Führung oder von Zusammenarbeit und Kultur zu erhöhen?

Wenn wir es mit Gleichstellungswissen im Allgemeinen zu tun haben, ist es demzufolge hilfreich, drei Ebenen zu unterscheiden (siehe Abbildung 1). Diese drei Ebenen stehen miteinander in Beziehung, auch wenn sie nicht immer explizit gemacht werden.

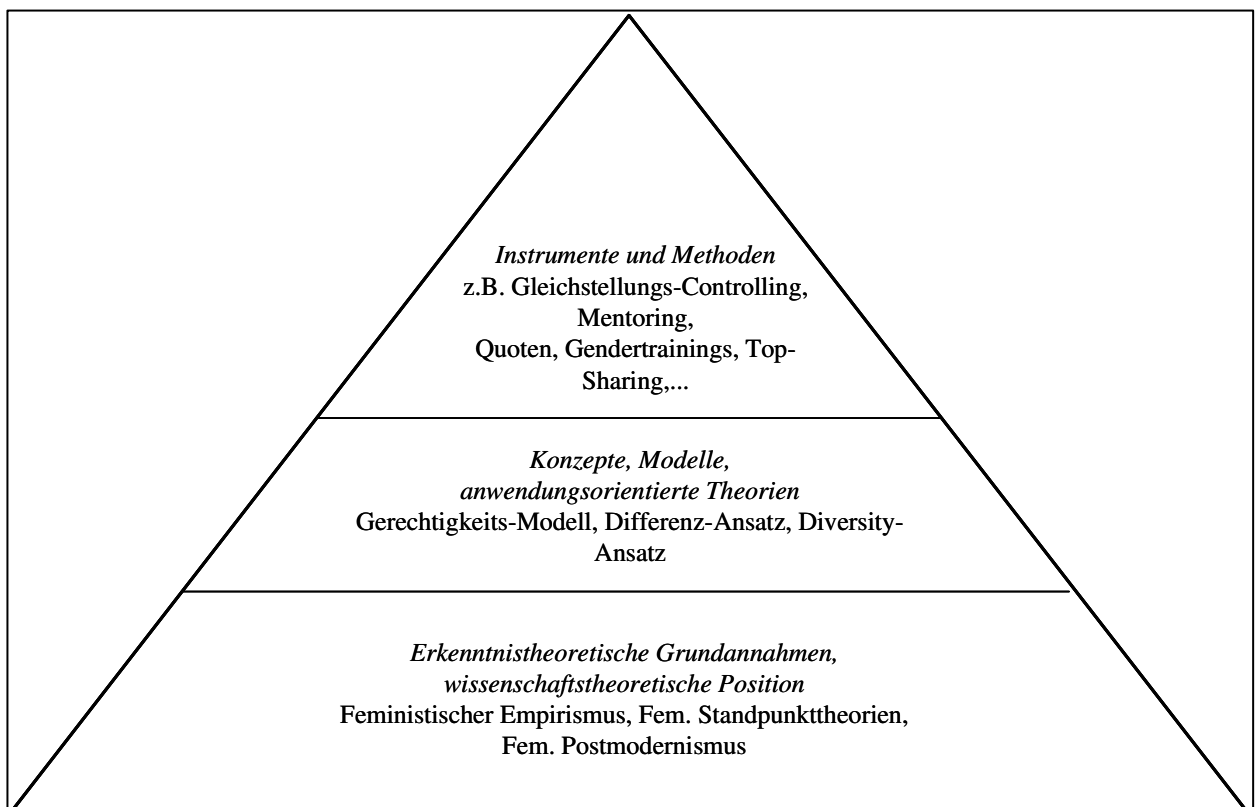


Abbildung 1: Ebenen anwendungsorientierten Gleichstellungswissens (Quelle: Müller, C. und Sander, G. 2005, S. 20 in Anlehnung an Rüegg-Stürm, J. 2001, S. 19)

Gleichstellung ist ein Prozess, kein Zustand. Was wir unter „guter betrieblicher Gleichstellung“ verstehen, ist ein Aushandlungsprozess, in dem viele verschiedene Interessen und Vorstellungen mitspielen. Demzufolge ist es auch lohnenswert, sich Gedanken darüber zu machen, was unter einer "guten Work-Life-Balance" zu verstehen ist, welche Konzepte oder Modelle von Work-Life-Balance in Ihrer Organisation bewusst oder unbewusst dominieren, ob Work-Life-Balance aus einem "Gleichstellungsinteresse" heraus initiiert wird oder ob andere Beweggründe den Ausschlag geben (Gesundheitsförderung, Verteilung der vorhandenen Arbeit auf mehr Mitarbeitende etc.). Weiterhin kann es auch

hilfreich sein, die dominierenden Vorstellungen von Management und Führung zu reflektieren, bevor konkrete Work-Life-Balance-Ziele mit Hilfe von Gleichstellungs-Controlling umgesetzt werden. Ein konkretes Work-Life-Balance-Ziel könnte z. B. die Förderung von Teilzeitmöglichkeiten in Führungspositionen sein (um damit letztlich mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen). Wird in Ihrer Organisation aber Führung mit Präsenz gleichgesetzt<sup>6</sup> und ist die Organisationskultur (un)bewusst von "Leistung = Zeit" geprägt, besteht möglicherweise eine ausgeprägte Dominanzkultur<sup>7</sup>, dann läuft ein Teilzeit-Führungs-Ziel den grundlegenden Vorstellungen von Management in dieser Organisation zuwider und wird wenig Aussicht auf Erfolg haben.<sup>8</sup>

Mit dem Gleichstellungs-Controlling bewegen wir uns zwar auf der Ebene der Instrumente. Trotzdem lohnt sich eine "theoretisch reflektierte Praxis", weil "jede Praxis auf bestimmten Vorannahmen beruht, also theoriehaltig ist, auch wenn sie es sich selber nicht eingesteht"<sup>9</sup>. Gleichstellungs-Controlling kann hervorragend dazu benutzt werden, Work-Life-Balance-Ziele nachhaltig in der Organisation zu verankern. Es ist als Instrument offen für verschiedene Inhalte, wie z. B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, insbesondere Kinderbetreuung, Betreuung und Pflege von Angehörigen und älteren Menschen, verstärkte Integration von weiblichen Fach- und Führungskräften in die Organisation etc. Wichtig ist, dass die gewählten Schwerpunkte anschlussfähig an die Organisationskultur sind und auf die Unterstützung der obersten Führung gezählt werden kann.

### 1.3 Der GSC-Prozess im Überblick

Im Normalfall beginnt der Gleichstellungs-Controlling-Prozess mit der Diagnose oder einer Standortbestimmung zum Thema Work-Life-Balance, die mehr oder weniger umfassend durchgeführt werden kann. Aus der Diagnose werden die strategischen Ziele abgeleitet, welche die Schwerpunkte für die nächsten drei bis fünf Jahre bilden. Sie müssen von der obersten Führung unterschrieben werden. Danach werden mit den Führungskräften z. B. im Rahmen des normalen MbO-Prozesses Jahresziele vereinbart. Die Jahresziele tragen zur Erreichung der strategischen Work-Life-Balance-Ziele bei und liegen vollumfänglich im Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft. Wichtig ist, dass

---

<sup>6</sup> Vgl. Straumann L./Hirt, M./Müller, W. 1996

<sup>7</sup> Vgl. Sander 1998

<sup>8</sup> Die Autorin möchte hier diesen theoretischen Überlegungen nicht weiter nachgehen. Sie lohnen sich aber in jedem Fall, um nicht später unrealistische Ziele im Rahmen eines GSC-Prozesses zu setzen. Work-Life-Balance-Ziele müssen an die Organisationskultur „anschlussfähig“ sein.

<sup>9</sup> Knapp, G.-A. 1997, S. 78

sowohl die strategischen Ziele als auch die Jahresziele mess- und überprüfbar formuliert werden. Nach der Zielfestlegung beginnt die Planung und Umsetzung der Maßnahmen, um die jeweiligen Jahresziele zu erreichen. Da die Führungskräfte in der Regel zwar guten Willens sind, ihre Work-Life-Balance-Ziele zu erreichen, oft aber nicht über das notwendige Fachwissen in diesem Bereich verfügen, sind sie in dieser Phase besonders auf die Unterstützung der Fachpersonen mit entsprechendem Wissen angewiesen. Das können die Fachstelle für Genderfragen, ein Gesundheitsbeauftragter oder Personal- oder Organisationsfachleute sein. In kleinen Organisationen kann diese Aufgabe auch eine Person aus dem Personalbereich wahrnehmen. Die Jahresziele für die Führungskräfte werden jährlich aktualisiert bzw. erneut vereinbart. Ebenso wird nach Erreichung des strategischen Work-Life-Balance-Ziels mit der obersten Führung wiederum ein neuer strategischer Schwerpunkt vereinbart, sodass der Controlling-Prozess immer weiter läuft.

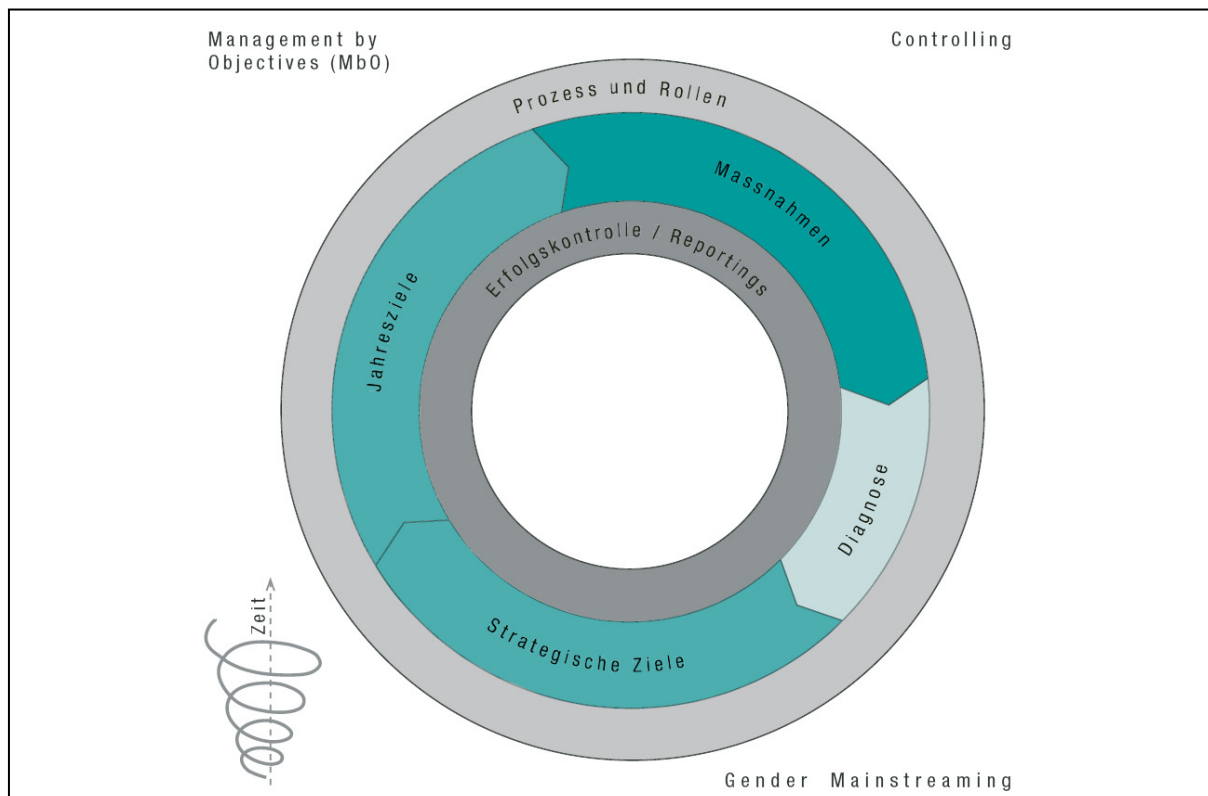


Abbildung 2: Der Gleichstellungs-Controlling-Prozess im Überblick (Quelle: Müller, C. und Sander, G. 2005, S. 16)

Der äußere Kreis der Abbildung 2 symbolisiert den permanenten Umsetzungsprozess und die damit verbundenen Rollen. Im Gleichstellungs-Controlling passiert ein Rollenwechsel: Die Führungskräfte sind die eigentlichen Verantwortlichen für die Umsetzung der Work-Life-Balance-Jahresziele. Die Fach-

stelle für Genderfragen oder der Personalbereich agieren als Service-Center, welches die Führungskräfte bei der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen unterstützt. Sie stellen Instrumente und Methoden zur Verfügung, schulen die Führungskräfte und sorgen dafür, dass diese mit den notwendigen Daten, Auswertungen und Berichten zum Stand der Zielerreichung immer aktuell dokumentiert sind und so eine Selbstkontrolle möglich ist. Diese Selbstkontrolle (Feinstuerung) wird durch die Reportings möglich, die eine periodische Erfolgskontrolle beinhalten. Die Reportings werden an die Bedürfnisse der Führungskräfte angepasst. Erfolgskontrolle und Reportings sind im inneren Kreis der Abbildung 2 dargestellt und wesentliche Teile des Gleichstellungs-Controllings.

## **2 Wie können Work-Life-Balance-Anliegen mit Hilfe von Gleichstellungs-Controlling umgesetzt werden?**

Im Folgenden wird versucht, beispielhaft an einem MbO-Prozess zu zeigen, wie konkrete Work-Life-Balance-Schwerpunkte in den normalen Planungsablauf einer Organisation integriert werden können, also mit Hilfe von Gleichstellungs-Controlling umgesetzt werden. Da das Herzstück des Gleichstellungs-Controllings die konkreten Ziele und die veränderten Rollen sind, wird auf diese beiden Meilensteine besonders eingegangen. Die Analysephase, die Maßnahmen und der Teil Reportings und Erfolgskontrolle werden nur kurz besprochen.<sup>10</sup>

### **2.1 Analysieren und Schwerpunkte setzen**

#### **2.1.1 Diagnose zum Stand der Work-Life-Balance in der Organisation**

Zu Beginn des Gleichstellungs-Controlling-Prozesses ist eine umfassende Diagnose empfehlenswert. Hier wird der Fokus auf Möglichkeiten zur Verbesserung der Work-Life-Balance in Ihrer Organisation liegen oder Work-Life-Balance Teil einer umfassenden Analyse zur Gleichstellung allgemein sein. 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 Work-Life-Balance bisher schon umge-

---

<sup>10</sup> Eine systematische und umfassende Darstellung des Gleichstellungs-Controllings findet sich bei Müller, C. und Sander, G. 2005.

setzt wurde. Dazu gibt es verschiedene Instrumente, z. B. Checklisten und Informationen beim "Audit Beruf und Familie" der Hertie-Stiftung<sup>11</sup> oder bei der Fachstelle UND<sup>12</sup>, Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen. 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.

**Beispiel:** Die Analyse der Beschäftigtenstruktur der Unternehmung X zeigt, dass 70 % aller Mitarbeitenden Vollzeit arbeiten. Bei den Männern sind es sogar 90 %. Die Frauen, welche Teilzeit arbeiten, haben zu einem Großteil ein Pensum bis zu 50 %. Teilzeit in Führungspositionen kommt kaum vor. Die Fluktuationsrate der Unternehmung X ist leicht über dem Branchendurchschnitt. Auffallend ist, dass sie bei den Frauen fast doppelt so hoch ist wie bei den Männern. Aus der Mitarbeitendenumfrage weiß man zudem, dass mehr als ein Drittel der Männer unter der zunehmenden Arbeitsverdichtung leidet und "gerne etwas weniger arbeiten würde ohne allzu große Lohneinbußen". Bei den Teilzeit beschäftigten Frauen zeigt sich hingegen ein anderes Bild: Eine Mehrheit gibt an, dass sie ihre Aufgaben als mittelmäßig herausfordernd empfinden und ca. ein Viertel dieser Frauen gibt an, dass sie gerne mehr arbeiten möchten, wenn sie eine bessere Unterstützung bei der Kinderbetreuung hätten. Zudem ist aus der Umfrage bekannt, dass die Mehrzahl der Eltern eine Unterstützung bei der Suche nach der geeigneten Kinderbetreuung begrüßen würde, insbesondere jene Eltern, die Kleinkinder haben. Eine so genannte "Basisgruppe", die aus Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen und Hierarchien besteht, wird mit den verschiedenen Analyseergebnissen zur Work-Life-Balance konfrontiert. Als Ergebnis dieses Workshops sollen die Mitarbeitenden angeben, wo aus ihrer Sicht der größte Handlungsbedarf besteht, um die Work-Life-Balance zu verbessern.

Nehmen wir an, als Fazit der Basisgruppe hat sich ein besonders großer Handlungsbedarf im Bereich flexiblere Arbeitsmodelle und Unterstützung bei der Kinderbetreuung ergeben. Diese beiden Bereiche sollen schwerpunktmäßig in den nächsten Jahren verbessert werden. Alle anderen Möglichkeiten zur Verbesserung der Work-Life-Balance werden vorläufig zurückgestellt. Beim Gleichstellungs-Controlling wird bewusst fokussiert. Weniger ist mehr! Ein bis zwei strategische Ziele werden konsequent verfolgt, anstatt sich mit einer Vielzahl von Zielen zu verzetteln.

---

<sup>11</sup> [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

<sup>12</sup> [www.und-online.ch](http://www.und-online.ch)

## 2.1.2 Verabschiedung der strategischen Ziele durch die oberste Führung und Geschäftsleitung

Nach der Analysephase erfolgt die Schwerpunktsetzung für die nächsten zwei bis fünf Jahre. In dieser Phase ist es wichtig, möglichst breite Unterstützung der Führungskräfte zu erlangen. D. h. es ist wichtig, Schwerpunkte auszuwählen bei denen die Mehrheit der Führungskräfte tatsächlich einen Handlungsbedarf sieht und für deren Erreichung sie sich zu engagieren bereit sind.

**Beispiel:** Eine Zusammenfassung der Analyseergebnisse wird der Geschäftsleitung und einer ausgewählten Gruppe von Führungskräften präsentiert. Auch sie sind aufgefordert zu entscheiden, wo aus ihrer Sicht der größte Handlungsbedarf besteht. Die Führungskräfte sehen ebenfalls in den beiden Bereichen einen Handlungsbedarf, sind aber bei den flexibleren Arbeitsmöglichkeiten zurückhaltender und schließen sie für sich selber weitgehend aus<sup>13</sup>. Gleichzeitig erkennen sie aber auch, dass die jetzige Arbeitsverteilung in ihrer Organisation ein gewisses Diskriminierungspotential beinhaltet, und dass sie offensichtlich die Potentiale der Frauen zu wenig nutzen. In dieser Phase ist es auch wichtig herauszuarbeiten, unter welchen Bedingungen sich die Führungskräfte auf flexiblere Arbeitsmöglichkeiten - vorerst für ihre Mitarbeitenden - einlassen könnten.

Die für Work-Life-Balance zuständige Fachperson oder die Fachperson für Genderfragen erarbeitet mit Unterstützung von ein bis zwei Führungskräften mögliche Schwerpunkte in Form von verschiedenen Alternativen und nimmt eine Vorauswahl oder erste Prioritätensetzung unter Einbezug weiterer Fachgremien oder anderer „Echoräume“ 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 Alternativen in der Geschäftsleitung erneut präsentiert. Die endgültige Entscheidung über die strategischen Work-Life-Balance-Ziele für die nächsten zwei bis vier Jahre liegt bei der obersten Führung oder Geschäftsleitung. Diese Instanzen sind letztendlich auch für die Erreichung der strategischen Ziele verantwortlich. In jedem Fall müssen die strategischen Ziele schriftlich festgehalten und in der Or-

---

<sup>13</sup> Aus der Analysephase ist u. a. klar geworden, dass Teilzeit und Führung in dieser Unternehmung kein Thema sind. Insofern wäre es nicht empfehlenswert, ein strategisches Work-Life-Balance-Ziel zu verabschieden, das den Prozentanteil von Führungskräften in Teilzeitanstellungen erhöhen möchte. Dafür scheint diese Organisation noch nicht "reif" zu sein. Das Ziel wäre nicht anschlussfähig an die bestehende Organisationskultur und damit unrealistisch.

ganisation breit kommuniziert werden (z. B. via Intranet oder Hauszeitung). Gleichzeitig sind die Kennzahlen und Indikatoren für die verabschiedeten strategischen Ziele festzulegen, anhand derer die Zielerreichung gemessen wird. Sie sind die relevanten Größen für die Erfolgskontrolle sowie die zentralen Informationsquellen für die oberste Führung und die Geschäftsleitung zum Stand der Umsetzung der Work-Life-Balance.

**Beispiel:** Zwei große Bereiche der Unternehmung X stellen sich zur Verfügung, um flexiblere Arbeitsmöglichkeiten auszuprobieren. Parallel soll eine Projektgruppe prüfen, ob der Aufbau einer eigenen Kinderkrippe, der Einkauf von Krippenplätzen in verschiedenen bestehenden Krippen oder eine gemeinsame Krippe mit einem weiteren mittelgroßen Arbeitgeber in der Region finanzierbar wären. Als strategische Work-Life-Balance-Ziele für beide Bereiche werden formuliert:

1. Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle: Bis 20XX (in 5 Jahren) arbeiten mindestens die Hälfte aller Mitarbeitenden in den beiden Bereichen in Nicht-Vollzeit-Arbeitsverhältnissen. Der Anteil der Männer in Nicht-Vollzeit-Arbeitsverhältnissen erhöht sich von heute 10 % auf 20 %. Das durchschnittliche Beschäftigungspensum bei Frauen erhöht sich von heute 40 % auf mindestens 55 %.

Kennzahlen, die zur Erreichung dieses strategischen Work-Life-Balance-Zieles regelmäßig erhoben werden, sind:

- der Anteil Frauen und Männer nach Beschäftigungsgrad (mit geeigneter Untergliederung, z. B. Teilzeit bis 50 %, 51 - 80 % und 81 - 99 %, Vollzeit) gesamt und nach Bereichen gegliedert (damit wird ein Benchmarking zwischen den Bereichen möglich),
- das durchschnittliche Beschäftigungspensum von Frauen und von Männern gesamt und nach Bereichen,
- die Fluktuationsrate bei Frauen und Männern (eventuell untergliedert nach Beschäftigungsgrad) gesamt und nach Bereichen.

Sofern regelmäßig eine Mitarbeitendenumfrage durchgeführt wird, sollen die aus der Analysephase relevanten Fragen möglichst beibehalten werden, damit auch hier ein Quervergleich zu früheren Mitarbeitendenumfragen möglich wird.

2. Unterstützung bei der Kinderbetreuung (für die gesamte Unternehmung): Bis 20XY (in zwei Jahren) ist eine bedürfnisgerechte Unterstützung bei der Kinderbetreuung unserer Mitarbeitenden implementiert.

Nach dem ersten Jahr sind sämtliche notwendigen Analysen durchgeführt worden und mindestens zwei finanzierbare Alternativen der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt worden. Nach dem zweiten Jahr ist die beschlossene Variante umgesetzt.

## 2.2 Klare, überprüfbare Ziele formulieren

Gleichstellungs-Controlling kann flächendeckend oder als Pilotversuch in einzelnen Bereichen oder Abteilungen eingeführt werden. Nach der Verabschiedung der strategischen Ziele 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 herunter gebrochen. Die zentrale Frage, die sich jede Führungskraft stellen muss, ist: „Was kann ich in meinem Verantwortungsbereich, das heißt in meiner Abteilung, in meinem Team dazu beitragen, dass die strategischen Ziele im festgelegten Zeitraum erreicht werden?“ Dabei geht es nicht einfach darum, Prozentsätze auf die Abteilung anzupassen, sondern sich möglichst kreativ zu überlegen, welche Beiträge aus der jeweiligen Abteilung sinnvoll sein können. Die zwischen der vorgesetzten Person und der jeweiligen Führungskraft vereinbarten Jahresziele müssen wiederum messbar sein und schriftlich festgehalten werden, was eine große Herausforderung darstellt. 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 zur Work-Life-Balance schon erreicht haben, und macht andererseits transparent, wo die anderen Abteilungen stehen. So wird zumindest intern eine Vergleichsmöglichkeit geschaffen.

Überprüfbare Ziele zu formulieren braucht etwas Übung. Sehr oft werden statt klaren, messbaren Zielen Absichtserklärungen vereinbart, deren Überprüfung nur schwer möglich ist. „*Wir bemühen uns um mehr Männer in Teilzeitarbeit.*“ ist kein messbares Ziel. In der Praxis hat es sich daher bewährt, Ziele nach dem so genannten **SMART-Prinzip**<sup>14</sup> zu formulieren.

Ziele sollen *spezifisch* sein, das heißt keine allgemeinen Absichtserklärungen beinhalten, sondern konkrete, spezifische Resultate, die eine Führungskraft in ihrem Aufgabenbereich erreichen kann. Wichtig ist, dass die Person die Zielerreichung selber beeinflussen kann, sie also in ihrem Verantwortungsbereich liegt. Eine Führungskraft muss z. B. im Zusammenhang mit dem oben erwähnten ersten strategischen Work-Life-Balance-Ziel entscheiden können, ob sie einen zukünftigen Mitarbeiter im Teilzeit-Pensum anstellt und darf nicht dafür "bestraft" werden, wenn vorübergehend Arbeitszeit eingespart wird. In vielen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen laufen Budget- und Planungspro-

---

<sup>14</sup> SMART-Prinzip: S (spezifisch und schriftlich), M (messbar), A (attraktiv und aktionsorientiert), R (realistisch), T (terminiert).

zesse oft sehr starr ab. D. h. wenn eine Bereichsleiterin während des Jahres Personal einspart bzw. ihre Kontingente und Budgets nicht vollständig ausnutzt, stehen ihr diese in der nächsten Planungsperiode nicht mehr zur Verfügung. Solche routinisierten Prozesse und Mechanismen sind unbedingt zu beachten, wenn Jahresziele mit den einzelnen Führungskräften vereinbart werden.

Ein Ziel muss das zu erreichende Ergebnis beschreiben. Jedes Ziel muss die Frage „Wie viel?“ und „Wie gut?“ beantworten können. Das heißt, Ziele müssen *mess- und kontrollierbar* sein. Beim ersten strategischen Work-Life-Balance-Ziel (Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle) ist das leichter (siehe Kennzahlen) als beim zweiten Ziel (Unterstützung bei der Kinderbetreuung). Bei letzterem ist es wichtig, dass konkrete überprüfbare Ergebnisse (z. B. Analyse und Auswertung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden bezüglich Kinderbetreuung) bis zu einem bestimmten Zeitpunkt (z. B. bis zur Geschäftsleitungssitzung vom Mai 20XY) vereinbart werden. Definierte Messgrößen oder Indikatoren sind Voraussetzung für die Zielüberprüfung.<sup>15</sup>

Jedes Ziel sollte von der aktuellen Situation ausgehend eine Herausforderung enthalten und bei entsprechender Anstrengung erreichbar sein. Ziele beziehen sich außerdem immer auf eine Person, nie auf eine Stelle. Nicht die Stelle erreicht das Ziel, sondern das Individuum. Ziele sollen zudem *aktionsorientiert* sein. Das heißt, sie sollen zum Handeln auffordern, sodass die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Zielerreichung die nächsten logischen Schritte sind. Beim zweiten strategischen Ziel (Unterstützung bei der Kinderbetreuung) muss z. B. eine Projektgruppe eingesetzt werden, später vielleicht eine Umsetzungsgruppe bzw. die Verteilung der Umsetzungsaufgaben auf verschiedene involvierte Stellen.

Die Work-Life-Balance-Ziele müssen im gesamten Zielsystem der Organisation Sinn ergeben. Sie dürfen den übrigen Organisationszielen nicht zuwider laufen. Sie müssen aber auch für die einzelnen Führungskräfte *realistisch* in der Umsetzung sein. Ist die Fluktuationsrate in den beiden Pilotbereichen z. B. sehr gering und stehen auch kaum Pensionierungen bevor, kann das erste strategische Ziel weniger über Neueinstellungen mit Teilzeitpensen sondern eher über

---

<sup>15</sup> Besonders bei qualitativen Zielen – die oft nicht direkt gemessen werden können – ist es wichtig, Indikatoren zu bestimmen. Wie soll z.B. eine bessere Qualität, eine höhere Zufriedenheit der Kundschaft oder das Image erfasst werden? Anhand wovon kann überprüft werden, ob die Wahlberichterstattung geschlechtergerechter durchgeführt wurde? In einem solchen Fall werden Indikatoren festgelegt, die das Ziel annäherungsweise erfassen helfen. Diese Indikatoren werden in konkrete Messgrößen übersetzt. Z. B. könnte die Fluktuationsrate als Indikator für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden herangezogen werden.

Veränderungen der Beschäftigungsgrade bei den bestehenden Mitarbeitenden erreicht werden.

Jedes Gleichstellungsziel muss eine Zeitangabe für die Erfüllung beinhalten. Bis wann ist das Ziel zu erreichen? Damit wird auch der Umsetzungszeitraum für die Planung und Feinsteuerung festgelegt. Ob eine Zielformulierung für beide Seiten richtig ist, zeigt sich immer auch daran, ob sich die beiden Zielvereinbarenden über die Methode zur Messung der Zielerreichung einig sind.

**Beispiel:** Nehmen wir an, dass die beiden Pilotbereiche das erste strategische Ziel für ihren Verantwortungsbereich anpassen ("R" für realistisch) und dass mit jeweils zwei Führungskräften auf der nächsten Hierarchieebene im Rahmen des MbO-Prozessen Jahresziele vereinbart werden. Dann könnten Work-Life-Balance-Jahresziele von einzelnen Führungskräften in den beiden Bereichen z. B. so aussehen:

- Jahresziel für Führungskraft M: Identifikation von Frauen, die der Führungskraft M unterstellt sind, die bereit wären, ihr Beschäftigungspensum zu erhöhen.
- Jahresziel für Führungskraft O: Bei Neuanstellungen in der Abteilung werden offensiv Teilzeitmöglichkeiten angeboten und zwei Drittel der neuen Mitarbeitenden mit einem Nicht-Vollzeit-Pensum angestellt. Dabei wird insbesondere der Anteil an Männern, die Teilzeit arbeiten, von x auf y % erhöht.
- Für alle Führungskräfte der beiden Pilotbereiche: In den zu führenden Mitarbeitenden-Gesprächen wird die Möglichkeit der Veränderung des Beschäftigungsgrades offensiv angesprochen. Ziel ist, dass mindestens 10 % der Mitarbeitenden ihren Beschäftigungsgrad zugunsten einer besseren Work-Life-Balance verändern.

## 2.3 Konkrete Schritte machen und Synergien nutzen

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 oder Spezialwissen zu Work-Life-Balance-Maßnahmen verfügen, sind sie in dieser Phase sehr stark auf die Unterstützung der Fachpersonen angewiesen. Einzelne Maßnahmen erfordern vielleicht auch eine intensive Schulung oder externe fachliche Unterstützung. Vielfach müssen (Unterstützungs-)Prozesse in der Organisation auf die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Um die vereinbarten Work-Life-Balance-Ziele tatsächlich zu erreichen, müssen jetzt konkrete Taten folgen.

Hier kann auf das große Reservoir von praxiserprobten Work-Life-Balance-Maßnahmen zurückgegriffen werden, die teilweise auch in diesem Buch vorgestellt werden. Die Maßnahmen werden ebenfalls regelmäßig evaluiert: Tragen sie wirklich zur Zielerreichung bei? Lenken sie den Prozess in die gewünschte Richtung? Werden sie tatsächlich umgesetzt? Wie wirksam sind sie bzw. wie hoch ist die Akzeptanz der gewählten Maßnahmen? etc.

**Beispiel:** Für die oben dargestellten strategischen Work-Life-Balance-Ziele und die Jahresziele könnten u. a. folgende Maßnahmen geprüft und umgesetzt werden:

- In Stelleninseraten besonders auf die Möglichkeiten von Teilzeitarbeit hinweisen oder bisherige Vollzeitstellen grundsätzlich als 80-100%-Stellen ausschreiben,
- Personalbedarfsplanungsprozesse flexibilisieren und anpassen,
- Information aller Mitarbeitenden der beiden Pilotbereiche über die Möglichkeit, den Beschäftigungsgrad zu verändern,
- Evaluation der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die ihren Beschäftigungsgrad verändert haben,
- Unterstützung der Führungskräfte bei der "Neuorganisation" der Arbeitsverteilung eventuell über Abteilungsgrenzen hinweg,
- für das zweite strategische Ziel eine detaillierte Projektplanung mit Meilensteinen, Terminen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen erstellen,
- etc.

Die Umsetzung konkreter Work-Life-Balance-Maßnahmen erfordert die aktive Zusammenarbeit von Führungskräften und Fachpersonen verschiedener Stellen, um Synergien zu nutzen und Bewährtes weiter zu geben.

## 2.4 Regelmäßig evaluieren und vergleichen

Bei einem Gleichstellungs-Controlling-Prozess ist einerseits die Erfolgskontrolle der strategischen Ziele wichtig und andererseits müssen die Jahresziele der Führungskräfte auf ihren Erfolg hin ausgewertet werden. Gerade zu Beginn eines Gleichstellungs-Controlling-Prozesses werden strategische Ziele und Jahresziele oft in einem einzigen Reporting dokumentiert (Führungs-Cockpit Gleichstellung). Das begleitende **Reporting** und die datenmäßige Unterstützung sind ein wichtiger Teil des Gleichstellungs-Controlling-Prozesses. **Zwischenkontrollen zur Erreichung der Jahresziele** erfolgen nach etwa sechs Monaten. Dies ermöglicht ein Gegensteuern noch während des Jahres, falls entsprechende Korrekturmaßnahmen notwendig werden. Die Zielerreichung wird sowohl auf Jahreszielebene als auch auf strategischer Ebene zum Ende des Jahres gemessen. Sie ist die Grundlage für die Vereinbarung neuer Jahresziele mit den

Führungskräften und zeigt auch auf, ob die strategischen Work-Life-Balance-Ziele erreichbar bleiben. Die Nichterreichung der Work-Life-Balance-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. Ein gutes Reporting muss folgenden Kriterien genügen:

- ziel- und führungsorientiert,
- aktuell,
- relevant,
- entscheidungsadäquat.

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. Grundsätzlich ist zu beachten, dass die Reportings im Bereich Gleichstellung ins Gesamt-Berichtswesen einer Organisation integriert werden und darauf abgestimmt sind.

**Beispiel:** Zu den oben gezeigten strategischen Work-Life-Balance-Zielen und den Jahreszielen der beteiligten Führungskräfte wird halbjährlich ein Kurzreporting zum Stand der Zielerreichung erstellt und den Führungskräften mit den weiteren Reportings, die sie für die Erfüllung ihrer Aufgaben brauchen, zugestellt. Im Minimum muss die Zielerreichung vor der Durchführung der MbO-Gespräche aktuell dokumentiert und kommentiert werden, damit neue, sinnvolle Jahresziele vereinbart werden können. Ein Führungs-Cockpit zur Überprüfung der Work-Life-Balance-Ziele könnte folgendermaßen aufgebaut werden:

- Nennung der strategischen Ziele der Pilotbereiche.
- Nennung der Gleichstellungs-Jahresziele der Führungskraft.
- Standortbestimmung und Abweichungsanalyse (absolute Zahlen, Prozentzahlen und - falls vorhanden - Vorjahres-Vergleichszahlen).
- Beides kurz kommentiert und visuell unterstützt.
- Knapper Hinweis darauf, wo dringender Handlungsbedarf besteht oder wo das Jahresziel hervorragend erreicht wurde.
- Für den Fall, dass die ursprünglich vereinbarten Ziele nicht mehr vollständig erreicht werden können, ist es wichtig, dass modifizierte Zielvorstellungen entwickelt werden (Erwartungsrechnung). Diese werden im Sinne einer revidierten Selbstverpflichtung verbindlich festgehalten. Die ursprünglichen Ziele dürfen nicht bei jedem „Windstoß“ den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Damit ginge nämlich die Chance auf einen Lernprozess verloren, weil die Gefahr besteht, dass negative Entwicklungen systematisch externalisiert, das heißt irgendwelchen unbeeinflussbaren Umfeldentwicklungen zugeschrieben werden. Die Erwar-

tungsrechnung hat vor allem auch eine psychologische Wirkung. Sie signalisiert, dass weiterhin ein großes Engagement erwartet wird, um die ursprünglichen Ziele noch bestmöglich zu erreichen.

Im Hinblick auf eine langfristige Verankerung des Gleichstellungs-Controllings in den Planung-, Führungs- und Steuerungsinstrumenten einer Organisation ist ein effizientes Berichtswesen unerlässlich. Reportings sorgen für **Transparenz** und eine optimale **Steuerbarkeit**, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Der Nutzen, den das Führungs-Cockpit bringt, muss in jedem Fall den Aufwand übersteigen. Dabei ist folgendes zu beachten:

- Ein einfaches Berichtswesen mit nur wenigen, dafür aber wirklich wichtigen und stets aktuellen Informationen und Kenngrößen ist besser als überhaupt keines.
- Zweckmäßige Auswertungen, die zu einer maßnahmenorientierten Auseinandersetzung führen, stehen im Vordergrund.
- Eine halbjährliche Auswertung für die Jahresziele und eine jährliche Auswertung für die strategischen Ziele sollte genügen.
- Reportings sind immer auf die Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten zuzuschneiden.
- Bei der Einführung ist es besser, in kleinen, verkraftbaren Schritten vorzugehen.
- Eine laufende Verfeinerung und kontinuierliche Verbesserung ist auch bei den Reportings notwendig.

Zahlen konstruieren Wirklichkeit! Der gesunde Menschenverstand, auch jenseits der Zahlen, sollte nicht vergessen werden!

### **3 Worauf ist bei einer erfolgreichen Einführung und Umsetzung des Gleichstellungs-Controllings zu achten?**

#### **3.1 Wichtige Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren**

Um Work-Life-Balance-Ziele mit Hilfe von Gleichstellungs-Controlling erfolgreich einzuführen, ist es wichtig, dass die folgenden Voraussetzungen möglichst ideal erfüllt sind:

- **Rechtliche, vertragliche und andere Rahmenbedingungen:** Dazu zählen sämtliche Gesetze (nationale wie EU-weite), Verordnungen, Kollektivverträge (in der Schweiz: Gesamtarbeitsverträge) etc. In der Schweiz ist Gleichstellung von Frau und Mann seit 1981 in der Bundesverfassung

verankert und das Gleichstellungsgesetz - das sowohl für den öffentlichen Sektor wie auch für die Privatwirtschaft gilt - seit 1996 in Kraft. Verboten ist insbesondere auch eine indirekte Diskriminierung. Beispielsweise können Teilzeitmitarbeitende weniger Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten haben oder schlechtere Aufstiegschancen. Wenn die Teilzeitmitarbeitenden mehrheitlich Frauen sind, liegt damit eine indirekte Diskriminierung vor. Kollektiv- bzw. Gesamtarbeitsverträge stecken sehr oft den Rahmen für flexible Arbeitsmöglichkeiten ab und können so eine wichtige Voraussetzung für eine Verbesserung der Work-Life-Balance bilden. Externe Akkreditierungsverfahren wie ISO-Zertifizierungen von Qualitätsmanagementsystemen oder Akkreditierungen im Hochschulbereich können auch einen unterstützenden Rahmen für die Umsetzung der Work-Life-Balance-Ziele bieten.

- ***Politischer Wille innerhalb der Organisation:*** Die tatsächliche Umsetzung von Work-Life-Balance-Zielen muss dem obersten Führungsgremium ein echtes Anliegen sein und es muss ein klares Bekenntnis zu diesem Vorhaben äußern. Ohne diese Absichtserklärung wird der Gleichstellungs-Controlling-Prozess scheitern. Der politische Wille wird in verbindlichen Dokumenten festgehalten, oftmals in einem Leitbild, in der Unternehmens- oder Personalpolitik oder eventuell auch in der Unternehmensstrategie.
- ***Managementkonzepte, die eine Systematisierung und Priorisierung erlauben:*** Die Controlling-Philosophie mit Fokus auf Zielsetzungen und deren prozesshafter Umsetzung muss verankert sein und gelebt werden. Eine Organisation, die wenig systematisiert handelt, dürfte in der Zielsetzung und konsequenten Zielverfolgung insgesamt keine besondere Stärke zeigen. Das klare Vorgehen im Gleichstellungs-Controlling könnte einen Beitrag zu mehr Verbindlichkeit und Systematik bei der Umsetzung von Work-Life-Balance-Zielen leisten. Auf der anderen Seite werden Organisationen, die nach dem Zielvereinbarungsprinzip geführt werden, mit der Systematik des Gleichstellungs-Controllings, der strategisch ausgerichteten Schwerpunktsetzung, den daraus abgeleiteten Jahreszielen und Maßnahmen und der konsequenten Erfolgskontrolle kaum Schwierigkeiten haben.
- ***Bereitstellen von Ressourcen (Zeit, Geld, Know-how):*** Es werden kaum Entscheidungen getroffen oder Projekte lanciert, ohne dass die Frage der anfallenden Kosten und der nötigen Ressourcen gestellt wird. Auch Work-Life-Balance ist nicht gratis zu haben, zumindest wenn sie professionell umgesetzt werden soll - Qualität hat ihren Preis. Für die Umsetzung der Work-Life-Balance-Ziele mit Hilfe des Gleichstellungs-Controllings sind einerseits personelle Ressourcen nötig. So sind die Führungskräfte und die entsprechenden Fachpersonen direkt involviert und eventuell weitere Personen indirekt. Die für Work-Life-Balance

(oder Gleichstellung im weiteren Sinn) verantwortlichen Personen müssen über entsprechendes Know-how verfügen, welches in spezifischen Ausbildungen und Trainings, aber auch in Form von „learning by doing“ erworben wird. Allenfalls werden für spezielle Projekte bzw. Maßnahmen externe Fachkräfte hinzugezogen, die ihre Leistungen verrechnen. Und nicht zuletzt sind auch Ressourcen in Form von Sach- und Materialaufwand bereitzustellen. In der Phase der Einführung des Gleichstellungs-Controllings ist der Aufwand größer, als später, wenn es einmal implementiert ist und die Abläufe routinemäßig verlaufen, d.h. die notwendigen Grundlagen erarbeitet sind.

- **Akzeptanz und Engagement auf höchster Ebene:** Gleichstellungs-Controlling als Top-down-Strategie kann nur dann tatsächlich greifen, wenn das oberste Führungsgremium den Sinn versteht und sich für die Umsetzung konkreter Work-Life-Balance-Ziele einsetzt. Absichtserklärungen im Leitbild sind wichtige formale Voraussetzungen, sie reichen aber nicht aus. Die Mitglieder der Geschäftsleitung oder der Direktion sind die eigentlichen (Macht-)Promotoren. Wenn sie als solche auftreten und die Wichtigkeit von Work-Life-Balance persönlich vertreten, ist ein wesentlicher Grundstein für den Erfolg des Gleichstellungs-Controllings gelegt. Es gilt auch zu bedenken, dass die Vertretungen in den obersten Führungsgremien wechseln. Solche personellen Wechsel sind kritische Momente. Es ist häufig nicht abzuschätzen, wie sich neue Mitglieder im Top-Management gegenüber der Work-Life-Balance-Thematik positionieren. Insofern ist es von Bedeutung, auf dieser Hierarchieebene informell möglichst mehrere Schlüsselpersonen identifizieren zu können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass mit dem Weggang von einzelnen einflussreichen Personen das Thema schnell in den Hintergrund gerät.

Für eine erfolgreiche Umsetzung und Durchführung eines Gleichstellungs-Controlling-Prozesses sowie für die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses und der Ergebnisse sind folgende Erfolgsfaktoren wichtig:

- **Beeinflussbarkeit und Verantwortungsgerechtigkeit in Bezug auf die Ziele:** Die Führungskräfte müssen die Work-Life-Balance-Ziele, welche sie sich für ihre Abteilung bzw. ihr Team gesetzt haben, auch selber mitbestimmen und deren Erreichung auch selber beeinflussen können.
- **Transparenz und Konsequenz:** Definierte Work-Life-Balance-Ziele, die nie überprüft werden oder deren Erreichung oder Nichterreichung niemanden interessiert, sind leere Ziele. Sie binden keine Energie und lösen kein Engagement aus. Wer Erträge erzielt oder Verluste macht, muss mit den Resultaten des eigenen Tuns konfrontiert werden. Insofern müssen erreichte oder nicht erreichte Work-Life-Balance-Ziele die gleichen Konsequenzen nach sich ziehen wie die Erreichung oder Nichterreichung jedes anderen Zieles auch. Transparenz heißt auch, den Stand der Zieler-

reichung im Unternehmen offen zu kommunizieren. So wird ersichtlich, wer welchen Beitrag leistet, um die Work-Life-Balance voranzutreiben. Eine offene und transparente Kommunikation zum Stand der Zielerreichung kann ein zusätzlicher Anreizfaktor sein (internes Benchmarking zwischen verschiedenen Abteilungen bzw. Führungskräften). Gute Reportings liefern dazu die Kommunikationsgrundlagen.

- **Klar definierte Zuständigkeiten, Rollenklarheit der Beteiligten:** Es sind die Führungskräfte, die für die Erreichung der Work-Life-Balance-Ziele verantwortlich sind; es sind „ihre“ Ziele. Das heißt aber nicht, dass sich die Fachpersonen damit von der Verantwortung entbinden können. Sie übernehmen neue Aufgaben. Sie begleiten, beraten, bilden aus, coachen und fungieren als Gleichstellungs-Controllerinnen und -Controller, allenfalls gemeinsam mit dem Controllingdienst und/oder dem Personaldienst. Mit einer klaren Verteilung der Aufgaben und der Verantwortlichkeiten können die vorhandenen Ressourcen optimal genutzt werden.
- **Professionalität und Sensibilität für Work-Life-Balance und Gleichstellung im allgemeinen:** Work-Life-Balance wird maßgeblich vorangetrieben, wenn eine Organisationskultur geschaffen wird, welche diese Fragen nicht als exotisches Anliegen einiger weniger Frauen oder als eine mit Problemen beladene Thematik versteht. Dazu gehört permanente Sensibilisierung wie auch die Schaffung von Strukturen für den institutionalisierten und den informellen Austausch.
- **Beharrlichkeit und langfristige Sicht:** Mit der Implementierung von Work-Life-Balance geschieht - je nach Organisation - eine Kulturveränderung. Dieser Wandel der Führungs- und Organisationskultur geschieht nicht von heute auf morgen - er braucht Zeit. Es sind vielleicht mehrere Anläufe nötig, Hindernisse müssen überwunden, Tiefschläge eingesteckt werden. Insofern lohnt sich eine gewisse Gelassenheit, die aber keinesfalls auf Kosten des Engagements und der Überzeugung für den Erfolg gehen darf!

Der Erfolg von Veränderungsprozessen hängt im Wesentlichen davon ab, wie weit es gelingt, „weiche“ Faktoren (z.B. Kultur, Einstellungen, Kommunikation) und „harte“ Faktoren (z.B. Strategie, Struktur, Regeln usw.) gleichermaßen zu berücksichtigen<sup>16</sup>. Die Einführung des Gleichstellungs-Controllings ist in Bezug auf die „harten“ Faktoren kein Zauberwerk. Controlling als Zielsetzungs-, Planungs- und Steuerungsinstrument ist den Führungskräften in der Regel bekannt und das Denken in Strategien, Strukturen und Prozessen ist ihr alltägliches Geschäft. Anders bei den weichen Faktoren: Hier liegt der eigentliche Kern des Erfolges. Ob die Einführung und Umsetzung des Gleichstellungs-

---

<sup>16</sup> Vgl. u. a. Doppler, K. und Lauterburg, Ch. 2002; Lombriser, R. und Abplanalp, P. A. 1997; Rüegg-Stürm, J. 2001.

Controllings gelingt, hängt ganz direkt davon ab, wie Führungskräfte der Work-Life-Balance bzw. der Gleichstellung gegenüber eingestellt sind, und welche Kultur sie selber leben. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. So wird auch die Umsetzung der Work-Life-Balance-Ziele mit Hilfe von Gleichstellungs-Controlling nicht überall mit offenen Türen empfangen werden. Widerstand ist etwas Normales, Alltägliches. Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft. Die Ursachen liegen im emotionalen Bereich. Deshalb gilt die Regel: Mit dem Widerstand gehen und nicht gegen ihn! Denn das Nichtbeachten von Widerstand kann zu Blockaden führen. Opposition darf nicht einfach als irrationale Reaktion der Betroffenen gesehen werden, denn hinter dem Widerstand stehen Ursachen. Wenn diese nicht berücksichtigt werden, können Veränderungsprozesse derart blockiert werden, dass Wandel verunmöglicht wird.

### **3.2 Achtsamer Umgang mit den neuen Rollen**

Mit der Umsetzung des Gleichstellungs-Controllings findet ein Rollenwechsel statt. Nicht mehr die Fachpersonen für Genderfragen oder die Personalfachkräfte sind für das Erreichen der Gleichstellungsziele - hier der Work-Life-Balance-Ziele - verantwortlich. Die Verantwortung für die Zielerreichung (Ergebnisverantwortung) liegt - wie bei den übrigen Leistungszielen auch - direkt bei den jeweiligen Führungskräften. Die Fachpersonen im Personalbereich bzw. die Fachperson für Genderfragen übernehmen die Aufgaben der Beratung, des Coachings und der Unterstützung der Führungskräfte im Umsetzungsprozess. Sie sorgen - gemeinsam mit dem Controllerdienst - für eine Ergebnistransparenz im Bereich Work-Life-Balance bzw. Gleichstellung. Sie erarbeiten (entsprechend den Bedürfnissen der Führungskräfte) die Führungs-Cockpits Gleichstellung und stellen diese den Führungskräften zur Verfügung.

Die Hauptaufgaben der Gleichstellungs-Controllerin bzw. des Gleichstellungs-Controllers lassen sich wie folgt beschreiben:

- Beratung der Führungskräfte in Sachen Work-Life-Balance bzw. Gleichstellung allgemein.
- Aufbau von Planungs- und Steuerungssystemen für ein Gleichstellungs-Controlling.
- Regelverantwortung bezüglich einheitlicher Begriffe und Richtlinien.
- Planungs- und Interpretationsverantwortung betreffend einheitlicher Teil- und Gesamtpläne.
- Mitgestaltung bei der Integration von Zielvorgaben in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte (z. B. Vorschläge für mögliche Jahresziele unterbreiten).

Die Gleichstellungs-Controllerinnen bzw. -Controller befinden sich sozusagen in einer Management-Service-Funktion. Sie unterstützen die Führungskräfte mit ihrem Know-how zur Umsetzung der Work-Life-Balance-Ziele, haben aber selbst keine Verantwortung für die Umsetzung der Ziele der Führungskräfte.

Die Führungskräfte werden zu den eigentlichen Akteuren. Sie allein sind für die Umsetzung der Work-Life-Balance-Ziele verantwortlich. In jedem Fall ist es aber wichtig, dass die Nicht-Erreichung des Zieles Konsequenzen hat. Das unterstreicht letztlich auch die Glaubwürdigkeit des Engagements einer Organisation für die Umsetzung der Work-Life-Balance.

## **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Die Einführung des Gleichstellungs-Controllings ist kein Zauberwerk. Es braucht ein Mindestmaß an Sensibilität für das Thema Work-Life-Balance und die Unterstützung der obersten Führungskräfte. Sofern ein zielorientiertes Führungs- und Steuerungssystem vorhanden ist, sind konkrete Ziele zur Umsetzung der Work-Life-Balance integrierbar. Wichtig ist, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit berücksichtigt werden und in die konkreten Ziele einfließen. Gleichstellungs-Controlling ist ein langfristiger Lernprozess, und es empfiehlt sich, ihn in überschaubaren Teilschritten einzuführen. Der Erfolg ist nicht sofort sichtbar, sondern wird sich erst nach einigen Jahren zeigen. Die Rollen, die Verantwortlichkeiten und die Zusammenarbeit müssen gerade in den ersten Jahren immer wieder überprüft und verbessert werden, bis sich die Prozesse institutionalisiert haben. Je sicherer und selbstverständlicher der Gesamtprozess wird, desto differenzierter können die Jahresziele gewählt werden. Ob sich das Genderbewusstsein der Führungskräfte nachhaltig verändert, wird sich besonders in Krisen zeigen. Gerade dann ist ein Rückfall in alte Muster sehr wahrscheinlich. Mit der Institutionalisierung von Gleichstellungs-Controlling werden Gleichstellungsthemen, wie z. B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie - im Sinne des Gender Mainstreamings - Führungsalltag. Je selbstverständlicher diese Themen im Alltag der Führung werden, umso schwieriger wird es werden, Entscheidungen zu fällen, die einseitig auf Kosten von Frauen oder Männern gehen.

So wenig aber ein gutes finanzielles Controlling eine Unternehmung vor dem Konkurs bewahren kann, wenn dieses nicht überzeugende Produkte und Dienstleistungen bereit stellt, genauso wenig kann ein gutes Gleichstellungs-Controlling eine Organisation zu einem „Gleichstellungs- oder Work-Life-Balance-Paradies“ machen, wenn das Management und die Mitarbeitenden

vom Sinn und Nutzen der Gleichstellung bzw. einer Work-Life-Balance nicht überzeugt sind.

## Literaturverzeichnis

Deyhle, Albrecht und Steigmeier, Beat und Autorenteam (1993): Controller und Controlling. Bern.

Doppler, Klaus und Lauterburg, Christoph (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Aufl., Frankfurt.

Knapp, Gudrun-Axeli (1997): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis, in: Chancengleichheit durch Personalpolitik, hrsg. von Gertraude Krell, Wiesbaden, S. 77–85.

Krell, Gertraude (2004), Chancengleichheit durch Personalpolitik: Von „Frauenförderung“ zu „Diversity Management“, in: Chancengleichheit durch Personalpolitik, hrsg. von Gertraude Krell, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 17-37.

Krell, Gertraude (2004), Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen: Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden.

Lombriser, Roman und Abplanalp, Peter A. (1997): Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen. Zürich.

Manchen Spörry, Sylvia (2002): Soziale Konstruktion von Geschlechterdifferenz im Management, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 1/2002, S. 16 – 21.

Metz-Göckel, Sigrid (2003): Gender Mainstreaming und Geschlechterforschung – Gegenläufigkeiten und Übereinstimmungen. Ein Diskussionsbeitrag, in: Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterforschung, Heft 2+3/2003, S. 40 – 47.

Müller, Catherine und Sander, Gudrun (2005), Gleichstellungs-Controlling: Das Handbuch für die Arbeitswelt mit CD-Rom, Zürich.

Rüegg-Stürm, Johannes (2001): Organisation und organisationaler Wandel, Wiesbaden.

Rüegg-Stürm, Johannes (2002): Controlling für Manager, 7. Aufl., Zürich.

Sander, Gudrun (1998): Von der Dominanz zur Partnerschaft: Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management, Bern.

Sander, Stefan (1990): Der Controllerdienst als Funktionsbereich: Neue Wege für seine Effizienzsteigerung, Bamberg, Dissertation Universität St. Gallen Nr. 1190.

Schunter-Kleemann, Susanne (2003): Was ist neoliberal am Gender Mainstreaming? In: Widerspruch, Heft 44, S. 19 – 33.

Stiegler, Barbara (1998): Frauen im Mainstreaming?: Politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeits- und Sozialforschung.

Straumann, Leila D./Hirt, Monika/Müller, Werner R. (1996): Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen, Zürich.