

**Zeitschrift:** SuchtMagazin

**Herausgeber:** Infodrog

**Band:** 34 (2008)

**Heft:** 4

**Artikel:** Gender Mainstreaming und Gleichstellungs-Controlling

**Autor:** Sander, Gudrun

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-800667>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Gender Mainstreaming und Gleichstellungs-Controlling

**Gleichstellung als Führungsaufgabe:  
Der Artikel gibt einen Überblick zu den gesetzlichen Grundlagen, der Praxis und dem aktuellen Stand in der Schweiz und geht auf die Implementierung in Organisationen und die Anforderungen an Führungskräfte ein.**

GUDRUN SANDER\*

## In Kürze

Gleichstellung als Thema im Führungsalltag wird zunehmend relevant. Gender- und Diversity<sup>1</sup>-Management ist die Antwort vieler Organisationen auf die gesellschaftlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Veränderungen. Die sich ausweitende Migration aus wirtschaftlichen Gründen, die Globalisierung, neue Arbeits- und Familienformen, die zunehmende Beteiligung der Frauen am Erwerbsleben, das Älterwerden der Gesellschaft und der Be-

darf der Wirtschaft an Arbeitskräften verändern die Zusammensetzung der Belegschaft. Immer häufiger werden ethisch-moralische Begründungen für ein Engagement in Sachen Gleichstellung von ökonomischen Argumenten<sup>2</sup> abgelöst. Um Chancengleichheit von Frauen und Männern in Organisationen zu erreichen, wird im Folgenden die Gender-Mainstreaming-Strategie als eine Möglichkeit vorgestellt. Als konkretes Umsetzungsinstrument der Gender-Mainstreaming-Strategie unterstützt das Gleichstellungs-Controlling die Führungskräfte im Alltagsgeschäft, ihre Gleichstellungsziele zu erreichen und ihre Genderkompetenz kontinuierlich zu erhöhen.

## Gender Mainstreaming Definition und Entstehung

Gender Mainstreaming ist heute eine zentrale Strategie, um Gleichstellung für Frauen und Männer in Organisationen gezielt umzusetzen. Das Prinzip des Gender Mainstreamings, konzipiert und erprobt in der Entwicklungszusammenarbeit Anfang der 80er Jahre, erlangte auf internationaler und europäischer Ebene umfassende Bedeutung. In der Schweiz fand Gender Mainstreaming im Zuge der Nacharbeiten zur Weltfrauenkonferenz von Peking 1995 erstmals Beachtung. Es wurde 1999 in den so genannten nationalen Aktionsplan mit erster Priorität aufgenommen.<sup>3</sup> Auch die Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben sich im Amsterdamer Vertrag von 1999 dem Prinzip des Gender Mainstreamings verpflichtet.

Gender Mainstreaming geht davon aus, dass eine tatsächliche Gleichstellung nur dann erreicht werden kann, wenn die Geschlechterperspektive bei allen Entscheidungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft berücksichtigt wird. Mit Gender Mainstreaming wird

Gleichstellung zur Querschnittsaufgabe, die Hauptverantwortung wird den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern übertragen und der Fokus liegt auf der Chancengleichheit für beide Geschlechter.

Für Gender Mainstreaming gibt es keine prägnante deutsche Übersetzung. «Gender» bezeichnet das «soziale Geschlecht». Es ist im Unterschied zum biologischen Geschlecht («sex») kulturhistorisch veränderbar. «Mainstreaming» bedeutet, bestimmte Fragestellungen, Kriterien usw. in den «Hauptstrom» einfließen zu lassen. In unserem Kontext heißt das, die Genderoptik in die zentralen Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation zu integrieren und damit zu einem selbstverständlichen Teil des Planens, Entscheidens und Führens in Organisationen zu machen.

## Wesentliche Grundzüge

Sehr häufig waren und sind Massnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Organisationen «Sonderprogramme», d.h. Einzelaktionen, Projekte etc., die nicht in den betrieblichen Gesamtzusammenhang eingebunden sind und oftmals nur vorübergehenden Charakter haben (z.B. klassische Frauenförderungsprogramme). Das Neue am Gender-Mainstreaming-Konzept besteht darin, Gleichstellung als Qualitätskriterium für gutes Management in alle Steuerungs- und Entscheidungsprozesse zu integrieren, sodass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess bzw. ein langfristiger Lernprozess in der Organisation etabliert wird. Ziel des Gender Mainstreamings ist es, die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Organisation laufend zu verbessern.

Der Gender-Mainstreaming-Ansatz ist eine klare Top-down-Strategie. Der Prozess beginnt an der Spitze der Orga-

\* Gudrun Sander, Dr. oec. HSG, Co-Projektleiterin des nationalen Projekts «Gleichstellungs-Controlling». Vizedirektorin der Executive School (ES-HSG) und Dozentin an der Universität St. Gallen und an verschiedenen Fachhochschulen. Seit 1996 selbstständige Organisationsberaterin. Arbeitsschwerpunkte: Gleichstellung und Management, Gleichstellungs-Controlling, Gender- und Diversity-Management, strategisches Management in Non-Profit-Organisationen, Controlling, Führung und Organisation. gudrun.sander@sandersg.ch, www.gleichstellungs-controlling.org

nisation und wird über die Hierarchien auf die nächsten Führungsebenen übertragen. Der Fokus verändert sich dabei von der Diskriminierung der Frauen auf die Geschlechterverhältnisse und Rollenzuweisungen im Allgemeinen. Die Verantwortung zur Herstellung von Gleichstellung liegt nicht mehr nur bei den betroffenen Frauen, sondern bei allen Männern und Frauen. Zudem ist die Herstellung von Gleichstellung eine permanente Querschnittsaufgabe und nicht mehr nur eine vorübergehende Sonderaufgabe in der Unternehmung. Gender Mainstreaming ist ein Konsenskonzept und daher auf die Mitwirkung aller Beteiligten angewiesen. Seine Einführung ist ein eigentlicher Change-Management-Prozess, eine organisationsumfassende Reorganisation. Das unterstreicht die Komplexität des Ansatzes. Gender Mainstreaming braucht folglich die klare Unterstützung der obersten Führung und entsprechende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen. Es ist in seiner Umsetzung zudem ganz zentral auf die Unterstützung von Fachpersonen (Gleichstellungsbeauftragte, Kompetenzzentren für Gender- und Diversity) und auf die Erkenntnisse aus der Frauen- und Geschlechterforschung angewiesen. Das heisst, Gender Mainstreaming ist eine Ergänzungsstrategie zur klassischen Frauenförderung, kann diese aber keinesfalls ersetzen.

### Stärken und Schwächen

In der Praxis wurde der Gender-Mainstreaming-Ansatz ambivalent aufgenommen. Einerseits sah man die Vorteile dieser Strategie, andererseits führte sie bei den Gleichstellungsverantwortlichen zu heftigen Diskussionen, berechtigten Ängsten und teilweise zu einer kategorischen Ablehnung.

Als wesentliche Stärken seien genannt:

- *Verantwortung und Macht decken sich:* Die Verantwortung für die Umsetzung von Gleichstellung liegt bei den Entscheidungsträgern und Entscheidungsträgerinnen und nicht mehr nur bei der Gleichstellungsbeauftragten ohne Ressourcen und ohne Macht.
- *Transparenz:* Quantitative und qualitative Analysen sorgen für Transparenz hinsichtlich der Ausgangssituation, aber auch hinsichtlich der Fortschritte bei der Zielerreichung.

- *Top-down:* Der Top-down-Prozess wird als machtvoll wahrgenommen. Es ist schwieriger, sich Zielvorgaben von oben zu entziehen als Wünschen einer Gleichstellungsbeauftragten. Gerade in stark hierarchischen Organisationen gehört das Top-down-Vorgehen zum wohlbekannten Alltag.

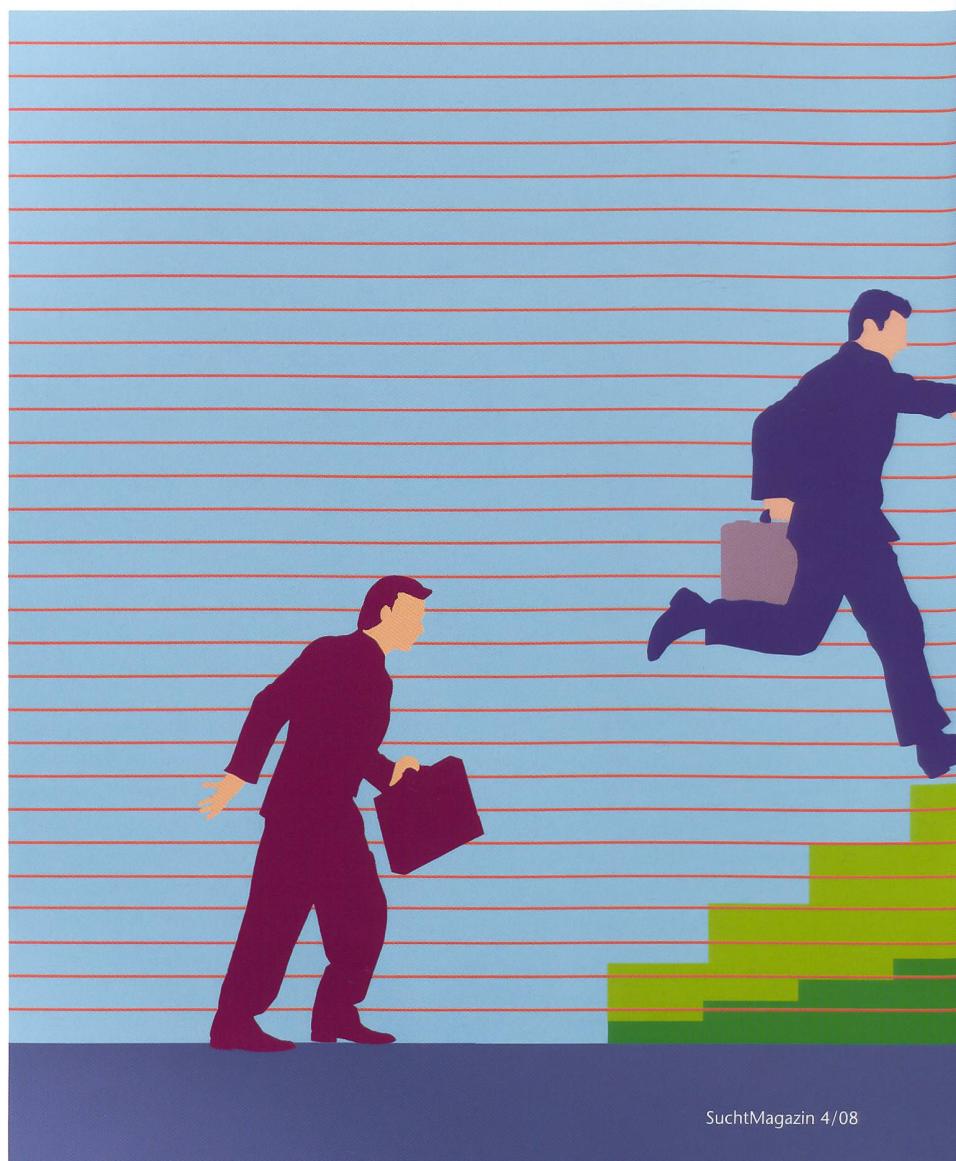
- *Prozess-Routine:* Wenn in der Organisation eine hohe Gendersensibilität vorhanden ist, werden Gleichstellungsfragen im Idealfall mit der Zeit zur Selbstverständlichkeit. Sie sind integrativer Bestandteil wichtiger Entscheidungen, regelmässiges Traktandum an Sitzungen aller Art usw. Das entlastet vom Rechtfertigungsdruck.

Der anspruchsvolle Gender-Mainstreaming-Ansatz birgt aber auch Risiken. So besteht die Gefahr, dass es bei einer rhetorischen Wende bleibt und gegebene Strukturen und Hierarchien anerkannt und verstärkt werden. Zudem ist die aktive Beteiligung der Männer

notwendig. Es kann auch vorkommen, dass spezielle Fachstellen und Kompetenzzentren abgeschafft werden mit dem Argument, man setze Gleichstellung jetzt flächendeckend als Querschnittsthema um. Ein weiteres Risiko stellt die drohende Überforderung aller Beteiligten dar, Gleichstellung umfassend, überall, kompetent und jederzeit zu beachten.

Inwieweit Gender Mainstreaming bloss als Instrument zur Erhöhung des Frauenanteils genutzt wird oder auch tatsächlich gestaltend auf der konzeptionellen Ebene zum Tragen kommt und verändernd auf die Geschlechterverhältnisse wirkt, hängt vor allem von der Reflexionsbereitschaft der Führungskräfte und deren Genderwissen und -kompetenz ab. Auch die Wertorientierung der Organisation spielt eine zentrale Rolle.

Um trotz der Komplexität des Gender-Mainstreaming-Ansatzes handlungsfähig zu bleiben, bietet das Gleichstellungs-Controlling einen hilfreichen



und pragmatischen Zugang, indem klare Prioritäten gesetzt und ein kontinuierlicher und systematischer Lernprozess in Gang gesetzt werden.

## Gleichstellungs-Controlling

Gleichstellungs-Controlling basiert auf der Gender-Mainstreaming-Strategie, ist aber im Unterschied zu dieser fokussierter. Durch Schwerpunktsetzung über strategische Ziele wird die Richtung für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren vorgegeben. Je nach Reflexionsbereitschaft der Organisation und bereits vorhandener Gendersensibilität kann Gleichstellungs-Controlling als Durchsetzungsinstrument für Frauenquoten dienen oder zu einer neuen, partnerschaftlichen Organisationskultur führen, die ihre Prozesse geschlechtergerecht gestaltet.

Gleichstellungs-Controlling ist ein Top-down-Prozess und eine nicht-delegierbare Führungsaufgabe. Der Prozess beginnt an der Spitze der Organisati-

on und wird über die Hierarchien auf die nächsten Führungsebenen übertragen, zum Beispiel mit Hilfe eines gut funktionierenden MbO-Prozesses<sup>4</sup> (Zielvereinbarungsprozess), eines Qualitätsmanagement-Systems oder einer Balanced Scorecard. Über klare, überprüfbare Ziele wird dabei ein langfristiger Lern- und kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf Basis des klassischen Controlling-Verständnisses initiiert. Der Prozess gliedert sich in vier Schritte:

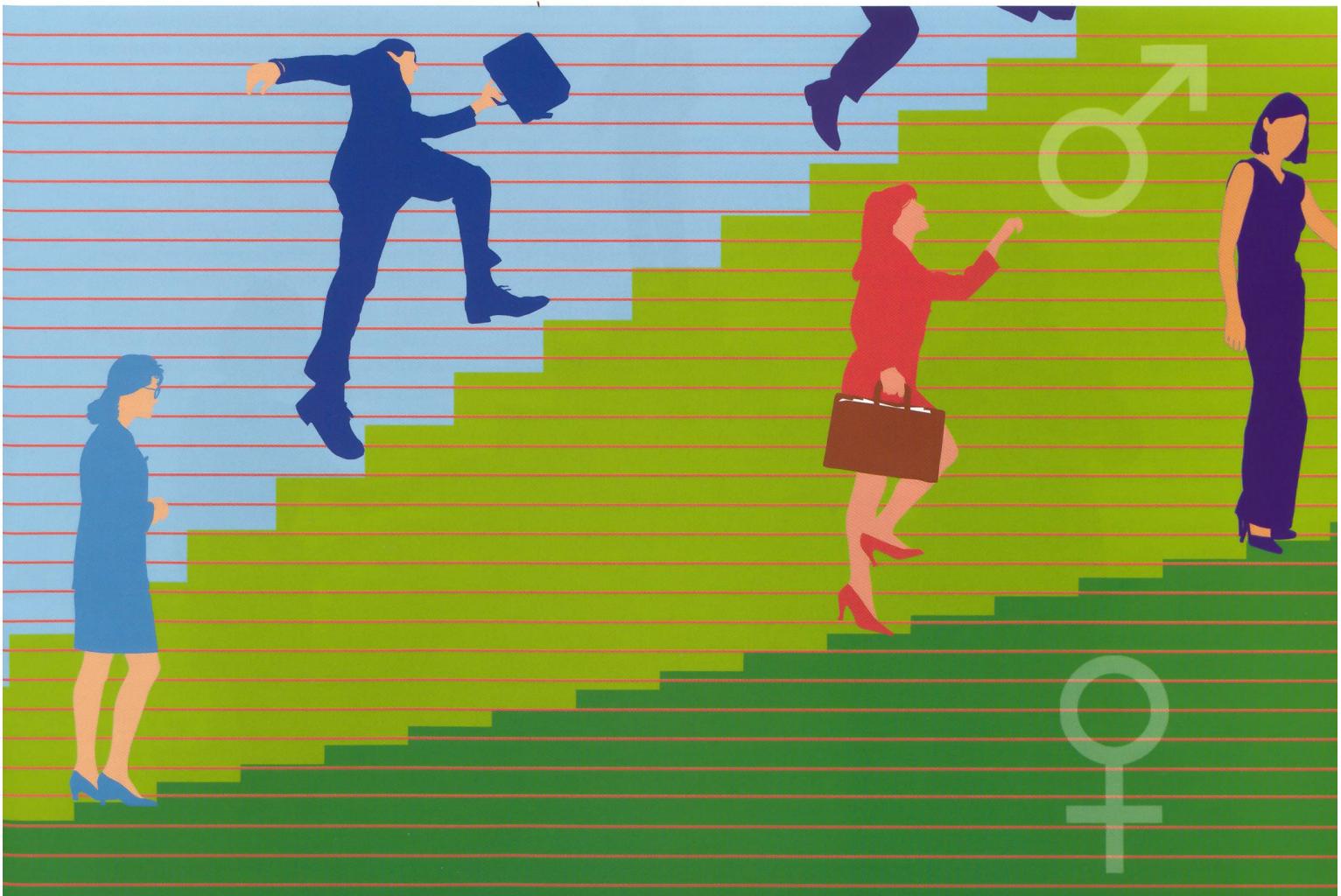
1. Analyse
2. Ziele setzen
3. Massnahmen festlegen
4. Erfolgskontrolle und Reporting

### Analysieren: Ausgangslage und dringendsten Handlungsbedarf erfassen

Im Normalfall beginnt der Gleichstellungs-Controlling-Prozess mit einer Analyse zum Thema Gleichstellung oder Diversity im Allgemeinen oder

zu einem speziellen Thema wie Lohnungleichheit, 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 Zutrittschancen für Frauen ins Kader um ein Vielfaches kleiner sind als die für Männer. 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 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<sup>5</sup> 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.

### Schwerpunkte setzen: Überprüfbare Ziele statt Absichtserklärungen

Nach einer Präsentation der zentralen Analyseergebnisse erarbeitet und beschliesst die Geschäftsleitung mit Unterstützung von Fachpersonen für Gender und Diversity (teilweise auch unter Einbezug von Mitarbeitenden-Gruppen-

rungen) die strategischen Gleichstellungsziele. Sie bilden die Schwerpunkte für die nächsten drei bis fünf Jahre und schliessen – wenn immer möglich – direkt an die Strategie der Organisation an. Wichtig dabei ist, dass es nicht bei reinen Absichtserklärungen bleibt («Wir bemühen uns um mehr Frauen im Kader.»), sondern dass die Ziele mess- und überprüfbar formuliert werden («Wir erhöhen den Anteil von Frauen auf der mittleren Führungsebene von 20% auf 35% bis 2010.»). Die Ziele sollten zudem realistisch und attraktiv sein und im Verantwortungsbereich der jeweiligen Führungskraft mit etwas Anstrengung erreichbar sein. Danach werden mit den Führungskräften, beispielsweise im Rahmen des normalen MbO-Prozesses, Jahresziele vereinbart. Idealerweise ist die Erreichung der Gleichstellungsziele auch an die Leistungsbeurteilung gekoppelt (je nach Lohnsystem also bonusrelevant). Bei Novartis beispielsweise kann eine

Führungskraft die beste Leistungsbeurteilung nur erreichen, wenn sie auch bestimmte Diversity-Ziele erreicht und Erfolge auf diesem Gebiet vorzuweisen hat. Einige Beispiele zu Jahreszielen der Führungskräfte:

- 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 der Mitarbeiterinnen im Fahrdienst bis Ende 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 führt.



- Die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA will das Wissensmanagement optimieren. Dazu sollen die Erfahrungen der Koordinationsbüros in den einzelnen Ländern systematisch aufgearbeitet werden. Jedes Koordinationsbüro ist aufgefordert, jährlich besondere Checklisten auszufüllen, um so den Aufbau einer Gender-Mainstreaming-Datenbank zu unterstützen.

Diese Datenbank gibt sodann die nötigen Informationen über den Stand des Gender-Mainstreamings und damit der Umsetzung der DEZA-Gender-Politik.

- Eine Bank will als Arbeitgeberin Familienfreundlichkeit umsetzen. Dazu sollen die Arbeitsmodelle flexibilisiert werden. Als Indikator wird die Erhöhung der Teilzeitmitarbeitenden im Kader um x% festgelegt (wegen der Vorbildfunktion wird prioritär ein höherer Anteil von Teilzeit arbeitenden Männern im Kader unterstützt).

### Massnahmen festlegen: Ziele konkret umsetzen

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- und Diversityfragen – oder werden von extern beigezogen. In kleinen Organisationen kann diese Aufgabe auch eine Fachperson aus dem Personalbereich wahrnehmen. Einige Beispiele von Massnahmen:

- Die erwähnte Organisation im Medienbereich hat die Beurteilungsbögen für die Mitarbeitendengespräche überarbeitet und die Vorgesetzten im Zuge von Kaderschulungen auf die «Wahrnehmungsfallen» bei der Leistungsbeurteilung von Männern und Frauen geschult.
- Die Bank Coop zahlt Vermittlungsprämien an ihre Angestellten, wenn diese eine potenzielle Mitarbeiterin oder Kaderfrau empfehlen.

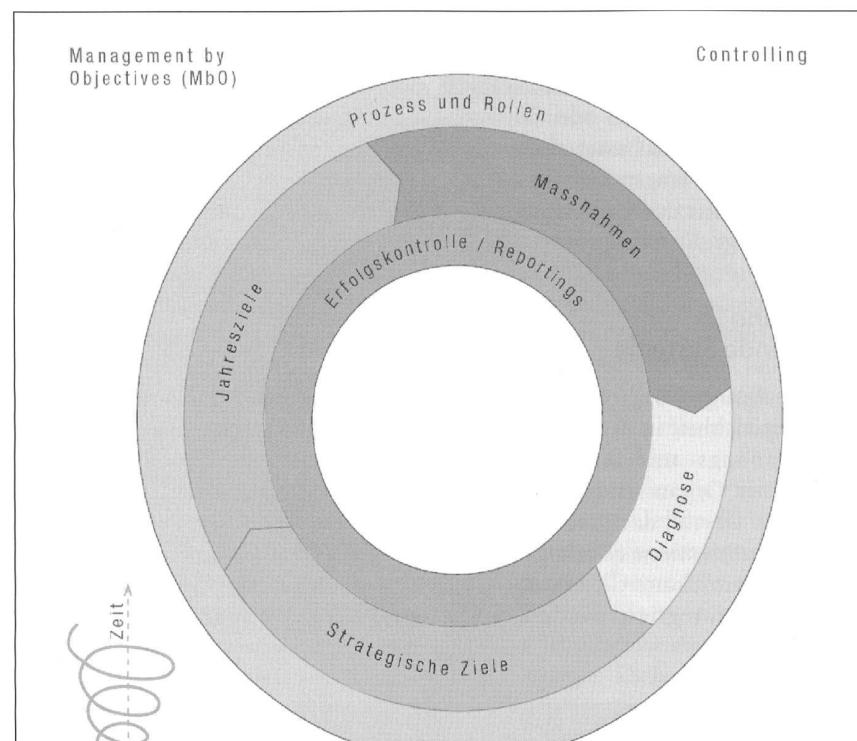


Abb. 1: Der Gleichstellungs-Controlling-Prozess im Überblick (Quelle: Müller/Sander 2005: 16)

- Novartis gibt ihren Headhuntern Vorgaben bezüglich Kaderfrauenanteil, nutzt spezielle Frauennetze als Rekrutierungskanäle und bietet verschiedene Mentoringprogramme an.
- Das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO hat für die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren 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.<sup>6</sup>
- Infodrog und das Bundesamt für Gesundheit veranstalteten am 12. Juni 2008 die Zweite Nationale Fachtagung zum Thema «Sucht und Gender», um Fachpersonen aus allen Suchthilfebereichen für die Thematik zu sensibilisieren. Marianne König berichtet in dieser Ausgabe von der Tagung.

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.<sup>7</sup>

### Erfolgskontrolle und Reporting: Regelmässig evaluieren

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 in der Regel 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 (Feinsteuering) 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 1 dar-

gestellt und sind wesentliche Bestandteile des Gleichstellungs-Controllings. Kurze Berichte zu den wesentlichen Zielen, welche halbjährlich oder jährlich erstellt werden, sind besser als umfassende Berichte in langen Zeitabständen. Letztere machen den Umsetzungsprozess sehr träge.

### Einbettung in bestehende Systeme

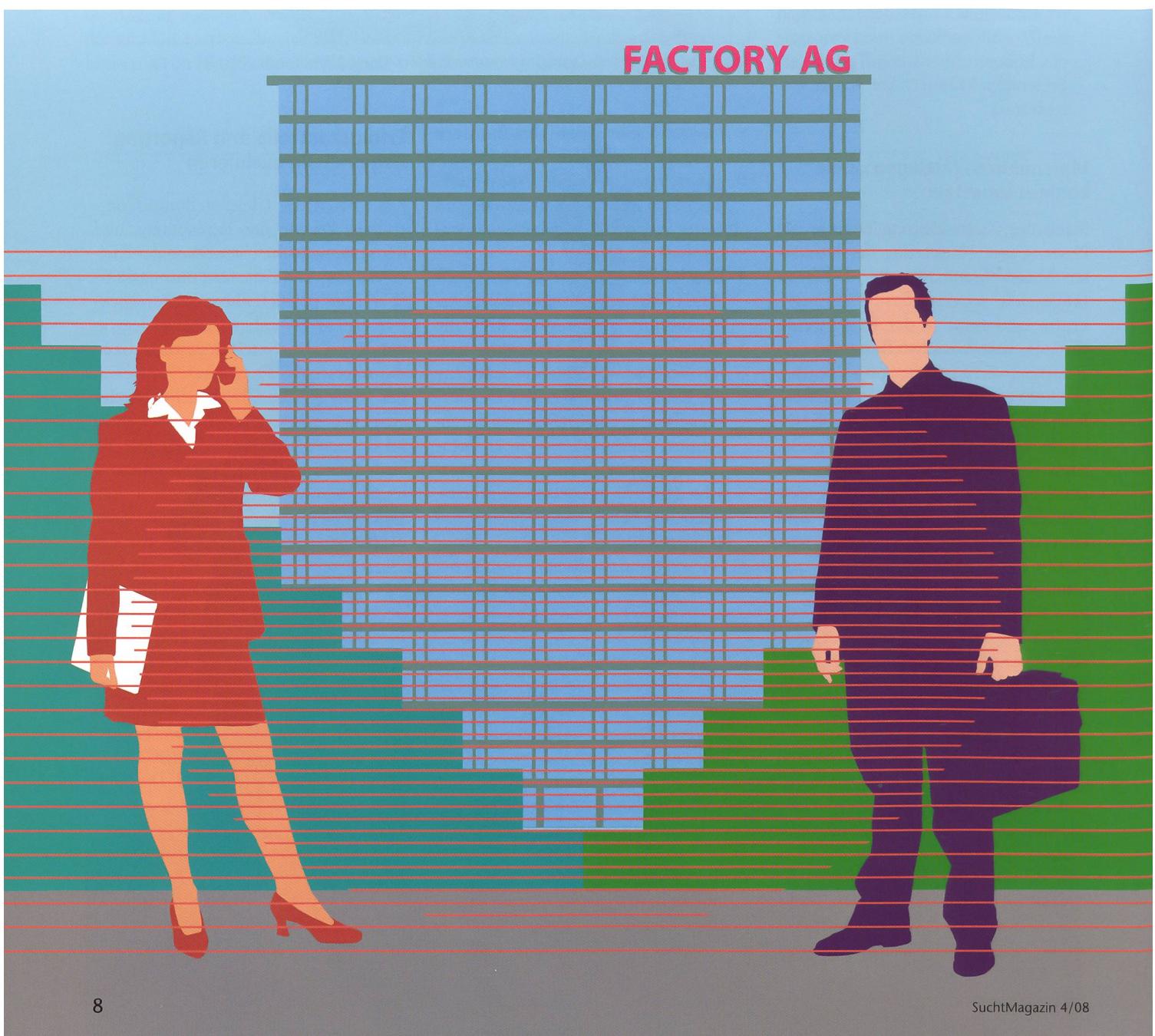
Gleichstellungs-Controlling will die Chancengleichheit in den routinemässigen Planungs- und Steuerungssystemen einer Organisation langfristig verankern. Überall dort, wo eine ziel- und resultatorientierte Führungskultur praktiziert wird, kann Gleichstellungs-Controlling integriert werden, also

beispielsweise in ein Zielvereinbarungssystem (MbO), in die Balanced Scorecard, ins Qualitätsmanagement oder in grössere Optimierungs- und Erneuerungsprozesse wie die Einführung von New Public Management. Durch die regelmässige Evaluation von verbindlichen und überprüfaren Gleichstellungszielen und -massnahmen lässt sich Gleichstellung als permanente, nicht-delegierbare Führungsaufgabe in der Organisation verankern. Gleichstellungsziele können dabei reine Quoten sein oder die Verbesserung einer Dienstleistung oder eines Produkts (bessere Anpassung einer Dienstleistung auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen). Sie können aber auch bis zu organisationsübergreifenden Veränderungen der Kul-

tur, der Strategie oder von wichtigen Arbeitsstrukturen reichen. Gleichstellungs-Controlling kann also flexibel an die Strukturen und Prozesse einer Organisation angepasst werden.

### Was bewirkt Gleichstellungs-Controlling?

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 Einführungsphase relativ gering halten. Schulung und Coaching erfolgen etappenweise



und zielspezifisch, das heisst, es müssen nicht alle Führungskräfte sofort umfassende Gendertrainings durchlaufen. Hingegen kann die Genderkompetenz der Führungskräfte langsam und nachhaltig aufgebaut werden.

Sich als Unternehmung bzw. Organisation für die tatsächliche Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie marginalisierten Gruppen einzusetzen, bringt zahlreiche Vorteile. Ein Imagegewinn auf dem Arbeitsmarkt, damit verbunden der Zugang zu einem grösseren Pool an Top-Mitarbeitenden, geringere Rekrutierungskosten aufgrund einer geringeren Fluktuation und Möglichkeiten zur internen Beförderung oder Veränderung des Arbeitspensums sind nur ein paar Beispiele. Zahlreiche Unternehmungen konnten auch durch eine Anpassung ihrer Produkte und Dienstleistungen an die besonderen Bedürfnisse von Frauen neue Absatzmärkte erschliessen. So kann eine Anpassung der Therapiemöglichkeiten an die unterschiedlichen Situationen und Bedürfnisse von süchtigen Frauen und Männern die Erfolge vermutlich erhöhen. In einigen Studien wird sogar ein Zusammenhang zwischen der finanziellen Performance einer Unternehmung und der Zusammensetzung der Belegschaft hergestellt.<sup>8</sup>

Da die Wirkung der Massnahmen und die Zielerreichung regelmässig anhand von ausgewählten Kennzahlen überprüft und in Form von Reportings intern veröffentlicht werden, schafft Gleichstellungs-Controlling Transparenz über die erreichten Fortschritte und die verbleibenden Aufgaben in der Organisation.

## **Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Gleichstellungs-Controlling**

Gleichstellungs-Controlling wurde in den vergangenen Jahren gemeinsam mit Organisationen aus unterschiedlichen Branchen entwickelt und getestet. Dabei haben sich einige Erfolgsfaktoren herauskristallisiert: Gleichstellungs-Controlling ist grundsätzlich einfach einzuführen. Es braucht aber – als Top-down-Strategie – die Unterstützung der Geschäftsleitung bzw. der obersten Führung, ein Mindestmass an Genderkompetenz in der Organisation und ein zielorientiertes Führungssystem. Die Organisation muss zudem bereit sein, sich auf einen langfristigen

Lern- und Entwicklungsprozess einzulassen. Gleichstellungs-Controlling verspricht keine kurzfristigen Wunder, es wird aber mit Sicherheit zwei Nebenwirkungen haben: Einerseits wird ein kontinuierlicher Lernprozess in Gang gesetzt, der auch 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 (das HR-Controlling<sup>9</sup> wird professioneller, Mitarbeitendengespräche bzw. -beurteilungsbögen werden ausgewogener und umfassender etc.). Ebenso unterstützt Gleichstellungs-Controlling eine nachhaltige Verbesserung der Chancengleichheit in der Organisation und die kontinuierliche Entwicklung hin zu einer partnerschaftlichen Organisationskultur.

## **Genderkompetenz der Führungskräfte – Gleichstellung ist «Cheflnnensache»**

Ein grosser Vorteil des Gleichstellungs-Controllings ist die klare Rollenteilung. Die Führungskräfte übernehmen die Verantwortung für die Erreichung der Gleichstellungsziele, die Fachpersonen für Gender und Diversity unterstützen sie dabei durch Coaching, Schulung, Beratung etc. Gleichstellung wird dadurch zur «Cheflnnensache». Es sind ja auch die Führungskräfte, welche über Neuanstellungen, Beförderungen, Leistungsbeurteilungen, Möglichkeiten von Weiterbildung oder Teilzeitarbeit entscheiden. Sie können dabei mit einem reflektierten Verhalten und zunehmendem Know-how in Fragen der Chancengleichheit entscheidend zu einer Verbesserung der tatsächlichen Gleichstellung in der Organisation beitragen. Wichtig ist, dass das strategische Ziel auf die einzelnen Organisationsbereiche im normalen Top-down-Prozess herunter gebrochen wird und sich schlussendlich jede Führungskraft fragen muss: Welchen Beitrag kann (will und darf) ich in meinem eigenen Verantwortungsbereich leisten, damit das strategische Gleichstellungsziel der Organisation erreicht wird?

Gender- oder Diversity-Kompetenz einer Führungskraft als Teil der Führungskompetenz umfasst Wissen (Kon-

zepte, Theorien zu Gender und Diversity, gesetzliche Grundlagen, Fakten und aktuelle Daten zu den arbeitsmarktspezifischen Entwicklungen etc.), Reflexionsbereitschaft (Bewusstsein über vorhandene Stereotypen, Einsicht in die Denk- und Handlungsweisen, welche zu Diskriminierungen führen können, Reflexion des eigenen Führungsverständnisses, Sensibilität für unterschiedliche Wahrnehmungen etc.) und Können im Sinne von Instrumenten- und Methodenwissen zur Verbesserung der Gleichstellung und Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitenden.

Unterstützt werden die Führungskräfte dabei von Genderfachpersonen, Gleichstellungsbeauftragten oder von Personalfachleuten mit entsprechender Weiterbildung. Sie bringen das nötige Know-how ein und helfen mit, die richtigen Ziele und Massnahmen auszuwählen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Zusätzlich sorgen sie mit regelmässigen Reportings für die notwendige Transparenz.

Wichtig ist, dass die Einführung eines Gleichstellungs-Controllings bzw. eines allgemeinen Gender-Mainstreaming-Prozesses auch ressourcenmässig unterstützt wird. Für die Führungskräfte auf mittlerer und unterer Ebene bedeutet ein Engagement für Gleichstellung zuerst einmal einen Mehraufwand, und es kommt deshalb zu mehr oder weniger ausgeprägten Widerständen. Soll in einer Abteilung z. B. Teilzeitarbeit gefördert werden, heisst das zuerst einmal, dass die Dienstpläne neu gemacht, Informationsflüsse angepasst, Zuständigkeiten und Aufgaben umverteilt werden müssen. Das alles «stört» die routinierten Prozesse. In dieser Situation brauchen die Führungskräfte kompetente Unterstützung sowie zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Reorganisation ihres Verantwortungsbereiches. Es ist beispielsweise nicht damit getan, zukünftig Stellen als 80 – 100% Stellen auszuschreiben, sondern es braucht eine Neugestaltung zahlreicher Ablaufprozesse und Verantwortlichkeiten. Auf einer übergeordneten Ebene ist möglicherweise der gesamtunternehmerische Personalplanungsprozess betroffen. Kaum eine Führungskraft wird jemanden zu 80% einstellen, wenn sie gleichzeitig die 20% an Ressourcen verliert, weil der Personalplanungsprozess auf eine vollständige Ausnutzung der Personalressourcen ausgerichtet ist und «Ein-

sparungen» zulasten der jeweiligen Abteilung gehen. Dies macht deutlich, dass mit Gleichstellungs-Controlling und Gender Mainstreaming Veränderungsprozesse in einem grösseren Umfang angestoßen werden können.

## Aktuelle Entwicklungen

Aktuell zeichnen sich in der Gleichstellungsarbeit zwei Entwicklungen ab: Die eine geht von Gender in Richtung Diversity. Diversity-Management ist die Antwort vieler Organisationen auf gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Veränderungen. Die Globalisierung, neue Lebens- und Erwerbsrollen, die zunehmende Beteiligung der Frauen an der Erwerbsarbeit, das Älterwerden der Gesellschaft, die sich ausweitende Migration aus wirtschaftlichen Gründen und der Bedarf der Wirtschaft an Arbeitskräften verändern auch die demografische Zusammensetzung der Organisationen. Für sie bedeutet es, dass Menschen unterschiedlichen Alters, Geschlechts sowie unterschiedlicher Herkunft, Gesundheit, Qualifikation usw. gemeinsam an denselben Projekten und Aufgaben arbeiten. Mit Diversity-Management wird eine Organisationspolitik gelebt, die personelle Vielfalt als Chance begreift. Erste Erfahrungen zeigen, dass Gleichstellungs-Controlling problemlos auch als Diversity-Controlling angewendet werden kann.

Die zweite Entwicklung bewegt sich in Richtung Benchmarking: Der Wunsch nach Vergleichsmöglichkeiten wie auch nach Mindestanforderungen und Standards zur Gleichstellungs-Qualität wächst. Im Rahmen des Projekts Gleichstellungs-Controlling wird dieses Anliegen aufgenommen. Es wurde mit der Entwicklung eines Kennzahlenvergleichs begonnen und im Herbst 2008 ist eine Pilotdurchführung mit den teilnehmenden Organisationen geplant.

## Es braucht Zeit und Ressourcen

Führungskräfte wollen gute Arbeit machen. Die meisten möchten sich auch aktiv für Gleichstellung einsetzen. Die damit verbundenen Veränderungen werden aber oft unterschätzt. Füh-

rungskräfte brauchen die aktive Unterstützung der Fachpersonen und die nötigen Ressourcen, um die Prozesse in ihrer Abteilung anzupassen. Es ist beispielsweise immer leichter, eine Abteilung, welche neu aufgebaut wird, mit Teilzeitmitarbeitenden zu besetzen, als eine bestehende Abteilung, in der alle Vollzeit gearbeitet haben, auf Teilzeit-jobs umzustellen. Darum gibt es auch keinen besseren Zeitpunkt als eine Reorganisation oder einen grösseren Change Prozess, um Gleichstellungsziele zu implementieren. Wenn nicht jetzt, wann dann?

Gleichstellungs-Controlling als ein Umsetzungsinstrument der Gender-Mainstreaming-Strategie ist ein langfristiger Lernprozess und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Phasen des aktiven Fortschritts und der Konsolidierung wechseln sich ab. Deshalb ist es wichtig, den Prozess zu starten und jeweils an die geänderten Entwicklungen anzupassen. Chancengleichheit/Gleichstellung ist vor allem eine Veränderung in den Köpfen und immer nur vorläufig erreicht. ■

## Literatur

- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (1999): Aktionsplan der Schweiz. Bern.
- Müller, Catherine/Sander, Gudrun (2005): Gleichstellungs-Controlling: Das Handbuch für die Arbeitswelt mit CD-Rom. Zürich.
- Smith, Nina/Smith, Valdemar/Verner, Mette (2005): Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. Discussion Paper No. 1708. Bonn.

## Literatur zum Weiterlesen

- Amstutz, Nathalie/Müller, Catherine (2008): Diversity Management. S. 360 – 380 in: Steiger, W./Lippmann, E. (Hrsg., 3. Aufl.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Berlin, Heidelberg.
- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hrsg.) (2004): Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wien.
- Schär Moser, Marianne/Baillod, Jürg (2006): Instrumente zur Analyse von Lohndiskriminierung. Bern.

## Links

- [www.gleichstellungs-controlling.org](http://www.gleichstellungs-controlling.org) (Verein Gleichstellungs-Controlling)
- [www.equality-office.ch](http://www.equality-office.ch) (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann)

- [www.topbox.ch](http://www.topbox.ch) (Datenbank praxisorientierter Gleichstellungs-Projekte)
- [www.logib.ch](http://www.logib.ch) (Gratistool zur Feststellung von Lohndiskriminierungen)
- [www.fairplay-at-home.ch](http://www.fairplay-at-home.ch) (Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
- [www.fairplay-at-work.ch](http://www.fairplay-at-work.ch) (dito)
- [www.und-online.ch](http://www.und-online.ch) (Beratungsstelle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie)
- [www.femdat.ch](http://www.femdat.ch) (Schweizer Expertinnen-Datenbank)
- [www.gendercampus.ch](http://www.gendercampus.ch) (Informationsplattform für Gender-Studien)
- [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch) (Bundesamt für Statistik mit aktuellsten Daten zum Stand der Gleichstellung in der Schweiz)
- [www.genderportal.unisg.ch](http://www.genderportal.unisg.ch) (Lehrveranstaltungen und Forschungen im Bereich Gender an der Universität St. Gallen)
- [www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/systemic-consultancy/de/weiterbildung/cas-gender-diversity-management](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/systemic-consultancy/de/weiterbildung/cas-gender-diversity-management) (NDK Gender & Diversity Management der FHNW)
- [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org) (amerikanische NPO, welche Forschung zu Frauen in Führungspositionen macht)

## Endnoten

<sup>1</sup> 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 («sex»). Unter Diversity ist die Vielheit 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.

<sup>2</sup> Gemischte Teams bringen mehr Kreativität und Innovationskraft, wegen des breiteren Bildungshintergrundes und des Kontaktes zu lokalen Technologie-Clustern, die demographische Entwicklung zwingt zur effizienten Nutzung aller Humanressourcen und zur Erschliessung neuer Talente pools, aus Verkaufssicht ist es wichtig, den Kontakt zu lokalen Märkten zu haben und seine Kundschaft zu kennen «know your customer», etc. sind nur einige der ökonomisch motivierten Argumentationen.

<sup>3</sup> vgl. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann 1999

<sup>4</sup> Management by objectives, deutsch: Führen durch Zielvereinbarung mittels spezifischer, messbarer, erreichbarer, umsetzbarer und terminierter Ziele.

<sup>5</sup> Unter [www.logib.ch](http://www.logib.ch) ist ein Gratistool für Organisationen ab 50 Mitarbeitenden zur Lohnanalyse verfügbar, das mit geringem Aufwand durchgeführt werden kann und erste Erkenntnisse zum Vorhandensein von Lohnunterschieden in der Unternehmung liefert.

<sup>6</sup> Weitere Informationen zu den beteiligten Organisationen, ihren Gleichstellungs-Zielen und Praxiserfahrungen unter [www.gleichstellungs-controlling.org](http://www.gleichstellungs-controlling.org).

<sup>7</sup> siehe [www.topbox.ch](http://www.topbox.ch)

<sup>8</sup> «The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity», unter [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org) und Smith et. al. 2005

<sup>9</sup> Personalcontrolling