

Drucksache:  
zu Punkt                      der TO

**- Vorlage -**

Gegenstand:

**Konzept zur Anwendung des Prinzips des "Gender Mainstreaming" in der Stadtverwaltung und den städtischen Gesellschaften**

Beschlussvorschlag:

1. Die Hansestadt Lübeck verfolgt den kommunalen Gleichstellungsauftrag unter Beachtung des Gender Mainstreaming Prinzips aktiv. Das hierzu entwickelte Konzept zur Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes in der Stadtverwaltung und in den städtischen Gesellschaften (Gliederungspunkt 8) wird beschlossen.
2. Zur Realisierung und Verankerung des Konzeptes wird der Bürgermeister beauftragt,
  - a) Vereinbarungen mit den Fachbereichsleitungen zu treffen, die sicherstellen, daß in allen Bereichen/Produkten der Hansestadt Lübeck Gleichstellungsziele aufgestellt und durch entsprechende Gleichstellungsmaßnahmen umgesetzt werden,
  - b) die Vereinbarungen mit den Fachbereichsleitungen sowie die jährlich fortzuschreibenden Zielvereinbarungen in den Produkten/Bereichen im Produktbuch darzustellen,
  - c) Fortbildung zur Anwendung des Gender Mainstreaming Prinzips für Fach- und Führungskräfte anzubieten,
  - d) alle personenbezogenen Daten nach Geschlecht differenziert zu erheben und darzustellen, z.B. in Gutachten, Berichten und Verwaltungsvorlagen. Dies ist auch bei der Erstellung z.B. von Gutachten durch Dritte sicherzustellen,
  - e) während der Einführungsphase bis zur Integration des Gender Ansatzes in das reguläre Berichtswesen einen jährlichen Implementierungsbericht zur Umsetzung des Gender Mainstreaming vorzulegen,
  - f) das Gender Mainstreaming Prinzip in den Gesellschaftsverträgen und Satzungen der städtischen (Beteiligungs-)Gesellschaften zu verankern,
  - g) ein Controlling des Gender Ansatzes als reguläre Aufgabe im Rahmen des künftigen Beteiligungscontrollings zu integrieren.
3. Das Prinzip des Gender Mainstreaming wird eingeführt als Ergänzung und Verstärkung der bisher in der Stadt vorhandenen frauenpolitischen Aktivitäten. Die vorhandenen Instrumente und Standards zur Frauenförderung und zur Gleichstellung sind weiterhin im bisherigen Umfang gesichert und werden unterstützt.
4. Bei den einzelnen Aktivitäten und Schritten zur Umsetzung und Verankerung des Gender Mainstreaming Ansatzes hat das Frauenbüro beratende Funktion und ist jeweils frühzeitig zu beteiligen.

Begründung:

Am 31. Mai 2001 hat die Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck einstimmig den Auftrag erteilt, ein Konzept zur Umsetzung des Gender Mainstreaming Prinzips vorzulegen:

„Der Bürgermeister wird beauftragt, ein geschlechterpolitisches Konzept zur Anwendung des Prinzips des „Gender Mainstreaming“ in der Stadtverwaltung und den städtischen Beteiligungen vorzulegen.

Es soll aufgezeigt werden, inwieweit frauenorientierte Konzepte durch Gender Mainstreaming ergänzt werden können.“

Die Bearbeitung des Auftrages wurde ans Frauenbüro übertragen. Das Frauenbüro legt hiermit einen Konzeptvorschlag samt Erläuterungen zum Gender Mainstreaming Ansatz sowie eine Bewertung vor.

### Verfahren:

| 1. Welche Bereiche sind beteiligt?          | Mit welchem Ergebnis                               |
|---|--|
| 1.001 – Zentrales Controlling               | Siehe Anmerkung <sup>1</sup>                       |
| 1.010 – Fachbereichscontrolling FB 1        | Zustimmend   |
| 1.101 – Bürgermeisterkanzlei – EU-Förderung | Zustimmend   |
| 1.102 – Logistik                            | Zustimmend   |
| 1.110 – Personal- und Organisationservice   | Siehe Anmerkung <sup>2</sup>                       |
| 1.114 – Fortbildungszentrum                 | Zustimmend <sup>3</sup>                            |
| 1.202 – Finanzwirtschaft                    | Änderungsvorschlag eingearbeitet                   |
| 1.300 – Recht                               | Keine rechtlichen Bedenken                         |
| 1.203 – Beteiligungscontrolling             | Zustimmend   |
| 2.020 – Fachbereichscontrolling FB 2        | Siehe Anmerkung <sup>4</sup>                       |
| 3.030 – Fachbereichscontrolling FB 3        | Zustimmend   |
| 4.040 – Fachbereichscontrolling FB 4        | -  |
| 5.050 – Fachbereichscontrolling FB 5        | -  |
| 2. Finanzielle Auswirkungen                 | Siehe Anmerkungen im Gliederungspunkt 7 (S. 16/17) |
| 3. Die Maßnahme ist                         | Freiwillig   |
| 4. Die Entscheidung trifft                  | die Bürgerschaft                                   |
| 5. Beraten im Hauptausschuss                | Ergebnis:  |

Gisela Heinrich

Elke Sasse

<sup>1</sup> Das Zentrale Controlling macht darauf aufmerksam, dass die federführende Zuständigkeit für die Koordinierung und die Berichterstattung nicht geklärt ist und die erforderlichen personellen Kapazitäten nicht zur Verfügung stehen.

<sup>2</sup> Der Personal- und Organisationservice hebt grundsätzlich positiv auf den Ansatz des Gender Mainstreaming ab, es wird jedoch angemerkt, dass zur Zeit jegliche Aufgabenerweiterung fragwürdig sei.

<sup>3</sup> Zustimmend mit dem Hinweis, dass die Kosten für die Fortbildung durch Umverteilung aus dem Titel „Strategische Fortbildung“ genommen werden müssen.

<sup>4</sup> Der Fachbereich 2 hebt grundsätzlich positiv auf den Ansatz des Gender Mainstreaming ab, es wird jedoch angemerkt, dass zur Zeit jegliche Aufgabenerweiterung fragwürdig sei.

## **ERLÄUTERUNGEN ZUM ANSATZ DES GENDER MAINSTREAMING UND KONZEPTVORSCHLAG**

Um dem Auftrag der Bürgerschaft gerecht zu werden, ein geschlechterpolitisches Konzept zur Anwendung des Gender Mainstreaming Ansatzes zu entwickeln, das in der Stadtverwaltung und in den städtischen Beteiligungen angewendet werden kann, bedarf es einiger grundsätzlicher Erläuterungen zum Prinzip des Gender Mainstreaming sowie einer Bewertung. Wir stellen deshalb zuerst die Grundlagen zur Definition, Entwicklung und Funktionsweise dieses Ansatzes dar sowie zu seiner derzeitigen Bedeutung in der Europäischen Union wie auch in der Praxis von Bund, Land und Kommune. Danach wird ein Konzeptvorschlag für die Hansestadt Lübeck vorgestellt, der aus mehreren Bausteinen besteht, mit denen eine Umsetzung auf verschiedenen Ebenen erfolgen kann.

### **GLIEDERUNG:**

1. Was bedeutet Gender Mainstreaming? – Entwicklungen und Definition
2. Was bezweckt Gender Mainstreaming? – Hintergründe und Ziele
3. Wie funktioniert Gender Mainstreaming? – Methoden, Instrumente, Praxisbeispiele
4. Welche Bedeutung hat das Prinzip des Gender Mainstreaming? – Europa, Bund und Land
5. Umsetzung des Ansatzes auf kommunaler Ebene – Konzepte und Praxisbeispiele
6. Erfahrungen mit Gender Mainstreaming bei der Hansestadt Lübeck – Einzelmaßnahmen und Gleichstellungscontrolling
7. Bewertung des Gender Ansatzes und Kostenfrage
8. Konzept: Anwendung des Gender Mainstreaming Ansatzes in der Stadtverwaltung und den städtischen Gesellschaften

### **„Abschied vom Verständnis einer geschlechtsneutralen Politik**

*In allen Lebensbereichen bestehen Unterschiede in der Lebensrealität von Frauen und Männern. Daher ist das Ausgehen von geschlechtsneutralen Entscheidungen irreführend und bedeutet in der Regel eine selbstverständliche Übernahme männlich geprägter Sicht- und Vorgehensweisen, was dem Ziel der Herstellung einer Geschlechtergerechtigkeit widerspricht. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern müssen daher in Analyse, Planung, Durchführung und Auswertung von politischen Entscheidungen thematisiert und transparent gemacht werden.“*

Aus den „Nachrichten des Städteverbandes Schleswig-Holstein“, 2002

## 1. WAS BEDEUTET GENDER MAINSTREAMING? – ENTWICKLUNGEN UND DEFINITION

Gender Mainstreaming ist eine zwischen den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union vereinbarte Strategie zur institutionellen Stärkung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Der Ansatz wurde im Rahmen der Weltfrauenkonferenzen entwickelt und enthielt die Forderung an alle Regierungen, alle ihre Politikbereiche daraufhin zu prüfen, welche Auswirkungen die dort getroffenen Entscheidungen auf die Situation von Frauen haben und in welcher Weise geplante Maßnahmen so gestaltet werden können, dass sie zugleich immer auch die Lebenssituation von Frauen verbessern.

Auf europäischer Ebene wurde dieser Ansatz aufgegriffen mit dem Ziel, in jeder politischen Maßnahme von der Planung bis zur Erfolgskontrolle das Geschlechterverhältnis zu berücksichtigen. Mit dem Amsterdamer Vertrag (1996) bekam das Prinzip des Gender Mainstreaming deutlichere Konturen und wurde als verbindliche Handlungsmaxime für alle Mitgliedstaaten formuliert. Seither wird der Ansatz sowohl auf EU-Ebene als auch in den Mitgliedsstaaten weiter ausgearbeitet und für die Praxis konkretisiert. Der Stand der Umsetzung ist sehr unterschiedlich weit entwickelt und lässt sich zur Zeit vor allem beobachten in der Einführung von Verfahrensweisen und Modellen, mit denen eine durchgängige Berücksichtigung des Gender-Aspektes erst möglich wird.

Die Definition des Europarates (1998) lautet:

*„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten AkteurInnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“*

In der deutschsprachigen Diskussion ist – trotz vieler Einwände – die englische Wortschöpfung erhalten geblieben. Gegenüber dem Nachteil, dass der Begriff spröde wirkt, zu Beginn unverständlich ist und erst vermittelt werden muss, stehen auch gute Gründe dafür, ihn beizubehalten: Zum einen gilt der englische Ausdruck für zumutbar, da die alltägliche Benutzung englischer Worte in vielen Lebensbereichen, insbesondere in der Medien- und Informationsbranche, immer selbstverständlicher wird. Zum anderen wird in der Beibehaltung des englischen Begriffes der Vorteil gesehen, dass damit eine international entwickelte Strategie einen gemeinsamen Namen hat, der in allen Ländern verstanden und benutzt wird.

Neben diesen Überlegungen zeigt sich aber auch die Schwierigkeit, eine geeignete Übersetzung für „gender“ zu finden, da eine einfache Wortübertragung nicht möglich ist. Am ehesten trifft die Umschreibung: „soziale und kulturelle Geschlechterrolle“. Dies hängt damit zusammen, dass die englische Sprache eine Unterscheidung macht zwischen den Begriffen „sex“ und „gender“, die wir beide mit „Geschlecht“ übersetzen würden. Während „sex“ die biologisch definierten Aspekte des Geschlechtes bezeichnet, umfasst „gender“ die sozialen und kulturellen Dimensionen des Geschlechtes.<sup>5</sup>

Mit der Betonung von „gender“ wird zweierlei deutlich:

- Es geht beim Gender Mainstreaming nicht um biologische Geschlechterdifferenzen, sondern um die sozialen und kulturellen Aspekte im Geschlechterverhältnis.
- Es geht – anders als in der Betonung frauenspezifischer Gesichtspunkte – nicht nur um ein Geschlecht, sondern um beide und ihr Verhältnis zueinander.

Das Wort „Mainstreaming“ lässt sich am besten mit einem Bild beschreiben: „von einem Nebenstrom in den Hauptstrom überführen“. Gender Mainstreaming etwas alltagssprachlicher übersetzt,

---

<sup>5</sup> In der wissenschaftlichen Diskussion wurde der Begriff „gender“ bereits in den 60er Jahren in der Bedeutung des sozialen und kulturellen Geschlechtes eingeführt, zuerst in USA und Großbritannien, seit Anfang der 80er Jahre aber auch verstärkt im deutschsprachigen Raum. Inzwischen gibt es an vielen deutschen Hochschulen Abteilungen und ProfessorInnen für „Gender-Studies“, in denen die verschiedenen Wissenschaftsgebiete unter dem Gesichtspunkt des Geschlechterverhältnisses analysiert werden.

bedeutet damit nichts anderes, als dass ein Thema, das bisher auf ein Nebengleis abgeschoben ist, jetzt auf das Hauptgleis gebracht werden sollen.

Dem Ansatz liegt die Erkenntnis zugrunde, dass es eine geschlechtsneutrale Politik nicht gibt, sondern dass sie sich – auch bei formaler Geschlechterneutralität – jeweils unterschiedlich auf Frauen und Männer auswirken kann. Es geht also im Wesentlichen darum, die Gleichstellung von Frauen und Männern als konsequente Querschnitts- oder Gemeinschaftsaufgabe zu begreifen, die von allen Menschen in Entscheidungsfunktionen – Frauen wie Männern – aktiv in ihre Analysen, Planungen und Entscheidungen einbezogen werden muss.

Barbara Stiegler, die wesentliche Beiträge in die Diskussion des Gender Mainstreaming Ansatzes in Deutschland eingebracht hat, beschreibt dies folgendermaßen:

*„Genauso, wie in einer Verwaltung die Frage nach den Kosten in allen Entscheidungsprozessen eine erhebliche Rolle spielt, wird bei Anwendung des Gender Mainstreaming Prinzips die Frage nach den Geschlechterverhältnissen Bedeutung gewinnen. Geschlechterfragen werden zum integralen Bestandteil des Denkens, Entscheidens und Handelns aller Beteiligten.“<sup>6</sup>*

## 2. WAS BEZWECKT GENDER MAINSTREAMING? – HINTERGRÜNDE UND ZIELE

In den letzten Jahrzehnten hat die Frauenpolitik bedeutsame Fortschritte erzielt. Es gibt Beratungsstellen für Frauen, Frauenhäuser, Gleichstellungsbeauftragte und die Vereinbarkeit von familiären Anforderungen und Erwerbsarbeit hat sich verbessert, wenn auch noch lange nicht zur Zufriedenheit. Dennoch: Nach wie vor ist der im Grundgesetz verankerte Gleichstellungsauftrag nicht erfüllt. Ein Blick aufs Wirtschaftsleben, auf den Arbeitsmarkt, auf die Führungsetagen von Verwaltungen und Politik genügt, um deutlich zu machen, dass die Verteilung von qualifizierter Erwerbsarbeit, Geld, Besitz und Entscheidungsmacht deutlich zu Ungunsten von Frauen ausfällt. Eine Mehrheit des weiblichen Geschlechts ist eher in den nicht so lukrativen Bereichen auszumachen: in den geringer bezahlten Jobs, in freiwilligen unbezahlten Arbeitsbereichen sowie auch in der Sozialhilfe.

Durch den Verfassungsauftrag und entsprechende Bundes- und Ländergesetze wurden die staatlichen Institutionen, auch die Kommunen, zwar schon seit geraumer Zeit zu frauen- und gleichstellungspolitischen Schritten verpflichtet, jedoch wurden viele in diesem Zusammenhang erarbeiteten Ideen, Modelle und Konzepte nicht von der obersten Entscheidungsebene unterstützt und in der Folge dann auch nicht umgesetzt. Gleichstellungspolitische Ansätze verbleiben häufig in einer Art „Bittstellerinnen-Rolle“, wenn z.B. die Frauenbeauftragte alleine für alles verantwortlich gemacht wird, was mit Frauen und Gleichstellung zu tun hat, während das Gros der Verwaltung die Thematik nicht wesentlich verfolgt.<sup>7</sup> Im Unterschied dazu folgt beispielsweise die Zuordnung der Frauenförderpläne zu den zuständigen personalbewirtschaftenden Stellen, wie sie im Gleichstellungsgesetz Schleswig-Holstein geregelt ist, einem anderen Prinzip: Die Pläne werden von den zuständigen Verwaltungsstellen erarbeitet, das Frauenbüro berät im Sinne der Erreichung der Gleichstellungsziele und gibt Empfehlungen für Korrekturen und für die Umsetzung. Dieses Vorgehen entspricht dem Gender Mainstreaming Gedanken.

Mit dem Ziel, die institutionelle Gleichstellung der Geschlechter zu stärken und zu beschleunigen wurde über weitere gleichstellungspolitische Ansätze nachgedacht, die die bisherigen ergänzen und verstärken sollen. Insbesondere wurde das Anliegen deutlich, den Gleichstellungsauftrag tat-

---

<sup>6</sup> Dr. Barbara Stiegler hat für die Friedrich-Ebert Stiftung zwei Broschüren mit Grundlagentexten zum Gender Mainstreaming erarbeitet. Die neuere ist im Frauenbüro erhältlich: „Wie Gender in den Mainstream kommt. Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender Mainstreaming“, Bonn 2000.

<sup>7</sup> In diesem Sinne entspricht auch die Tatsache, dass wiederum das Frauenbüro dieses Konzept vorlegt, nicht dem Prinzip des Gender Mainstreaming. Das Konzept müsste eigentlich dort entwickelt werden, wo die Umsetzung nachher auch sichergestellt werden kann. Also von einer allgemeinen, zentralen Steuerungseinheit, die direkt die Aufträge des Bürgermeisters umsetzt.

sächlich in alle Fachgebiete zu integrieren und die Verantwortlichen für Fach- und Führungsaufgaben als aktiv Mitwirkende in die Umsetzung des Gleichstellungsauftrages einzubinden.

In diesem Zusammenhang zeigt sich ein Unterschied des Gender Mainstreaming zum bisherigen Verständnis der „Querschnittsaufgabe Gleichstellung von Frauen und Männern“. Während bisher die Gleichstellungsbeauftragten und einige Politikerinnen und Fachfrauen sich dem Anliegen alleine widmeten und es nicht selten als Sonderfrage durchsetzen mussten, wird im Gender Mainstreaming von einer Gemeinschaftsaufgabe „Gleichstellung“ ausgegangen, für die alle – Frauen wie Männer – verantwortlich sind. Es wird unterstrichen, dass die Erfüllung von Gleichstellungszielen keine Sonderaufgabe darstellt, sondern als integraler Bestandteil der „allgemeinen“ Aufgaben in den bestehenden Fachgebieten gesehen werden muss. Verantwortlich dafür sind in erster Linie diejenigen, die dort zuständigen Fach- und Führungskräfte, die über die Möglichkeit verfügen, konkrete Gleichstellungsziele im Rahmen ihres Zuständigkeitsbereichs zu entwickeln und mit geeigneten Maßnahmen umzusetzen. Die Gleichstellungsbeauftragten/Frauenbüros können hierbei eine beratende und empfehlende Funktion einnehmen.

Zur Einordnung des Gender Mainstreaming Ansatzes im Verhältnis zu anderen frauen- und gleichstellungspolitischen Strategien, hat Dr. Barbara Stiegler eine „Vier-Säulen-Schema“ entwickelt, das dem Ansatz neben den bisher bestehenden einen gleichberechtigten und ergänzenden Platz zuweist. Danach braucht eine gute und Wirkung versprechende Gleichstellungspolitik vier Säulen:

1. Gesetzgebung, Leitbilder und Programme, die die Gleichstellung von Frauen und Männern als Norm vorgeben
2. Quotierungsregelungen, die die Einbindung von Frauen in die politischen Entscheidungen garantieren
3. Gender Mainstreaming als systematische Einbindung des Geschlechterverhältnisses in die politischen Entscheidungen sowie ins Verwaltungshandeln
4. Separate Strukturen und Praxis von Frauen.

In der Bewertung des Gender Mainstreaming-Ansatzes lässt sich zusammenfassen, dass die Entwicklung von Instrumenten und Vorgehensweisen zur verwaltungsweiten Steuerung von Gleichstellungszielen ein wichtiger Schritt ist, um gute Steuerungsgrundlagen für den Gleichstellungsauftrag zu schaffen, dass allerdings damit gerechnet werden muss, dass auch hier erst noch starker frauenpolitischer Einsatz gefragt ist, damit die Instrumente zur Anwendung kommen. Alleine durch die Willensäußerung, das Gender Mainstreaming Prinzip einzuführen, werden sicherlich noch keine maßgeblichen Schritte erfolgen. Dazu bedarf es Umsetzungsrichtlinien und Modelle, mit denen eine systematische Integration des Ansatzes ins Verwaltungshandeln möglich wird.

### 3. WIE FUNKTIONIERT GENDER MAINSTREAMING? – METHODEN, KONZEPTE, UMSETZUNGSFORMEN

Der Gender Mainstreaming Ansatz gilt als „Top-Down-Strategie“, die nur funktionieren kann, wenn sie, bezogen auf die kommunale Situation, von der Verwaltungsspitze und Politik aktiv unterstützt und gefördert wird. Für die Umsetzung werden **geeignete methodische Instrumente** benötigt sowie ein **ausgearbeiteter Verfahrensweg**, der die Abläufe überschaubar macht und sichert. Checklisten, Kriterienkataloge, Zielsystematiken und dergleichen stellen solche methodischen Instrumente dar, mit denen ein Antrag, ein Bericht nach Gender-Kriterien bewertet werden kann. Dort wo Methoden und Verfahrensvorschläge zur Einführung des Gender Mainstreaming Ansatzes in die Verwaltung erarbeitet wurden, wird auf die Wichtigkeit eines systematischen, schrittweisen Vorgehens Wert gelegt, in dem die vereinbarten Verfahrensschritte und Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten klar erkennbar sind und einen sinnvollen und zielführenden Ablauf ermöglichen.

Die bisher vorhandenen Verfahrensvorschläge für Verwaltungen sind noch nicht sehr zahlreich. Im deutschsprachigen Raum wird häufig Bezug genommen auf einen Vorschlag von Dr. Karin Tondorf (Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer) sowie auf den bei der Hansestadt Lübeck entwickelte Ansatz eines „Gleichstellungscontrollings“.

### Systematische Steuerung durch geeignete Verfahrenswege in der Verwaltung

Dr. Karin Tondorf schlägt eine Vorgehensweise in 6 Schritten vor:

1. Definition der gleichstellungspolitischen Ziele
2. Analyse der Probleme und der Betroffenen
3. Entwicklung von Optionen/Alternativen
4. Analyse der Optionen/Alternativen im Hinblick auf die Auswirkung auf die Gleichstellung und Entwicklung eines Lösungsvorschlags
5. Umsetzung der getroffenen Entscheidung
6. Erfolgskontrolle und Evaluation

Für die erfolgreiche Arbeit im Rahmen eines solchen systematischen Verfahrens wird die Notwendigkeit verschiedener Instrumente formuliert:

- Institutionelle Verankerung durch Beschlüsse, Leitlinien, Geschäftsordnungen, Steuerungsgruppen, Aufnahme ins Berichtswesen usw.
- Informationsgewinnung und Analyse durch nach Geschlecht differenzierende Statistiken, Befragungen, Prognosen, wissenschaftliche Befunde, Checklisten mit Prüfkriterien für die Bewertung usw.
- Sensibilisierung, Qualifizierung und Unterstützung durch Seminare, Handreichungen, ExpertInnen usw.<sup>8</sup>

### Gleichstellungscontrolling

Das Frauenbüro der Hansestadt Lübeck hat in Zusammenarbeit mit der Stadt Norderstedt und gefördert durch das Innenministerium Schleswig Holstein eines der im deutschsprachigen Raum nachgefragtesten Modelle für ein Gleichstellungscontrolling entwickelt. Gleichstellungscontrolling meint hier einen Verfahrensweg für die systematische Steuerung des Gleichstellungsauftrages in der Verwaltung. Gemeint ist damit die systematische Integration von Gleichstellungszielen, -maßnahmen und -kennzahlen in das reguläre Verwaltungshandeln. Die Instrumente des Verfahrens werden an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt, da das Modell im Gliederungspunkt 6 ausführlicher dargestellt wird.<sup>9</sup>

Auf der methodischen Ebene wurden bereits eine ganze Reihe an Hilfsinstrumenten erarbeitet, mit denen eine Bewertung von Entscheidungen unter Gender-Aspekten möglich ist. Einige davon werden im folgenden angeführt.

### Checklisten und Klassifizierungen

Für die Bewertung von Berichten, Vorlagen und Anträgen können Checklisten und Kriterienkataloge hilfreich sein. Die Checklisten enthalten z.B. ein Spektrum an Gleichstellungszielen und -standards, die möglichst bei allen Entscheidungen berücksichtigt werden sollen, denen aber zumindest nicht zuwidergehandelt werden darf.

In diesem Zusammenhang verweisen wir auf Vorgaben der Europäischen Union für die Vergabe von Geldern aus den Europäischen Strukturfonds. Dort werden für die Beurteilung von Anträgen Checklisten in Anwendung gebracht, die einzuhaltende Anforderungen benennen und die wir auch für Beurteilungen in anderen Kontexten für geeignet ansehen. Anhand eines Zielkatalogs zur Gleichstellung und Matrixbeispielen werden Orientierungen dafür gegeben, wie Angaben zur Chancengleichheit der Geschlechter in den Anträgen aussehen können.<sup>10</sup>

### Gleichstellungsverträglichkeitsprüfung

Für die politischen Gremien wird eine Art Prüfung der „Gleichstellungsverträglichkeit“ empfohlen, die in den Niederlanden entwickelt wurde und zur Einordnung eines Beschlusses oder einer Emp-

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu: Karin Tondorf, Gender Mainstreaming - eine verbindliche Handlungsmaxime für Politik und Verwaltung. In: Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie Schleswig-Holstein, Gender Mainstreaming. Dokumentation der Fachtagung am 12.10.2000. Kiel 2001.

<sup>9</sup> Das Projekt lief unter dem Titel „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frau und Mann“ und wurde von Oktober 1998 bis Dezember 1999 in Lübeck und Norderstedt gemeinsam mit ControllerInnen und Amts- bzw. BereichsleiterInnen durchgeführt.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu auch die Darstellungen im Gliederungspunkt 4.

fehlung unter Geschlechteraspekten dienlich ist. Sie funktioniert anhand eines Fragenkatalogs mit dem gezielt Informationen zur Relevanz des Vorhabens für die Frage der Gleichstellung und für die Lebenssituation von Frauen erhoben werden. Anhand dieser Informationen ist für die EntscheiderInnen bewertbar, ob und in welchem Maße das Gleichstellungsziel positiv oder negativ berührt wird. Die Parallele zu den Umweltverträglichkeitsprüfungen ist hier sicherlich nicht zufällig.

#### Geschlechteranalysen: 3-R-Methode

Zur Analyse kommunaler Prozesse unter Gender Aspekten wurde vom schwedischen Kommunalverband (SALA) eine Methode entwickelt, die unter dem Namen „3-R-Methode“ bekannt geworden ist. Es handelt sich dabei noch nicht um die praktische Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen, sondern um eine Untersuchungsmethode, mit der gleichstellungsrelevante Informationen erhoben werden, die der Politik und Verwaltungsspitze für die Beschlussfassung und Entscheidungsfindung zur Verfügung gestellt werden können und mit denen gleichstellungspolitische Defizite deutlich werden. Die drei Rs stehen für Repräsentation, Ressourcen und Realitäten und bezeichnen drei Ebenen der Informationsgewinnung.

1. Repräsentation - Erhebung von quantitativen, statistischen Angaben über die Repräsentanz von Frauen (Entscheidungsgruppen, Personal, KundInnen, beteiligte BürgerInnen, Mitglieder von Projektgruppen usw.) Alle Zahlen sollen differenziert nach beiden Geschlechtern vorliegen: Frauen – Männer – Gesamt.
2. Ressourcen – ebenfalls quantitative Erhebung, hier der Verteilung von Geld, Raum und Zeit unter Frauen und Männern. Hier soll z.B. eruiert werden, wie viele Mittel aus dem städtischen Haushalt etwa für Sport oder für Jugendarbeit Frauen und Mädchen zugute kommen und wie viele Männern und Jungen? Wie viel Zeit nehmen Frauen, wie viel Zeit nehmen Männer für ihre Redebeiträge in Gremien in Anspruch? Wie verteilen sich die Ausgaben für Sozialhilfe auf Frauen und Männer?
3. Realitäten – qualitative Informationen über die Bedingungen und Hintergründe, die zu den Befunden aus den ersten beiden Rs führen. Hier werden Erkenntnisse aus Forschung und Praxis ausgewertet, um das jeweilige Thema besser zu verstehen und in Richtung Gleichstellung weiterzubringen.

Die Methode wurde in mehreren schwedischen Städten getestet und wird inzwischen vielerorts im Rahmen des Gender Mainstreaming angewandt. Im Rahmen eines EU-Projektes, in dem das Lübecker Frauenbüro mit schwedischen und finnischen Frauen aus der Kommunalverwaltung und Politik der Städte Sundsvall und Lahti zusammenarbeitete, wurde mit diesem methodischen Ansatz eine Analyse der Geschlechterstruktur im Prozess der Lokalen Agenda 21 in den drei Städten durchgeführt.<sup>11</sup>

#### 4. WELCHE BEDEUTUNG HAT DAS PRINZIP DES GENDER MAINSTREAMING – EUROPA, BUND UND LAND

Wie bereits dargestellt, hat die Bedeutung des Ansatzes auf europäischer Ebene in den letzten Jahren zugenommen. Insbesondere die Verbindlichkeit für alle EU-Staaten durch Unterzeichnung des Amsterdamer Vertrages, soll hier noch einmal genannt sein wie auch die deutlicher werdende Bindung des Gleichstellungsauftrages an die Vergabe von Geldern aus den EU-Fonds.

Am Beispiel der Beurteilung von Förderanträgen im Rahmen der Europäischen Strukturfonds lässt sich aufzeigen, wie das Ziel der Chancengleichheit von Frauen und Männern Berücksichtigung findet. Für die Bewertung des Maßes der Zielerfüllung stehen 3 Klassifikationsstufen zur Verfügung:

1. gleichstellungspositiv, d.h. die Maßnahme ist gezielt auf die Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern ausgerichtet,

---

<sup>11</sup> Die Ergebnisse der Analyse sind im Lübecker Teilbericht zusammengefasst: Frauenbüro der Hansestadt Lübeck (Hg.), Gleichstellung von Frauen und Männern in der lokalen Agenda 21. Teilbericht des EU-Projektes „Gender Equality in Agenda 21“. Eine umfassendere Darstellung der 3-R-Methode gab die Schwedin Hjördis Höglund bei einer Arbeitstagung des Ministeriums für Justiz, Frauen, Jugend und Familie Schleswig-Holstein im Oktober 2000 in Kiel. Der Text ist im Frauenbüro erhältlich.



2. gleichstellungsorientiert, d.h. es handelt sich um eine allgemeine Maßnahme, die auf jeden Fall zu den Gleichstellungszielen beitragen wird,
3. gleichstellungsneutral, d.h. es geht um eine Maßnahme, die zu keinem der Gleichstellungsziele beitragen wird.

Anhand der dreistufigen Klassifizierung können Prioritäten festgelegt werden. Es wird außerdem angemerkt, dass scheinbar neutrale Maßnahmen die Chancengleichheit auch negativ beeinflussen können. Für solche wird sich vorbehalten, einen Antrag abzulehnen oder die Antragstellerin zur Umgestaltung aufzufordern.<sup>12</sup>

Vor diesem Hintergrund haben die einzelnen Mitgliedsstaaten Vorgaben und Schritte für die Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes entwickelt. In der Bundesrepublik Deutschland wurde durch Beschluss des Bundeskabinetts 1999 die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung unter dem Begriff „Gender Mainstreaming“ anerkannt. Damit haben die Ministerien den Auftrag, innerhalb ihrer Fachgebiete, Gleichstellungsziele zu realisieren. Z.B. wurde im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2001 eine Projektgruppe beauftragt, ein Konzept zur Integration der Idee des Gender Mainstreaming in alle Bereiche der Wirtschaftspolitik zu erarbeiten.

Auf Länderebene wurde teilweise schneller reagiert. Als erste fassten die Länder Niedersachsen und Sachsen-Anhalt Grundsatzbeschlüsse. Inzwischen haben nach unserem Kenntnisstand alle Bundesländer entsprechende Vorgaben entwickelt. Dies macht sich vor allem bemerkbar durch Informationsveranstaltungen, Fortbildungsmodule („Gender-Trainings“) für Führungskräfte und die Entwicklung von Umsetzungsmethoden und –konzepten sowie von Strukturen in den Ministerien, mit denen die Umsetzung des Gender Mainstreaming Prinzips verankert und sichergestellt werden soll.

In Schleswig-Holstein beinhaltet die Koalitionsvereinbarung von SPD und Bündnis 90/Die Grünen vom März 2000 die „Querschnittsaufgabe Gleichstellung unter Beachtung des Gender Mainstreaming Ansatzes in allen Bereichen der Politik“. Von der Ministerin für Justiz, Frauen, Jugend und Familie wurde noch im gleichen Jahr dazu aufgerufen, die Verantwortung für Gleichstellung auf viele Schultern zu verteilen und die Verwirklichung des Grundgesetzes auch als Männersache zu sehen. Inzwischen besteht ein Beschluss des Landtags, in dem das Prinzip für die Arbeit der Landesministerien verbindlich gemacht wird. Die Landesregierung wird in dem Beschluss aufgefordert,

- personelle und sachliche Entscheidungen daraufhin zu überprüfen, welchen Beitrag sie zur Geschlechtergerechtigkeit leisten
- diese Überprüfung umfassend anzulegen: von der Planung über die Durchführung bis hin zur Auswertung
- die bisherigen Instrumente zur Frauenförderung und zur Gleichstellung weiterhin zu sichern und zu unterstützen
- zu prüfen, ob Anreize geschaffen werden können zur Einführung des Gender Mainstreaming in andere politische, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Bereiche
- zweimal pro Legislaturperiode über durchgeführte und geplante Aktivitäten zum Gender Mainstreaming zu berichten.

## 5. UMSETZUNG DES GENDER MAINSTREAMING-ANSATZES AUF KOMMUNALER EBENE – KONZEPTE UND PRAXISBEISPIELE

Nachdem auf Bundes- und Landesebene Schritte unternommen wurden, haben auch die Kommunen mit der Einführung des Gender Ansatzes begonnen, inzwischen unterstützt vom Deutschen

---

<sup>12</sup> Entnommen der Veröffentlichung der Europäischen Kommission: Der neue Programmplanungszeitraum 2000 – 2006: Technische Themenpapiere. Technisches Papier 3. Einbeziehung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in die Strukturfondsmaßnahmen. März 2000.

Städtetag und zunehmend auch von der KGSt<sup>13</sup>. So brachte der Deutsche Städtetag im Fazit einer im April 2001 durchgeführten Fachkonferenz mit dem Titel „Die Bedeutung einer integrierten Geschlechterpolitik (Gender Mainstreaming) für die moderne Stadt“ zum Ausdruck, dass die Städte, die Strategie und Methode des Gender Mainstreaming berücksichtigen, besser gerüstet sein werden, um aktuelle gesellschaftliche Probleme zu lösen.<sup>14</sup> Inzwischen wurden vom Deutschen Städtetag weitere positive Stellungnahmen und Aufrufe veröffentlicht, in denen auch der Zusammenhang mit den städtischen Haushalten gewürdigt wird: „Mit ‚geschlechter-gerechteren‘ Verwaltungsentscheidungen können Städte viel Geld sparen.“<sup>15</sup> Auch in den Nachrichten des Städteverbandes Schleswig-Holstein wurde jüngst ausführlich über den Ansatz des Gender Mainstreaming berichtet.

In diesem Sinne haben eine ganze Reihe Kommunen bereits Beschlüsse zum Gender Mainstreaming gefasst. Dort wo Konzepte und/oder einzelne Umsetzungsschritte entwickelt wurden, fallen diese durchaus sehr unterschiedlich aus, da sie sich abhängig vom Stand der Verwaltungsreform und dem politischen Selbstverständnis verstehen. Gemeinsam ist allen Ansätzen, dass umfangreiche Schulungen der Führungskräfte Bestandteil der Konzepte sind. Einige Beispiele:

**Wuppertal** hat wohl den ersten systematischen Ansatz entwickelt, der heute unter dem Stichwort Gender Mainstreaming subsumiert werden kann. Bereits 1994 hat der Rat der Stadt Frauenförderung als Gemeinschaftsaufgabe beschlossen und alle Geschäftsbereiche, Stadtbetriebe und Ressorts beauftragt, eigene Ziele zur internen und externen Frauenförderung (Mitarbeiterinnen und Kundinnen) innerhalb ihres Aufgabenbereichs zu planen, umzusetzen und darüber zu berichten. Das Controlling der Gemeinschaftsaufgabe erfolgt integriert im Gesamtcontrolling der Leistungen.

In **Rostock** hat die Bürgerschaft bereits 2000 einen Auftrag zur Konzeptentwicklung erteilt, das dann 2001 beschlossen wurde. Im Kern des Beschlusses stehen

- die geschlechtsspezifische Datenerhebung,
- die Entwicklung von „Gender-Kompetenz“ (Fähigkeit zum Umgang mit den vielfältigen Erkenntnissen aus der Frauen- und Geschlechterforschung und mit den Erfahrungen von Frauen) durch Schulungs- und Fortbildungskurse für die Amtsleitungsebene sowie für das mittlere Leitungspersonal,
- die Einrichtung einer verwaltungsübergreifend zusammengesetzten Arbeitsgruppe zur Chancengleichheit mit dem Auftrag, die benötigten Instrumente für die Umsetzung des Gender Ansatzes zu erarbeiten,
- die Suche nach Fördermöglichkeiten für gezielte, größer angelegte Gender Mainstreaming-Projekte.<sup>16</sup>

In **Hannover** wurde der Gender Mainstreaming Ansatz zuerst von der Seite des Haushalts her angegangen. Durch Ratsbeschluss wurde 1999 festgelegt, dass 1% des Ansatzes der Personalkosten in jedem Amt oder Betrieb für Ausgaben zur Umsetzung von Maßnahmen zur Frauenförderung aufgewendet werden. Der so gewonnene Gesamtbetrag teilt sich auf in zentrale Mittel, die auf Antrag verteilt werden und Eigenmittel, die innerhalb der Einheit verbleiben und direkt für frauenfördernde Maßnahmen zur Verfügung stehen. Die zentralen Mittel werden nach festgesetzten Maßstäben verteilt. Die Verwaltung der zentralen Mittel liegt bei der zentralen personalbewirtschaftenden Stelle. Die Entscheidung über gestellte Anträge wird fortlaufend von einer Kommission zur Verteilung der Frauenfördermittel getroffen. Zur Durchführung wurden entsprechende Antragsformulare und förderwürdige Maßnahmenkataloge entwickelt.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Zum ersten mal hat dieses Jahr auch die KGSt das Thema Gender Mainstreaming in das von vielen Verwaltungsspitzen besuchte KGSt-Forum aufgenommen. Neben Stuttgart und Zürich ist hier auch das Frauenbüro der Hansestadt Lübeck aufs Podium geladen, um das im nächsten Kapitel beschriebene, bei der HL entwickelte „Gleichstellungscontrolling“ vorzustellen, das inzwischen bundesweit als vorbildliche Vorarbeit für die Integration des Gender Mainstreaming ins Verwaltungshandeln gilt.

<sup>14</sup> Pressemeldung des Deutschen Städtetags vom 27. April 2001

<sup>15</sup> Pressemeldung des Deutschen Städtetags vom 19. Juni 2002; siehe auch Anlage 1

<sup>16</sup> Hansestadt Rostock, Bürgerschaft, Auszug aus der Niederschrift 0102/01N, Sitzungstermin 4.4.2001.

<sup>17</sup> Hausmitteilung der Stadtverwaltung Hannover vom 15.1.1999.

In **München** hat der Oberbürgermeister im Mai 2001 den Auftrag erteilt, in jedem städtischen Referat innerhalb eines halben Jahres zumindest ein Projekt zu beginnen, mit dem die neue Methode systematisch erprobt wird. Damit wurden vorher bereits vereinzelt vorhandene Bemühungen von Ämtern um die Realisierung von Gleichstellungszielen (z.B. ein Leitfaden „Frauenbelange in der verbindlichen Bauleitplanung“ der Stadtplanung oder Leitlinien für geschlechtsspezifisch differenzierte Kinder- und Jugendhilfe des Stadtjugendamtes) aufgewertet und unterstützt sowie eine verbindliche Verbreitung in alle Einheiten vorgegeben.

In **Wiesbaden** wurde eine geschlechterparitätisch besetzte Steuerungsgruppe eingerichtet, in der der Oberbürgermeister, Fraktionsmitglieder sowie Frauenbeauftragte und Gesamtpersonalrat auf oberster Ebene die Entwicklung des Gender Ansatzes in der Stadt begleiten und den Prozess steuern. Zu den Konzeptbausteinen gehört u.a., dass über Sitzungsvorlagen an den Magistrat nur entschieden wird, wenn die Frage nach den Auswirkungen auf die Geschlechter beantwortet ist und wenn bei Benachteiligung eines Geschlechts Gegensteuerungsmaßnahmen beschlossen werden. Das erfordert auch eine umfassende nach Geschlecht differenzierte Datenerhebung.

Im Rahmen der letzten Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten im Juni 2002 in Berlin wurde deutlich, dass inzwischen viele weitere Kommunen mit der Umsetzung des Gender Ansatzes begonnen haben.

## 6. ERFahrungen mit GENDER MAINSTREAMING IN DER HANSESTADT LÜBECK – EINZELMAßNAHMEN UND GLEICHSTELLUNGSCONTROLLING

In der Hansestadt Lübeck ist der Gedanke von Gleichstellung als Querschnittsaufgabe, die von allen Verwaltungseinheiten verantwortet wird, grundsätzlich nicht neu. Er findet sich in diversen Bürgerschaftsaufträgen, z.B.

- im Bürgerschaftsauftrag zur Verwaltungsreform, nach dem bei allen Veränderungen die Auswirkung auf weibliche Beschäftigte sowie deren Beteiligung mitbedacht werden soll,
- in einer Reihe von Bürgerschaftsaufträgen zu verschiedenen Themen (z.B. Servicezeiten, Telearbeit, Altersteilzeit) die beinhalten, dass den Belangen oder der besonderen Situation von Frauen Rechnung zu tragen ist,
- in der Definition von Frauenförderung als Standardaufgabe für Führungskräfte und Gleichstellungscontrolling als Standardaufgabe der dezentralen und zentralen Controllings,
- im Auftrag an die Verwaltung, alle personenbezogenen Daten differenziert nach Geschlecht zu erheben und zu dokumentieren.

Bisher sind diese Vorgaben allerdings nur vereinzelt vorzufinden und eine Dokumentation und Überprüfung der Umsetzung – also ein Controlling – findet nicht statt. Auch eine Vorgabe zur systematischen Berücksichtigung des Gleichstellungsgebotes, wie die Strategie des Gender Mainstreaming dies vorsieht, gibt es bisher nicht. Auf der Ebene der Verwaltungsentscheidungen und –planungen sieht die Lage ähnlich aus. Zwar enthielt das Produktbuch 2000 bereits eine mit den Fachbereichen abgestimmte Zielsystematik zur gemeinsamen Umsetzung des Gleichstellungsauftrages sowie erstmals Zielvereinbarungen zwischen dem Bürgermeister und den Fachbereichsleitungen, in denen die Umsetzung des Gleichstellungsauftrages auf der Ebene der Fachbereiche und Produkte festgelegt wird, jedoch wurde dies nicht als Ansatz für ein Gleichstellungscontrolling fortgeführt.

### EINZELBEISPIELE:

Im Zusammenhang mit dem vorliegenden Bericht hat das Frauenbüro eine Umfrage bei den Produktverantwortlichen und bei den Leitungen bzw. Geschäftsführungen der Betriebe und Gesellschaften durchgeführt. Abgefragt wurden die Maßnahmen zur Gleichstellung/Frauenförderung für Mitarbeiterinnen und für Bürgerinnen im Laufe der letzten drei Jahre. Die Auswertung des Rücklaufs hat ergeben, dass die Aktivitäten für Gleichstellungsziele wie auch die Einstellungen und

Ideen zum Thema sehr verschieden sind. Informationen über gezielte Projekte und Maßnahmen zur Gleichstellung im Sinne eines Gender Mainstreaming stehen neben ablehnenden Haltungen oder Angaben, die einer genaueren Überprüfung nach Gender Mainstreaming Kriterien nicht wirklich standhalten. Es wurde aber deutlich, dass eine ganze Reihe an Aktivitäten bestanden oder bestehen, die den Gender-Ansatz berücksichtigen oder ihn zumindest partiell verfolgen. Angegeben wird beispielsweise,

- die Beachtung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses bei der Erstellung von SchöffInnenlisten
- Berichterstattungen zu Gleichstellungs- und Frauenförderthemen in der Lübecker Stadtzeitung
- Geschlechtsspezifische Differenzierungen und Angaben im Basisgesundheitsbericht, im Kindergesundheitsbericht, im Suchthilfeplan, im SeniorInnen-Gesundheitsbericht
- die Entwicklung und Ausrichtung des Lübecker Marktes der Frauen (voraussichtlich in zweijährigem Turnus) in Kooperation mit Frauenbüro
- die Werbung um weibliches Personal bei der Feuerwehr durch Verteilung des Merkblattes „Beruf Feuerwehrfrau“ bei den freiwilligen Feuerwehren, Vereinen, öffentlichen Veranstaltungen, Besichtigungen und beim Arbeitsamt
- die gezielte Beteiligung von Frauen im Vorverfahren zum Gesamtlandschaftsplan (Gesprächsrunde und geschlechtsspezifische Auswertung Fragebogen)
- Information der Öffentlichkeit über die Entsorgungsbetriebe als Arbeitsplatz für Frauen, Schnuppertage für Reinigungskräfte, die sich für den Beruf der Müllwerkerin interessieren
- ein Schnupperpraktikum für Schülerinnen im Stadtwald zum Kennenlernen des Berufs der Forstwirtin
- die institutionelle Förderung verschiedener Frauen-Kultur-Aktivitäten
- die Schaffung der Möglichkeit in den Kindertagesstätten, nach der Elternzeit in Teilzeit zu arbeiten
- die Differenzierung von Jugendhilfeplanung und Bestandsanalysen nach Geschlecht sowie die Vorhaltung spezifischer Angebote für Mädchen und spezifischer Angebote für Jungen in einigen Einrichtungen
- die spezielle Beteiligung von Frauen bei der Planung des Hochschulstadtteils sowie die gezielte Berücksichtigung von selbständigen Expertinnen oder Büros mit ausgewogener Besetzung bei Auftragsvergaben
- die Einrichtung eines Existenzgründerinnen-Zentrums im Rahmen der „Sozialen Stadt“ in St. Lorenz Süd
- ein Langzeitprogramm zur Umrüstung der Sanitäreinrichtungen für beschäftigte Frauen und Männer im Stadtgrün

An drei sehr unterschiedlichen Beispielen lässt sich verdeutlichen, wie vorgegangen werden kann:

#### Stadtwerke Lübeck GmbH

Bei den Stadtwerken wurden Gleichstellungsziele und Maßnahmen von der Geschäftsführung fest in die reguläre Personalentwicklung integriert. Es besteht eine ganze Liste an Maßnahmen, die von dort aus angegangen werden. Um nur einige zu nennen:

- Gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen für Reinigungskräfte sowie für weibliche Nachwuchs-Führungskräfte
- Schulungen zur Implementierung des Wiedereinstiegskonzeptes
- Unternehmensleitbild unter Berücksichtigung gleichstellungsrelevanter Inhalte und entsprechende Zielvereinbarungen mit den Personalverantwortlichen und Entwicklung von Kennzahlen zur Messbarkeit der Zielerreichung „Gleichstellung“.

#### Feuerwehr

Mit dem Ziel, den Anteil an Feuerwehrfrauen zu erhöhen, hat die Lübecker Feuerwehr ein spezielles Konzept zur Frauenförderung bei der Feuerwehr gemeinsam mit dem Frauenbüro entwickelt. Unter anderem stellt sich in diesem Kontext die Frage, was die Feuerwehr dazu beitragen kann, um Bewerbungen von geeigneten Frauen zu bekommen.

Vor kurzem hat die Feuerwehr das Frauenbüro über die Ergebnisse einer von Ihnen durchgeführten Umfrage informiert, die im Hinblick auf diese Frage weiterhelfen kann. Dabei wurden vorhandene Bewerberinnen und Bewerber – differenziert nach Geschlecht – danach gefragt, wodurch/wie sie von der Möglichkeit zur Bewerbung auf einer Stelle bei der Feuerwehr erfahren haben. Im Ergebnis wird deutlich, dass über die feuerwehrinternen Wege (Stadt und Land) keine Frauen erreicht wurden, dass aber der Weg über die Öffentlichkeit in einigen Fällen erfolgreich war und insbesondere die Anzeigen in der Stadtzeitung und Plakate von Frauen als Informationsquellen genutzt wurden. Mit diesen Ergebnissen wird die Feuerwehr in die Lage versetzt, die gezielte Ansprache von Frauen für ihre Berufsbereiche besser steuern zu können.

Im Unterschied zur häufig anzutreffenden Einstellung, dass die Stadt ja nichts dafür kann, wenn Frauen sich auf bestimmte Berufe und Ausbildungsbereiche eben einfach nicht bewerben, wird hier von der Feuerwehr – ganz im Sinne des Gender-Ansatzes - Verantwortung für die Erreichung von Frauen übernommen. Durch eine gezielte Analyse liegen nun Informationen vor, mit denen weitere Schritte zur Zielerreichung besser geplant werden können. An diesem Beispiel kann insbesondere auch aufgezeigt werden, dass auch durch eine einfache Maßnahme, wie die genannte Umfrage, wichtige Ergebnisse erzielt werden können, die weiterhelfen bei der Umsetzung von Gleichstellungszielen.

#### Lübecker Bäder GmbH

Hier wurde ein Vorschlag des Frauenbüros aufgegriffen, spezielle Öffnungszeiten für Frauen in einem Bad so zu legen und zu gestalten, dass sie auch für muslimische Frauen attraktiv sind. Durch die Auswertung entsprechender Erfahrungen in Hamburg, wo diese Maßnahme zu einer Welle neuer Besucherinnen und deutlichen Einnahmesteigerungen führte, hat die Lübecker Bäder GmbH den Sonntag Vormittag im Schwimmbad Schmiedestrasse probeweise als Badezeit für Frauen deklariert, was auch in Lübeck innerhalb kürzester Zeit zu einem vollen Bad während dieser Zeit geführt hat. Voraussetzung war allerdings, dass für diese Zeit ausschließlich weibliches Badepersonal zur Verfügung steht. Es zeigt sich hier, dass die sorgfältige, geschlechtsspezifische Auswertung verschiedener Kunden- und Kundinnengruppen und in der Folge die gezielte Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse auch zu neuen Einnahmequellen führen kann. Nach Kenntnisstand des Frauenbüros wurde der Frauenvormittag während der Sommerzeit ausgesetzt, soll aber ab September wieder durchgeführt werden.

Von Seiten des Frauenbüros werden die bereits vorhandenen Aktivitäten als gute Voraussetzung für weitere Schritte gesehen. Diese müssten vor allem darin bestehen, das Vorgehen verbindlich für alle Bereiche zu machen, es zu systematisieren, zu dokumentieren und die Erfolge zu überprüfen.

#### GLEICHSTELLUNGSCONTROLLING

Im Rahmen des 1998/1999 durchgeführten Projektes „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern“ hat das Frauenbüro bereits Handlungsansätze für eine systematische Integration des Gleichstellungsauftrags ins Verwaltungshandeln entwickelt. Die Ergebnisse wurden gemeinsam mit VertreterInnen des Zentralen Controllings wie auch der Fachbereichscontrollings erarbeitet und in Kooperation mit einigen BereichsleiterInnen getestet und in einigen Produkten angewendet.<sup>18</sup>

Zum Zeitpunkt der Projektdurchführung haben wir noch nicht mit dem Begriff des Gender Mainstreaming gearbeitet; heute jedoch wird der Ansatz des in Lübeck entwickelten Gleichstellungscontrollings als Umsetzungsmöglichkeit für das Gender Prinzip gesehen. Das Ziel des Projektes bestand darin, Instrumente zu entwickeln, die dafür geeignet sind, die Umsetzung des Gleichstellungsauftrags in das gemeinsame Verwaltungshandeln zu integrieren und dort systematisch zu

---

<sup>18</sup> Der Abschlußbericht des von der Hansestadt Lübeck und der Stadt Norderstedt gemeinsam durchgeführten und vom Innenministerium Schleswig Holstein geförderten Projektes ist inzwischen vergriffen, kann aber im Frauenbüro eingesehen werden. Hansestadt Lübeck und Stadt Norderstedt (Hg.), Projekt Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern. Abschlußbericht der Hansestadt Lübeck und der Stadt Norderstedt“, 1999.

verankern. Leistbar ist dies durch ein Gleichstellungscontrolling, das in die reguläre Controllingssystematik der Stadt integriert wird.

Konkret bedeutet dies, dass die Zielvereinbarungen der Verwaltungsspitze, die Produktbeschreibungen und das Berichtswesen sichtbar und deutlich machen müssen,

1. dass der kommunale Gleichstellungsauftrag in allen Fachbereichen, Bereichen der Verwaltung wie auch in den Betrieben verfolgt wird (Verfassungsauftrag, Zielvereinbarung stadtweit),
2. welche übergeordneten Gleichstellungsziele für die Stadt gelten (Zielvereinbarung stadtweit),
3. wie die konkreten Gleichstellungsziele und -maßnahmen der einzelnen Produkte lauten (Zielvereinbarungen produktbezogen),
4. wie der Stand der Umsetzung ist (Berichtswesen).

Mit welchen Instrumenten und Mitteln dieser Ansatz realisiert werden kann, soll hier nur sehr kurz skizziert werden:

### 1. Zielsystematik „Gleichstellung von Frauen und Männern“

Um die sehr allgemeine Orientierung auf „Gleichstellung“ handhabbar für die Verwaltungspraxis zu machen, hat das Projekt eine dreistufige Zielsystematik entwickelt.

- Leitziele
- Strategische Ziele
- Operative Ziele.<sup>19</sup>

Die Zielsystematik dient der gemeinsamen Orientierung der Stadt auf vereinbarte Hauptziele. Sie ist außerdem ein nützliches Instrument, um festzustellen, welche Produkte für die Verwirklichung einzelner Ziele relevant sind. Und: mit Hilfe der Zielsystematik können Produktverantwortliche leichter ihrem Verantwortungsbereich entsprechende Produktziele definieren.

### 2. Matrixmethode

Ein einfaches Verfahren für die produktbezogene Arbeit mit der Zielsystematik ist die Anwendung einer Matrix. Mit der Matrix lässt sich erkennen, mit welchen Produkten einzelne Leitziele und strategische Ziele verfolgt werden können.<sup>20</sup> Erstaunlich für alle Beteiligten war, dass – dekliniert man dies für alle Leitziele und strategischen Ziele durch - auch bei Produkten, die auf den ersten Blick nicht gleichstellungsrelevant eingeschätzt wurden, wie zum Beispiel „Liegenschaften“ oder „Naturschutz“ Zusammenhänge mit dem Gleichstellungsauftrag deutlich wurden.

### 3. Produktorientiertes Vorgehen

Die in den Produktbüchern der Hansestadt Lübeck dokumentierten Vereinbarungen auf der Ebene einzelner Produkte enthalten bereits Ziele, Messgrößen und Kennzahlen, die leicht um den Gleichstellungsaspekt erweitert werden können. Anhand der Zielsystematik zur Gleichstellung und der Matrix kann der Zusammenhang mit dem jeweiligen Produkt hergestellt werden. Die Formulierung geeigneter Produktziele, Messgrößen und Kennzahlen liegt in der Hand der Produktverantwortlichen. Das Ziel des Projektes bestand darin, ein Vorgehen zu entwickeln, mit dem sukzessive alle Produkte in das Verfahren einbezogen werden und nach einigen Jahren alle Produkte Gleichstellungsziele entwickelt haben und sichtbar darstellen. Dies setzt voraus, dass die Produktbeschreibungen auch die Darstellung von Querschnittszielen enthalten. Da dies zur Zeit nicht gegeben ist, ist auch vorstellbar, ein gesondertes Kapitel „Gender Mainstreaming in den Bereichen/Produkten der Hansestadt Lübeck“ ins Produktbuch aufzunehmen, in dem die Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen dargestellt werden.

### 4. Berichtswesen

Ebenso wie die Produktbeschreibungen muss das Berichtswesen die Gleichstellungsdimension darstellbar machen. Vorstellbar wäre ein jährlicher Bericht über die Zielerreichung hinsichtlich der

---

<sup>19</sup> Die Darstellung der Zielsystematik, bestehend aus 6 Leitzielen und zugeordneten strategischen Zielen findet sich in der Anlage 2. Eine komplette Darstellung der gesamten Zielsystematik ist im Abschlußbericht abgedruckt (S.29ff.) sowie auch eine beispielhafte Erläuterung der Arbeit mit der Zielsystematik (S.37ff.)

<sup>20</sup> Siehe im Anhang die Darstellung einer nicht ausgefüllten Matrix-Tabelle, Anlage 3.

Querschnittsziele. Vorstellbar wäre als erster Schritt auch ein jährlicher Gleichstellungsbericht, der produktbezogene Informationen über die Umsetzung der jeweiligen Gleichstellungsziele zur Verfügung stellt. Ein solcher Gleichstellungsbericht ist nicht zu verwechseln mit den Jahresberichten des Frauenbüros über Aktivitäten und Schwerpunktsetzungen. Es handelt sich vielmehr um eine Zusammenfassung der in den Fachbereichen und Bereichen sowie Betrieben durchgeführten Gleichstellungsmaßnahmen. Wichtig dabei ist, dass der Bericht Querschnittsziele auch in seinen Gleichstellungsaspekten eine reguläre Controllingaufgabe darstellt, die im Rahmen des allgemeinen Controllings von den dafür zuständigen zentralen und dezentralen Controllingeinheiten durchgeführt wird.

Zur Implementierung des Gleichstellungscontrollings in die vorhandene Controllingstruktur hat das Projekt idealtypisch verschiedene Handlungsebenen vorgeschlagen. Danach bestehen:

1. Kontrakte zwischen Politik und Verwaltungsspitze über die globalen und strategischen Ziele
2. Zielvereinbarungen zwischen BürgermeisterIn und FachbereichsleiterInnen als oberste Führungskräften
3. Zielvereinbarungen zwischen den obersten Führungskräften und den Produktverantwortlichen auf der operativen Ebene
4. definierter Informationsfluss an die Controllingeinheiten über den Stand der Zielerreichung
5. Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung durch Berichte an die KontraktpartnerInnen
6. laufende Beteiligung des Frauenbüros in allen Handlungsschritten.

Auch wenn die Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes durch die Einführung eines Gleichstellungscontrollings zum gegenwärtigen Zeitpunkt diesem idealtypischen Modell nicht in vollem Umfang entsprechen kann, halten wir sie doch nach wie vor für richtig und perspektivisch erreichbar.

Bereits im Laufe der Projektdurchführung wurde mit einigen BereichsleiterInnen eine Kooperation angestrebt mit dem Ziel, eine exemplarische Anwendung des entwickelten Modells auf einzelne Produkte frühzeitig zu ermöglichen. In der Folge haben einige Produktverantwortliche die Gleichstellung von Frauen und Männern explizit als Querschnittsziel in ihren Produktkontrakt für das Jahr 2000 aufgenommen und konkrete Maßnahmen für Bürgerinnen und/oder Mitarbeiterinnen durchgeführt. Die Themen und Maßnahmen sind teilweise in den oben abgedruckten Einzelbeispielen enthalten.

Auch in Bezug auf das Produktbuch und die Vereinbarungen der Verwaltungsspitze wurden in der Folge des Projektes erste Schritte für die Integration eines Gleichstellungscontrollings unternommen. So enthielt das Produktbuch 2000 sowohl den Zielkatalog, mit dem in der Hansestadt Lübeck der Gleichstellungsauftrag verfolgt werden soll als auch die Verpflichtung der Fachbereiche und Bereiche, daraus produktbezogene Ziele abzuleiten, entsprechende Maßnahmen zu entwickeln und ihren Umsetzungsstand mit Kennziffern überprüfbar zu machen. Eine entsprechende Vereinbarung wurde zwischen dem Bürgermeister und den Fachbereichsleitungen abgeschlossen. Um diesen Ansatz verbindlich zu machen, hätten von Seiten der Fachbereichsleitungen weitere Vereinbarungen getroffen werden müssen, die die Produktverantwortlichen zur Umsetzung verpflichten. Dieser Schritt wurde allerdings nicht in allen Fachbereichen vollzogen, womit das Verfahren unvollständig geblieben ist.

Trotz weiterer Bestrebungen des Frauenbüros und auch von VertreterInnen aus den Controllingeinheiten, das entwickelte Modell für ein Gleichstellungscontrolling in der Hansestadt Lübeck verstärkt in die Regelabläufe einzubinden und entsprechende Umsetzungsschritte zu entwickeln, wurde die Idee auf der obersten Ebene nicht weiterverfolgt.

Wir haben weiter vorne bereits angedeutet, dass das in unserem Projekt entwickelte Modell eines Gleichstellungscontrollings inzwischen im deutschsprachigen Raum zu Anerkennung gelangt ist. Da vielerorts Bemühungen bestehen, Umsetzungsformen für den Gender Mainstreaming Ansatz zu finden, besteht ein Bedarf an Wissen und Austausch über konkrete Umsetzungsmodelle in der

Verwaltung. Das von uns ausgearbeitete Modell beinhaltet konkrete Schritte und Handlungsmöglichkeiten, die vor Ort umgesetzt und fortgeschrieben werden können. Neben einer ganzen Flut an Anfragen für Vorträge und Vorstellungen unseres Modells, die das Frauenbüro in den letzten beiden Jahren erreicht haben, soll hier nur kurz als Beispiel benannt werden, dass sich vor kurzem die Wirtschaftsförderung Wien interessiert an uns gewandt hat, da dort der Auftrag gegeben wurde „ ... der Magistrat der Stadt Wien möge unverzüglich das Modell des Frauenbüros der Stadt Lübeck zwecks Anwendung in der Stadt Wien überprüfen ...“.

## 7. BEWERTUNG DES GENDER MAINSTREAMING ANSATZES UND KOSTENFRAGE

Im Hinblick auf eine Entscheidung über die Einführung des Gender Ansatzes als systematische Grundlage im regulären Verwaltungshandeln – und nur um dies kann es sich bei der konzeptionellen Begründung des Gender Mainstreamings handeln – macht das Frauenbüro auf einige Punkte aufmerksam, die von Beginn an bedacht werden sollten:

1. Das Prinzip des Gender Mainstreaming ist eine Denk- und Handlungsweise, die einleuchtet und die unter gleichstellungspolitischen Gesichtspunkten vielversprechend ist. Allerdings benötigt der Ansatz, um überhaupt praktisch wirksam zu werden, eine ganze Reihe an Bedingungen, die gewährleistet sein müssen. Ohne diese Bedingungen bleibt der Ansatz wirkungslos und kann sich sogar gegen sein eigenes Ziel, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verstärken, richten. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn frauenpolitische Standards abgebaut werden und als Kernstück der Gleichstellungsarbeit fehlen. Nicht umsonst wird in fast allen Äußerungen zu Gender Mainstreaming auch davor gewarnt, ihn als Alibi für den Abbau frauen- und gleichstellungspolitischer Standards zu missbrauchen.
2. Gender Mainstreaming beinhaltet die Aufgabe, die Erreichung kommunaler Gleichstellungsziele gegenüber Bürgerinnen und Mitarbeiterinnen zu verstärken und zu beschleunigen, indem die Verantwortung für diesen Verfassungsauftrag auf viele Köpfe und Schultern verteilt wird. Frauen wie Männer sind auf ihrem jeweiligen Platz für die Gemeinschaftsaufgabe Gleichstellung verantwortlich. Dies kann nur in Ergänzung der bisherigen Frauenförderung und Gleichstellungsarbeit geschehen. Der Gender Ansatz kann nur wirksam werden, wenn er die Erkenntnisse aus der Frauenforschung und den verschiedenen frauenpolitischen Fachdiskussionen einbezieht, die ihrerseits weiterbestehen und sich weiterentwickeln müssen. Aus ihnen „nährt“ sich gewissermaßen die Anwendung des Gender Prinzips. Die Rechte und Pflichten des Frauenbüros bleiben davon unberührt.
3. Gender Mainstreaming erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Bereitschaft zum Umdenken. Darin steckt die Chance des Ansatzes. Sofern nicht ernsthafte Schritte zur Einleitung dieses Umdenkens eingeleitet werden, funktioniert der Ansatz nicht. Insofern sind gezielte Schritte erst möglich, wenn von oberster Stelle, also von der Bürgerschaft, dem Bürgermeister/der Bürgermeisterin und den Fachbereichsleitungen Vereinbarungen geschlossen oder Verfügungen erlassen werden, die die verschiedenen Aufgabenstellungen von Führungskräften, Fachkräften, zentralen und dezentralen Controllingeinheiten genau benennen. Der Ansatz des Gender Mainstreaming beinhaltet bereits in sich, dass er nicht federführend von den Stellen umgesetzt werden und kontrolliert werden kann, die für die klassischen Frauenförderaufgaben zuständig sind, die Frauenbüros und Gleichstellungsstellen.
4. Eine weitere Bedingung bezieht sich darauf, dass Methoden und Verfahrensweisen eingeführt werden müssen, mit denen die jeweiligen Fachgebiete unter Einbeziehung des Geschlechterverhältnisses analysiert werden können und mit denen konkrete Umsetzungsschritte deutlich werden. Die Verfahrensweisen müssen auf die vorhandenen Abläufe, in die sie integriert werden sollen, zugeschnitten werden. Deshalb werden in der Stadtverwaltung andere Verfahrensvarianten angewendet werden müssen als in den städtischen Gesellschaften oder in der Politik. Da die Verwaltung eine reguläre Controllingstruktur bereits in Ansätzen entwickelt hat, ist es naheliegend, ein Gleichstellungscontrolling zu integrieren. Damit ist ein verbindlich in die



Praxis integriertes Verfahren gemeint, das durch Zielvereinbarungen, Maßnahmen, Kennzahlen und Berichte gesteuert wird.

5. Da es sich - wie dargestellt - um die Einführung eines zusätzlichen Instrumentes handelt, sind Kosten unvermeidbar:
  - die Möglichkeiten für entsprechende Fortbildungen müssen gewährleistet sein. Als möglichst kostensparendes Verfahren schlägt das Frauenbüro vor, die Fortbildung stufenweise durchzuführen und schwerpunktmäßig diejenigen Führungs- und Fachkräfte zu schulen, die an der Realisierung konkreter Gender-Vorhaben beteiligt sind. Nach Dafürhalten des Frauenbüros werden Grundlagenschulungen benötigt wie auch jeweils eine Weiterführungsveranstaltung mit fachspezifischen Hilfestellungen. Laut Angaben des Fortbildungszentrums würden durch das im Gliederungspunkt 8 dargestellte Konzept (Konzeptbaustein 1) jährlich Mittel von ca. € 7.000 für den Zeitraum der Implementierung erforderlich sein, die aus dem Ansatz für strategische Fortbildung genommen werden müssten.
  - Für die Koordinierung der Aufgaben ist eine Lenkungsgruppe erforderlich, die sich aus VertreterInnen der Fachbereiche, des Zentralen Controllings und des Frauenbüros zusammensetzt (Konzeptbaustein 1). Eine geschätzte Angabe zum Personalaufwand beläuft sich auf rund € 30.000 jährlich.
  - Eine Berechnung der Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes in den Fachbereichen/Bereichen ist per generellem Konzept nicht möglich, da die stufenweise, produktbezogene Umsetzung nach den dort gesehenen Bedarfen erfolgen muss und im Rahmen der dortigen Haushaltsanmeldung erfolgt. Dabei kann es sich um sehr kleine oder auch bedeutsamere Maßnahmen handeln.
  
6. Bei der Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes in den Fachbereichen, Bereichen und Betrieben sind sowohl Maßnahmen denkbar, die Kosten verursachen als auch solche, die sich kostenneutral auswirken oder sogar Einnahmen erbringen können. Hierzu sind auf der Ebene der Konzeptentwicklung und zum jetzigen Zeitpunkt keine konkreten Aussagen möglich. Einige Überlegungen dazu sind allerdings auch jetzt machbar:
  - So kann davon ausgegangen werden, dass z.B. die konsequente Einbeziehung einer Geschlechterdifferenzierung in ohnehin durchzuführende statistischen Erhebungen gar keine oder keine erheblichen Kosten verursachen wird. Auch die Zusammensetzung von AGs und Gremien nach Geschlecht oder die geschlechtergerechte Auswahl von ReferentInnen wären kostenneutrale Maßnahmen. Ein weiteres Beispiel sind BürgerInnenbeteiligungen, die gezielt Frauen einbeziehen oder die z.B. bei Fragebogen konsequent erheben und auswerten, welche Antworten und Wünsche von Frauen und von Männern kommen und ob sich Unterschiede zeigen. Alle diese Maßnahmen können allerdings dazu beitragen, dass gute Steuerungsgrundlagen vorhanden sind, die auch kostenbewusste Entscheidungen und Planungen ermöglichen.
  - Kosten werden in der Regel dort entstehen, wo zusätzliche Maßnahmen und Projekte geplant werden oder wo nach Geschlecht differenzierte Angebote entwickelt werden. Solche Vorhaben müssen auf der Grundlage der derzeitigen Verwaltungsgrundlagen aber ohnehin, wie andere Maßnahmen auch, von den Fachbereichen und Bereichen in das Haushaltsplanverfahren einbezogen werden. Über die Durchführung entscheiden die zuständigen Führungskräfte (Bereichsleitung, Fachbereichsleitung, BürgermeisterIn). Die verstärkte Suche nach Mitteln aus Fördertöpfen des Bundes und der Europäischen Union sollte hierfür in Angriff genommen werden.
  - Dass Gender Mainstreaming auch zu Einnahmen führen kann, zeigt sich z.B. daran, dass die Europäische Union vorrangig Projekte und Maßnahmen fördern will, die dem Prinzip folgen und sich z.B. im Rahmen der Europäischen Strukturfonds vorbehält, Projekte nicht zu fördern oder Veränderungsaufgaben vorzugeben, wenn die Gleichstellungsthematik außen vor bleibt. Aber auch andere Möglichkeiten bestehen. Z.B. hat die Einführung einer Badezeit für Frauen am Samstag Vormittag in einem Lübecker Hallenbad dazu geführt, dass die Tageseinnahmen um ein Vielfaches angestiegen sind. Die bewusste und gezielte Wahrnehmung des Geschlechterverhältnisses hat dort dazu geführt, dass ein spezieller Bedarf von Frauen und Mädchen aller Altersgruppen, die vorwiegend dem muslimischen Kulturkreis angehören, entdeckt wurde. (Gliederungspunkt 6)

## 8. KONZEPT: ANWENDUNG DES PRINZIPIES DES GENDER MAINSTREAMING IN DER STADTVERWALTUNG UND DEN STÄDTISCHEN GESELLSCHAFTEN

Für den Auftrag, ein Konzept für die Stadtverwaltung wie auch für die städtischen Gesellschaften zu entwickeln, wird im Folgenden zweigeteilt vorgegangen. Für die Stadtverwaltung kann relativ direkt auf die dargestellten Instrumente und Verfahren des Projektes „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern“ zurückgegriffen werden. Für die städtischen Gesellschaften hält das Frauenbüro ein Vorgehen für notwendig, das in Zusammenarbeit mit dem künftigen „Beteiligungscontrolling“ konkretisiert werden sollte.

### KONZEPTBAUSTEIN 1: UMSETZUNG DES GENDER MAINSTREAMING ANSATZES IN DER STADTVERWALTUNG

Mit dem Ziel, den Ansatz des Gender Mainstreaming in der Verwaltung umzusetzen, werden Voraussetzungen und Handlungsmaximen auf verschiedenen Ebenen wichtig. Im folgenden werden diese dargestellt:

1. Gender Mainstreaming bedeutet die Integration des Gleichstellungsauftrages in das reguläre Verwaltungshandeln. Dies wird in der Stadtverwaltung der Hansestadt Lübeck von allen Fachbereichen, Bereichen und Betrieben aktiv angegangen. Entsprechende Vereinbarungen werden getroffen.
2. Verantwortlich für die Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes sind in erster Linie
  - die Verwaltungsspitze (BürgermeisterIn u. Fachbereichleitungen),
  - die Führungskräfte auf der Ebene der Produktverantwortlichen.Verantwortlich für das Controlling des Gender Ansatzes sind die vorhandenen Controllingeinheiten auf zentraler und dezentraler Ebene.  
Das Frauenbüro ist in beratender Funktion an den Planungen von Beginn an beteiligt.
3. Der vorhandene Zielkatalog zur Gleichstellung (Anlage 2) dient als Orientierung für die Entwicklung passender und geeigneter Ziele auf Fachbereichs-, Bereichs- und Betriebsebene wie auch bei der Entwicklung von Produktzielen. Zur Zielerreichung werden geeignete Maßnahmen entwickelt und im Produktbuch dargestellt.
4. Die Dokumentation der Zielvereinbarungen und Maßnahmen zur Gleichstellung erfolgt regulär im Produktbuch. Die vorhandene Struktur des Produktbuches mit der Aufteilung in einen allgemeinen Teil, einen Teil für Fachbereichsinformationen und einen weiteren, in dem die Produktkontrakte dokumentiert werden, ermöglicht bereits Darstellungen auf verschiedenen Ebenen, in die auch die entsprechenden Informationen zur Gleichstellung aufgenommen werden können:
  - allgemeine, stadtweite Ziele,
  - Ziele der Fachbereiche,
  - Zielvereinbarungen auf Produktebene.Dabei werden die stadtweiten und fachbereichsbezogenen Gleichstellungsziele und -kontrakte im Zusammenhang mit dem Gender Ansatz innerhalb der dortigen Darstellungen behandelt. Die produktbezogenen Ziele, Kontrakte und Maßnahmen für mehr Geschlechtergerechtigkeit werden in einem gesonderten Kapitel dargestellt, das auch die dazugehörigen Messgrößen und Kennzahlen enthält. Die Kapitel im Produktbuch werden so gestaltet, dass eine übersichtliche Darstellung der Gleichstellungsziele, -kontrakte und -maßnahmen einbezüglich Kennzahlen möglich ist.
5. Die systematische Einführung des Gender Ansatzes erfolgt schrittweise innerhalb der nächsten 4 Jahre. Bis Ende 2007 haben danach alle Produkte Gleichstellungsziele und –Maßnahmen entwickelt, die in jährlicher Planung weitergeschrieben oder mit neuen Maßnahmen ergänzt werden. Entsprechende Kennzahlen zur Messbarkeit der Zielerreichung sind bis dahin ebenfalls vorhanden.

6. Die schrittweise Einführung des Gender Mainstreaming in das Verwaltungshandeln wird mit dem Produktbuch 2004 begonnen und in folgender Schrittfolge weitergeführt:

|              |   |
|--------------|---|
| 2004:        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Im ersten Jahr beteiligen sich alle Fachbereiche mit jeweils mindestens zwei Gleichstellungsprojekten bzw. Gleichstellungsmaßnahmen.</li><li>• Die in dieser Phase involvierten FachplanerInnen und leitenden MitarbeiterInnen/Führungskräfte werden gezielt geschult wie auch die Mitglieder der Lenkungsgruppe.</li></ul> |
| 2005 - 2007: | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeder Fachbereich erweitert kontinuierlich das Ausmaß an Bereichen/Produkten, in denen der Gender Ansatz umgesetzt wird bis im Jahr 2006 alle Bereiche/Produkte beteiligt sind.</li><li>• Entsprechende Fortbildung wird sichergestellt.</li></ul>  |
| Ab 2007      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Bereiche/Produkte sind in jährlicher Weiterschreibung an der Umsetzung des Gender Mainstreamings mit eigenen Zielen, Maßnahmen und Erfolgskontrollen beteiligt.</li></ul>  |

7. Die Initiierung, Koordinierung, Förderung, Überwachung und Bewertung des Gender Mainstreaming Prozesses wird von einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe übernommen. In dieser Lenkungsgruppe wird eine kooperierende und beratende Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und den beteiligten Bereichen aufgebaut. Dort werden auch Routineverfahren wie Checklisten, Kriterienkataloge, Handreichungen und dergleichen erarbeitet. In der Arbeitsgruppe arbeiten VertreterInnen aus allen Fachbereichen, dem Zentralen Controlling und dem Frauenbüro zusammen. Die Mitglieder der Lenkungsgruppe bestehen jeweils zur Hälfte aus Frauen und Männern.
8. Während der Zeit der Einführung des Gender Mainstreaming-Ansatzes wird über den Stand der Umsetzung in einem jährlichen Implementierungsbericht berichtet. Danach wird die Gender-Berichterstattung in das reguläre Berichtswesen integriert. Dieses wird bis dahin so gestaltet, dass es sich zur Darstellung der Umsetzung des Gender-Ansatzes eignet.
9. Für die inhaltliche Arbeit im Sinne des Gender Mainstreaming werden die Fach- und Führungskräfte mit Fortbildungen unterstützt. Ziel ist dabei zum einen die Sensibilisierung für die Gender Aspekte sowie auch die Vermittlung zentraler Erkenntnisse aus der Frauen- und Geschlechterforschung und die Befähigung zum routinemäßigen Umgang mit diesen. Insbesondere die geschlechtsspezifischen Auswirkungen von Maßnahmen sollten von den Verantwortlichen im Routineverfahren erkannt und bearbeitet werden können. Für die Produktverantwortlichen sollte der Erwerb dieser Kompetenz perspektivisch verbindlich sein.

Im ersten Schritt wird ein weniger kostenintensives stufenweises Vorgehen eingeführt, mit dem schwerpunktmäßig diejenigen Führungs- und Fachkräfte geschult werden können, die an der Realisierung konkreter Gender-Vorhaben beteiligt sind. Das Fortbildungszentrum bietet während der Zeit der Einführung des Gender Ansatzes jährlich Grundlagenschulung wie auch Vertiefung mit spezifischen Hilfestellungen an.

10. Ebenfalls für die inhaltliche Arbeit im Sinne des Gender Mainstreaming wird die konsequente geschlechtsspezifische Erhebung und Darstellung aller personenbezogenen Daten benötigt. Dies gilt für alle Fach- und Arbeitsgebiete innerhalb der Hansestadt Lübeck. Sofern Gutachten und dgl. an Dritte vergeben werden, wird dies explizit in die Auftragsformulierung aufgenommen.

## KONZEPTBAUSTEIN 2: UMSETZUNG DES GENDER MAINSTREAMING ANSATZES IN DEN STÄDTISCHEN GESELLSCHAFTEN

Auch die Verankerung des Gender Mainstreaming Prinzips in den städtischen Gesellschaften muss aus der Sicht des Frauenbüros auf verschiedenen Ebenen erfolgen:

1. Die in den „Eckpunkten zur Frauenförderung in den städtischen Gesellschaften“ enthaltene Verpflichtung zur Frauenförderung, die in den Gesellschaftsverträgen und Satzungen enthalten sein muss, wird ergänzt durch das Ziel und die Verpflichtung das Prinzip des Gender Mainstreaming anzuwenden.
2. Wie für die Stadtverwaltung vorgeschlagen, müsste auch für die städtischen Gesellschaften eine Integration des Gender Ansatzes in das reguläre Controllingverfahren entwickelt werden. Zur Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten bei den städtischen Gesellschaften empfiehlt das Frauenbüro, dass das Beteiligungscontrolling in Kooperation mit dem Frauenbüro im Rahmen der Entwicklung und Einführung eines Controllings für die städtischen Gesellschaften auch die erforderlichen Komponenten für ein Controlling des Gender Ansatzes mit den Gesellschaften abstimmt und in die regulären Controllingaufgaben aufnimmt.
3. Auch bei den städtischen Gesellschaften besteht Schulungsbedarf, um für den Ansatz des Gender Mainstreaming zu sensibilisieren und um relevante Kenntnisse über Gleichstellung und über geschlechtsspezifische Auswirkungen betrieblicher Entscheidungen zu vermitteln. Entsprechende Fortbildung wird empfohlen.

Anmerkung:

Der hier bearbeitete Bürgerschaftsauftrag enthält keine Hinweise darauf, dass der Konzeptvorschlag auch die Handlungsfelder im politischen Raum einbeziehen soll. Deshalb legen wir hier keine Vorschläge in diese Richtung vor. Dennoch macht das Frauenbüro an dieser Stelle darauf aufmerksam, dass das Gender Mainstreaming Prinzip konsequenterweise auch die Entscheidungen umfassen müsste, die nicht von der Verwaltung, sondern von den politischen Parteien und Gremien selbst beantragt und beschlossen werden. Deshalb möchte das Frauenbüro anregen, diesen Bereich an Entscheidungen nicht außen vor zu lassen, sondern zu prüfen, inwieweit Checklisten und Kriterienkataloge eine einfache Möglichkeit zur Überprüfung der geschlechtsspezifischen Auswirkungen von Entscheidungen und Beschlüssen darstellen und einen entsprechenden Konzeptbaustein 3 zu entwickeln..

Anlage 1

Der Deutsche Städtetag zum Gender Mainstreaming:

## Anlage 2:

Zielsystematik, erarbeitet im Projekt „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frau und Mann“

### **Leitziele und strategische Ziele: Gleichstellung von Frauen und Männern**

#### LEITZIEL 1

Zugang und Nutzung von materiellen Gütern ist zwischen Frauen und Männern gleichberechtigt gewährleistet.

##### Strategische Ziele:

- \* Die Aufklärung über die Sicherstellung der sozialen und ökonomischen Unabhängigkeit ist gewährleistet.
- \* 50% der Mittel für Wirtschaftsförderung bekommen Frauen bzw. kommen Frauen zugute.
- \* Eigentumsverhältnisse werden zugunsten von Frauen gefördert.

#### LEITZIEL 2

Frauen partizipieren in gleichem Maße an den gesellschaftlichen Macht- und Entscheidungsbereichen.

##### Strategische Ziele:

- \* Neue Formen der EinwohnerInnenbeteiligung werden gefördert und initiiert.
- \* Die politischen Gremien sind zur Hälfte mit weiblichen Mitgliedern besetzt.

#### LEITZIEL 3

Der gleichberechtigte Zugang zu allen Positionen gesellschaftlicher Erwerbsarbeit ist gegeben.

##### Strategische Ziele:

- \* Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen auf dem Erwerbsarbeitsmarkt ist erreicht.
- \* Die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und nicht bezahlter gesellschaftlicher Arbeit ist gewährleistet.
- \* Erwerbsarbeit ist existenzsichernd.
- \* 50% der Führungskräfte sind Frauen.
- \* Der einseitige Abbau von Frauenarbeitsplätzen und die Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen sind überwunden.
- \* Frauen- und Männerarbeit wird gerecht bezahlt.
- \* Die Stadt hat ihre Vorbildfunktion realisiert.

#### LEITZIEL 4

Die unterschiedlichen Ausprägungen von Geschlecht („gender“) werden bei allen Entscheidungen berücksichtigt.

##### Strategische Ziele:

- \* Alltagskulturen von Frauen und Männern sind als gleichwertig anerkannt.
- \* Spezifische Wahrnehmungs- und Lernformen von Frauen und Männern, von Mädchen und Jungen sind bekannt und werden gleichberechtigt und jeweils rollenkritisch gefördert.
- \* Unterschiedliche Kommunikationsstile sind bekannt, anerkannt und werden verstanden.

#### LEITZIEL 5

Die Lebensformen sind individuell wählbar und veränderbar.

##### Strategische Ziele:

- \* Ausreichende und bezahlbare, für verschiedene Bedarfe passende und frei wählbare Betreuung oder Pflege für Kinder, Jugendliche, Alte, Behinderte und Kranke ist vorhanden.
- \* Alternative Lebensformen zu den herrschenden geschlechtsspezifischen Rollenklischees werden gefördert.
- \* Eine mädchen- und frauengerechte Stadt ist vorhanden.
- \* Ungewöhnliche Frauenbilder bzw. Lebensformen von Frauen sind bekannt und als Vorbilder greifbar.
- \* Eine konsequente, gleichstellende Erziehungsarbeit mit Jungen und Mädchen ist sichergestellt.

LEITZIEL 6

Frauen und Männer leben partnerschaftlich und gewaltfrei miteinander.

Strategisches Ziel:

- \* Frauen und Männer sind in der Lage ein partnerschaftliches Leben auszuhandeln und zu führen.
- \* Ein gewaltfreies Leben wird sichergestellt.

Anlage 3:

**Matrix-Tabelle**

| Ziele  | Produkt 1 | Produkt 2 | Produkt 3 | Produkt 4 | Produkt 5 | ... |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|
| <b>1. Materielle Güter</b><br>* Aufklärung<br>* Wirtschaftsförderung<br>* Eigentumsverhältnisse  |           |           |           |           |           |     |
| <b>2. Macht und Einfluß</b><br>* BürgerInnenbeteiligung<br>* polit. Gremien  |           |           |           |           |           |     |
| <b>3. Erwerbsarbeit</b><br>* gleichber. Teilhabe<br>* Vereinbarkeit<br>* Existenzsicherung<br>* Führungskräfte<br>* Stellenabbau<br>* Bezahlung<br>* Stadt als Vorbild |           |           |           |           |           |     |
| <b>4. Gender</b><br>* Alltagskultur<br>* Wahrnehmung<br>* Kommunikation  |           |           |           |           |           |     |
| <b>5. Lebensform wählbar</b><br>* Betreuung/Pflege<br>* alternat. Rollen<br>* frauenger. Stadt<br>* Vorbilder<br>* Erziehung   |           |           |           |           |           |     |
| <b>6. gewaltfreies Leben</b><br>* Partnerschaft<br>* gewaltfrei  |           |           |           |           |           |     |