

Gleichstellung als Führungsaufgabe

Gudrun Sander, Dr. oec. HSG

Neugasse 40, 9000 St. Gallen, Tel. 071-2208218

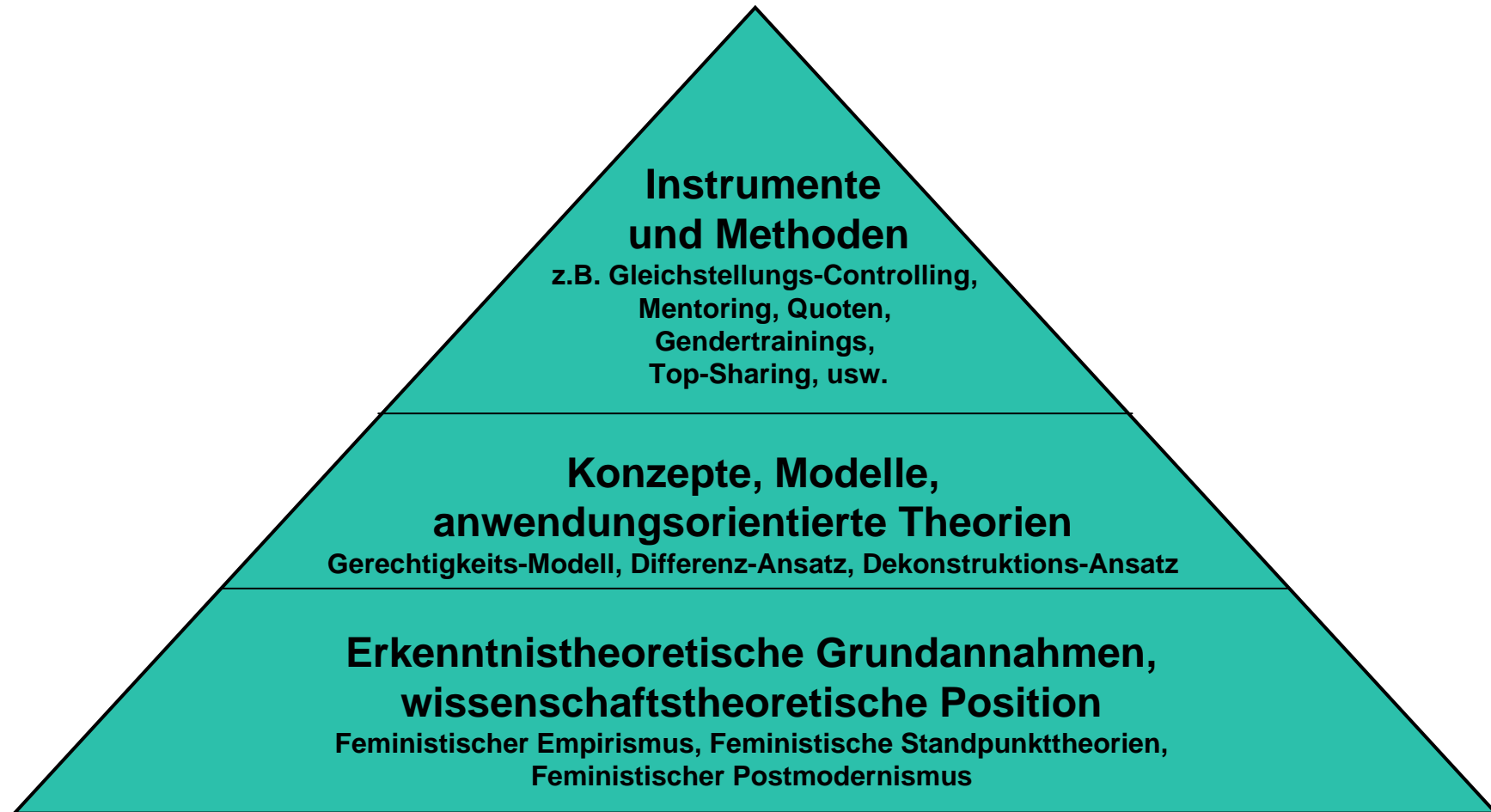
gudrun.sander@sandersg.ch, www.gleichstellungs-controlling.org

Sucht und Gender, zweite nationale Fachtagung vom 12. Juni 2008 in Biel

Von der ethischen Verpflichtung zum ökonomischen Nutzen

- ≡ **Gleichstellung als nicht delegierbare Führungsaufgabe (Chefinnensache)**
- ≡ **Gleichstellung als Business Case**
- ≡ **Ökonomischer Nutzen von Gleichstellung**

Gleichstellungswissen auf verschiedenen Ebenen



Ebenen anwendungsorientierten Gleichstellungswissens
in Anlehnung an Rüegg-Stürm 2001, S. 19

Ausgangspunkte ...

≡ **Es gibt verschiedene Modelle zur Gleichstellung:**

- **Gerechtigkeitsmodell**
- **Differenz-Ansatz**
- **Dekonstruktions-Ansatz**

≡ **Diese greifen auf verschiedene Wissenschaftstheorien zurück**

≡ **und sie führen zu verschiedenen Schwerpunkten in der Umsetzung.**

≡ **Gleichstellung = Prozess, Wandel von Verständnissen**

Theoretische Konzepte (Modelle) der Gleichstellung

- ≡ Gleichstellung als Gleichheit (**Gerechtigkeits-Ansatz**)
- ≡ Gleichstellung als ergänzender Beitrag (**Differenz-Ansatz**)
- ≡ Gleichstellung als Dekonstruktion (**Dekonstruktions-/Diversity-Ansatz**)

→ Gleichstellung ist nicht ein universell gültiger, objektiver Begriff, sondern verbindet je nach Modell sehr unterschiedliche Vorstellungen, was Gleichstellung (Gender- und Diversity-Management) in einer Organisation (und auch in der Gesellschaft) sein soll.

Zwischenfazit

- ≡ **Theoretisch reflektierte Praxis** notwendig
- ≡ **Gleichstellung als Qualitätskriterium** für gutes Management
- ≡ **Gleichstellung als Förderung der Innovationsfähigkeit** einer Organisation „sensitive listening to counter realities“

Als Organisation attraktiver werden für neue und jetzige Mitarbeitende

≡ durch attraktive Arbeitsbedingungen, die eine **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** erlauben

≡ durch **Lohngleichheit**

≡ durch eine Aufhebung der Berufssegregation (mehr **Frauen in Führungspositionen** und in männerdominierten Berufen und umgekehrt, mehr Diversity in der Belegschaft)

≡ durch eine bessere **Genderkompetenz** der Führungskräfte

Was heisst das im Führungsalltag?

≡ **Personalauswahl**

≡ **Leistungs- und Potentialbeurteilung / Beförderung**

≡ **Sprache und Kommunikation**

≡ **Gemischte Teams**

Was ist Genderkompetenz?

Genderkompetenz ist das spontane Können, in wechselnden und einmaligen Situationen, in denen das soziale Geschlecht relevant ist, im Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen geschlechtergerecht erfolgreich zu handeln.

von Gunten / Grünewald-Huber 2006, S. 102



Was umfasst Genderkompetenz?

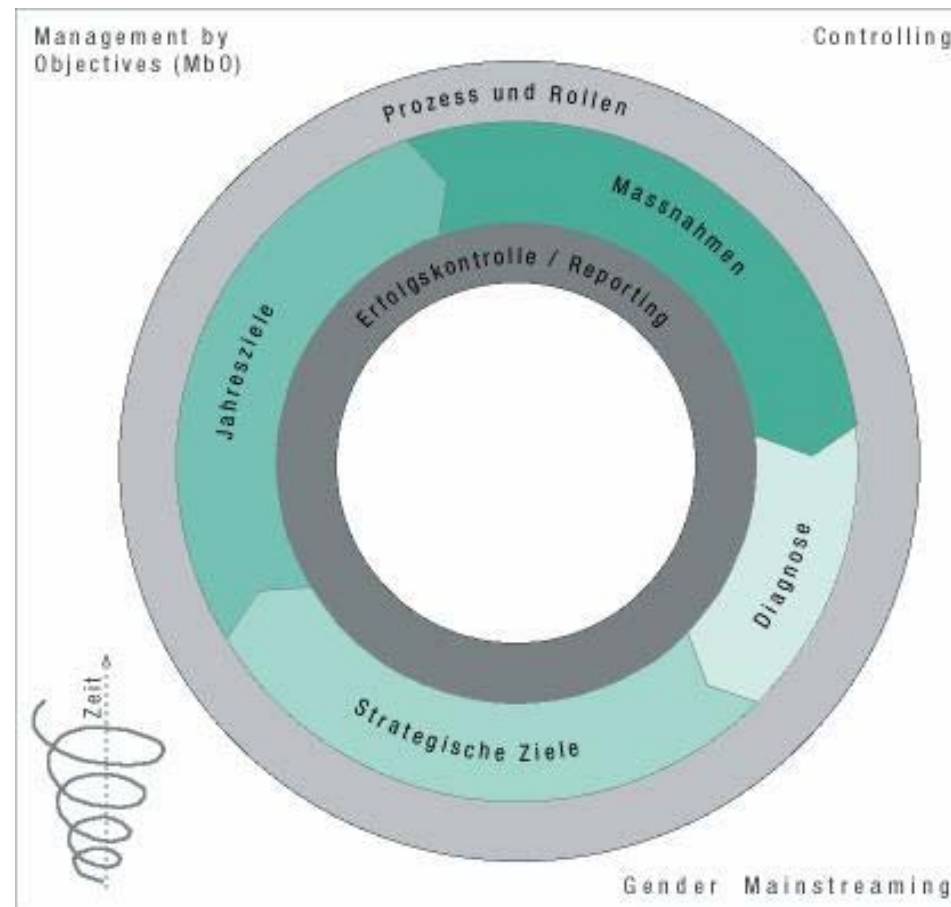
😊 **Wissen**

(Konstruktion der Geschlechterverhältnisse, Gender Mainstreaming, Daten, Genderaspekte im Sachgebiet, ...)

♥ **Haltung (Reflexionsbereitschaft)**

👍 **Können (Tools, Skills, ...)**

Genderkompetenz durch Gleichstellungs-Controlling erhöhen



Was ist Gleichstellungs-Controlling?

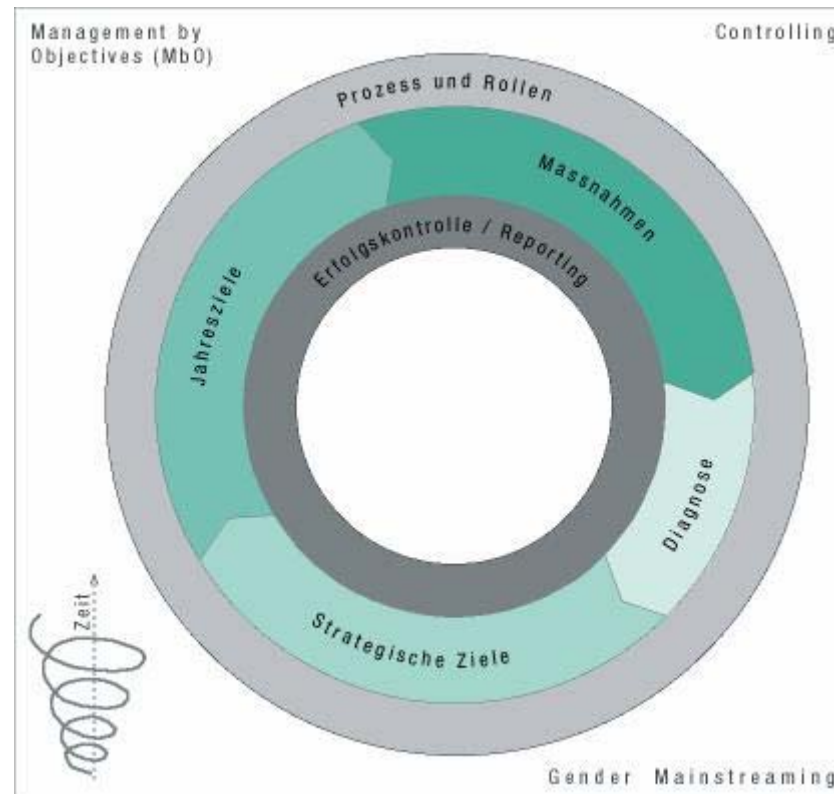
Ein Umsetzungsinstrument der Gender-Mainstreaming-Strategie:

Integration der Gleichstellungsanliegen in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse in der Organisation. Gleichstellung wird als Querschnittaufgabe verankert und die Umsetzungsverantwortung den Führungskräften und Entscheidungsträger/innen übertragen.

Die Ziele des Gleichstellungs-Controllings

- ≡ Die Integration der Gleichstellungsanliegen in die routinemässigen Planungs- und Steuerungsprozesse in der Organisation,
- ≡ die Verankerung der Gleichstellung als permanente Querschnittaufgabe,
- ≡ die Delegation der Umsetzungsverantwortung an die Führungskräfte sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger
- ≡ Stärkung der Kompetenzzentren bzw. Fachpersonen für Gender und Diversity

Der Prozess des Gleichstellungs-Controllings



Beispiele für GSC-Ziele (Raiffeisen Schweiz)

- ≡ Raiffeisen Schweiz will bis im Jahr 2015 $\frac{1}{4}$ der **Schlüsselpositionen** mit Frauen besetzen.
- ≡ Raiffeisen Schweiz will in der Öffentlichkeit als **familienfreundlich und frauenfördernd** wahrgenommen werden.

Beispiele für GSC-Ziele (DEZA)

- ≡ Die DEZA will bis 2009 **Netzwerke** aufbauen und unterstützen, die sich zu gender-relevanten Fragen austauschen. Die Unterstützung kann kleinere Studien, Konferenzen oder Seminare umfassen und betrifft insbesondere die Regionen Lateinamerika, Balkan, Südasien sowie südliches Afrika.

Beispiele für GSC-Ziele (swissinfo)

**≡ Leistungsbeurteilungen von Frauen und Männern
angleichen**

Beispiele für GSC-Ziele (Stadt Winterthur)

- ≡ Die Anzahl der **Mitarbeiterinnen im Fahrdienst der Stadtbusse** ist bis 2010 von heute 5.6 % auf mindestens 12 % angestiegen.
- ≡ Bei der **Spitex** sollen bis 2010 mindestens 4 **männliche Angestellte** neu eingestellt werden
- ≡ Die Anzahl der **weiblichen Angestellten** bei der **Polizei** von heute 18% wird bis Ende Legislatur 2006/2010 auf gleichem Niveau von 18% gehalten.
- ≡ Bis Ende Legislatur 2006/2010 ist der Anteil an weiblichen Angestellten im **Departement Bau** ab Lohnklasse 11 von heute 13% auf 20% erhöht.

Positive Wirkungen des GSC (Eva Ende 2004)

- ≡ Chancengleichheit wurde zu einer Führungsaufgabe und erscheint in den MbO-Zielen
- ≡ GSC ist Teil des HR-Controllings
- ≡ Grössere Sensibilisierung bei den Führungsverantwortlichen und bei den PersonalberaterInnen (z. B. bezüglich Wiedereinsteigerinnen)
- ≡ Engagement für die Erreichung der Ziele bei den Führungskräften
- ≡ Verstärkte Präsenz des Themas Gleichstellung im Intranet und in internen Zeitschriften
- ≡ Gleichstellung wird selbstverständlich
- ≡ Schaffung einer 30 % Stelle
- ≡ Neue Angebote wurden geschaffen (z. B. flexible Arbeitszeiten und Telearbeit)
- ≡ Sämtliche Berichte werden der Gender-Expertin zur Stellungnahme aus Gleichstellungssicht unterbreitet

Durch GSC erreichte Verbesserungen der Gleichstellung in den Organisationen I/II (Schlussevaluation 2007)

Konkrete Verbesserungen

- ≡ geschlechtsneutrale Beurteilung der Leistungen und Verteilung der Boni
- ≡ Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten bei der Kulturförderung und bei der Vergabe von Förderbeiträgen
- ≡ MAG-Prozess wurde verbessert
- ≡ mehr Teilzeitarbeit und Jobsharing
- ≡ mehr Frauen in Führungspositionen als früher
- ≡ Führungskräfte haben entsprechende Vorgaben
- ≡ Lohnmassnahmen
- ≡ Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit
- ≡ Weiterbildungs-Controlling
- ≡ Transparenz ist hilfreich, Soll-Ist-Vergleiche möglich, regelmässige geschlechterspezifische Berichte, vertiefte Analysen



Durch GSC erreichte Verbesserungen der Gleichstellung in den Organisationen II/II (Schlussevaluation 2007)

Sensibilisierung und Information

- ≡ Fokussierung der Diskussion
- ≡ Bewusstsein bei Führungskräften für GST-Fragen erhöht
- ≡ Einige Teamleiter wurden sich der unterschiedlichen Einreihung ihrer männlichen und weiblichen Teammitglieder bewusst und haben aktiv Massnahmen ergriffen.
- ≡ regelmässige Berichterstattung
- ≡ GSC regelmässig Thema an GL-Sitzungen
- ≡ Konsequente Sensibilisierung durch HR auf allen Stufen
- ≡ Erhöhtes Bewusstsein für MA mit Kindern

Schnittstelle Unternehmen - Gleichstellung

≡ Herausforderungen von morgen

- demographische Entwicklung
- „war for talents“
- Gender-Marketing
- genderspezifische Produktentwicklung
- gender responsive budgeting
- financial performance und multikulturelle Teams
- ökonomische Erfordernisse und ethische Grundhaltung

≡ Verhältnisse von gestern

- starre Rollenbilder in den Köpfen
- rudimentäres Wissen über die Gender-/ Diversity-Thematik
- „Teilzeit“ als Karrierekiller und Frauenthema
- wenig familienfreundliche Organisationsstrukturen –Kulturen
- zu hoher Workload bei engagierten Frauen
- starke horizontale Segregation
- vorhandenes Potential von Frauen wird ungenügend genutzt (Wahrnehmung)



Gleichstellungs-Controlling als Brücke

- ≡ .. wird selbstverständlich(er).
- ≡ Verständnis von „Controlling“?
- ≡ Verantwortung bei den Führungskräften: Gleichstellung als „Business Case“ oder als „Private Case“?
- ≡ Zentrale Herausforderungen:
 - Datenerhebungen
 - Vom Projektstatus in den Mainstream
 - Von Gender zu Diversity
 - Kompetenzen der verantwortlichen Führungskräfte.

Fazit

GSC ist ein langfristiger Lernprozess und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Phasen des aktiven Fortschritts und der Konsolidierung wechseln einander ab.

Thesen zur Diskussion

- ≡ **„Die Mitte klemmt“ – Führungskräfte haben nur bedingt Interesse an der Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen, weil sie die bestehenden Abläufe stören.**
- ≡ **Hemmen mehr die Bilder in den Köpfen oder die Strukturen und Systeme selbst die Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen?**