

Rösener, Anke; Damkowski, Wulf

Working Paper

Gender Controlling in der Kommune: Die Gender-Strategie-Karte als Instrument zur Umsetzung von Gender Mainstreaming

Arbeitspapier, No. 89

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Rösener, Anke; Damkowski, Wulf (2004) : Gender Controlling in der Kommune: Die Gender-Strategie-Karte als Instrument zur Umsetzung von Gender Mainstreaming, Arbeitspapier, No. 89, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116545>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Anke Rösener • Wulf Damkowski

***Gender Controlling
in der Kommune***

Arbeitspapier 89

Gender Controlling in der Kommune

Die Gender-Strategie-Karte als Instrument zur Umsetzung von Gender Mainstreaming

Anke Rösener/Wulf Damkowski

IGUS ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut, das Organisationen des öffentlichen und Dritten Sektors bei der Gestaltung ihrer Veränderungsprozesse unterstützt. Das Leistungsspektrum reicht von der Organisations-, Personal- und Konzeptentwicklung über Qualifizierungsmaßnahmen bis zu Begleitforschungs- und Evaluationsprojekten.

Die Autorin und der Autor der vorliegenden Studie, Dipl.-Pol. Anke Rösener und Prof. Dr. Wulf Damkowski, sind bei IGUS in der Verwaltungsberatung und -forschung tätig.

Kontakt: IGUS e.V., Rentzelstraße 7, 20146 Hamburg. Tel. (040) 45 03 60 00, Fax (040) 45 03 60 02, E-Mail: mail@igus.ws.

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-113
Fax: (02 11) 77 78-283
E-Mail: Volker-Gruenewald@boeckler.de

Redaktion: Volker Grünewald, Referat Forschungsförderung 5
Best.-Nr.: 11089
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, August 2004

€ 10,00

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
1. Hintergrund, Ziele und methodische Vorgehensweise der Studie	7
2. Gender Mainstreaming als gleichstellungspolitisches Prinzip in der Kommune	9
2.1 Gender Mainstreaming auf dem Weg von der internationalen zur kommunalen Politik	9
2.2 Begriff, Ziele und Methoden von Gender Mainstreaming	10
2.3 Kritik des Gender-Mainstreaming-Ansatzes	13
3. Gender Controlling als Umsetzungsstrategie	15
3.1 Verwaltungscontrolling und Gender Controlling	15
3.2 Gender Controlling: Praxisbeispiele	16
3.3 Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument für die Kommunalverwaltung	18
3.4 Stärken und Schwächen der Balanced Scorecard	22
4. „Special“ zur Vertiefung	
Ein Umsetzungsvorschlag: Die Gender-Strategie-Karte	25
4.1 Zieldimension Gender Learning	27
4.2 Zieldimension Gender Processing	29
4.3 Zieldimension Gender Services	34
4.4 Zieldimension Gender Resources	43
5. Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Umsetzung	47
Literaturnachweise	49
Anhang 1: Zum Weiterlesen	51
Anhang 2: Fragebogen	52
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	53

Vorwort

Wir stellen hiermit die Ergebnisse einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie vor. Dabei freuen wir uns über die Publizierung in der Reihe „Arbeitspapiere“ der Hans-Böckler-Stiftung deshalb besonders, weil uns an einer praxisnahen Veröffentlichung sehr gelegen ist und diese Reihe sich gerade auch an die Praxis, u.a. an die politische und Verwaltungspraxis richtet.

Die Studie stellt einen ersten Schritt der Konkretisierung des „Gender Mainstreaming-Ansatzes“ dar und versteht sich als Handreichung für die kommunale Praxis. Zwar haben wir entsprechend der Arbeitsphilosophie von IGUS unsere Ergebnisse in engem Kontakt mit verschiedenen Praxis-Vertreterinnen erarbeitet; dennoch betonen wir den Versuchscharakter unserer Ergebnisse. Deshalb sind wir für Rückmeldungen, Anregungen und kritische Überlegungen dankbar.

Danken möchten wir in diesem Zusammenhang schon jetzt für wichtige Hilfen und Unterstützung neben vielen Ungenannten besonders der Hans-Böckler-Stiftung sowie folgenden Gender-Expertinnen aus Wissenschaft und Praxis (Gleichstellungsstellen, Controlling und Personalvertretungen): Frau Sasse, Frau Heinrich und Frau Lipp (Hansestadt Lübeck), Frau Peters und Frau Schmidt (Norderstedt) sowie Frau Dr. Matschke (Stuttgart), Frau Wawrzyniak (Hattingen), Frau Ulrich und Frau Lang (Düsseldorf), Frau Dr. Tegeler (Detmold), Frau Eickmeier (Vlotho) und Frau Prof. Dr. Raasch (Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik).

Hamburg, im März 2004

1. Hintergrund, Ziele und methodische Vorgehensweise der Studie

Gender Mainstreaming dringt langsam, aber stetig in die Kommunalverwaltung ein und wird zunehmend, wenn auch meist noch in recht allgemeiner Form, für die Verwaltungspraxis bedeutsam. Zwar mangelt es dabei nicht an Ideen, vereinzelt kommen auch entsprechende Projekte zustande, aber in der Regel fehlt es an einer ganzheitlichen Gesamtschau des Gender Mainstreaming-Prinzips für alle Fachbereiche der Kommunalverwaltung und Aufgabenfelder in der Kommune, außerdem auch an einer nachprüfbar und implementierbaren Konkretisierung. Echte Umsetzungen eines konkretisierten Ansatzes sind bisher fast überhaupt nicht feststellbar (vgl. aber die Praxisbeispiele unter 3.2). Wir verfolgen im Rahmen dieser Studie daher vor allem zwei Ziele, nämlich:

- Die zentrale Bedeutung von Gender Controlling im Umsetzungsprozess des Gender Mainstreaming als ganzheitliches Steuerungsprinzip herauszuarbeiten sowie
- die operationalisierende, in messbarer Form nachprüfbar Anwendung des Controlling mit einem spezifischen Controlling-Instrument – der Balanced Scorecard (BSC), das nach unserer Auffassung sowohl die erwähnte ganzheitliche Sichtweise als auch die notwendige Konkretisierung gewährleistet.
- Zugleich wollen wir damit auch das Instrument der BSC für den Praxisbereich „Gender Mainstreaming“ erproben und somit auf den Prüfstand stellen.

In den folgenden Abschnitten geben wir zunächst einen Überblick über das Prinzip Gender Mainstreaming, um den konzeptionellen Rahmen für Gender Controlling zu kennzeichnen und denjenigen, die mit Gender Mainstreaming weniger vertraut sind, einen kurzen Einstieg in das Thema zu geben (Kapitel 2).

In einem weiteren Kapitel behandeln wir zunächst Controlling als Steuerungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung und zeigen Beispiele für erste Projekte des Gender Controlling in der Praxis (Kapitel 3). In Kapitel 4 stellen wir – als zentrales Ergebnis unseres Projektziels, Gender Mainstreaming in messbarer Form zu konkretisieren – ein umfassendes Gender-Controlling-System vor. Dieses besteht aus Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen und wird von uns als Gender-Strategie-Karte bezeichnet. Dabei verstehen wir dieses Kapitel 4 als Angebot und Anregung für diejenigen Leser/innen, die besonders an Fragen der Operationalisierung und einer möglichst konkreten Umsetzung interessiert sind. Diejenigen Leser/innen, die sich allgemein über die Thematik informieren wollen, finden mit den Kapiteln 2 und 3 sowie dem Schlusskapitel 5, in dem wir auf Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Gender Controlling eingehen, einen Einstieg ins Thema.

Bei der Erarbeitung unserer Gender-Strategie-Karte sind wir methodisch folgendermaßen vorgegangen:

- Zunächst haben wir eine Recherche einschlägiger Literatur und Praxismaterialien durchgeführt, die Ergebnisse nach den Kriterien „Ziele“ und „Maßnahmen“ des Gender Mainstreaming sortiert und anschließend im Sinne der BSC vier verschiedenen Zieldimensionen zugeordnet („Gender Learning“, „Gender Services“, „Gender Processing“ und „Gender Resources“, siehe hierzu im einzelnen Kapitel 3).
- Daraus entstand ein erster Entwurf eines Gender-Controlling-Systems.
- Diesen haben wir im Rahmen eines Workshops mit gendererfahrenen Praktikerinnen (Frauenbeauftragte, Controllerin) aus den Städten Lübeck und Norderstedt überprüft. Die Vertreterinnen aus diesen beiden Städten haben wir ausgewählt, weil wir wussten, dass diese erhebliche Vorerfahrungen zur Operationalisierung von Gender Mainstreaming aufgrund eines gemeinsamen Projektes mitbringen würden (vgl. Lübeck/Norderstedt 1999).
- Auf der Basis dieser Workshop-Ergebnisse haben wir unseren Entwurf überarbeitet.

- Es schloss sich eine Überprüfung dieser zweiten Fassung unseres Gender-Controlling-Systems an. Diese erfolgte im Rahmen einer Befragung einer Gruppe von Expertinnen (vgl. den Fragebogen im Anhang), die sich aus Wissenschaftlerinnen und erfahrenen Praktikerinnen zusammensetzte (Frauenbüro Düsseldorf, Gesamtpersonalrat Düsseldorf, Frauenbüro Vlotho, Gleichstellungsstelle Stuttgart, Frauenbüro der Stadt Hattingen, Personalrat der Stadt Detmold und Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, Master-Studiengang „Gender und Arbeit“).
- Die Befragungsergebnisse haben wir schließlich in unser Gender-Controlling-System eingearbeitet. Dieses liegt jetzt in der unter 4. dargestellten Form als Gender-Strategie-Karte vor.

Diese Gender-Strategie-Karte ist gegliedert in Richtungsziele, Einzelziele, Maßnahmen und messbare Indikatoren bzw. Kennzahlen. Da der Prozess der Zielentwicklung im Rahmen des BSC-Verfahrens naturgemäß Wertentscheidungen notwendig macht, stellt sich die Frage, woher wir die unter 4. aufgeführten Richtungs- und Einzelziele des Gender Mainstreaming bezogen haben.

Grundsätzlich gilt für das BSC-Verfahren, dass die Zielentwicklung einen legitimierten Prozess in dem jeweiligen Handlungsbereich erfordert. Da wir im begrenzten Rahmen unseres Projektes die Konzipierung und Erprobung von Gender Controlling und BSC nicht auf eine konkrete Institution bzw. Kommune beziehen konnten, ist dieser legitimierte Zielentwicklungsprozess von uns nicht in der an sich wünschenswerten Intensität durchgeführt worden. Die von uns formulierten Ziele sind somit eher exemplarisch zu verstehen. Jede Kommune sollte also diesen Zielentwicklungsprozess für sich selbst konkret und mit legitimierten, kommunalen Vertreterinnen durchlaufen.

Dabei können unser Vorgehen und die von uns formulierten Ziele durchaus als Grundlage und Anregungsmaterial verstanden werden, aus dem sich die Kommune wie aus einem „Sortier- und Werkzeugkasten“ bedienen kann. Denn unsere Richtungs- und Einzelziele haben wir – wie oben dargestellt – dennoch nicht völlig „frei schwebend“ und „am grünen Tisch“ erarbeitet, sondern in dem oben skizzierten Prozess entwickelt. Insofern haben die Ziele für Gender Mainstreaming zumindest exemplarischen, wenn nicht sogar repräsentativen Charakter.

2. Gender Mainstreaming als gleichstellungspolitisches Prinzip in der Kommune

In der deutschen Politik- und Verwaltungspraxis ruft der Begriff Gender Mainstreaming nicht selten Kritik hervor, er gilt als sperrig und erklärungsbedürftig. Da es aber bislang keine griffige deutsche Übersetzung dieses umfassenden Politikprinzips gibt, hat er sich inzwischen auch im deutschen Sprachraum durchgesetzt. Zum besseren Verständnis soll zunächst ein kleiner Rückblick auf seine Ursprünge gegeben werden.

2.1 Gender Mainstreaming auf dem Weg von der internationalen zur kommunalen Politik

Der Begriff Gender Mainstreaming hat seine Wurzeln in der internationalen Frauenbewegung und der Entwicklungspolitik der Siebzigerjahre, nachdem der Erfolg vorheriger Ansätze der Frauenförderung weitestgehend ausblieb, da diese lediglich eine Integration von Frauen in den bestehenden Entwicklungsprozess vorsahen und damit nur punktuelle Probleme aufgriffen, aber keine strukturellen Veränderungen herbeiführten. Um eine umfassende und gleichberechtigte Teilhabe der Frauen an der Gestaltung von Entwicklungsprozessen zu gewährleisten, galt es, die jeweils vorherrschenden Geschlechterverhältnisse bei der Planung, Durchführung und Evaluation von entwicklungspolitischen Maßnahmen zu berücksichtigen. Hierfür wurde der Gender-Ansatz als Querschnittsaufgabe definiert. Im Unterschied zu Sex als biologischem Geschlecht bezieht sich Gender auf die soziale Dimension von Geschlecht und verweist darauf, dass geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen durch die soziale und ökonomische Organisation einer Gesellschaft sowie durch kulturelle Normen und Vorstellungen bestimmt sind: „Geschlecht ist etwas, das wir tun, und nicht etwas, das wir sind.“ (Rosenstreich 2002). Im Zuge der Restrukturierung von UNIFEM, dem Frauenfonds der Vereinten Nationen, wurde bereits 1984 der Begriff „Gender Mainstreaming“ geboren. Er bezeichnet eine Doppelstrategie, die zum einen die geschlechtsspezifische Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenslagen von Männern und Frauen in allen Bereichen und auf allen Ebenen fordert, also die Gender-Frage in den „Hauptstrom“ des politischen Handelns stellen will. Zum anderen sind frauenspezifische Maßnahmen dort vorzusehen, wo Frauen nach wie vor benachteiligt sind. 10 Jahre später, auf der Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking wurde Gender Mainstreaming zu einem international anerkannten und verbindlichen Prinzip erklärt. In Art. 296 der dort verabschiedeten Aktionsplattform heißt es: „Zur Umsetzung wird es nötig sein, dass die Regierungen einzelstaatliche Einrichtungen auf höchster politischer Ebene zur Förderung der Frau, geeignete ressortinteressierte und ressortübergreifende Verfahren mit entsprechender personeller Ausstattung sowie andere Institutionen schaffen bzw. deren Wirksamkeit verbessern, die damit beauftragt und dazu in der Lage sind, die Teilhabe der Frau auszuweiten und eine geschlechtsdifferenzierte Analyse in Politiken und Programme einzubeziehen.“ (BMFSFJ 1996, zit. nach Braunmühl 2002: 21).

Auf europäischer Ebene wurde Gender Mainstreaming im Amsterdamer Vertrag 1997 verankert, indem in Art. 2 und 3 die Gleichstellung von Männern und Frauen als Kernaufgabe definiert wird. Danach verpflichten sich die Staaten der EU, Gender Mainstreaming in ihrer Politik anzuwenden.

In Deutschland wurde diese Verpflichtung mit Kabinettsbeschluss vom Juni 1999 aufgegriffen, in dem die Gleichstellung von Männern und Frauen zum durchgängigen Leitprinzip und zur Querschnittsaufgabe für alle Politikbereiche erklärt und zugleich mit dem Programm „Frau und Beruf“ ein umfangreiches Gesetzes- und Maßnahmenpaket verabschiedet wurde. Im Mai 2000 wurde eine interministerielle Arbeitsgruppe gebildet, die damit betraut ist, Gender Mainstreaming in die Arbeit aller Ressorts zu implementieren und es wurde eine Reihe von Pilotprojekten in verschiedenen Ressorts initiiert (vgl. Schweikert 2001). Nach einem zögerlichen Beginn haben fast alle Landesregierungen – allen voran Niedersachsen und Sachsen-Anhalt – Gender Mainstreaming per Kabinettsbeschluss zum Politikprinzip erklärt.

Und auch auf der kommunalen Ebene erfährt Gender Mainstreaming seit einiger Zeit zunehmende Aufmerksamkeit. Vermehrt gibt es Bestrebungen und Aktivitäten, diese Strategie für eine integrierte Geschlechterpolitik umzusetzen und Gender Mainstreaming zur Gemeinschaftsaufgabe zu erklären. Beispielhaft seien hier die Städte Düsseldorf, Wuppertal, Hannover, Darmstadt, Wiesbaden, Freiburg, Rostock, Leipzig und

Magdeburg genannt. Gender Mainstreaming ist also inzwischen auf der kommunalen Ebene angekommen. Allerdings sind die kommunalen Umsetzungsaktivitäten bislang nur wenig dokumentiert bzw. öffentlich publiziert (siehe für kurze beispielhafte Übersichten Färber 2001, Erhardt/Jansen o.J.; Wrangell 2003). Umso begrüßenswerter ist es, dass der Deutsche Städtetag soeben eine bundesweiten „Best-Practice-Sammlung“ für Gender Mainstreaming fertiggestellt hat. Gerade die kommunale Ebene ist für die Umsetzung von Gender Mainstreaming von besonderer Bedeutung, hängen doch die konkreten Arbeits- und Lebensbedingungen von den lokalen Gegebenheiten ab und werden dort sichtbar, z.B. dadurch,

- dass die kommunale Planungs- und Verkehrspolitik über die Mobilität von Frauen entscheidet;
- dass sich Art und Umfang der Erwerbstätigkeit von Frauen danach entscheidet, wie der lokale/regionale Arbeitsmarkt strukturiert wird und in welchem Ausmaß die Kommune Kinderbetreuungsangebote zur Verfügung stellt;
- dass Kultur- und Bildungsangebote die Entwicklungschancen von Jungen und Mädchen beeinflussen;
- dass die Einführung familienfreundlicher Arbeits- und Öffnungszeiten in einer Kommune die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern kann oder
- im überschaubaren Bereich der Gemeinde sich Kommunalpolitik den spezifischen Bedürfnissen von Frauen leichter erschließen kann als dies auf Landes- oder Bundesebene möglich ist.

Die bisherigen Diskussionen und Erfahrungen haben gezeigt, dass in allen Aufgaben- und Handlungsfeldern einer Kommune genderrelevante Faktoren eine Rolle spielen. Es gibt fast nichts, das es nicht lohnt, hinsichtlich der Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse hin betrachtet zu werden. Mit dieser Studie beziehen wir uns auf das politisch-administrative System einer Kommune, also die Verwaltung und den Rat als Hauptakteur im Gender Mainstreaming Prozess. Als Handlungsfelder kommen damit alle Aufgaben und Leistungen in Betracht, die im Einflussbereich von Kommunalverwaltung und -politik liegen. Diese sind sowohl auf die internen Prozesse im politisch-administrativen System gerichtet als auch auf die Dienstleistungserstellung gegenüber den Bürger/innen in der Kommune.

Wir haben in unserem Controlling-System gelegentlich Ziele für Bereiche formuliert, die die Kommune allenfalls indirekt beeinflussen kann und z.B. den privatwirtschaftlichen Bereich oder übergeordnete Politik- und Verwaltungsebenen betreffen. Wir haben diese Ziele deshalb aufgenommen, weil wir den Umfang und die Reichweite des Gender-Mainstreaming-Anspruchs verdeutlichen wollen. Sicherlich besitzen solche nur indirekt beeinflussbaren Ziele nicht die erste Priorität bei der Umsetzung.

2.2 Begriff, Ziele und Methoden von Gender Mainstreaming

In der deutschsprachigen Literatur wird zumeist auf die Definition in einem für den Europarat erstellten Sachverständigenbericht von 1998 verwiesen. Danach besteht Gender Mainstreaming „in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“ (Europarat 1998, zit. nach Krell/Mückenberger/Tondorf 2001: 7).

Die folgende, etwas abgewandelte Definition von Barbara Stiegler bezieht sich stärker auf den Aspekt der Veränderung von Entscheidungsprozessen in einer Organisation: „Gender Mainstreaming besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation. Das Ziel von Gender Mainstreaming ist es, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar zu machen.“ (Stiegler 2000: 8).

Gender Mainstreaming bedeutet also, dass bei allen Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen alle Institutionen von Politik und Verwaltung die jeweils spezifische Situation von Frauen und Männern diffe-

renziert zu beachten und ihr Handeln auf die Beseitigung von Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern auszurichten haben. Es handelt sich somit um einen anspruchsvollen und konsequenten Grundsatz, der eine gänzlich neue Denk- und Sichtweise verlangt:

- Gleichberechtigung ist nicht mehr „reine Frauensache“ und so genannte „Frauen-Defizite“ sind nicht geschlechtsspezifisch, sondern sie existieren aufgrund gesellschaftlich definierter Geschlechterrollen. Das Geschlechterverhältnis ist nur dann änderbar, wenn bei beiden Geschlechtern zugleich angesetzt wird. Demzufolge wird beispielsweise der Anteil vollwerbstätiger Frauen nur dann zu erhöhen sein, wenn zugleich Männer verstärkt Aufgaben in der Familie übernehmen.
- Allgemeines Ziel von Gender Mainstreaming ist die Gleichberechtigung der Geschlechter. Mit diesem Prinzip soll erreicht werden, dass Frauen und Männer in der gleichen Weise an politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Prozessen teilhaben. Gemeint ist nicht Gleichstellung im formalen Sinne, sondern die Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Lebenssituationen von Männern und Frauen. Diese treten besonders deutlich zutage, wenn Männer und Frauen nicht jeweils als homogene Gruppen gesehen werden, sondern innerhalb dieser Gruppen nach unterschiedlichen Bedürfnissen und Bedingungen wie z.B. Alter, Familienstand, sozialer Status, Anzahl der Kinder, Art und Umfang der Beschäftigung u.ä. differenziert wird. Damit ist Gender Mainstreaming auch anschlussfähig an so genannte Diversity-Ansätze, die von US-amerikanischen Unternehmen im Kampf gegen Rassismus entstanden sind und auf die positiven Wirkungen der Vielfalt von kulturellen und ethnischen Werten und Normen in einer Organisation abheben.
- Damit nimmt Gender Mainstreaming eine zweifache Perspektive ein: Zum einen sollen gleiche Rechte, Pflichten und Chancen von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen Bereichen erreicht werden, zum anderen geht es aber auch um die Gleichwertigkeit von weiblichen und männlichen Lebensmustern und Kompetenzen. Die „männliche“ Lebenswelt stellt nicht länger die Norm dar, an der sich alles übrige anzupassen habe, sondern die herrschenden Werte und Normen selbst werden unter geschlechterspezifischen Gesichtspunkten verändert.
- Der politische Wille der Organisationsspitze ist die unbedingte Voraussetzung zur Umsetzung dieses Prinzips. Darüber hinaus spielen beteiligungsorientierte Verfahren eine große Rolle. Das gleichberechtigte Zusammenwirken von Frauen und Männern muss gekoppelt sein mit dem Zusammenwirken von Organisationsleitung und Basis. Diese Strategie geht damit über den klassischen Top-Down-Ansatz hinaus. Die Verantwortung liegt bei allen Verantwortungsträgern und allen an der Planung, Durchführung und Steuerung Beteiligten, und zwar in jeder Dienststelle, kommunalen Einrichtung, in Projektgruppen, aber auch in Ausschüssen und im Rat.
- Gender Mainstreaming ist *ein* Instrument, aber *nicht das einzige* zur Schaffung von Geschlechtergerechtigkeit. Es ersetzt nicht die bisherige spezifische Frauenförderung, sondern ergänzt diese. Die klassische Frauen- und Gleichstellungspolitik bildet dabei die Basis für Gender Mainstreaming. Sie stellt zum einen notwendiges Wissen und langjährige Erfahrungen bereit, zum anderen ist sie zur Beseitigung bestehender Ungleichheiten weiterhin erforderlich.

Mit dem Gender-Mainstreaming-Ansatz werden – neben der moralisch-ethischen Begründung der Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern – eine Reihe von politischen und ökonomischen Vorteilen verbunden. Dazu gehören neben der Verbesserung des Images einer Verwaltung bzw. der gesamten Kommune eine größere Effektivität und Qualität von Politik, dadurch dass sich einzelne Maßnahmen und Leistungen stärker an den Bedürfnissen der Zielgruppen orientieren. Häufig wird auch auf eine größere Effizienz von Politik hingewiesen sowie auf direkte und indirekte Einsparpotenziale durch z.B. einen effizienteren Personaleinsatz durch Arbeitszeitflexibilisierungen oder eine bessere Nutzung der beruflichen und persönlichen Qualifikationen und Potenziale von Mitarbeiterinnen. Darüber hinaus werden langfristig positive volkswirtschaftliche Effekte wie z.B. die Erhöhung der Geburtenrate und damit die bessere Finanzierung des Gesundheits- und Rentensystems erwartet (vgl. Tondorf 2001: 274 f.; Weg 2001: 9 ff.).

Bei den oben skizzierten wesentlichen Elementen des Gender-Mainstreaming-Prinzips wird deutlich, dass Gender Mainstreaming kein Ziel an sich darstellt, sondern als Methode, Prinzip oder Denkweise erst noch mit konkreten inhaltlichen Zielen verbunden werden muss. Diese sind Gegenstand von politischen Entscheidungen und Verhandlungen und müssen für alle Politik- und Arbeitsbereiche weiter konkretisiert werden.

Was die Umsetzung in die Praxis angeht, so gibt es keine allgemeingültige Regel, vielmehr ist der Prozess abhängig von der jeweiligen Organisationskultur. Es lassen sich jedoch folgende Aktivitätsbereiche unterscheiden, in denen jeweils unterschiedliche Methoden und Instrumente zum Einsatz kommen (vgl. auch Döge 2002: 13 f).

So finden sich Maßnahmen wie Informationsveranstaltungen, Beratung und Fortbildung, um die notwendige *Gender-Kompetenz* in den Organisationen und bei allen MitarbeiterInnen herzustellen. Darüber hinaus erfordert Gender Mainstreaming die Bereitstellung von *Ressourcen* für die einzelnen Umsetzungsmaßnahmen. Durch die Einrichtung von institutionellen Arbeitsformen soll eine *Gender-Verantwortlichkeit* in den betreffenden Organisationseinheiten gewährleistet werden. Ein weiterer Aktivitätsbereich zielt auf die Sicherstellung einer *Gender-Verbindlichkeit* durch entsprechende Evaluations- und Controllingmethoden.

Alle Aktivitätsbereiche lassen sich durch Gender Controlling unterstützen und in ihrem jeweiligen Umsetzungsstand transparent machen; bei dem letztgenannten Punkt, der Gender-Verbindlichkeit, setzt Controlling an, indem es die Umsetzung von Maßnahmen und die Zielerreichung überprüft und evaluiert.

In der Praxis finden sich verschiedene Verfahren, Methoden und Checklisten, die zum Teil an die Erfahrungen in anderen Ländern anknüpfen, zum Teil auf Instrumente der Organisationsentwicklung und Managementlehre zurückgreifen. Da die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf die Veränderung von Prozessen in einer Organisation zielt, ist Gender Mainstreaming mit anderen umfassenden Reformansätzen im Sinne eines „Change-Management“ vergleichbar und lässt sich gut in bestehende Prozesse der Verwaltungsreform, so z.B. in Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement, in das Qualitätsmanagement (und insbesondere in den „Total E-Quality“-Ansatz) oder eben – als Gegenstand unserer Studie – in das Controlling integrieren. Gender Mainstreaming ist ein mittel- bis langfristig angelegter Prozess, der – wie alle Reformprozesse – im Wesentlichen aus den vier Hauptschritten Bestandsaufnahme und Analyse, Zielformulierung, Maßnahmenentwicklung und Umsetzung, Auswertung und Überprüfung besteht und die im einzelnen noch weiter ausdifferenziert werden können (vgl. z.B. die 6-Schritte-Prüfung nach Krell/Mückenberger/Tondorf 2001). Die einzelnen Schritte lassen sich durch ein Set verschiedener Techniken umsetzen, wobei zwischen analytischen, konsultativen und partizipatorischen Instrumenten unterschieden werden kann (vgl. Stiegler 2000: 15).

Wir möchten an dieser Stelle nur kurz auf die in Schweden entwickelte so genannte 3-R-Methode eingehen, da diese in unserem Gender-Zielsystem in Kapitel 4 erwähnt wird. Diese Analysetechnik umfasst drei Kategorien, die bei jeder politischen Maßnahme zu überprüfen sind:

- **„Repräsentation“:** Hier wird nach dem Anteil von Männern und Frauen bezüglich der Teilhabe an und der Wirkung von einer Maßnahme gefragt. Wie viele Männer und Frauen sind betroffen, wie viele Männer und Frauen waren beteiligt?
- **„Ressourcen“:** Hier wird geprüft, wie sich die für eine Maßnahme zur Verfügung gestellten Ressourcen (Geld, Raum, Zeit, Information u.ä.) auf Männer und Frauen verteilen.
- **„Realisierung“:** Die dritte Kategorie fragt nach den Ursachen für die Repräsentation und die Verteilung der Ressourcen. Sie bezieht sich auf die Wirklichkeit des Geschlechterverhältnisses und die Möglichkeiten seiner Veränderung.

Im Rahmen des Gender Controlling spielen insbesondere diese analytischen Techniken eine besondere Rolle. Neben der 3-R-Methode gehören spezifische Gender-Expertisen oder Kosten-Nutzen-Analysen ebenso dazu wie spezielle Checklisten (vgl. Stiegler, 2000: 15 f.).

2.3 Kritik des Gender-Mainstreaming-Ansatzes

In der kommunalen Praxis wurde Gender Mainstreaming ganz unterschiedlich aufgenommen. Die Haltungen gegenüber diesem Ansatz reichen von – zumindest anfänglicher – Euphorie bis zu deutlicher Ablehnung und ebenso finden sich in der wissenschaftlichen Diskussion kritische Stimmen. Es scheint, als hätte die Auseinandersetzung mit dem Thema gerade erst begonnen. Ohne an dieser Stelle ausführlich auf die Debatte eingehen zu wollen, sollen einige wesentliche Kritikpunkte dennoch benannt und unsere Position dargelegt werden.

Wenngleich allgemein begrüßt wird, dass die Gleichstellungspolitik nunmehr als wichtiges Thema auf die Führungsetagen von Organisationen gehoben wird, so ist zu fragen, wie die zumeist ja noch männlich dominierten Führungsetagen dazu motiviert werden, sich für Gleichstellungsfragen einzusetzen. In der Regel werden Gründe wie Imageverbesserung und ökonomische Vorteile in den Vordergrund gerückt und damit, so die Kritik, vom eigentlichen Ziel der „gleichen Teilhabe“ abgelenkt. In solchen rein ökonomischen Begründungen wird die Gefahr gesehen, dass sich das Ziel der Chancengleichheit lediglich auf eine „'gerechte' Verteilung von Positionen innerhalb der bestehenden (u.a. patriarchalen) Hierarchien und Konkurrenzmuster“ beschränke und „Begründungen, die auf soziales Unrecht oder Gesetzesverletzungen verweisen, fallengelassen werden“ (Nohr 2002: 54).

In eine ähnliche Richtung weist auch die Kritik, dass – solange die Führungsetagen männlich besetzt sind – auch die Zielformulierung im Sinne des geforderten Top-Down-Prozesses männlich dominiert ist, so dass die Gefahr besteht, frauenpolitische Zielvorstellungen nicht ausreichend zu berücksichtigen (vgl. Höppel 2002: 120).

Die in der Praxis zum Teil deutlich zu vernehmende Skepsis resultiert aus der Befürchtung, dass mit Gender Mainstreaming die klassische Frauenförderung abgeschafft werden könnte. Erste Belege dafür, dass die geforderte Doppelstrategie untergraben wird oder gleichstellungspolitische Umsetzungen schlicht unterlassen werden, gibt es bereits (siehe Braunmühl 2002: 22; Höppel 2002: 120).

Insbesondere der zuletzt genannte Aspekt wird häufig auf ein verfehltes Verständnis und eine verkürzte Sichtweise von Gender Mainstreaming zurückgeführt (Tondorf 2001: 271; Braunmühl 2002: 22). Hier gilt es zum einen, durch Aufklärung, Beratung und Training die erforderliche Gender-Kompetenz herzustellen, zum anderen aber auch, die durch solche Missbrauchshandlungen eigentlich anstehende Machtfrage zwischen den Geschlechtern zu thematisieren und die bestehenden Diskriminierungsstrukturen zum Ausgangspunkt zu nehmen (Rosenstreich 2002: 35).

Aus unserer Sicht sind die geäußerten Vorbehalte zweifellos berechtigt. Allerdings liegen bisher noch keine ausreichenden Erfahrungen vor, um zu einer realistischen Einschätzung darüber gelangen zu können, in welche Richtung die angeschobenen Gender-Mainstreaming-Prozesse weisen und ob dieser Ansatz so umgesetzt wird, dass er die strukturellen Ursachen der Ungleichheit zwischen Männern und Frauen zu beseitigen vermag. Wir plädieren dafür, eine durchaus kritisch-realistische, aber dennoch offene Haltung gegenüber dem Gender Mainstreaming-Ansatz einzunehmen und dabei die weitere Entwicklung kritisch zu verfolgen, aber auch die Chancen und Potenziale zu nutzen.

Diese liegen vor allem darin,

- dass beide Geschlechter in die Verantwortung genommen werden;
- dass Ausmaß, Ursachen und Kosten bestehender Ungleichheiten transparent gemacht werden;
- dass durch die Umsetzung beschlossener Maßnahmen Gleichstellungsfortschritte sichtbar werden;
- dass Geschlechtergerechtigkeit integraler Bestandteil der politisch-administrativen Steuerung des Gesamtsystems ist.

Bei Gender Mainstreaming handelt es sich um einen langfristig angelegten Lernprozess, dessen neue Sicht- und Denkweise eingeübt werden muss und der als „bewusst gestaltendes Prinzip“ (Jung 2003: 199) zu ver-

stehen ist. Wir sehen einen wichtigen Erfolgsfaktor darin, dass diese Prozesse von Beginn an durch ein kontinuierliches Controlling unterstützt werden, um jederzeit steuernd und korrigierend eingreifen zu können (siehe auch Färber 2001: 22). Damit kommen wir zum eigentlichen Gegenstand dieser Studie, dem Gender Controlling.

Was damit gemeint ist und wie es in der Praxis aussehen könnte, soll im Folgenden näher dargestellt werden. Vorab sei angemerkt, dass der Begriff etwas missverständlich ist, denn Gender Controlling soll keinen eigenständigen Controllingbereich abbilden. Bereits aus dem Anspruch von Gender Mainstreaming als Querschnittsaufgabe folgt, dass die Gender-Perspektive in alle bestehenden Steuerungselemente einzuflechten ist. Zahlreiche Kommunen haben im Zuge der Verwaltungsreform inzwischen allgemeine Controlling-Systeme installiert – so auch unsere Kooperationskommunen Lübeck und Norderstedt. Soweit ein solches Controlling-System bereits vorhanden ist, sollte Gender Controlling unbedingt in dieses integriert und nicht isoliert in der Kommune eingeführt werden.

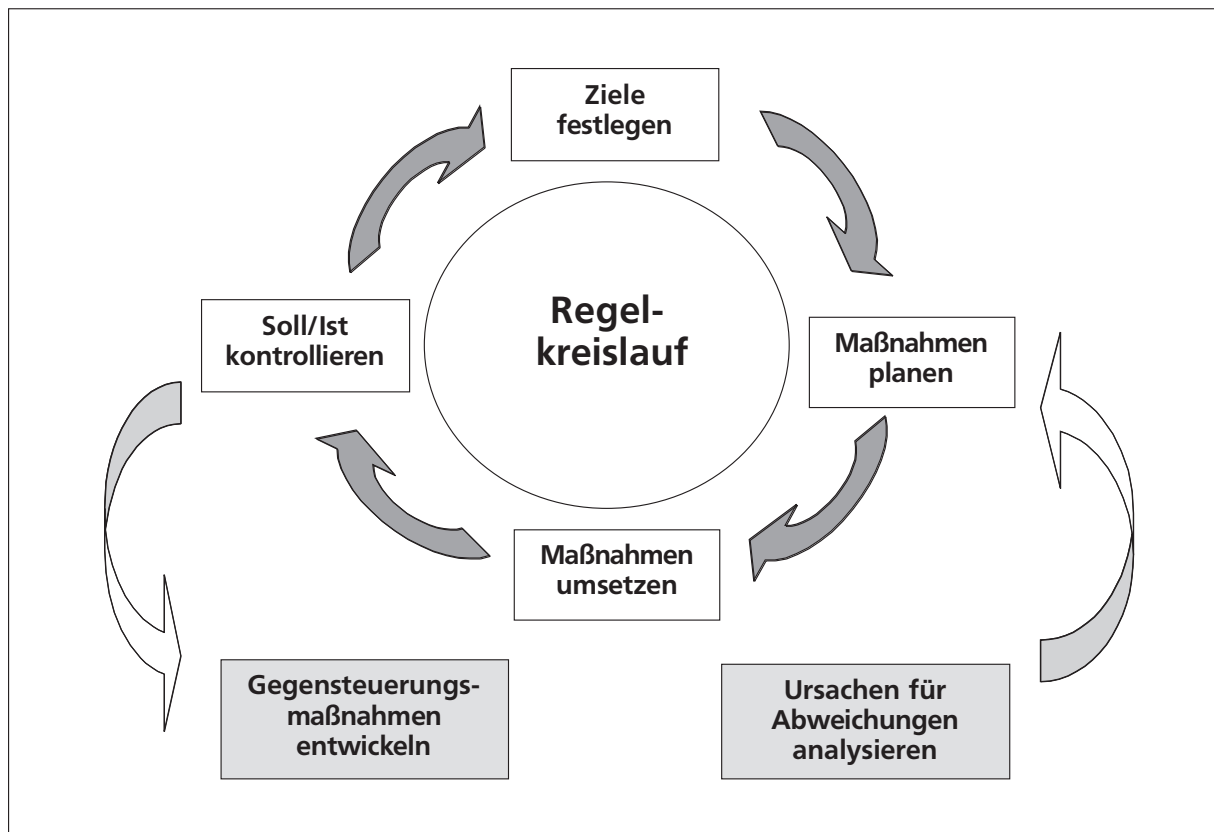
3. Gender Controlling als Umsetzungsstrategie

Controlling mit der Balanced Scorecard (BSC) als einem Controllinginstrument erscheint uns besonders geeignet, den notwendigen Prozess der Operationalisierung von Gender Mainstreaming voranzutreiben und konkretisierende Impulse für die Umsetzung und Verankerung von Gender Mainstreaming in der Kommunalverwaltung zu geben.

3.1 Verwaltungscontrolling und Gender Controlling

Aus dem betriebswirtschaftlichen Grundverständnis von Controlling folgt, dass Verwaltungscontrolling als einem wesentlichen Element des neuen Steuerungsmodells lediglich als Entscheidungshilfe, genauer als Informations- und Führungsunterstützungssystem, und nicht als Entscheidungsinstanz zu verstehen ist. Daher ist Verwaltungscontrolling regelmäßig als Stabsstelle zu organisieren, die gegenüber der jeweiligen Leitungsinstanz Assistenzfunktionen ausübt, aber auch auf engen Informations- und Kommunikationskontakt zu den nachgeordneten Mitarbeiterinnen angewiesen ist. Auch ist Verwaltungscontrolling nicht mit Kontrolle zu verwechseln, sondern Controlling ist unterstützend sowohl in Aufgabenbereichen wie der Planung, Zielentwicklung und Umsetzungsüberwachung als auch der Ergebniskontrolle und Evaluation tätig. Insofern erstreckt sich Verwaltungscontrolling auf den gesamten in der folgenden Abbildung 1 skizzierten Management-Zyklus.

Abbildung 1: Der Managementzyklus



Das bedeutet, dass Verwaltungscontrolling sowohl längerfristige Konzeptentwürfe und Zielvorstellungen erarbeitet (strategisches Controlling) als auch z.B. eher kurzfristig Informationen etwa zum Kostenbereich sammelt, auswertet und aufbereitet (operatives Controlling), Soll-Ist-Vergleiche sowie Abweichungs- und Ursachenanalysen durchführt. Es ist üblich, zwischen strategischem Controlling, das eher qualitativ-

längerfristige Fragen bearbeitet, und operativem Controlling, das sich stärker mit quantitativen und Wirtschaftlichkeitsaspekten beschäftigt, zu unterscheiden (vgl. im Einzelnen z.B. Damkowski/Precht 1995: 150-162). Controlling arbeitet mit spezifischen Controllinginstrumenten. Dazu gehören u.a. die Verwendung von Kennzahlen und ein darauf bezogenes Berichtswesen. Ein neueres Instrument spezifischer Art ist in diesem Zusammenhang die Balanced Scorecard (vgl. hierzu näher 3.3).

Controlling lässt sich problemlos auf den Ansatz des Gender Mainstreaming übertragen und eignet sich, Gender Mainstreaming in der Praxis der Kommunalverwaltung zu operationalisieren und zu verankern (vgl. auch Sander/Müller 2003: 286 f.; Icking 2002: 1). In diesem Sinne lässt sich Gender Controlling definieren als (Sander/Müller 2003: 286):

„ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das die Unternehmensleitung und die Führungskräfte im mittleren Management dabei unterstützt, Gleichstellungsziele zu formulieren und gleichstellungsfördernde Maßnahmen zu planen, umzusetzen, zu evaluieren, zu kontrollieren und zu korrigieren. Zu diesem Zwecke er- und verarbeitet das Gleichstellungscontrolling die für die Planung, Steuerung und Kontrolle des innerbetrieblichen Gleichstellungsprozesses relevanten Kennzahlen und Informationen und übernimmt Beratungsfunktionen, die dem Management optimale Entscheidungen in der Umsetzung und Korrektur des Gleichstellungsziels ermöglichen.“

3.2 Gender Controlling: Praxisbeispiele

Die Anwendung des Controlling-Ansatzes auf Gender Mainstreaming steckt weitgehend noch in den „Kinderschuhen“. Dennoch lassen sich im deutschsprachigen Raum in der Schweiz und in Deutschland sowie im Rahmen der EU einige bemerkenswerte Projekte feststellen, die unserem Konzept und unserer Vorgehensweise in einzelnen Punkten ähnlich sind.

Durch den Europäischen Sozialfond (ESF) der EU werden in Deutschland mehrere Projekte gefördert, so insbesondere in Nordrhein-Westfalen und Berlin (vgl. auch Englert/Kopel/Ziegler 2002: 451-457). Während das Berliner Projekt offenbar noch mit erheblichen Schwierigkeiten konfrontiert ist (vgl. Seeland/Wielpütz 2002: 2-4), ist das Projekt in Nordrhein-Westfalen bereits beachtliche Schritte auf dem Weg zum Gender Controlling vorangekommen (zum Folgenden Icking 2002: 2 f.). Dort ist das Arbeitsministerium zuständig für die ESF-Umsetzung und damit auch zuständig für die Steuerung. In der Rahmenkonzeption ist die generelle Zielsetzung des ESF für die Gleichstellungsförderung in Nordrhein-Westfalen in einer durchaus kontrollierbaren Form beschrieben worden. Hierfür bestehen drei Kriterien, nämlich die Erhöhung der Erwerbsquote der Frauen, die Verbesserung der beruflichen Situation der Frauen sowie die Reduzierung von Frauen-Arbeitslosigkeit. Weitere Aufgaben des Landes sind die Berichterstattung gegenüber dem Bund und das Haushalts- und Finanzcontrolling sowie das Programm- und Projektcontrolling. Das Arbeitsministerium hat mit 30 Arbeitsmarktregionen des Landes Zielvereinbarungen zur ESF-Umsetzung abgeschlossen. Die Entscheidungsfindung erfolgt in regionalen Beiräten. Eine externe Beratung ist sowohl für die Unterstützung und Koordination der Regionen als auch für das Controlling und die fachliche Projektunterstützung vorgesehen. Weitere Partner sind die regionalen Versorgungsämter als Bewilligungsbehörde und die Bezirksregierung bzw. das Landesversorgungsamt als übergeordnete Behörde. Bei der Bezirksregierung (Landesversorgungsamt) wird eine entsprechende Datenbank geführt. Anhand der aggregierten Daten werden auf der einen Seite der Input in Form von Finanzmitteln und auf der anderen Seite der Output in Form der Zahl der zu erreichenden Teilnehmerinnen und Unternehmen verdeutlicht.

In der Schweiz wird seit 2001 ein Projekt durchgeführt, das die Einführung des Gleichstellungs-Controlling bei ausgewählten Unternehmungen und Verwaltungen zum Ziel hat (zum Folgenden Sander/Müller 2003: 293-296). Träger des Projektes sind die Gewerkschaften vpod (Verband des Personals öffentlicher Dienste) und SSM (Schweizer Syndikat Medienschaffender). Das Projekt wird maßgeblich vom eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann im Rahmen der Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz unterstützt. An ihm sind 7 Pilotorganisationen beteiligt, drei Unternehmenseinheiten der Schweizerischen

Radio- und Fernsehgesellschaft „SRG SSR idée suisse“ und vier öffentliche Verwaltungen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene.

Das Projekt verfolgt folgende Ziele:

- Verankerung der Gleichstellung als Querschnittsaufgabe in den Organisationen,
- Integration der Gleichstellungsziele in die Strategien und Strukturen der Organisationen und
- Einbindung der Führungskräfte als Hauptverantwortliche für die Umsetzung der Gleichstellung.

Gemeinsam mit den Pilotorganisationen wird der Prozess der Integration der Gleichstellung in bestehende Managementstrukturen umgesetzt, das notwendige Instrumentarium erarbeitet und erprobt. Dieser Integrationsprozess wird schrittweise mit den Pilotorganisationen gestaltet und diese werden bei der Umsetzung unterstützt.

Im ersten Projektjahr von Mitte 2001 bis Mitte 2002 wurde das Gleichstellungscontrolling in den Organisationen teils flächendeckend, teils experimentell mit mindestens zwei Führungskräften eingeführt.

Alle beteiligten Organisationen haben strategische Oberziele beschlossen und mit den beteiligten Führungskräften Jahresziele für 2002 vereinbart. Entsprechende Maßnahmen wurden bereits realisiert, die Evaluation der Zielerreichung setzte zu Beginn des Jahres 2003 ein. Im zweiten Projektjahr von Mitte 2002 bis Mitte 2003 bildeten die Weiterentwicklung und Erprobung des Instrumentariums und die intensive Begleitung der Pilotorganisationen die Schwerpunkte. Im dritten Projektjahr, das von Mitte 2003 bis ca. Herbst 2004 geplant ist, steht neben der nur noch begrenzten Begleitung der Pilotorganisationen die Erarbeitung des Transfers der Projektergebnisse in Form eines Anwendungsinstrumentariums im Vordergrund. Damit soll das Gleichstellungscontrolling auf weitere Organisationen übertragen und vielseitig anwendbar werden. Gleichzeitig ist für das Ende des Projektes auch eine Ergebnisevaluation in den Pilotorganisationen vorgesehen. Die folgenden zwei Beispiele illustrieren den Umsetzungsstand dieses schweizerischen Projekts:

Beispiel 1 (öffentliche Verwaltung)

- Eine der Pilotorganisationen (öffentliche Verwaltung mit mehreren hundert Mitarbeiterinnen) steht in einem grundlegenden Umstrukturierungsprozess bei der Einführung des New Public Management. Ziel innerhalb des Projektes ist es, die Gleichstellung in die zukünftige Organisationsform flächendeckend zu integrieren und so die Idee des Gender Mainstreaming umzusetzen. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass sich Gleichstellungscontrolling und New Public Management ideal ergänzen. So wirken die Gleichstellungsbeauftragten mit dem Ansatz des Gleichstellungscontrolling im Prozess der Organisationsentwicklung an vorderster Stelle mit und können substantiell bei der Entwicklung und Einführung des neuen Controllingansatzes in der Gesamtorganisation mitgestalten. Die Anliegen der Gleichstellung werden somit im Sinne des Gender Mainstreaming von Anfang an in der zukünftigen Organisationsform verankert (Sander/Müller 2003: 295).

Beispiel 2 (Unternehmenseinheit der „SRG SSR idée suisse“)

- Eine Unternehmenseinheit von „SRG SSR idée suisse“ hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil im Gesamtunternehmen schrittweise zu erhöhen. Es wird dort mit der Balanced Scorecard gearbeitet und damit besteht eine gute Grundlage für Planung und Steuerung des Gleichstellungsziels. Durch die Festlegung von Zielkennzahlen für jeden Unternehmensbereich und ihre transparente Kommunikation sind die Führungskräfte durch ein internes Benchmarking zusätzlich motiviert, ihre Ziele zu erreichen. Die Zielkennzahlen sind den einzelnen Bereichen angepasst: So hat zum Beispiel die technische Abteilung eine andere Zielkennzahl (Frauenanteil) als der Verwaltungsbereich. Die Führungskräfte werden bei der Zielerreichung von der Personalabteilung unterstützt. Sie werden beispielsweise bei der geschlechtergerechten Stellenausschreibung, bei der Führung von Bewerbungsgesprächen oder der Prüfung der Teilzeittauglichkeit von Stellen beraten (Sander/Müller 2003: 295 f.).

Bemerkenswert sind schließlich auch die konzeptionellen Ansätze, die die Städte Lübeck und Norderstedt in einem gemeinsamen Projekt „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frau-

en und Männern“ entwickelt haben. Mit dem Projekt wurden folgende Ziele verfolgt und konzeptionell auch konkretisiert (Lübeck/Norderstedt 1999: 10):

- „Integration des Querschnittsziels ´Gleichstellung von Frauen und Männern´ in die Instrumente (Kontraktmanagement, Produkte, Controlling) der Verwaltungsstrukturreform;
- Einführung eines Kontraktmanagement für die Gleichstellungsarbeit,
- Benennung der gleichstellungsrelevanten Produkte der Kommunen und Erstellung eines Kriterienkatalogs für die Auswahl,
- Erarbeitung konkreter Zielsetzungen der Gleichstellungsarbeit für die gleichstellungsrelevanten Produkte der Kommune,
- Anpassung der Instrumente des Frauenförderplans,
- Erarbeitung aussagekräftiger Kennzahlen (quantitativ und qualitativ) für die gleichstellungsrelevanten Produkte,
- Einbindung in das Berichtswesen und das Controllingssystem der Kommune,
- regelhafte Aktualisierung/Pflege der gleichstellungsrelevanten Ziele und ihrer Kennzahlen zur Erfolgsmessung im Produktkatalog der Kommune“.

Außerdem sollte mit dem Projekt auch die Frage der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Querschnittsziele untersucht werden (Lübeck/ Norderstedt 1999: 10).

3.3 Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument für die Kommunalverwaltung

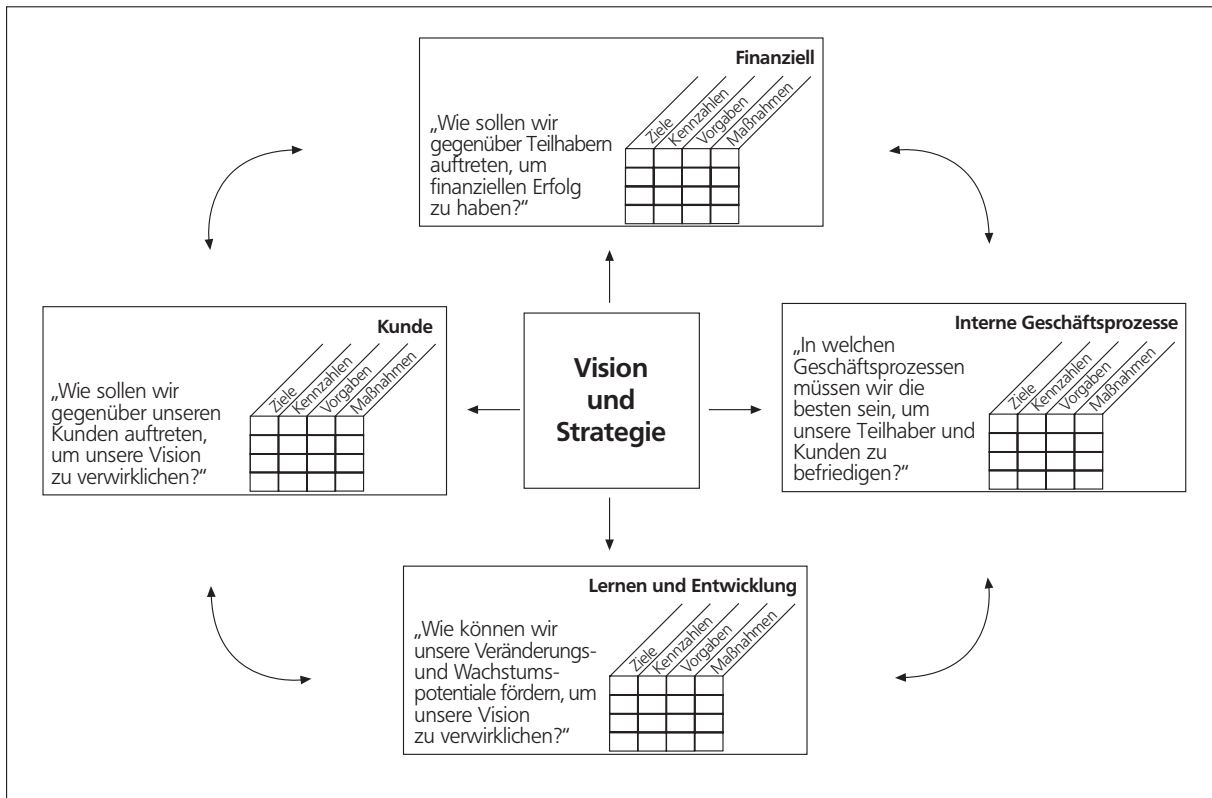
Die Balanced Scorecard wurde ursprünglich von den Autoren Kaplan/Norton für die Privatwirtschaft entwickelt und ist wohl wörtlich als „Ausgewogene Punktekarte“ zu übersetzen; wir sprechen in freier Übersetzung von „Ausgewogener Strategiekarte“. Kaplan/Norton (1987: 8 f.) beschreiben diese wie folgt:

- „Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie,
- Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und Maßnahmen,
- Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen,
- Verbesserung von strategischem Feed back und Lernen“.

Die Balanced Scorecard dient also bereits in der Privatwirtschaft der Operationalisierung von Unternehmensstrategien bzw. -zielen und beinhaltet die folgenden vier Dimensionen (vgl. Abb. 2):

- Finanzielle Dimension,
- Dimension der internen Geschäftsprozesse,
- Dimension von Lernen und Entwicklung sowie
- die Kundendimension.

Abbildung 2: Die vier Dimensionen der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton



Quelle: Robert S. Kaplan und David P. Norton, „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, Harvard Business Review (January – February 1996): 76. Reprinted with permission.

Verschiedentlich wird die BSC auch bereits für den öffentlichen Sektor benutzt, so etwa im Rahmen eines Projektes der Hans-Böckler-Stiftung, in dem die BSC für die Personalratsarbeit zur „Beteiligungsstrategie-karte“ weiterentwickelt worden ist (vgl. Abel/Bellmann/Müller/Wannöffel 2003).

Nach unserem Verständnis ist die Balanced Scorecard sowohl Steuerungs- und Unterstützungsinstrument als auch Check-Liste, mit der gewährleistet werden soll, dass ein Unternehmen bei der Operationalisierung von Zielen und Strategien diese vier Dimensionen zuverlässig berücksichtigt. Die von Kaplan/Norton für die privatwirtschaftliche Unternehmung entwickelte BSC ist nicht ohne weiteres auf den öffentlichen Sektor und die Kommunalverwaltung, aber doch in modifizierter Form übertragbar. Wir haben im Rahmen verschiedener Projekte diese privatwirtschaftliche BSC für den öffentlichen Sektor angepasst (vgl. hierzu auch König/Rehling 2002: 13-17). Hierbei haben wir folgende Aspekte verändert bzw. ergänzt:

- Für den Prozess der BSC-Entwicklung erscheint uns wichtig, dass:
 - sowohl die politische Führung als auch die Verwaltungsspitze und Verwaltungsmitarbeiter beteiligt werden;
 - der Prozess nicht nur top-down, sondern im „Gegenstromverfahren“ top-down – bottom-up erfolgt.
- Wir halten alle vier Zieldimensionen für gleichrangig und haben daher die optische Dominanz der finanziellen Dimension bei Kaplan/Norton aufgegeben;
- nach unserer Erfahrung ist es zweckmäßig, zwischen allgemeinen Richtungszielen, die direkt aus einer Vision oder einem Leitbild ableitbar sind, und diese konkretisierenden Einzelzielen zu unterscheiden;
- die Kundendimension ist nach unserer Auffassung zu eng gefasst und ist um die Rolle des Bürgers als Mitgestalter zu ergänzen;

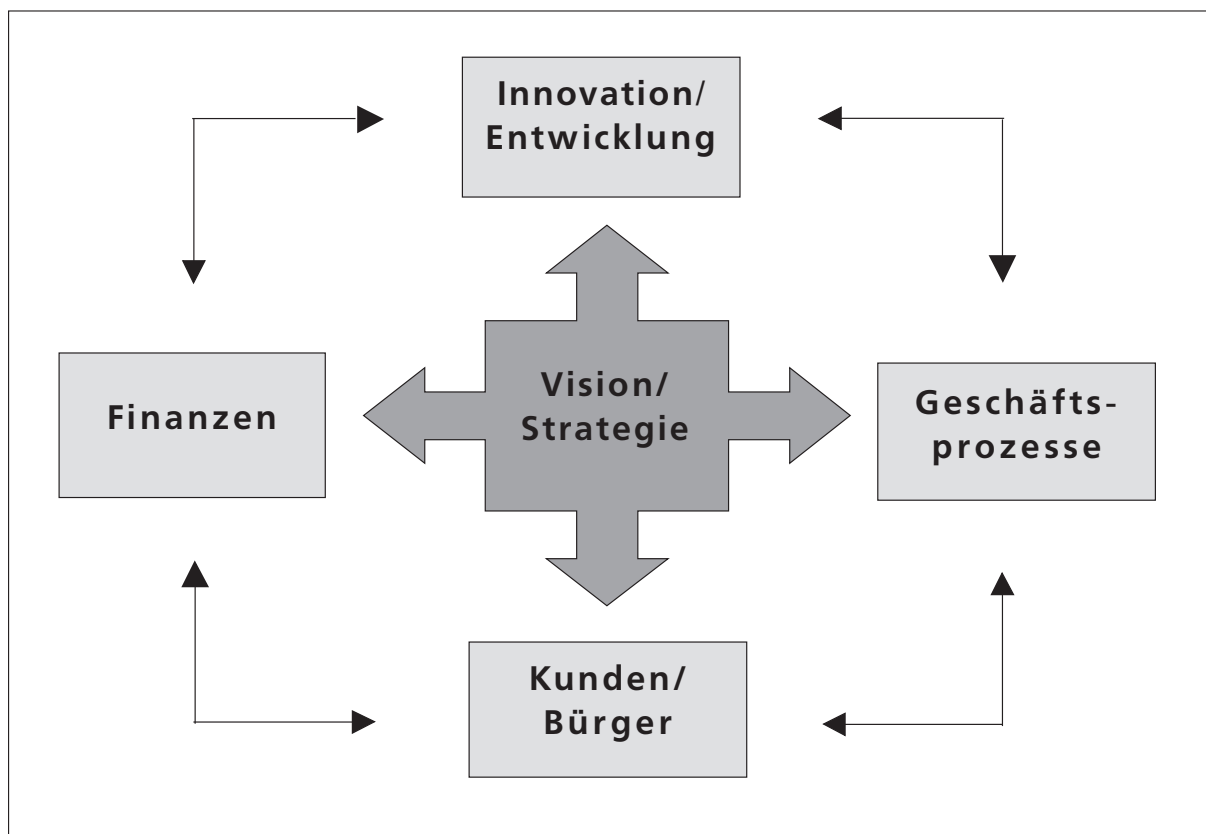
- wir meinen, dass die Dimension „Geschäftsprozesse“ zu kurz greift und diese um organisationsinterne Aspekte der Mitarbeiterperspektive und der Organisationsstrukturen zu erweitern ist.

Aufgrund dieser Veränderungen formulieren wir die Dimensionen der BSC für den öffentlichen Sektor, insbesondere die Kommunalverwaltung, folgendermaßen:

- Strategische, gesellschaftspolitische Ziele (Politikumfeld-Ziele): „Innovation und Entwicklung“;
- strategische, verwaltungsinterne Innovationsziele einschließlich mitarbeiterorientierter Ziele (interne Organisationsziele): „Geschäftsprozesse“ im weiteren Sinne;
- strategische und operative bürger- und kundenorientierte Ziele (Mitgestaltungs- und Service-Ziele): „Kunden/Bürger“;
- operative, finanzwirtschaftliche Ziele: Finanzen

Vereinfacht lässt sich dies in der folgenden Abbildung 3 darstellen.

Abbildung 3: Modifizierte Balanced-Scorecard



Es hat sich für uns erwiesen, dass eine solche Balanced Scorecard hervorragend geeignet ist, die in den vier Dimensionen zu entwickelnden Ziele aufgrund bestimmter Methoden in konkrete Maßnahmen, die die Ziele fördern sollen, und Indikatoren, die die Zielerreichung messen können, zu operationalisieren. Indikatoren werden hier als für bestimmte Sachverhalte geeignete, quantitativ messbare Größen verstanden. Indikatoren sollen möglichst folgenden Anforderungen genügen (König/Rehling 2002: 7). Sie sollen

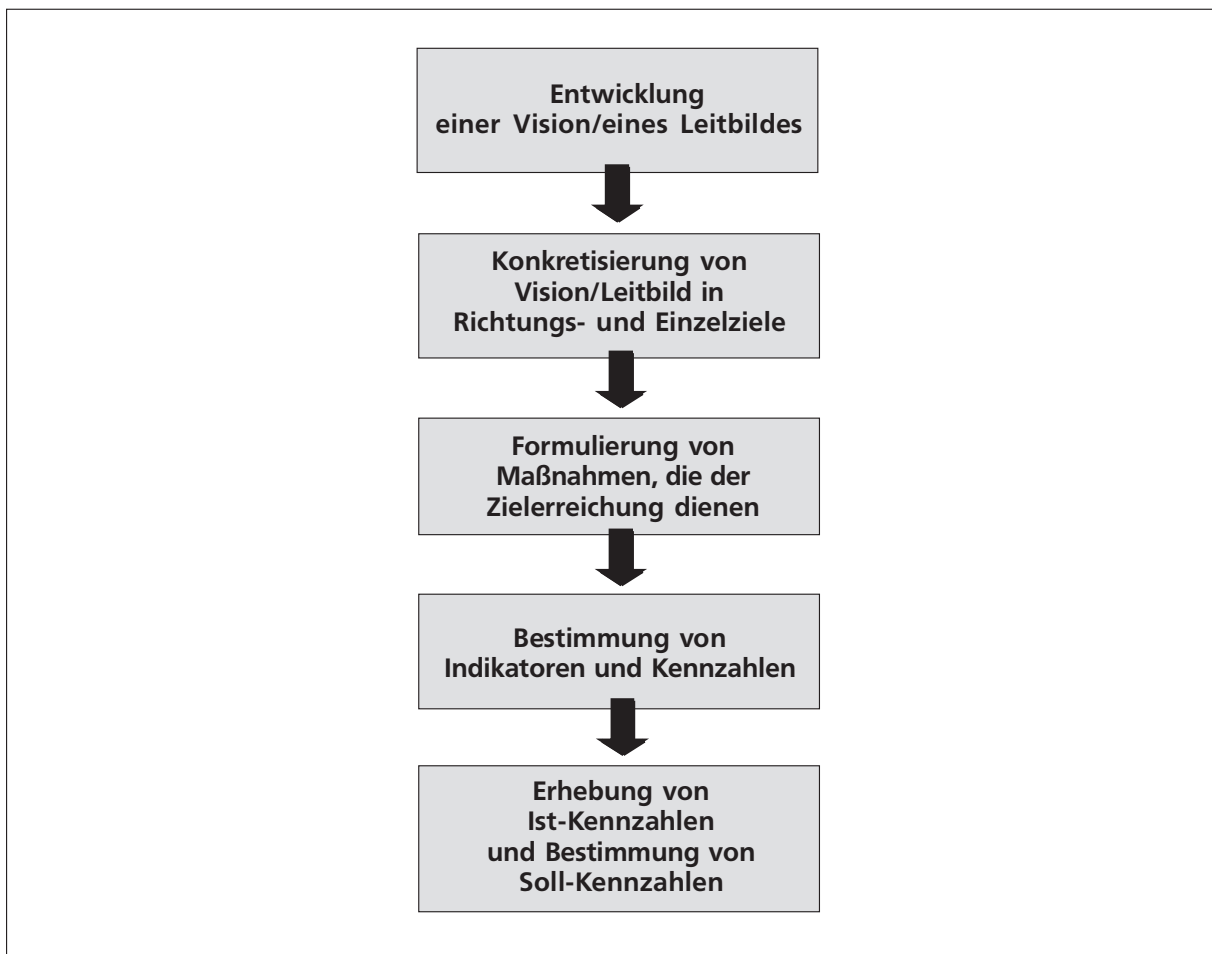
- ein Ziel zuverlässig repräsentieren;
- das Maß der Zielerreichung abbilden können;
- das Verhalten der Mitarbeiter/innen in die gewünschte Richtung lenken;

- eindeutig definiert und interpretierbar sein und
- möglichst einfach erhebbar oder verfügbar sein (vgl. auch Horváth und Partner 2001: 200).

Werden solche Indikatoren auf konkrete Sachverhalte bzw. Organisationssituationen angewendet und auch quantitativ dargestellt, so sprechen wir von Kennzahlen und zwar von Ist-Kennzahlen, soweit Ist-Zustände quantitativ abgebildet werden, und von Soll-Kennzahlen, soweit künftige Soll-Zustände quantitativ bestimmt werden.

Der Prozess der Entwicklung einer BSC für eine öffentliche Verwaltung lässt sich dann mit folgendem Ablaufschema darstellen:

Abb. 4: Ablaufschema für die Erarbeitung einer BSC



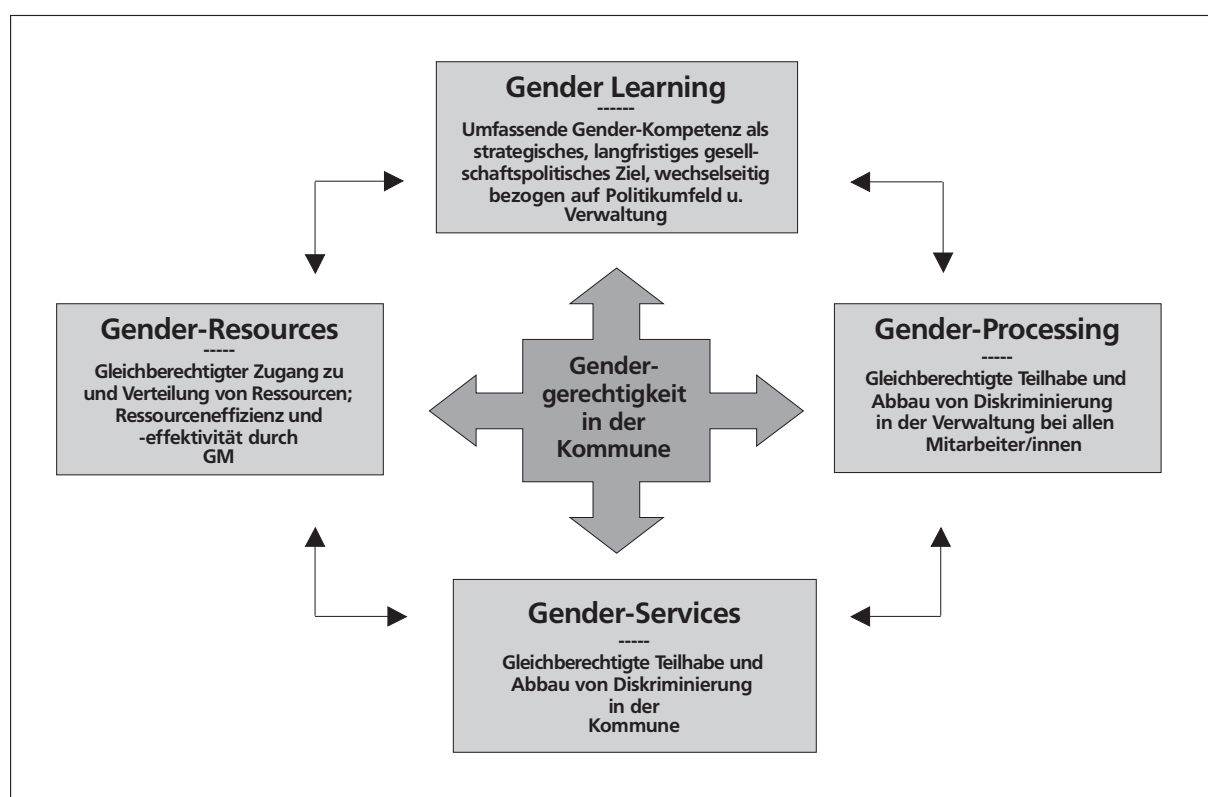
Ähnlich ist das Ablaufschema bei Horváth und Partner (2001: 62) gestaltet, wenn auch dort mit anderen Formulierungen und zwei wichtigen Unterschieden:

- Anders als Horváth und Partner und übrigens auch anders als bei Kaplan/Norton halten wir es nicht für zweckmäßig, vor der Maßnahmenformulierung bereits Kennzahlen zu entwickeln; denn erfahrungsgemäß werden bereits im Zuge der Maßnahmenbestimmung erste brauchbare Kennzahlen gefunden. Allerdings muss dies auch nicht so strikt gesehen werden, denn vereinzelt kann es auch anregend sein, von einer Kennzahl ausgehend über geeignete Maßnahmen nachzudenken.
- Horváth und Partner bauen in obiges Ablaufschema noch eine zusätzliche Stufe „Ursache-Wirkungsketten“ ein. Dies ist zwar logisch und systematisch insofern, als zwischen den vier Zieldimensionen sicherlich Einflussbeziehungen bestehen und außerdem Maßnahmen nur in Frage kommen, wenn sie

auch die Zielerreichung bewirken bzw. nur solche Indikatoren gebildet werden sollten, die die Zielerreichung auch zuverlässig abbilden. Aber die Überlegung von Horváth (1999: 309), dies durch entsprechende „Hypothesentests“ zu überprüfen, erscheint uns für die Praxis zu aufwendig und in der Zuverlässigkeit auch zu unsicher. Wir schlagen daher vor, diese Kausalitätsfrage lediglich in Workshops mit den betroffenen Führungskräften und Mitarbeiter/innen zu plausibilisieren.

Unser obiges Ablaufschema haben wir – bis auf die letzte Stufe – für die Operationalisierung von Gender Mainstreaming angewandt und zunächst folgende, für Gender Mainstreaming wiederum leicht modifizierte Zieldimensionen entwickelt, wobei uns die englischsprachliche Begrifflichkeit zwar nicht „schön“, aber doch kurz gefasster und treffender erscheint. Wir unterscheiden dabei zwischen „Learning“, „Processing“, „Services“ and „Resources“. Sämtliche Begriffe ließen sich zweifellos, wenn auch etwas umständlicher und „holpriger“ ins Deutsche übertragen. In Abwandlung der BSC bilden diese Dimensionen, die in der folgenden Abbildung noch näher erklärt werden, die von uns so genannte „Gender-Strategie-Karte“.

Abb. 5: Die vier Dimensionen der Gender-Strategie-Karte



3.4 Stärken und Schwächen der Balanced Scorecard

Wir sind uns dessen bewusst, dass die Anwendung von Controlling und Balanced Scorecard auf Gender Mainstreaming kein Allheilmittel zur Operationalisierung dieses Ansatzes ist. Probleme und Grenzen bestehen insbesondere darin, dass BSC und Kennzahlenbildung ganz stark auf Quantifizierung und Messbarkeit ausgerichtet sind, andererseits bestimmte Sachverhalte, Ziele und Strategien des Gender Mainstreaming, insbesondere so genannte „weiche Faktoren“, sich möglicherweise der Quantifizierung entziehen (vgl. auch König/Rehling 2002: 12). In solchen Fällen wird es notwendig sein, solche Probleme zu kennzeichnen und nicht unter dem Deckmantel von Scheinrationalität hier zwanghaft quantifizieren zu wollen, sondern möglicherweise subsidiär qualitative Kriterien für die Umsetzung von Gender Mainstreaming-Zielen und -Maßnahmen sowie ihrer Beurteilung zu benutzen. Ergänzend bieten sich als Alternative zur quantitativen Mess-

barkeit außerdem qualitative Bewertungen der Zielerreichung in Mitarbeiter/innen-Workshops sowie im Rahmen von Kunden-, Bürger- und Mitarbeiterinnen-Befragungen an.

Insgesamt scheinen nach unseren Erfahrungen und aufgrund nachstehender grober Stärken-Schwächen-Analyse die Vorteile der BSC allerdings deren Nachteile zu überwiegen (vgl. auch König/Rehling 2002: 20).

Abb. 6: Stärken-Schwächen-Analyse der BSC

Balanced Scorecard	
Stärken	Schwächen
Vision und Strategie können systematisch operationalisiert, visualisiert und kommuniziert werden.	Gefahr der Überkomplexität durch zu viele Ziele und Kennzahlen.
Ziele und Maßnahmen sind systematisch aus Vision und Strategie abgeleitet.	Gefahr der Fixierung auf den Ansatz der Messbarkeit und der Vernachlässigung „weicher Faktoren“.
Fehlen bzw. Defizite einer politischen Vision und Strategie für die Kommunalverwaltung werden deutlich.	Gefahr, dass nur das berücksichtigt wird, was an quantitativem Material verfügbar oder leicht erhebbar ist.
Aufteilung der kommunalen Aufgaben in definierte Maßnahmenpakete und die Zuordnung von Ressourcen und Verantwortlichkeiten werden möglich.	Gefahr der Unterbewertung der Mitarbeiterperspektive und von Strukturaspekten in der organisationsinternen Dimension „Geschäftsprozesse“.
Legitimation von Maßnahmen durch den beteiligungsorientierten Prozess der Erarbeitung der BSC.	
Stärkung der Mitarbeitermotivation durch Orientierung an partizipativ erarbeiteten Zielen und Maßnahmenpaketen.	
Inhaltliche Füllung von Zielvereinbarungsgesprächen und Kontraktmanagement durch die BSC.	

4. „Special“ zur Vertiefung Ein Umsetzungsvorschlag: Die Gender-Strategie-Karte

Im Folgenden stellen wir die von uns erarbeitete Gender-Strategie-Karte vor. Sie ist als ein mögliches Angebot für eine Umsetzung von Gender Mainstreaming durch Gender Controlling zu verstehen. Wer jedoch an solchen Konkretisierungen weniger interessiert ist, dem sei empfohlen, die Lektüre mit Kapitel 5 fortzusetzen.

Zur Entstehung unserer Gender-Strategie-Karte möchten wir zur Klärung möglicher Verständnisfragen vorab einige Erläuterungen geben:

- Wir unterscheiden im Folgenden neben Richtungs- und Einzelzielen entsprechend der Struktur der Balanced Scorecard vier Zieldimensionen: Gender Learning, Gender Processing, Gender Services und Gender Resources (vgl. hierzu die Abbildung unter 3.3). Diese englischsprachigen Dimensionen sind nach unserer Auffassung zwar griffig, aber auch etwas verkürzt. Daher haben wir in der genannten Abbildung diese Dimensionen jeweils nochmals näher in deutscher Fassung erläutert. Bei dieser Erläuterung handelt es sich also nicht um eigenständige, neue Gender-Ziele, sondern eben nur um eine ausführlichere Fassung der Gender-Dimensionen.
- Auf der Zielebene haben wir nicht nur „realistische“ Ziele, sondern auch visionäre Ziele berücksichtigt. Sicherlich ist es richtig, die realistischen, konkreteren und mittelfristigen Ziele vorrangig im Auge zu haben; dies sind bei uns die so genannten Einzelziele. Aber wir meinen, dass auf die visionären, längerfristigen und notwendig allgemeineren Ziele – bei uns die Richtungsziele – nicht verzichtet werden sollte, damit auf diese Weise immer bewusst bleibt, in welchem strategischen Rahmen sich die Maßnahmen und Einzelziele bewegen.
- Gelegentlich kann man sicherlich über die Zuordnung bestimmter Ziele und Maßnahmen zu den Dimensionen „streiten“. Hier ist uns bewusst, dass auch andere Zuordnungsmöglichkeiten bestehen. Das soll allerdings nicht bedeuten, dass diese mehreren Dimensionen zugeordneten Ziele bzw. Maßnahmen dadurch eine höhere Wertigkeit erfahren.
- Uns ist bewusst, dass sich einzelne Ziele und die damit verbundenen kommunalen Aufgabenfelder nicht auf kleinere Kommunen übertragen lassen, da bestimmte Aufgaben nur für mittlere und größere Kommunen relevant sein dürften. In ganz wenigen Fällen (z.B. Gender-Unterrichtsinhalte an Schulen) haben wir Fragen aufgenommen, die zwar nicht unmittelbar in die Kompetenz der Kommunen fallen, aber von diesen (z. B. gegenüber dem Kultusministerium) angeregt werden können.
- Wir haben insbesondere bei „Gender Services“ darauf verzichtet, Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen nach einem „typischen“ kommunalen Aufgabengliederungsplan bzw. Organigramm zu ordnen; denn im Zuge der Verwaltungsreform hat der „Neubau der kommunalen Verwaltung“ dazu geführt, dass man heute kaum noch von einem „typischen Aufgabengliederungsplan“ reden kann. Andererseits haben wir durchaus im Rahmen von „Gender Services“ eine gewisse Sortierung nach Aufgabenfeldern versucht. Die dort jeweils aufgeführten Maßnahmen haben jeweils Beispielscharakter und lassen sich zum Teil auch auf andere Aufgabenfelder übertragen.
- In der Dimension „Gender Resources“ haben wir absichtlich einen sehr weiten Ressourcenbegriff unterstellt, der neben den klassischen Ressourcen (Geld, Personal, Sachmittel, Grundstücke/Gebäude) zum Beispiel auch Informationen und Zeit einbezieht. Deshalb sind z.B. Fragen der kommunalen Zeitpolitik und eines geschlechtergerechten Zeitangebots in der Dimension „Gender Resources“ behandelt.

Bevor wir im Folgenden die Richtungs- und Einzelziele sowie die Maßnahmen und Kennzahlen für jede Dimension tabellenförmig darstellen, möchten wir mit der folgenden Abbildung 7 – als Orientierungsrahmen und grobe Inhaltsübersicht – zunächst alle Richtungsziele in einer Tabelle zusammengefasst darstellen. Diese Richtungsziele wurden von uns durch zahlreiche Einzelziele konkretisiert; aus Platzgründen erwähnen wir diese in der Übersicht nur beispielhaft. Sie finden sich zusammen mit den Maßnahmen und Kennzahlen in den sich daran anschließenden Tabellen.

7: Die Gender-Strategie-Karte im Überblick

Gender Learning		Gender Processing	
Richtungsziel	Einzelziele (eine Auswahl)	Richtungsziele	Einzelziele (eine Auswahl)
Umfassende Sensibilisierung und Qualifizierung für gleichstellungspolitische Aspekte in allen Handlungsfeldern	<ul style="list-style-type: none"> – Integration von Gender Mainstreaming in alle Bereiche und Handlungsfelder – Initiierung interkommunaler Zusammenarbeit in Genderfragen – Gleichberechtigte Partizipation von Frauen bei der Steuerung von Veränderungsprozessen 	Gender Mainstreaming als grundlegendes Leitprinzip für die gesamte Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse aller Planungen, Programme und Entscheidungen hinsichtlich genderrelevanter Auswirkungen – Gender-Kontraktmanagement
Umfassende Sensibilisierung und Qualifizierung für gleichstellungspolitische Aspekte in allen Handlungsfeldern		Schaffung einer geschlechtergerechten Personalstruktur	<ul style="list-style-type: none"> – Abbau geschlechtsdiskriminierender Eingruppierungen von Tätigkeiten
Umfassende Sensibilisierung und Qualifizierung für gleichstellungspolitische Aspekte in allen Handlungsfeldern		Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für alle Mitarbeiter/innen	<ul style="list-style-type: none"> – Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten
Gender Resources		Gender Services	
Richtungsziel	Einzelziele (eine Auswahl)	Richtungsziele	Einzelziele (eine Auswahl)
Neuverteilung der Finanzmittel im Kommunalhaushalt im Sinne von Geschlechtergerechtigkeit in allen Handlungsbereichen der Kommune	<ul style="list-style-type: none"> – Geschlechtergerechte Verteilung von Finanzmitteln z.B. bei Personalmaßnahmen und allen Zuschussbereichen – Gendergerechte Anforderungen in Ausschreibungen kommun. Aufträge 	Verankerung gender-orientierter Maßstäbe als Vorbild für die gesamte Kommune	<ul style="list-style-type: none"> – Erhöhung der Beschäftigung von Männern in klassischen Frauenberufen und umgekehrt – Gender-Kontraktmanagement mit Verbänden, Vereinen, Unternehmen
Gleichberechtigte/r Zugang zu allen und Nutzung von allen nicht-finanziellen Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> – Gendergerechte Zeitpolitik in der Kommune – Gendergerechtes Liegenschaftsmanagement 	Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	<ul style="list-style-type: none"> – Bereitstellung ausreichender Kinderbetreuungsangebote – Förderung der Übernahme von Familienarbeit durch Männer
Gleichberechtigte/r Zugang zu allen und Nutzung von allen nicht-finanziellen Ressourcen		In allen Handlungsfeldern Definition von Entwicklungsschwerpunkten, die Gleichstellungschancen eröffnen	<ul style="list-style-type: none"> – Verteilungsgerechtigkeit bei finanz. Unterstützungsleistungen – Herstellung von Sicherheit in öffentlichen Räumen

Vision: Geschlechtergerechtigkeit in der Kommune

4.1: Zieldimension: Gender Learning

Einzelziele, Maßn., Kennz.	Einzelziele	Maßnahmen	Kennzahlen
Richtungsziele <i>Umfassende Sensibilisierung und Qualifizierung für gleichstellungspolitische Aspekte in allen Handlungsfeldern</i>	Durchführung von Gender-Analysen und Fortbildungen	Geschlechterdifferenzierte Problem- analysen auf solider Datengrundlage z.B. anhand der 3-R-Methode (Reprä- sentanz, Ressourcen, Realisierung)	Anteil der geschlechts- und ziel- gruppenspezifisch überarbeiteten Statistiken an der Gesamtzahl kommunaler Statistiken
		Analyse der Mitarbeiter/innen-Struktur	Mitarbeiter/innen nach Geschlecht, Position, wöchentl. Arbeitszeit
		Durchführung von Fortbildungsmaß- nahmen zur Sensibilisierung u. Vermittlung von Basiswissen zu Geschlechterfragen in Rat, Verwaltung, Bürgerschaft,	Anzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern an entsprechenden Fortbildungen im Verhältnis – zur Gesamtbevölkerungszahl von Männern und Frauen in der Kommune – zur Gesamtzahl der Mitar- beiter/innen in der Verwaltung
	Integration von Gender Mainstreaming in alle Bereiche/Handlungsfelder	Gendergerechte Überarbeitung von Förderrichtlinien, kommunalen Satzungen und sonstigen Regelwerken	Anzahl entsprechend überarbeiteter Regelwerke im Verhältnis zu allen (gender-relevanten) Regelwerken
		Verpflichtende Leitsätze zu Gender Mainstreaming für ausgelagerte kommunale Gesellschaften	

<p>Initiierung interkommunaler Zusammenarbeit in Genderfragen</p>	<p>Initiierung und Teilnahme an interkommunalen Netzwerken</p> <p>Regelmäßiger Informationsaustausch durch Umlauf von Rundbriefen u.ä.</p> <p>Interkommunales Benchmarking</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Kooperationen/Arbeitszusammenhänge - Anzahl beteiligter Kommunen
<p>Initiierung von Arbeitszusammenhängen zwischen Verwaltung, externen Organisationen und Bürger/innen in der Kommune zu genderrelevanten Einzelthemen</p>	<p>Bildung von „Genderzirkeln“ z.B. zu Verkehrs-, Umwelt- oder Gesundheitsfragen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Zirkel - Anzahl von TN differenziert nach Geschlecht und Akteursbereich im Periodenvergleich
<p>Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen Frauen</p>	<p>Erhalt und Förderung von Frauenbüros bzw. Gleichstellungsstellen; Einrichtung und Förderung frauenpolitischer Infrastruktur (Frauen-Wissens-Börse, Frauenberatungsstellen, Frauenforen und -netzwerke)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgewendete Mittel für frauenpolitische Infrastruktur im Verhältnis zum Gesamthaushalt - Anzahl von frauenspezifischen Einrichtungen in der Kommune im Verhältnis zur weiblichen Bevölkerung
<p>Gleichberechtigte Partizipation von Frauen bei der Steuerung von Veränderungsprozessen</p>	<p>Bildung hierarchieübergreifender, gendergerechter „Steuerungsgruppen“</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil von Frauen in Projektgruppen, Zirkeln, Steuerungs-/Lenkungsgruppen an der Gesamtzahl der Mitarbeiter/innen in entsprechenden Gremien - Position der Frauen in den Gremien

4.2: Zieldimension: Gender Processing

Einzelziele, Maßn., Kennz. Richtungsziele	Einzelziele	Maßnahmen	Kennzahlen
Gender Mainstreaming als grundlegendes Leitprinzip für die gesamte Verwaltung	Analyse aller Planungen, Programme und Entscheidungen hinsichtlich genderrelevanter Auswirkungen	Entwicklung und Anwendung genderrelevanter Analysekriterien für Planungen und Programme	Anzahl analysierter und überarbeiteter Planungen und Programme
		geschlechtsspezifische Analyse der MA-Struktur (z.B. als Grundlage für Personalplanungen)	Ergebnisse der Analysen
	Verankerung von GM und Gender Controlling als Leitungsaufgabe	Organisation von GM als Top-down-bottom-up-Prozess	
		Zuordnung der Aufgabe zur polit. und Verwaltungsführung und zum zentralen Controlling	
	Gleichberechtigte Partizipation in allen Veränderungsprozessen der Verwaltung	Hierarchieübergreifende Gender-Qualitätszirkel MA-Befragungen	Anzahl Teilnahme Mitarb. nach Geschlecht und Position Zufriedenheitsgrad der Mitarb. mit Partizipation
	Frauenbeauftragte als Genderberaterinnen in allen Ressorts der Verwaltung innerhalb von gemischten Teams	Beteiligung von Frauenbeauftr. bei allen internen Entscheidungsprozessen mit genderrelevanter Außenwirkung	

Ausrichtung der Verwaltungsdienstleistungen auf gender- und zielgruppenspezifische Bedarfe	Bedarfserhebungen durch Befragungen	Befragungsergebnisse		
	Gendergerechte Überarbeitung des Produktkataloges	– Anzahl genderspezif. Produkte – Anteil genderspezif. Produkte an Gesamtzahl der Produkte		
	Bürger/innenbefragung zu überarbeitetem Produktkatalog	Zufriedenheitsgrad der Bürger/innen mit überarbeiteten Produkten aufgrund der Befragungsergebnisse		
Mehr zielgruppenspezifische Produkte, Bedarfsgerechtigkeit und kreative Arbeit durch geschlechterübergreifende Zusammenarbeit	– Bildung von heterogenen Arbeitsgruppen in der Verwaltung und – entspr. Änderungen im Produktplan	– Anzahl heterogener Arbeitsgruppen im Verhältnis Gesamtzahl AG – Anzahl neuer Arbeitsteams – Anzahl Mitarb. in neuen Teams im Verhältnis zu Gesamt-Mitarbeiterzahl		
Mehr Frauen in den Rat	Mentoringprogramme für Politikerinnen	– Anzahl und Nutzung von Mentoringprogrammen – Veränderung Frauenanteil im Rat		
Gender-Kontraktmanagement (Zielvereinbarungen)	Vereinbarung fachbereichsspezif. Ziele mit Maßnahmen und Kennzahlen, um z.B. u.a. den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen	– Anzahl Kontrakt-Beziehungen – Anzahl Kontrakt-Beziehungen im Verhältnis zur Anzahl klass. Vorges.-Mitarb.-Beziehungen		
	Ergänzung vorhandener Kontrakte um die Genderperspektive (Formulierung genderbezogener Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen)	Anzahl entspr. veränderter Kontrakte im Verhältnis zur Gesamtzahl der Kontrakte		

<p>Schaffung einer geschlechtergerechten Personalstruktur (Personalpolitik)</p>	<p>Umfassende Verankerung von GM und Gender Controlling in OE und PE (frauenfördernde Organisationsstruktur)</p>	<p>Beseitigung geschlechtshierarchischer Arbeitsorganisation z.B. durch Erarbeitung und Umsetzung von Kommunikations- und Verhaltensregeln</p>	<p>MA-Befragung zur Erhebung von Daten</p>
	<p>Förderung von Frauen für Führungspositionen</p>	<p>Durchführung von gendergerechten Potenzialanalysen</p>	<p>Vergleich der Bewertungsergebnisse differenziert nach Geschlecht und im Periodenvergleich</p>
		<p>Vergleichende Analyse von Beurteilungen von Frauen und Männern</p>	
		<p>Engagement für Gleichstellung als Kriterium in Beurteilungsrichtlinien für Vorgesetzte</p>	<p>Vergleich der Bewertungsergebnisse von Vorgesetztenbeurteilungen differenziert nach Geschlecht und im Periodenvergleich</p>
		<p>Entwicklung eines genderorientierten Leitbildes in der Verwaltung</p>	
	<p>Durchführung von Mentoring- und Nachwuchsförderungsprogrammen</p>	<p>- Anzahl Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zur Gesamtzahl der Führungspositionen - Anzahl TN an Mentoring- und Nachwuchsförderungs-Programmen im Verhältnis zur Gesamtzahl weiblicher MA und/oder zur Gesamtzahl weiblicher FK-Nachwuchs</p>	

	Gezielte Gleichstellungspolitik (solange noch Benachteiligung)	Gleichstellungspläne	- weibliche Nachwuchsquoten - Anteil Haushaltsmittel für Frauenförderung im Verhältnis zum Gesamthaushalt für die Förderung von FK-Nachwuchs
		Frauengremien in Rat und Verwaltung	Anzahl entspr. Gremien im Verhältnis zu Gesamtgremienzahl
	Erweiterung von Sozialkompetenzen bei Männern	Engagement für berufliche Gleichstellung als Kriterium für Beurteilungssichtlinien für Vorgesetzte	Vergleich der Bewertungsergebnisse von Beurteilungen diff. nach Geschlecht und im Periodenvergleich
		Entsprechende Fortbildungen und Qualifizierungen	Anzahl und Teilnehmerzahl entspr. Maßnahmen im Periodenvergleich
	Abbau von geschlechtsdiskriminierenden Eingruppierungen von Tätigkeiten	Schaffung eines gendgerechten Stellenbewertungsverfahrens	Existenz eines gendgerechten Stellenbewertungsverfahrens
Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für alle Mitarbeiter/innen	Förderung der Übernahme von Familienarbeit durch Männer (auch in Führungspositionen)	Förderung von variablen Arbeitszeitmodellen bei Männern	Anteil Männer in Teilzeit im Verhältnis zu allen Teilzeitstellen
		Definition der Teilnahme an variablen Arbeitszeitmodellen als Karriereförderungsmerkmal	
		Förderung der Inanspruchnahme von Elternurlaub durch Väter	Anzahl der Väter in Elternurlaub im Verhältnis zu allen MA in Elternurlaub
	Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten	Einführung von alternierender Telearbeit bei gleicher Verteilung auf Männer und Frauen	Anteil der Heim-/Telearbeitsplätze an der Gesamtzahl der Arbeitsplätze

4.3: Zieldimension: Gender Services

Einzelziele, Maßn., Kennz. Richtungsziele	Einzelziele	Maßnahmen	Kennzahlen
<p>Verankerung genderorientierter Maßstäbe als Vorbild für die gesamte Kommune</p>	<p>Gender-Kontraktmanagement mit Verbänden, Vereinen und Unternehmen</p>	<p>Vereinbarung von Zielen mit Maßnahmen und Kennzahlen, um z.B. u.a. den Frauenanteil in Führungspositionen in Organisationen und Unternehmen zu erhöhen</p>	<p>Anzahl Gender-Kontrakte im Verhältnis zur Gesamtzahl der Kontrakte (im Sinne von NSM) mit externen Organisationen und Unternehmen</p>
	<p>Passgenaue Angebote gleichermaßen für Frauen und Männer zur Beteiligung und Mitarbeit in der Kommunalpolitik (bzw. Vorrang für das bisher unterrepräsentierte Geschlecht) und geschlechtergerechte Besetzung aller Ausschüsse</p>	<p>Für Frauen „passende“ Sitzungs- und Gremienzeiten</p>	<p>Veränderung der Quote im Zeitvergleich</p>
		<p>Neue „Sitzungskultur“, z.B. durch quotierte Redelisten</p>	<p>Anzahl Redebeiträge von Frauen zu Redebeiträge insgesamt im Zeitvergleich</p>
		<p>Mentoring-Programme für die Politik</p>	<p>Anzahl Mentées, Anzahl Mentor/innen nach Geschlecht</p>
	<p>Erhöhung der Beschäftigung von Männern in klassischen Frauenberufen (Erziehung, Bildung, Pflege) und umgekehrt</p>	<p>Angebot und Vermittlung von Praktikumsplätzen</p>	<p>Anzahl angebotener und vermittelter Praktikumsplätze nach Berufsweig und Geschlecht</p>
		<p>„Schnuppertage“ von Jungen in klassischen Frauenberufen (z.B. Pflegeheim) und umgekehrt (z.B. Forstbetrieb)</p>	<p>Anzahl und Nutzung angebotener „Schnuppertage“</p>
<p>Berufswahlorientierung an Schulen unter Gender-Gesichtspunkten</p>			

		<p>Förderung einer geschlechtergerechten Kommunikation und Sprache</p>	
<p>Entsprechende Kommunikations- trainings für Führungskräfte</p> <p>Entsprechende Überarbeitung von Formblättern</p>	<p>Anzahl und Nutzung der Trainings</p> <p>Anteil der überarbeiteten Formblätter an der Gesamtzahl der Formblätter</p>		
<p>Aufklärung und Sensibilisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - in der Bevölkerung - in der Polizei - von Beratungsstellen - von Schulen <p>bezüglich: potenzieller Männergewalt</p>	<p>für alle Maßnahmen bzgl. Aufklärung: Anzahl von verteilten Aufklärungs- broschüren, von durchgeführten Kam- pagnen in diversen Medien im Ver- gleich zur Veränderung der Anzahl einschlägiger Gewaltdelikte</p>	<p>Prävention frauendiskriminierender, insbes. gewaltförmiger Verhaltens- weisen von Männern</p>	
<p>Angebote für „gewaltsame“ Männer</p>	<p>Anzahl der Angebote für „gewalt- tätige“ Männer und Nutzung im Periodenvergleich und im Vergleich zu einschlägigen Gewaltdelikten</p>		
<p>Selbstverteidigungsangebote für Frauen</p>	<p>Anzahl der Selbstverteidigungsange- bote und Nutzung im Periodenver- gleich und im Vergleich zu einschlägi- gen Gewaltdelikten</p>		
<p>Angebote für betroffene Frauen/Mädchen</p>	<p>Anzahl und Nutzung der Angebote</p>	<p>Prävention von Gewaltausübung von Frauen/Mädchen</p>	

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Kommune	Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen und Verbesserung der Situation in der Berufstätigkeit	Veränderung der Frauenerwerbstätigkeit (Anzahl und Arbeitsvolumen)	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der Kurse - Anzahl der Teilnehmerinnen - Anzahl vermittelter Frauen 	
	Bedarfserhebung durch Bürger/innenbefragung	Einrichtung eines Zentrums für berufliche Frauenförderung (z.B. für Berufsvorbereitung, Weiterbildung)	<ul style="list-style-type: none"> - „Vernetzungsfaktor“ - Erhebung Zufriedenheitsgrad mit Vernetzung - Haushaltsmittel für entspr. Umbaumaßnahmen im Verhältnis zu Gesamt-Investitions- und Sachmittelvolumen 	
	Stärkere Verzahnung, Integration und Koordination von Wohnen, Arbeiten, Versorgung und Freizeit in der kommunalen Raumordnung	Umsetzung einer vernetzten Infrastruktur in Bereichen wie Arbeiten, Wohnungsbau, Kinderbetreuung, Müllervermeidung/ Recycling, Gewaltprävention, Opferhilfe, Sport, Altenheime, Grün, Verkehr im Sinne einer „Stadt der kurzen Wege“ (Hannover)	Auslastung der Kinderbetreuungseinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl Kitas und Kita-Plätze mit erweiterten bedarfsorientierten (ganztägigen) Öffnungszeiten im Verhältnis zu Gesamtzahl der Kitas und Kita-Plätze - Anzahl Schulen (bis 6. Kl.) mit Nachmittagsangeboten im Verhältnis zu Gesamtzahl Schulen
	Bereitstellung ausreichender (ganztägiger) Kinderbetreuungsangebote	Bedarfsanalyse und bedarfsgerechte Vorhaltung von Kita-Plätzen	Beachtung der Zeitzwänge berufstätiger Mütter/Väter bei Kita-Öffnungszeiten und der betreuten Grundschulle/Ganztagsschule	

	<p>Förderung der Übernahme von Familienarbeit durch Männer</p>	<p>Indirekte Förderung von Teilzeitarbeit durch Männer durch Verbindung von Wirtschaftsförderung mit Gender- und Teilzeitauflagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil der Wirtschaftsfördermittel, der für Unternehmen mit akzeptierten Gender- und Teilzeitauflagen verwendet wird im Verhältnis zum Gesamtbetrag der Wirtschaftsfördermittel - Anzahl der Unternehmen (MA in Unternehmen) mit umgesetzten Gender- und Teilzeitauflagen im Verhältnis zur Gesamtzahl der geförderten Unternehmen - Anzahl von Männern in Teilzeitarbeit im Zeitvergleich
		<p>Bezuschussung von Betriebskindergärten in männerdominierten Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der männerdominierten Unternehmen (MA in Unternehmen) mit Betriebskindergärten im Verhältnis zur Gesamtzahl männerdominierter Unternehmen (MA in Unternehmen)
		<p>Freizeitanreize für Aktivitäten von Vätern/Männern mit Kindern (z.B. im Rahmen eines Ferienprogramms)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl von väterorientierten Freizeitangeboten im Verhältnis zur Gesamtzahl der Freizeitangebote - Anzahl der Anmeldungen von Vätern im Periodenvergleich

	<p>In allen Handlungsfeldern Definition von Entwicklungsschwerpunkten, die Gleichstellungschancen eröffnen</p>	<p>im folgenden ausgewählte Einzelbeispiele:</p>	<p>Gezielte, für die besonderen Lebenslagen und das spezifische Gesundheitsverhalten von Frauen und Männern konzipierte Präventionsangebote</p>	<p>Je Handlungsbereich Bedarfsanalyse durch entsprechende Kund/innen- bzw. Bürger/innen und Mitarbeiter/innenbefragungen</p>	<p>Je Handlungsbereich Anzahl der gebildeten Schwerpunkte im Vergleich mit den jeweiligen Befragungsergebnissen</p>
			<p>Gewährleistung eines flächendeckenden Mammographie-Screenings</p> <p>Aktionen zur besseren Krebsvorsorge von Männern</p> <p>Beratungsangebote angepasst für Frauen und Männer in Krisen- und Umbruchsituationen</p> <p>Geschlechtergerechte Unfall-, Sucht- und Aids-Prävention durch Beratung und Aufklärung</p>	<p>– Anzahl der Aktionen – Anzahl der damit erreichten Teilnehmer/Nutzer</p> <p>– Anzahl der Beratungsangebote – Anzahl der damit erreichten Teilnehmer/innen und Nutzer/innen</p> <p>Anzahl entspr. Beratungs- und Präventionsangebote und Anzahl Teilnehmer/innen bzw. Nutzer/innen im Verhältnis zu entspr. Unfall-, Sucht- und Aidsfällen</p>	
			<p>Geschlechtsspezifische Gesundheitsberichterstattung, Diagnose und Therapie</p> <p>Zufluchtstätten angepasst für Frauen/Mädchen und Männer/Jungen in Krisensituationen</p>		<p>– Anzahl Zufluchtstätten – Anzahl Nutzungstage/Belegung/Auslastung</p>

<p>Berücksichtigung unterschiedlicher Mobilitätsbedürfnisse von Männern und Frauen in der Verkehrsplanung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zielgruppen- und geschlechtsspezifische Verkehrserhebungen und Bedarfsanalysen - Erweiterung des ÖPNV-Angebots, Nachttaxis für Frauen, Einrichtung von Busspuren 	<ul style="list-style-type: none"> - „Mobilitätsfaktor“ - Erhebung Zufriedenheitsgrad bezügl. Mobilität - Anzahl zusätzlicher Angebote - Frequenz (Fahrplanverdichtung) zusätzlicher Angebote - Anzahl der Nutzerinnen - Zufriedenheitsgrad anhand von Befragungen
<p>Ausrichtung des ÖPNV auf frauen-spezifische Bedarfe</p>	<p>Eignung von Verkehrsmitteln des ÖPNV für Kleinkinder, Kinderwagen, Fahrräder etc. durch Umgestaltung der Verkehrsmittel und Umbau z.B. an Bahnhöfen</p>	<p>Anteil entspr. umgebauer Verkehrsmittel/Bahnhöfe an Gesamtzahl der Verkehrsmittel/Bahnhöfe</p>
<p>Herstellung von Sicherheit in öffentlichen Räumen</p>	<p>Abbau von Angsträumen (Tunnels, Parkhäuser, Haltestellen, Bahnhöfe, unbeleuchtete Gehwege in Grünanlagen) durch</p> <ul style="list-style-type: none"> - Angstrraum-Kartierung - Beleuchtungs- und Umbau-maßnahmen - Frauenparkplätze - Überwachungs- und Notrufsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil der veränderten Flächen (qm) an entspr. Gesamtfläche - Anzahl Frauenparkplätze im Verhältnis zum Gesamtparkplatz-aufkommen - Erhebung Zufriedenheitsgrad bezügl. Sicherheit

	<p>Schaffung gleichberechtigter Nutzungsmöglichkeiten von öffentlichen Räumen (Grün/Sport/Spiel/Straße)</p>	<p>Gleichberechtigtes Nebeneinander von verschiedenen Verkehrsteilnehmern (Fußgänger/innen, Radfahrer/innen/Autofahrer/innen) durch entsprechende Planungen und Umbauten</p> <p>Frauengerechte Standards in der Bauleitplanung</p> <p>Erweiterung der bestehenden bzw. Erstellung einer neuen TÖB-Liste, die einen Frauenanteil von x % aufweist</p> <p>Schaffung zusätzlicher Beteiligungsverfahren für alle relevanten Bevölkerungsgruppen</p>	<p>Anteil nach entspr. Standards umbauten/veränderten Grün-, Sport-, Spiel- und Verkehrsflächen im Verhältnis zur jeweiligen Gesamtfläche</p> <p>Anteil entspr. Umbau-Investitionsmittel im Verhältnis zu gesamten baulichen Verkehrsinvestitionen</p> <p>Anzahl der Frauen, die am Beteiligungsverfahren für Träger öffentlicher Belange (TÖB) teilgenommen haben</p>
	<p>Geschlechtergerechte Gestaltung von Kulturförderung und -marketing gleichermaßen für Kulturschaffende und -nutzer/innen</p>	<p>Entwicklung und Umsetzung frauenspezifischer/gendergerechter Kulturförderungs- und Marketingprogramme und Aktionen</p>	<p>– Anzahl entsprechender Programme und Aktionen</p> <p>– Haushaltsmittel für entspr. Programme und Aktionen im Verhältnis zu Gesamthaushaltsmitteln für Kulturförderung und -marketing</p>

	<p>Zielgerichtete und differenzierte Angebote für Mädchen und Jungen in den Kindergärten, Schulen, Jugendzentren sowie im Sport- und Freizeitbereich</p>	<p>Angebote zur Förderung gleicher Chancen bei der Berufswahl, zum Erlernen partnerschaftlicher Geschlechtsrollen und Lebensplanungen</p> <p>Speziell von Mädchen nachgefragte Sport- und Freizeitangebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl entspr. Angebote - Anzahl der Teilnehmer/innen und Nutzer/innen <ul style="list-style-type: none"> - Ergebnisse entsprechender Bedarfshebungen - Anteil von Einrichtungen mit entspr. Angeboten im Verhältnis zur Gesamtzahl von Sport- und Freizeiteinrichtungen - Haushaltsmittel für entspr. Angebote im Verhältnis zu Gesamthaushaltsmitteln für Sport- und Freizeiteinrichtungen
	<p>Umsetzung entspr. päd. Konzepte in Kitas und Schulen</p>	<p>Angebote zur Gewaltprävention</p> <p>Vermittlung von Sozialkompetenz für Jungen in Schulen, Jugendzentren u.a. Einrichtungen durch entsprechende Angebote und Konzeptänderungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anteil von Einrichtungen mit entspr. Angeboten im Verhältnis zur Gesamtzahl des jeweiligen Einrichtungstyps - Haushaltsmittel für entspr. Angebote im Verhältnis zu Gesamthaushaltsmitteln für päd. Angebote des jeweiligen Einrichtungstyps
	<p>Einbeziehung eines gleichberechtigten Erziehungsmodells in pädagogische Konzepte von Schulen und Kindergärten</p>	<p>Umsetzung entspr. päd. Konzepte in Kitas und Schulen</p>	<p>Anteil von Kitas/Schulen mit entspr. veränderten päd. Konzepten im Verhältnis zur Gesamtzahl der Kitas/Schulen</p>

	<p>Verteilungsgerechtigkeit bei der Bewilligung finanzieller Unterstützungslösungen</p>	<p>Analyse der „Verteilungsrealität“ und der Ursachen für Gründe des Sozialhilfebezugs als Voraussetzung von Maßnahmen wie Eingliederungshilfen u.ä.</p> <p>Verteilungsgerechtigkeit bei z.B. Sozialhilfe, Arbeitsmarktengliederungshilfen usw.</p> <p>Fortbildungen zur Sensibilisierung und Qualifizierung der betreffenden Mitarbeiter/innen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verhältnis Männer/Frauen mit Sozialhilfebezug, diff. nach Familienstand bzw. ob alleinerziehend - Verhältnis Anzahl der Anträge zu Bewilligungsbetrag nach Männern und Frauen im Periodenvergleich - Gleicher Anteil der Unterstützungslösungen bei ABM u.ä. für Männer und Frauen - Teilnahme an entsprechenden Fortbildungen - Rückgang von Beschwerden
--	---	---	---

4.4: Zieldimension: Gender Resources

Einzelziele, Maßn., Kennz. Richtungsziele	Einzelziele	Maßnahmen	Kennzahlen
<p>Neuverteilung der Finanzmittel im Kommunalhaushalt im Sinne von Geschlechtergerechtigkeit in allen Handlungsbereichen der Kommune</p>	<p>Geschlechtergerechte Verteilung von Finanzmitteln z.B. bei</p> <ul style="list-style-type: none"> – Personalmaßnahmen – der Wirtschaftsförderung (je nach Eigentumsverhältnissen und Reichweite mehr oder weniger Einfluss der Kommunalverwaltung) – der Strukturförderung – der Sport- und Kulturförderung und bei allen weiteren Zuschussbereichen 	<p>Gender-Budget-Analyse in jedem Handlungsfeld (Analyse von genderrelevanten Haushaltstiteln/ Produkten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Anzahl analysierter genderrelevanter Haushaltstitel/ Produkte – Anzahl der gendergerecht ausgewiesenen Haushaltstitel im Verhältnis zu allen genderrelevanten Haushaltstiteln/ Produkten – Frauenanteil am für den jeweiligen Zweck ausgewiesenen Haushaltsvolumen <p>Auswertung der Berichte</p> <p>Umfang der gendergerechten Umverteilung von Haushaltsmitteln im Verhältnis zum Gesamthaushalt</p> <p>z.B. Globalquote für Frauenanteil im zu verteilenden Personalkostenvolumen von über 50 % auf allen Hierarchieebenen und in allen Aufgabenbereichen dort, wo ungleiche Verteilung besteht (stufenweise Zielerreichung)</p>

	(→ Fortsetzung „Verteilung Finanzmittel“)	Bereitstellung von „Extra-Finanzmitteln“ für den Gender-Mainstreaming-Prozess in allen Fachbereichen			<ul style="list-style-type: none"> - Absolute Summe - Anteil am Gesamthaushalt des Fachbereichs
	Gendergerechte Anforderungen in Ausschreibungen kommunaler Aufträge	Analyse und Bearbeitung von Ausschreibungen; Entwicklung von gendergerechten Standards für Ausschreibungen			Anzahl gendergerechter Ausschreibungen im Verhältnis zu allen Ausschreibungen im Periodenvergleich
	Gendergerechte Investitionen in „vernetzte Mobilität der kurzen Wege“	Entsprechende Budget-Analyse hinsichtlich der Mittelverteilung, ggf. Mittelumverteilung zugunsten „vernetzter Mobilität“ statt z.B. Kfz-bezogener Verkehrsförderung			<ul style="list-style-type: none"> - Anteil der Investitionsmittel für vernetzte Mobilität 1. an Gesamtinvestitionsmitteln, 2. an Gesamthaushaltsmitteln - Absolute Investitionsmittel für vernetzte Mobilität im Verhältnis zu absoluten kfz-bezogenen Investitionsmitteln
		Einrichtung bedarfsgerechter Haltestellen und Zeittakte des ÖPNV bei Einrichtungen mit hoher Besucherfrequenz (z.B. Schulen)			<ul style="list-style-type: none"> - Entfernung zwischen Haltestellen und jeweiliger Einrichtung - Analyse der Taktzeiten
		Abstimmung von ÖPNV-Taktzeiten auf Schulzeiten			<ul style="list-style-type: none"> - Vergleich Takt- und Schulzeiten
		Einrichtung von sog. „Kiss and Ride“-Plätzen (Kfz-Halteplätze vor Schulen/ Kitas und an relevanten ÖPNV-Stationen, die ein sicheres Ein- und Aussteigen von Kindern gewährleisten)			<ul style="list-style-type: none"> - Anzahl und Nutzung der geschaffenen Halteplätze
		Beaufsichtigung von Parks und Spielplätzen			

	Verpflichtung, dass Verschlechterungen im Zuge der Haushaltskonsolidierung nicht zu Lasten eines Geschlechts gehen	Einbindung dieser Verpflichtung in bestehende Kontrakte		
	Berücksichtigung der speziellen Interessen- und Bedarfslagen von Frauen bei der öffentlichen Information und Präsentation der Kommune, z.B. im Internet	Entwicklung von z.B. internetbasierten Angeboten, die solche Aspekte berücksichtigen, die für Bürgerinnen, Existenzgründerinnen, Touristinnen etc. zielgenau für spezifische soziale Lebenslagen und für spezifische Altersgruppen wichtig sind.		Anteil der frauenspezifischen Themen/Informationen an der Gesamtzahl der im Internet angebotenen und behandelten Themen in der Kommune
	Gendergerechte „Zeitpolitik“ in der Kommune	Gendergerechte Ausrichtung von Öffnungszeiten		Ergebnisse aus Bedarfsanalysen/Befragungen
	Gendergerechtes Liegenschaftsmanagement	Quotierung der Redezeiten von Männern und Frauen im Rat und in Ausschüssen		Zeitmessung, Zeitvergleiche (z.B. zwischen Wirtschafts- und Sozialausschuss)
	Gendergerechte Vergabe von Marktflächen	Analyse, nach welchen Kriterien Information über und Verkauf von Baugrundstücken erfolgt		Anteil verkaufter Baugrundstücke an Männer, Frauen, (Ehe)paare im Verhältnis zu Gesamtzahl der verkauften Baugrundstücke
		Gendergerechte Vergabe von Liegenschaften		
		Organisation von „Frauenmärkten“ als Einstiegsmarkt, um Status als bekannte und bewährte Marktbeschickerin zu erhalten		Frauenanteil an Standflächen

5. Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Wir möchten abschließend aus unserer Sicht auf einige wichtige Bedingungen, förderliche und hinderliche Faktoren, die bei der Umsetzung von Gender Controlling eine Rolle spielen, eingehen. Nach dem hier zugrunde gelegten Verständnis ist Gender Controlling ein zentraler Bestandteil im Gender-Mainstreaming-Prozess im Sinne einer ganzheitlichen und integrierten Reformstrategie im politisch-administrativen Gesamtsystem einer Kommune. Somit sind für Gender Controlling zunächst dieselben Erfolgsfaktoren relevant, wie sie allgemein für alle Change-Management-Prozesse gelten. Dazu gehören:

- Politischer Wille und Identifikation der Verwaltungsspitze mit Gender Mainstreaming und Gender Controlling;
- Verankerung von Gender Mainstreaming und Gender Controlling im Leitbild einer Kommune oder einer Verwaltung;
- Verpflichtung aller Führungskräfte, Gender Mainstreaming als durchgängiges Arbeitsprinzip in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich umzusetzen;
- Herstellung von Problembewusstsein, zum Beispiel durch Workshops und Fortbildungen, in denen die Ziele und der Nutzen der Strategie vermittelt werden.

Betrachtet man die historische Entwicklung des Gender Mainstreaming-Ansatzes, so zeigt sich, dass vor allem politischer und finanzieller Druck, z.B. über die Bindung finanzieller Mittel an die Umsetzung von Gender Mainstreaming ein besonders wirksames Durchsetzungsmittel darstellt – wie es sich vereinzelt auch in dem Gender-Zielsystem in Kapitel 4 widerspiegelt.

Eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung von Gender Mainstreaming ist die konsequente geschlechtsspezifische Datenerhebung und Auswertung in allen Ressorts. Auf dieser Grundlage lassen sich erstens die Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern relativ „emotionslos“ abbilden und zweitens konkrete Ziele und Maßnahmen für deren Beseitigung entwickeln.

Auch können bereits begonnene Reformprozesse in einer Kommune förderlich für die Umsetzung von Gender Mainstreaming bzw. Gender Controlling sein, da zum einen bereits erste Erfahrungen mit Veränderungsprozessen und damit verbundenen Mechanismen gemacht wurden und sich zum anderen der Gender Aspekt zumeist gut in bereits praktizierte Reforminstrumente (wie z.B. Produktbildung, Kontraktmanagement, Qualitätsmanagement) integrieren lässt. Der erstgenante Aspekt kann allerdings vereinzelt auch hinderlich sein, nämlich dann, wenn sich in einer Kommunalverwaltung bereits Reformmüdigkeit breit gemacht hat, weil beispielsweise begonnene Prozesse vorzeitig abgebrochen wurden oder nicht zu den erwarteten Ergebnissen geführt haben.

Damit Gender Controlling als Richtungsanzeiger für den Gender Mainstreaming Prozess verlässlich funktioniert und als Steuerungsinstrument genutzt werden kann, sollte eine breite Beteiligung aller relevanten Verwaltungseinheiten und Gender-Kompetenzträger/innen sowie Mitarbeiter/innen aus dem zentralen Controlling bereits bei der Entwicklung eines Ziel- und Kennzahlensystems gewährleistet sein. Für den laufenden Prozess sollte es kontinuierliche Rückkopplungen zwischen dem Controlling, einer evtl. eingerichteten Gender-Mainstreaming-Projektgruppe sowie den jeweils betreffenden Ressorts geben.

Darüber hinaus lässt sich über eine klare Festlegung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen und die verbindliche Anwendung geeigneter Verfahren die Transparenz im Umsetzungsprozess erhöhen.

Förderlich kann zudem die Schaffung von Anreiz- oder Bonussystemen für die produkt- und budgetverantwortlichen Mitarbeiter/innen in der Verwaltung sein.

Auch wenn immer wieder betont wird, dass sich Gender Mainstreaming gut mit der Verwaltungsreform verbinden lässt, so möchten wir abschließend aber auf einen entscheidenden Unterschied zwischen beiden Reformansätzen hinweisen: Es geht bei Gender Mainstreaming nicht lediglich um die Verbesserung von Kundenzufriedenheit oder Ressourceneffizienz, sondern es geht im Kern um die Verwirklichung des Grundrechts auf Chancengleichheit von Männern und Frauen.

Die Etablierung eines Gender Controlling bedeutet noch nicht, dass sich damit Gender Mainstreaming als quasi-automatischer Prozess von allein vollzieht. Vielmehr ist eine neue Organisationskultur erforderlich, die sich nur über eine – durchaus nicht immer schmerz- und konfliktfreie – Reflexion und Auseinandersetzung von tief verinnerlichten Werten, Normen und Strukturen herstellen wird. Gender Controlling kann solche Diskussionen und Aushandlungsprozesse nicht ersetzen, sondern diese allenfalls anregen und unterstützen.

Hierfür eine Hilfestellung zu geben, war das Ziel dieser Studie – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Literaturnachweise

- Abel, Roland/Bellmann, Ralf/Müller, Susanne Gesa/ Wannöffel, Manfred (2003):** Endlich „faire“ Zahlen; in: Mitbestimmung 11/2003, Frankfurt a.M.: 66-69.
- Braunmühl, Claudia von (2002):** Gender Mainstreaming: neue Konzepte – neue Chancen?; in: Barbara Nohr/Silke Veth (Hg.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie, Berlin: 17-25.
- Damkowski, Wulf/Precht, Claus (1995):** Public Management, Stuttgart u.a.
- Döge, Peter (2002):** „Managing Gender“. Gender Mainstreaming als Gestaltung von Geschlechterverhältnissen; in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 33-34/2002: 9-16.
- Englert, Dietrich/Kopel, Mechthild/Ziegler, Astrid (2002):** Gender Mainstreaming im Europäischen Sozialfonds – das Beispiel Deutschland; in: WSI Mitteilungen 8/2002: 451-458.
- Erhardt, Angelika/Jansen, Mechthild M. (Hg.) (o.J.):** Gender Mainstreaming. Grundlagen, Prinzipien, Instrumente; Hessische Landeszentrale für politische Bildung: Polis 36.
- Färber, Christine (2001):** Gender Mainstreaming in der kommunalen Praxis; in: Landeshauptstadt Düsseldorf (Hg.): Gender Mainstreaming in Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik, Düsseldorf: 17-29
- Höppel, Dagmar (2002):** Förderkonzepte für Wissenschaftlerinnen – zwischen Gender Mainstreaming und Frauenförderung; in: Barbara Keller/Anaina Mischau (Hg.): Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, Baden-Baden: 111-128.
- Horváth, Peter (1999):** Das Balanced-Scorecard-Managementsystem – das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, in: Die Unternehmung 5/99: 303-319.
- Horváth & Partner (Hg.) (2001):** Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart (2. Aufl.)
- Icking, Maria (2002):** ESF-Controlling in NRW – Möglichkeiten für ein Gender Controlling, Vortrag zur Fachtagung „Chancen erkennen – Gleichheit sichern“ am 24. Januar 2002 [www.zfbt/chance/gender_tagung/Icking_vortrag.pdf – abgerufen Juli 2002].
- Jung, Dörthe (2003):** Gender Mainstreaming als nachhaltige Veränderungsstrategie, in: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Geschlechterdemokratie wagen, Königstein/Ts.: 193-201.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997):** Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- König, Susanne/Rehling, Mette (2002):** Zur Übertragbarkeit der Balanced Scorecard auf ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung, PerMit-Diskussionspapier 01-02, Universität Oldenburg [www.uni-oldenburg.de/orgpers/DiskussionsPapier01-02.pdf – abgerufen Oktober 2002].
- Krell, Gertraude/Mückenberger, Ulrich/Tondorf, Karin (2001):** Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse. Herausgegeben vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit, Soziales, Hannover.
- Lübeck/Norderstedt (1999):** Projekt „Steuerung von Querschnittszielen“ am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern, Abschlussbericht, Norderstedt.
- Nohr, Barbara (2002):** Diversity, Total-E-Quality und Geöhns; in: Barbara Nohr/Silke Veth (Hg.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie, Berlin: 48-55.
- Rosenstreich, Gabriele (2002):** Gender Mainstreaming: für wen?, in: Barbara Nohr/Silke Veth (Hg.): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie, Berlin: 26-36.
- Sander, Gudrun/Müller, Catherine (2003):** Gleichstellungs-Controlling in Unternehmungen und öffentlichen Verwaltungen; in: Ursula Pasero (Hg.): Gender – from Costs to Benefits, Wiesbaden: 284-298.
- Schweikert, Birgit (2001):** Die Umsetzung von Gender Mainstreaming auf Bundesebene. Aktueller Stand und Planungen, in: Hessische Landeszentrale für politische Bildung/Fachhochschule Wiesbaden (Hg.): „Gender Mainstreaming: Neue Strategien und Konzepte zur Chancen-gleichheit?“: 23-26 [www.hlz.hessen.de/referate/ref7/dokumen-tation.pdf – März 2003].

- Seeland, Suzanne/Wielpütz, Renate (2002):** Die Berliner Strategie zum Einsatz des Europäischen Sozialfonds, Vortrag zur Fachtagung „Chancen erkennen – Gleichheit sichern“ am 24. Januar 2002 [www.zfbt/chance/gender_tagung/seeland_vortrag.pdf – abgerufen Juli 2002].
- Stiegler, Barbara (2000):** Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming, Bonn.
- Wrangell, Ute von (2003):** Gender Mainstreaming, Frauenbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte – wie passt das zusammen?; in: Mechthild M. Jansen/Angelika Röming/Marianne Rohde (Hg.): Gender Mainstreaming. Herausforderung für den Dialog der Geschlechter, München: 49-75 [www.hlz.hessen.de/polis36.pdf – Nov. 2003].

Anhang

Zum Weiterlesen

Ergänzend zu der in dieser Studie zitierten Literatur möchten wir die folgenden drei Sammelbände zum Thema „**Gender Mainstreaming**“ gesondert erwähnen:

Mechthild M. Jansen/Angelika Röming/Marianne Rohde (Hg.):

Gender Mainstreaming. Herausforderung für den Dialog der Geschlechter, München 2003 (Olzog).

Das Buch gliedert sich in drei Teile. Im ersten Abschnitt wird sowohl konzeptionell als auch anhand von Praxisbeispielen die Strategie des Gender Mainstreaming behandelt. Der zweite Teil beleuchtet die Aspekte Arbeitswelt und Lebensqualität und im dritten Teil werden bildungs- und gesellschaftspolitische Handlungsfelder dargestellt, so z.B. Jugendhilfe/Jugendarbeit, Kirche, Wissenschaft und Forschung. Der Band eignet sich für eine erste, praxisorientierte, Annäherung ans Thema.

Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.):

Geschlechterdemokratie wagen, Berlin 2003 (Ulrike Helmer Verlag).

Dieser Band nimmt eine etwas übergeordnete und Perspektive der Geschlechterdemokratie ein und beschäftigt sich sowohl theoretisch als auch praxisbezogen mit gleichstellungspolitischen Fragen in Gesellschaft und Politik. Die praxisbezogenen Beiträge beziehen sich auf Gendertraining, Arbeitswelt und Kommunikation. Das Buch bietet eine ausgewogene Mischung aus Theorie und Praxis und versteht sich zugleich als konzeptionelle Grundlegung der Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie.

Silke Bothfeld/Sigrid Gronbach/Barbara Riedmüller (Hg.):

Gender Mainstreaming - eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis, Frankfurt/New York 2002 (Campus).

Die Beiträge in diesem Buch liefern neben einführenden Aufsätzen zu Definitionen und Begriffsgeschichte von Gender Mainstreaming Beispiele aus der Arbeitswelt (europäische Beschäftigungspolitik, ver.di) und der öffentlichen Politik (Gender Mainstreaming auf Bundesebene, Gender Budgets, Hochschulpolitik). Der Band versteht sich als vorläufige Bestandsaufnahme und fragt nach den Chancen der Umsetzung und den Unterschieden zwischen klassischer Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming.

Beispiele für die kommunale Ebene finden sich in der erwähnten Dokumentation des Deutschen Städtetages:

Deutscher Städtetag: Gender Mainstreaming. Best-Practice-Beispiele aus den Kommunen. (Arbeitsbroschüre, auch als pdf-Datei erhältlich, Kontakt: alexandra.konsierke@staedtetag.de).

Die Literaturlage zum Thema „**Gender Controlling**“ ist relativ dünn und beschränkt sich bislang auf einzelne Aufsätze - insofern erwähnen wir hier noch einmal zwei der in dieser Studie bereits zitierten Literaturstellen:

Lübeck/Norderstedt (1999):

Projekt „Steuerung von Querschnittszielen“ am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern, Abschlussbericht, Norderstedt.

Sander, Gudrun/Müller, Catherine: Gleichstellungs-Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen; in: Ursula Pasero (Hg.):

Gender – from Costs to Benefits, Wiesbaden 2003 (Westdeutscher Verlag): 271-283.

In demselben Sammelband findet sich ein Beitrag, der sich mit der Bedeutung einer geschlechtssensiblen Datenerfassung als unverzichtbare Voraussetzung für den Gender-Mainstreaming-Prozess beschäftigt:

Karin Grasenick / Birgit Woitech: Die Bedeutung statistischer Grundlagen und kultureller Analysen für die Implementierung von Gender Mainstreaming; in: Ursula Pasero (Hg.): Gender – from Costs to Benefits, Wiesbaden 2003 (Westdeutscher Verlag): 271-283.

Fragebogen und Hinweise zu unserem Ziel- und Kennzahlensystem für ein Gender-Controlling

Wir bitten Sie,

unser Zwischenergebnis auf folgende Aspekte durchzusehen und uns, wenn möglich, bis zum 15.11.2003 Ihre Anmerkungen und Verbesserungsmöglichkeiten zu übersenden.

- Wir haben teils sehr konkrete, teils aber auch eher visionäre Ziele und Maßnahmen formuliert:
 - Halten Sie es für sinnvoll, auch solche visionären, längerfristigen Ziele in das Gender Controlling einzubeziehen?
 - Gibt es Ziele, die Sie für
 - **abwegig**
 - **unrealistisch**
 - **oder für „taktisch“ unklug hinsichtlich der Durchsetzbarkeit halten?**
- In unserem Projekt steht die Kommunalverwaltung als Hauptakteur im Mittelpunkt. Bestimmte Ziele und Maßnahmen, insbesondere solche, die die Privatwirtschaft betreffen, liegen nicht im direkten kommunalen Einfluss. Halten Sie es für sinnvoll, solche nur indirekt beeinflussbaren Ziele und Maßnahmen in das Gender Controlling aufzunehmen?
- Neben diesen eher allgemeinen Fragen möchten wir Sie aber auch auffordern, die Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen des Gender Controlling im Einzelnen kritisch durchzusehen und uns Ihre Anmerkungen mitzuteilen.
- Es ist vorgesehen, das Projektergebnis als Handreichung für Kommunen in der Reihe „Arbeitspapiere der Hans-Böckler-Stiftung“ zu veröffentlichen: Haben Sie unter dem Gesichtspunkt der Verständlichkeit und praktischen Anwendbarkeit noch Ideen und Verbesserungswünsche? Eine vorläufige Gliederung unserer Studie fügen wir bei.
- Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Randbedingungen und Faktoren, die die Umsetzung von Gender Controlling unterstützen bzw. behindern können?

Haben Sie vielen herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

