

Gleichstellungs-Controlling als Veränderungsprozess

Wie kann Gleichstellungs-Controlling – unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven auf Organisationen – einen umfassenden Veränderungsprozess in Gang bringen?

Gudrun Sander und Catherine Müller¹

1. Einleitung: Unterschiedliche Verständnisse von Organisation, Wandel, Erfolg und Gleichstellung

Um eine Organisation verstehen und entwickeln zu können, müssen Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragte, Diversity-Manager(innen) und Mitarbeitende wissen, wie Organisationen funktionieren. Auf die Frage, welchen „Gesetzmässigkeiten“ Organisationen folgen und wie sie zu steuern sind, gibt es keine eindeutige, allgemein akzeptierte Antwort. Vielmehr wird das, was in Organisationen geschieht, in der Praxis wie auch in der Wissenschaft auf ganz unterschiedliche Art und Weise „erklärt“. Von diesem (impliziten) Verständnis sowie den unterschiedlichen Vorstellungen, was „gute Gleichstellung“ in einer Organisation ist, hängt es jedoch ab, ob Programme und Massnahmen zur Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung als Erfolge betrachtet werden oder nicht.

Gute Überblicke zu verschiedenen Organisationstheorien und damit einhergehende Management- und Führungsvorstellungen finden sich u. a. bei Walter-Busch (1996) und bei Morgan (2006). Je nachdem, welche Grundannahmen über das Wesen von Organisationen getroffen werden, rücken andere Fragestellungen, andere Vorstellungen von Erfolg und Veränderung ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Im Zusammenhang mit betrieblicher Gleichstellung sind daraus entsprechende Schlussfolgerungen zu ziehen. Die erfolgreiche Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung (zwischen Frau und Mann, verschiedenen Altersgruppen, unterschiedlichen Nationalitäten etc.) ist also ein vielschichtiges Unterfangen. In diesem Artikel versuchen wir auf der Grundlage von vier verschiedenen Perspektiven auf Organisationen, den Erfolg von Interventionen mit dem Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung zu reflektieren. Dabei beziehen wir die Erfahrungen als Co-Projektleiterinnen aus dem nationalen Projekt „Gleichstellungs-Controlling“, welches in der Schweiz von 2001 bis 2010 realisiert wurde, ein.

2. Einordnung in den Fachdiskurs

2.1. Überblick: Motivation - Modellansätze – Strategien

Privatwirtschaft, Non-Profit-Organisationen und Verwaltungen haben unterschiedliche Veränderungsvorstellungen, -voraussetzungen, -inhalte und -methoden. Die Motivationen, das Thema „Gleichstellung“ in Angriff zu nehmen, sind verschieden – auch je nach Branche, Land, Unternehmenskultur etc.

In öffentlichen Verwaltungen besteht ein klarer Anspruch, den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen; sie übernehmen diesbezüglich eine Vorbildfunktion. D.h. ihre Motivation ist häufig die Einhaltung und Umsetzung gesetzlicher Vorgaben. NPOs engagieren sich für Gleichstellung oft aufgrund ethisch-moralischer Überlegungen. Sie sind sich des Wandels der Gesellschaft und der gesellschaftlichen Werte und deren Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Organisationen bewusst. Sie wissen, dass die Öffentlichkeit höhere Erwartungen an die Art und Weise hat, wie Unternehmen in Bezug auf Chancengleichheit handeln. In der Privatwirtschaft stehen häufig ökonomische Überlegungen im Vordergrund. Der wirtschaftliche Nutzen besteht in der Verbesserung der Produktivität, die durch den bewussten Umgang mit der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeitenden in der Organisation erwartet wird. In der Praxis finden sich meistens gemischte Motivlagen.

¹ Gudrun Sander, Dr. oec. HSG, Co-Projektleiterin des Projekts Gleichstellungs-Controlling, Lehrbeauftragte für Betriebswirtschaft und Diversity Management an der Universität St. Gallen und für Sozialmanagement an der ZHAW-S. Seit 1996 eigene Organisationsberatung. Kontakt: gudrun.sander@sandersg.ch

Catherine Müller, Co-Projektleiterin des Projekts Gleichstellungs-Controlling, Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin IAP, Sportpsychologin SASP. Seit 1998 eigene Firma für Organisationsentwicklung, Beratung und Coaching. Kontakt: info@catmove.ch



Abb.1: Übersicht über Modellansätze, Strategien und Instrumente zur „Vision“ Gleichstellung (Müller / Sander, 2009)

Bei allen Debatten um treffende Konzepte, geeignete Ansätze, Strategien und Massnahmen gilt es, das oberste Ziel, oder besser die Vision, nicht aus den Augen zu verlieren. Wir verstehen Gleichstellung als eine übergeordnete Vision. Die Zielsituation „Gleichstellung“ beschreibt eine Gesellschaft oder auch eine Organisation, in welcher alle Mitglieder ihre persönlichen Fähigkeiten und Potenziale frei entwickeln und entfalten können, ohne durch geschlechterdifferenzierende und andere Rollenerwartungen oder sonstige Zuschreibungen eingeschränkt zu werden. Eine gesellschaftliche Situation, in der die unterschiedlichen Verhaltensweisen, die unterschiedlichen Ziele und Bedürfnisse von Menschen respektiert, anerkannt und gefördert werden und alle Menschen die gleichen Chancen im Zugang zu Ressourcen, Beteiligung und Entscheidungsmacht haben.

Gleichstellung ist kein universell gültiger, objektiver Begriff, sondern verbindet je nach Modell und Strategie unterschiedliche Vorstellungen, was „gute Gleichstellung“ in einer Organisation (und auch in einer Gesellschaft) sein soll und wie sie zu erreichen ist (z.B. über Quoten, Anreize, Gesetze, Trainings).

Die Begriffe Gleichstellung und Chancengleichheit wurden stark von der Geschlechterdebatte geprägt (Gleichstellung von Frau und Mann) und sie werden in der Umgangssprache auch oft damit gleichgesetzt. Als übergeordnetes Ziel greift diese Vorstellung aber zu kurz. Gleichstellung bzw. Chancengleichheit gilt genauso für andere Gruppen wie zum Beispiel für ältere und jüngere Menschen, Migrantinnen und Migranten, Menschen mit einer Behinderung, Anderssprachige, Homosexuelle und andere marginalisierte oder potenziell diskriminierte Gruppen.

Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf die Diversity-Kategorie „Gender“, was der ursprünglichen Entwicklung des Instruments Gleichstellungs-Controlling entspricht. Die Praxis zeigt, dass sich die grundsätzliche Logik und Vorgehensweise beim Gleichstellungs-Controlling ohne Weiteres auf andere Diversity-Fragestellungen anwenden lässt. Folglich wird dann von Diversity-Controlling oder Diversity-Mainstreaming gesprochen. Wir wählen den Begriff „Gleichstellungs-Controlling“, weil er die übergeordnete Vision benennt und so folgerichtig für alle Diversity-Kategorien und entsprechenden Zielsetzungen offen ist.

Gemäss Abbildung 1 ist Gleichstellungs-Controlling (GSC) auf der Ebene der Instrumente/Methoden anzusiedeln. Es basiert auf der Gender-Mainstreaming-Strategie und bezieht Massnahmen aus der klassischen Frauenförderung mit ein. GSC ist im Diversity Management anwendbar und an alle vier Modelle von Gleichstellung anschlussfähig (siehe weiter unten).

2.2 Verschiedene Modelle von Gleichstellung

Es gibt kein universell gültiges Verständnis von Gleichstellung, vielmehr werden in Fachkreisen derzeit vier verschiedene Modellansätze diskutiert. Zum Ausdruck kommen diese Ansätze in verschiedenen Konzepten und Modellen, die ihre Grundlagen in unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Positionen haben. Wie im Unternehmensalltag mit Frauen und Männern oder anderen Mitarbeitendengruppen umgegangen wird und welche Implikationen eine spezifische Organisationskultur für die verschiedenen Gruppen hat, hängt oft (unbewusst) mit diesen zugrunde liegenden Verständnissen von Gleichstellung zusammen. Folgende vier Modellansätze von Gleichstellung werden aktuell unterschieden (vgl. Nentwich 2004 und 2006, Knapp 2008, Müller / Sander 2009):

1. Der Gleichheits-Ansatz (Gerechtigkeits-Modell): Frauen und Männer sind weitgehend gleich und bringen ähnliche Beiträge. Es geht um gleiche Zutrittschancen, gleichen Zugang zu Ressourcen und gleiche Repräsentation.

2. Der Differenz-Ansatz: Männliche und weibliche Beiträge ergänzen sich. Es geht um die Anerkennung der Verschiedenheit der Geschlechter und um die Berücksichtigung von unterschiedlichen Lebenslagen und Bedürfnissen von Frauen und Männern.
3. Der Diversity-Ansatz als erweiterter Differenz-Ansatz (Intersektionalität): Der Differenz-Ansatz wird auf andere Diversity-Dimensionen wie Alter, Nationalität etc. erweitert. Ziel ist die Berücksichtigung von individuellen Lebenslagen, Bedürfnissen und Interessen.
4. Der Dekonstruktions-Ansatz: Geschlecht ist eine soziale Konstruktion, Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten zwischen und innerhalb von Gruppen sind möglich. Ziel ist die Anerkennung der Vielfalt, die Auflösung von Konstruktionsprozessen und der Abbau von Stereotypen.

Diese vier Modelle bilden die Basis für die zu wählenden Strategien und Massnahmen, um die tatsächliche Gleichstellung zwischen Frauen und Männern oder verschiedenen Diversity-Gruppen voran zu treiben. Wir betrachten Gender-Mainstreaming und Diversity-Management neben der klassischen Frauenförderung (oder Förderung marginalisierter Gruppen) als drei unterschiedliche Strategien zur Umsetzung von Gleichstellung. Auf diese drei Strategien gehen wir hier nicht weiter ein, sondern beschreiben im Folgenden das Gleichstellungs-Controlling als Umsetzungsinstrument der Gender-Mainstreaming-Strategie. Gender-Mainstreaming erachten wir in Anlehnung an Jegher (2003), Metz-Göckel (2003), Stiegler (2000) und Krell / Mückenberger / Tondorf (2008) als Doppelstrategie, welche als Top-down-Prozess die Führungskräfte in die Verantwortung für die Umsetzung von Gleichstellungszielen nimmt und im Massnahmenbereich auf Erfahrungen und Errungenschaften der klassischen Frauenförderung (bottom-up) zurückgreift. Zunehmend zeigt sich in der Praxis, dass Gleichstellungs-Controlling auch für die Umsetzung von Diversity Management bestens eingesetzt werden kann.

2.3 Gleichstellungs-Controlling: Instrument und Prozess zur Verbesserung der tatsächlichen Gleichstellung

Gleichstellungs-Controlling (GSC) wurde 2001 als nationales Projekt in der Deutschschweiz gestartet. Ziel war es, gemeinsam mit interessierten Organisationen ein konkretes Umsetzungsinstrument für die Gender-Mainstreaming-Strategie zu entwickeln und zu erproben. GSC meint einerseits den **Prozess der Steuerung einer umfassenden Organisationsentwicklung** hin zur „Vision“ Gleichstellung und andererseits **das Instrument als Werkzeugkasten (Set von Massnahmen, Methoden, Vorgehensweisen etc.)** (vgl. Müller / Sander 2005).

Mit GSC werden Gender- und Diversity-Ziele in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation integriert. Konkret heisst das:

1. Die Verankerung der Gleichstellung als permanente Querschnittsaufgabe in der Organisation.
2. Die Integration von Gleichstellungszielen in die Strategie, Strukturen und laufenden Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation.
3. Die Einbindung der Führungskräfte als Hauptverantwortliche für die Umsetzung der Gleichstellung.
4. Den Einbezug der Mitarbeitenden und ihrer Netzwerke, vor allem bei der Bedarfserhebung und bei der Umsetzung von Massnahmen.
5. Die Stärkung der Kompetenzzentren und Fachpersonen für Gender und Diversity.

Mit Gleichstellungs-Controlling wird bewusst fokussiert, so dass im komplexen Aufgabengebiet des Gender- und Diversity-Managements die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt. Es werden eine beschränkte Anzahl von Gleichstellungszielen ausgewählt, diese aber über mehrere Jahre verbindlich und transparent verfolgt.

Gleichstellungs-Controlling soll dazu beitragen, 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 die erreichten Teilziele und die Wirkung der initiierten 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.

GSC stützt sich auf das klassische Controllingverständnis: Controlling verstanden als Planung, Zielbestimmung und Steuerung, das sich aus der Führungsverantwortung ableitet, Resultate zu erreichen (Rüegg-Stürm / Sander 2009). Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um GSC einzuführen:

- Der politische Wille der obersten Führung, sich für Diversity zu engagieren.
- Ein Mindestmass an Sensibilität für Gender- und Diversity-Themen in der gesamten Organisation.
- Die Anwendung zielorientierter Managementkonzepte wie z.B. Management by Objectives (MbO) oder Balanced Scorecard.
- Ressourcen für den Umsetzungsprozess (Zeit, Know-how, Geld).

Auf diesen Grundlagen und Voraussetzungen setzen die Meilensteine oder **Schritte im Gleichstellungs-Controlling-Prozess** (vgl. Abb. 2) an und werden z.B. mit dem MbO-Prozess verknüpft. In der Praxis können die Schritte organisationspezifisch angepasst werden. Nach der Diagnose zum Stand der Gleichstellung – die mehr

oder weniger ausführlich erfolgen kann – definiert die oberste Führung strategische Ziele zur Gleichstellung. Diese sind als Schwerpunkte für die nächsten Jahre zu verstehen und idealerweise an die Gesamtstrategie des Unternehmens angebunden. Dann werden im Rahmen des klassischen Zielvereinbarungsprozesses (MbO) die strategischen Ziele auf die nächste Führungsebene herunter gebrochen. Die Führungskräfte legen gemeinsam mit der vorgesetzten Person fest, welchen Beitrag sie in ihrem Verantwortungsbereich zur Erreichung der strategischen Gleichstellungsziele im festgelegten Zeitraum leisten können. Sowohl die strategischen Gleichstellungsziele wie auch die Jahresziele werden überprüfbar formuliert. Unter Beizug der Diversity-Fachpersonen werden die passenden Massnahmen zur Umsetzung gewählt. Mit der Integration der entsprechenden Kennzahlen ins Berichtswesen – häufig ins HR-Reporting – und der datenmässigen Unterstützung wird die Zielerreichung sowohl auf Jahreszielebene wie auch auf strategischer Ebene (Key Performance Indicators) mindestens einmal jährlich gemessen.

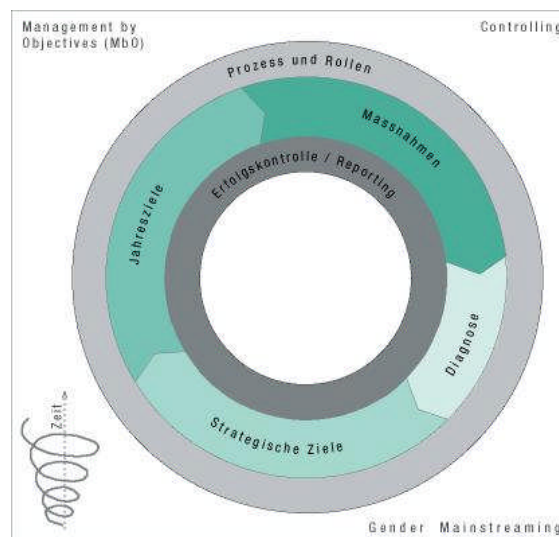


Abb. 2: Der Gleichstellungs-Controlling-Prozess im Überblick (Müller / Sander 2005)

Die wesentlichste Veränderung, die mit GSC erfolgt, ist der Rollenwechsel: Wenn früher die Verantwortung für die Integration von Minoritätengruppen in Organisationen an eine Stelle delegiert wurde, die in der Regel weder über Ressourcen noch über Einfluss verfügte (z.B. Gleichstellungsbeauftragte), so liegt jetzt die Verantwortung für die Zielerreichung und die Resultate – wie bei den übrigen Leistungszielen auch – direkt bei den einzelnen Führungskräften. Sie setzen die Diversity-Ziele in den gelebten Alltag der Organisation um. Die Diversity-Fachpersonen haben beratende Funktion, übernehmen Aufgaben des Coachings, der Schulung und der Unterstützung der Führungskräfte im gesamten Umsetzungsprozess.

GSC ist in den nachfolgenden Veränderungsperspektiven zuerst einmal ein struktureller Eingriff in die Organisation. In der Einführungsphase von rund 1.5 bis 2 Jahren hat es Projektcharakter und kann nach den klassischen Überlegungen und Regeln des Projektmanagements eingeführt werden – mit allen zu beachtenden Widerständen. Danach soll seine Steuerung im Rahmen der normalen Managementprozesse selbstverständlich ablaufen. Die Erfahrung mit den verschiedensten Organisationen zeigt allerdings, dass GSC oft weit über eine rein strukturelle Veränderung hinausgeht. Neben politischen und kulturellen Diskussionen werden auch Fragen aus der HR-Perspektive und aus einer allgemeinen Managementperspektive aufgeworfen. Gelingt ein multiperspektivisches Vorgehen, wird durch GSC tatsächlich ein langfristiger Veränderungsprozess in der Organisation in Bewegung gebracht. Zudem zeigt sich, dass eine Beschränkung auf eine rein strukturelle Intervention zu wenig nachhaltig ist. Doch betrachten wir zuerst die verschiedenen Perspektiven von Veränderungsprozessen in Organisationen.

3. Verschiedene Perspektiven von Organisation, Erfolg und Veränderung

3.1 Überblick über die wichtigsten Perspektiven

In der Organisations- und Managementliteratur werden verschiedene Ansätze zu Change Management, Veränderungsprozessen, Reorganisationen oder Organisationsentwicklung diskutiert. Ein Standardwerk zu unterschiedlichen Perspektiven in Organisationen hat Gareth Morgan mit „Bilder der Organisation“ verfasst (2006²). Seine Annahme ist, dass „unsere Theorien und Erklärungen von Organisationsvorgängen auf Metaphern beruhen, die es uns ermöglichen, Organisationen differenziert und doch nur ausschnittsweise zu betrachten und zu begreifen. (...) Der Gebrauch von Metaphern umfasst eine Denkart und eine Sichtweise, die auf unser allgemeines Verständnis der Welt schliessen lässt“ (Morgan 2006, S.15). Morgan unterscheidet acht verschiedene Metaphern, nämlich die Organisation als Maschine, als Organismus, als Gehirn, als Kultur, als politisches System, als psychisches Gefängnis, als Fluss und Wandel und als Machtinstrument. Über diese Perspektiven gelingt ihm auch eine Einordnung der verschiedensten Organisationstheorien. Bolman und Deal (2003³) fokussieren später auf vier Hauptperspektiven, nämlich:

- die strukturelle Perspektive,
- die politische Perspektive,
- die kulturelle Perspektive und
- die Human Resources Perspektive.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die vier Perspektiven mit den zentralen Methaphern und der jeweiligen Aufmerksamkeitssteuerung im Überblick:

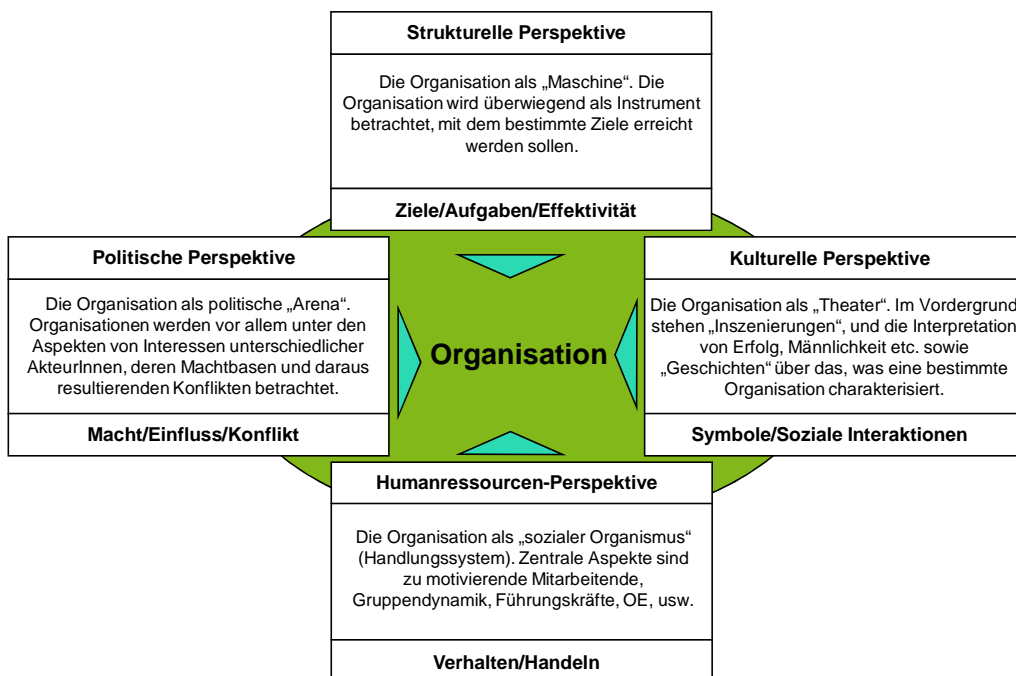


Abb.3: Vier Perspektiven in Veränderungsprozessen (in Anlehnung an Bolman & Deal, 2003)

Es wird davon ausgegangen, dass für erfolgreiche Veränderungsprozesse in Organisationen ein multiperspektivischer Ansatz notwendig ist (Müller-Stewens / Lechner, 2003). Nachfolgend werden die vier Perspektiven beschrieben und der Bezug zum GSC hergestellt.

3.2 Die strukturelle Perspektive im Veränderungsprozess

Durch die strukturelle Brille betrachtet ist die Organisation eine Art Maschine. Das heisst, eine Organisation ist primär dazu da, die Mission und die strategischen Ziele umzusetzen und dazu möglichst wenige Ressourcen einzusetzen. Erfolg definiert sich über die Erreichung konkreter messbarer Ziele. Veränderungen sind in erster Linie eine „technische“ Aufgabe der Verbesserung von Prozessen und einer optimal auf die jeweilige Umwelt angepassten Struktur. Strukturen vermitteln den Mitgliedern der Organisation Sicherheit. Führungskräfte haben deshalb primär die Aufgabe,

² Die Originalausgabe erschien 1986 unter dem Titel „Images of Organization“.

³ Erstausgabe von „Reframing Organizations“ im Jahre 1991.

für adäquate Strukturen innerhalb ihres Verantwortungsbereichs zu sorgen und übernehmen damit gleichsam die Funktion von sozialen Architekten und Architektinnen. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen dabei die formale Aufbaustruktur (Organigramm), die Prozesse der Leistungserstellung (Abläufe), Controlling- und Steuerungssysteme, Berichtswesen, Entlohnungssysteme und die rechtlich-statutarische Form.

Eine rein strukturelle Herangehensweise an die Umsetzung von Gleichstellungsaktivitäten kann dazu führen, dass Spezialprobleme ausgelagert („outsourced“) werden. „Wir haben eine Gleichstellungsbeauftragte, diese sorgt für Gleichstellung im Betrieb“ war lange Zeit die zugeschriebene Verantwortung an die Fachverantwortlichen. GSC verfolgt klar einen anderen Ansatz der Rollenteilung: Dort wo die Macht zur Umsetzung liegt, ist auch die Verantwortung zur Zielerreichung – nämlich bei den Führungspersonen.

Da die strukturelle Perspektive in vielen Organisationen – zumindest vordergründig – dominiert, versucht GSC sich dieses Denken zunutze zu machen. Bei der Einführung von GSC stellen sich u.a. folgende Fragen:

1. Gibt es ein funktionierendes, zielorientiertes Führungssystem, um Gleichstellungs-Ziele zu integrieren?
2. Ist die aktive Unterstützung der obersten Führung vorhanden und ist ihre Resultatverantwortung im Top-Down-Prozess gewährleistet?
3. Sind Fachpersonen für Gender und Diversity mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet? Ist die Fachstelle organisatorisch sinnvoll – d.h. möglichst nah beim Top-Management – eingegliedert?
4. Ist ein vernünftiges Reporting (HR-Controlling) vorhanden – sind Diversity-Kennzahlen integriert?
5. Unter welchen Voraussetzungen (z.B. Anreize) setzen sich Führungskräfte im eigenen Verantwortungsbereich aktiv für Gleichstellung ein?

Beispiel aus der Praxis:

Die Einführung des GSC bei einer grossen schweizerischen Bankengruppe war vorderhand stark von der strukturellen Perspektive geprägt. Der Prozess lief klar top-down, die Unterstützung der Geschäftsleitung, insbesondere des CEOs, war dezidiert vorhanden. Die Diversity-Ziele wurden aus der Gesamtunternehmensstrategie abgeleitet, kaskadiert und mit entsprechenden Massnahmen und zu erreichenden Kennzahlen hinterlegt. Die Diversity-Fachstelle verfügte über die nötigen Ressourcen. Parallel zur Einführung des GSC wurde ein HR-Controlling aufgebaut und die Diversity-Kennzahlen in das standardisierte Berichtswesen integriert. Aus einer strukturellen Perspektive wurden bald erste Erfolge sichtbar: Konkrete messbare Ziele, die auch nach aussen kommuniziert wurden, Aufbau eines HR-Controllings, auf Massnahmenebene die Schaffung von Anreizen wie z.B. die Möglichkeit der Besetzung einer Vollzeitstelle mit zwei 60%-Anstellungen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Einige Zeit nach diesem „reibunglosen“ Start wurde von Seiten einiger Führungskräfte Widerstand spürbar. Auch Mitarbeitende stellten zunehmend kritische Fragen, was sich denn tatsächlich verbessert hätte (z. B. bezogen auf die Kultur der Zusammenarbeit, die Leistungsbeurteilungen etc.). Zunehmend rücken nun andere Perspektiven – z.B. die politische – ins Zentrum der Aufmerksamkeit und müssen in die Gestaltung des Veränderungsprozesses aufgenommen werden.

3.3 Die politische Perspektive im Veränderungsprozess

Entgegen der rationalen Annahme, Organisationen und ihre Mitglieder verfolgen alle die gleichen Ziele, stehen aus einer politischen Perspektive Fragen von unterschiedlichen Interessen, Zielen, Werten, Machtverhältnissen etc. im Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Entscheidungen über die Ziele und Aktivitäten der Organisation werden in fortwährenden Verhandlungen zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen (oder Einzelpersonen) gefällt. Von der Art und Ausprägung der bestehenden Machtbasis ist es abhängig, wie Werte und Interessen zur Geltung gebracht und bestehende Konflikte gelöst werden können. Aufgrund der Ressourcenknappheit sind Macht und Konflikte, aber auch Koalitionen und Netzwerke, Teil des (mikropolitischen) Alltags in Organisationen.

Bezüglich Gleichstellungszielen sind verschiedene Machtquellen der einzelnen Akteurinnen und Akteure wesentlich (Positionsmacht, Informationsmacht, Kontrolle von Ressourcen oder Entscheidungen, Autoritätsmacht etc.). Es ist z.B. nicht unbedeutend, wann und mit welchen Zeitfenstern Gleichstellungsthemen auf Traktandenlisten von Geschäftsleitungssitzungen kommen. Machtquellen geben Organisationsmitgliedern eine Bandbreite von Möglichkeiten, um ihre Interessen zur Geltung zu bringen und organisationale Konflikte zu lösen oder auch weiter bestehen zu lassen. Rationalität in einer Organisation ist immer auch politisch. „Politik“ hat dabei eine formale Seite (Autoritäten), aber auch eine informelle Seite (Partisanen). So beinhaltet Mikropolitik häufig Dynamiken von Macht und Gegenmacht, die sich als Widerstand zeigt. Im Bereich Gender und Diversity ist mit speziellen Formen von Widerstand umzugehen (vgl. dazu u.a. Schüssler 2002, Müller / Sander 2009, S. 124 ff.).

Zentrale Fragen bei der Einführung von GSC aus einer politischen Perspektive:

1. Wer sind die Machtpromotorinnen und Machtpromotoren bzw. die Schlüsselpersonen, die für GSC gewonnen werden müssen?
2. Ist der (politische) Wille der oberen Führungskräfte vorhanden, sich für die tatsächliche Gleichstellung zu engagieren?
3. Sind die Ziele der Führungskräfte verantwortungsgerecht und beeinflussbar und hat die Zielerreichung bzw. Nicht-Erreichung Konsequenzen?
4. Mit welchen Widerständen ist zu rechnen – von welchen Interessengruppen oder Personen? Wie kann diesen Widerständen rechtzeitig begegnet werden?
5. Welche (potenziellen) Konflikte sind wahrscheinlich? Welche Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung sind in Betracht zu ziehen?

Beispiel aus der Praxis:

Das Beispiel einer Organisation, bei welcher die politische Perspektive im Veränderungsprozess stark im Vordergrund steht, ist die Verwaltungsorganisation einer der 26 Kantone der Schweiz. Die Verwaltung beschäftigt rund 9000 Mitarbeitende, davon 57% Frauen und 43% Männer. Der Regierungsrat ist das oberste Führungsorgan (Exekutive), es besteht aus 5 Mitgliedern – davon zurzeit eine Frau – und wird vom Kantonsparlament (Legislative) gewählt. Die Fachstelle für die Gleichstellung von Frau und Mann wurde 1988 eingesetzt und ist heute mit etwas über 200 Stellen besetzt. Sie steht an der Schnittstelle zwischen betriebswirtschaftlichen (verwaltungsinternen) und volkswirtschaftlichen Interessen (Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger), sowie im Spannungsfeld unterschiedlichster politisch gefärbter Vorstellungen und Ansprüche zum Thema Gleichstellung.

In Bezug auf die Umsetzung des GSC zeigt sich als grosse Herausforderung, dass die Machtdynamik zwischen verschiedenen Interessenvertretungen die strukturellen Voraussetzungen, auf denen das GSC aufbaut, oft unterlaufen oder blockieren. Das äussert sich beispielsweise darin, dass der zuständige Regierungsrat das GSC im Regierungsprogramm zwar verabschiedet und den Top-Down-Prozess formal unterstützt, informell das Engagement aber deutlich zurückhält. So werden wichtige Prozesse, in welche das GSC einfließen sollte, abgeschnitten, intransparent gehalten oder die Fachstelle für Gleichstellung wird umgangen bzw. ihr Einbezug „vergessen“. Der konsequente MbO-Prozess kann top-down nicht umgesetzt werden. Als Konsequenz ergibt sich daraus, dass das GSC nur punktuell ansetzen kann, nämlich dort, wo Interesse und Veränderungsbereitschaft vorhanden ist, d.h. direkt bei einzelnen Führungskräften der mittleren und oberen Führungsebene in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen.

3.4 Die kulturelle Perspektive im Veränderungsprozess

Aus einer kulturellen Perspektive sind weniger die „Fakten“ relevant, als vielmehr, wie Mitglieder einer Organisation Ereignisse verstehen und interpretieren. Tätigkeiten oder Ergebnisse können auf ganz unterschiedliche Weise gedeutet werden. Alltagsrituale, Witze, Geschichten und Symbole helfen den Organisationsmitgliedern, mit der Mehrdeutigkeit fertig zu werden und einer als gemeinsam erlebten sozialen Wirklichkeit Sinn zu vermitteln, woraus Handlungen abgeleitet werden können.

Getragen wird eine Kultur durch Gruppen von Personen, die gemeinsame Alltagspraktiken und Routinen entwickeln, sei dies in einer einzelnen Abteilung oder über Abteilungsgrenzen hinweg. Dabei entwickelt sich meistens eine typische (lokale) Rationalität, die vergleichbar ist mit einer bestimmten Weltanschauung. Mit Rationalität ist hier eine dominierende Sicht der Dinge gemeint, die fraglose Gültigkeit hat. Sie ist die Referenzgrösse für all das, was als normal, geboten, vernünftig, sinnvoll oder erstrebenswert betrachtet und mit entsprechenden Argumentationslogiken begründet, gestützt und reproduziert wird.

Edgar Schein (1992) definiert Organisationskultur als eine Summe von Grundannahmen und Lösungen, die gut genug funktioniert haben, um als selbstverständlich zu gelten und einer neuen Generation als die „richtige“ Art des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Tuns weitergegeben zu werden. Gleichstellungsspezifische Veränderungsprozesse vor dem Hintergrund kultureller Phänomene erhöhen das Verständnis dafür, dass Grundannahmen manchmal erstaunlich hartnäckig bestehen bleiben. Ein Beispiel dafür ist die Vorstellung, dass Teilzeitarbeit und eine Führungsposition nicht zu vereinbaren sind.

Zentrale Fragen bei der Einführung von GSC aus einer kulturellen Perspektive:

1. Besteht eine Lernkultur, welche die kritische Reflexion und Diskussion von bestehenden Werten und Normen in Bezug auf Fragen der Gleichstellung ermöglicht?
2. Wie stark prägen spezifische Rollenerwartungen und Stereotype den Umgang miteinander und zu treffende Entscheidungen?
3. Welche Formen von „Männlichkeit“ und „Weiblichkeit“ dominieren den Alltag des Zusammenarbeitens?
4. Welche Verständnisse von „gutem Management“ und „guter Führung“ bestehen (z.B. Vorstellungen von Führung und Präsenz, stark männlich dominierte Führungsbilder, Beschäftigungsdiskriminierung aufgrund von geschlechtersegregierten Arbeitsplätzen etc.)?
5. Wie geht die Organisation mit Unterschiedlichkeit und Differenz um (Integration, Differenzierung, Fragmentierung)? Dominiert eher eine Monokultur oder eine Kultur der Vielfalt – welche Implikationen folgen daraus?

Beispiel aus der Praxis:

Ein Unternehmen der Medienbranche gehörte zu den ersten Organisationen, welche in der Schweiz GSC einführten. Die Sensibilität für Gleichstellungsfragen in der Organisation war aufgrund eines langjährigen Engagements hoch. Themen wurden einerseits auf personalpolitischer Ebene bearbeitet (Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, paritätische Chancengleichheits-Kommission etc.), andererseits wurden auch die Produkte und Dienstleistungen aus einer Genderperspektive optimiert (z.B. themenspezifische Sendungen, geschlechtergerechte Sprache, etc.). Das erste konkrete strategische Gleichstellungsziel – die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen – wurde überraschend schnell erreicht. Es zeigte sich in der Folge, dass ein kleiner „Trick“ angewendet wurde, indem einigen Frauen offiziell Führungspositionen zugeschrieben wurden, die schon länger eine Führungsaufgabe ausübten. Nach aussen konnte das Image der fortschrittlichen gleichstellungsorientierten Organisation unterstrichen werden.

Erheblich mehr Widerstand gab es beim Thema Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Die selbstverständliche Annahme, dass in Führungspositionen ausschliesslich Vollzeit gearbeitet wird, brachte Konzepte, Ideen und Vorstösse zu

diesem Thema immer wieder zum Scheitern. Die wenigen Erfahrungen mit Job-Sharing in Führungspositionen – die zwar alle sehr positiv waren - wurden als Sonderfälle immer wieder relativiert. Eine Veränderung der Führungskultur war so nicht möglich und es gelang nicht, „Teilzeit in der Führung“ als strategisches Gleichstellungsziel offiziell zu verankern.

3.5 Die Human Resources Perspektive im Veränderungsprozess

Aus der Human Resources Perspektive geht es um Motivation für die Veränderung, Gruppenprozesse, Kooperationsverhalten, Führungsgrundsätze, Kreativität und Lernen, also um Organisationsentwicklungsprozesse im engeren Sinn. Die Menschen in der Organisation stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Die Aufgabengestaltung, die Arbeitszeitgestaltung, Führungsstil, Empowerment und Personalentwicklung sind aus dieser Perspektive die wichtigsten Handlungsebenen in einem Veränderungsprozess. Hinter dieser Sichtweise steckt die Annahme, dass Organisationen da sind, um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. Organisationen können ohne Menschen nicht existieren, denn sie sind es, welche alle Aktivitäten initiieren und ausführen. Umgekehrt können die Menschen nicht ohne Organisationen überleben. Mitarbeitende werden optimale Leistungen zeigen, wenn sie sich in der Organisation wohl fühlen und dort ihre Fähigkeiten einsetzen und entfalten können – dadurch kann die Produktivität markant gesteigert werden.

Zentrale Fragen, die sich bei der Einführung von GSC aus einer HR-Perspektive zeigen, sind:

1. Wo besteht bei den Mitarbeitenden Unzufriedenheit bezüglich Gleichstellung und Chancengleichheit?
2. Wie können möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeitende ermächtigt werden, sich aktiv für Gleichstellung einzusetzen? Wie kann ihre Diversity-Kompetenz erhöht werden?
3. Welche Massnahmen sind sinnvoll, um ein Arbeitsklima des gegenseitigen Respekts, der gegenseitigen Wertschätzung und der Potenzial- und Ressourcenorientierung fördern und erhalten zu können?
4. Sind die Leistungsbeurteilungen, die Beförderungen, die Löhne, die Weiterbildungsmöglichkeiten etc. diskriminierungsfrei?
5. Wie können Männer motiviert werden, vermehrt Teilzeit zu arbeiten? Wie können vermehrt Frauen für Führungspositionen gewonnen werden?

Beispiel aus der Praxis:

Es handelt sich um eine Schweizer Organisation, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig ist. Ihre Aufgabenschwerpunkte liegen in Beratungen zu Fragen natürlicher Ressourcen (Land-/Forstwirtschaft) und die Beratung kommunaler Organisationen, dies weltweit an verschiedenen Orten in vier Kontinenten. Die Organisation beschäftigt rund 550 Mitarbeitende, 40% Frauen und 60% Männer, und vor Ort in den Projekten weitere lokale Mitarbeitende. Die Geschäftsleitung besteht aus vier Männern.

Aus der Tradition der Entwicklungszusammenarbeit heraus existiert eine Gender Policy, die bei der Akquisition und der Durchführung von Projekten eine relativ grosse Bedeutung hat. Demgegenüber war bisher in der organisationsinternen Personalpolitik die Genderthematik zu wenig verankert, weshalb sich die Geschäftsleitung für die Einführung eines GSC entschied. Schwerpunkte waren einerseits der Aufbau eines personalpolitischen Kennzahlen-Sets und andererseits die Professionalisierung der genderspezifischen Personal- und Führungsentwicklung. Mit der Selbstverpflichtung der obersten Führung und der hohen Gendersensibilität in der Organisation konnten die gesetzten Ziele gut erreicht werden. Als kritischer Erfolgsfaktoren für GSC gilt die geringe strukturelle Einbindung des Themas in der Organisation. Bei personellem Wechsel in der Geschäftsleitung oder einer Fusion – wie es in der betreffenden Organisation aktuell diskutiert wird – sind die erreichten Erfolge gefährdet. So wäre z.B. das Einsetzen einer Fachperson für Genderfragen mit entsprechenden Stellenprozenten und einem klaren Aufgabenprofil eine zutreffende Massnahme auf struktureller Ebene.

4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Komplexe Realitäten verlangen nach komplexen Ansätzen. Jede der vier Perspektiven steuert die Aufmerksamkeit auf wichtige Fragenstellungen im Zusammenhang mit der Umsetzung von Gleichstellung in Organisationen. Eine einseitige Betonung nur einer Perspektive beschränkt die Möglichkeiten, tatsächliche Gleichstellung zu erreichen. Wenngleich GSC vordergründig ein struktureller Eingriff in eine Organisation ist, braucht die erfolgreiche Einführung dieses Managementprozesses die Aufmerksamkeit aller vier Perspektiven. GSC ist ein umfassender Veränderungsprozess in der Organisation. Fast zehn Jahre Erfahrung in der Praxis bei der Einführung von GSC zeigen, dass GSC das Potential hat, einen umfassenden Lernprozess im Sinne von Double-Loop und Deutero-Learning (Argyris / Schön, 1996) in Gang zu bringen. Dabei wechseln sich Phasen von Erfolgen mit Konsolidierungsphase oder manchmal sogar Phasen des Rückschritts ab. Zentral ist, dass die Perspektive der jeweiligen Situation angepasst wird. Je nach Phase im GSC, je nach präferiertem Modellansatz von Gleichstellung und je nach Motivation, sich für das Thema zu engagieren, stehen andere Fragen und damit die eine oder andere Perspektive stärker im Vordergrund. Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Verwaltungen und NPOs haben unterschiedliche Motive, Argumente und Verständnisse, aber auch unterschiedliche Voraussetzungen zur Einführung des GSC. Entsprechend sind die erzielten Erfolge unterschiedlich zu bewerten. GSC kombiniert den strukturellen Ansatz mit dem reflexiven (organisationspsychologischen) Verständnis von Organisationsentwicklung, mit politischen und kulturellen Überlegungen. Im Sinne der Mainstreaming-Strategie findet dabei auch der bedeutungsvolle Rollenwechsel zwischen Fachpersonen und Führungskräften statt. Die Verantwortung für die Erfolge bzw. Misserfolge von Gleichstellungsmassnahmen wird - ebenfalls in einem längeren Lernprozess – von den Führungskräften übernommen.

Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading Mass, Addison-Wesley.
- Bolman, Lee G. / Deal, Terrence E. (2003). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jegher, Stella (2003). Gender Mainstreaming: Ein umstrittenes Konzept aus feministischer Perspektive. In: *Widerspruch* 44, S. 5 – 18.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2008). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In: Krell, Gertraude (Hrsg.). *Chancengleichheit durch Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler, S. 163 – 172.
- Krell, Gertraude / Mückenberger, Ulrich / Tondorf, Karin (2008). Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 97 – 114.
- Metz-Göckel, Sigrid (2003). Gender Mainstreaming und Geschlechterforschung – Gegenläufigkeiten und Übereinstimmungen. Ein Diskussionsbeitrag. In: *Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterforschung* 2+3/2003, S. 40 – 47.
- Morgan, Gareth (2006). *Bilder der Organisation* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Müller, Catherine / Sander, Gudrun (2005). *Gleichstellungs-Controlling. Das Handbuch für die Arbeitswelt*. Zürich: vdf.
- Müller, Catherine / Sander, Gudrun (2009). *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance*. Bern: Haupt.
- Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2003). *Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nentwich, Julia (2004). *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit*. Königstein/Taunus: Ulrike Heiner.
- Nentwich, Julia (2006). Gleichheit, Differenz, Diversity oder Dekonstruktion? Verschiedene Geschlechter-Theorien und ihre Konsequenzen für die Gleichstellungsarbeit. *Rote Revue* 84(1), S. 2 – 6.
- Rüegg-Stürm, Johannes / Sander, Stefan (2009). *Controlling für Manager. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (8. Aufl.). Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schüssler, Ingrid (2002): Gründe für das Abwehrverhalten gegenüber geschlechtsdifferenzierenden Bildungsinhalten und Konsequenzen für die Bildungs- und Gleichstellungspraxis. In: Hermes, Liesel / Hirschen, Andrea / Meissner, Iris (Hrsg.): *Gender und Interkulturalität. Ausgewählte Beiträge der 3. Fachtagung Frauen-/Gender-Forschung Rheinland-Pfalz*. Tübingen, S. 223-233.
- Stiegler, Barbara (2000). *Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Walter-Busch, Emil (1996). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Chur: G+B Verlag Fakultas.