

# Chancengleichheit von Frau und Mann nachhaltig umsetzen

Wie Führungskräfte einen aktiven Beitrag zur Chancengleichheit im Unternehmen leisten und gleichzeitig Managementprozesse verbessern können.

Text: Gudrun Sander\* und Catherine Müller\*\*

Damit in der Arbeitswelt die tatsächliche Gleichstellung Realität wird, muss sie zur Chefsache werden. Mit relativ geringem Aufwand lassen sich entscheidende Verbesserungen erreichen. Gleichstellungscontrolling ist ein effektives Instrument.

Zahlreiche Gleichstellungsprojekte sind im Gang. Vielen ist gemeinsam, dass es sich um sogenannte «Sonderprogramme» handelt, sie also Projektstatus haben. Das Problem ist, dass davon ausgegangen wird, dass sich Gleichstellung zwischen Frauen und Männern durch vorübergehende, kurzfristige Einzelmaßnahmen in der Organisation herstellen lässt.

Die Erfahrungen mit zahlreichen betrieblichen Chancengleichheitsprojekten haben aber verdeutlicht, dass diejenigen Bemühungen am meisten Erfolg bringen, die über kurzfristige Sondermaßnahmen oder -projekte hinausgehen. Wie bei jedem Change-Management-Prozess ist es nötig, die intendierten Neuerungen in routinisierten Praktiken und Prozessen zu verankern sowie Anreizsysteme und Performancemessung entsprechend anzupassen.

Die Erfahrungen mit Organisationen, die in den vergangenen Jahren Gleichstellungscontrolling eingeführt haben, bestätigen den Erfolg dieser Strategie. Gleichstellungscontrolling ist ein Top-down-Prozess und eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe. Der Prozess beginnt an der Spitze der Organisation und wird über die Hierarchien auf die nächsten Führungsebenen übertragen. Über klare, überprüfbare Ziele wird dabei ein langfristiger Lern- und Verbesserungsprozess auf Basis des klassischen Controllingverständnisses initiiert.

## Der Prozess gliedert sich in vier Schritte:

1. Die Analyse.
2. Ziele setzen.
3. Massnahmen festlegen.
4. Erfolgskontrolle und Reporting.

### 1. Die Analyse

Im Normalfall beginnt der Gleichstellungs-Controlling-Prozess mit einer Analyse zum Thema Gleichstellung allgemein oder zu einem speziellen Thema wie Lohngleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder Frauen in Führungspositionen. Es handelt sich um eine Standortbestimmung zur Gleichstellung.

### 2. Ziele setzen

Nach einer Präsentation der Analyseergebnisse erarbeitet und beschliesst die Geschäftsleitung die strategischen Gleichstellungsziele. Sie bilden die Schwerpunkte für die nächsten drei bis fünf Jahre. Danach werden mit den Führungskräften Jahresziele vereinbart. Diese tragen zur Erreichung der strategischen Gleichstellungsziele bei und liegen im Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft. Wichtig ist, die Ziele mess- und überprüfbar zu formulieren.

### 3. Massnahmen festlegen

Nach der Zielfestlegung beginnt die Planung und Umsetzung der Massnahmen. Führungskräfte sind zwar in der Regel guten Willens, ihre Gleichstellungsziele zu erreichen, verfügen aber oft nicht über das notwendige Fachwissen in diesem Bereich. Deshalb sind sie in dieser Phase besonders auf die Unterstützung von Fachpersonen angewiesen. Diese sind entweder intern angesiedelt oder werden von extern beigezogen. In kleinen Organisationen kann diese Aufgabe auch eine Fachperson aus dem Personalbereich wahrnehmen.

### 4. Erfolgskontrolle und Reporting

Ein Vorteil des Gleichstellungscontrollings liegt in der Transparenz und der systematischen Steuerung der Zielerreichung. Die Ziele für Führungskräfte werden jährlich aktualisiert. Ebenso legt die Geschäftsleitung nach Erreichen des strategischen Gleichstellungszieles einen neuen strategischen Schwerpunkt im Bereich Chancengleichheit fest. So läuft der Controllingprozess kontinuierlich weiter.

Die Fachstelle für Diversityfragen oder der Personalbereich agieren als Servicecenter, das 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 laufend mit Daten, Auswertungen und Berichten zum Stand der Zielerreichung dokumentiert sind. Dadurch ist eine Selbstkontrolle (Feinsteuerung) möglich. Dies geschieht durch Reportings, die eine periodische Erfolgskontrolle beinhalten und auf die Bedürfnisse der Führungskräfte zugeschnitten sind.

Ein weiterer Vorteil ist die Rollenteilung: Die Führungskräfte sind für die Umsetzung der Gleichstellungs-Jahresziele verantwortlich. Sie entscheiden schlussendlich über Neuanstellungen, Beför-

Erfahrungen zeigen den Erfolg von Gleichstellungscontrolling.



Gudrun Sander:  
«Sich als Unternehmen für  
die Gleichstellung einzusetzen,  
bringt zahlreiche Vorteile.»

derungen, Möglichkeiten von Weiterbildung oder Teilzeitarbeit und können mit einem reflektierten Verhalten und zunehmendem Know-how in Fragen der Chancengleichheit entscheidend zu einer Verbesserung der tatsächlichen Gleichstellung in der Unternehmung beitragen. Unterstützt werden sie dabei von den entsprechenden Fachpersonen.

Der grösste Nutzen, den das Gleichstellungscontrolling im Vergleich zu anderen Instrumenten bringt, ist der systematische Einbezug der Führungskräfte in die Umsetzung der Gleichstellung – und dies mit relativ geringem Aufwand. Weil an bestehende Managementsysteme und -prozesse angeknüpft wird, lassen sich die Kosten in der Einführungsphase gering halten. Schulung und Coaching erfolgen etappenweise und zielspezifisch, es müssen nicht alle Führungskräfte sofort umfassende Gendertrainings durchlaufen.

Sich als Unternehmung für die tatsächliche Chancengleichheit von Frauen und Männern einzusetzen, bringt zahlreiche Vorteile: Ein Imagegewinn auf dem Arbeitsmarkt, damit verbunden der Zugang zu einem grösseren Pool an Top-Mitarbeitenden, tiefere Rekrutierungskosten aufgrund geringerer Fluktuation und Möglichkeiten zur internen Beförderung oder Veränderung des Arbeitspensums sind einige Beispiele. Manche Studien belegen sogar einen Zusammenhang zwischen einer besseren finanziellen Entwicklung einer Unternehmung und einem höheren Frauenanteil im oberen Kader. Der Erfolg hängt entscheidend vom Gleichstellungsbewusstsein und der Reflexionsbereitschaft aller Beteiligten ab. Zwei Voraussetzungen sind dabei unabdingbar: zum einen ein Mindestmass an Sensibilität für Gleichstellungsanliegen in der gesamten Organisation und zum anderen die aktive Unterstützung durch das Topmanagement. Anders als bei (einmaligen) Projekten, die von der Basis aus initiiert werden und von der obersten Führung «nur» die vorübergehende Zustimmung benötigen, wird beim Gleichstellungscontrolling ein neuer Prozess in den Führungskreislauf mit einbezogen.

Gleichstellungscontrolling ist kein Zauberwerk, darf aber auch nicht als Allheilmittel missverstanden werden. Es wird aber mit Sicherheit zwei Nebenwirkungen haben: Einerseits wird ein kontinuierlicher Lernprozess in Gang gesetzt, der dazu führen wird, gesellschaftliche und unternehmerische Vorstellungen, Werte, Normen, Haltungen und Strukturen in Bezug auf die Zusammenarbeit zu reflektieren. Andererseits verbessert der bewusste Einbezug der Genderperspektive Managementprozesse und Führungsinstrumente qualitativ.

\* Dr. oec. HSG, Vizedirektorin Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen  
\*\* Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin IAP, Teamleiterin Eingliederungsmanagement der IV-Stelle Kanton Bern



#### Literatur:

- Müller, C./Sander, G. (2011): *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz*. Haupt-Verlag, Bern. 2. Auflage.  
Müller, C.; Sander, G. (2005), *Gleichstellungs-Controlling: Das Handbuch für die Arbeitswelt mit CD-Rom*. vdf-Verlag, Zürich.

#### «Women Back to Business – Women Back to Work»: Ihr Sprungbrett zurück ins Erwerbsleben

Sie haben einen akademischen Abschluss und einige Jahre Berufserfahrung gesammelt. Aufgrund Ihrer familiären Situation sind Sie nun seit einiger Zeit nicht mehr oder nur sehr eingeschränkt berufstätig bzw. können Ihre Qualifikationen nicht voll einsetzen. Nun tragen Sie sich mit dem Gedanken, wieder ins Erwerbsleben zurückzukehren oder einen beruflichen Neuanfang zu wagen. Gemeinsam mit renommierten Schweizer Unternehmen hat die Executive School der Universität St. Gallen das Weiterbildungsprogramm «Women Back to Business» entwickelt, das genau auf Ihre Situation zugeschnitten ist:

- Aktuelle Management-Inhalte aus Wissenschaft und Praxis
- Umfassende Begleitung Ihres Wiedereinstiegs oder Ihrer Umorientierung durch Ressourcenworkshops, Coaching und ein Praktikum
- Durch modularen Aufbau der Weiterbildung (2–3-tägige Module) einfach in den Familienalltag zu integrieren
- Partnerfirmen garantieren Praxisnähe der Inhalte und frühzeitige Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern
- Dank Unterstützung von Partnerfirmen Teilstipendien von bis zu 50% der Kursgebühr möglich
- Weiterbildungszertifikat HSG in Management (WBB-HSG) der Universität St. Gallen, welches Sie optional zu einem Diplomabschluss ausbauen können.

[www.es.unisg.ch/wbb](http://www.es.unisg.ch/wbb)