

Chancengleichheit von Frau und Mann nachhaltig umsetzen

Wie Führungskräfte einen aktiven Beitrag zur Chancengleichheit im Unternehmen leisten und gleichzeitig Managementprozesse verbessern können. — VON GUDRUN SANDER UND CATHERINE MÜLLER

In Kürze Vieles ist noch zu tun, auch wenn in Sachen Gleichstellung von Frau und Mann in den vergangenen Jahren einiges erreicht wurde. Damit in der Arbeitswelt die tatsächliche Gleichstellung Realität wird, muss sie zur Chef-sache werden. Mit relativ geringem Aufwand lassen sich entscheidende Verbesserungen erreichen. Gleichstellungs-Controlling ist ein effektives Instrument.



DR. OEC. HSG GUDRUN SANDER leitet das Projekt «Gleichstellungs-Controlling» und ist Dozentin an der Universität St. Gallen und an verschiedenen Fachhochschulen. Seit 1996 ist sie selbstständige Organisationsberaterin. Arbeitsschwerpunkte: Gleichstellung und Management, Gleichstellungs-Controlling, strategisches Management in Non-Profit-Organisationen, Controlling, Führung und Organisation. Von 1996 bis 1999 war sie Geschäftsführerin von «TATEN STATT WORTE Schweiz». gudrun.sander@sandersg.ch
www.gleichstellungs-controlling.org



CATHERINE MÜLLER, Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin IAP, ist Projektleiterin des Projekts «Gleichstellungs-Controlling» und hat seit 1998 ein eigenes Beratungsbüro mit Mandaten in privaten Unternehmungen, öffentlichen Verwaltungen und NPOs. Arbeitsschwerpunkte: Gender & Diversity Management, Gleichstellungs-Controlling, Mentoring, Management und Leadership. info@catmove.ch

Seit Jahren wird mit unterschiedlichen Konzepten und Strategien, Engagement und gutem Willen versucht, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen. Einiges wurde erreicht, viel ist noch zu tun. Die Sensibilität für Gleichstellungsfragen ist bei Führungskräften gestiegen, doch sind die verschiedenen Bemühungen bisher meist zufällig und unverbindlich geblieben. 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. Viele Chancengleichheitsprogramme bleiben zudem auf den Personalbereich beschränkt. Die Linienverantwortlichen sind von den Aktivitäten meistens nur marginal betroffen.

Die Erfahrungen mit zahlreichen betrieblichen Chancengleichheitsprojekten haben 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 die Anreizsysteme und die Performancemessung entsprechend anzupassen. Die Erfahrungen mit Organisationen,

die in den vergangenen Jahren Gleichstellungs-Controlling eingeführt haben, bestätigen den Erfolg dieser Strategie.

Gleichstellungs-Controlling 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, zum Beispiel mit Hilfe eines gut funktionierenden MbO-Prozesses, eines Qualitätsmanagement-Systems oder einer Balanced Scorecard. Über klare, überprüfbare Ziele wird dabei ein langfristiger Lern- und kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf der Basis des klassischen Controlling-Verständnisses 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 bzw. in männerdominierten Bereichen. Es handelt sich um eine Standortbestimmung zur Gleichstellung. Zur Illustration einige aktuelle Beispiele:

- ▶ Ein grosses IT-Unternehmen hat in der Analyse ermittelt, dass die Zu-



Bild: iStockphoto.com/Use Grigore

Viele Unternehmen müssen ihre Frauenquote erhöhen: Auf Stufe «oberstes Management» sind überdurchschnittlich wenig Frauen zu finden.

trittschancen von Frauen ins Kader um ein vielfaches kleiner sind als bei Männern. 33 von 100 Männern, aber nur 11 von 100 Frauen haben Chancen, ins Kader befördert zu werden.

- ▶ In einer Organisation im Medienbereich fällt die Beurteilung der Frauen in den Mitarbeitendengesprächen durchschnittlich viel schlechter aus als die Beurteilung der Männer. Das wirkt sich letztlich auch auf die ausbezahlten Leistungsprämien aus. Da man kaum davon ausgehen kann, dass die Organisation nur Frauen mit schlechter Leistung beschäftigt, liegt hier offensichtlich eine Verzerrung in der Beurteilung vor, die entweder am Instrument selbst liegt oder an einer unreflektierten Durchführung der Mitarbeitendengespräche.
- ▶ Eine grosse Gewerkschaft hat eine spezielle Lohnanalyse durchgeführt und festgestellt, dass sie zwar keine Probleme mit Lohndiskriminierung hat, offensichtlich aber ein

Problem mit Beschäftigungsdiskriminierung. Das heisst, bei gleicher Qualifikation haben Frauen geringere Anstellungs- oder Beförderungschancen.

Das Eidgenössische Büro für Gleichstellung von Frau und Mann stellt unter www.logib.ch kostenlos ein Lohnanalyse-Tool für Firmen ab 50 Mitarbeitende zur Verfügung. Mit geringem Aufwand lassen sich erste Erkenntnisse zum Vorhandensein von Lohnunterschieden liefern.

2. Ziele setzen

Nach einer Präsentation der zentralen 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, beispielsweise im Rahmen des normalen MbO-Prozesses, Jahresziele vereinbart. Diese tragen zur

Erreichung der strategischen Gleichstellungsziele bei und liegen im Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft. Wichtig ist, sowohl die strategischen Ziele als auch die Jahresziele mess- und überprüfbar zu formulieren. Dazu einige Beispiele:

- ▶ Radio DRS hat die Erhöhung des Kaderanteils von Frauen auf verschiedenen Ebenen prozentual spezifiziert und innerhalb des vorgesehenen Zeitraumes auch erreicht.
- ▶ Die Stadt Winterthur hat beschlossen, im Bereich «Stadtbus» die Anzahl Mitarbeiterinnen im Fahrdienst bis zum Ende der Legislatur 2006/2010 zu verdoppeln.
- ▶ Bei der Erziehungsdirektion des Kantons Bern wurden im Zuge der Einführung von New Public Management (NPM) überprüfbare Ziele für den Projektleiter NPM formuliert, um zu verhindern, dass der Reorganisationsprozess unbeabsichtigt zu einer Verschlechterung der Gleichstellung führte.

3. Massnahmen festlegen

Nach der Zielfestlegung beginnt die Planung und Umsetzung der konkreten Massnahmen, um die jeweiligen Jahresziele zu erreichen. 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 – in der Fachstelle für Gender- oder Diversityfragen – oder werden von extern beigezogen. In kleinen Organisationen kann diese Aufgabe auch eine Fachperson aus dem Personalbereich wahrnehmen. Einige Beispiele solcher Massnahmen:

- ▶ Die erwähnte Organisation im Medienbereich hat die Beurteilungsbögen für die Mitarbeitenden-gespräche überarbeitet und die Vorgesetzten im Zuge von Kaderschulungen auf die «Fallen» bei der Leistungsbeurteilung von Männern und Frauen geschult.
- ▶ Die Coop Bank zahlt Vermittlungsprämien an ihre Angestellten, wenn diese eine potenzielle Mitarbeiterin oder Kaderfrau empfehlen.
- ▶ Novartis gibt ihren Headhuntern Vorgaben bezüglich Kaderfrauenanteil, nutzt spezielle Frauennetzwerke als Rekrutierungskanäle und bietet verschiedene Mentoringprogramme an.
- ▶ Das Seco hat für die Regionalen Ar-

beitsvermittlungszentren (RAV) die Weisung «Gender Mainstreaming im Vollzug» publiziert und für die RAV-Mitarbeitenden Gender-Weiterbildungs-Massnahmen durchgeführt, damit diese in ihrer Beratungstätigkeit besser auf die verschiedenen Situationen von arbeitslosen Frauen und Männern eingehen können.

Aus den verschiedenen Erfahrungen mit Projekten zur Chancengleichheit gibt es mittlerweile einen gesamtschweizerischen Pool von wirkungsvollen Instrumenten und Methoden, die Unternehmen gezielt, je nach strategischem Schwerpunkt, einsetzen können (siehe www.topbox.ch).

4. Erfolgskontrolle und Reporting

Ein Vorteil des Gleichstellungs-Controllings liegt in der Transparenz und der systematischen Steuerung der Zielerreichung. Die Ziele für Führungskräfte werden jährlich aktualisiert respektive erneut vereinbart. Ebenso legt die Geschäftsleitung bzw. die oberste Führung nach Erreichen des strategischen Gleichstellungszieles einen neuen strategischen Schwerpunkt im Bereich Chancengleichheit fest. So läuft der Controlling-Prozess kontinuierlich weiter.

Die Fachstelle für Genderfragen oder der Personalbereich agieren – wie der klassische Controllerdienst – als Service-Center, 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 den notwendigen Daten, aktuellen 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. Erfolgskontrolle und Reportings sind im inneren Kreis der Abbildung auf der rechten Seite dargestellt und wesentliche Bestandteile des Gleichstellungs-Controllings.

Ein weiterer Vorteil ist die Rollenteilung. Die Führungskräfte sind für die Umsetzung der Gleichstellungs-Jahresziele verantwortlich. Sie entscheiden über Neuanstellungen, Beförderungen, 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 (Gleichstellungsbeauftragte, Kompetenzzentrum Gender und Diversity etc.). Sie helfen ihnen bei der Auswahl wirkungsvoller Massnahmen zur Zielerreichung und sorgen durch die regelmässigen Reportings für die notwendige Transparenz.

Der grösste Nutzen, den das Gleichstellungs-Controlling 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 Einfüh-

«Gender» und «Diversity»

Der Begriff «Gender» beschreibt die gesellschaftlich und kulturell unterschiedlichen Rollen von Frauen und Männern, welche die Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten im Alltag bestimmen. Gender bezeichnet also das soziale, kulturhistorisch veränderbare Geschlecht von Frauen und Männern im Unterschied zum biologischen

(angeborenen) Geschlecht (englisch: «sex»). Unter «Diversity» ist die Vielfalt an Lebensentwürfen zu verstehen. Beim Diversity Management geht es darum, wie Unternehmen die Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeitenden – Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft etc. – zum beiderseitigen Vorteil nutzen können.

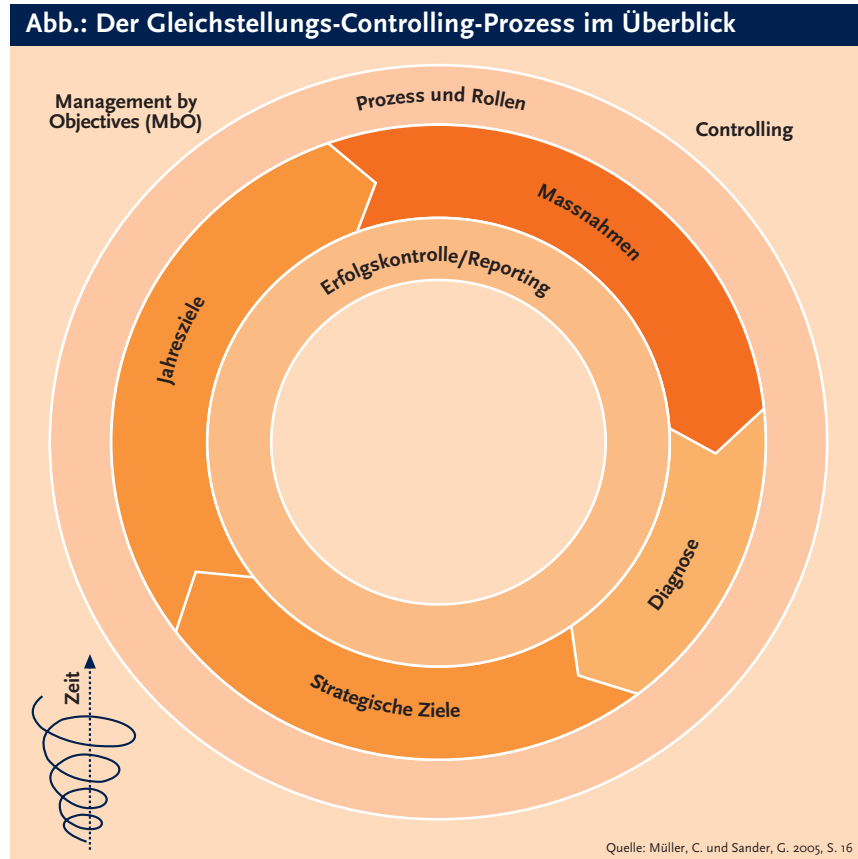
rungsphase relativ gering halten. Schulung und Coaching erfolgt etappenweise und zielspezifisch, das heisst, es müssen nicht alle Führungskräfte sofort umfassende Gendertrainings durchlaufen.

Imagegewinn – nur einer von vielen Vorteilen

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 einer geringeren Fluktuation und Möglichkeiten zur internen Beförderung oder Veränderung des Arbeitspensums sind einige Beispiele. Verschiedene Unternehmungen konnten durch eine Anpassung ihrer Produkte und Dienstleistungen an die besonderen Bedürfnisse von Frauen neue Absatzmärkte erschliessen. Manche Studien belegen sogar einen Zusammenhang zwischen einer besseren finanziellen Entwicklung einer Unternehmung und einem höheren Frauenanteil im oberen Kader.

Gleichstellungs-Controlling will die Chancengleichheit in den routinemässigen Planungs- und Steuerungssystemen einer Organisation langfristig verankern. Überall dort, wo eine ziel- und resultatorientierte Führungskultur praktiziert wird, kann Gleichstellungs-Controlling integriert werden, also beispielsweise ins MbO, in die Balanced Scorecard, ins Qualitätsmanagement oder in grössere Optimierungs- und Erneuerungsprozesse wie New Public Management.

Durch die regelmässige Evaluation von verbindlichen und überprüfbareren Gleichstellungszielen und -massnahmen lässt sich Gleichstellung als permanente, nicht-delegierbare Führungsaufgabe in der Organisation verankern.



Der Prozess beginnt mit der Diagnose, wo das eigene Unternehmen steht.

Gleichstellungsziele können dabei Quoten sein oder die Verbesserung einer Dienstleistung oder eines Produktes. Sie können aber auch bis zu organisationsübergreifenden Veränderungen der Kultur, der Strategie oder von wichtigen Strukturen reichen. Gleichstellungs-Controlling kann also flexibel an die Strukturen und Prozesse einer Organisation angepasst werden.

Sensibilität und aktive Unterstützung notwendig

Der Erfolg hängt entscheidend vom Gleichstellungsbewusstsein und der Reflexionsbereitschaft der 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 Gleichstellungs-Controlling ein neuer Prozess in den Führungskreislauf miteinbezogen. Gleichstellung wird in die Führungsverantwortung des Managements integriert. Dieses wird an den Resultaten seines Tuns gemessen.

So, wie vor 30 Jahren an Führungskräfte die Anforderung gestellt wurde, die Perspektive der Kundinnen und Kunden vermehrt in ihrem Alltagshandeln zu berücksichtigen (Marketingbewusstsein, Denken in Kundennutzen), oder später die Qualitätsperspektive und die finanzielle Verantwortung stärker wahrzunehmen, wird heute zunehmend gefordert, die Gleichstellungsperspektive als Teil der

Führungsverantwortung aktiv einzu-
beziehen.

Für viele ist dies eine neue Herausforderung und bedingt eine entsprechende Unterstützung von Fachpersonen. Durch die Fokussierung auf konkrete, überprüfbare Ziele ist Gleichstellungs-Controlling letztlich auch eine institutionelle Rückenstütze: Sie bewahrt Führungskräfte und Mitarbeitende vor Überforderung und bekräftigt gleichzeitig, dass gleichstellungsrelevantes Verhalten in der Unternehmung erwünscht ist und honoriert wird.

Kein Allheilmittel, positive Wirkungen aber garantiert

Gleichstellungs-Controlling ist kein Zauberwerk, darf aber auch nicht als Allheilmittel missverstanden werden.

Controlling- und Gleichstellungswissen ist in den meisten Organisationen vorhanden und die Anwendung von Führungsinstrumenten betriebliche Realität.

Insofern ist die Einführung des Gleichstellungs-Controllings sachlich gesehen keine grosse Herausforderung. Es wird aber mit Sicherheit zwei Nebenwirkungen haben: Einerseits wird ein kontinuierlicher Lernprozess in Gang gesetzt, der dazu führen wird, tief verankerte gesellschaftliche und unternehmerische Vorstellungen, Werte, Normen, Haltungen und Strukturen in Bezug auf die Zusammenarbeit im Unternehmen zu reflektieren. Andererseits verbessert der bewusste Einbezug der Genderperspektive Managementprozesse und Führungsinstrumente qualitativ.

Die Zeiten, da man Gleichstellung als «Frauenproblem» abtat, sind längst

überwunden. Gleichstellung gilt heute als Qualitätskriterium einer modernen Unternehmung. Qualität entsteht aber nicht von selbst. Alle Beteiligten müssen sie immer wieder herstellen, optimieren und verbessern. Ein Gleichstellungs-Controlling unterstützt diesen Prozess aktiv und treibt ihn professionell voran.

Literatur

Müller, C.; Sander, G. (2005), *Gleichstellungs-Controlling: Das Handbuch für die Arbeitswelt mit CD-Rom*. vdf-Verlag, Zürich.

Rüegg-Stürm, J. (2002): *Controlling für Manager*. 7. Aufl. NZZ-Verlag, Zürich.

Schär Moser, M.; Baillod, J. (2006): *Instrumente zur Analyse von Lohndiskriminierung*. Haupt-Verlag, Bern

Smith, N.; Smith, V.; Verner, M. (2005): *Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms*. Discussion Paper No. 1708. Bonn.

Gezielt

werben Sie in den
Monatsmagazinen
der Verlagsgruppe
Handelszeitung!



PME Magazine

Private Banking

Schweizer Bank

Schweizer Versicherung

io new management

HausTech

Unsere Publikationen erscheinen Monat für Monat mit kompetent recherchierten Informationen und bieten damit ein glaubwürdiges Umfeld für Ihre Werbung. Optimieren Sie Ihren Medienplan mit den Monatsmagazinen der Handelszeitung und sichern Sie sich heute die Entscheider von Morgen!

Handelszeitung Fachverlag AG, Seestrasse 37, Postfach, CH-8027 Zürich
Telefon +41 (0)44 288 94 00, Fax +41 (0)44 288 93 01
fachverlag@handelszeitung.ch, www.handelszeitung.ch

Handelszeitung Fachverlag AG