



# **Gleichstellungs-Controlling: Systematischer Einbezug der Gleichstellung im Personalbereich**

Netzwerktagung Eidgenössisches Personalamt, 21. Juni 2006  
**Chancengleichheit: erfolgreiche Praxis**

Catherine Müller, Projektleiterin Gleichstellungs-Controlling



## **Inhalte des Referats**

- **Das nationale Projekt Gleichstellungs-Controlling**
- **Das Instrument Gleichstellungs-Controlling:**
  - **Ziele im Rahmen des Gleichstellungs-Controllings (Beispiele)**
  - **Reporting: Beispiel SR DRS**
  - **Beteiligte im Gleichstellungs-Controlling: Rollen und Aufgaben**
- **Erfolgsfaktoren zur Einführung des GSC**
- **Ausblick auf den Workshop**



## Was ist Gleichstellungs-Controlling?

**Ein Projekt von vpod & SSM,  
Dauer von 2001 bis 2007:  
[www.gleichstellungs-controlling.org](http://www.gleichstellungs-controlling.org)**

**Entwicklung, Erprobung und  
Implementierung eines  
Gleichstellungs-Controllings  
gemeinsam mit verschiede-  
nen Organisationen.**



**Ein Umsetzungsinstrument  
der Gender-Mainstreaming-  
Strategie:**

**Integration der  
Gleichstellungsanliegen in die  
routinemässigen Planungs-  
und Steuerungsprozesse in  
der Organisation.**



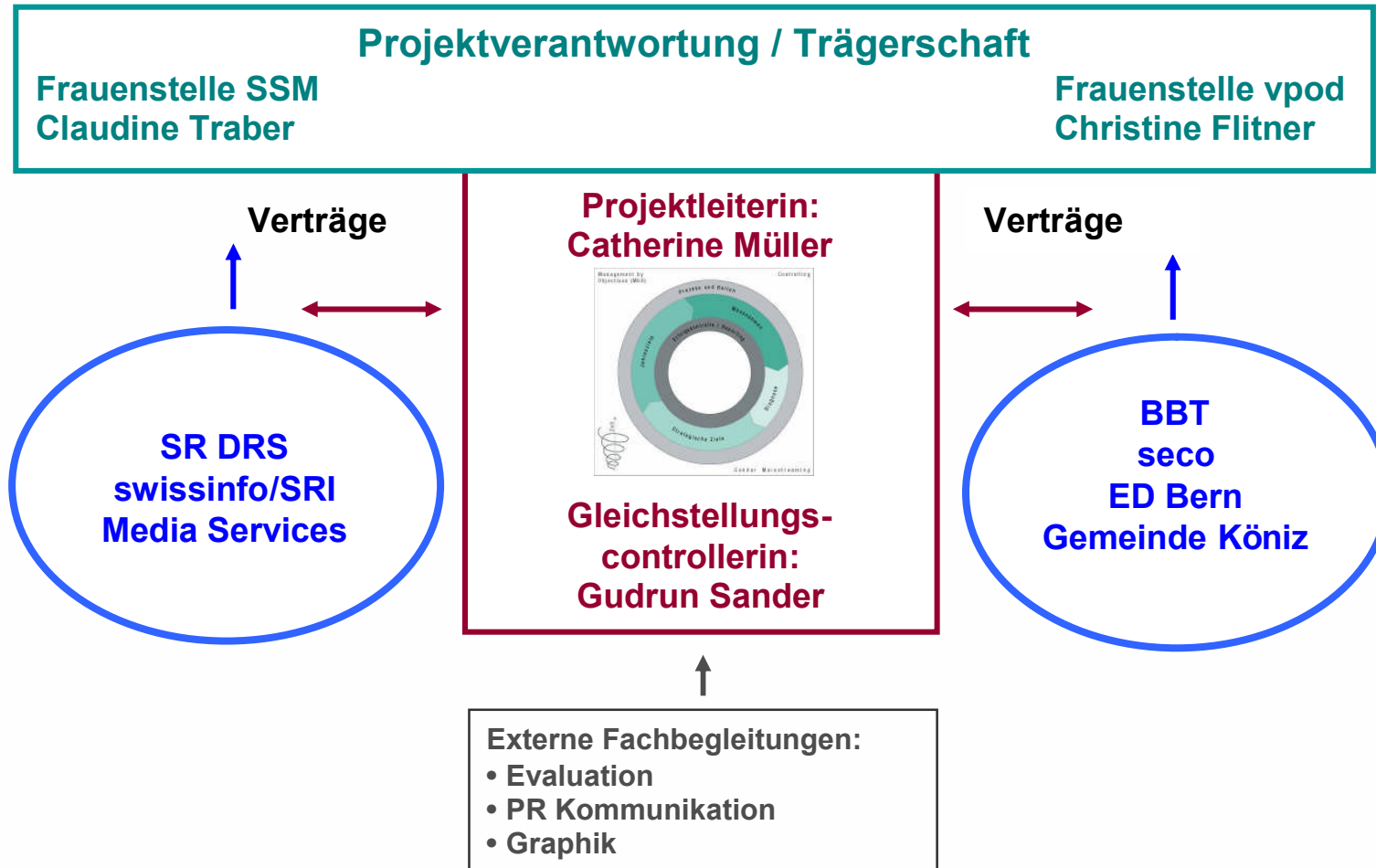
# Das Projekt Gleichstellungs-Controlling

## Eckdaten:

- **Ziele:**
  - Entwicklung, Umsetzung und Erprobung des GSC gemeinsam mit Pilotorganisationen
  - Transfer der gemachten Erfahrungen in weitere Organisationen
  - Bekannt machen des Instrumentariums in verschiedenen Kreisen
- **Dauer Pilotprojekt: 2001 bis Ende 2004**
- **Dauer Transferprojekt: Juni 2005 bis März 2007**
- **Trägerschaft: Gewerkschaften vpod (Verband des Personals Öffentlicher Dienste) und SSM (Schweizer Syndikat Medienschaffender)**
- **Finanzierung: Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz, Eigenleistungen der Trägerschaften und der beteiligten Organisationen**
- **Projektorganisation:**

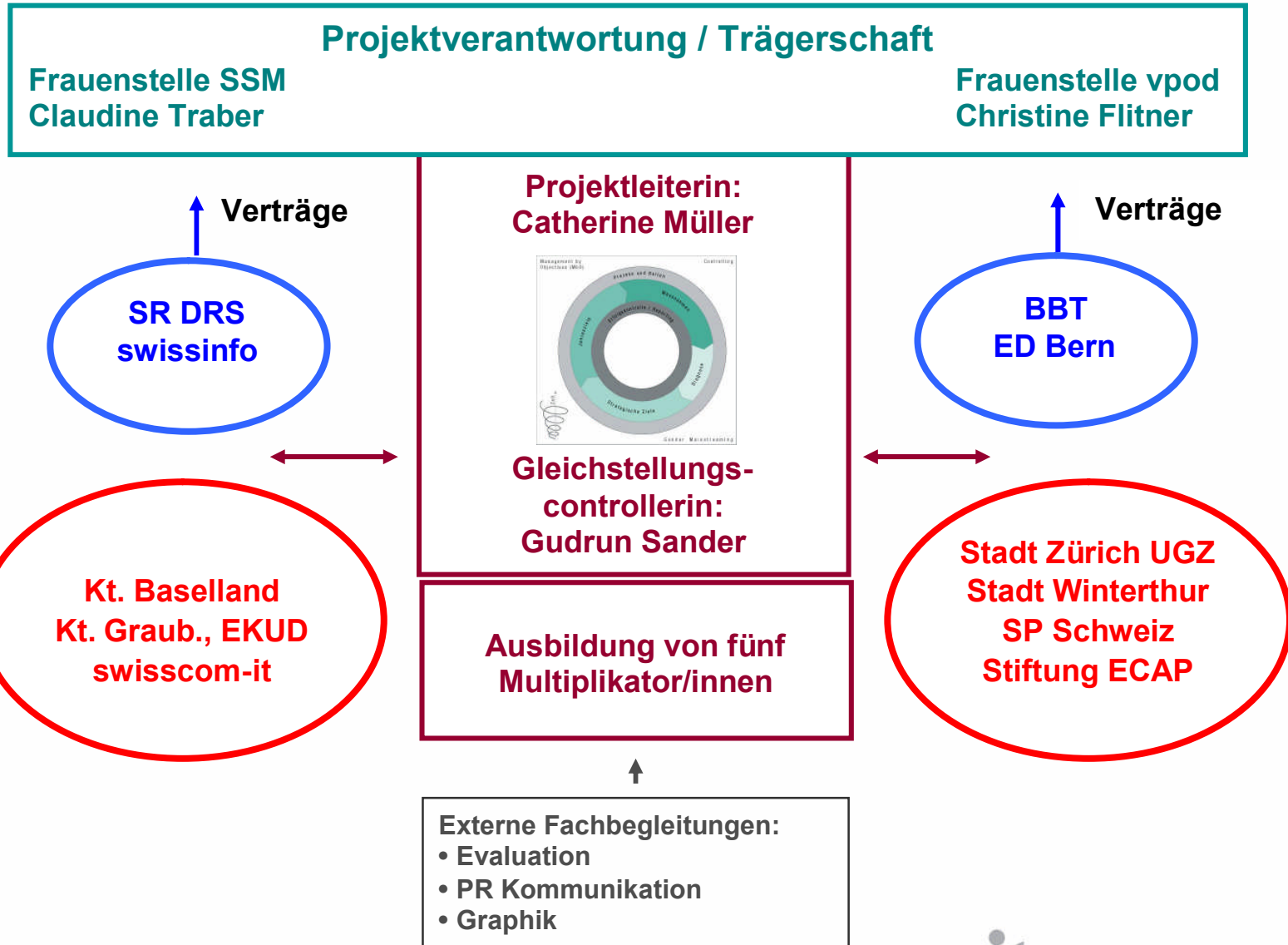


## Pilotprojekt 2001 bis 2004





## Transferprojekt 2005 bis 2007





# Das Instrument Gleichstellungs-Controlling

## Ziele

- 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 an Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger,
- die Installierung von Kompetenzzentren für Gleichstellung mit beratender und unterstützender Funktion.



## Grundlagen

- **Gender Mainstreaming**  
Strategie zur Umsetzung der Gleichstellung. Alle Entscheidungsprozesse sollen unter dem Blickwinkel der Gleichstellung gestaltet und dadurch verbessert werden.
- **Controlling-Philosophie**  
Controlling bedeutet Planung, Zielbestimmung und Steuerung und leitet sich aus der Führungsverantwortung ab, Resultate zu erreichen. Dazu müssen Ziele und Massnahmen definiert und regelmässig evaluiert werden. Die Resultatsverantwortung liegt bei den Führungskräften.
- **Management by Objectives MbO**  
Führen durch Zielvereinbarungen: Entlang der (hierarchischen) Organisationsstruktur werden mit den Verantwortungstragenden Ziele vereinbart („Was“); Art der Umsetzung der Ziele, Verfahren und Einsatz der Ressourcen („Wie“) bleibt den Verantwortlichen überlassen.  
... und **weitere Management-Systeme** wie Qualitätsmanagement, Balanced Scorecard, New Public Management.

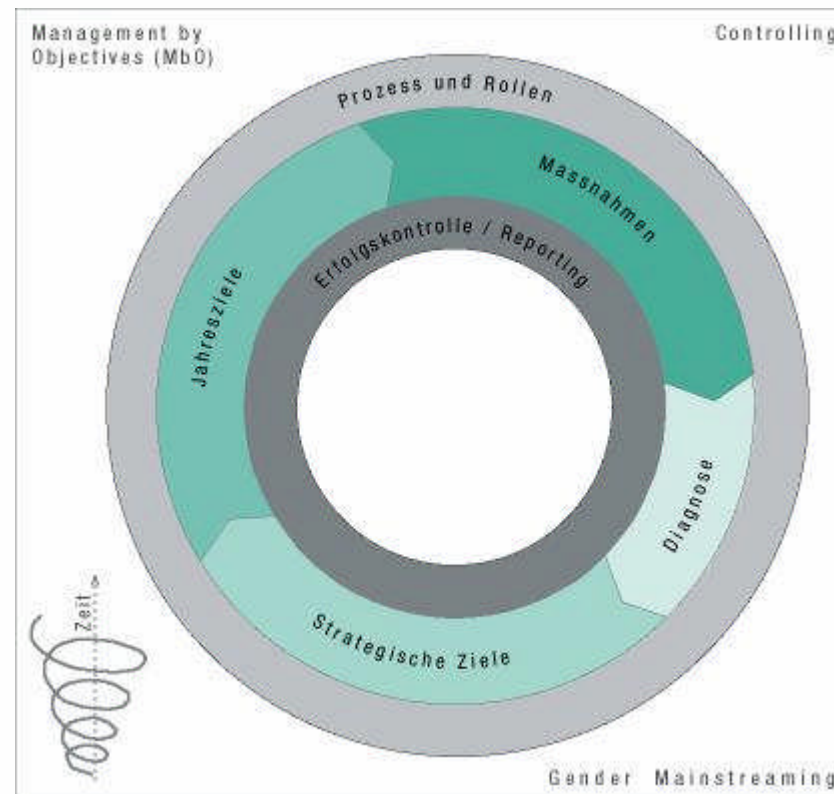


## Gleichstellungs-Controlling konkret

- ⇒ Auf der Grundlage einer Analyse werden **strategische Ziele** definiert und von der Geschäftsleitung bzw. der obersten Führung verabschiedet. Die Führungskraft legt ein oder mehrere **Gleichstellungs-Jahresziel(e)** im Rahmen des MbO-Prozesses fest, definiert die entsprechenden **Kennzahlen** zu deren Überprüfung, legt die **Massnahmen** zur Zielerreichung fest, setzt diese um und überprüft ihre Wirksamkeit und damit die Erreichung der Jahresziele durch regelmässige **Erfolgskontrollen/Reportings**.
- ⇒ Im gesamten Prozess wird die Führungskraft von der **Fachperson für Genderfragen** (Gleichstellungs-Controller/in) unterstützt.

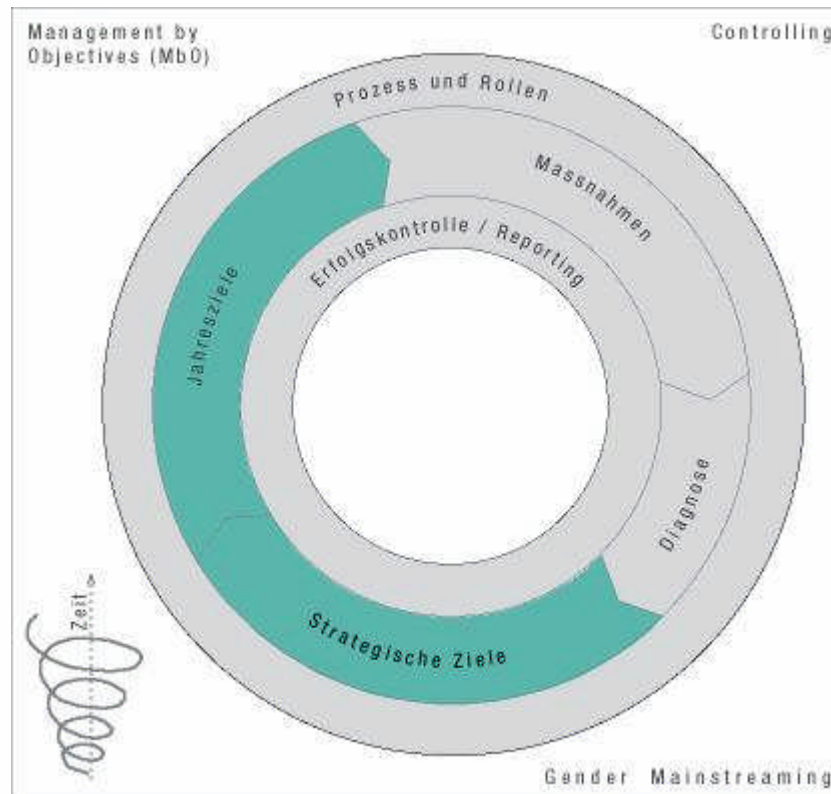


# Der Prozess des Gleichstellungs-Controllings





# Strategische Ziele und Jahresziele im Prozess des GSC





## **Drei Arten von Gleichstellungs-Zielen**

### **1. Produktspezifische Ziele**

Die eigentlichen Produkte oder Dienstleistungen, die eine Organisation herstellt oder erbringt, werden unter dem Genderfokus (d.h. mit der Frage, ob sie Frauen oder Männer ungewollt benachteiligen) überprüft und verbessert, z.B. Radiosendungen, Weiterbildungsangebote, Pharmazeutika u.v.a.m.

### **2. Personalpolitische Ziele**

Der Personalmanagement-Prozess wird hinsichtlich Geschlechtergerechtigkeit überprüft und verbessert, z.B. Personalmarketing und Personaleinstellung, Personalbeurteilung und Potenzialerfassung, Personalentwicklung und Weiterbildung, Kaderentwicklung, Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

### **3. Organisationsübergreifende Ziele**

Im Zentrum stehen Ziele zur Struktur und Kultur einer Organisation wie z.B. strukturelle Einbindung von Gleichstellungs-Know-how, Sprachregelungen, u.a.m.



# Ecksteine Gleichstellungspolitik

nach: Krell, Gertraude (2004, 4.Aufl.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden: Gabler.

Zugang von Frauen in  
Führungspositionen  
und in andere männer-  
dominierte Bereiche

Arbeitsgestaltung und  
Entgeldpolitik bei  
herkömmlicher  
„Frauenarbeit“

Ecksteine einer  
Erfolg verspre-  
chenden Gleich-  
stellungspolitik

Erleichterung der  
Vereinbarkeit von Beruf  
und Privatleben für  
Frauen & Männer

Erhöhung Gleichstel-  
lungskompetenz und  
-motivation von  
Führungskräften



## **Ziele beteiligter Pilot-Organisationen**

### **SR DRS:**

- **Erhöhung Frauenanteil im Kader**
- **Flexibilisierung der Arbeitszeit**

### **swissinfo/SRI:**

- **Erhöhung Frauenanteil im Kader**
- **Ausgeglichene Leistungsprämien zwischen Frauen und Männern**

### **Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT:**

- **Flexibilisierung der Arbeitszeit**

### **Staatssekretariat für Wirtschaft seco:**

- **Teilzeitarbeit im Kader**
- **Genderspezifische Weiterbildung (Produktspezifisches Ziel)**

### **Erziehungsdirektion Kanton Bern:**

- **Teilzeitarbeit im Kader**
- **Gleichstellungsfördernde Ausrichtung von NPM**



## Beispiel Zielformulierung



Schweizer Radio DRS  
Schweizer Radio DRS – ein Unternehmen der **SRG SSR idée suisse**

### Strategisches Ziel bis 2005:

#### Mehr Frauen in Führungsfunktionen bei SR DRS

|                    | Stand 2001 | Ziel 2005 |
|--------------------|------------|-----------|
| • Führungsebene 1: | -- %       | -- %      |
| • Führungsebene 2: | 25%        | 25%       |
| • Führungsebene 3: | 23%        | 30%       |
| • Führungsebene 4: | 25%        | 35%       |



## Beispiel Zielformulierung SR DRS

### Beispiele von Jahreszielen 2005:

**Abteilung X:** „Ist 2005 auf der Führungsebene 3 eine Funktion neu zu besetzen, so soll diese unter Einbezug der Fachverantwortlichen Chancengleichheit mit einer Frau besetzt werden.“

**Abteilung Y:** „ 2005 soll ein Drittel der Neuanstellungen durch Frauen abgedeckt werden.“



## Beispiel Zielformulierung



Erziehungsdirektion des Kantons Bern

**Absicht: Einführung von Gender Mainstreaming bis 2005**

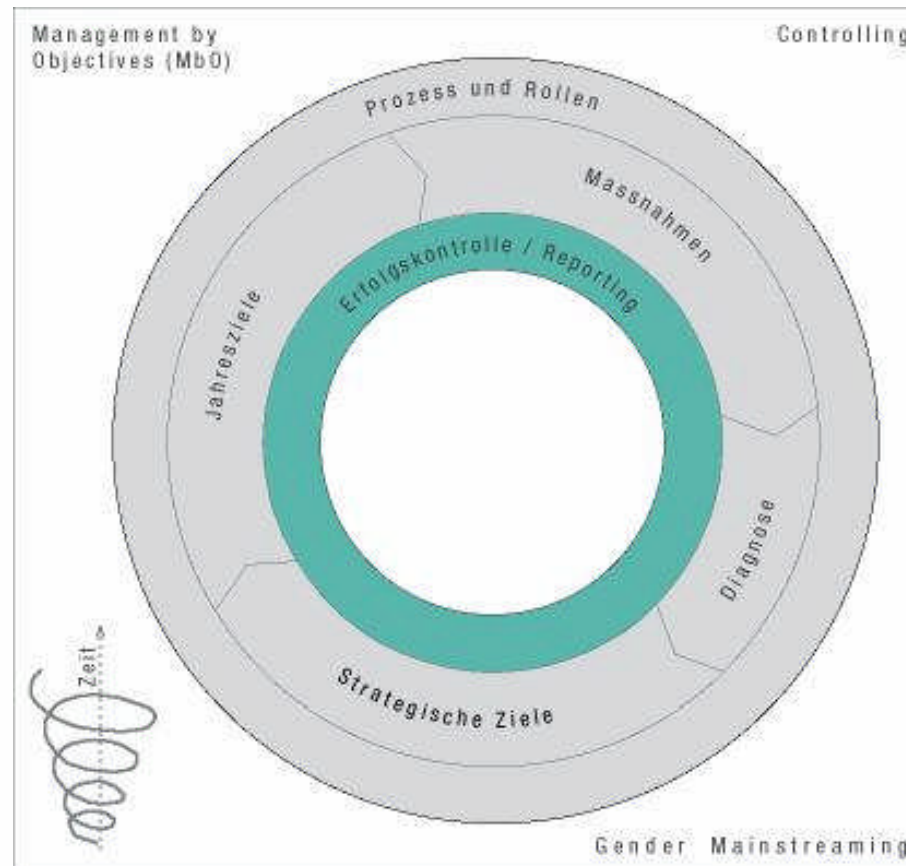
**Strategisches Ziel (3/3):**

**Leistungsvereinbarungen:** „Im Zuge der Umsetzung von NPM wird mindestens ein Gleichstellungsziel in jede Leistungsvereinbarung zwischen der jeweiligen Direktion oder Amtsleitung und den Abteilungen oder Ämtern integriert.“





# Erfolgskontrollen / Reportings im GSC





## Arbeiten mit Kennzahlen im GSC

### Kennzahlen

- erhöhen die Transparenz und unterstützen die Entscheidungsfindung
- stehen immer in Zusammenhang mit den Zielen
- fördern die Vergleichbarkeit: Zeitvergleiche und Benchmarking

**Voraussetzung:** Grunddaten nach Geschlecht getrennt erfasst!

**So wenig wie möglich und so viel wie nötig!**



## Erfolgskontrollen und Reportings

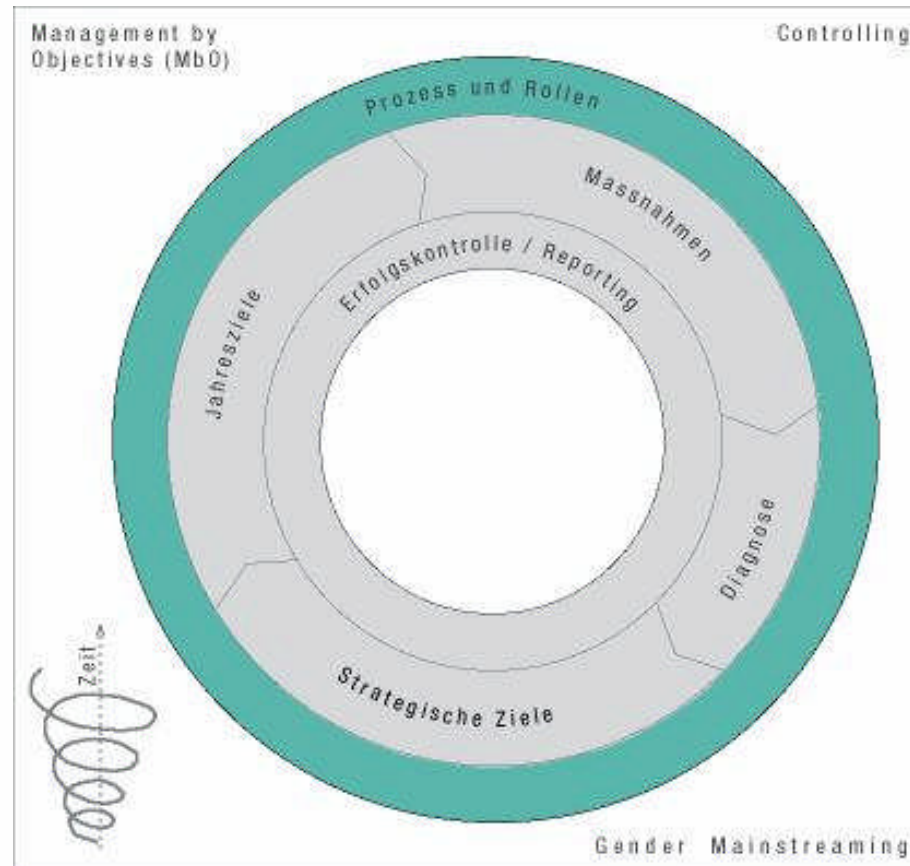
- schaffen Transparenz
- dienen den Führungskräften als Steuerungsinstrumente
- leiten Verhaltensänderungen ein.

### Reportings im Gleichstellungs-Controlling:

- **Gleichstellungsbarometer**  
gleichstellungsrelevante Basiskennzahlen aus dem Personalbereich
- **Permanentes Monitoring**  
zur Überprüfung der strategischen Gleichstellungsziele
- **Führungs-Cockpit Gleichstellung**  
als Steuerungsinstrument für die Führungskräfte, zur Überprüfung der Jahresziele



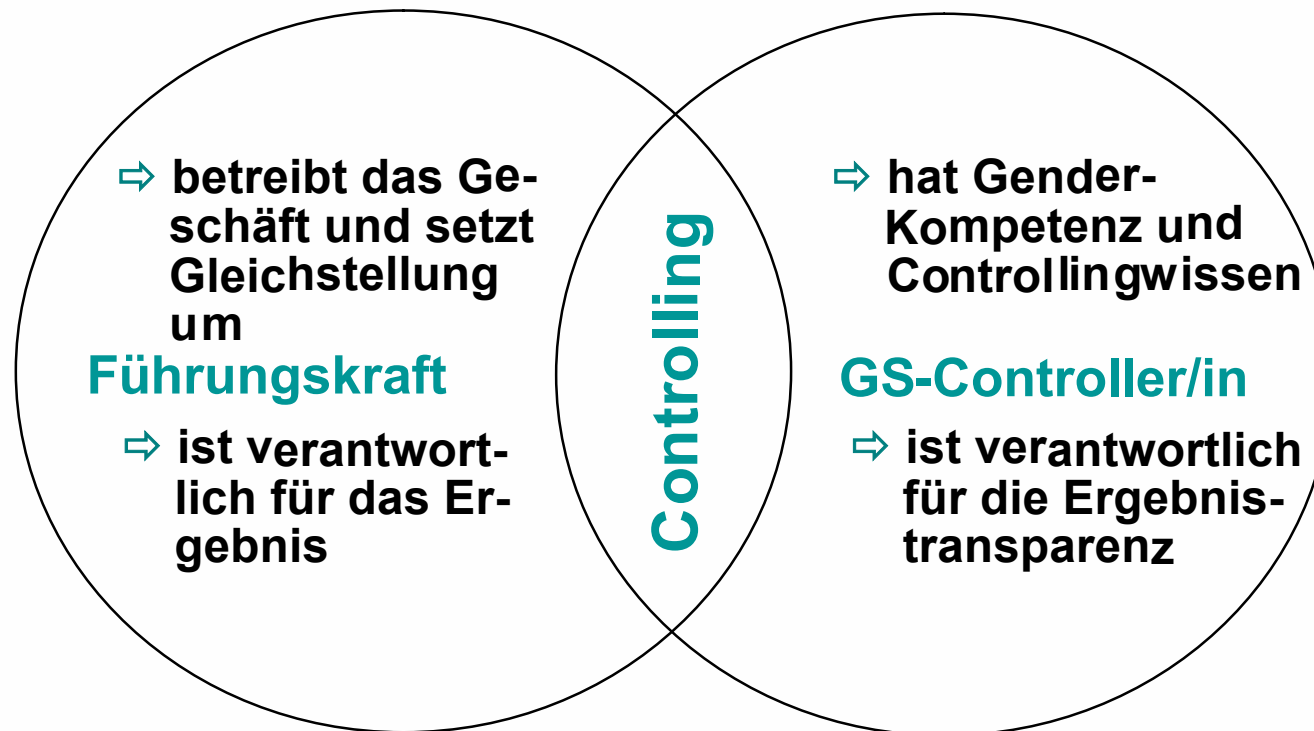
## Prozess und Rollen im GSC





## Zuständigkeiten und Verantwortungen

Die Controlling-Schnittstelle zwischen Führungskraft und Gleichstellungs-Controller/in:





## Rolle & Aufgaben: Führungskraft

- Die Führungskräfte übernehmen die **Ergebnisverantwortung** für die Jahresziele und
- die Umsetzungsverantwortung für die Massnahmen.
- Sie erwerben **Genderkompetenz** in Form von:
  - Wissen („knowledge“)
  - Bewusstsein, Motivation, Einstellung („awareness“)
  - Fähigkeiten und Können („skills“)



## Rolle & Aufgaben: **Gleichstellungs-Controller/in**

(als Teilfunktion der Fachperson für Genderfragen)

- sorgen für **Ergebnistransparenz** (Reportings)
- beraten die Führungskräfte bei Zielformulierungen und bei der Auswahl von Massnahmen
- coachen die Führungskräfte
- führen Schulungen durch
- erwerben **Controllingwissen**.



## Verschiedene Beteiligte im GSC

### Direkt Beteiligte

- Oberste Führung (Direktion, Geschäftsleitung)
- Führungskräfte
- Fachperson für Genderfragen und Gleichstellungs-Controller/in

### Mögliche Unterstützungsgremien

- GSC Team
- Steuerungsausschuss Gleichstellungs-Controlling
- Chancengleichheitskommission als „Pressure Group“

### Weitere Beteiligte

- Personaldienst
- Controllingdienst
- Personalkommission



## Die zehn Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

1. **Gesetzliche, vertragliche und andere Rahmenbedingungen**
2. **Politischer Wille** festgehalten z.B. im Leitbild oder als Absichtserklärung
3. **Managementkonzepte** die eine Systematisierung und Priorisierung erlauben
4. **Bereitstellen von Ressourcen** in Form von Zeit, Geld und Know-how
5. **Akzeptanz und Engagement** auf oberster Führungsebene



## **Die zehn Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung**

- 6. Beeinflussbarkeit und Verantwortungsgerechtigkeit** bezogen auf die Ziele der Führungskräfte
- 7. Transparenz und Konsequenz** - die Führungskräfte müssen mit den Resultaten ihres Tuns konfrontiert werden (Anreize schaffen)
- 8. Klar definierte Zuständigkeiten und Prozesse** - die Rollen und Aufgaben aller Beteiligten und der Informationsfluss müssen klar definiert sein
- 9. Professionalität und Sensibilität für die Genderperspektive**  
Gender-, Gleichstellungs- wie auch Controllingwissen sind unverzichtbar
- 10. Beharrlichkeit und langfristige Optik**  
Einmal ist kein Mal: Veränderungen von Führungskulturen brauchen Zeit!



## **Ausblick auf den Workshop**

- **Best Practice im EVD**  
**Waldemir Burgener, Leiter POE EVD**
- **Schwerpunkte:**
  - **Leitbild**
  - **Reporting**
  - **Rollen und Aufgaben der Beteiligten**
- **Erfahrungsaustausch**