

(Fortsetzung von Seite 1)

sich aus dem Prozessdenken ergebende Sicht der Wirklichkeit muss mit einem strategischen Rahmen verbunden werden, wenn sie wirklich nützlich sein soll. Wird dies nicht getan, ist Prozessdenken aufgrund der Nähe mit hohen Risiken verbunden.

Informationen aus entfernteren Quellen hingegen sind einem Auswahlprozess unterworfen, der vom Willen der Person abhängt. Dort nimmt man bewusster wahr, was interessiert. Erst mit Distanz wird ein logisch-rationales und analytisches Verarbeiten der Informationen möglich. Strategisches Denken verlangt Distanz und ermöglicht eine Abstraktion und Analyse von Wichtigem und Unwichtigem. Gleichzeitig ist es möglich, Ursache und Wirkungsbeziehungen zu durchschauen. Diese Reduktion der Information ist eine Beschränkung «auf das Wesentliche».

Das Fazit

Nähe und Distanz basieren auf anderen Wahrnehmungshorizonten. Sie zeigen eine räumliche und zeitliche Dimension. Während Nähe sich oft auf das Hier und Heute beschränkt, erlaubt Distanz das Erfassen von räumlich und zeitlich grösseren Horizonten. Damit wird offensichtlich, dass die fast gegensätzlichen Sichten der Wirklichkeit, die sich aus Nähe und Distanz ergeben, stark unterschiedliche Anforderungen an die Führungsperson stellen. Gute Unternehmensführung verlangt sowohl Nähe wie Distanz. Während erstere vor allem auf einem intuitiven Erfassen der Wirklichkeit beruht, erlaubt es die Distanz, eine Entwicklung in einem grösseren zeitlichen und räumlichen Rahmen zu sehen. Nähe ist für operationelles Handeln zentral. Doch nur die nötige Distanz ermöglicht den Überblick, der für eine entsprechende Strategie notwendig wird. Sie allein stellt sicher, dass operationelles Handeln auch längerfristig richtig liegt.

(*) Hans J. Roth ist Generalkonsul der Schweiz in Hongkong (hans.roth@eda.admin.ch).

Gleichstellungs-Controlling

Gender goes Management

Gleichstellung gilt heute als Qualitätskriterium einer modernen Unternehmung. Die Rahmenbedingungen müssen von allen Beteiligten immer wieder hergestellt und verbessert werden. Mit Gleichstellungs-Controlling wird dieser Prozess aktiv unterstützt.

von Catherine Müller und Dr. oec. Gudrun Sander (*)

Der Schweizer Arbeitsmarkt setzt sich aus 57% Männern und 43% Frauen zusammen. Hinter diesen Zahlen stehen vielfältigste Lebensentwürfe: Eltern mit Betreuungsaufgaben, Akademikerinnen, Jugendliche in der Berufsbildung, Führungskräfte, Arbeiterinnen mit Migrationshintergrund, eine zunehmende Zahl älterer Arbeitnehmer – und viele andere mehr. Arbeitnehmende haben Anliegen und Ansprüche an ihre Arbeitgebenden. Arbeiterinnen wollen fair bezahlt werden, qualifizierte Frauen eine Führungsaufgabe übernehmen, Väter Familienaufgaben und den Beruf vereinbaren können – um nur einige Beispiele zu nennen.

Die heutigen Unternehmen sind mit solchen Ansprüchen direkt konfrontiert. Die Attraktivität einer Organisation hängt davon ab, was sie als moderne Arbeitgeberin zu bieten hat – und zwar für die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern. Fortschrittliche Unternehmen integrieren diese Optik ganz bewusst. Genderdifferenzierte Unternehmensführung heisst, bei Entscheidungen immer auch die Frage zu stellen, inwiefern Frauen und Männer in ihren individuellen Lebenssituationen davon betroffen sind. Neuerdings gibt es ein griffiges Instrument, den Genderfokus systematisch und konse-

quent zu integrieren: das Gleichstellungs-Controlling.

Gleichstellung wird messbar

Massnahmen zur Chancengleichheit von Frau und Mann sind bisher oft im Sonderprogrammstatus durchgeführt worden, also losgelöst von langfristigen, übergeordneten Strategien und Zielsetzungen des Unternehmens. Als einmalige Aktionen war ihre Wirksamkeit nur sehr beschränkt. Demgegenüber werden mit dem Gleichstellungs-Controlling die Ziele zur Gleichstellung in bestehende Führungsinstrumente integriert und sind somit langfristig plan- und steuerbar. Gleichstellungs-Controlling verfolgt den klassischen Controlling-Ansatz und kann in jedes Führungssystem wie MbO, Balanced Scorecard, Qualitätsmanagement oder New Public Management problemlos integriert werden. Konsequenterweise übernehmen die Führungskräfte die Verantwortung für das Erreichen der Gleichstellungsziele, Gleichstellung wird zur «Chefsache».

Von der Analyse zum Reptoring

Der Controlling-Prozess beginnt mit einer Analyse zum Stand der Gleichstellung. Daraus wird der dringendste Handlungsbedarf



Catherine Müller



Gudrun Sander

ersichtlich, so dass die Geschäftsleitung die strategischen Gleichstellungsziele definieren kann. Die Zielsetzungen für die einzelnen Unternehmensbereiche werden im normalen MbO-Prozess top-down spezifiziert und mit entsprechenden Massnahmen umgesetzt. So hat Schweizer Radio DRS beispielsweise im Rahmen des Ziels, den Frauenanteil im Kader zu erhöhen, in einem Regionalstudio eine Co-Leitung eingesetzt und dieses Modell evaluiert. Bei swissinfo fiel eine unterschiedliche Leistungsbeurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf. Die Beurteilungsbögen für die Befragungen der Mitarbeitenden wurden überarbeitet und die Vorgesetzten auf die «Fallen» bei der Leistungsbeurteilung von Männern und Frauen geschult. Im Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT können alle Vollzeitstellen auf Wunsch auch mit 80% besetzt werden. Damit sollen u.a. Männer ermutigt werden, sich vermehrt den Familienaufgaben zu widmen. Eine grössere NGO hat mit dem neuen Tool zur Selbstüberprüfung der Lohngleichheit (www.logib.ch) zwar keine interne Lohndiskriminierung festgestellt, dafür aber eine Beschäftigungsdiskriminierung. Den bisher schlechteren Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen wird jetzt gezielt mit zusätzlichen Massnahmen zur Personal- und Kaderentwicklung entgegen gewirkt.

Dies sind nur einige von vielen Beispielen. Die Wirkung der Massnahmen und die Zielerreichung werden regelmässig anhand von ausgewählten Kennzahlen überprüft und in Form von Reportings intern veröffentlicht. Somit schafft Gleichstellungs-Controlling Transparenz über die erreichten Fortschritte und die verbleibenden Aufgaben.

Klare Rollenverteilung

Gleichstellungs-Controlling ist ein Top-down-Prozess und somit eine nicht-delegierbare Aufgabe der Führungskräfte. Sie sind es ja, die über Neuanstellungen, Beförderungen, Weiterbildung, Teilzeitarbeit usw. entscheiden. Ihr reflektiertes Verhalten kann echte Fortschritte bewirken. Unterstützt werden die Führungskräfte von Genderfachpersonen, Gleichstellungsbeauftragten, oder von Personalfachleuten mit entsprechender Weiterbildung. Diese bringen das nötige Know-how ein und helfen mit, die richtigen Ziele und Massnahmen auszuwählen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Umfassenden Lernprozess starten

Das Instrument des Gleichstellungs-Controllings wurde im Rahmen eines Projekts entwickelt und mit einer Reihe von Organisationen über die vergangenen fünf Jahre hinweg getestet. Die Resultate sind positiv, so dass eine zusätzliche Runde mit weiteren Organisationen gestartet wird.

Gleichstellungs-Controlling ist grundsätzlich einfach einzuführen. Es braucht die Unterstützung der obersten Führung, ein Mindestmass an Gendersensibilität in der gesamten Organisation und ein zielorientiertes Führungssystem. Mit seiner Einführung kommt ein langfristiger Lernprozess in Gang. Über die Fragen der Personalpolitik hinaus können auch die Produkte unter dem Genderfokus verbessert oder die Organisationsstrukturen angepasst werden. Und schliesslich eignet sich Gleichstellungs-Controlling auch dazu, die immer wichtiger werdenden Themen des Diversity-Managements (Alter, Nationalitäten, etc.) gezielt anzugehen. In jedem Fall trägt das Gleichstellungs-Controlling zu einer offenen und innovativen Unternehmenskultur bei.

(*) Catherine Müller (dipl. Organisationspsychologin IAP) und Gudrun Sander (Dr. oec. HSG) leiten seit 2001 das Projekt «Gleichstellungs-Controlling». Ein Folgeprojekt startet im Sommer 2007. Informationen unter: www.gleichstellungs-controlling.org, info@gleichstellungs-controlling.org