

**Projekt**

**Steuerung von Querschnittszielen  
am Beispiel der Gleichstellung  
von Frauen und Männern**

**Abschlussbericht der  
Hansestadt Lübeck und  
der Stadt Norderstedt**

Dieser Bericht einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der beiden Städte Hansestadt Lübeck und Stadt Norderstedt unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1999 by Hansestadt Lübeck und Stadt Norderstedt

Gefördert durch das Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein

Druck: Verlagshaus Meincke GmbH, Norderstedt

## Vorwort

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Durchführung und Ergebnisse des vom Innenministerium Schleswig-Holstein geförderten Projektes „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern“. Das Projekt wurde in der Zeit zwischen Oktober 1998 und November 1999 in der Stadt Norderstedt und in der Hansestadt Lübeck durchgeführt – jeweils in Struktur und Prozess anknüpfend an die örtlichen Gegebenheiten.

Ausgangsfrage war, wie in der dezentralisierten Verwaltung die kommunale Querschnittsaufgabe „Gleichstellung von Frauen und Männern“ zielorientiert, transparent und mit einer hohen Qualität – damit optimiert - umgesetzt werden kann. Darüber hinaus ging es darum, ob die hierfür zu entwickelnden Instrumente auf weitere kommunale Querschnittsaufgaben übertragbar sind.

Der Bericht skizziert die Arbeit des Projektes in den Ergebnissen und beschreibt die Prozesse in den beiden beteiligten Städten. Sowohl in Lübeck als auch in Norderstedt waren eine ganze Reihe Frauen und Männer als Projektmitglieder oder Kooperationspartnerinnen und –partner an der Durchführung des Projektes beteiligt. Wir bedanken uns bei allen für die engagierte Mitarbeit und für die eingebrachte Kreati-

vität. Weiter gilt unser Dank der externen Beraterin Jutta Hartweg, die das Projekt in beiden Städten begleitete und eine hohe Qualität bei der Erarbeitung neuer Instrumente garantierte.

Wir sind uns sicher, dass die Implementierung der Projektergebnisse weiterhin Kreativität und Überzeugungskraft braucht und wünschen uns eine möglichst breite und produktive Diskussion.

Sabine Gattermann

Gisela Heinrich

Rüdiger Drews

Projektleitung Norderstedt

Projektleitung Lübeck

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Entstehung des Projektes</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Ziele des Projektes</b>	<b>9</b>
<b>3.</b>	<b>Prozessplanung und -struktur</b>	<b>11</b>
3.1.	Meilensteine (Arbeitsplan)	12
3.2.	Projektstruktur in Lübeck	13
3.3.	Projektstruktur in Norderstedt	15
<b>4.</b>	<b>Stand der Verwaltungsreform in den beteiligten Städten</b>	<b>17</b>
4.1.	Die Hansestadt Lübeck	17
4.2.	Norderstedt	20
<b>5.</b>	<b>Instrumente und Ergebnisse</b>	<b>26</b>
5.1.	Erläuterungen zur Zielsystematik	26
5.2.	Zielsystematik „Gleichstellung von Frauen und Männern“	29
5.3.	Matrixmethode	35
5.4.	Vom Leitziel zum operativen Ziel	37
5.5.	Erläuterungen zu Kennzahlen	44
5.6.	Musterprodukte	45
5.6.1.	Lübeck	46
5.6.2.	Norderstedt	58
5.7.	Implementierung in die Controllingarchitektur	71

<b>6.</b>	<b>Prozessbeschreibung</b>	<b>74</b>
6.1.	Lübeck	74
6.2.	Norderstedt	84
<b>7.</b>	<b>Gutachterliche Stellungnahme der externen Beraterin: Übertragbarkeit auf andere Querschnittsziele</b>	<b>93</b>
7.1.	Beispiele	97
7.1.1.	Zielsystematik für die Querschnittsziele KundInnenorientierung und Personal (Lübeck)	97
7.1.2.	Produkt „Öffentlichkeitsarbeit des Umweltamtes“ (Norderstedt)	106
<b>8.</b>	<b>Gutachterliche Stellungnahme der externen Beraterin: Übertragbarkeit auf andere Kommunen</b>	<b>108</b>
<b>9.</b>	<b>Anlagen</b>	<b>113</b>

# 1 Entstehung des Projektes

Seit Anfang der 90er Jahre wird in schleswig-holsteinischen Kommunen die Diskussion um eine notwendige Reform der Verwaltungsstruktur geführt. Erste Überlegungen und Schritte führten schon bald dazu, dass auch unter den kommunalen Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten eine umfassende Auseinandersetzung darüber eröffnet wurde, welche Chancen und Gefahren die Reform für Frauen mit sich bringen würde. Eine erste breite Beschäftigung mit der Thematik fand in Schleswig-Holstein im Januar 1994 im Rahmen der von der Landesarbeitsgemeinschaft der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten (LAG) in Lübeck ausgerichteten Tagung „Verwaltungsstrukturreform – neue Chance auch für Frauen?“ statt. Etwas später (1995) erschien ein Positionspapier der Bundesarbeitsgemeinschaft kommunaler Gleichstellungsstellen und Frauenbüros unter dem Titel „Frauenpolitik zwischen Tilburgfieber und demokratischer Gestaltung“. Ende 1995 hat die LAG in Schleswig-Holstein bei der gemeinsam mit der Landeszentrale für politische Bildung in Kiel durchgeführten Tagung „Gleichstellungsgesetz und Verwaltungsstrukturreform“ die Diskussion weitergeführt.

Auf der einen Seite bestand die Hoffnung, dass sich durch die Verwaltungsreform eine Chance böte, die vom männlichen Beamtentum geprägten Strukturen und betrieblichen Kulturen zu verändern. Die Aussicht auf flexible Arbeitszeiten, eine transparenten Personalplanung und –Entwicklung, Hierarchieabbau und Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine konsequente Orientierung der Verwaltung an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger versprach, dass Forderungen aufgegriffen wurden, die von Gleichstellungsbeauftragten und Frauenpolitikerinnen bereits lange vorher aufgestellt wurden. Auf der anderen Seite bestanden aber auch große Bedenken, dass die Verwaltungsreform als verkapptes „Sparpaket“ in die Rathäuser Einzug halten könnte. Mit der Betonung der „Wirtschaftlichkeit“ als zentralem Ziel der Reform wurden Risiken für Frauen und Frauenarbeitsplätze befürchtet z.B. durch Rationalisierung, Privatisierung und Abbau von Arbeitsplätzen in der unteren und mittleren Ebene der Stadtverwaltung, wo mehrheitlich Frauen arbeiten. Von dieser Warte wurde die Gefahr formuliert, Frauen könnten die einseitigen Verliererinnen des Reformprozesses werden.

Im Zuge der praktischen Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells in den Kommunen haben sich die Diskussionspunkte verschoben. Erfahrungen mit der Verwaltungsstrukturreform zeigten, dass zusätzliche Zeit und Kraft aufgebracht werden muss, um die Gleichstellungsorientierung

der Kommunen in der neuen Verwaltungsstruktur zu verankern. Wird auf die Verknüpfung mit dem Gleichstellungsauftrag verzichtet, besteht tatsächlich die Gefahr, dass die neu eingeführten Steuerungsinstrumente die Geschlechterhierarchie belassen oder - vor allem verknüpft mit dem Druck zu Einsparungen - sogar verstärken. Insofern zeigt es sich von zentraler Bedeutung, dass Gleichstellung als zentrales Ziel in die Verwaltungsreform aufgenommen wird, das von allen Beteiligten als demokratische Verpflichtung neben anderen Zielen mitgetragen wird.

Diese Erfahrung von Gleichstellungsbeauftragten wird inzwischen allgemein bestätigt. Z.B. macht der Deutsche Städtetag darauf aufmerksam, dass Verwaltungsreformen als Zukunftskonzept für den öffentlichen Dienst die Durchsetzung des allgemeinen Grundrechts der Gleichberechtigung der Frau „als zentrales Anliegen und als integralen Bestandteil der Reform begreifen und umsetzen müssen“.

Im Rahmen der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) der hauptamtlichen kommunalen Gleichstellungsbeauftragten in Schleswig-Holstein hat sich eine Arbeitsgruppe mit der Thematik „Verwaltungsreform und Frauenpolitik“ auseinandergesetzt. Dort wurden unterschiedliche Reformmodelle und ihre Auswirkungen auf Kommunalverwaltungen und insbesondere auf den kommunalen Gleichstellungsauftrag diskutiert. Durch das zügige Voranschreiten der Einführung neuer Instrumentarien vor allem in Lübeck, Norderstedt und

dem Kreis Pinneberg, ergab sich für die Gleichstellungsbeauftragten dieser Kommunen die besondere Notwendigkeit in zeitlicher Nähe zur Entwicklung vor Ort, einen Diskussions- und Aktivitätsrahmen zur Verfügung zu haben. Daraus entstand eine „Ad-hoc-Gruppe“ mit dem Zweck, praktische Eingriffsmöglichkeiten von Frauenseite zu entwickeln. Zentrale Themen waren die Bildung von „Gleichstellungsprodukten“, die Rolle der Gleichstellungsbeauftragten im Reformprozess sowie die Sicherung und Weiterentwicklung von Gleichstellung in der dezentralisierten Verwaltung. Ausgangspunkt der Überlegungen war die Definition von Gleichstellung als Querschnittsziel bzw. Gemeinschaftsaufgabe aller Verwaltungseinheiten.

In dieser Zusammenarbeit wurde zunehmend deutlich, dass die Instrumente der Verwaltungsreform gezielt genutzt und entwickelt werden müssen, wenn durch sie die Gleichstellung von Frauen und Männern vorangebracht werden soll. Zugleich zeigte sich, dass auf bereits gemachte Erfahrungen und Erkenntnisse bei diesem Anliegen kaum zurückgegriffen werden kann. Daraus entstand die Idee, ein landesweites Projekt zu initiieren, das beispielhaft für einige Modellkommunen in Schleswig-Holstein Instrumente für die Integration von Gleichstellungszielen in die neue Verwaltungsstruktur erarbeitet. Vor allem hielten die Beteiligten für wichtig, dass

- ▶ Gleichstellungsziele in den Kontrakten präzisiert werden

- ▶ die Lebensrealitäten und Bedürfnisse von Frauen in den Produktbeschreibungen berücksichtigt werden
- ▶ Kennzahlen entwickelt werden, die den Grad der Zielerreichung „Gleichstellung“ widerspiegeln
- ▶ ein Berichtswesen und Controlling aufgebaut wird, in dem dies in geeigneter Weise sichtbar wird.

Ein entsprechender Antrag zur Förderung von Modellkommunen wurde im Folgenden erarbeitet. Da die Gleichstellungsbeauftragte des Kreises Pinneberg einen Arbeitsplatzwechsel vollzog, wurde das Projekt von den Frauenbüros in Norderstedt und Lübeck weiterbearbeitet. Die Stadt Norderstedt hat im Folgenden die Federführung übernommen.

Im Zuge der Projektbeantragung wurde das Vorhaben im Januar 1998 bei der Arbeitstagung der schleswig-holsteinischen Modellkommunen vorgestellt. Hier sowie in den nachfolgenden Diskussionen wurde deutlich, dass die aufgeworfenen Ziele und Fragestellungen nicht nur für die Querschnittsaufgabe „Gleichstellung von Frauen und Männern“ relevant sind. Auch für andere Querschnittsaufgaben zeigte sich entsprechender Handlungsbedarf. In diesem Kontext wurde das Projektvorhaben erweitert auf die Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern.

Der im Mai 1998 eingereichte Antrag auf Projektförderung durch das Innenministerium wurde im Juli 1998 mit einer Laufzeit bis November 1999 bewilligt.

Die Projektleitung der federführenden Kommune, Norderstedt, wurde von der Gleichstellungsbeauftragten Sabine Gattermann und dem Controller Rüdiger Drews übernommen. Gisela Heinrich, Gleichstellungsbeauftragte in Lübeck, leitete das Projekt in der Hansestadt. Als externe Begleitung stand die Organisationsberaterin Jutta Hartweg (Hamburg) beiden Kommunen zur Verfügung.

## 2 Ziele des Projektes

Innerhalb des Modernisierungsprozesses in den Verwaltungen stellt sich aktuell die Frage, wie die bestehenden Querschnittsaufgaben unter neuen Bedingungen optimal erfüllt werden können.

Bisher wurden in den Kommunen Querschnittsaufgaben von Querschnittseinrichtungen wahrgenommen, die entweder die Aufgabe hatten, diese selbst zu erledigen (Beispiel: Personalamt  $\Rightarrow$  Förderung des Führungsnachwuchses) oder die eigentlich zuständigen Einrichtung von der Wichtigkeit der Aufgabe zu überzeugen (Beispiel: Umweltamt  $\Rightarrow$  umweltgerechte Müllentsorgung, Gleichstellungsstelle  $\Rightarrow$  frauengerechte Stadtplanung).

Dieses wird sich durch die dezentrale Ressourcenverwaltung und Budgetierung der Haushaltsmittel grundsätzlich ändern, weil Ziele bzw. Zielvorschläge für die politischen Gremien dort erarbeitet werden, wo auch die entsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung geleistet werden können.

Es stellte sich also die Aufgabe, die Instrumente der Verwaltungsreform gezielt so weiterzuentwickeln, dass neben den fachlichen Zielen auch Querschnittsziele definiert und erkennbar werden. Um eine Optimierung der Umsetzung

definierter Querschnittsziele zu erreichen, ist das Querschnittsziel „Gleichstellung von Frauen und Männern“ ein gutes Beispiel.

In vielen kommunalen Verwaltungsleitbildern ist die „Gleichstellung von Frauen und Männern“ als Querschnittsziel oder Gemeinschaftsaufgabe ausdrücklich formuliert.

Dabei werden i.d.R. zwei Bereiche benannt:

- ▶ Förderung der Gleichstellung der Einwohnerinnen,
- ▶ Förderung der Gleichstellung der weiblichen Beschäftigten.

Im ersten Bereich würde es darum gehen müssen, die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung in die neu strukturierte Arbeit der Fachbereiche, Ämter bzw. Bereiche, Abteilungen und Einrichtungen der Kommunen zu verankern, im zweiten um die Anpassung der Instrumente des Frauenförderplans an die neue Verwaltungsstruktur.

Dabei wurde erwartet, dass die wesentlichen Ergebnisse, eine wichtige anregende Grundlagenarbeit für andere Querschnittsziele z.B. Personal, KundInnenorientierung oder Umwelt darstellen werden.

Die Auswahl der Städte Lübeck und Norderstedt als Projektkommunen hat sich als geeignet erwiesen, da in beiden die Einführung neuer Steuerungsinstrumente bereits weit fortgeschritten ist und gleichzeitig unterschiedliche Heran-

gehensweisen gewählt wurden (Einführung für die gesamte Verwaltung, pilothafte Einführung). Dieses soll sich im Projekt widerspiegeln und damit erreicht werden, dass Übertragbarkeitsmöglichkeiten für andere Kommunen in Schleswig-Holstein sichtbar werden.

Allen Beteiligten war klar, dass bei der Entwicklung von musterhaften Handlungsempfehlungen für die dezentrale Etablierung von Querschnittszielen die unterschiedliche Art und Weise der Einführung von neuen Steuerungsinstrumenten in den verschiedenen Kommunen zu berücksichtigen sein würde.

Folgende Ziele wurden für das Projekt von den beteiligten Städten festgelegt:

### *1. Integration des Querschnittsziels „Gleichstellung von Frauen und Männern“ in die Instrumente (Kontraktmanagement, Produkte, Controlling) der Verwaltungsstrukturreform.*

- ▶ Einführung eines Kontraktmanagements 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,
- ▶ Regelmäßige Aktualisierung /Pflege der gleichstellungsrelevanten Ziele und ihrer Kennzahlen zur Erfolgsmessung im Produktkatalog der Kommune.

### *2. Untersuchung der Übertragungseffekte auf andere Querschnittsziele.*

- ▶ Organisation eines musterhaften Kontraktmanagements für Querschnittsziele,
- ▶ Musterkatalog für die Definition von Querschnittszielen in die Produkte der Kommune,
- ▶ Musterkatalog für die Erarbeitung aussagekräftiger Kennzahlen für Querschnittsziele,
- ▶ Empfehlungen für die Einbindung von Querschnittszielen in das Berichtswesen und in das Controlling der Kommune.

Daneben sollten Aussagen über die Übertragbarkeit der Projektergebnisse auf andere Kommunen in Schleswig-Holstein getroffen werden.

### 3 Prozessplanung und -struktur

Durch die verschiedenen Wege, die die beiden Städte in der Verwaltungsreform eingeschlagen haben, bestand die Notwendigkeit einer jeweils ortsspezifischen Strukturierung und Gestaltung des Projektes. Beide Projektgruppen legten allerdings Wert darauf, die Arbeitsergebnisse miteinander abzustimmen und sich einen gemeinsamen Zielrahmen zu setzen. Die gemeinsame Planung fand in der Definition von Meilensteinen und einer in beiden Städten zugrunde gelegten Arbeitsplanung statt.

Die Zusammenarbeit zwischen Lübeck und Norderstedt und die Vergleichbarkeit der Arbeitsergebnisse wurden gewährleistet

- ▶ durch die Auswahl einer gemeinsamen externen Beraterin, die den Prozess in beiden Städten parallel begleitete,
- ▶ durch die regelmäßige Kooperation der beiden Projektleitungen (Sabine Gattermann und Rüdiger Drews, Norderstedt und Gisela Heinrich, Lübeck) mit der externen Beraterin in der Projektleitungsgruppe,
- ▶ durch Austausch und Kontakt zwischen den beiden Projektgruppen bei einer gemeinsamen Projektsitzung in Lübeck am 25. Mai 1999

Die Aufgaben der Projektleitungsgruppe bestanden

- ▶ in der Erarbeitung gemeinsamer Meilensteine für den Projektverlauf,
- ▶ in der Zusammenführung der Ergebnisse aus den beiden Kommunen,
- ▶ in der Erarbeitung weiterer Verfahrensschritte,
- ▶ im Projektcontrolling,
- ▶ und in der Erstellung der Abschlussdokumentation.

#### **Externe Beratung**

An die externe Beratung wurde die Erwartung gestellt, gleichermaßen Erfahrungen in der Einführung von neuen Steuerungsinstrumenten zu haben, Kompetenzen in der Bewertung von Querschnittszielen mitzubringen und sensibilisiert für gleichstellungsrelevante Fragen zu sein. Unter diesen Gesichtspunkten wurde die Unternehmensberaterin Jutta Hartweg für die externe Begleitung des Projektes ausgewählt.

Folgende Aufgaben wurden mit ihr für die Begleitung der Projektgruppen in den beiden Kommunen vereinbart:

#### *Qualifizierung der Projektbeteiligten (Fortbildung):*

- ▶ Anwendung wirksamer und vollständiger Zielfindungskriterien für querschnittsrelevante Bereiche

- ▶ Sensibilisierung/Motivation für gleichstellungsspezifische Ziele und ihre Messbarkeit
- ▶ Zielformulierung zum Querschnittsziel „Gleichstellung von Frauen und Männern“
  - Kategorisierung verschiedener Zielqualitäten
  - Identifizierung von Zielwidersprüchen
  - Auflösung von Zielwidersprüchen
  - Entwurf einer Zielhierarchie
- ▶ Einführung in spezifische Kennzahlenentwicklung

*Begleitung des Projektes:*

- ▶ fachlichen Input geben und dafür Sorge tragen, dass konkrete Arbeitsergebnisse in den Kommunen erzielt werden
- ▶ fachliche Qualitätskontrolle der konkreten Ergebnisse in den Kommunen
- ▶ Moderation von Projektsitzungen
- ▶ Begleitung der Übertragbarkeit der konkreten Ergebnisse auf andere Querschnittsziele

*Aufgaben für das Gesamtprojekt:*

- ▶ Beratung in Verfahrensfragen
- ▶ Gutachten über die Machbarkeit eines modellhaften Musterkataloges mit Handlungsempfehlungen für die Querschnittsbereiche
- ▶ Begleitung der Erstellung einer Dokumentation

### 3.1 Meilensteine (Arbeitsplan)

Die Projektleitungsgruppe erarbeitete in Form von Meilensteinen einen globalen Arbeitsplan für die Projektgruppen in Lübeck und Norderstedt.

Meilenstein	Thematik	Zeit
1	Projektgruppenstart	Oktober 1998
2	Einführung querschnitts- und gleichstellungsrelevante Ziele <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktplan</li> <li>▪ Controllingarchitektur</li> <li>▪ Zielmodell</li> <li>▪ Prinzipien bei Reformprozessen</li> <li>▪ strategisches Controlling</li> </ul>	November 1998
3	exemplarisches Abbilden von Querschnittszielen an Produkten der beteiligten Ämter	Dezember 1998 / Januar 1999
4	Erarbeitung einer Zielsystematik für das Querschnittsziel „Gleichstellung von Frauen und Männern“ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frauenförderplan (nach innen gerichtet)</li> <li>▪ BürgerInnenfreundliche Produkte</li> </ul>	erstes Halbjahr 1999
5	Identifizierung gleichstellungsrelevanter Produkte mit Hilfe einer Matrix <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kriterienkatalog</li> <li>▪ Auswahl der Produkte</li> <li>▪ Abbildung der Zielsetzung Gleichstellung in den Produkten</li> </ul>	Februar - September 1999
6	Erhebungsgrößen- und Kennzahlenentwicklung (Musterprodukte)	Februar - September 1999

Meilenstein	Thematik	Zeit
7	Austausch Norderstedt – Lübeck	Mai 1999
8	Einbindung in die jeweiligen Controllingarchitekturen (meint: Aufbau und Vernetzung der verschiedenen Elemente des Controllings) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verfahrensvorschläge</li> <li>▪ Umsetzungsunterstützung</li> <li>▪ Rolle der Gleichstellungsbeauftragten</li> </ul>	September - Oktober 1999
9	Einbindung in Zielvereinbarungssysteme und Kontraktmanagement, Planung der weiteren Implementierungsschritte	September - Oktober 1999
10	Übertragungseffekte	begleitend, Gutachten der externen Beratung
11	Abschlussbericht	September - November 1999
12	Abschlusspräsentation	Dezember 1999

### 3.2 Projektstruktur in Lübeck

Die Struktur der Projektarbeit in Lübeck baute auf bereits vorausgegangenen Vordiskussionen auf:

Im Zuge der Einrichtung eines zentralen Controllings sowie dezentraler Controllingeinheiten in den Fachbereichen hat das Frauenbüro mehrere Gesprächsrunden mit künftigen Controllerinnen und Controllern initiiert. Ziel war eine frühzeitigen Kooperation bei der Integration von Gleichstel-

lungszielen in die Erarbeitung von Standards und Aufgabenbeschreibungen für diese neuen Tätigkeitsfelder. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass ein Fortbildungsbedarf für die Frage bestand: Wie kann die Querschnittsaufgabe Gleichstellung in das Controlling der Stadt Eingang finden? Das städtische Fortbildungszentrum hat diesen Bedarf aufgegriffen und in Zusammenarbeit mit dem Frauenbüro einen viertägigen Seminarzyklus zum Thema „Gleichstellungcontrolling - Einführung in die Steuerung von Gleichstellungsaufgaben“ angeboten. Im Rahmen dieses Seminars, an dem Mitglieder der verschiedenen städtischen Controllingbereiche teilgenommen haben, wurden erste Überlegungen für ein Gleichstellungscontrolling vermittelt. Deutlich wurde in diesem Rahmen auch, dass eine Grundlagenerarbeitung sowie erste Implementierungsschritte eine Pionierarbeit darstellen würden, die zum einen Schulung und zum anderen das Zusammenwirken dezentraler und zentraler Projektarbeit erfordert. Die Projektarbeit konnte an die bereits vorhandenen Überlegungen und Fragen und an die entstandene Motivation der Controllerinnen und Controller anknüpfen.

Anfang August 1998 erteilte der Bürgermeister der Hansestadt Lübeck den Projektauftrag entsprechend einer vom Frauenbüro erarbeiteten Projektskizze. Die Projektbeschreibung wurde auf das in der Stadt vorhandene Grundmuster für Projektmanagement in der Verwaltung abgestimmt und

beinhaltete eine Projektkooperation zwischen allen Fachbereichen, dem zentralen Controlling und dem Frauenbüro.

Die in der Projektplanung vorgesehene Teamleitung des Projektes, bestehend aus der Gleichstellungsbeauftragten und einem Vertreter bzw. einer Vertreterin des zentralen Controllings, ließ sich leider in der Praxis nicht realisieren. Die Projektleitung lag bei der Gleichstellungsbeauftragten Gisela Heinrich. Die Projektgruppe setzte sich zusammen aus jeweils einem Controller bzw. einer Controllerin pro Fachbereich sowie zwei Personen aus dem zentralen Controlling und dem Frauenbüro.

#### **Projektgruppe Lübeck:**

Roswitha Ahrens	Controllerin Fachbereich 4 Kultur
Regina Bilz	Zentrales Controlling (bis 2/99)
Angelika Feddern	Controllerin Fachbereich 6 Stadtplanung (bis 3/99)
Sabine Haenitsch	Zentrales Controlling (bis 4/99)
Gisela Heinrich	Frauenbüro, Gleichstellungsbeauftragte (Projektleiterin)
Thomas Manke	Controller Fachbereich 1 Bürgermeister
Bernd Pavlik	Controller Fachbereich 2 Wirtschaft
Judith Pich	Controllerin Fachbereich 5 Soziales
Elke Sasse	Frauenbüro, Gleichstellungsbeauftragte
Beate Waldtmann	Controllerin Fachbereich 3 Umwelt
Harri Zelazko	Controller Fachbereich 6 Stadtplanung (ab 3/99)

Frühzeitige Zusammenarbeit und regelmäßiger Austausch mit Verantwortlichen weiterer Querschnittsaufgaben wurde durch eine in selteneren Abständen tagende „erweiterte Projektgruppe“ hergestellt. Die Diskussionen in der erweiterten Projektgruppe drehten sich vor allem um die Übertragungsmöglichkeiten der auf Gleichstellung bezogenen Projektergebnisse auf andere Querschnittsbereiche.

Es wurde versucht, bereits in der Projektstruktur die Weichen so zu stellen, dass Implementierungsschritte möglich waren. Das bedeutete, Information, Austausch und Beteiligung innerhalb der Verwaltung sicherzustellen. Um Entscheiderinnen, unmittelbare und mittelbare Akteurinnen und Akteure, Verantwortliche für Querschnittsaufgaben sowie Produktverantwortliche (als Fachverantwortliche) zum jeweils richtigen Zeitpunkt zu informieren, anzusprechen, einzuladen, erstellte die Projektgruppe eine Beteiligungsplanung. So wurden z.B. die Fachbereichsleitungen und Führungskräfte von den im Projekt mitarbeitenden Controllerinnen und Controllern über die Ziele und Ergebnisse informiert, Produktverantwortliche wurden in die Projektgruppe eingeladen und der Kontakt zur fachbereichsübergreifenden AG Berichtswesen wurde hergestellt. Die Beteiligungssystematik findet sich im Anhang.

### *3.3 Projektstruktur in Norderstedt*

Der Bürgermeister der Stadt Norderstedt stellte im Mai 1998 den Antrag auf Zuweisung eines Zuschusses für das Projekt „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern“. Um das Projekt in die Gesamtstruktur der Verwaltungsreform der Stadt Norderstedt einzuordnen, wurden verschiedene Weichen bereits zu diesem Zeitpunkt gestellt:

Das Projekt sollte auf das pilothafte Herangehen aufsetzen. Daher wurde das Dezernat II (Soziales, Jugend, Kultur, Bildung, Ordnung) als Untersuchungsobjekt ausgewählt. Die Produkterstellung war in diesem Dezernat am weitesten, außerdem wurde angenommen, dass in diesem Dezernat viele Berührungen mit dem Thema „Gleichstellung von Frauen und Männern“ zu finden sein würden.

Die Projektleitung in Norderstedt sollte bei dem zentralen Controller, Herrn Drews, und der Gleichstellungsbeauftragten, Frau Gattermann, zu gleichen Teilen liegen. Das Projekt sollte innerhalb einer Projektgruppe erarbeitet werden.

Mit der Bewilligung der Mittel durch das Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein beauftragte der Bürgermeister den zentralen Controller und die Gleichstellungsbeauftragte mit der Durchführung des Projektes.

Zunächst wurde nun mit dem zuständigen Dezernenten, Herrn Dr. Freter, vereinbart, dass das Amt für junge Menschen (Schule und Sport, Kinderbetreuung und Jugendarbeit), das FORUM (Kultur und Städtepartnerschaften, Stadtbücherei, Volkshochschule, Musikschule, Stadtarchiv) und das Sozialamt an dem Projekt beteiligt werden und aus diesem Ämtern entweder die Amtsleitung (als Produktverantwortliche/r) oder eine von der Amtsleitung delegierte Person an der Projektgruppe teilnehmen soll. An die delegierte Person wurde allerdings die Anforderung gestellt, dass sie an der Erarbeitung der Produkte des Amtes/der Abteilung beteiligt gewesen sein sollte.

Um von Anfang an zwei andere Querschnittsbereiche in die Diskussion mit einzubeziehen, wurden außerdem das Umweltamt und die Personalabteilung in die Projektgruppe eingeladen. Durch die Zuständigkeit für den Frauenförderplan bestand mit der Personalabteilung ein zweiter Berührungspunkt.

Wegen des Gesamtüberblicks wurden außerdem die für den Produktplan zuständigen Mitarbeiterinnen aus dem Projekt „Verwaltungsreform“ in die Projektgruppe aufgenommen.

**Projektgruppe Norderstedt**

Herbert Brüning	Umweltamt	Amtsleiter
Rüdiger Drews	Projekt „Verwaltungsreform“	Zentraler Controller
Ursula Erdmann	Projekt „Verwaltungsreform“	Betriebswirtin
Sabine Gattermann	Gleichstellungsstelle / Frauenbüro	Gleichstellungsbeauftragte
Elke Kalz*	Projekt „Verwaltungsreform“	Sachbearbeiterin (ab 2/99)
Karoline Kleinschmidt	Amt für junge Menschen	Regionalleitung Jugendarbeit
Marianne Mester*	Sozialamt	Sachbearbeiterin (bis 2/99)
Ursula Peters	FORUM	Pädagogische Mitarbeiterin in der VHS
Anja Thiele-Voß*	Personalabteilung	Teamleitung (ab 2/99)

\*Frau Kalz kam als neue Mitarbeiterin im Projekt „Verwaltungsreform“ in die Projektgruppe, sie ist dort für das Produktbuch zuständig.

Frau Thiele-Voß kam später in das Projekt, da durch Umorganisation in der Abteilung erst später eine Delegation für das Projekt durch die Amtsleitung vorgenommen wurde.

Frau Mester vertrat bis Februar 1999 das Sozialamt, anschließend bekam der Amtsleiter direkt von der Projektleitung die nötigen Informationen und nahm bei Bedarf an Projektgruppensitzungen teil.

## 4 Stand der Verwaltungsreform in den beteiligten Städten

Um den Verlauf des Projektes innerhalb der örtlichen Gegebenheiten bei der Stadt Norderstedt und der Hansestadt Lübeck einordnen zu können, werden im folgenden einige zentrale Angaben zu den beiden Städten gemacht. Gemeinsam ist beiden, dass die Verwaltungsreform bereits ein Stadium erreicht hat, in dem sowohl die Erfordernisse für eine bessere Orientierung auf Kundinnen und Kunden sowie mehr Wirtschaftlichkeit gesehen werden als auch neue Strukturen und Steuerungsinstrumente - zumindest partiell - bereits eingeführt sind. Hierbei gehen beide Städte unterschiedliche Wege.

### 4.1 Die Hansestadt Lübeck

Mit ca. 215. 000 Einwohnerinnen und Einwohnern ist Lübeck neben der Landeshauptstadt Kiel eine der beiden Großstädte Schleswig-Holsteins. Sie besteht aus 10 Stadtteilen - von denen die Lübecker Innenstadt und Travemünde die bekanntesten sind - mit einer Ausdehnung von ca. 21.000 Hektar. Als Hansestadt blickt Lübeck auf eine lange wirt-

schaftliche und kulturelle Entwicklung zurück. 1987 wurde die Lübecker Altstadt von der UNESCO zum Weltkulturerbe erklärt. Die damit verknüpfte Attraktivität der Altstadt für den Tourismus wird ergänzt durch eine Umgebung mit guten Erholungsmöglichkeiten. Travemünde stellt mit Sandstränden, Steilküste und touristischer Infrastruktur einen zentralen Anziehungspunkt dar. Um diese Qualitäten der Stadt zu erhalten und zu entwickeln kommt sowohl dem Natur- und Umweltschutz als auch dem Denkmalschutz eine wachsende Rolle zu.

Die Lage Lübecks als ehemalige Grenzstadt zur DDR kann heute als Tor in den Norden und in den Nordosten bezeichnet werden. Als Mitglied der Hanse und des Baltischen Städtebundes ist Lübeck in eine Vielzahl internationaler Kontakte eingebunden. Der Güterumschlag in den Lübecker Häfen hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Befördert wird vor allem Holz, Papier, Autos und chemische Grundstoffe. Ebenfalls eine große Bedeutung kommt dem von Travemünde ausgehenden Fährverkehr in den Ostseeraum zu - wobei sich das Passagieraufkommen in den letzten 10 Jahren drastisch reduziert hat.

Das „Statistische Jahrbuch 1998“ der Stadt weist knapp 80.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aus, davon sind insgesamt ca. 46% Frauen. Die meisten Arbeitsplätze für Frauen stehen in den Dienstleistungsbranchen und im Handel zur Verfügung. Insbesondere im Baugewerbe, im

verarbeitenden Gewerbe sowie im Verkehr und der Nachrichtenübermittlung stellen weibliche Beschäftigte eine mehr oder weniger kleine Minderheit dar. Die Arbeitslosenquote liegt in Lübeck mit über 13% höher als auf Landes- und Bundesebene.

Lübeck verfügt über eine Medizinische Universität, eine Fachhochschule und eine Musikhochschule mit insgesamt ca. 4.800 Studentinnen und Studenten. Als kulturelle Einrichtungen sind vor allem zu nennen: das Theater, die Stadtbibliothek, verschiedene Museen und Kinos, sowie die Musik- und Kongresshalle. Zugleich bietet Lübeck aber auch eine Vielzahl kleinerer Orte für das kulturelle Leben und Kontakte in der Stadt: zum Beispiel das Theater Combinale, das Kommunale Kino, Angebote der Volkshochschule und selbstorganisierter Gruppen wie z.B. auch der Frauenprojekte.

Die Bevölkerungsstruktur in Lübeck weist 53% Frauen als Einwohnerinnen aus. Mit zunehmendem Alter steigt der Frauenanteil. Unter den über 70-jährigen sind ca. 2/3 Frauen. Von ca. 21.000 Ausländerinnen und Ausländern sind knapp 10.000 weiblich. Hilfe zum Lebensunterhalt beziehen in Lübeck ca. 8.300 Frauen und ca. 6.500 Männer. Es leben etwa 20.200 Kinder von 0 bis 9 Jahren in Lübeck. Für sie stehen insgesamt rund 6.200 Plätze in Kindergärten, Krippen und Horten zur Verfügung.

## **Stadtverwaltung**

Die Hansestadt Lübeck umfasst zur Zeit neben der unmittelbaren Stadtverwaltung die Stadtwerke, zwei Krankenhäuser, den Entsorgungsbetrieb sowie die Kurverwaltung Travemünde. Eine Reihe von Beteiligungsgesellschaften ergänzen das Bild. Insgesamt beschäftigt die Stadt ca. 7.700 Personen. In den letzten 5 Jahren wurden mehr als 600 Arbeitsplätze abgebaut bzw. ausgelagert.

Unter den Beschäftigten der Hansestadt Lübeck sind 49,3% Frauen. In den Krankenhäusern beträgt der Frauenanteil ca. 70% und in der Stadtverwaltung arbeiten etwa 56% Frauen. Dagegen liegt der Anteil weiblicher Beschäftigter bei den Stadtwerken nur bei 13,5%. Diese Zahlen sind insofern trügerisch, als viele Frauen lediglich Teilzeitplätze besetzen und die meisten sich auf den unteren Ebenen der Verwaltungshierarchie wiederfinden. Durch die statistischen Angaben im Frauenförderplan der Stadtverwaltung wird deutlich, dass Frauen in nahezu allen gut bezahlten und mit Entscheidungsmacht versehenen Arbeitsbereichen sowie in den technischen und gewerblichen Berufen eine Minderheit geblieben sind. Dabei ist der Aufstieg für weibliche Angestellte bisher eher möglich als für Beamtinnen und Arbeiterinnen.

Der Haushalt der Stadt umfasst für das Jahr 1999 einen Verwaltungshaushalt mit rund 953 Mio. DM und einen Vermögenshaushalt mit rund 187 Mio. DM. Wegen eines

Fehlbedarfs von etwa 13 Mio. DM ist der Druck zur Konsolidierung in der Verwaltung deutlich zu spüren.

### **Verwaltungsreform**

Im Dezember 1994 hat die Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck einen Grundsatzbeschluss über die Reform der Verwaltungsstruktur gefasst. Für die Erarbeitung der neuen Struktur unter Einbeziehung der Beschäftigten wurde 1995 die „Leitstelle Neues Steuerungsmodell“ eingerichtet. Ergebnisse des Prozesses sind bisher

- ▶ die Bildung von Produkten
- ▶ ein neuer, produktorientierter Verwaltungsaufbau mit 6 Fachbereichen und 62 Bereichen (vorher 15 Dezernate und 39 Ämter)
- ▶ eine zweijährige Probezeit mit verpflichtender Qualifizierung und Beurteilung für die Bereichsleitungen und für die Controllerinnen und Controller
- ▶ dezentrale Controllingbereiche in den Fachbereichen und ein zentrales Controlling als Steuerungsunterstützung für den Bürgermeister
- ▶ die Definition von Standardaufgaben im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung für die neuen Leitungs- und Führungspositionen – Bereichsleitung und Controlling

- ▶ Einführung eines Budgetierungsverfahrens auf Fachbereichsebene
- ▶ die teilweise Einführung von Zielvereinbarungen bzw. Kontrakten als Grundlage für das Verwaltungshandeln
- ▶ die Umwandlung von Querschnittsbereichen in Servicebereiche
- ▶ die Einrichtung von Stadtteilbüros als kunden- und kundinnenfreundliche dezentrale Leistung
- ▶ die Entwicklung eines Berichtswesen zur Dokumentation der Produktentwicklung sowie der Entwicklung gesamtstädtischer Aufgaben und Anliegen (Produktbuch und Zwischenberichte)
- ▶ ein Kriterienkatalog für ein neues Führungsverständnis bzw. eine neue Führungskultur

### **Gleichstellungsziele in der Verwaltungsreform**

Bereits der Grundsatzbeschluss zur Verwaltungsreform enthielt gleichstellungsrelevante Zielvorgaben, was um so wichtiger war und ist, da die Hansestadt Lübeck bisher kein gemeinsames Leitbild für die Verwaltung entwickelt hat. Enthalten ist hier die stärkere Orientierung der Verwaltung auf die Bedürfnisse von Bürgerinnen und Bürgern, die Anpassung der städtischen Leistungen an die speziellen Bedürfnisse von Frauen, Frauenförderung bei der Stadtverwaltung so weit wie möglich und Einbeziehung der Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter in den Reformprozess, wobei den speziellen Belangen der weiblichen Beschäftigten Rechnung zu tragen ist.

Im Hinblick auf die eingeführten Neuerungen lassen sich folgende Besonderheiten im Sinne der Gleichstellung von Männern und Frauen benennen:

- ▶ Die Umwandlung der Aufbaustruktur von Ämtern in Bereiche und die damit verbundene Abflachung von Hierarchie hat eine Zunahme der Frauen in Führungspositionen mit sich gebracht. Während vorher nur 10,3% der Amtsleitungen mit Frauen besetzt waren, kommen jetzt 17,1% weibliche Führungskräfte als Bereichsleiterinnen zum Zuge. In den neuen Controllingbereichen (zentral und dezentral) sind sogar ca. 50% Frauen eingesetzt. Unter dem bestehenden Druck der Haushaltskonsolidierung ist allerdings nicht auszuschließen, dass sich der neue Aufbau – wenn nicht spezifische Maßnahmen ergriffen werden – auch zu Ungunsten von Frauenarbeitsplätzen auswirkt, z.B. Vorzimmerkräfte und Berufsrückkehrerinnen oder wenn neuerdings mehrere kleine Bereiche wieder zusammengelegt werden.
- ▶ Es gehört zu den Standardaufgaben der Bereichsleitungen, Maßnahmen zur Frauenförderung in ihrem Zuständigkeitsbereich umzusetzen. In die Standardaufgaben der dezentralen und des zentralen Controllings wurde das „Gleichstellungscontrolling“ aufgenommen.

- ▶ Die Qualifizierungsreihe für Bereichsleitungen enthält ein obligatorisches Seminar zum Thema Frauenförderung und Gleichstellungsgesetz
- ▶ Vom Bürgermeister wurde ein Passus zur Gleichstellung in seine Zielvereinbarungen mit den Fachbereichsleitungen aufgenommen.
- ▶ Im Produktbogen wurde die produktbezogene Darstellung des Frauenanteils unter den Beschäftigten sowie die Darstellung der Teilzeitarbeitsplätze und des Anteils an teilzeitbeschäftigten Frauen darin aufgenommen.
- ▶ Die Kriterien für eine neue Führungskultur enthalten Frauenförderung als Verantwortungsbereich für jede Führungskraft.

## *4.2 Norderstedt*

### **Die Stadt Norderstedt**

Norderstedt ist ein Mittelzentrum im Kreis Segeberg und liegt direkt am nördlichen Stadtrand Hamburgs. Norderstedt ist eine junge Stadt - sie wurde erst 1970 durch das Zusammengehen der vier Ursprungsgemeinden Garstedt, Glashütte, Friedrichsgabe und Harksheide gegründet. Die Gemeinden sind auch heute trotz des Zusammenwachsens noch gut zu erkennen. In den 80er und 90er Jahren bildete sich durch

gezielte Entwicklungsmaßnahmen ein neuer Stadtteil rund um das Rathaus - Norderstedt Mitte. Die Stadt ist durch sehr viel Grün und eine bewusst niedrige Bauweise geprägt, die nur vereinzelt durch starke Verdichtungen unterbrochen wird.

Heute weist Norderstedt nach hohen Zuwachsraten in den 60er und 70er Jahren eine EinwohnerInnenzahl von ca. 71.000 auf. Seit Beginn der 90er Jahre hat sich die Zahl nicht mehr wesentlich verändert. Die Altersstruktur der Bevölkerung in Norderstedt sieht dabei so aus: 6% von 0-5 Jahren, 11% von 6-17 Jahren, 23% von 18-34 Jahren, 39% von 35-59 Jahren, 8% von 60-65 Jahren und 13% liegen über 65 Jahren. Die Verteilung von Frauen und Männern ist erst im höchsten Altersblock signifikant unterschiedlich - 2/3 sind Frauen, 1/3 Männer. Von den insgesamt rund 5.700 ausländischen Einwohnerinnen und Einwohnern sind rund 2.700 weiblich.

Im nächsten Jahrzehnt soll die EinwohnerInnenzahl durch gezielte Stadtentwicklungsmaßnahmen jedoch weiter auf 80.000 anwachsen, was sich vor allem auf die mittleren beiden Alterssegmente auswirken wird. Das bedeutet eine Steigerung der Besiedelungsdichte von 1.200 auf rund 1.370 EinwohnerInnen pro km<sup>2</sup>. Diese Planungen sind insbesondere vor dem Hintergrund der heutigen Flächennutzung interessant, die zu 40% landwirtschaftlich ist, 20% Wohnbebauung, 13% öffentliche Nutzung und rund 8% reine Gewerbe-

flächen aufweist. Der Rest von rund 19% ist in diverse kleinere Nutzungsformen aufgeteilt.

Norderstedt ist eine junge Stadt, was sich nicht nur in der Altersstruktur zeigt, sondern auch in der Wohnkultur. Rund 11.000 Einfamilienhäuser und ca. 33.000 Wohnungen zeigen, dass die Stadt für junge Familien besonders attraktiv ist. Vielleicht ist dafür auch die überdurchschnittliche Scheidungsrate ein Ausdruck: in Norderstedt wird jede 2. bis 3. Ehe geschieden.

Die Nähe Norderstedts zu Hamburg stellt für die Wirtschaft einen interessanten Pluspunkt dar. Die rund 4.000 Betriebe mit ca. 33.000 Beschäftigten kommen aus den unterschiedlichsten Zweigen des Einzelhandels und der verarbeitenden Wirtschaft. So finden sich dort u.a. Betriebe der Chemie, Pharmazie, Lebens- und Genussmittelindustrie, Textilindustrie, Fahrzeug- und Maschinenbau, Stahlbau, Kunststoffe, Papier, Großhandel und Lagerhaltung. Der Flughafen Hamburg, der Hafen und Straßen- sowie Schienenverbindungen nach Skandinavien, Süd-, Ost- und Westeuropa liegen in unmittelbarer Nähe und bieten große Vorteile für die schnelle Verteilung der Waren.

Mit dem deutlichen Zuwachs an EinwohnerInnen und Arbeitsplätzen hat auch das Verkehrsaufkommen in Norderstedt erheblich zugenommen: rund 700 PKW auf 1.000 EinwohnerInnen (Durchschnitt alte Bundesländer: 500:1.000). Eine Trendumkehr hin zu den Verkehrsmitteln des Umwelt-

verbundes würde eine Verbesserung des Angebotes des öffentlichen Personennahverkehrs in und zwischen den Stadtteilen, einen Ausbau des Radverkehrsnetzes und sicherere Wege für FußgängerInnen voraussetzen.

Die Arbeitslosenquote liegt in Norderstedt mit derzeit 6,1% unter dem Bundes- und Landesdurchschnitt, von den 3.299 arbeitslos Gemeldeten waren im September 1999 1.628 weiblich. Zur Zeit erhalten rund 1.900 Menschen Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem Bundessozialhilfegesetz, davon sind 55% Frauen. 36% aller SozialhilfeempfängerInnen sind Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren.

Für Kinder von 1-9 Jahren stehen rund 2.600 Plätze in Krippen, Kindergärten, Spielstuben und Horten zur Verfügung. Das Schulnetz ist mit einer Förderschule, 12 Grundschulen, drei Hauptschulen, vier Realschulen, vier Gymnasien und einer Gesamtschule breit gespannt. Den Jugendlichen stehen außerdem 8 Jugendfreizeiteinrichtungen zur Verfügung. Mit den Mädchen- und Frauenräumen sowie dem Mütterzentrum fördert die Stadt zwei spezielle Frauenprojekte. Die Infrastruktur der Stadt ist außerdem durch den Anschluss an das Hamburger Nah-Schnell-Verkehrsnetz, die erwähnten Verkehrswege und eine stadteigene Telekommunikationsgesellschaft, die zur Zeit ein Hochgeschwindigkeitsglasfasernetz für integrierte Dienste mit direktem Anschluss der KundInnen aufbaut, sehr zukunftsorientiert.

## **Situation der Finanzen**

Die Einnahmen der Stadt Norderstedt sind hauptsächlich durch Gewerbe- und Einkommensteuer bestimmt. Der Hebesatz für die Gewerbesteuer liegt seit Jahren unverändert bei 330%. Die Gewerbesteuer ist seit 1996 rückläufig, die Einkommensteuer steigt seit 1997 wieder nach einer rückläufigen Tendenz Anfang - Mitte der 90er Jahre. Der neuerliche Anstieg kann die Verluste aus den sinkenden Gewerbesteuereinnahmen allerdings nicht kompensieren. Verbessert sich die Situation nicht, heißt das, dass auch Norderstedt zukünftig gezwungen sein wird, eine zurückhaltende Ausgabenpolitik zu betreiben, wenn es nicht gelingt, neue Einnahmequellen zu erschließen. Rund die Hälfte der Betriebe in der Stadt zahlen keine Gewerbesteuer, nur 13,5% liegen über 10 TDM per anno.

Der Norderstedter Haushalt umfasst in 1999 rund 268 Mio. DM im Verwaltungsbereich (ca. 3.800 DM pro Kopf), für Investitionen stehen 39 Mio. DM (ca. 560 DM pro Kopf) zur Verfügung. Die Verwaltungsausgaben sind nach einer Bereinigung um die Zuführung zum Vermögenshaushalt und reinen Verrechnungen seit 1996 leicht rückläufig.

## **Aufbau der Verwaltung**

Die Verwaltung in Norderstedt besteht aus 3 Dezernaten mit angeschlossenen Ämtern, Abteilungen und Teams. Es handelt sich dabei um das Finanz- und Querschnittsdezernat un-

ter Leitung des Bürgermeisters, das Kultur- und Sozialdezernat sowie das Baudezernat. Die Gesamtstruktur ergibt sich aus Abbildung 1:

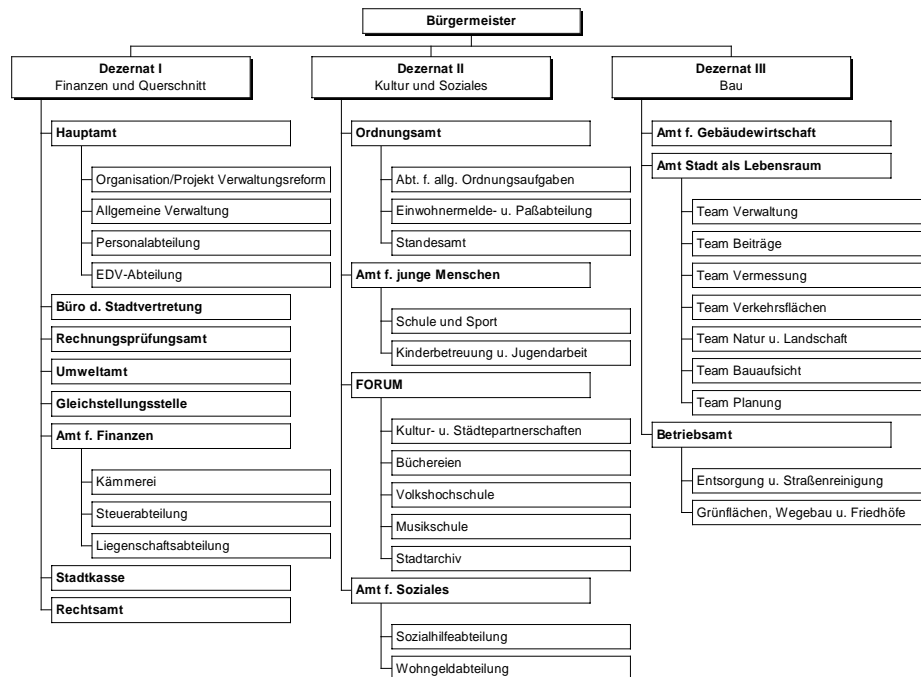


Abbildung 1

Zusätzlich zu den dargestellten Ämtern gibt es noch eine Reihe von Beteiligungen in verschiedenen Rechtsformen. Dazu gehören die Stadtwerke Norderstedt mit ihrerseits weiteren Beteiligungen im Bereich Energieeinkauf, Verkehr, Telekommunikation, Software und den Stadtwerken Waren,

das städtische Pflegeheim -Das Haus im Park- und die Entwicklungsgesellschaft Norderstedt mbH. Zur professionellen Vermarktung des Standortes Norderstedt wurde 1997 der Verein Norderstedt-Marketing e.V. mit mittlerweile rund 100 Mitgliedern, überwiegend aus der Wirtschaft, gegründet.

Ende August 1999 waren in der Norderstedter Verwaltung 1264 MitarbeiterInnen beschäftigt, davon sind 882 Frauen und 442 Männer, ein Verhältnis von 2 zu 1. Von den Frauen sind 57% teilzeitbeschäftigt - im Gegensatz zu den Männern, bei denen der Anteil nur 9% beträgt. Insgesamt sind in Norderstedt 60% der MitarbeiterInnen in Vollzeitverhältnissen tätig gegenüber 40% Teilzeitbeschäftigung. Die gesamte Stellenanzahl liegt deshalb bei ca. 910, etwa je zur Hälfte in der Verwaltung und in den Einrichtungen.

## Verwaltungsreform

Die Verwaltungsreform in Norderstedt startete 1993 auf der Basis eines Grundsatzbeschlusses der Stadtvertretung mit einer Reihe von Einzelmaßnahmen. Auslöser war auch hier die Erwartung, dass das Spannungsverhältnis zwischen steigenden Anforderungen und sinkenden Einnahmen wachsen würde. Allerdings war die Ausgangssituation in Norderstedt, nicht zuletzt begünstigt durch die Nähe zu Hamburg, besser als in vielen anderen Kommunen zur gleichen Zeit. Gleichwohl war den Akteuren klar, dass es auch in Norderstedt zu schmerzhaften finanziellen Engpässen kommen

wird, wenn die Verwaltungsarbeit und -aufgaben nicht reformiert werden.

Das Thema „Gleichstellung von Frauen und Männern“ wurde innerhalb der Reform bereits im Leitbild verankert, hier allerdings noch mit einem Schwerpunkt auf die Förderung der weiblichen Beschäftigten. Die Gleichstellungsbeauftragte war bis zur Auflösung 1999 Mitglied der Lenkungsgruppe. Die Lenkungsgruppe, die sich aus Mitgliedern der Fraktionen und der Verwaltung zusammensetzte, hatte die Aufgabe, die Verwaltungsreform zu begleiten und Beschlüsse für den Magistrat und die Stadtvertretung vorzubereiten.

Ab 1996 starteten nach einer Analysephase die ersten Umsetzungen in ausgewählten Bereichen. Die breite Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde damals sehr positiv aufgenommen, weckte aber auch konkurrierende Erwartungen, die in dem komplexen Reformprozess nicht immer erfüllt werden konnten.

Norderstedt startete seine Reformen mit Pilotansätzen auf verschiedenen Gebieten. So wurde der organisatorische Aufbau des Baudezernates komplett erneuert - aus 5 Ämtern wurden 3. Die Elemente des neuen Steuerungsmodells (NSM) gingen im FORUM und dem Amt für junge Menschen in den Testbetrieb. Für jedes Instrument wurden Expertenteams, für einige zusätzlich spezielle Umsetzungsteams ins Leben gerufen - auch hier wieder ein Ansatz mit

umfassender Beteiligung der Beschäftigten. Die Gleichstellungsbeauftragte arbeitet in den Expertenteams „Personalwirtschaft“ und „Erreichbarkeit / flexible Arbeitszeiten“ mit.

Der Schwerpunkt lag zunächst auf der Formulierung von Produktbeschreibungen und Bildung von Produktbudgets. Flankierend wurde an den Grundlagen für eine Kosten- und Leistungsrechnung und an Controllinginstrumenten gearbeitet. Gemeinsam mit einer Reihe von Politikerinnen und Politikern wurde in einem Arbeitskreis ein Musterkontrakt für das FORUM erarbeitet. Zwischen der Projektleitung und den MitarbeiterInnen in den Teams gab es eine deutliche Aufgabentrennung. So lieferten die ProjektleiterInnen NSM-spezifisches Know-how in die Runden und führten die Moderation durch, die MitarbeiterInnen gaben die notwendigen fachlichen Inputs aus ihren jeweiligen Bereichen.

Nach dem großen Schwung aus der Anfangszeit der Reform kam für einige auch eine ernüchternde Phase, da viele Instrumente noch nicht in die Praxis umgesetzt werden konnten. Die Gründe dafür sind vielschichtig, sie reichen von Motivationsdefiziten über zu lange Umsetzungszeiträume bis zum simplen Fehlen der notwendigen EDV-Unterstützung. Eine Ursache liegt auch darin, dass die Reformziele nicht oft genug kommuniziert wurden. Sonst wären z.B. die Aktivitäten zu den neuen Steuerungsinstrumenten eher gebündelt worden, da sie nur gemeinsam zur Wirkung kommen kön-

nen und untrennbar miteinander verbunden sind. Aus solchen Gründen musste immer wieder umgesteuert werden.

Welche neuen Instrumente liegen der Verwaltung heute vor?

- ▶ Die gesamte Verwaltung besitzt einen Produktplan.
- ▶ In den Pilotämtern gibt es Produktbeschreibungen, allerdings noch ohne operationale Zielsetzungen.
- ▶ Für das Controlling wurde zunächst das Berichtswesen entwickelt und in den Fachbereichen eingeführt.
- ▶ Der Verwaltungshaushalt des Jahres 2000 ist konsequent in Fachbereichsbudgets eingeteilt und wird auf der Grundlage von „Budgetregeln“ umgesetzt werden.

Andere Themen, wie z.B. Kosten- und Leistungsrechnung, eine zwischen Haushalt und Produktplan vernetzte Produktbudgetierung, die innere Verrechnung eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses sind konzeptioniert, können aber mit den aktuellen EDV-Instrumenten noch nicht praktikabel umgesetzt werden.

Wo liegen die Schwerpunkte in der nächsten Zeit?

Die Aktivitäten sollen stärker gebündelt werden. Das heißt z.B., die Produktziele auf Verwaltungsziele abzustimmen. Ziele müssen dann aber auch verfolgt, erreicht und optimiert werden. Dazu werden die Controllinginstrumente verfeinert und auf eine breitere Basis gestellt.

Wenn die technischen Voraussetzungen geschaffen sind, ergänzen Produktbudgets die Fachbereichsbudgets, damit sowohl der Erfolg der Verwaltungsprodukte am Markt, als auch die Wirtschaftlichkeit Ihrer Herstellung beurteilt werden können.

Personalwirtschaftliche Instrumente unterstützen den Prozess zur Vereinbarung von Zielen, die letztendlich in Kontrakte auf den verschiedenen Managementebenen münden sollen.

Die Reform in Norderstedt ist noch lange nicht abgeschlossen, wenn eine einmal begonnene Reform denn überhaupt je beendet wird. Die großen, einzelnen Reformprojekte werden allerdings einer kontinuierlichen Veränderung Platz machen, wenn erst einmal ein spürbares Quantum von echten Reformfolgen sichtbar wird. Der Nachahmungseffekt wird dann hoffentlich dazu führen, dass in immer mehr Fachbereichen autonome Optimierungen der Abläufe stattfinden und ein gesteigertes Eigeninteresse an höherer Wirtschaftlichkeit entsteht.

## 5 Instrumente und Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Projektes und die erarbeiteten Instrumente vorgestellt.

Grundsätzliche Voraussetzung für das Verständnis der Instrumente ist die Erkenntnis, dass ein Querschnittsziel wie die „Gleichstellung von Frauen und Männern“ nicht mehr nur zentral bearbeitet wird, sondern in die dezentrale Aufgabenverteilung einer Verwaltung verankert werden muss.

Als Voraussetzung wurden dafür erarbeitet:

- ▶ Eine Zielsystematik für das Querschnittsziel,
- ▶ die Matrixmethode,
- ▶ Musterprodukte mit konkret definierten Zielen und deren Messbarkeit,
- ▶ Vorschläge für die Implementierung in die Controllingarchitektur einer Verwaltung.

Im Laufe des Projektes stellte sich immer wieder heraus, dass die Möglichkeiten der Erarbeitung von Ergebnissen eng mit dem Stand der allgemeinen Entwicklung der Instrumente der Verwaltungsreform in den beiden Kommunen verbunden war: Hier musste auf den derzeitigen Stand aufgesetzt werden, auch wenn dieser teilweise noch unbefriedigend war.

Dies betrifft vor allem die Kennzahlenentwicklung und die Implementierung in die Controllingarchitektur. Andererseits konnten aber auch innovative Vorschläge gemacht werden, die für die Verwaltungsreform insgesamt nützlich sind. Teilweise mussten Rücksichten genommen werden.

Neben der Darstellung der konkreten Projektergebnisse werden jeweils Erläuterungen zur Thematik gegeben. Die Arbeitspapiere, mit denen im Projekt gearbeitet wurde, werden teilweise im Anhang vorgestellt.

### *5.1 Erläuterungen zur Zielsystematik*

In beiden Städten begann der Projektprozess mit der Frage: „Wann ist ein Produkt gleichstellungsrelevant?“ Wie sich herausstellte, ist diese Frage ohne ein klares Zielsystem nur sehr oberflächlich zu beantworten. Beide Städte kamen zu dem Ergebnis, dass für die Steuerung eines Querschnittsziels eine Zielsystematik erarbeitet werden muss.

Grundsätzliches Steuerungsinteresse jeder Organisation ist die Sicherung von Zukunftsfähigkeit, oder noch schlichter ausgedrückt, von Überleben. Verwaltungshandeln bisher ist deutlich mehr gekennzeichnet von der Betrachtung bereits vollzogener Leistungen. Zukunftsbetrachtungen finden auf der Basis von demographischen Prognosen, vorhersehbarer Änderungen in Gesetzen und Vorschriften sowie den Erfah-

rungen des bisherigen Ressourcenverbrauches statt. Es gibt keine geschlossenen methodischen Instrumente, die nachvollziehbare Entscheidungs- und Strategieprozesse initiieren. Zentraler Begriff des Neuen Steuerungsmodells ist die konsequente Zielorientierung.

Ziele werden unterschiedlich abstrahiert, abhängig vom notwendigen Verdichtungsbedarf zur Steuerung und Orientierung für die jeweilig angesprochene Zielgruppe. In unserem Projekt haben wir die Abfolge von Leitzielen, strategischen Zielen und operativen Zielen unterschieden.

Leitziele beschreiben die große Ausrichtung an Grundsätzen eines bestimmten Leistungsbereiches. Hier werden Grundwerte, persönliche und gesellschaftliche Haltungen, für die sich Führungskräfte einer Organisation entschieden haben bzw. aufgrund einer gemeinsamen Werte- und Gesetzesordnung verpflichtet sind, schriftlich fixiert. Visionen, Leitbilder und übergeordnete Diskussionsprozesse wie die europäische Diskussion im Rahmen der lokalen Agenda 21 sind weitere typische Quellen für die Ableitung von Leitzielen.

Sie eignen sich originär nicht zur Meßbarkeit. Leitziele fungieren als Orientierungsrahmen, als gemeinsame Klammer und schaffen somit eigenverantwortlich zu gestaltende Spielräume für die ausführenden Stellen.

Strategische Ziele zeigen die Prioritäten innerhalb eines Leitzielbereiches an, denen sich Leistungsbereiche im Pla-

nungshorizont von mehreren Jahren verpflichtet fühlen. Auf strategischer Ebene lassen sich Zielerreichungsgrade in zwei Verfahren messen: entweder legt die entsprechende Führungsebene eine strategische Kenngröße fest (Beispiel: ein neues Produkt, ein neuer Qualitätsaspekt wird in der anvisierten Zielgruppe etabliert und per Bekanntheitsgrad gemessen) oder einer verdichteten Fassung von Kenngrößen aus operativen Zielen (Anzahl der abgesetzten Produkte an verschiedenen Standorten).

Metaorientierungen für Zielerreichung können sein: Prävention, Kompensation, Emanzipation, Expansion, Konzentration u.ä. Sie dienen als Strukturhilfe bei der Zielfindungsarbeit auf der Leitziel- und Strategieebene.

Operative Ziele sind meist unterjährig konstruiert und dienen der konkreten Handlungsanweisung für die Durchführenden. Sie sind konkret meßbar durch eindeutige Erfolgskriterien, an denen die Zielerreichung festgemacht wird.

Operative Ziele haben stets einen handlungsleitenden Charakter und sind das wichtigste Methodeninstrument für Führungskräfte auf der mittleren Managementebene. Die Mittelmanager operationalisieren aus dem Leitzielkanon die relevanten operativen Ziele. Dazu dient vor allem das im folgenden beschriebene dreistufige Ziel- und Entscheidungsmodell.

Manche Methodenlehren sprechen noch von taktischen Zielen. Die meisten Organisationen verstehen darunter das zielorientierte Nachsteuern im tages- oder wochenaktuellen Zusammenhang. Änderungen in der Dienstplangestaltung, plötzliche Ressourcenbedarfe durch unvorhersehbare Ereignisse wie verstärkte Nachfrage im kurzfristigen Bereich sind typische Beispiele.

Für das zielorientierte Denken, Entscheiden und Handeln hat sich das dreistufige Ziel- und Entscheidungsmodell bewährt. Sogenannte O.K.-Kriterien in der ersten Stufe, dem „Gewinn“, beschreiben notwendige Eigenschaften einer handlungsleitenden Zielformulierung. Jede fehlende Eigenschaft signalisiert eine Unschärfe, die einen Erfolg im Vollzug gefährdet. (Siehe Anhang zu O.K.-Kriterien)

In der zweiten Stufe werden materielle und immaterielle Preise, die zur Zielerreichung eingesetzt werden müssen, geklärt. Neben einzusetzenden Ressourcen werden vor allem sogenannte weiche Faktoren zur Zielerreichung betrachtet: Veränderung in der Prioritätensetzung im Gesamtkanon des Verwaltungshandelns, Mut zum Erfolg, Verzicht auf andere Aktivitäten, Mut zur Innovation, Verhinderung von Mißerfolg, u.ä. sind typische immaterielle Preise, die zur sicheren Zielerreichung einzusetzen sind. Diese zweite Stufe ist im üblichen kameralistischen Handeln nicht bewußt für Entscheidungsprozesse genutzt worden.

Die dritte Stufe ist die Phase der abschließenden Entscheidungsfindung: hier werden erhoffter Gewinn und vermutete Preise miteinander gewogen und eine Entscheidung getroffen. Eine Entscheidung schließt auch immer Verzicht ein. Das, was auch möglich gewesen wäre, wird hier konsequent ausgeschlossen.

Verwaltung bereitet Entscheidungen für verschiedene Gremien vor. Das Zielmodell bietet die Möglichkeit, verschiedene Handlungsoptionen mit der jeweiligen Darstellung von Gewinn, Preis und ggf. der Entscheidungsempfehlung vorzubereiten und die letztlich gültige Entscheidung den Gremien zu überlassen.

Dieses neue Verfahren widerspricht scheinbar einer bisher praktizierten und gelehrten Auffassung, daß Verwaltung immer mit einer Stimme zu sprechen habe. Richtig ist, daß die Gremien in die Lage versetzt werden, das ihnen verliehene Mandat eigenverantwortlicher wahrzunehmen, wenn sie von den Fachleuten der Verwaltung transparent die Handlungsoptionen aufgezeigt bekommen. Das Dilemma, das JA- oder NEIN-Entscheidungen immanent innewohnt, wird systematisch vermieden, wenn es drei und mehr Wahlmöglichkeiten gibt. Der Diskurs wird angeregt, die Verständlichkeit des Für- und Wider steigt und somit die Qualität und Eigenverantwortung der Entscheidungsfindung. Der so geförderte dialogische Charakter von Zielfindungs-

und -vereinbarungsprozessen dient so wesentlich dem Erfolg und der Nachhaltigkeit von Ergebnissen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Zielsystematik aus folgenden Gründen für die Steuerung eines Querschnittsziels wichtig ist:

- ▶ Mit der Zielsystematik ist es auf der Kontraktebene möglich, für die Kommune insgesamt Ziele zu vereinbaren.
- ▶ Mit ihr kann gesicherter die Frage beantwortet werden, ob das Produkt eines Fachbereiches oder Amtes für die Verwirklichung des Querschnittsziels relevant ist.
- ▶ Ein operatives Ziel innerhalb eines Produktes (Produktziel) kann leichter definiert werden.

Die Zielsystematik auf der Ebene der Leitziele und der strategische Ziele wurde zwischen Lübeck und Norderstedt abgestimmt. Die Ebene der operativen Ziele wurde als nicht verallgemeinerbar angesehen. Die operativen Ziele müssen jeweils für den Entwicklungsstand der Kommunen konkret entwickelt werden. Daher sind in der folgenden Zielsystematik für das Querschnittsziel „Gleichstellung von Frauen und Männern“ auch nur Beispiele für operative Ziele aus beiden Städten ausgewählt worden.

## 5.2 Zielsystematik „Gleichstellung von Frauen und Männern“

### **Leitziel I:**

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

### **Strategisches Ziel I.1:**

Die Aufklärung über die Sicherstellung der sozialen und ökonomischen Unabhängigkeit ist gewährleistet.

### **Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Kenntnisse über die verschiedenen Vorsorgemöglichkeiten betreffend Alter und Gesundheit werden vermittelt (Infoveranstaltungen, Beratungen).
- ▶ Kenntnisse über materielle und rechtliche Zusammenhänge als Single, vor/während/nach der Ehe bzw. Partnerschaft, als Alleinerziehende werden vermittelt.
- ▶ Eine hohe Beratungsqualität zur materiellen Grundsicherung ist sichergestellt.

### ***Strategisches Ziel I.2:***

50% der Mittel für Wirtschaftsförderung bekommen Frauen bzw. kommen Frauen zugute

#### ***Beispiele für operative Ziele:***

- ▶ Frauen-Netzwerke zur Stärkung der Frauen in der Wirtschaft (z.B. Existenzgründerinnen, Jungunternehmerinnen) werden unterstützt.
- ▶ Für Existenzgründerinnen werden spezielle Informationsveranstaltungen und Qualifikationsprogramme angeboten.
- ▶ Bei Märkten und Veranstaltungen machen Frauen die Hälfte der AnbieterInnen aus.

### ***Strategisches Ziel I.3:***

Eigentumsverhältnisse werden zugunsten von Frauen gefördert.

#### ***Beispiele für operative Ziele:***

- ▶ Die Stadt informiert Frauen und Männer umfassend über die vorhandenen Möglichkeiten.
- ▶ Gemeinschaftserwerb wird ermöglicht und gefördert.

### ***Leitziel II:***

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

#### ***Strategisches Ziel II.1:***

Neue Formen der EinwohnerInnenbeteiligung werden gefördert und initiiert.

#### ***Beispiele für operative Ziele:***

- ▶ Verschiedene Formen von EinwohnerInnenbeteiligung wie Beiräte und runde Tische erhalten eine Teilhabemöglichkeit an der politischen Willensbildung (z. B. durch Antrags- und Rederecht in den politischen Gremien).
- ▶ Ehrenamtliches Engagement wird durch die zur Verfügungstellung von Kinderbetreuung bzw. deren Bezahlung gefördert.

#### ***Strategisches Ziel II.2:***

Die politischen Gremien sind zur Hälfte mit weiblichen Mitgliedern besetzt.

#### ***Beispiele für operative Ziele:***

- ▶ Die politischen Gremien werden für Frauen attraktiv gestaltet. (z.B. Sitzungszeiten, quotierte Redelisten, begrenzte Redezeiten).
- ▶ MandatsträgerInnen mit Kinderbetreuungs- und Pflegeaufgaben bekommen Kinderbetreuung oder Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger bezahlt.

**Leitziel III**

Der gleichberechtigte Zugang zu allen Positionen gesellschaftlicher Erwerbsarbeit ist gegeben.

**Strategisches Ziel III.1:**

Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen auf dem Erwerbsarbeitsmarkt ist erreicht.

**Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Teilzeitmöglichkeiten auf allen betrieblichen Ebenen und in allen Berufszweigen sind arbeitsorganisatorisch geschaffen.
- ▶ Frauen haben Zugang zu allen Berufen und Arbeitsplätzen.
- ▶ WiedereinsteigerInnen werden geschult und weitergebildet.
- ▶ Mädchen werden zu gleichen Teilen in die gewerblich-technischen Ausbildungsgänge einbezogen.

**Strategisches Ziel III.2:**

Die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und nicht bezahlter gesellschaftlicher Arbeit ist gewährleistet.

**Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Flexible Arbeitszeiten sind eingeführt.

- ▶ Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen/Schulen stellen Erwerbstätigkeit der Eltern sicher (Perspektive: koordinierte „Zeiten der Stadt“).
- ▶ Die vereinbarte Arbeitszeit wird eingehalten.

**Strategisches Ziel III.3:**

Erwerbstätigkeit ist existenzsichernd.

**Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Qualifizierte Teilzeitarbeit, die materielle Sicherheit gewährleistet, wird angeboten.
- ▶ Sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse sind abgebaut.

**Strategisches Ziel III.4:**

50% der Führungskräfte sind Frauen.

**Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Die Möglichkeit, Führungsaufgaben in Teilzeit zu übernehmen, ist gewährleistet.
- ▶ Gezielte Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen für Frauen finden statt, dabei wird insbesondere die persönliche Lebensplanung einbezogen.
- ▶ Frauen werden gezielt auf die Übernahme von Führungspositionen angesprochen.

### ***Strategisches Ziel III.5:***

Der einseitige Abbau von Frauenarbeitsplätzen und die Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen sind überwunden.

#### ***Beispiele für operative Ziele:***

- ▶ Es werden gezielt Qualifizierungsprogramme entwickelt und eingesetzt.
- ▶ Mischarbeitsplätze sind vorhanden.

### ***Strategisches Ziel III.6:***

Frauen- und Männerarbeit wird gerecht bezahlt.

#### ***Beispiel für operatives Ziel:***

- ▶ Eine gerechte Stellenbewertung ist sichergestellt.

### ***Strategisches Ziel III.7:***

Die Stadt hat ihre Vorbildfunktion realisiert.

#### ***Beispiele für operative Ziele:***

- ▶ Die Maßnahmen des Frauenförderplans werden umgesetzt.
- ▶ Die Ergebnisse des Projektes „Gleichstellungscontrolling“ sind in den Fachbereichen/Produkten verankert und werden weiterentwickelt.
- ▶ Hohe Beratungs- und Informationsqualität für Beschäftigte und beurlaubte Beschäftigte der Stadt ist sichergestellt.

### ***Leitziel IV:***

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

### ***Strategisches Ziel IV.1:***

Alltagskulturen von Frauen und Männern sind als gleichwertig anerkannt.

#### ***Beispiele für operative Ziele:***

- ▶ Die Finanzierung und materielle Förderung beider Alltagskulturen sind ausgeglichen.
- ▶ Die von Frauen geprägten Alltagskulturen werden unterstützt.
- ▶ Selbstorganisierte Einrichtungen und Treffpunkte von Frauen für Frauen werden gefördert.

### ***Strategisches Ziel IV.2:***

Spezifische Wahrnehmungs- und Lernformen von Frauen und Männern, von Mädchen und Jungen sind bekannt und werden gleichberechtigt und jeweils rollenkritisch gefördert.

#### ***Beispiele für operative Ziele:***

- ▶ Alle Aktivitäten der Stadt berücksichtigen die unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Lernformen von Frauen und Männern.
- ▶ In den sprachlichen Äußerungen werden beide Geschlechter sichtbar gemacht.

**Strategisches Ziel IV.3:**

Unterschiedliche Kommunikationsstile sind bekannt, anerkannt und werden verstanden.

**Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Verschiedene Kommunikationsstile werden bei Frauen und Männern gestärkt (Fortbildungen).
- ▶ Soziale Kompetenzen im Erwerbsleben werden gefördert und aufgewertet (Konfliktfähigkeit und Empathie).
- ▶ Unterschiedliche Kommunikationsstile werden bei der Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berücksichtigt.

**Leitziel V:**

Die Lebensformen sind individuell wählbar und veränderbar.

**Strategisches Ziel V.1:**

Ausreichende und bezahlbare, für verschiedene Bedarfe passende und frei wählbare Betreuung oder Pflege für Kinder und Jugendliche, Alte Behinderte und Kranke ist vorhanden.

**Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Spezifische Bedürfnisse von Mädchen sind berücksichtigt.
- ▶ Spezifische Bedürfnisse von Seniorinnen sind berücksichtigt.

**Strategisches Ziel V.2:**

Alternative Lebensentwürfe zu den herrschenden geschlechtsspezifischen Rollenklischees werden gefördert.

**Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Städtischer Wohnungsbau ermöglicht andere Wohnformen.
- ▶ Gleichgeschlechtliche Lebensweisen werden gleichermaßen gefördert wie traditionelle Familienformen.
- ▶ Beurlaubungs- und Arbeitszeitwünsche jenseits der herrschenden Rollenklischees werden erfüllt.

**Strategisches Ziel V.3:**

Eine mädchen- und frauengerechte Stadt ist vorhanden.

**Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Vernetzte Zeiten sind sichergestellt (Behörden, Geschäfte, Ärzte, Schule, Kinderbetreuung usw.).
- ▶ Mädchen- und frauenspezifische Bedarfe sind in der Stadtplanung berücksichtigt.
- ▶ Architektonische Gestaltungsprinzipien fördern, daß Mädchen und Frauen sich Raum nehmen.

**Strategisches Ziel V.4:**

Ungewöhnliche Frauenbilder bzw. Lebensformen von Frauen sind bekannt und als Vorbilder greifbar.

### **Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Ungewöhnliche Frauenfiguren und Frauengeschichte sind sichtbar gemacht.
- ▶ Neue Vorbilder sind geschaffen und der Öffentlichkeit präsentiert.
- ▶ Vorbilder in der Geschichte, Gegenwart und Zukunft sind aufgespürt und werden der Öffentlichkeit präsentiert.

### **Strategisches Ziel V.5:**

Eine konsequente, gleichstellende Erziehungsarbeit mit Jungen und Mädchen ist sichergestellt.

### **Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ In den Jugendeinrichtungen der Stadt ist eine rollenkritische, gleichstellende Erziehungsarbeit mit Mädchen und Jungen sichergestellt.
- ▶ In den Kindertagesstätten der Stadt ist eine rollenkritische, gleichstellende Erziehungsarbeit mit Mädchen und Jungen sichergestellt.
- ▶ Mit freien Trägern der Kinder- und Jugendarbeit ist eine rollenkritische, gleichstellende Erziehungsarbeit mit Mädchen und Jungen vereinbart.

## **Leitziel VI**

Frauen und Männer leben partnerschaftlich und gewaltfrei miteinander.

### **Strategisches Ziel VI.1:**

Frauen und Männer sind in der Lage, ein partnerschaftliches Leben auszuhandeln und zu führen.

### **Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Für Information und Beratung/Seminare ist gesorgt (z.B. Arbeitsplatz, Partnerschaft, Eltern-Kind-Verhältnis).
- ▶ Führungskräfte sind zum Thema „sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“ und geschlechtsspezifischen Formen des Mobbing geschult.

### **Strategisches Ziel VI.2:**

Ein gewaltfreies Leben wird sichergestellt.

### **Beispiele für operative Ziele:**

- ▶ Ein bezahlbarer und flächendeckender ÖPNV mit kurzen Zeittakten ist vorhanden.
- ▶ Die Stadt ist frei von Angsträumen.
- ▶ Frauenhäuser, Notrufe und ähnliche Einrichtungen werden gefördert.
- ▶ Bei Fällen von Gewalt gegen Mädchen und Frauen arbeitet ein Netzwerk von Notruf, Polizei, Staatsanwaltschaft, Frauenhaus, Jugendamt und weiteren Einrichtungen professionell und vertrauensvoll zusammen.

### 5.3 Matrixmethode

Ein einfaches Verfahren für die produktbezogene Arbeit mit der Zielsystematik ist die Anwendung einer Matrix. Die Projektgruppen beider Städte haben sich dafür entschieden. Mit der Matrix lässt sich erkennen,

- ▶ mit welchen Produkten einzelne Leitziele und strategische Ziele der Stadt verfolgt werden können,
- ▶ für welche Produkte besonderer Handlungsbedarf besteht, da sie für die strategische Zielerreichung eine große Rolle spielen.

#### *Beispiel am Leitziel V:*

Die Lebensformen sind individuell frei wählbar und veränderbar.

Mit Hilfe der Matrix lässt sich schnell ausmachen, dass insbesondere alle Produkte, die soziale Dienstleistungen erbringen, die Angebote für Kinder, Jugendliche, Seniorinnen und Senioren vorhalten, aber auch diejenigen, die mit Wohnen und Bauen zu tun haben, wichtige Schritte einleiten können, um in Richtung des Leitzieles zu wirken. Bezogen auf die internen Produktziele ist erkennbar, dass alle Produkte vom Leitziel berührt sind, da z.B. flexible Arbeitszei-

ten und bedarfsgerechte Teilzeitarbeit in allen städtischen Arbeitsbereichen in Richtung Leitziel gehen.

Die Darstellung einer „Blanko-Matrix“ macht deutlich, wie die Arbeitsgrundlage aussieht.

Ziele	Produkte	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5
<b>I Materielle Güter</b> - Aufklärung - Wirtschaftsförderung - Eigentumsverhältnisse						
<b>II Macht u. Einfluss</b> - Neue Formen der BürgerInnenbeteiligung. - Politische Gremien						
<b>III Erwerbsarbeit</b> - Gleichberecht. Teilhabe - Vereinbarkeit - Existenzsicherung - Anteil Führungskräfte - einseitiger Stellenabbau - gerechte Bezahlung - Stadt ist Vorbild						
<b>IV Gender</b> - Alltagskultur anerkannt - spez. Wahrnehmung - Kommunikationsstile						
<b>V Lebensform wählbar</b> - Betreuung u. Pflege ist vorhanden - Alternative Rollen möglich - mädchen- u. frauengerechte Stadt - Frauenvorbilder greifbar - Erziehungsarbeit						
<b>VI gewaltfreies Leben</b> - partnerschaftlich leben - gewaltfrei leben						

Anhand der Matrix werden die Produkte eines Fachbereichs oder Amtes dahin überprüft, ob sie für die Erreichung der strategischen Gleichstellungsziele relevant sind.

Kriterien sind dabei:

*Direkt berührt* ⇒ das Produkt kann durch gezielte Maßnahmen dazu beitragen, dass das strategische Gleichstellungsziel der Stadt erreicht wird. Um dies zu gewährleisten, können innerhalb des Produktes operative Gleichstellungsziele sowie Erhebungsgrößen und Kennzahlen entwickelt werden.

*Indirekt berührt* ⇒ das Produkt kann indirekt Einfluss (positiv und negativ) auf die Erreichung des strategischen Gleichstellungsziels haben. Dieses kann innerhalb der Erhebungsgrößen und Kennzahlen der operativen Ziele des Produktes dokumentiert werden.

*nicht berührt* ⇒ das Produkt hat keinen Einfluss auf die Erreichung des strategischen Gleichstellungsziels.

*Beispielmatrix für Norderstedt: Produkte im Personalwesen*

Produkte Ziele	1 Planung und Steuerung	2 Personal- beschaffung	3 zentr. Personal- betreuung	4 Aus- und Fort- bildung
<b>I Materielle Güter</b>				
- Aufklärung	IB	IB/DB	DB	IB
- Wirtschaftsförderung	-	-	-	-
- Eigentumsverhältnisse	DB	-	DB	-
<b>II Macht u. Einfluss</b>				
- Neue Formen der BürgerInnenbeteiligung	-	-	-	-
- Politische Gremien	-	-	-	-
<b>III Erwerbsarbeit</b>				
- Gleichberecht. Teilhabe	DB	DB	IB	DB
- Vereinbarkeit	DB	DB	DB	-
- Existenzsicherung	DB	IB	IB	DB
- Anteil Führungskräfte	DB	DB	IB	DB
- einseitiger Stellenabbau	DB	-	-	DB
- gerechte Bezahlung	IB	-	-	-
- Stadt ist Vorbild	DB	DB	DB	DB
<b>IV Gender</b>				
- Alltagskultur anerkannt	-	-	-	-
- spez. Wahrnehmung	DB	DB	-	DB
- Kommunikationsstile	IB	DB	DB	DB
<b>V Lebensform wählbar</b>				
- Betreuung u. Pflege ist vorhanden	IB <sup>1</sup>	-	DB	IB
- Alternative Rollen möglich	IB <sup>2</sup>	-	DB	IB
- mädchen- u. frauenge- rechte Stadt	-	-	-	-
- Frauenvorbilder greif- bar	IB	DB	IB	DB
- Erziehungsarbeit	-	-	-	-
<b>VI gewaltfreies Leben</b>				
- partnerschaftlich leben	-	-	-	-
- gewaltfrei leben	DB	-	DB	DB

<sup>1</sup> z.B. Betriebskindergarten, Sonderurlaub

<sup>2</sup> betriebliche Unterstützung zu alternativen Lebensentwürfen (V.2)

## Beispielmatrix für Lübeck: Produkte im Fachbereich Umwelt

Ziele	Produkte	3.391	3.392	3.670	3.674	3.700	3.820	3.850
<b>I Materielle Güter</b>								
- Aufklärung								
- Wirtschaftsförderung								
- Eigentumsverhältnisse								
<b>II Macht u. Einfluss</b>								
- Neue Formen der BürgerInnenbeteiligung.	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
- Politische Gremien								
<b>III Erwerbsarbeit</b>								
- Gleichberecht. Teilhabe	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
- Vereinbarkeit	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
- Existenzsicherung	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
- Anteil Führungskräfte	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
- einseitiger Stellenabbau	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
- gerechte Bezahlung	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
- Stadt ist Vorbild	☺◆◆◆	☺◆◆◆	☺◆◆◆	☺◆◆◆	☺◆◆◆	☺◆◆◆	☺◆◆◆	☺◆◆◆
<b>IV Gender</b>								
- Alltagskultur anerkannt			☺			☺		☺
- spez. Wahrnehmung	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
- Kommunikationsstile	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
<b>V Lebensform wählbar</b>								
- Betreuung u. Pflege ist vorhanden								
- Alternative Rollen möglich	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
- mädchen- u. frauengerechte Stadt	☺☺☺	☺	☺☺☺	☺	☺		☺☺☺	
- Frauenvorbilder greifbar	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺◆
- Erziehungsarbeit								
<b>VI gewaltfreies Leben</b>								
- partnerschaftlich leben	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆	◆◆◆
- gewaltfrei leben	☺☺☺		☺☺☺	☺☺☺		☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺

## Legende

Zeichen:

- ☺☺☺ extern, direkt berührt
- ☺ extern, indirekt berührt
- nicht berührt
- ◆◆◆ intern, direkt berührt
- ◆ intern, indirekt berührt

Produkte:

- 3.391 Naturschutz
- 3.392 Umweltschutz
- 3.670 Neuschaffung und Umgestaltung städtischer Grünanlagen
- 3.674 Friedhöfe und Bestattungen
- 3.700 Entsorgungsbetriebe Lübeck
- 3.820 Waldwirtschaft und Waldentwicklung
- 3.850 Stadtwerke Lübeck

## 5.4 Vom Leitziel zum operativen Ziel

„Es ist unmöglich, nach einer Orientierungsmarke zu segeln, die wir an den Bug unseres eigenen Schiffes genagelt haben.“

D.M.MacKay

Die Zielsystematik wirkt mit ihren auf die Zukunft gerichteten Formulierungen eher theoretisch. Sie ist nach sehr intensiven inhaltlichen Diskussionen in beiden Projektgruppen entstanden. Eingeflossen sind die Fortbildungsinhalte zur Zielfindung, wissenschaftliches Hintergrundwissen zum Thema „Geschlechter- und Frauenforschung“, Erfahrungen der Fachbereiche sowie subjektive Standpunkte der einzelnen Mitglieder der Projektgruppen.

Die Spanne zwischen einem visionären Leitziel und der konkreten Zielorientierung in den Produkten ist immens. Im Unterschied zu den Leitzielen und strategischen Zielen der dargestellten Zielsystematik, in dem es um lang- oder mittelfristig angestrebte Vorstellungen geht, erbringt das Produkt eine Zielvereinbarung für die unmittelbare, kurzfristige Umsetzung. In welchem Zusammenhang diese beiden Zielebenen stehen, wird im folgenden an einigen Beispielen skizziert.

#### *Beispiel 1:*

Mit Hilfe der Matrix diskutierte die Norderstedter Projektgruppe, dass sich die Gleichstellungsrelevanz des Produkts „Sportförderung“ im wesentlichen aus dem Leitziel V:

**Die Lebensformen sind individuell frei wählbar und veränderbar.**

ergibt. Direkt berührt ist das Produkt danach durch folgende strategischen Ziele:

**Eine mädchen- und frauengerechte Stadt ist vorhanden (V.3).**

Die Wohnung ist bei der heutigen Rollenzuweisung für Frauen, gerade für Alleinerziehende, von zentraler Bedeutung. Für die Bedürfnisbefriedigung ist die Lage in der Stadt, die Höhe der Miete, die Größe und die Grundrissgestaltung sowie die Ausgestaltung von wohnungsnahen Frei-

flächen von entscheidender Bedeutung. Nach wie vor ist es gerade für Menschen, die Lebensformen jenseits der Norm leben möchten, schwierig entsprechend ihren Bedürfnissen bezahlbaren Wohnraum zu finden.

Um am gesellschaftlichen Leben teilnehmen zu können, ist aber auch Mobilität und die Nutzung des öffentlichen Raumes notwendig. Ist dieser jedoch auf die beruflichen und Freizeitinteressen von Männern ausgerichtet und/oder angsterzeugend, führt dieses zur Nichtinanspruchnahme. Folgen für die Einwohnerinnen sind ggf. Verzicht auf persönliche Kontakte, Teilnahme an Veranstaltungen u.ä. und/oder Mehraufwand (z.B. Umwege, Taxikosten). Grundlage für eine Wahlmöglichkeit ist deshalb nicht zuletzt auch eine Architektur in der Stadt, die es Mädchen und Frauen möglich macht, sich in der Öffentlichkeit Raum zu nehmen bzw. alternative Lebensentwürfe leben zu können.

Aus diesen Überlegungen entwickelte die Projektgruppe für das Produkt „Sportförderung“ das operative Ziel:

▶ **Bei Um- und Neubau von Sportstätten werden Sicherheitsbedürfnisse berücksichtigt.**

Die Architektur und Gestaltung rund um die Sportstätten und in ihnen selber soll so gestaltet sein, dass Mädchen und Frauen keine Probleme haben, sie für sich anzunehmen.

### **Ungewöhnliche Frauenbilder bzw. Lebensformen von Frauen sind bekannt und als Vorbilder greifbar (V.4).**

Alle Menschen leben mit Vorbildern. Sie helfen uns bei der Orientierung, um unseren Platz in der Gesellschaft zu finden, an ihnen können wir uns abarbeiten. Durch Vorbilder bekommen wir neue Ideen und Mut für Umbruchsituationen. Die Kommunen können mit der Veröffentlichung von ungewöhnlichen Vorbildern vor Ort

- ▶ Angebote machen (z.B. Ausstellungen über Sozialhilfeempfängerinnen, die mit Hilfe von Angeboten der Stadt wieder selbst für den eigenen Lebensunterhalt und dem ihrer Kinder sorgen),
- ▶ Alternativen jenseits der Rollenklischees aufzeigen (z.B. Frauen, die in gewerblich-technischen Berufen tätig sind),
- ▶ Frauengeschichte bekannt machen (z.B. Darstellung von Frauenleben in geschichtlichen Veranstaltungen) und somit zu einer Bewusstseinsänderung beitragen.

Aus dem strategischen Ziel wurde das zweite operative Ziel für das Produkt entwickelt:

- ▶ **Der Anteil der Frauen an den geehrten SportlerInnen beträgt 50%.**

Die Stadt setzt sich damit ganz konkret das Ziel, für Mädchen und Frauen Vorbilder greifbar zu machen. Sie sehen, dass Frauen Leistungen erbringen, siegen können und beachtet werden - womöglich in Sportarten, die für Mädchen und Frauen ungewöhnlich sind.

### **Eine konsequente, gleichstellende Erziehungsarbeit mit Mädchen und Jungen ist sichergestellt (V.5).**

Selbst hat die Stadt immer eine Vorbildfunktion, die sie in den Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit aktiv wahrnehmen kann, indem sie eine Pädagogik, die zur Verwirklichung der Gleichstellung beiträgt, unterstützt bzw. zum Standard erklärt. Dies betrifft sowohl die eigenen Einrichtungen als auch die der freien Träger. Mit ihnen können Standards in der Pädagogik vereinbart werden, die an Zuschüsse gebunden werden.

Aus dem strategischen Ziel haben wir das dritte operative Ziel im Produkt „Sportförderung“ entwickelt:

- ▶ **Breiten- und Leistungssport werden bevorzugt gefördert, wenn in den Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, Maßnahmen ergriffen werden, um Mädchen und Frauen den Zugang zu ermöglichen.**

Hier wird davon ausgegangen, dass Sportvereine im Freizeitbereich bei Kindern und Jugendlichen einen wichtigen Erziehungsbeitrag leisten: Einüben sozialen Verhaltens, Umgang mit Sieg und Niederlage, erste Erfahrungen in der

Teamarbeit. Eine konsequente, gleichstellende Erziehungsarbeit kann aber nur erreicht werden, wenn beide Geschlechter die Chance haben, alle Sportarten auszuüben. Die Stadt gibt den Vereinen finanzielle Anreize, um zu erreichen, dass Maßnahmen ergriffen werden.

### *Beispiel 2:*

Das Produkt „Märkte“ wurde von der Lübecker Projektgruppe als gleichstellungsrelevant eingestuft. Im Rahmen der Zielsystematik lassen sich im wesentlichen zwei Leitziele erkennen, die durch die Integration von Gleichstellungszielen in das Produkt „Märkte“ verfolgt werden können:

- 1. Zugang und Nutzung von materiellen Gütern ist zwischen Frauen und Männern gleichberechtigt gewährleistet. (I)**
- 2. Der gleichberechtigte Zugang zu allen Positionen gesellschaftlicher Erwerbsarbeit ist gegeben. (III)**

Das erstgenannte Leitziel I verfolgt die Teilhabe von Frauen in der Wirtschaft. Das zweite Leitziel III steht hier im Zusammenhang mit der internen Frauenförderung bei der Stadtverwaltung.

Zu Leitziel I:

Es ist allgemein bekannt, dass nur ein geringer Anteil der Betriebe ganz oder anteilig in der Hand von Frauen ist. Je größer ein Betrieb ist, um so wahrscheinlicher ist es, dass

ein Mann oder eine Gruppe von Männern darüber verfügen. In den letzten Jahren ist allerdings ein Anstieg von Unternehmerinnen und Existenzgründerinnen in den verschiedensten Branchen zu beobachten. Da die kommunale Wirtschaftsförderung wie auch die Vergabe von Aufträgen an (ansässige) Unternehmen den Kommunen die Möglichkeit gibt, mitzusteuern, lässt sich als strategisches Ziel formulieren:

### **50% der Mittel für Wirtschaftsförderung bekommen Frauen bzw. kommen Frauen zugute (I.2)**

Eine gute Möglichkeit wäre die Vergabe von Aufträgen an frauenfreundliche Betriebe. Bisher wird dies nicht umgesetzt, da eine entsprechende Rechtsgrundlage fehlt. Dennoch existiert eine ganze Reihe von Möglichkeiten, die Mittel für Wirtschaftsförderung frauenfördernd einzusetzen bzw. sie im Hinblick auf das Ziel „Gleichstellung von Frauen und Männern“ zu vergeben. Dies kann erfolgen z.B. durch die Förderung von Kleinunternehmen und Gemeinschaftsprojekten oder von Betrieben mit einem Frauenförderprogramm, z.B. als Stärkung von Frauen in der Wirtschaft durch die Unterstützung von Unternehmerinnen- und Gründerinnen-Netzwerken oder spezielle Informations- und Qualifikationsprogramme. Eine weitere Möglichkeit wird in dem operativen Ziel verfolgt:

- ▶ **Bei Veranstaltungen und Märkten machen Frauen die Hälfte der Anbieterinnen aus.**

Im Produkt „Märkte“ der Hansestadt Lübeck wird diese Orientierung mit zweierlei produktbezogenen Gleichstellungszielen verfolgt:

- ▶ **Die Märkte sind von Frauen und Männern in gleicher Anzahl beschickt.**
- ▶ **Ein Markt mit mindestens 20 Ständen ist ausschließlich mit Beschickerinnen zu veranstalten (Frauenmarkt).**

Um diese Produktziele zu erreichen, wird eine schrittweise Steigerung des weiblichen Anteils der Marktbeschickerinnen und -beschicker angestrebt. Außerdem sollen Frauen in den Marktausschreibungen besonders angesprochen werden, damit viele Frauen sich um Standplätze bewerben. Im Jahr 2000 wird voraussichtlich das erste mal ein „Lübecker Markt der Frauen“ veranstaltet.

Zu Leitziel III:

Ausgangspunkt ist die vielfach erwiesene Tatsache, dass Frauen - trotz gesteigerter Teilnahme am Erwerbsarbeitsprozess - keinen gleichberechtigten Zugang zu allen Positionen haben. Dies gilt insbesondere für gut bezahlte Positionen und Funktionen mit hoher Entscheidungs- und Gestaltungsmacht (Führung) sowie für die klassischen Männerdomänen

der technischen und gewerblichen Arbeitsfelder. Deutlich wird dies auch durch die Zuordnung von Frauen und Männern zu den gängigen Tarifen: Durchgängig gehören die Tätigkeiten der klassischen Frauendomänen wie Reinigung, Büro- und Sekretariatsarbeit, Kranken- und Altenpflege usw. zu den schlecht bezahlten Berufsgruppen, die vielfach als Teilzeitbeschäftigung ausgeübt werden und nicht oder kaum existenzsichernd sind. Dagegen werden die hauptsächlich von Männern besetzten Arbeitsplätze in aller Regel für nicht teilzeitgeeignet gehalten und gelten damit als unvereinbar mit familiären Anforderungen, wie sie üblicherweise an Frauen gestellt werden. Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung schreibt sich innerhalb dieses Gefüges immer weiter fort.

Mit den Auflagen zur Frauenförderung im öffentlichen Dienst, wie sie in den meisten Bundesländern von den Gleichstellungsgesetzen vorgegeben sind, wird ein erster Schritt gemacht, diese immer noch relativ strikte Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern zu durchbrechen. Mit Frauenförderplänen wird versucht, eine Personalentwicklung zu unterstützen, die Frauen vermehrt in Führungspositionen vorsieht und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für niedrig bezahlte Berufsgruppen vorhält. Die bisher mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist hier eine zentrale Problematik, die mit Hilfe von Teilzeitmöglichkeiten - auch in Führungspositionen und im gewerblichen Be-

reich - und guten Rückkehrbedingungen nach dem Erziehungsurlaub abgebaut werden soll.

Entsprechend der Vorgaben des Gleichstellungsgesetzes Schleswig-Holstein halten die Kommunen in den Frauenförderplänen eine Palette an Maßnahmen zur Frauenförderung vor, die von den Stellenbesetzungsverfahren, über die Schaffung von Teilzeitplätzen in Führungspositionen und Fortbildungsangeboten bis hin zur Förderung von Frauen in den gewerblich-technischen Ausbildungsgängen reichen.

Da die Kommunen als Arbeitgeber eine erhebliche Bedeutung für den örtlichen Arbeitsmarkt haben, lässt sich als strategisches Ziel formulieren:

**Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen auf dem Erwerbsarbeitsmarkt ist erreicht. (III.1)**

Die Orientierung auf dieses Ziel bedeutet unter anderem, dass Frauen überhaupt Zugang zu allen Berufsgruppen haben. Daraus ist als operatives Ziel entstanden:

▶ **Frauen haben Zugang zu allen Berufen und Arbeitsplätzen.**

Im Zusammenhang mit der Ausrichtung von Märkten lässt sich feststellen, dass die Marktaufseher in Lübeck zur Zeit eine rein männliche Berufsgruppe darstellt. Als Begründung hierfür wurden ausstattungsbedingte Arbeiterschwernisse mit der Folge hoher körperlicher Anstrengung genannt. In-

sofern wurde als produktbezogenes Gleichstellungsziel aufgenommen, bessere Voraussetzungen zu schaffen:

▶ **Alle Wochenmarktplätze sind so hergerichtet, dass Frauen Marktaufsicht ausüben können.**

Kurzfristig wird es in einem ersten Schritt darum gehen, für einen Teil der Wochenmarktplätze herauszufinden, wo Nachbesserungen für die Arbeitserleichterung von Marktaufseherinnen und Marktaufsehern erfolgen müssen.

*Beispiel 3:*

Für das Lübecker Produkt „Naturschutz“ wurde unter anderem für den Leistungsbereich „Landschaftsplanung und Landschaftsgestaltung“ ein Zusammenhang mit der Zielsystematik hergestellt. Frauen und Männer aller Altersgruppen, Jungen und Mädchen sind Nutzerinnen der Landschaftsräume. Sie richten verschiedene Bedürfnisse und Wünsche an ihre Umgebung. Diese Voraussetzung kann unter dem Leitziel IV aufgegriffen werden:

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

Zentraler Gedanke des Leitziels ist, dass das Denken und Handeln von Frauen und Männern geschlechtsspezifischen Mustern folgt. Umgekehrt bedeutet dies, dass die Lebensüberlegungen von Frauen und Männern erst durch die Ge-

schlechterkategorie begriffen werden können. Geschlechtsspezifische Sozialisation ist hier ein zentrales Stichwort. Vor dem Hintergrund der sozialwissenschaftlichen Diskussion und der Frauenforschung haben wir im Projekt an diesem Punkt auf den englischen Begriff „gender“ zurückgegriffen. Mit „gender“ werden die sozialen Dimensionen von Geschlecht bezeichnet im Unterschied zu „sex“ für die biologischen Seiten. Da das deutsche Wort „Geschlecht“ diese Unterscheidung nicht macht, ist das Wortpaar „sex/gender“ aus dem anglo-amerikanischen Raum in die sozialwissenschaftliche Begrifflichkeit des deutschsprachigen Raumes übernommen worden.

„Gender“ bezieht sich auf geschlechtsspezifische Rollenzuweisungen, mittels derer weiblichen und männlichen Mitgliedern einer Gesellschaft unterschiedliche Arbeitsbereiche, Optionen und Möglichkeiten normativ zugewiesen und bestimmte Erwartungen an sie gestellt werden. Üblicherweise richtet sich jedes Individuum in etwas unterschiedlicher Weise auf diese Erwartungen ein, passt sich an, schließt bessere oder schlechtere Kompromisse oder unterwandert bzw. überschreitet sie. Außerdem verändern sich Rollenerwartungen in der gesellschaftlichen Praxis. Diese Sichtweise schien uns nützlich für das Herangehen im Projekt, da wir uns ausschließlich auf das soziale Geschlecht beziehen.

Vor diesem Hintergrund muss geltend gemacht werden, dass „Genderaspekte“ und damit die Erfahrungen und Wünsche

von Frauen und Männern aller Altersgruppen ein wichtiger Faktor sind für die städtische Entscheidungsfindung. Häufig entstehen in der Praxis Pläne, die vorwiegend von Männern erarbeitet werden und die Erfahrungen des weiblichen Geschlechts außen vor lassen. Diese Pläne werden nachher allerdings für alle Stadtbewohnerinnen und -bewohner Realität und bringen nicht selten gerade für Frauen und Mädchen als Nutzerinnen spezifische Probleme mit sich. Sei es dass in der Jugendarbeit durch Einsatz von „streetwork“ und Abenteuerpädagogik in erster Linie an die Jungen gedacht wird, sei es dass Sicherheitsüberlegungen oder Plätze zum Ausruhen bei der Stadtplanung vergessen werden. Entsprechend des Leitzieles müsste sich jede Entscheidung mit den Fragen konfrontieren: Was bedeutet dies für Frauen und Mädchen? Was bedeutet dies für Männer und Jungen? Diese Fragen führen auf das strategische Ziel IV.2:

**Spezifische Wahrnehmungs- und Lernformen von Frauen und Männern, von Mädchen und Jungen sind bekannt und werden gleichberechtigt und jeweils rollenkritisch gefördert. (IV.2)**

Orientierungen in diese strategische Richtung erfordern zum einen rollenkritisches Wissen über geschlechtsspezifische Sozialisationen und damit zusammenhängende Bedürfnisse von Frauen und Männern verschiedener Altersgruppen sowie die Fähigkeit, geeignete Beteiligungsformen einzusetzen.

In Bezug auf die Nutzung von Landschaftsräumen bestehen bereits Erkenntnisse darüber, dass Spiel- und Bewegungsbedürfnisse von Mädchen und Jungen wie auch Freizeit- und Sicherheitsbedürfnisse von Frauen und Männern geschlechtsspezifische Unterschiede aufweisen. Um die Planung und Gestaltung von Landschaft auf die Bedürfnisse beider Geschlechter abzustimmen, ist eine Orientierung an zwei operativen Zielen möglich:

- ▶ **Alle Aktivitäten der Stadt berücksichtigen die unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Lernformen von Frauen und Männern.**
- ▶ **Beide Geschlechter werden durch geeignete Verfahren an den Planungen beteiligt.**

Für die Erstellung eines neuen Planverfahrens im Rahmen einer integrativen Landschaftsplanung sind daraus verschiedene produktbezogene Gleichstellungsziele entzifferbar:

- ▶ **Ermittlung von Bedürfnissen von Frauen an Natur und Landschaft, aufgeschlüsselt nach Altersgruppen.**
- ▶ **Ermittlung frauen- und mädchenspezifischer Bewegungsbedürfnisse.**
- ▶ **Beteiligung von Frauen zu mindestens 50% an Arbeits- und Entscheidungsgremien (z.B. durch geeignete Beteiligungsmethoden).**

## 5.5 Erläuterungen zu Kennzahlen

Eine besondere Herausforderung für die Projektgruppenmitglieder in beiden Städten war die Beschäftigung mit Kennzahlen. Die Kennzahlenentwicklung ist in beiden Kommunen noch nicht weit fortgeschritten und so betraten die meisten Mitglieder Neuland.

Eine allgemein verbindliche Definition des Begriffs von Kennzahlen gibt es in der Betriebswirtschaftslehre nicht. Manche Autoren billigen nur Verhältniszahlen die Kennzahlfähigkeit zu, manche akzeptieren auch absolute Zahlen als Kennzahlen. Manche Kennzahlen sind das Ergebnis einer aufwendigen Formel, andere das Ergebnis von qualitativ beschriebenen und auf einer Skala abgebildeten Erhebungsgrößen, z.B. das Schulnotensystem mit seinen Noten von 1 bis 6.

Kennzahlen und Kennzahlensysteme dienen den vier Hauptaufgaben des Controllings:

- ▶ der Planung des unternehmerischen Handelns,
- ▶ der Analyse,
- ▶ der Steuerung der Arbeitsabläufe,
- ▶ und der Kontrolle der Arbeitsergebnisse.

Kennzahlen helfen somit der schnellen und übersichtlichen Darstellung der Zielerreichungsgrade im Berichtswesen.

Dazu ist es erforderlich, SOLL-Größen zu setzen, um IST-Größen aus dem Leistungsvollzug mit ihnen zu vergleichen. So können Aussagen über Erfolg oder Misserfolg in bezug auf das jeweilige Ziel gemacht werden.

*Globalkennzahlen* steuern das Gesamtgeschehen eines Unternehmens oder einer Verwaltung. *Spezifische Kennzahlen* steuern einzelne Bereiche des Unternehmens, z.B. die durchschnittliche Durchlaufzeit eines bestimmten Antrags.

Sie sind somit unverzichtbar für Controllingfunktionen, insbesondere zur anspruchsvollen Zielsetzung und für aussagefähige Berichte.

Am Beispiel des Querschnittszieles „Gleichstellung von Frauen und Männern“ ist es z.B. sinnvoll, für bestimmte Funktionsgruppen in der Verwaltung SOLL-Größen zur Besetzung zu definieren. Bei Misserfolg, d.h. Nichterreichen der SOLL-Größe werden im Berichtswesen die Ursachen, eventuelle Folgen und vor allem Gegenmaßnahmen aufgeführt. Dies dient als Grundlage für neue Zielvereinbarungen.

Wenn Einsparungen bei gleichzeitiger Zielerreichung realisiert werden, ist an die rechtzeitige Einbindung von Budgetregeln zu denken. Eine typische bonus-malus-Regelung ist beispielsweise folgende: Einsparungen werden in der Gesamtsumme gedrittelt und werden zu je einem Drittel in die Konsolidierung gegeben, zu einem weiteren Drittel in die

Qualifizierung und zu einem weiteren Drittel als zeitlich limitierter Anreiz zur freien Verfügung im Produktbereich.

Die Ermittlung von Kennzahlen setzt eine Zieldefinition voraus. Unter den O.K.-Kriterien wird bereits nach Indikatoren gefragt, an denen der Erfolg in den Augen des Zielverantwortlichen evident wird.

## 5.6 Musterprodukte

Im Folgenden werden die Musterprodukte dokumentiert, die in beiden Städten ausgewählt wurden, um die Verankerung eines Querschnittsziels auf der Produktbene zu realisieren.

In Lübeck wurden die Produkte *steuerungsunterstützende Personal- und Organisationsarbeit, Märkte, Naturschutz, Stadtbibliothek, Vorbeugende Sozialarbeit im Gemeinwesen* und *Verkehr* ausgewählt und die Ergebnisse in den bestehenden Produktkatalog eingefügt.

In Norderstedt wurden die Produkte *Planung und Steuerung für das gesamte Personal, Sportförderung, Hilfe zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen* und *Kurse/offene Angebote der VHS* ausgewählt. Da in Norderstedt bisher noch nicht mit Zielen und Kennzahlen in den Produktplänen gearbeitet wird, wurde ein neues Formblatt dafür entwickelt.

## 5.6.1 Lübeck

### Produktkontrakte für das Jahr 2000

#### 1.110.1

#### **Produkt: Steuerungsunterstützende Personal- und Organisationsaufgaben**

Fachbereich 1 Bereich 110 Personal- und Organisationservice  
Verantwortlich: Detlef Schlichting

#### **Dieses Produkt umfasst die folgenden Leistungen:**

- 1.1. Ausbildung in Verwaltungsberufen, Bewirtschaftung der Sachkosten der Verwaltungsausbildung
- 1.2. Stellenplanangelegenheiten, AGA I, Hauptsatzung
- 1.3. Zentrale Angelegenheiten (Planung u. Überwachung des SN 4006, Schwerbehindertenangelegenheiten)
- 1.4. Betriebliches Vorschlagswesen, Richtlinienentwicklung aller Art
- 1.5. Erarbeitung von Rahmen und Standards, Frauenförderplan

#### **Zielgruppen:**

Auszubildende in Verwaltungsberufen, entsprechende Bewerber/innen  
Zentrales und Dezentrales Controlling, Finanzwirtschaft  
Politik  
Fachbereiche und Bereiche

#### **Zielvereinbarungen für das Jahr 2000**

- a) Umsetzung von Bewertungsergebnissen von Bereichsleiter/innen- u. Controller/innenplanstellen
- b) Entwurf einer Dienstvereinbarung über den Umgang mit Mobbing am Arbeitsplatz
- c) Organisation der notwendigen Regelbeurteilungen nach § 38 Laufbahnverordnung (S.H.-LVO)
- d) Entwurf eines an die neuen Strukturen angepassten Arbeitsverteilungsplans/Stellenverwendungsnachweises
- e) Entwurf von Richtlinien zur Umsetzung des neuen Nebentätigkeitsrechts
- f) Umsetzung des Pilotprojektes Telehomeworking
- g) Mitarbeit im Projekt „Einführung eines Personalplanungs- u. -auskunftssystems“
- h) Erstellung eines Personalberichtes
- i) Erstellung von Parametern für ein Gleichstellungscontrolling i. R. des vom Personal- u. Organisationservice erstellten Frauenförderplanes unter Berücksichtigung der neuen Strukturen

**Maßstäbe zum Grad der Zielerreichung:**

- a) Aufnahme in das nächst erreichbare Stellenplanverfahren, wenn Dienstpostenbewertung einschließlich Bewertungskommission bis 30.04.2000 abgeschlossen ist
- b) Entwurf liegt im Herbst 2000 vor.
- c) Anforderung der Beurteilungen für den betroffenen Personenkreis sind bis zum 31.01.2000 verschickt; spätestens 4 Monate nach dem noch festzusetzenden Stichtag liegen die angeforderten Beurteilungen vor.
- d) Entwurf liegt bis 31.12.2000 vor.
- e) Entwurf liegt bis 30.6.2000 vor.
- f) Bis zum 31.12.2000 wurde eine Pilotphase begonnen.
- g) Maßstäbe sind im Projektauftrag formuliert, Verwirklichung liegt nicht im direkten Einflußbereich des Personal- und Organisationservices.
- h) Bericht liegt bis zum 31.12.2000 vor.
- i) Standards werden gemeinsam mit den Fachbereichen und dem Frauenbüro bis 31.12.2000 entwickelt

**Leistungsumfang in Stückzahlen und Mengengerüst:**

Bedarfsorientierte Ausbildung von ca. 116 Nachwuchskräften im Verwaltungsbereich  
 Bearbeitung von ca. 500 regulären Stellenplanänderungen und ca. 300 redaktionellen Änderungen p. a.  
 Aktualisierung der AGA I und der Hauptsatzung bei Bedarf  
 Planung und Überwachung der im SN 4006 verbuchten Kosten für ca. 660 Versorgungsempfänger/innen

	<b>Plan 2000</b>
<b>Erlöse insgesamt</b> (in TDM):	423
davon:	
Gebühren, Entgelte, Erlöse (Gr. 10-15)	1
sonst. Einnahmen (Gr. 20-26)	0
Zuweisungen, Zuschüsse, Erstattungen (Gr. 16, 17 ohne 169)	222
Innere Verrechnungen (Gr. 169)	200
<b>Kosten insgesamt</b> (in TDM):	1.514
davon:	
Personalkosten (Gr. 40-47)	931
Sachkosten *) (Gr. 5-6 ohne 68, 679)	468
Kalkulatorische Kosten **) (Gr. 68)	0
Zuweisungen und Zuschüsse (Gr. 7)	0
Innere Verrechnungen (Gr. 679)	115

	<b>Plan 2000</b>
<b>Zuschussbudget</b> (in TDM):	-1.091
<b>Output-Kenngröße</b> (durchschnittliche Ausgaben in DM) pro Vollzeitstelle (incl. Versorgungsanteil)	172,05
<b>Personalkapazität insgesamt:</b>	8,8
darunter: weiblich	5,1
<b>Teilzeitbeschäftigte Personen insgesamt:</b>	2
darunter: weiblich	2

\*) Die Overheadkosten (Fachbereichsleitung, -dienste, -controlling) konnten in diesem Jahr den Produkten noch nicht zugerechnet werden. Sie werden in der Fachbereichsübersicht als Summe ausgewiesen.

\*\*) Angaben z.Zt. nur bei kostenrechnenden Einrichtungen möglich. Für die übrigen Produkte wird die dafür erforderliche Kostenrechnung erstellt.

## 2.710.1

### Produkt: Märkte

Fachbereich: 2    Bereich: 710    Märkte  
Verantwortlich:    Helmut Häffner

### Dieses Produkt umfasst die folgenden Leistungen:

Wochenmärkte, Großmarkt  
Volksfeste und Jahrmärkte

### Zielgruppen:

Wochenmarktkaufleute, SchaustellerInnen, VeranstalterInnen  
BürgerInnen, BesucherInnen

### Zielvereinbarungen für das Jahr 2000

- Frühjahrsmarkt, Volksfest und Herbstmarkt mit attraktiveren Fahrgeschäften als bisher
- Weihnachtsmarkt
- mind. 2 Circusveranstaltungen
- Vermietung des Volksfestplatzes an interessierte MesseveranstalterInnen, AusstellerInnen u.ä.
- pro Woche 19 Wochenmärkte auf den dafür vorgesehenen Wochenmarktflächen einschl.
- 1 Wochenmarkttag in Schlutup, Am Dovensee
- 1 Altstadtfest
- 1 „Lübecker Markt für Frauen“

### Querschnittsziele:

- Markt mit ca. 20 Ständen ist nur mit BeschickerInnen zu veranstalten („Lübecker Markt für Frauen“)
- Die Marktausschreibung 2000 ist gleichstellungsrelevant formuliert, dabei sind Frauen besonders angesprochen, Bewerbungen um Standplätze abzugeben
- Die Wochenmarktplätze sind fachmännisch begutachtet, ob Nachbesserungen notwendig sind, damit Frauen Marktaufsicht ausüben können
- Der Frauenanteil MarktbeschickerInnen ist von 28 % um 5 % angehoben

### Maßstäbe zum Grad der Zielerreichung:

Gesamtkosten Istzahl:	Gesamtkostenziel x 100 = X %
Anzahl Wochenmärkte Istzahl:	Anzahl Wochenmärkteziel x 100 = X %
Anzahl Fahrgeschäfte Istzahl:	Anzahl Stände gesamt x 100 = X %
Anz. BeschickerInnen Märkte:	> 5 % = voller Erfolg, 4 % = guter Erfolg, 3 % = Minimum, > 3 % = Ziel nicht erreicht
Anz. Stände „Lübecker Markt für Frauen“:	> 20 Stände = voller Erfolg, 17-20 Stände = guter Erfolg, 13-16 Stände = Minimum, < 13 Stände = Ziel nicht erreicht

**Leistungsumfang in Stückzahlen und Mengengerüst:**

Weihnachtsmarkt: mind. 105 Stände einschl. Kinderkarussell  
 Wochenmärkte: 11 Wochenmärkte mit 19 Wochenmarkttagen pro Woche  
 Volksfestplatz: mind. 2 Circusveranstaltungen, mind. 1 Messe und mind. 1 weitere Veranstaltung  
 Öffentliche Flächen bei marktähnlichen Veranstaltungen mit mehr als 6 kommerziellen Anbietern: mind. 7 Veranstaltungen  
 1 Altstadtfest  
 1 "Lübecker Markt für Frauen"

\*) Die Overheadkosten (Fachbereichsleitung, -dienste, -controlling) konnten in diesem Jahr den Produkten noch nicht zugerechnet werden. Sie werden in der Fachbereichsübersicht als Summe ausgewiesen.

\*\*) Angaben z.Zt. nur bei kostenrechnenden Einrichtungen möglich. Für die übrigen Produkte wird die dafür erforderliche Kostenrechnung erstellt.

	<b>Plan 2000</b>
<b>Erlöse insgesamt (in TDM):</b>	2.329
davon: Gebühren, Entgelte, Erlöse (Gr. 10-15)	2.209
sonst. Einnahmen (Gr. 20-26)	
Zuweisungen, Zuschüsse, Erstattungen (Gr. 16, 17 ohne 169)	
Innere Verrechnungen (Gr. 169)	120
<b>Kosten insgesamt (in TDM):</b>	3.093
davon: Personalkosten (Gr. 40-47)	715
Sachkosten *) (Gr. 5-6 ohne 68, 679)	1.393
Kalkulatorische Kosten **) (Gr. 68)	694
Zuweisungen und Zuschüsse (Gr. 7)	23
Innere Verrechnungen (Gr. 679)	268
<b>Zuschussbudget (in TDM):</b>	-764
<b>Output-Kenngrösse (durchschnittliche Ausgaben in DM)</b>	
pro Einwohner (216.000)	14,33
<b>Personalkapazität insgesamt:</b>	8,3
darunter: weiblich	4,0
<b>Teilzeitbeschäftigte Personen insgesamt:</b>	3
darunter: weiblich	3

### 3.911.1

#### Produkt: Naturschutz

Fachbereich: 3    Bereich: 391    Naturschutz  
Verantwortlich: Frank Lammert

#### Dieses Produkt umfasst die folgenden Leistungen:

- Naturschutz
- Landschaftsplanung und Landschaftsgestaltung
- Umweltverträglichkeitsprüfung
- Ausgleichsmanagement

#### Zielgruppen:

- Bevölkerung der Hansestadt Lübeck
- Behörden

#### Zielvereinbarungen für das Jahr 2000

1. Ausweisung von mindestens 1 Schutzgebiet
2. Planung u. Realisation von 1 Naturerlebnisraum und 1 Naturerlebnispfad
3. Erarbeitung von 95% widerspruchsfesten Bescheiden zur Baumschutzverordnung mit einer mittleren Bearbeitungsdauer von 1 Woche
4. Erstellung der Landschaftsplanung auf der Grundlage des neuen Planungsverfahrens, insbesondere im Hinblick auf Gleichstellungsziele Bestand abschließend, Entwicklungsplanung 1. Entwurf (Grundlagenplan)
5. Umsatz von ca. 400TDM für Ausgleichsmanagementverfahren im Ausgleichsmanagement
6. Ausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit auf Naturerlebnisse und Naturschutz
7. Bürgerbefragung im Aufgabenbereich Landschaftsplanung
8. Entwicklung von Standardisierungen zu den im Zuge der Funktionalreform übertragenen neuen Aufgaben (FFH, Ausgleichsgelder etc.)

#### Maßstäbe zum Grad der Zielerreichung:

- zu 1.: Abschluss des Schutzgebietsverfahrens ja/nein
- zu 2.: Naturerlebnisraum/Naturerlebnispfad ausgewiesen ja/nein
- zu 3.: Prozentsatz der tatsächlichen Widersprüche / Soll 95%
- zu 4.: Fertigung des Grundlagenplans zum Landschaftsplan ja/nein
- zu 4.: Gleichstellungsorientierung in der Landschaftsplanung umgesetzt ja/nein
- zu 5.: tatsächlicher Umsatz Ausgleichsmanagementverfahren / Soll 400TDM
- zu 6.: Inhalte der Öffentlichkeitsarbeit
- zu 7.: Bürgerbefragung durchgeführt ja/nein
- zu 8.: Vorliegen von Ablaufroutinen zu neuen Aufgaben ja/nein

**Leistungsumfang in Stückzahlen und Mengengerüst:**

- Betreuung u. Pflege von 1.600 geschützten Biotopen und rd. 7.000 ha Schutzgebietsflächen
- Bearbeitung von durchsch. 200 ordnungsbehördlichen Verfahren, 400 Baumfällanträgen und 400 Eingriffanträgen
- Aufstellung des Grundlandschaftsplan für das gesamte Stadtgebiet (Bestand)
- Begleitung von 4 UVP 2000
- mindestens 4 öffentliche Exkursionen/Veranstaltungen
- mindestens 10 Pressemitteilungen

\*) Die Overheadkosten (Fachbereichsleitung, -dienste, -controlling) konnten in diesem Jahr den Produkten noch nicht zugerechnet werden. Sie werden in der Fachbereichsübersicht als Summe ausgewiesen.

\*\*) Angaben z.Zt. nur bei kostenrechnenden Einrichtungen möglich. Für die übrigen Produkte wird die dafür erforderliche Kostenrechnung erstellt.

	<b>Plan 2000</b>
<b>Erlöse insgesamt (in TDM):</b>	503
davon:	
Gebühren, Entgelte, Erlöse (Gr. 10-15)	188
sonst. Einnahmen (Gr. 20-26)	0
Zuweisungen, Zuschüsse, Erstattungen (Gr. 16, 17 ohne 169)	315
Innere Verrechnungen (Gr. 169)	0
<b>Kosten insgesamt (in TDM):</b>	3.245
davon:	
Personalkosten (Gr. 40-47)	2.303
Sachkosten *) (Gr. 5-6 ohne 68, 679)	627
Kalkulatorische Kosten **) (Gr. 68)	0
Zuweisungen und Zuschüsse (Gr. 7)	285
Innere Verrechnungen (Gr. 679)	30
<b>Zuschussbudget (in TDM):</b>	-2.742
<b>Output-Kenngrösse (durchschnittliche Ausgaben in DM)</b>	
pro Fläche / Stadtgebiet	150,00
pro Einwohner (214.000)	16,00
<b>Personalkapazität insgesamt:</b>	19,0
darunter: weiblich	9,0
<b>Teilzeitbeschäftigte Personen insgesamt:</b>	4
darunter: weiblich	2

#### 4.416.1

**Produkt:** Stadtbibliothek

Fachbereich: 4 Bereich: 416 Stadtbibliothek  
Verantwortlich: Dr. Jörg Fligge

#### **Dieses Produkt umfasst die folgenden Leistungen:**

- Zentralbibliothek
- Stadtteilbibliotheken
- eine Fahrbibliothek
- Außenmagazin Priwall

#### **Zielgruppen:**

- Kinder und Jugendliche bis 14 Jahren, SchülerInnen, Auszubildende, Erwachsene
- Verwaltungsinterne BenutzerInnen, auswärtige BenutzerInnen (einschl. Fernleihe)

#### **Zielvereinbarungen für das Jahr 2000**

- Abschluss der Umstellung der Ausleihe einschließlich Mahnwesen auf EDV in ZB
- weiterer EDV-Ausbau im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel
- Durchführung einer NutzerInnenbefragung und deren alters- und geschlechtsspezifische Auswertung
- Benutzerschulungen medienorientiert ausbauen, einschl. besonderer Angebote für Frauen
- Anzahl der BenutzerInnen bei 1.000.000 Ausleihen p.a. stabilisieren
- ca. 50 Veranstaltungen mit ca. 2500 BesucherInnen
- 2 Schwerpunktprojekte: Vom alten Buch zum Internet/Ausstellung, Bach-Jahr 2000/Ausstellung
- Entsäuerung des Buchbestandes entspr. der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel (bes. Lübeck - Literatur u. historische Nachschlagewerke)
- Einführung der Kostenrechnung

#### **Maßstäbe zum Grad der Zielerreichung:**

- Umstellung auf und weiterer Ausbau der EDV wie geplant erfolgt: ja / nein
- NutzerInnenbefragung durchgeführt und ausgewertet: ja / nein
- Benutzerschulungen - auch für Frauen - durchgeführt/ausgebaut: ja / nein
- Soll / Ist Ausleihen, Veranstaltungen, Veranstalt.-BesucherInnen
- Schwerpunktprojekte durchgeführt: ja / nein
- Entsäuerung erfolgt: ja / nein
- Kostenrechnung eingeführt: ja / nein

**Leistungsumfang in Stückzahlen und Mengengerüst:**

- Bestandsaufbau (Neuerwerbungen), Bestandssicherung u. Lückenschließung (antiquar. Beschaffung) von Medien und Ausleihe von Medien
- Betreuung des Bestands (1.100.000 Medien), Konservierung/Restaurierung von Altbeständen
- Entsäuerung von zerfallsgefährdeten Beständen von kultureller Bedeutung
- Reproduktion, wissenschaftl. Forschung u. Betreuung, Öffentlichkeitsarbeit, Ausstellungen, Führungen,
- Zusammenarbeit mit relevanten Instituten im In- und Ausland
- Fortsetzung der Bemühungen um Rückführung der Bestände in der Sowjetunion (Mitarbeit in entspr. Gremien)

	<b>Plan 2000</b>
<b>Erlöse insgesamt</b> (in TDM):	839
davon:	
Gebühren, Entgelte, Erlöse (Gr. 10-15)	662
<i>davon Benutzungsgebühren</i>	530
sonst. Einnahmen (Gr. 20-26)	10
Zuweisungen, Zuschüsse, Erstattungen (Gr. 16, 17 ohne 169)	167
Innere Verrechnungen (Gr. 169)	
<b>Kosten insgesamt</b> (in TDM):	6.826
davon:	
Personalkosten (Gr. 40-47)	5.071
Sachkosten *) (Gr. 5-6 ohne 68, 679)	1.073
Kalkulatorische Kosten **) (Gr. 68)	
Zuweisungen und Zuschüsse (Gr. 7)	
Innere Verrechnungen (Gr. 679)	682
<b>Zuschussbudget</b> (in TDM):	-5.987
<b>Output-Kenngröße</b> (durchschnittliche Ausgaben in DM)	
<b>Personalkapazität insgesamt:</b>	61,6
darunter: weiblich	47,1
<b>Teilzeitbeschäftigte Personen insgesamt:</b>	44
darunter: weiblich	40

\*) Die Overheadkosten (Fachbereichsleitung, -dienste, -controlling) konnten in diesem Jahr den Produkten noch nicht zugerechnet werden. Sie werden in der Fachbereichsübersicht als Summe ausgewiesen.

\*\*) Angaben z.Zt. nur bei kostenrechnenden Einrichtungen möglich. Für die übrigen Produkte wird die dafür erforderliche Kostenrechnung erstellt.

## 5.563.2

### Produkt: Vorbeugende Sozialarbeit im Gemeinwesen

Fachbereich: 5    Bereich: 5.563    Jugendhilfe / Jugendamt  
Verantwortlich: Irene Böhme

#### Dieses Produkt umfasst die folgenden Leistungen:

- Kinder- und Jugendschutz
- Gemeinwesenorientierte Projekte in den Stadtteilen ( z.B. Hudekamp, Silberstraße, Marliforum, Vorwerk/Falkenfeld )
- Beteiligung an Stadtteilarbeitskreisen

#### Zielgruppen:

- Bürgerinnen und Bürger im Stadtteil
- „Runde Tische“, Stadtteilinitiativen, Vereine, Verbände, u.a. Träger im Sozialhilfebereich
- Schulen und andere Pädagogische Einrichtungen

#### Zielvereinbarungen für das Jahr 2000

1. 3 Projekte mit Wohnungsbaugesellschaften mit dem Ziel der Stabilisierung des Wohnumfeldes
2. 10 Aktivierungsprojekte von BewohnerInnen aus dem Stadtteil für Projekte im Stadtteil
3. Fortsetzung Projekt Hudekamp
4. Durchführung von 2 Anti-Aggressionsprogrammen an Schulen zur Gewaltprävention
5. Gleichstellungscontrolling: Gleichberechtigte Teilnahme von Frauen und Männern an Aktivitäten und Projekten
6. Eröffnung des 5. Nachbarschaftsbüros in St.- Lorenz

#### Maßstäbe zum Grad der Zielerreichung:

- zu 1.) 3 Projekte in Lübeck
- zu 2.) 10 Aktivierungsprojekte in Lübeck
- zu 3.) gesonderte Projektberichterstattung
- zu 4.) Durchführung an 2 Schulen
- zu 5.) mindestens 50% Frauen nehmen an Aktivitäten und Projekten teil
- zu 6.) das Nachbarschaftsbüro wurde eröffnet

**Leistungsumfang in Stückzahlen und Mengengerüst:**

1. Betrieb vom 5 Nachbarschaftsbüros für das Gemeinwesen
2. Wahrnehmung des gesetzlichen Kinder- und Jugendschutzes
3. Beteiligung "Projekt Hudekamp"

	<b>Plan 2000</b>
<b>Erlöse insgesamt (in TDM):</b>	50
davon: Gebühren, Entgelte, Erlöse (Gr. 10-15)	0
sonst. Einnahmen (Gr. 20-26)	0
Zuweisungen, Zuschüsse, Erstattungen (Gr. 16, 17 ohne 169)	50
Innere Verrechnungen (Gr. 169)	
<b>Kosten insgesamt (in TDM):</b>	1.430
davon: Personalkosten (Gr. 40-47)	1.183
Sachkosten *) (Gr. 5-6 ohne 68, 679)	30
Kalkulatorische Kosten **) (Gr. 68)	
Zuweisungen und Zuschüsse (Gr. 7)	216
Innere Verrechnungen (Gr. 679)	2
<b>Zuschussbudget (in TDM):</b>	-1.380
<b>Output-Kenngrösse (durchschnittliche Ausgaben in DM)</b>	
<b>Personalkapazität insgesamt:</b>	5,2
darunter: weiblich	2,7
<b>Teilzeitbeschäftigte Personen insgesamt:</b>	1
darunter: weiblich	1

\*) Die Overheadkosten (Fachbereichsleitung, -dienste, -controlling) konnten in diesem Jahr den Produkten noch nicht zugerechnet werden. Sie werden in der Fachbereichsübersicht als Summe ausgewiesen.

\*\*) Angaben z.Zt. nur bei kostenrechnenden Einrichtungen möglich. Für die übrigen Produkte wird die dafür erforderliche Kostenrechnung erstellt.

### 6.661.1

#### Produkt: Kommunale Verkehrsplanung - Amtliche Grundlagenkarten

Fachbereich: 6 Bereich 6.661 Verkehr

Verantwortlich: Friedrich Deistler

#### Dieses Produkt umfasst die folgenden Leistungen:

- Durchführung, Auswertung und Aufbereitung von Verkehrserhebungen, Pflege der Verkehrsdatenbank
- Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen für die Stadtentwicklung bzw. Region Lübeck
- Er- und Bearbeitung sowie Umsetzung von Planungskonzepten und Einzelprojekten
- Fahrradbeauftragten-tätigkeit mit zugeordnetem Bauprogramm für Sanierung
- Stellungnahmen, Beratungen, Anfragen; Information und Beteiligung der Öffentlichkeit
- Erstellen und Fortschreiben des RNVP
- Bereitstellen von aktuellen Grundkarten in digitaler Form
- Pflege des Straßenkatasters, Erfassung der öffentlichen Verkehrsflächen

#### Zielgruppen:

- Interne und externe Zielgruppen: VerkehrsteilnehmerInnen, Ver- und Entsorgungsbetriebe, Planungsträger, Initiativen und Verbände, Produktverantwortliche, Planungs- und Ingenieurbüros
- Verkehrsunternehmen, ÖPNV-Benutzer, LVS-SH, BürgerInnen
- Städt. Bereiche, Bundes-, Landes- u. a. Behörden, Wirtschaftsunternehmen, Kartographische Verlage etc.

#### Zielvereinbarungen für das Jahr 2000

- Abschluss des VEP und Weiterentwicklung der Empfehlungen, Aufbereitung des VEP für Öffentlichkeitsarbeit
- Erarbeitung eines Konzeptes für das Entwicklungskonzept Region Lübeck (ERL)
- Bearbeitung und Fortschreibung von Planungskonzepten und Einzelprojekten sowie Zuarbeit bei interdisziplinären Aufgabenstellungen auch FB 6 übergreifend
- Weiterentwicklung und Umsetzung der Maßnahmen - Empfehlungen des RNVP
- Fortschreibung und Aufbau des Kartenwerkes, Erarbeitung einer Gebührenordnung für die Abgabe digitaler Karten und Daten
- Vertretung des Produkts in externen und internen Arbeitsgruppen/Gremien
- Kartierung von Frauenangsträumen zunächst für die Innenstadt

#### Maßstäbe zum Grad der Zielerreichung:

- Abschluss des VEP im 1. Quartal 2000; Erstellen einer Ausstellung VEP und eines Heftes Lübeck plant und baut „VEP“ bis zum Ende des 2. Quartals 2000
- Termingerechte Umsetzung der Verkehrsberuhigungsmaßnahmen Schlutup = 1. Hälfte 2000
- Abschluss: Konzept Busbeschleunigungsmaßnahmen Schlutuper Straße und Brandenbaumer Landstraße = bis Ende 2000
- Abschluss: Verkehrskonzept Region Lübeck = bis Ende 2000
- Umsetzung der Haushaltsmittel aus dem Radwege-Sanierungsprogramm u. DSGK-Programm
- Bearbeitung primär des eigenen, termingebundenen Aufgabenbestandes, u. a. aus Bürgerschaftsbeschlüssen vor 2000
- Kartierung von Frauenangsträumen in der Innenstadt erfolgt? Ja / Nein

**Leistungsumfang in Stückzahlen und Mengengerüst:**

Anm.: Dieses Produkt kennt im wesentlichen keine stetig sich wiederholenden Leistungen; es treten jedoch prozessbedingt bei der Planung routinemäßig wiederkehrende Leistungseinheiten auf, wie z. B.:

- ca. 100 Verkehrserhebungen pro Jahr routinemäßig und auf Anfrage
- ca. 80 Arbeitsgruppentermine pro Jahr (AK "Altstadt", AK "Schlutup", Fach-AK Verkehr "Region Lübeck", AG Region Lübeck, AK Mobilitätsberatung, Fahrradforum SH, Projektgruppen der Hafenanplanung, AK ÖPNV-RNVP, AG DSGK-Vergabe, AK Anwendertreffen SH, AKV)
- 60 Stück neue Karten in digitaler Form als Bestandserweiterung i. Jahr 2000 (Ziel 650 Karten in 10 - 15 Jahren)
- ca. 150 - 200 Anfragen, Umfragen, Schreiben, Stellungnahmen und Statistiken pro Jahr
- ca. 20 - 40 öffentliche Veranstaltungen pro Jahr; 5 - 10 Info- bzw. Faltblätter pro Jahr
- ca. 40 Berichte bzw. Vorlagen an die Gremien pro Jahr (aus Verkehrsplanung u. Verfahren nach StrWG SH)
- 30 - 40 Stück Abgabe von Plänen aus dem digitalen u. manuellen Bestand pro Jahr

	<b>Plan 2000</b>
<b>Erlöse insgesamt</b> (in TDM):	28
davon:	
Gebühren, Entgelte, Erlöse (Gr. 10-15)	3
sonst. Einnahmen (Gr. 20-26)	
Zuweisungen, Zuschüsse, Erstattungen (Gr. 16, 17 ohne 169)	25
Innere Verrechnungen (Gr. 169)	
<b>Kosten insgesamt</b> (in TDM):	1.911
davon:	
Personalkosten (Gr. 40-47)	1.205
Sachkosten *) (Gr. 5-6 ohne 68, 679)	686
Kalkulatorische Kosten **) (Gr. 68)	
Zuweisungen und Zuschüsse (Gr. 7)	
Innere Verrechnungen (Gr. 679)	20

	<b>Plan 2000</b>
<b>Zuschussbudget</b> (in TDM):	-1.883
<b>Output-Kenngrösse</b> (durchschnittliche Ausgaben in DM)	
<b>Personalkapazität insgesamt:</b>	11
darunter: weiblich	4
<b>Teilzeitbeschäftigte Personen insgesamt:</b>	0
darunter: weiblich	0

\*) Die Overheadkosten (Fachbereichsleitung, -dienste, -controlling) konnten in diesem Jahr den Produkten noch nicht zugerechnet werden. Sie werden in der Fachbereichsübersicht als Summe ausgewiesen.

\*\*) Angaben z.Zt. nur bei kostenrechnenden Einrichtungen möglich. Für die übrigen Produkte wird die dafür erforderliche Kostenrechnung erstellt.

## 5.6.2 Norderstedt

<b>Produkt</b>	Planung und Steuerung für das gesamte Personal incl. der Erarbeitung von Rahmenrichtlinien für Personalwirtschaft
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Kopfdaten

<b>Operatives Ziel</b>	Bei der Erarbeitung von Rahmenrichtlinien sind die relevanten Leitziele und strategischen Ziele berücksichtigt
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Interne Gleichstellungsstrategie-Kennzahl
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Frau Becker (Zukunft Steuerungsstelle)
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Sind bei der Bearbeitung von Rahmenrichtlinien die relevanten Leitziele und strategischen Ziele berücksichtigt worden ?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsbeauftragte, Bürgermeister u. Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Verhältnis zwischen den tatsächlich berücksichtigten Zielen zu den relevanten Leitzielen und strategischen Zielen
<b>Berichtszeitpunkte</b>	Geschäftsbericht 2001
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

### Erhebungsgrößen

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte/-zeitraum
Die Gleichstellungsbeauftragte entscheidet im Einvernehmen mit der Personalsteuerung, welche Leitziele und strategischen Ziele für die entsprechenden Rahmenrichtlinien relevant sind	Rahmenrichtlinie	Frau Becker (Zukunft Steuerungsstelle)	alle drei Jahre

### Entwicklung der Kennzahl

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
-	-	-	-	-

<b>Toleranzgrenzen</b>	-	-	-
------------------------	---	---	---

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	Für die Fachbereiche besteht ein finanzorientiertes Anreizsystem (z.B. Ansparsystem auf Solidaritätsbasis) - <b>Projektziel</b> -
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Gleichstellungsanreiz-Kennzahl
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Frau Becker (Zukunft Steuerungsstelle)
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Ist es möglich, für die Fachbereiche ein finanzorientiertes Anreizsystem zu entwickeln ?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Bürgermeister, Gleichstellungsbeauftragte u. Amtsleiter/innen
<b>Formel und Maßeinheit</b>	. / . (Projektziel)
<b>Berichtszeitpunkte</b>	nach Projektabschluss
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
. / .	Projektbericht	Frau Becker (Zukunft Steuerungsstelle)	innerhalb von drei Jahres

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
-	-	-	-	-

<b>Toleranzgrenzen</b>	-	-	-
------------------------	---	---	---

### Kopfdaten

<b>Operatives Ziel</b>	Jeder Fachbereich setzt sich jährlich mindestens ein Ziel zur Umsetzung des Frauenförderplanes <b>-Projektziel-</b>
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Umsetzung Frauenförderplan in den Fachbereichen
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Frau Becker (Zukunft Steuerungsstelle)
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wieviele Ziele haben sich die Fachbereiche zur Umsetzung des Frauenförderplanes gesetzt ?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Bürgermeister u. Gleichstellungsbeauftragte
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Anzahl der Ziele zur Umsetzung des Frauenförderplanes
<b>Berichtszeitpunkte</b>	Stichtag 30.06. des Jahres
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

### Erhebungsgrößen

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anzahl der Ziele je Fachbereich	Fachbereichsbezogene Ist-Analyse der Beschäftigtenstruktur (nach weiblich/männlich, Verg./Lohn/Besoldungsgruppe).	Dezernenten Amtsleiter/innen	30.06. des Jahres

### Entwicklung der Kennzahl

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
-	-	-	-	-

<b>Toleranzgrenzen</b>	-	-	-
------------------------	---	---	---

<b>Produkt</b>	Sportförderung
----------------	----------------

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	Breiten- und Leistungssport werden bevorzugt gefördert, wenn in den Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, Maßnahmen ergriffen werden, um Frauen verstärkt den Zugang zu ermöglichen
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	bevorzugte Fördermöglichkeitenquote
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Herr Broscheit
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Gibt es Sportvereine mit Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind und die deshalb Maßnahmen einleiten, um Frauen verstärkt den Zugang zu diesen Sportarten zu ermöglichen
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsbeauftragte, Bürgermeister u. Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Verhältnis der Vereine mit Sportarten, in den Frauen unterrepräsentiert sind und die Maßnahmen einleiten zu Vereinen, mit Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind
<b>Berichtszeitpunkte</b>	jährlich
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte/-zeitraum
Erhebung von Sportvereinen mit Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind	Statistik	Herr Broscheit	jährlich
Erhebung von Sportvereinen, die Fördermaßnahmen in Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, ergreifen	Statistik?	Herr Broscheit	jährlich

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
keine Angaben	entfällt	?	mind. 50 %	mind. 75 %

<b>Toleranzgrenzen</b>	?	./. 10 %	./. 10 %
------------------------	---	----------	----------

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	Breiten- und Leistungssport werden bevorzugt gefördert, wenn in den Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, Maßnahmen ergriffen werden, um Frauen verstärkt den Zugang zu ermöglichen
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	bevorzugte Förderquote
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Herr Broscheit
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Gibt es Sportvereine, die aufgrund von Maßnahmen, die sie für den Zugang von Frauen zu Sportarten, in denen diese unterrepräsentiert sind und Nachfragen, einleiten, eine bevorzugte Förderung erhalten?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsbeauftragte, Bürgermeister, Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Verhältnis der Vereine, mit Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind und die Maßnahmen einleiten, um Frauen, die nachfragen, verstärkt den Zugang zu ermöglichen mit bevorzugter Förderung zu den geförderten Vereinen
<b>Berichtszeitpunkte</b>	jährlich
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anzahl der Sportvereine mit Sportarten in denen Frauen unterrepräsentiert sind und die Maßnahmen einleiten, um Frauen, die nachfragen, verstärkt den Zugang zu ermöglichen und die bevorzugte Förderung erhalten	Statistik?	Herr Broscheit	jährlich
Anzahl der geförderten Sportvereine	Statistik	Herr Broscheit	jährlich

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
keine Angabe	entfällt	Erarbeitung neue Richtlinie	100%	100%

<b>Toleranzgrenzen</b>		./ 10 %	-
------------------------	--	---------	---

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	Breiten- und Leistungssport werden bevorzugt gefördert, wenn in den Sportarten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, Maßnahmen ergriffen werden, um Frauen verstärkt den Zugang zu ermöglichen
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Erfassung der Sportarten, in denen Frauen oder Männer unterrepräsentiert sind
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Herr Broscheit
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wie viele Sportarten, in denen Frauen oder Männer unterrepräsentiert sind, gibt es in den einzelnen Sportvereinen
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsbeauftragte, Bürgermeister, Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Verhältnis der angebotenen Sportarten, in denen Frauen bzw. Männer unterrepräsentiert sind zu der Gesamtzahl der angebotenen Sportarten getrennt nach Vereinen
<b>Berichtszeitpunkte</b>	jährlich
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anzahl der Sportarten, in denen Frauen bzw. Männer unterrepräsentiert sind getrennt nach Vereinen	Statistik	Herr Broscheit	jährlich
Anzahl der angebotenen Sportarten getrennt nach Vereinen	Statistik	Herr Broscheit	jährlich

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
keine Angaben	entfällt		mind. 50 %	mind. 75 %
<b>Toleranzgrenzen</b>		?	./ 10 %	./ 10 %

### Kopfdaten

<b>Operatives Ziel</b>	Der Anteil der Frauen an den geehrten SportlerInnen beträgt 50 %
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Sportlerinnen-Ehrungsquote
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Herr Broscheit
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wie hoch ist der Anteil der geehrten Sportlerinnen?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsbeauftragte, erster Stadtrat, Bürgermeister, Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Verhältnis der geehrten Frauen zu der Gesamtzahl der geehrten Sportler
<b>Berichtszeitpunkte</b>	jährlich
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

### Erhebungsgrößen

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anzahl der geehrten SportlerInnen getrennt nach Frauen und Männern	Statistik	Herr Broscheit	1 Jahr

### Entwicklung der Kennzahl

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
keine Angabe	entfällt	100 %	100 %	100 %

<b>Toleranzgrenzen</b>	-	-	-
------------------------	---	---	---

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	Ermittlung von Sicherheitsbedürfnissen beim Um- und Neubau von Sportstätten (Checkliste in einem Projekt erarbeiten)
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	entfällt, nach Projektende folgt die Anwendung der Checkliste; Kennzahl ist dann die Anwendungshäufigkeit bei Neu- und Umbauten der Sportstätten
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Herr Broscheit
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Sind die Sicherheitsbedürfnisse bei Um- und Neubauten von Sportstätten bekannt?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsstelle, Gebäudewirtschaft, Betriebsamt, Bürgermeister, Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Statt einer Formel Feststellung, ob die Checkliste erstellt wurde.
<b>Berichtszeitpunkte</b>	Projektende
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Projektergebnis	Projektbericht	Herr Broscheit	1 Jahr

<b>Produkt</b>	Kurse/offenes Lernangebot der VHS
----------------	-----------------------------------

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	50% der Abschlüsse in der beruflichen Bildung werden von Frauen erreicht
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Abschlusskennzahl in der beruflichen Bildung
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Amtsleitung, Herr Hutterer
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wie hoch ist die Veränderung des Anteils der Kursteilnehmerinnen mit Abschluss
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Dezernent, Bürgermeister
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Verhältnis der Kursteilnehmerinnen mit Abschluss zu allen KursteilnehmerInnen mit Abschluss in der beruflichen Bildung
<b>Berichtszeitpunkte</b>	einmal pro Jahr
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	andere VHS in Schleswig-Holstein

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anteil Frauen an Abschlüssen in der beruflichen Bildung	Statistik der VHS	Verwaltungsleiter Herr Zug	einmal jährlich
Anteil Männer an Abschlüssen in der beruflichen Bildung	Statistik der VHS	Verwaltungsleiter Herr Zug	einmal jährlich
Definition beruflicher Abschluss nötig	VHS-Angebot	pädagogische MitarbeiterInnen, Verwaltungsleiter Herr Zug	jährliche Überprüfung

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
		40%	48%	50%
<b>Toleranzgrenzen</b>		keine	3%	1%

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	15% Prozent der Unterrichtsstunden der VHS im Bereich der beruflichen Bildung richten sich speziell an Frauen
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Unterrichtsstundenkennzahl in der beruflichen Bildung
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Amtsleitung, Herr Hutterer
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wieviel Unterrichtsstunden der VHS im Bereich der beruflichen Bildung richten sich speziell an Frauen?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Dezernent, Bürgermeister
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Verhältnis: Zahl der Unterrichtsstunden in der beruflichen Bildung, die sich speziell an Frauen richten zur der Gesamtzahl der Unterrichtsstunden im beruflichen Bereich
<b>Berichtszeitpunkte</b>	einmal pro Jahr
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	andere VHS in Schleswig-Holstein

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
gesamte Unterrichtsstundenanzahl in der beruflichen Bildung pro Jahr	Statistik der VHS	Verwaltungsleiter Herr Zug	einmal Jährlich
Unterrichtstundenzahl in der beruflichen Bildung, die sich speziell an Frauen richtet	Statistik der VHS	Verwaltungsleiter Herr Zug	einmal jährlich

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
		5%	10%	15%
<b>Toleranzgrenzen</b>		1%	1%	1%

<b>Produkt</b>	Hilfe zum Lebensunterhalt und Hilfe in besonderen Lebenslagen außerhalb von Einrichtungen
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	Es werden innerhalb von 2 Jahren (incl. Entwicklungszeit) Weiterbildungsangebote für Frauen mit Kindern unter 3 bzw. über 3 Jahren in Vernetzung mit VHS/Amt für junge Menschen angeboten
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Weiterbildungsquote für Frauen mit Kindern
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Herr Hanak
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wie viele Weiterbildungsplätze gibt es für nachfragende Frauen mit Kindern unter 3 bzw. über 3 Jahren ?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsbeauftragte, Bürgermeister, Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Verhältnis von Frauen mit Kindern unter 3 bzw. über 3 Jahren, die entsprechende Weiterbildungsangebote nachfragen zu den angebotenen Weiterbildungsplätzen
<b>Berichtszeitpunkte</b>	Geschäftsbericht 2001
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anzahl der angebotenen Weiterbildungsplätze für Frauen mit Kindern unter 3 bzw. über 3 Jahren	VHS-Kursheft, WIB	VHS	Semesterweise
Anzahl der Frauen mit Kindern unter 3 bzw. über 3 Jahren, die entsprechende Weiterbildungsangebote nachfragen	Amt für junge Menschen Sozialamt Gleichstellungsbeauftragte	Sozialamt	halbjährlich entsprechend Semester VHS

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
keine Angabe	entfällt	Entwicklung	5 Frauen mit Kindern unter 3 Jahren	> 5

<b>Toleranzgrenzen</b>		- 2	
------------------------	--	-----	--

### Kopfdaten

<b>Operatives Ziel</b>	Umstellung aller im Sozialamt vorhandener Merkblätter in geschlechtsneutrale Sprache in deutsch und mehrsprachig (mind. 3, je nach Bedarf und Merkblatt wichtige Sprachen außer deutsch)
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	a) Merkblätterquote b) Merkblätterquote (mehrsprachig)
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Herr Hanak
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	a) Wie viele Sorten von Merkblättern in geschlechtsneutraler Sprache gibt es im Sozialamt? b) Wie viele Sorten von Merkblättern in geschlechtsneutraler Sprache und in mind. 3 weiteren nach Bedarf wichtigen anderen Sprachen gibt es im Sozialamt?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsstelle
<b>Formel und Maßeinheit</b>	a) Verhältnis der Anzahl der in geschlechtsneutralen Sprachen vorhandenen Sorten von Merkblättern zu der Anzahl der unterschiedlichen Sorten von Merkblättern b) Verhältnis der Anzahl der in geschlechtsneutralen Sprachen vorhandenen Sorten von Merkblättern in deutsch und mind. 3 weiteren je nach Bedarf wichtigen Sprachen zu der Anzahl der unterschiedlichen Sorten von Merkblättern
<b>Berichtszeitpunkte</b>	jährlich
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

### Erhebungsgrößen

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anzahl der unterschiedlichen Sorten von Merkblättern im Sozialamt	Sozialamt	Sozialamt	jährlich
Anzahl der in geschlechtsneutraler Sprache vorhandenen Sorten von Merkblättern im Sozialamt	Sozialamt	Sozialamt	jährlich
Anzahl der in geschlechtsneutraler Sprache vorhandenen Sorten von Merkblättern in deutsch und mind. 3 anderen je nach Bedarf wichtigen Sprachen im Sozialamt	Sozialamt	Sozialamt	jährlich

### Entwicklung der Kennzahl

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
keine Angabe	entfällt	a) 100 % der eigenen Merkblätter/Merkblätter fremder Institutionen ? b) z.Z. keine Angabe möglich	a) 100 % der eigenen Merkblätter/Merkblätter fremder Institutionen ? b) <i>mind. 1 weitere Sprache</i>	a) 100 % der eigenen Merkblätter/Merkblätter fremder Institutionen ? b) <i>mind. 3 weitere Sprachen</i>
<b>Toleranzgrenzen</b>		?	?	?

### Kopfdaten

<b>Operatives Ziel</b>	Öffentlichkeitsarbeit zur Darstellung positiver Beispiele von Frauen, die sich aus der Sozialhilfe emanzipiert haben
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Darstellung positiver Beispiele möglich ja/nein
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Herr Hanak
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Gibt es Frauen, die sich aus der Sozialhilfe emanzipiert haben und dies öffentlich machen wollen?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Gleichstellungsstelle, Bürgermeister, Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Lösungsmenge @ja/nein@
<b>Berichtszeitpunkte</b>	Projektende
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

### Erhebungsgrößen

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
./.	Projektbericht	Herr Hanak	innerhalb von 2 Jahren

### Entwicklung der Kennzahl

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
<b>Toleranzgrenzen</b>		?	?	?

## 5.7 Implementierung in die Controllingarchitektur

Die nächste Fragestellung für die Steuerung von Querschnittszielen ist nun, wie der jeweilige Erreichungsgrad der Ziele kontrolliert werden kann.

Aus unserer Sicht ist dies nur möglich, wenn ein „Querschnittscontrolling“ (für das Querschnittsziel „Gleichstellung zwischen Frauen und Männern“ wird es von uns „Gleichstellungscontrolling“ genannt) in die allgemeine Controllingarchitektur der jeweiligen Verwaltung eingebunden wird.

Unter Controllingarchitektur verstehen wir die im Rahmen eines aussagefähigen Berichtswesens aufgebauten Strukturen und darin angelegten Prozesse. Das sind:

- ▶ Kontrakte zwischen Politik und Verwaltungsspitze auf der Ebene der globalen und strategischen Ziele;
- ▶ Zielvereinbarungen (Kontrakte) zwischen VerwaltungschefIn und den Führungskräften auf der strategischen Ebene (Dezernats- bzw. Fachbereichsleitungen);
- ▶ Zielvereinbarungen (Kontrakte) zwischen Dezernats- bzw. Fachbereichsleitungen und Produktverantwortlichen auf der operativen Ebene;

- ▶ Controllerinnen und Controller erhalten über definierte Teilcontrollingfunktionen von den Produktverantwortlichen Daten über den Stand der Zielerreichung;
- ▶ die jeweiligen Zielverantwortlichen auf der strategischen Zielebene erhalten vom Controlling in Berichten zusammengefaßt Rückmeldung über den Zielerreichungsgrad, aus denen sie Berichte für die Kontraktpartner und -partnerinnen fertigen.

Für das Projekt bestand die Schwierigkeit darin, dass in beiden Kommunen noch keine vollständige Controllingarchitektur eingeführt worden ist.

In Lübeck besteht das Berichtswesen bisher aus einem Jahresbericht sowie Zwischenberichten, in denen hauptsächlich Daten für das Finanzcontrolling zusammengestellt werden. Das hauptsächliche Instrument für Planung und Controlling ist das Produktbuch (bis 1999: Haushaltsbuch). In den Produktbeschreibungen dokumentieren die Produktverantwortlichen ihre Zielvereinbarungen für das laufende Jahr. Im Gespräch ist darüber hinaus ein Perspektivbericht.

Im Berichtswesen der Stadt Norderstedt wird von den Fachämtern an die zuständigen Ausschüsse über die Produkte, die Haushaltsstellen und das Amt allgemein berichtet. Kontrakte und Zielvereinbarungen sind bisher noch nicht eingeführt worden. Es sind bisher kaum Ziele auf der globalen, strategischen und operativen Ebene entwickelt worden. Die

Produktverantwortung ist noch kaum auf die Leistungsebene verlagert worden. Losgelöst von den Produktberichten gibt es seit November 1999 einen zukünftig jährlich erscheinenden Personalbericht und für den Beginn des Jahres 2000 ist ein perspektivischer Finanzbericht in Vorbereitung.

Die folgenden Vorschläge für die Implementierung eines „Gleichstellungscontrollings“ sind also als theoretische Überlegungen zu verstehen und sind in beiden Kommunen nur in Ansätzen in den Projektgruppen diskutiert worden. Dabei ist es uns besonders wichtig zu betonen, dass unsere Überlegungen nur erste Ansätze darstellen und sich wahrscheinlich in dem Maße fortentwickeln wie sich das Controlling der Kommune insgesamt fortentwickeln wird. Wichtig für die Implementierung ist die Begleitung dieser Entwicklung durch die Gleichstellungsbeauftragte, damit eine Anpassung auch des Gleichstellungscontrollings immer weiter möglich ist.

An dieser Stelle ist es wichtig, über die Rolle und Position der Gleichstellungsbeauftragten nachzudenken. Mit Sicherheit kann gesagt werden, dass die Gleichstellungsbeauftragten selbst keine Controllingaufgaben haben, sondern auf der Ebene der Rahmensetzungen mitwirken und gleichstellungsorientierte Steuerungsvorschläge unterbreiten und vereinbaren.

Da die Kontraktkultur in den beiden beteiligten Städten noch nicht differenziert entwickelt ist, zeigt es sich allerdings als

Schwierigkeit, jetzt schon Aussagen über die konkreten Mitgestaltungsformen der Gleichstellungsbeauftragten zu machen. Vorstellbar wäre, dass die Gleichstellungsbeauftragte auf der Grundlage der erarbeiteten Leitziele und strategischen Ziele Rahmenkontrakte mit der Verwaltungsspitze und der Politik schließt. Die operative Durchführung läge weiterhin bei den Produktverantwortlichen. Darüber hinaus stünde es im Ermessen der Kontraktpartner und Kontraktpartnerinnen, ob sie auf den ausgewählten Schwerpunkten in Absprache mit den Produktverantwortlichen auch einzelne konkrete operative Ziele mit Erfolgsindikatoren festlegen. Grundsätzlich hätte die Gleichstellungsbeauftragte hier die Möglichkeit, auch auf der operativen Ebene Handlungsorientierungen mit einzelnen Fachbereichen oder Produktverantwortlichen zu vereinbaren. (Vergleiche Musterprodukte Norderstedt)

Auf den Berichtsebenen könnte ein solches Modell folgendermaßen aussehen:

#### *1. Berichtsebene:*

Die Gleichstellungsbeauftragten schließen Kontrakte mit der Verwaltungsspitze und der Politik.

## 2. Berichtsebene:

Der Verwaltungschef oder die Verwaltungschefin ist KontraktpartnerIn für die DezernentInnen bzw. FachbereichsleiterInnen.

## 3. Berichtsebene:

Die VertreterInnen der 2. Berichtsebene verhandeln Zielvereinbarungen mit den Produktverantwortlichen

Die Produktverantwortlichen sind verantwortlich für die operative Umsetzung von Zielebenen. Sofern dies sinnvoll ist, kann die Gleichstellungsbeauftragte auf allen drei Ebenen Schwerpunkte vereinbaren und wäre damit jeweils potentielle Adressatin.

Auch hinsichtlich der Integration eines Gleichstellungscontrollings in die Gesamt-Controllingstrukturen lassen sich zum jetzigen Zeitpunkt nur partielle Aussagen machen. Von Seiten des Projektes wird dafür plädiert, das Controlling von Querschnittszielen – damit auch das Gleichstellungscontrolling – im Rahmen des regulären Produktcontrollings durchzuführen. Jedoch sind übergangsweise auch Zwischenschritte vorstellbar, wie z.B. ein jahresbezogener Gleichstellungsbericht und – im Zusammenhang mit der Implementierung weiterer Querschnittsziele – ein jährlicher Querschnittsbericht, in dem über die Zielerreichung im Hinblick auf Gleichstellung neben weiteren Querschnittszielen berich-

tet wird. Für wichtig halten wir hier vor allem, dass die dezentrale Umsetzung des kommunalen Gleichstellungsauftrages transparent und messbar wird, so dass mehr und mehr Schritte in Richtung der strategischen Zielformulierungen und der Leitziele entwickelt werden.

## 6 Prozessbeschreibung

### 6.1 Lübeck

Die erste Sitzung zur Initiierung des Projektes fand am 20. Oktober 1998 statt. Am 6.10.1999 wurde das Projekt in einer letzten Projektsitzung abgeschlossen. Zu Beginn wurde eine Projektplanung mit verschiedenen Phasen erarbeitet und die Meilensteine sowie der Arbeitsplan abgestimmt. Vor allem galt es, eine Arbeits- und Tagungsstruktur für die Projektmitglieder sicherzustellen, die sich realistisch und verträglich zur generellen Arbeitsbelastung verhielt. Es wurde vereinbart, dass die Projektmitglieder während der Projektlaufzeit verbindlich an den Aufgaben mitarbeiten und an den Projektsitzungen teilnehmen. Die Protokolle wurden reihum geschrieben. Das Frauenbüro hat die Koordinierung des Projektes übernommen sowie die Einladungen und die Gewährleistung des Informationsflusses zwischen den Sitzungen. Um effiziente Projektsitzungen durchzuführen, wurde vor die Projektsitzungen jeweils eine einstündige Vorbereitung und Absprache zwischen Frauenbüro, der Protokollantin oder dem Protokollanten und der externen Beraterin gelegt.

Darüber hinaus ging es bereits am Anfang um die Einbeziehung der Verantwortlichen für die traditionellen Quer-

schnittsaufgaben Personal und Organisation. Es wurde abgesprochen, in Etappenabständen eine erweiterte Runde einzuladen, über die Projektergebnisse zu informieren und einen Austausch zu ermöglichen. Damit wurden vor allem die Ziele verfolgt, die Projektarbeit abzustimmen auf die generellen Entwicklungen innerhalb der Stadtverwaltung, die das Projektanliegen berühren sowie möglichst frühzeitig und kontinuierlich beteiligt zu sein an entsprechenden Planungen und Entscheidungen. Dieses Vorgehen hat sich im weiteren für die Implementierungschancen als wichtig und nützlich erwiesen.

Der Einstieg in die inhaltliche Thematik erfolgte über die exemplarische Arbeit mit vorhandenen Produkten. Aus jedem Fachbereich wurde unter Absprache mit den jeweiligen Produktverantwortlichen ein Beispiel genommen und in der Projektgruppe bearbeitet. Die Einbeziehung der Produktverantwortlichen wurde von den Projektmitgliedern zwischen den Sitzungen gewährleistet und vom Frauenbüro durch zusätzliche Gespräche unterstützt. Anhand der ausgewählten Produkte wurde gemeinsam erarbeitet, wie sich ein Zusammenhang des jeweiligen Fachgebietes mit dem Gleichstellungsziel herstellen lässt. Hierbei zeigte sich schnell, dass die Verknüpfung von Gleichstellung beispielsweise mit Jugend- und Sozialarbeit oder mit der Volkshochschule für die Projektmitglieder relativ geläufig war, während ein Zusammenhang zwischen Stadtplanung oder Naturschutz und

Gleichstellung sich als schwer vorstellbar erwies. Um konkretere Phantasien entwickeln zu können, wurden mit Hilfe eines Mind-Mappings Assoziationen und Beispiele gesammelt. Die Leitfrage lautete: Was fällt uns ein, wenn wir an Stadtplanung denken und uns zugleich die Adressatinnengruppe „Frauen“ vorstellen? Im Ergebnis wurde deutlich, dass es eine ganze Reihe an Verknüpfungen gibt, die durch diese Methode sichtbar werden konnten.

Ende November 1998 fand der erste Austausch in der erweiterten Projektgruppe statt. Thema waren vor allem Sinn und Zweck des Projektes, Vorschlag zur Projektstruktur unter Einbeziehung der Anwesenden und das weitere Vorgehen.

Anfang Dezember 1998 wurde das Projekt (Anliegen, Ziele und Vorgehensweise) von Frau Heinrich und Frau Ahrens beim Informations-Forum des Bürgermeisters vorgestellt. Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieser in unregelmäßigen Abständen stattfindenden Veranstaltung sind die Führungs- und Leitungskräfte, was für Lübeck bedeutet: Fachbereichsleitungen, Bereichsleitungen sowie Controllerinnen und Controller. Dieser Rahmen war insofern von Bedeutung, dass die Produktverantwortlichen bzw. Bereichsleitungen in aller Regel die Stichwörter „Frauenförderung“ und „Gleichstellung von Frauen und Männern“ bislang ausschließlich auf die Förderung von Mitarbeiterinnen im Sinne des Gleichstellungsgesetzes und des Frauenförderplans bezogen. Die Verantwortung für eine Gleichstellungsorientierung der

Produkte für Bürgerinnen bzw. Einwohnerinnen der Stadt wurde bisher nur in Ausnahmefällen als Aufgabe der Produktverantwortlichen verfolgt. Das hiermit verknüpfte Umdenken wird sicherlich mit Ablauf des Projektes noch lange nicht abgeschlossen sein.

### **Erarbeitung von Zielen**

Die Erarbeitung von Gleichstellungszielen für die ausgewählten Produkte wurde im ersten Schritt von den Projektmitgliedern exemplarisch durchgeführt. Es handelte sich um die Produkte

- ▶ Märkte
- ▶ Grundstücksverkehr
- ▶ Naturschutz
- ▶ ÖPNV (Produkt der Stadtwerke Lübeck)
- ▶ Weiterbildung
- ▶ Stadtbibliothek
- ▶ Vorbeugende Sozialarbeit im Gemeinwesen

Für einige Produkte werden im folgenden erste Ergebnisse der Arbeit mit Gleichstellungszielen vorgestellt. Es handelt sich dabei noch nicht um abgestimmte bzw. für die Umsetzung vorbereitete Ziele, sondern um „Übungsmaterial“ des Projektes. Insbesondere war in diesem Arbeitsschritt von Bedeutung, dass sich zu Produkten, die auf den ersten Blick

nicht unbedingt gleichstellungsrelevant erscheinen, durchaus ein Bezug herstellen lässt.

Für das Produkt „Vorbeugende Sozialarbeit im Gemeinwesen“ im Fachbereich 5 Soziales wurde im Projekt ein Stichwortkatalog erstellt, in dem Zielorientierungen in Richtung Gleichstellung von Frauen und Männern gesammelt wurden, die für dieses spezifische Produkt aufgestellt werden könnten:

## A. Stichwortsammlung

### *externe Ziele:*

- frauenfreundliche Öffnungszeiten (auch für berufstätige Frauen)
- für die Zielgruppe Frauen mit Kindern: kinderwagenfreundliche Eingänge und Spielecken
- Tauschbörse (Kleidung, Bücher, Spielzeug)
- Frauentreffen und Frauenkreise
- „Mütterfrühstück“
- Raum für Kinderbetreuung und Organisation (z.B. abwechselnde Betreuung durch die Mütter)
- Babysitterdienst / „Omadienst“
- Integration von Ausländerinnen (z.B. Moslime)
- Frauen in binationalen Ehen
- ältere Frauen/Seniorinnen
- AnsprechpartnerIn vom Bauträger für Anregungen und Vorschläge der Bewohnerinnen, Sprechstunden
- Nachbarschaftshilfe
- Vorlesedienst
- Verbindung zu Schule, Kirchen und anderen Sozialträgern
- Haushaltsberatung (Kalkulation der Ausgaben usw.)
- für den Alltag nützliche, technische Beratung
- Ökologieberatung durch die Stadtwerke

### *interne Ziele:*

- Schulungen für Frauen
- bedarfsgerechte Arbeitszeiten entsprechend der Lebenssituation
- Identifikation mit dem Stadtteil
- Wiedereinstieg erleichtern
- Konzept für befristete Einstellung von Arbeitslosen aus dem Stadtteil für den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben
- Beurlaubte einbinden (Nähe zum Beruf erhalten)

## B. Zielformulierung

1. Die Größe und Ausstattung der Räume soll unterschiedlichen Zielgruppen die Nutzung ermöglichen (z.B. Frauen mit Kindern)
2. Die Angebote des Nachbarschaftsbüros müssen auch Berufstätigen zugänglich und nutzbar sein (Öffnungszeiten)
3. In Kooperation mit den Bürgerinnen und Trägern wird ein breit gefächertes Angebot entwickelt, das unterschiedliche Zielgruppen anspricht und die Nachbarschaftshilfe stärkt.
4. Der überwiegende Anteil der Beschäftigten sollen Frauen aus dem Stadtteil sein (Identifikation).
5. Die Angebote müssen mit den Mitarbeiterinnen abgestimmt werden (Inhalt, Arbeitszeiten).

Eine weitere Annäherung an mögliche Zielbestimmungen wurde für das Produkt „Grundstücksverkehr“ zusammengestellt:

<b>Ziel:</b>	Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Vergabe von Grundstücken
<b>Zielgruppe 1:</b>	alleinerziehende Familienformen (zumeist Frauen)
<b>Zielerreichung:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ z.B. durch Nutzerinnenanalyse bzw. Bedarfsanalyse unter geschlechtsspezifischen Aspekten</li> <li>▪ z.B. durch Konzepterarbeitung für die Förderung von Grundstücksvergaben an Alleinerziehende</li> <li>▪ z.B. durch Quote für Alleinerziehende</li> <li>▪ z.B. durch Quote für Gemeinschaftseigentum/Genossenschaften</li> </ul>
<b>Zielformulierung:</b>	Auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse wird ein Konzept für die Förderung von Grundstücksvergaben an Alleinerziehende bis Ende 2000 erarbeitet.
<b>Zielgruppe 2:</b>	Interessentinnen für gemeinschaftlichen Grundstückserwerb
<b>Zielerreichung:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ z.B. durch kooperative Erarbeitung eines Konzeptes für die Förderung gemeinschaftlichen Grundstückserwerbs</li> <li>▪ z.B. durch Unterstützung und Förderung von Gemeinschaftsprojekten.</li> </ul>
<b>Zielformulierung:</b>	Unter Einbeziehung von Gemeinschaftsprojekten wird bis Ende 2000 ein Konzept für die Förderung gemeinschaftlichen Grundstückserwerbs erarbeitet sowie ein Handlungsprogramm für 2001 erstellt

Ein umfassender Katalog an gleichstellungsrelevanten Zielen wurde von der bei den Stadtwerken zuständigen Mitarbeiterin in Kooperation mit dem Projekt für den ÖPNV erarbeitet. Er wird hier leicht gekürzt vorgestellt:

**Erfassen frauenspezifischer Bedürfnisse bei Erhebungen und Umfragen, insbesondere**

- geschlechtsspezifische Erhebung und Aufbereitung von verkehrsbetriebseigenen Daten und in Auftrag gegebener Gutachten
- Teilnahme von mind. 50% Frauen im Fahrgastbeirat oder Nachfolgeorganisationen
- Betrachtung des ÖPNV-Angebotes unter spezifischen Frauenbedürfnissen

**Vollständiges Umsetzen des regionalen Nahverkehrsplans der Hansestadt Lübeck (RNVP 1996), insbesondere hinsichtlich**

- Erschließungsqualität und Bedienung (z. B. Taktfolge, Nachtangebot, abgestimmter Fahrplan, Vernetzung mit anderen ÖPNV-Anbietern)
- gute Zubringerwege für Rad und Fuß zum ÖPNV
- Qualität der Haltestellen (Informationsangebot, Ausstattung, Beleuchtung, niederflurgerecht)
- Erreichbarkeit wichtiger Verkehrsziele (u. U. durch Tangentialverbindungen)
- Qualität der Fahrzeuge (z. B. Niederflur, Platz für Kinderwagen und Gepäck)
- haustürnahe Haltestellen (Bedürfnisse von Frauen sind durch den im RNVP festgelegten hohen Qualitätsstandard bereits eingehend berücksichtigt)

**Sicherstellen ausführlicher und umfassender Informationsmöglichkeiten, insbesondere**

- detaillierte Informationen an Haltestellen über Haltestellenfolge (Perlschnur mit Entfernungangaben in Min.)
- elektronische Anzeigesysteme an Umstiegshaltestellen

**Umsetzung von Maßnahmen zur Erhöhung des Sicherheitsgefühls, insbesondere**

- Überprüfung des sicherheitsvermittelnden Umfeldes von Haltestellen (Geschäfte, Wohnhäuser, etc.), ggf. Einrichtung mit Notruftelefon, Telefonzelle)
- Aufsichtssysteme an zentralen Haltestellen (z. B. ZOB, GRP), Überwachung durch Kameras, Personal
- Abbau von subjektiv empfundenen Angsträumen (in Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der Stadt, insbesondere Verkehrsplanung, Stadtplanung, Stadtgrün, Liegenschaften)

**Erhöhung der Servicequalität, insbesondere**

- vereinfachter Verkauf von Fahrkarten (ausreichende Vorverkaufsstellen, Automaten)
- Gepäckaufbewahrung

Die exemplarische Arbeit an messbaren Zielformulierungen in den Produkten führte zu dem Wunsch, auch für andere Produkte eine grobe Orientierung in Bezug auf Gleichstellungsziele anzugeben. Es wurden weitere Produkte jeweils kurz auf ihre Gleichstellungsrelevanz überprüft. Daraus entstand die Erkenntnis, dass eine Zielsystematik für die Aufgliederung und Differenzierung des kommunalen Gleichstellungsauftrages nützlich sein würde. Eine solche Zielsystematik versprach zum einen den Vorteil, die Grundsatzorientierung in der Form von Leitzielen vorzugeben und zum anderen könnten die operativen Ziele und geplanten Maßnahmen in den Produkten auf diese Leitziele hin formuliert werden. Inzwischen wurde von den Projektmitgliedern vermutet, dass höchstwahrscheinlich fast alle Produkte eine Gleichstellungsrelevanz gegenüber Bürgerinnen haben.

Eine im Norderstedter Projekt erarbeitete erste Aufstellung von Leitzielen, strategischen und operativen Zielen wurde von der Lübecker Projektgruppe aufgegriffen und fortgeschrieben. Die gemeinsame Arbeit an der Zielsystematik wurde zum einen zwischen den Projektleitungen der beiden Kommunen gewährleistet. Zum anderen war die Abstimmung der Zielsystematik ein zentraler Punkt im Austausch der beiden Projektgruppen beim gemeinsamen Zwischentreffen in Lübeck im Mai 1999.

Nach der Fertigstellung der Zielsystematik „Gleichstellung von Frauen und Männern“ (vgl. 5.2.) wurde beschlossen, weitere Zielsystematiken zu anderen Querschnittszielen probeweise zu erarbeiten. Frau Sasse übernahm es, zum Ziel „KundInnenfreundlichkeit“ einen Vorschlag für eine Zielsystematik zu erarbeiten und ihn mit Frau Haenitsch abzustimmen. Frau Ahrens und Frau Waldtmann widmeten sich der Querschnittsaufgabe „Personal“. Für beide Schwerpunkte wurden als Qualitätsmerkmale festgelegt: Fachliche Qualität, Servicequalität und Beziehungsqualität. (Ergebnisse: vgl. 7.1.1)

### **Kennzahlenentwicklung**

Als Neuland für die Projektmitglieder erwies sich die Erarbeitung von Kennzahlen. Schulungsbausteine über Kennzahlenentwicklung bildeten die Grundlage für die konkrete Arbeit an den ausgewählten Produkten. Da bei der Hansestadt Lübeck noch kein übergreifendes Kennzahlensystem

zur Verfügung steht, wurden verschiedene Möglichkeiten betrachtet.

Das Projekt kam zu folgenden Erkenntnissen:

- ▶ um Gleichstellungsziele messbar zu machen, müssen Qualitätskennzahlen entwickelt werden. Der Fokus auf Finanzkennzahlen kann für diese Zielorientierung nicht ausreichen.
- ▶ Qualitätskennzahlen werden aus Leitzielen abgeleitet
- ▶ sie sind wirkungsorientiert auf Kundinnen und Kunden (Kundinnen können auch Mitarbeiterinnen sein)
- ▶ sie basieren auf Qualitätsdefinitionen

Als Schrittfolge wurde bestimmt:

- 1. Schritt:** Eindeutige Zielformulierung (mit Erfolgsindikatoren)
- 2. Schritt:** Erhebungsgrößen
- 3. Schritt:** Kennzahlen, eventuell Legenden zur Lesbarkeit.

Als Beispiel wird die Arbeit mit Kennzahlen am Produkt „Märkte“ dargestellt:

<b>Langfristiges Ziel:</b>	50% Frauen unter den MarktbesucherInnen
<b>Kurzfristiges Ziel:</b>	Erhöhung des Frauenanteils an MarktbesucherInnen um 5% (von x auf y)
<b>Erfolgsindikator:</b>	erreicht/nicht erreicht
<b>Erhebungsgrößen:</b>	MarktbesucherInnen insgesamt, Frauenanteil und Männeranteil (IST-SOLL 1998, 1999, 2000)
<b>Kennzahlen:</b>	für langfristige Zielsetzung: Annäherung um 1/10 für kurzfristiges Ziel: Frauenanteil 1/x
<b>Wertung:</b>	100% Zielerreichung (langfristiges Ziel)= Frauenanteil 50% 10% Zielerreichung (Etappenziel) = erfolgreich darüber = übererfüllt darunter = Handlungsbedarf 0 = sofortiger Handlungsbedarf

### Musterprodukte

Durch die Präsenz der Thematik des Projektes in den Fachbereichen und einer gemeinsamen Sitzung mit den beteiligten Produktverantwortlichen zeichnete sich bis zum Sommer 1999 ab, welche Produkte als Pilotprodukte weiterverfolgt und bereits ins Produktbuch 2000 genommen werden. Die im Sommer begonnenen Vorbereitungen für das Produktbuch 2000 der Hansestadt Lübeck zeigten, dass jeder Fachbereich jeweils mindestens einen Produktkontrakt vorlegt, in

dem Gleichstellungsziele und entsprechende Kennzahlen enthalten sind. Dies sind:

- Fachbereich 1: Steuerungsunterstützende Personal- und Organisationsaufgaben
- Fachbereich 2: Märkte
- Fachbereich 3: Naturschutz
- Fachbereich 4: Stadtbibliothek
- Fachbereich 5: Vorbeugende Sozialarbeit im Gemeinwesen
- Fachbereich 6: Kommunale Verkehrsplanung – Amtliche Grundlagenkarten

### **Steuerung „interner“ Querschnittsziele: Frauenförderplan**

Nachdem der Fokus zuerst hauptsächlich auf „externen“ Gleichstellungszielen für Bürgerinnen bzw. Einwohnerinnen lag, zeigte sich im Zusammenhang mit der Zielsystematik auch Diskussionsbedarf über die Integration der „internen“ Gleichstellungsziele des Frauenförderplans in ein Gleichstellungscontrolling. Hier handelt es sich vor allem um frauenfördernde Ziele und Maßnahmen in der Personalentwicklung, -planung, -einstellung und -beförderung.

Da der Frauenförderplan bisher ein zentrales Instrument darstellt, das für die dezentralen Personalentscheidungen in

den Fachbereichen und Bereichen nur unzureichende Planungsvorgaben enthält, zeigte sich in der Projektgruppe Diskussionsbedarf über eine Anpassung des Frauenförderplans an die dezentrale Verwaltungsstruktur. Das Produktbuch der Hansestadt Lübeck gibt bisher Auskunft über den Frauenanteil der Beschäftigten pro Produkt sowie über die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten und den Frauenanteil darin. Es werden damit dezentrale Daten zur Verfügung gestellt, die ins Verhältnis gesetzt werden können zu den zentralen Überblicksdaten des Frauenförderplans. Das Zusammenspielen von zentraler und dezentraler Steuerung der internen Frauenförderung wird auf diese Weise angestrebt, wenn auch noch nicht erreicht.

Die Auseinandersetzung des Projektes mit der Integration der stadtverwaltungsinternen Gleichstellungsziele in die zu erarbeitenden Steuerungsvorschläge für Querschnittsziele hat dazu geführt, dass

- ▶ die Zielsystematik auf der operativen Ebene eine ganze Reihe an Zielformulierungen enthält, die auf die produktbezogene Umsetzung des Frauenförderplans abgestimmt sind
- ▶ Gespräche mit dem Bereich Personalservice (zuständig für die Erstellung des Frauenförderplans) initiiert wurden, in denen neben einer Reihe grundsätzlicher Informationen über die Ziele und Ergebnisse des Projektes auch der Vorschlag unterbreitet wurde, die Erstellung des

nächsten Frauenförderplans im Jahr 2000 zu verknüpfen mit einer Anpassung des Instrumentariums an die dezentrale Ressourcenverantwortung in den Fachbereichen und Bereichen.

Der Vorschlag wurde vom Bereich Personalservice aufgegriffen. Von dort wird zur Zeit ein entsprechendes Projekt zur Anpassung des Frauenförderplans unter Beteiligung der Fachbereiche in die Wege geleitet. Im Produkt „Steuerungsunterstützende Personal- und Organisationsaufgaben,“ findet sich dieses Vorhaben als Leistungsvereinbarung für das Jahr 2000. (Vgl. 5.6.1.)

Ein Konzept für die Kombination dezentrale und zentraler Steuerung der Frauenförderung mit dem Frauenförderplan ist insofern ein bedeutender innovativer Schritt, da die bisherige zentrale Vorgehensweise nicht mehr den dezentralen Entscheidungskompetenzen bei der Planung und Umsetzung entspricht. Während ein Frauenförderplan mit einer zentralen Gesamtsteuerung und einem entsprechenden Berichtswesen sicherlich weiterhin notwendig ist, ist davon auszugehen, dass die Feinsteuerung bei der Umsetzung vor Ort in den Fachbereichen und Bereichen stattfinden muss. Maßnahmen und Umsetzungsprogramme der dezentralen Handlungsfelder hätten eine weitaus größere Chance, tatsächlich wirksam zu werden.

### **Matrix**

Um die Zielsystematik nutzbringend für die Arbeit an den Produkten einzusetzen, wurde eine Matrix erarbeitet, mit der visuell leicht erkennbar ist, welche Produkte Relevanz für die Zielerreichung haben. Die Projektmitglieder einigten sich darauf, alle Produkte der Stadtverwaltung mit Hilfe der Matrix auf ihre Gleichstellungsrelevanz hin zu prüfen. Für eine bessere Übersichtlichkeit wurde eine fachbereichsbezogene Darstellung gewählt.

Jedes Projektmitglied trug die Produkte aus dem eigenen Fachbereich in die Matrix ein, die nach der Diskussion im Projekt korrigiert und fertiggestellt wurde. Für eine direkte Berührung mit Gleichstellungszielen wurden drei Punkte vergeben, und damit Handlungsbedarf angezeigt. Für eine indirekte Berührung wurde ein Punkt vergeben. In diesen Fällen ist nicht eindeutig erkennbar, ob Handlungsbedarf besteht. Eine weitere Befassung mit dem Produkt unter dem jeweiligen Zielaspekt wird aber für erforderlich gehalten. Durch die Vergabe verschiedener Figuren, „Smileys“ für externe und „Tropfen“ für interne Zielsetzungen konnte zudem eine Unterscheidung des Handlungsbedarfs gegenüber Mitarbeiterinnen und gegenüber Einwohnerinnen visualisiert werden. (Exemplarische Darstellung der Matrix, vgl. 5.3)

Mit Hilfe der Matrix konnte im Projekt eine Priorisierung erarbeitet werden, in der für jeden Fachbereich die fünf am

meisten berührten Produkte aufgeführt sind. Diese Priorisierung folgt zunächst ausschließlich der in der Projektgruppe vorgenommenen Erkennung einer Gleichstellungsrelevanz durch die Matrix.

Eine Kooperation mit den Produktverantwortlichen hat an dieser Stelle noch nicht stattgefunden. Insofern kann für diesen Schritt zur Zeit lediglich vorgeschlagen werden, die über die Matrix erkennbaren Produkte als weitere Orientierung für die Integration von Gleichstellungszielen in weitere Produkte gemäß eines Stufenplanes für die nächsten Jahre zu nutzen. Für die Umsetzung ist eine Kooperation mit den jeweiligen Produktverantwortlichen eine unabdingbare Voraussetzung.

Über die Matrix wurden insbesondere folgende Produkte als diejenigen entschlüsselt, bei denen eine Gleichstellungsrelevanz in Bezug auf Bürgerinnen erkennbar ist:

**Fachbereich 1:**

- Logistik
- Informationstechnik
- Personal- und Organisationswesen
- Fortbildung
- Stadtkasse

**Fachbereich 2:**

- Verwaltung von Stiftungen
- Grundstücksverkehr
- Bewirtschaftung von Grundstücken
- Stabsstelle Wirtschaftsförderung
- Hafen- und Verkehrswirtschaft

**Fachbereich 3:**

- Umweltschutz
- Stadtgrün
- Friedhöfe und Bestattungen
- Stadtwald
- Entsorgungsbetriebe

**Fachbereich 4:**

- Schule und Sport
- Volkshochschule
- Kulturforum Burgkloster und Geschichtswerkstatt Herrenwyk
- Jugendarbeit
- Wakenitzhof

**Fachbereich 5:**

- Erwachsenenhilfe
- Materielle Hilfen nach dem BSHG
- Hilfen bei (drohender) Obdachlosigkeit
- Hilfen für behinderte Menschen
- Kriminalprävention

**Fachbereich 6:**

- Stadtentwicklung und Bebauungsplanung
- Sanierung und Stadtgestaltung
- Straßenverkehrsanlagen
- Hafenplanung
- planmäßige Unterhaltung städtischer Gebäude

## **Berichtswesen/Controlling**

Die Implementierung eines Querschnittscontrolling kann nur gelingen, wenn eine klare Aufgabenteilung zwischen den Beteiligten vorhanden und eine Verbindlichkeit bei der Umsetzung hergestellt ist. Hilfreich hierfür ist sicherlich, wenn

Zielvereinbarungen getroffen werden und ein übersichtliches und informatives Berichtswesen eingeführt ist.

Mit dem Produktbuch (bis 1999: Haushaltsbuch) steht in der Hansestadt Lübeck grundsätzlich ein entsprechendes Instrument zur Verfügung. Das Produktbuch führt Kontrakte auf verschiedenen Ebenen zusammen:

- ▶ Teil 1: Fachbereichsübergreifende Informationen und produktübergreifende Kontraktvereinbarungen zwischen Verwaltungsführung und Fachbereichsleitungen
- ▶ Teil 2: Produkte und Produktbudgets
- ▶ Teil 3: Eigenbetriebe und Beteiligungsgesellschaften

Das Projekt hat die Befassung mit den Eigenbetrieben im ersten Schritt bewusst ausgeschlossen und sich auf die Stadtverwaltung konzentriert.

Im Projekt wurde an der Frage gearbeitet, wie die Ziele und Kennzahlen Eingang finden können in die Systematik des Produktbuches. Da die einzelnen Produktbeschreibungen (Teil 2) keine Leitziele und strategischen Ziele enthalten, kommt dem Teil 1 des Produktbuches eine wichtige Bedeutung für ein Gleichstellungscontrolling zu. Nach Rücksprachen mit dem Verantwortlichen für das Produktbuch im Zentralen Controlling und der fachbereichsübergreifend arbeitenden „AG Berichtswesen“ wurde vom Projekt ein Vorschlag für die Erweiterung der Kontraktgrundlagen im Teil

1 des Produktbuches vorgeschlagen. Im Teil 2 des Produktbuches 2000 finden sich die sechs Produkte, die bereits Vereinbarungen über Gleichstellungsziele enthalten und Messgrößen entwickelt haben. Das bedeutet, dass für das Jahr 2000 auch bereits eine Berichterstattung und ein Controlling erfolgen kann.

Als weitreichendste Lösung eines Gleichstellungscontrollings wird im Projekt die Integration von Informationen zur Gleichstellung in die regelmäßigen produktbezogenen Berichte und Zwischenberichte angesehen. Da in Lübeck ein Produktcontrolling bezüglich der Qualitätsstandards zur Zeit aber noch nicht stattfindet, hat das Projekt als ersten Schritt vorgeschlagen, einen jährlichen Gleichstellungsbericht auf Fachbereichsebene und auf zentraler Ebene zu erstellen. Vor dem Hintergrund, dass weitere Querschnittsziele controllingfähig gemacht werden sollen, wäre dies ein Schritt, der einmünden in einen Gesamtbericht über die Umsetzung von Querschnittszielen kann.

### **Übertragung auf andere Querschnittsziele**

Im Zusammenhang mit der Arbeit des Projektes sind in der Hansestadt Lübeck Diskussionen entstanden, ob und wie in ähnlicher Weise weitere Querschnittsziele steuerbar gemacht werden können. Zur Zeit werden Gespräche über ein mögliches Nachfolgeprojekt geführt, in dem die bereits vorliegen-

den Ideen und Vorschläge für Übertragungen auf Personalentwicklung und KundInnenfreundlichkeit weiterverfolgt werden könnten. Ein Design für ein solches Projekt wird in Eckpunkten zur Zeit erarbeitet.

Sofern die Stadt sich entschließt, an der Steuerung von Querschnittszielen weiterzuarbeiten, wäre es möglich

- ▶ die am Beispiel des Projektes „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern“ gemachten Erfahrungen nutzbringend für weitere Entwicklungen anzuwenden,
- ▶ eine funktionierende und wirksame Steuerung aller gemeinsamer Querschnittsziele einführen zu können, in der die hier vorgestellten Ergebnisse für die Gleichstellung als fester Bestandteil aufgehoben wären.

Die Mitglieder der Lübecker Projektgruppe wie auch das Frauenbüro sprechen sich explizit für ein Folgeprojekt zur Steuerung von Querschnittszielen aus.

### **Ausblick**

Im Oktober 1999 hat in Lübeck die letzte Sitzung des Projektes „Steuerung von Querschnittszielen am Beispiel der Gleichstellung von Frauen und Männern“ stattgefunden. Vereinbart wurde eine gemeinsame Weiterarbeit an der Im-

plementierung von Gleichstellungszielen und entsprechenden Kennzahlen. Konkret bedeutet diese Weiterarbeit

- ▶ dass die Projektmitglieder sich im Rahmen eines Stufenplanes, der bis Anfang 2000 aufgestellt sein soll, mindestens zweimal jährlich treffen, um die Planung der Fachbereiche und Produkte in Bezug auf Gleichstellung zu beraten,
- ▶ dass eine Kooperation im Hinblick auf Einführung und Umsetzung eines Gleichstellungscontrollings erhalten bleibt,
- ▶ dass die Übertragung auf andere Querschnittsziele von den Projektmitgliedern im Rahmen ihrer Möglichkeiten weiterverfolgt wird.

## *6.2 Norderstedt*

Die Norderstedter Projektgruppe begann Anfang November 1998 mit ihrer Arbeit.

Ganz am Anfang stand für alle die Diskussion um die Projektorganisation und die Motivation der einzelnen Mitglieder. Allen war klar, dass das Projekt einen großen ideellen und zeitlichen Aufwand bedeutete, auf der anderen Seite wurde aber auch klar, dass es eine Menge Chancen bietet:

**Mitarbeit im Projekt:**

<b>Der Preis dafür</b>	<b>Unser Gewinn dadurch</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eingesetzte Zeit</li> <li>▪ Anstrengung: neues Lernen</li> <li>▪ KollegInnen/Amt informieren und motivieren</li> <li>▪ sich im Projektteam „zu Hause“ fühlen und gemeinsam Entscheidungen treffen und tragen</li> <li>▪ bilateral, eigeninitiativ BündnispartnerInnen in Norderstedt und Lübeck suchen</li> <li>▪ möglicherweise Konflikte austragen</li> <li>▪ Nerven lassen</li> <li>▪ Prioritäten ändern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projekt erfolgreich zu Ende führen, wenigstens exemplarisch</li> <li>▪ Neues gelernt zu haben</li> <li>▪ Neue Steuerungsinstrumente / Controlling</li> <li>▪ Kommunikation und Führung</li> <li>▪ Projekterfahrung</li> <li>▪ Beitrag zur lernenden Organisation</li> <li>▪ eigene Bewerbungschancen</li> <li>▪ Austausch, Transfer</li> <li>▪ Bewusstsein dafür, dass alle Produkt-ausführenden Querschnittsleistungen nutzen (interne Kosten-Leistungs-Rechnung)</li> <li>▪ Nutzen für alle MitarbeiterInnen aufzeigen</li> <li>▪ Gutachten incl. Dokumentation</li> <li>▪ Übertragungseffekte auf eigenen Leistungsbereich</li> <li>▪ Spaß und Kekse</li> <li>▪ Querschnittsziel Gleichstellung verankern!</li> <li>▪ Steuerung über Querschnittsziele realistisch / modellhaft zu machen</li> <li>▪ Unterstützung für Management</li> <li>▪ Querschnittsziele in Controllingarchitektur</li> <li>▪ Impuls auf Gesamtreformprozess</li> </ul>

Nach dem Projektstart mit der Gruppenbildung und der konkreten Arbeits- und Terminplanung anhand der von der Projektleitungsgruppe erarbeiteten Meilensteine gab es zunächst Fortbildungseinheiten zu den Themen:

- ▶ Prinzipien bei Reformprozessen
- ▶ Zielmodelle,
- ▶ „wohlgeformte“ Ziele,
- ▶ Controllingarchitekturen,
- ▶ strategisches Controlling.

Die Gruppe entschied sich dann, alle Produkte, die von den Gruppenmitgliedern vertreten werden, per Brainstorming auf ihre Gleichstellungsrelevanz zu prüfen.

Als Regeln wurden vereinbart:

- ▶ alles ist erlaubt zu sagen, nichts wird bewertet,
- ▶ die Entstehung der Produkte spielt keine Rolle, entscheidend ist, wie sie jetzt auf uns wirken,
- ▶ wir haben kein Mandat, die Produkte zu verändern,
- ▶ der nächste Schritt soll sein: Kategorisierung der Produkte in:
  - Gleichstellungsrelevante Ziele sind nicht enthalten.
  - Gleichstellungsrelevante Ziele sind eventuell enthalten.
  - Gleichstellungsrelevante Ziele sind enthalten.

**Brainstorming (Beispiele)**

<b>Produktbereich</b>	<b>Produkt</b>	<b>Gleichstellungsrelevant?</b>
Amt für junge Menschen	Sportförderung	Gefördert werden Fahrtkosten für Leistungsgruppen = männlich dominiert Geschlechtsspezifische Sportarten? Kostenaufteilung?
Forum	VHS- Kurse/ offenes Lernangebot	Dozentenquote in einzelnen Bereichen, Nutzerquote in einzelnen Bereichen, Angebote speziell für Frauen (z.B. Kfz-Mechanik, Technik usw.) und für Männer (z.B. Rückenschule, Hauswirtschaft usw.)- Frage Wirtschaftlichkeit/Priorität , gemischte Kurse - auf Lernverhalten Rücksicht nehmen, VHS-Heft speziell für Frauen, Entscheidung über Programmplanung Quote Männer/Frauen in den einzelnen Bereichen, Qualitätskontrolle für KursleiterInnen, TeilnehmerInnenzahl, AbbrecherInnenquote, TeilnehmerInnenbefragung, Hospitation bei neuen KursleiterInnen
Sozialamt	Hilfe zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen	Anzahl Hilfeempfänger Männer/Frauen/Kinder, Beratungsqualität? Dauer der Inanspruchnahme? Anregung zur Selbsthilfe ausbaufähig (Merkblatt in deutsch - nicht alle können deutsch lesen), Angebote für alleinerziehende Frauen (Vernetzung mit VHS/Amt für junge Menschen) Zuständigkeit des Kreises? ergänzende Hilfe bei Rentenanspruch, ältere Männer/ältere Frauen, Armut ist weiblich?
Umweltamt	Öffentlichkeitsarbeit	lesen Frauen anders? Frauen lesen woanders Frauen verhalten sich anders im Umweltschutz (wer trennt den Müll im Haushalt?), sind damit eigene Zielgruppen bei Veranstaltungen Förderung von Vereinen – im Umwelt-/Naturschutz sind ehrenamtliche Aktive überwiegend männlich, Verhalten von Verbraucherinnen und Verbrauchern durch Aussortieren der ausgelegten Broschüren steuern bei Wahl, welche Broschüren gekauft werden, Bedingungen stellen?

Nachdem alle Produkte durchdiskutiert worden waren, stellte sich heraus, dass der vereinbarte 2. Schritt (Kategorisierung der Produkte in: gleichstellungsrelevante Ziele sind nicht enthalten, eventuell enthalten, enthalten.) unscharf war und Vorbedingungen enthielt, die bisher nicht bedacht wurden.

Das Ziel „Gleichstellung von Frauen und Männern“ ist zu allgemein formuliert, um zu beurteilen, ob ein Produkt gleichstellungsrelevant ist.

Ausgehend von den Fortbildungseinheiten zu „Zielmodellen“ und „wohlgeformten Zielen“ (siehe Kapitel 5.1), erarbeitete die Projektgruppe gemeinsam ein Zielmodell für die Vision:

**„Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist verwirklicht“.**

Die Wahl fiel auf ein bottom-up-Verfahren: zunächst wurden per Kartenabfrage unabhängig von den Produkten operative Ziele formuliert, diese wurden zu strategischen Zielen zusammengefasst und aus diesen dann die Leitziele formuliert. Die Formulierung der operativen Ziele ist hier nur als ein Zwischenschritt zu sehen, um zu den Leitzielen und den strategischen Zielen zu gelangen. Die konkreten operativen Ziele für die Produkte wurden dann später für die Produkte noch einmal konkreter definiert. In Norderstedt bot sich dieses Verfahren an, da sehr intensiv inhaltlich diskutiert wor-

den war und der erfolgte Weg für alle Beteiligten der naheliegende war. Prinzipiell wäre auch ein top-down-Verfahren möglich gewesen, das mit der Definition von Leitzielen begonnen hätte.

## Beispiel für die Bildung eines Leitziels per Kartenabfrage

operative Ziele ⇨	strategische Ziele ⇨
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ flexible Arbeitszeiten;</li> <li>▪ Bereitstellung von 1/2, 3/4-Stellen;</li> <li>▪ es gibt qualifizierte Teilzeitarbeit, die ausreichend materielle Sicherung gewährleistet;</li> <li>▪ Vereinbarte Arbeitszeiten werden eingehalten;</li> <li>▪ Ausreichende und bezahlbare Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche sind vorhanden.</li> </ul>	Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist sichergestellt
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Architektonische Gestaltungsprinzipien fördern, dass Frauen und Mädchen sich Raum nehmen;</li> <li>▪ Mädchen- und frauenspezifische Aspekte sind in der Stadtplanung berücksichtigt;</li> <li>▪ Vernetzte Zeiten sind sichergestellt (Behörden, Geschäfte, Ärzte, Betreuung, Schule...).</li> </ul>	Eine mädchen- und frauengerechte Stadt ist vorhanden.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine konsequente gleichstellende Erziehungsarbeit an Mädchen und Jungen ist in den städtischen Kindertagesstätten sichergestellt;</li> <li>▪ Eine konsequente gleichstellende Erziehungsarbeit an Mädchen und Jungen ist in den städtischen Jugendfreizeiteinrichtungen sichergestellt;</li> <li>▪ Eine konsequente gleichstellende Erziehungsarbeit an Mädchen und Jungen ist bei freien Trägern durch Leistungsvereinbarungen sichergestellt.</li> </ul>	Eine konsequente gleichstellende Erziehungsarbeit an Mädchen und Jungen ist sichergestellt.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorbilder in der Geschichte, Gegenwart und Zukunft werden aufgespürt;</li> <li>▪ Vorbilder werden „gemacht“ und eingestellt;</li> <li>▪ Vorbilder werden öffentlich gemacht (Presse, Dokumentationen, Radio, TV).</li> </ul>	Alternative Lebensentwürfe zu den herrschenden Rollenklischees werden gefördert.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gleichstellungsfördernde Standards bei Stellenausschreibungen werden angewendet;</li> <li>▪ gleichstellungsfördernde Standards bei Bewerbungsauswahlverfahren werden angewendet;</li> <li>▪ 50% der Führungskräfte sind Frauen;</li> <li>▪ Stadt bildet eine Wiedereinsteigerin pro Jahr als Verwaltungsfachangestellte aus;</li> <li>▪ gleichstellungssichernde Beschickung von Fortbildungsveranstaltungen;</li> <li>▪ hohe Beratungsqualität für Frauenförderung ist sichergestellt;</li> <li>▪ hohe Beratungsqualität für Beurlaubte ist sichergestellt;</li> <li>▪ die Arbeitsorganisation berücksichtigt die Belange der Teilzeitbeschäftigten;</li> <li>▪ geschlechtsneutrale Sprache;</li> <li>▪ gezielte Ansprache von Männern für Erziehungsurlaub.</li> </ul>	Stadt übernimmt Vorbildfunktion.

⇨ **Daraus folgte das Leitziel:** Die Ausgestaltung der gesellschaftlichen Rolle ist für jeden Mensch frei wählbar.

Ausgehend von dem ersten Norderstedter Entwurf wurde das Zielsystem gemeinsam mit der Projektgruppe Lübeck verfeinert (vgl. 5.2).

Beide Projektgruppen einigten sich schließlich auf ein Zielsystem, das die Leitziele und die strategischen Ziele umfasst. Die operativen Ziele, die in den Produkten abgebildet werden müssen, können aufgrund der Situation vor Ort unterschiedlich in ihren Inhalten und ihren Prioritäten sein.

Inzwischen fand eine Fortbildung zum Thema

► **Einführung in die spezifische Kennzahlenentwicklung** für die Projektgruppenmitglieder statt.

Mit Hilfe einer Matrix (vgl. 5.3) wurden die Produkte der beteiligten Ämter schließlich erneut auf ihre Gleichstellungsrelevanz hin untersucht.

Die Fragestellung lautete nun:

► **Ist das Produkt für die Erreichung der strategischen Gleichstellungsziele der Kommune relevant?**

*Als Kriterien wurden festgelegt:*

*Direkt berührt* ⇒ das Produkt kann durch gezielte Maßnahmen dazu beitragen, dass das strategische Gleichstellungsziel der Stadt erreicht wird. Um dies zu gewährleisten, können innerhalb des Produktes operative Gleichstellungsziele sowie Erhebungsgrößen und Kennzahlen entwickelt werden.

*Indirekt berührt* ⇒ das Produkt kann indirekt Einfluss (positiv und negativ) auf die Erreichung des strategischen Gleichstellungsziels haben. Dieses kann innerhalb der Erhebungsgrößen und Kennzahlen der operativen Ziele des Produktes dokumentiert werden.

*nicht berührt* ⇒ das Produkt hat keinen Einfluss auf die Erreichung des strategischen Gleichstellungsziels.

Für alle beteiligten Ämter wurde eine entsprechende Matrix erarbeitet. Um für die konkrete Implementierung bessere Voraussetzungen zu haben, wurde die Matrix auch mit den Amtsleitungen und/oder den für die Produkterarbeitung zuständigen MitarbeiterInnen besprochen.

**Beispiel: FORUM**

Produkte Forum <b>Ziele®</b> (abgekürzt)	Koordinat ion v. Kultur u. Weiter- bildung	Musik- schul- unter- richt	Vor- spiele	Vertrag- sauftritt e	Medien und Infor- mation	Lese- und Literatur- förd.	Ziel- gruppen- spezi- fischer Service	Kurse/ offene Lern- angebote	Auftrag- sund Vertragss- schul- ungen	sonst. Dienst- leist:	Kultur und Künst- lerIn- nenför- derung	europ. Kon- takt- pflege	Kunst- ausstel- lungen	Theater und Kon- zertgast- spiele	zielgrup- pen- orient. Kultur- veranst. en	Raum- vergabe	Senior- Innen- wegwei- ser	Archiv und Muse- um
<b>I Materielle Güter</b>																		
-Aufklärung	-	-	-	-	DB	DB	-	DB	-	DB	DB	-	-	-	-	IB	-	-
-WiFö	IB	-	-	-	-	-	-	DB	-	-	DB	-	-	-	-	-	-	-
-Eigentumsver- hältnisse	-	-	-	-	DB	DB	-	DB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>II Macht u. Einf.</b>																		
-Neue Form der Bürgbet.	DB	-	-	-	-	DB	-	DB	-	DB	DB	DB	DB	DB	-	IB	-	DB
-Pol. Gremien	DB	-	-	-	-	DB	-	DB	-	-	IB	IB	-	-	-	-	-	IB
<b>III Erwerbsarb.</b>																		
-Gleichb. Teilhab	-	DB	-	-	IB	DB	-	DB	DB	DB	DB	-	IB	-	-	-	-	IB
-Vereinbarkeit	IB	IB	-	DB	-	DB	-	DB	DB	DB	DB	-	-	-	-	-	-	IB
-Existenzsich.	-	DB	-	-	-	-	-	IB	IB	IB	IB	-	IB	-	-	-	-	-
-Füh.kräfte	DB*	DB*	-	-	DB*	-	-	DB®	DB®	-	-	-	-	-	-	-	-	DB®
-eins. Abbau	-	DB	-	-	DB*®	-	-	DB	DB	-	-	-	-	-	-	-	-	IB
-gerechte Bezl.	-	DB	-	-	DB*®	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	IB
-Stadt Vorbild	DB®	DB®	-	-	DB*®	-	-	DB®	DB®	DB®	DB®	DB®	DB®	DB®	DB®	DB®	-	DB®
<b>IV Gender</b>																		
-Alltagskultur	DB	DB	-	-	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	IB	DB
-spez. Wahrn.	-	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	-	-	DB	DB	DB	-	DB	DB
-Komm. Stile	-	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	-	-	DB	DB	DB	-	DB	DB
<b>V Lebensform frei</b>																		
-Betr. Pflege	-	-	-	-	DB	DB	DB	DB	DB	DB	-	-	-	-	-	-	-	-
-Altern. Rollen	-	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	-	IB	DB
-mäd.- u. fr.gerechte Stadt	IB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	DB	-	-
-Vorbilder	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	-	-	DB
-Erziehungsarb	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	DB	-	-	-	DB
<b>VI Gewaltfrei</b>																		
-Partnerschaft	-	-	-	-	DB	DB	DB	DB	-	DB	-	-	-	DB	-	-	-	DB
-Gewaltfrei	-	-	-	-	DB	DB	DB	DB	-	DB	-	-	DB	DB	-	-	-	DB

® Zielsystem siehe Kapitel 5.2., DB: direkt berührt, IB: indirekt berührt, -: nicht berührt, \*: Verantwortung für das eigene Personal hier: Führungskräfte, ®: Frauenförderplan

Da im Rahmen des Projektes nicht alle mit Hilfe der Matrix herausgefundenen gleichstellungsrelevanten Produkte weiterbearbeitet werden konnte, bepunkteten alle Projektgruppenmitglieder die Produkte nach folgenden Kriterien:

- ▶ Hohe Relevanz für die Zielvereinbarungen 2000,
- ▶ Eignung als Musterprodukt (viel Erfahrung, viel Bedeutung, viele Fähigkeiten).

Für folgende Produkte wurden daraufhin in der Sommerpause 1999 von den Projektgruppenmitgliedern operative Ziele, Kennzahlen und Erhebungsgrößen entwickelt:

Amt	Produkte
Personalabteilung:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planung und Steuerung für das gesamte Personal incl. der Erarbeitung von Rahmenrichtlinien für Personalwirtschaft,</li> <li>▶ Personalbeschaffung,</li> <li>▶ Aus- und Fortbildung.</li> </ul>
Amt für junge Menschen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Betreuung Kinder 0-14 Jahre,</li> <li>▶ Sportförderung,</li> <li>▶ betreute Kinder und Jugendarbeit.</li> </ul>
Sozialamt:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hilfe zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen,</li> <li>▶ Hilfen für spezielle Personengruppen</li> </ul>

FORUM:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Koordinierung von Kultur und Weiterbildung,</li> <li>▶ Kurse/offene Angebote,</li> <li>▶ KünstlerInnenförderung.</li> </ul>
Umweltamt:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Öffentlichkeitsarbeit,</li> <li>▶ Klimaschutz.</li> </ul>

Um eine größere Akzeptanz zu erreichen, diskutierten die Projektgruppenmitglieder ihre Vorschläge mit verschiedenen MitarbeiterInnen innerhalb ihrer Ämter.

Nach der Sommerpause wurden die fünf Musterprodukte von der Projektgruppe ausgewählt:

- ▶ Planung und Steuerung für das gesamte Personal incl. der Erarbeitung von Rahmenrichtlinien für Personalwirtschaft,
- ▶ Sportförderung,
- ▶ Hilfe zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen,
- ▶ Kurse/offene Angebote der VHS,
- ▶ Öffentlichkeitsarbeit des Umweltamtes.

Für die Musterprodukte wurden konkrete operative Ziele für die nächsten ein bis drei Jahre definiert und mittels eines vom Controller Herrn Drews entwickelten Formblattes Kennzahlen und Erhebungsgrößen zur Messung festgelegt.

Aufgrund seiner Bedeutung für die Frage, ob die Instrumente, die in diesem Projekt entwickelt werden, auf andere Querschnittsaufgaben übertragbar sind, wurde das Produkt „Öffentlichkeitsarbeit des Umweltamtes“ nicht nur für den Bereich „Gleichstellung“, sondern insgesamt bearbeitet.

Für das Jahr 2000 wird derzeit geplant, die konkrete Implementierung in den Ämtern des Dezernats II und der Personalsteuerung vorzunehmen. Hierfür ist eine Zielvereinbarung zwischen den Beteiligten angedacht.

## 7 Gutachterliche Stellungnahme der externen Beraterin: Übertragbarkeit auf andere Querschnittsziele

Die Instrumente sind auf alle Querschnittsabteilungen einer Kommune übertragbar. Die Querschnittsbereiche wie beispielsweise Recht, Umwelt, Personalwirtschaft, Personalentwicklung, EDV, allgemeine Verwaltung wie z.B. zentrale Beschaffung, Arbeitssicherheit und Gebäudewirtschaft setzen alle Akzente in einer Vielzahl von Produkten. Auch die durch die aktuellen NSM- und Total-Quality-Management-Impulse (TQM) deutlich inszenierten strategischen Zielsetzungen wie beispielsweise KundInnenorientierung lassen sich sehr gut durch Querschnittscontrolling darstellen. Die Querschnittsbereiche und strategischen = fachübergreifenden Ziele einer Unternehmensleitung definieren, fordern oder fördern grundsätzlich bei allen Produkten einer öffentlichen Verwaltung relevante Aussagen beispielsweise bezüglich Menge, Qualität und juristischer, ökologischer, technischer Standards bzw. Zielsetzungen.

Der Querschnittsbereich Finanzen muss nicht mehr gesondert in einer Zielsystematik abgebildet werden, da Finanzzahlen bereits immanently im Controllingverfahren als Daten des Budgets und der Kosten- und Leistungsrechnung enthalten sind. Das gleiche Prinzip findet sich auch wieder im Modell der Balanced Scorecard (BSC), dem aktuellen Controllingmodell für alle Dienstleistungsbranchen. (Vergleiche Kaplan/Norton, Harvard University 1996). Finanzwirtschaft, KundenInnen, Geschäftsprozesse und MitarbeiterInnen/Lernen stellen die vier strategischen Handlungsfelder für Zieldefinitionen und Kennzahlen im BSC dar. Der Erfolg eines Unternehmens wird nach diesen Handlungsfeldern und ihren vernetzten Wirkungsfeldern gestaltet und bewertet. Querschnittscontrolling leistet ähnliches, da der Blick über das Verwalten in einem abgegrenzten Bereich aufgelöst wird durch systematisch vernetzte Zielarbeit in produktübergreifend anzuwendenden Zielbäumen.

Das herkömmliche Controlling ist in Unternehmen der freien Wirtschaft bisher deutlich finanzbetont ausgerichtet. Neben den in der Ausbildung üblicherweise gelehrteten Finanzcontrollingansätzen gibt es leitbildorientierte Controllingansätze (vergleiche beispielsweise Weber/ Liessmann/ Mayer, Universität Köln 1993) , die mehr die qualitativ orientierten Wechselwirkungen von Leistungsursachen betonen. Das BSC betont ausgesprochen konsequent auch die vernetzte Wirkung auf qualitativer Ebene von Lernfähigkeit einer Or-

ganisation, der Optimierung von Geschäftsprozessen und der Fähigkeit einer Organisation, KundInnenwünsche rechtzeitig zu erkennen und zu befriedigen: diese drei Handlungsfelder sind Ursachen für ein gutes wirtschaftliches Unternehmen.

Das Querschnittscontrolling zeigt einen eigenen methodischen Weg auf, vordergründig Qualitäten und ihre fachübergreifende Systematik zu beschreiben, an denen eine Verwaltung ihren Erfolg ausrichten und messen will. Nach der Philosophie von NSM wird der Finanzaspekt über die Budgetierung im Rahmen von Kontraktverfahren abgebildet. So entsteht neben der fachlich intendierten Zielsetzung und der Budgetierung durch das Querschnittscontrolling eine dringend notwendige Betonung auf qualitativen Zielsetzungen. Für non-profit-Unternehmen wie im öffentlichen Dienst ist es besonders evident, dass es in ihren Reformbemühungen nicht um Gewinnmaximierung, sondern um Kostenoptimierung, also um Wirtschaftlichkeit in der Erstellung geht. Der erste Fokus einer strategischen Ausrichtung der Verwaltung ist allerdings das Erstellen der gewünschten Qualität und ihre Bereitstellung in notwendiger Menge und Zeit, dann Wirtschaftlichkeit. Das Gebot der Wirtschaftlichkeit hat schon immer gegolten: nur war durch fehlendes Wissen über die tatsächlichen Kosten einer Dienstleistung diese Zielerreichung nicht optimal erfüllbar bzw. darstellbar.

Im Projekt sind neben der Zielsystematik für Gleichstellung beispielsweise Zielsysteme zu den aktuellen Querschnittszielen KundInnenorientierung und Grundsatzzielen Personalwirtschaft erstellt worden (siehe 7.1.1). Beide Zielsysteme machen deutlich, dass die beschriebenen Instrumente inhaltsneutral und damit universell für alle produktübergreifenden Standards und Strategieziele anwendbar sind.

Zudem ist auch bei diesen Zielsystemen wieder sehr gut erkennbar, dass alleine der Erstellungsprozess schon einen Wert darstellt. Selbst wenn diese Ziele nicht in formale Kontraktierungsverfahren einfließen, stellen sie einen aktuellen Status über Klarheit und Konsens über Ausrichtung des gemeinsamen Tuns durch Beteiligte und Betroffene dar. Sie sind entstanden durch Dialog und Verabredung. Solch eine Auseinandersetzung mit Zahlen, Daten, Fakten über Gesetze, Verordnungen und inhaltliche Aspekte und eine Einigung auf eine Systematik machen das Verstehen und Tun persönlich und sind damit ein wichtiger Impuls für eigenverantwortliches Handeln.

Ziele sind ein wichtiges Mittel, die einerseits grundsätzlich Ordnung und andererseits individuelle Freiräume ermöglichen. Zuviel Ordnung erstickt eine Konzentration auf das Wesentliche, wie viele MitarbeiterInnen in Einheiten der öffentlichen Verwaltung leidvoll erfahren: Anwenden von Standards und Gewohnheiten, ohne den Nutzen zu kennen beziehungsweise erklären zu können. Zuviel Freiraum

schließt Wahrnehmung von Erfolg und Anerkennung aus, da ohne Ziele auch keine qualitativ geprägten Maßstäbe zur Erfolgsmessung im Sinne der Organisation existieren. So schließt sich durch eine konsequente Zielorientierung nicht nur in den Fachbereichen auf Produktebene, sondern auch durch konsequente Zielorientierung durch Querschnittscontrolling ein grundsätzlicher Kreislauf, der sich auf den Ebenen der Wertorientierung und den aktuellen Management- und Optimierungsansätzen bereits weltweit ablesen lässt:

**Mündige BürgerInnen wollen mündige WählerInnen, MitarbeiterInnen und KundInnen sein.**

Jede Kommune, die diesen Nutzen einer Bündelung ihrer Ressourcen auf das Wesentliche durch Diskussion und Stärkung der Eigenverantwortung nutzen will, benötigt nicht nur Zielsysteme, sondern auch eine Festlegung der jeweiligen Zielverantwortlichen.

Auf unternehmensstrategischer Ebene sind dies politische MandatsträgerInnen und die Verwaltungsführung, die sich miteinander verabreden. Beide Verantwortungsbereiche schließen einen verbindlichen Kontrakt miteinander.

Dieser Kontrakt wird häufig Generalkontrakt, Hauptkontrakt oder politischer Kontrakt genannt. Die Berichterstattung zu diesen vereinbarten Zielen (Fach-, Finanz- und Querschnittsziele und ihren Maßstäben zur Zielerreichung) geht

dann in vereinbarten Berichtsrhythmen an diese KontraktpartnerInnen, im Controlling auch 1. Berichtsebene genannt. Der Generalkontrakt ist Ausgangspunkt für die Kontrakte, die die Verwaltungsführung mit ihrer nächsten Führungsebene, beispielsweise Abteilungsleiter, Fachbereichsleiter, Dezernenten, im Controlling kurz 2. Berichtsebene genannt, verbindlich vereinbart. Nun führen die Mitglieder der 2. Berichtsebene Kontraktvereinbarungen mit der 3. Berichtsebene, idealtypischerweise mit den Produktverantwortlichen.

Die Produktverantwortlichen erheben die Größen, die zur Leistungsmessung der Ziele dienen. Controller sind Empfänger der Daten, die diese mit Formelbildungen zu aussagefähigen Kennzahlen verdichten und an die entsprechende Berichtsebene zur Information weiterleiten.

Die vorgestellten Zielsysteme sind ein sehr guter Fundus, um vorhandene Kontrakte bzw. Produktbeschreibungen in die gewünschte Richtung der jeweiligen Verwaltung zu konturieren. Der Wert der Aushandlungs- und Vereinbarungsprozesse steigt mit dem Maß an dialogischem Charakter, den beide GesprächspartnerInnen herzustellen vermögen. Viele Kommunen entscheiden sich daher, ihre KontraktpartnerInnen in Verhandlungsführung und partnerschaftlicher Gesprächsführung auszubilden. Zielorientiert und kooperativ Denken, Planen und Handeln sind unverzichtbare Fähigkeiten im persönlichen Verhaltensrepertoire. Ein sehr intelli-

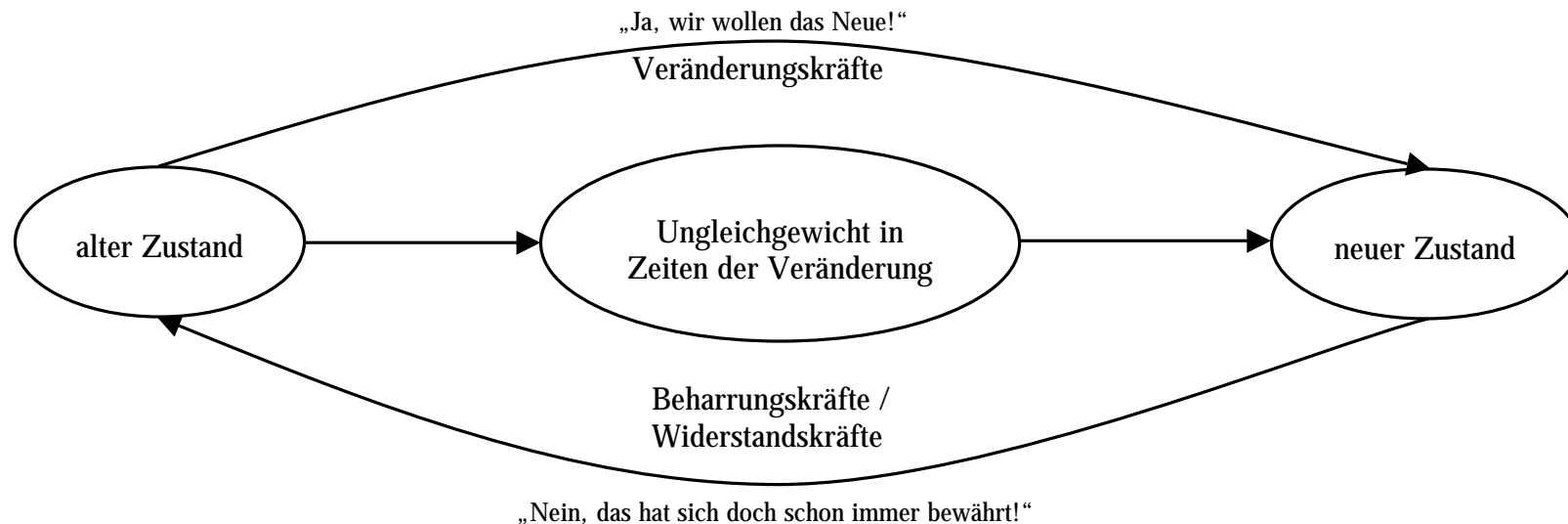
gentes Zielsystem mit allen weiteren NSM-Instrumenten kann ohne diese methodischen und sozialen Kompetenzen nicht die gewünschte Wirkung entfalten. Viele Organisationseinheiten, die zunächst auf einen sehr instrumentell geprägten Weg gesetzt haben, sind mittlerweile umgeschwenkt und setzen auf die Duplizität von kognitiv und affektiv geprägten Wegen. Das Schulungs- und Workshop-angebot schwenkt von kognitiven Werkzeugen immer deutlicher zu affektiven Werkzeugen: Führung, Motivation, Teamorientierung, Verbesserung von Arbeitsklima, Kopplung von gewünschtem Verhalten an Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme sind nur einige der Stichworte in den Seminarkalendern der Kommunen.

Grundsätzlich gilt es bei allen Reformprozessen, sich den typischen Stufen der Veränderung bewusst zu sein.

Widerstand und Irritationen und kurze Phasen der Handlungsunsicherheit sind notwendige Phasen, um wirklich etwas Neues zu etablieren.

Die Reform zu NSM hat begonnen und es gibt neben Enttäuschungen und mangelndem Mut und Ausdauer schon viele stolze Teilergebnisse. Das Querschnittscontrolling schließt eine instrumentelle Lücke, um das Prinzip der Verantwortung und der dezentralen Ressourcenverantwortung sinnvoll weiter in der Realität umzusetzen.

### Widerstreitende Kräfte in Veränderungsprozessen



## Checkliste Ablauf Querschnittscontrolling

Was?	Wer?
Zielsystem entwickeln	Fachexperten Zielverantwortliche Produktverantwortliche
Matrix erstellen über Produktberührung	Fachexperten Zielverantwortliche Produktverantwortliche
Festlegung von Kontraktpartnern	Unternehmensleitung
Auswahl von Zielen und Produkten	Zielverantwortliche + KontraktpartnerInnen
Auswahl von Erfolgskriterien	Zielverantwortliche
Festlegung von Messgrößen zur Zielerreichung	ControllerInnen, Zielverantwortliche, Produktverantwortliche
Entwicklung von Kennzahlen	ControllerInnen
Kontraktierung	Zielverantwortliche = KontraktpartnerInnen
Erhebung von Leistungsdaten	Produktverantwortliche bzw. Delegation
Verfassen eines Berichtes = Darstellung von Kennzahlen	ControllerInnen
Verfassen von Anmerkungen zu Zielerreichungsabweichungen (Abweichungsberichterstattung wie Regelberichterstattung in Perioden)	Produktverantwortliche
Zielkorrekturen	Zielverantwortliche, KontraktpartnerInnen
ggfs. Moderation von Aushandlungsprozessen	ControllerInnen, FachbereichscontrollerInnen, Führungskräfte mit Controllingfunktion

## 7.1 Beispiele

### 7.1.1 Zielsystematik für die Querschnittsziele KundInnenorientierung und Personal (Lübeck)

#### Kundinnenorientierung

##### **Leitziel I:**

Die fachliche Qualität der Arbeit ist gegenüber Bürgerinnen und Bürgern und gegenüber Kolleginnen und Kolleginnen hoch.

##### **I.1 strategisches Ziel:**

Es existieren fachliche Standards für die Qualitätsbewertung der Arbeit.

##### **operative Ziele:**

- ▶ I.1.1. Die fachlichen Standards werden regelmäßig aktualisiert.
- ▶ I.1.2. Standards und Zielvorgaben werden unter der aktiven Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt und fortgeschrieben.

##### **I.2 strategisches Ziel:**

Mit innovativem Denken und Handeln werden die KundInnen der Stadtverwaltung bestmöglich bedient.

### **operatives Ziel:**

- ▶ Innovative Aspekte zur Auftragserledigung werden aktiv gesucht.
- ▶ Die gegenüber den KundInnen zu erbringenden Leistungen werden regelmäßig auf Optimierung untersucht.

### **I.3 strategisches Ziel:**

Vernetztes Denken und Handeln gilt als Voraussetzung für ein hohes Maß an KundInnenzufriedenheit.

#### **operative Ziele:**

- ▶ I.3.1 Mit einem flexiblen Personaleinsatz über Sach- und Abteilungsgrenzen hinweg, ist vernetztes Denken und Handeln möglich geworden.
  - Maßnahme: zielgerichtete Fluktuation
  - Maßnahme: Rotation
- ▶ I.3.2 Strategisches Denken gilt als Voraussetzung für eine kundInnenfreundliche Auftragserledigung.
  - Maßnahme: politogene Faktoren kennen
  - Maßnahme: BündnispartnerInnen suchen, finden, halten
- ▶ I.3.3 Impulse von außen zur Verbesserung der Arbeitsqualität werden gesucht und genutzt.
  - Maßnahme: Austauschprogramme mit Verwaltung, Firmen...
  - Maßnahme: Erfahrungsaustausch mit anderen

### **I.4 strategisches Ziel:**

Wissen und Erfahrung werden in der Arbeitspraxis fachlich hochwertig eingebracht.

#### **operative Ziele:**

- ▶ I.4.1 Das Personal der Hansestadt Lübeck ist für die jeweilige Stelle richtig qualifiziert.
- ▶ I.4.2 Eine fachliche Qualitätskontrolle (mit Fehlerquote z.B.) der Arbeit findet regelmäßig und selbstverständlich statt.
- ▶ I.4.3 Das Personal wird immer wieder entsprechend den aktuellen Bedarfen und Veränderungen weiterqualifiziert.
- ▶ I.4.4 Generalisierung statt Spezialisierung ermöglicht eine vielseitige Einsetzbarkeit des Personals.
- ▶ I.4.5 Die permanente Verbesserung der Fachqualität ist standardisiert.

### **I.5 strategisches Ziel:**

Die Beachtung der Rechtmäßigkeit der Arbeit und Entscheidungen hat oberste Priorität.

#### **operative Ziele:**

- ▶ I.5.1 Qualitätskontrollen (Stichproben, Checkliste...) sichern den hohen Standard der rechtmäßigen Arbeit.
- ▶ I.5.2 Die MitarbeiterInnen haben Zugang zu aktuellen Rechtsprechungen.

- ▶ I.5.3 Eine vorausschauende Beachtung von sich verändernden Rechtslagen sichert die hohe fachliche Qualität der Arbeit.

### **Leitziel II:**

KundInnen der Stadtverwaltung können auf einen guten und umfassenden Service bei all ihren Anliegen rechnen.

### **II.1 strategisches Ziel:**

Identität und Leistungspalette der Stadtverwaltung sind übersichtlich und schnell überschaubar.

#### **operative Ziele:**

- ▶ II.1.1. Die Informationsqualität über Angebote und Inhalte der Leistungen ist hoch.
  - Maßnahme: Infoblatt
  - Maßnahme: Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ II.1.2. Mit einer angemessenen räumlichen Gestaltung erhalten die KundInnen einen ansprechenden und schnellen Überblick.
  - Maßnahme: „Tresen“/Farben
  - Maßnahme: Beschilderung

### **II.2 strategisches Ziel:**

Das Erscheinungsbild der Lübecker Stadtverwaltung spricht KundInnen an.

#### **operative Ziele:**

- ▶ II.2.1 innen
- ▶ II.2.2 außen

### **II.3 strategisches Ziel:**

Die städtische Verwaltungsstruktur ermöglicht eine möglichst schnelle und umfassende Erledigung des Anliegens für die KundIn.

#### **operative Ziele:**

- ▶ II.3.1 Fachkompetente Erst-AnsprechpartnerInnen sichern eine möglichst schnelle, vollständige und korrekte Auftragserledigung.
- ▶ II.3.2 Mit dem Prinzip „Short visit“ werden die Anliegen der KundInnen angenommen und erledigt.

### **II.4 strategisches Ziel:**

Die Stadtverwaltung ist gut erreichbar und ermöglicht hierdurch eine schnelle Auftragserledigung.

### **operative Ziele:**

- ▶ II.4.1 Durch Stadtteilbüros werden die Interessen der KundInnen vor Ort erledigt.
- ▶ II.4.2. Schnell und kurzfristig die richtige AnsprechpartnerIn in der Stadtverwaltung zu erreichen, sichert eine hohe KundInnenzufriedenheit.
- ▶ II.4.3 Die KundInnen können ihre Anliegen auch mit Hilfe technischer Mittel auf den Weg bringen und soweit als möglich erledigen.

### **II.5 strategisches Ziel:**

Die Auftrags erledigung durch die Stadtverwaltung erfolgt schnell.

### **operative Ziele:**

- ▶ II.5.1 Die Reaktionszeit auf KundInnenwünsche ist kurz; kurzfristige Rückmeldung ist Handlungsprämisse.
- ▶ II.5.2 Die Bearbeitungszeit für Anliegen ist klar definiert und wird mehrheitlich unterschritten.
- ▶ II.5.3 Die Wartezeit ist aufgrund einer hohen Strukturqualität kurz und für die KundInnen planbar.

### **II.6 strategisches Ziel**

Die Erwartungen der KundInnen, dass die MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung innovativ denken und handeln, werden erfüllt.

### **operative Ziele:**

- ▶ II.6.1. Eine lebenslagengerechte (Geburt, Tod, Eheschließung, Scheidung, Selbständigkeit, Umzug, Dauerkrankheit etc.) Schneidung von Produkten und Leistungen der Stadt ist erfolgt.
- ▶ II.6.2 FallmanagerInnen und SpezialistInnen ergänzen sich zur Zufriedenheit der KundInnen bei der Auftrags erledigung.

### **Leitziel III:**

Die KundInnen fühlen sich als KundInnen angenommen und behandelt (Beziehungsqualität).

### **III.1 strategisches Ziel:**

Sachverhalte und Entscheidungen werden adressatInnengerecht vermittelt (nachvollziehbar und transparent).

### **operative Ziele:**

- ▶ III.1.1 Sachverhalte, werden, soweit als möglich, zum besseren Verständnis visualisiert.
- ▶ III.1.2 Die Entscheidungsvorbereitung erfolgt unter größter Sorgfalt.

- ▶ III.1.3 Die MitarbeiterInnen versuchen aktiv, ihre Entscheidungen den KundInnen verständlich und nachvollziehbar zu machen.
- ▶ III.1.4 Ein bewusster Umgang mit Sprache ist den Mitarbeiterinnen geläufig und sie werden regelmäßig entsprechend geschult.
- ▶ III.1.5. Eine nachgehende Betrachtung und Betreuung von KundInnen ist nicht die Ausnahme.
- ▶ III.1.6. Die MitarbeiterInnen kennen Pro- und Contra-Argumente ihrer Entscheidung; können diese den KundInnen nennen und ihre Entscheidung begründen.

### ***III.2 strategisches Ziel:***

Schwierige Situationen im Umgang mit KundInnen werden zur Zufriedenheit der KundInnen und zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bewältigt.

#### ***operative Ziele:***

- ▶ III.2.1 Beschwerden über MitarbeiterInnen oder Entscheidungen werden entgegengenommen und beraten.
- ▶ III.2.2 Abschlägige Bescheide werden den KundInnen kompetent und sensibel vermittelt.
- ▶ III.2.3 MitarbeiterInnen sind durch regelmäßige Fortbildungen geübt im Umgang mit Wut, Ärger oder auch Angriffen von KundInnen und gehen ruhig und sachlich damit um.
- ▶ III.2.4 Eigene Fehler der MitarbeiterInnen werden eingestanden, benannt und behoben.

### ***III.3 strategisches Ziel:***

Auf KundInneninteressen einzugehen ist selbstverständliche Handlungsgrundlage der städtischen MitarbeiterInnen.

#### ***operative Ziele:***

- ▶ III.3.1 KundInnenbedarfe werden erfragt und in die Weiterentwicklung der Arbeit einbezogen.
- ▶ III.3.2. Die Beratung der KundInnen erfolgt von seiten der MitarbeiterInnen aktiv und ganzheitlich.
- ▶ III.3.3 Die MitarbeiterInnen nehmen aktiv Kontakt mit internen/externen KundInnen auf.
  - Maßnahme: Suchende erkennen, ansprechen und Hilfe anbieten
  - Maßnahme: kollegiales Feedback

### ***III.4 strategisches Ziel:***

Schon bei der ersten Kontaktaufnahme der KundInnen mit der Stadtverwaltung wird ihnen das Gefühl vermittelt, willkommen zu sein.

#### ***operative Ziele:***

- ▶ III.4.1 Die MitarbeiterInnen sind geschult über die Bedeutung von Körpersprache und haben gelernt, durch nonverbale Signale Empfang (Augen, Mimik, Körperhaltung) zu signalisieren.
  - Maßnahme: Namensschilder
- ▶ III.4.2 Ausbildung und Schulungen sichern die notwendige innere Haltung der MitarbeiterInnen: „ich bin für die BürgerIn da...“

- Maßnahme: erwachsener Umgang mit eigenen Stimmungsschwankungen
- ▶ III.4.3 Die MitarbeiterInnen tragen gegenüber ihren KundInnen angemessene Kleidung.
- ▶ III.4.4 Durch die Ausübung der Grundregeln des höflichen Umgangs gewährleisten die MitarbeiterInnen den höflichen Umgang mit ihnen.

## Personal

### **Leitziel I:**

Der quantitative und qualitative Personalbedarf wird mittel und langfristig berufsgruppenorientiert vorausgeplant.

### **I.1 strategisches Ziel:**

Leitbild und daraus abgeleitete verbindliche Zielsetzungen liegen vor.

#### **operative Ziele:**

- ▶ I.1.1. Das Leitbild enthält Ziele zur Beschäftigtenkultur
- ▶ I.1.2. Die Ziele des Leitbildes sind in Kontrakten und Zielvereinbarungen konkretisiert.

### **I.2 strategisches Ziel:**

Aktuelle Anforderungsprofile für die Arbeitsprozesse liegen vor.

#### **operatives Ziel:**

- ▶ I.2.1. Mengengerüst unter Berücksichtigung politischer, gesellschaftlicher, rechtlicher, demografischer Rahmenbedingungen liegen vor.
- ▶ I.2.2. detaillierte Qualitätsangaben und Prioritätensetzungen sind in den Produktkontrakten enthalten. Daraus werden die Qualifikationsanforderungen an MitarbeiterInnen abgeleitet.
- ▶ I.2.3. Die finanziellen Rahmenbedingungen sind bekannt und einbezogen.

### **Leitziel II:**

Die Gewinnung von qualifizierten, flexiblen MitarbeiterInnen ist sichergestellt.

### **II.1 strategisches Ziel:**

Die Personalauswahlverfahren erfolgen aufgrund von Rahmenregelungen.

**operative Ziele:**

- ▶ II.1.1. Rahmenregelungen für die Personalauswahlverfahren mit Ausnahme von Nachwuchskräften liegen vor.
- ▶ II.1.2. Gesonderte Rahmenregelungen für Nachwuchskräfte liegen vor.
- ▶ II.1.3. Für jede zu besetzende Stelle liegt ein Anforderungsprofil vor.

**II.2 strategisches Ziel:**

Die Stadt stellt sich als moderne und aufgeschlossene Arbeitgeberin dar.

**operative Ziele:**

- ▶ II.2.1. Für die immateriellen Werte der Beschäftigung bei der HL wird aktiv geworben.
- ▶ II.2.2. Potentielle Bewerberkreise werden gezielt angesprochen, z.B. durch Nutzung neuer Techniken.
- ▶ II.2.3. Auch qualitativ hochwertige Stellen mit Teilzeitkräften besetzt.

**II.3 strategisches Ziel:**

Es besteht Methodenvielfalt im Hinblick auf unterschiedliche Funktionen und Qualifikationen.

**operative Ziele:**

- ▶ II.3.1. Auswahlverfahren werden zeitlich gestrafft, die Abläufe sind auf Zeitersparnis geprüft.
- ▶ II.3.2. Für unbefristet zu besetzende Planstellen erfolgt eine Ausschreibung (intern/extern).
- ▶ II.3.3. Für befristete Bedarfe werden andere Wege der Beschäftigtengewinnung beschränkt (z.B. Vermittlung durch Arbeitsamt).
- ▶ II.3.4. Für herausgehobene Positionen wird ein Assessmentcenter durchgeführt.
- ▶ II.3.5. Die Förderung von Frauen ist gewährleistet.
- ▶ II.3.6. Die Förderung von Schwerbehinderten ist gewährleistet.

**II.4 strategisches Ziel:**

Die Auswahl erfolgt durch Abgleich von Anforderungsprofil und Qualifikationsprofil (Eignung, Leistung, Befähigung).

**operatives Ziel:**

- ▶ II.4.1. Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind immer Bestandteil des Anforderungsprofils.

### **II.5 strategisches Ziel:**

Die Probezeit ist Bestandteil des Auswahlverfahrens.

#### **operative Ziele:**

- ▶ II.5.1. Die Leistungen werden anhand von Zielvereinbarungen kontrolliert.
- ▶ II.5.2. Fehlentscheidungen bei der Auswahl werden innerhalb der Probezeit korrigiert.
- ▶ II.5.3. Bei ungenügender Leistung wird das Arbeitsverhältnis aufgelöst.

#### **Leitziel III:**

Das Leistungspotenzial der MitarbeiterInnen wird erhalten und gefördert.

### **III.1 strategisches Ziel:**

Das Leistungspotenzial ist bekannt.

#### **operative Ziele:**

- ▶ III.1.1. Es existiert ein leistungsbezogenes Erfassungsinstrument.

### **III.2 strategisches Ziel:**

MitarbeiterInnen werden für die jeweilige Aufgabe sowie für Zukunftsaufgaben qualifiziert.

#### **operative Ziele:**

- ▶ III.2.1. Fachbereiche thematisieren Qualifikationsstand regelmäßig.
- ▶ III.2.2. Das Fortbildungsprogramm der HL bietet zielgerichtete Seminarangebote.
- ▶ III.2.3. "Learning by doing" findet planmäßig statt (Delegation, Hospitation, Praktiker, Rotationsprinzip, Projektarbeit).

### **III.3 strategisches Ziel:**

MitarbeiterInnen sind motiviert und identifizieren sich mit der Stadt.

#### **operative Ziele:**

- ▶ III.3.1. MitarbeiterInnen sind an der Leitbilddiskussion beteiligt.
- ▶ III.3.2. Der Personaleinsatz der MitarbeiterInnen orientiert sich an ihren Stärken.
- ▶ III.3.3. Der Umgang miteinander ist offen.
- ▶ III.3.4. MitarbeiterInnen geben ihren Vorgesetzten Feedback.
- ▶ III.3.5. Die Delegation von Aufgaben wird praktiziert.
- ▶ III.3.6. Hinderliche Arbeitsabläufe sind Thema von Qualitätszirkeln.
- ▶ III.3.7. Es existiert ein leistungsbezogenes "Belohnungssystem".

**III.4 strategisches Ziel:**

Das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen wird geachtet und gefördert.

**operative Ziele:**

- ▶ III.4.1. Es gibt ein Gesundheitskonzept (ergonomische Gesichtspunkte, Alkohol- u. Rauschmittelprävention, Arbeitssicherheit).
- ▶ III.4.2. Arbeitszeiten berücksichtigen auch die persönlichen Leistungsspitzen u. die private Situation.
- ▶ III.4.3. Mobbing-Fälle werden aufgegriffen, thematisiert u. geklärt (z.B. Mobbingrichtlinie, Präventionsmaßnahmen).

**Leitziel IV:**

Die einzelnen MitarbeiterInnen werden ihren jeweiligen Lebens- u. Berufssituation entsprechend zeitnah und problem-lösungsorientiert beraten und betreut.

**IV.1 strategisches Ziel:**

MitarbeiterInnen sind über Beratungsmöglichkeiten informiert.

**operative Ziele:**

- ▶ III.1.1. Es gibt einen Katalog über das vorgehaltene Beratungsspektrum (AnsprechpartnerInnen, Leistung, voraussichtliche Bearbeitungsdauer).

- ▶ III.1.2. Neue Rechtslagen werden unaufgefordert in verständlicher Formulierung u. mit Beispielfällen übermittelt.

**IV.2 strategisches Ziel:**

Die Beratung ist Kundinnenfreundlich organisiert.

**operative Ziele:**

- ▶ III.2.1. Die MitarbeiterInnen erhalten Beratung "aus einer Hand".
- ▶ III.2.2. AnsprechpartnerInnen u. Vertretung sind bekannt.
- ▶ III.2.3. Die Erreichbarkeit der Servicestellen ist gewährleistet (Anrufbeantworter etc.)
- ▶ III.2.4. Kurzfristige Erstberatung ist sichergestellt.

**IV.3 strategisches Ziel:**

Die Beratung dient der Interessenlage der MitarbeiterInnen.

**operative Ziele:**

- ▶ IV.3.1. Die Gleichbehandlung ist gewährleistet.
- ▶ IV.3.2. Der neueste Stand der Rechtslage wird angewendet, ab-sehbare Veränderungen der Rechtslage werden übermittelt.
- ▶ IV.3.3. MitarbeiterInnen werden vorsorglich auf voraussehbare Berufs- u. Lebenssituation u. daraus folgende Konsequenzen un-aufgefordert hingewiesen.
- ▶ IV.3.4. Es werden Lösungswege u. Alternativen aufgezeigt.

## 7.1.2 Produkt Öffentlichkeitsarbeit des Umweltamtes (Norderstedt)

### **Leitziel I**

Die Stadt fördert ein hohes Umweltbewusstsein in der Bevölkerung.

#### **strategische Ziele:**

- ▶ Die Strukturen eines umweltgerechten Verhaltens werden allgemein verstanden.
- ▶ Umweltaspekte fließen regelmäßig in Entscheidungen mit ein.

#### **operationale Ziele / Maßnahmen:**

- ▶ Ökologische Grundprinzipien (Vernetzung schafft Stabilität, optimale Ressourcennutzung, Anpassung an limitierende Standortfaktoren, Kapazitätssteigerungen durch vielfältige, spezialisierte Nutzungen [Einnischung], ...) werden durch Schulungen, Seminare, Veranstaltungen und Informationsmaterial vermittelt.
- ▶ Die Stadt bietet der Bevölkerung Möglichkeiten an, ökologische Grundprinzipien aktiv einzuüben für eine Übertragung der Lerninhalte auf alltägliche Entscheidungen.
- ▶ Frauen und Männer werden bei der Vermittlung ökologischer Grundprinzipien gleichermaßen durch Wortwahl und Ausrichtung auf zielgruppenspezifische Wahrnehmungs- und Lernformen angesprochen.

- ▶ Die Stadt strebt bei Veranstaltungen einen für alle Zielgruppen gleich gut erreichbaren Veranstaltungsort und -termin an.
- ▶ Städtische Entscheidungen, in denen Umweltaspekten der Vorrang eingeräumt wurde, werden öffentlich begründet.

### **Leitziel II**

Einer intakten Umwelt wird in Norderstedt ein hoher Stellenwert beigemessen.

#### **strategische Ziele:**

- ▶ Umweltschutz ist wichtiges Thema in der öffentlichen Diskussion.
- ▶ Die Stadt übernimmt eine Vorbildfunktion bei der Berücksichtigung von Umweltbelangen in anstehenden Entscheidungen.
- ▶ Die Norderstedter Bevölkerung ist bereit, für eine intakte Umwelt einen höheren Preis zu zahlen.

#### **operationale Ziele / Maßnahmen:**

- ▶ Die Stadt informiert die Öffentlichkeit über aktuelle Themen mit Umweltbezug (z.B. Umwelt-Tip in der Norderstedter Zeitung).
- ▶ Die Stadt berichtet öffentlich über eigene Aktivitäten im Umweltschutz.

- ▶ In öffentlichen Darstellungen verwendet die Stadt eine geschlechtsneutrale Sprache und bricht gegebenenfalls Rollenklischees auf.
- ▶ Bei mindestens 50% aller Beschaffungs-Entscheidungen wählt die Stadt diejenigen Produkte, die innerhalb ihrer Produktgruppe die umweltverträglichste Lösung darstellen.
- ▶ Die Stadt honoriert umweltfreundliches Verhalten der Norderstedter Bevölkerung durch geeignete Anreizsysteme.

### **Leitziel III**

Umweltfreundliches Verhalten in allen Lebensbereichen ermöglichen.

#### **strategische Ziele:**

- ▶ Die Stadt stellt konkrete Entscheidungshilfen für ein umweltfreundliches Verhalten zur Verfügung.
- ▶ Die Stadt stellt Dienstleistungen zur Verfügung, mit deren Hilfe mögliche Umweltbelastungen erkannt werden können.
- ▶ Die Stadt vermittelt Umweltthemen zielgruppenorientiert.

#### **operationale Ziele / Maßnahmen:**

- ▶ Die Stadt stellt der Bevölkerung zu den wichtigsten Umweltthemen (z.B. gesunde Ernährung, Garten / Pflanzenschutz, Bauen / Wohnen / Renovieren, Klimaschutz, Luftbelastungen, Lärm, Wasser / Gewässerschutz, Waschen / Putzen, Chemikalien, Umweltgifte / Schadstoffe, umweltfreundliche Produkte, Kosmetik, Textilien, Büro / Schule, Verkehr, Freizeit / Tourismus) Informationen (Auskunft/ Beratung) und Publikationen Dritter zur Verfügung, wobei sie auf eine geschlechtsneutrale Sprache achtet.
- ▶ Für eine zielgruppenorientierte Themenaufbereitung werden bei (für das Umweltamt erkennbarem) Bedarf eigene Publikationen erstellt, die in geschlechtsneutraler Sprache verfasst werden.
- ▶ Die Stadt führt jährlich mindestens 1 Veranstaltung selbst durch oder beteiligt sich an Veranstaltungen Dritter, die konkrete Ansatzpunkte für ein umweltverträgliches Verhalten aufzeigen. Dabei wirkt die Stadt darauf hin, dass die Inhalte zu mindestens 50% von Frauen vermittelt werden.
- ▶ Die Stadt stellt für verschiedene Umweltthemen geeignete Materialien zur Verfügung, mit denen ein umweltverträgliches Verhalten durch die Bevölkerung ausprobiert werden kann. Jährlich wird für mindestens einen weiteren Umweltbereich Experimentiermaterial zur Vermittlung von Handlungswissen zusammengestellt.
- ▶ Informationen über ein umweltverträgliches Verhalten werden auf vielfältige Art und Weise verbreitet.

## 8 Gutachterliche Stellungnahme der externen Beraterin: Übertragbarkeit auf andere Kommunen

Die entwickelten Instrumente aus diesem Projekt – insbesondere die Zielsystematik und die Matrix – lassen sich grundsätzlich auf alle Kommunen übertragen, die sich für ein systematisch zielorientiertes Planen und Messen entschieden haben.

Querschnittscontrolling kann - wie andere Instrumente der Neuen Steuerung auch - als Einstieg in eine Verwaltungsmodernisierung genutzt werden. Die Bausteine von NSM wie Produktbeschreibungen und ihre Systematik, Berichtswesen, Kontrakte usw. bauen im wesentlichen nicht hierarchisch, sondern verzahnt miteinander auf. Daher haben Kommunen bisher methodisch recht frei ihren individuellen Einstieg in die neue Steuerung wählen können: über Regeln der Budgetierung und/oder Produktbeschreibungen und/oder über Leitbilddiskussion als Basis für die Ableitung von Strategiezielen, um einige Beispiele für übliche Reformeinstiege zu nennen.

Querschnittscontrolling kann am schnellsten hergestellt werden und ihre Wirkung entfalten, wenn die Kommune als Basis bereits einen Produktplan erstellt hat bzw. erstellen will und ein Kontrakt- und Berichtswesen bereits aufgebaut hat bzw. erstellen will. Dann sind bereits Grundeinsichten in das Wesen einer Produktbeschreibung vorhanden und in der Diskussion um die Steuerung von Querschnittszielen kann auf das Erfahrungswissen der Notwendigkeit einer Produktsteuerung aufgebaut werden.

Auch die Frage, ob ein Reformeinstieg top down (von oben aus der obersten Hierarchie), bottom up (von unten, von der Basis) oder middle out (aus der Mitte der Führung, der Hierarchie) gestaltet werden muss, ist eher eine theoretische Frage. Der Impuls für eine Reform darf in einer gesunden Organisation aus jeder Hierarchiestufe heraus erfolgen, da Erkenntnisse und Handlungsbedarfe nicht an einer organisatorisch im vornherein definierten Stelle entstehen. Unstrittig sind in der Theorie wie in der Praxis jedoch zwei Aspekte: für eine nachhaltige Reform müssen alle Hierarchiestufen durchlaufen werden, um ihr Mitwirken und Mitverantworten sicherzustellen und jede Reform, die vom Topmanagement in ihrem Nutzen nachdrücklich unterstützt wird, kann mit weniger Ressourceneinsatz der „Chance Agents“ (der Veränderungsagenten beispielsweise in den Projekt- und Lenkungsgruppen) in praktikierbare Alltagsrealität umgesetzt werden.

Die Instrumente eignen sich für alle Querschnittsbereiche einer Stadtverwaltung. Alleine die konzentrierte und systematische Abbildung von Leitzielen, strategischen und operativen Zielen in einem in sich logisch geschlossenen Zielsystem stellt schon eine wichtige Strukturhilfe für alle in einem Querschnittsbereich Tätigen und Verantwortlichen dar.

Der nächste Schritt, die Anwendung der Matrix, ist ein praktisches und taugliches Instrument, um eindeutig festzulegen, ob ein Produkt von einer Zielsetzung aus der Zielsystematik berührt ist. In einem weiteren Schritt ist es mit Hilfe der Matrix möglich, Schwerpunkte zu setzen. In dem Falle der Berührung und/oder der Prioritätensetzung wird die Zielsetzung in die Produktbeschreibung bzw. in den Kontrakt aufgenommen und dient somit als Ausgangspunkt für Messbarkeit und Darstellung im Berichtswesen.

Die Tauglichkeit der Anwendung wächst mit zunehmender Implementierungsreife aller Aspekte der Neuen Steuerungsinstrumente. Das Querschnittscontrolling selber bietet alle Aspekte, um flächendeckende Impulse für Zielorientierung, Transparenz, Stärkung der Eigenverantwortung (AKV-Prinzip: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung in einer Hand) und Steuerbarkeit unter unterschiedlichen Gesichtspunkten zu setzen.

Die Größe einer Kommune ist grundsätzlich kein Einschließungs- oder Ausschlussgrund für die Anwendung des vorge-

stellten Modells des Querschnittscontrollings. Die Orientierung an geschlossenen Zielsystemen und die dialogischen Aushandlungs- und Vereinbarungsinstrumente sind für alle Managementprozesse, sowohl in einer kleinen, wie in einer großen Verwaltung unverzichtbare Werkzeuge. Querschnittscontrolling unterstützt die Bündelung der Ressourcen auf bedeutsame Ziele, stärkt Transparenz und Orientierung in und außerhalb der Verwaltung und macht die Verantwortung in den jeweiligen Funktionen deutlich. Jede Kommune kann die Zielsysteme bezüglich ihrer besonderen demografischen, regionalen und politischen Ausgangslage nutzen, anpassen und auswählen. Sie kann aus dem vorhandenen Fundus auswählen und diese als Anregungen für die Diskussion über Inhalte und Verfahren in verwaltungsinternen und politischen Gremien verwenden.

Einer kleinen Verwaltung ist es eine Hilfe, aus den vorliegenden Zielsystemen für ihre Produktpalette relevante Ziele herauszulösen und weiter zu entwickeln für ihre Bedürfnisse. Sie muss keine der ohnehin knappen Ressourcen in die Entwicklung von Zielsystemen und weiteren Instrumente investieren, sondern kann schnell von den hier beschriebenen Werkzeugen profitieren.

Für eine große Verwaltung ist es von Nutzen, für ihren großen Leistungsapparat auf bestehende Zielsysteme zur orientierenden Hilfe in allen Produktausprägungen zurückgreifen zu können. Für größere Verwaltungen ist es häufig eine or-

organisatorische und führungstechnische Herausforderung, Standards für eine gleichförmige und vergleichbare Qualität der Ergebnisse zu setzen. Standards werden gerade von engagierten und intelligenten MitarbeiterInnen häufig als Bevormundung bzw. Passivitätsverordnung erlebt. Querschnittscontrolling ist durch seine immanente Zukunftsorientierung und Betonung der Aushandlungs- und Beteiligungsprozesse ein sehr geeigneter Instrumentenkasten zur Aktivierung von MitarbeiterInnen- und Führungsverantwortung.

Je komplexer die Aufgabe für eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter ist, umso mehr Handlungsautonomie benötigt sie. Eigenverantwortung kann nur auf der Basis von Handlungsautonomie, nach Zielen ausgerichtet, entstehen. Feste Standpunkte, durch Standards eng definiert, werden zugunsten gemeinsamer Bewegungsräume aufgegeben. Zielorientierung konzentriert die vorhandenen Kräfte auf einen gemeinsam definierten Punkt - es entsteht die notwendige Bewegung auf etwas Neues. (siehe auch Anhang: „Zwei mögliche Verfahren zur Verankerung von dezentraler Eigenverantwortung“)

Ein wesentlicher Aspekt zur vollständigen und einfachen Implementierung von Querschnittscontrolling ist der Stand der DV-Ausstattung. Die Aushandlungsinstrumente können unabhängig von der DV-Ausstattung verwendet werden. Die Kontrolle durch Erhebung von Daten bei den Produktver-

antwortlichen wie das Zusammenführen von Leistungsdaten zu Kennzahlen und das Verfertigen von Berichten durch eine ControllerIn kann händisch wie dv-gestützt stattfinden. Die stabile dv-gestützte Erhebung wie Auswertung ist jedoch ein generelles Problem bei dem Wandelprozess einer herkömmlichen Verwaltung zu einer modernen Verwaltung nach bekannten NSM-Standards. Vielerorts werden DV-Lösungen entwickelt und uns ist noch keine ausgereifte Anwendung in einer deutschen Kommune bekannt. Die Kommunen, die sich ernsthaft auf den Weg zu einer NSM-tauglichen Verwaltung gemacht haben, arbeiten mit einer Vielzahl an Übergangslösungen von der Kameralistik zur kaufmännischen Buchführung und das bedeutet derzeit noch deutliche Mehrarbeit.

Dennoch ist trotz aller Unvollkommenheit in den Erhebungs- und Auswertungsinstrumenten (Daten, Kennzahlen, Berichte) schon alleine durch eine konsequente Steuerung über Ziele ein deutlicher Qualitätszuwachs in den Diskussions- und Aushandlungsprozessen der entsprechenden Kommunen zu erkennen. In den beiden Pilotstädten konnten wir eine enorme Anzahl von aktivierenden und motivierenden Impulsen für die Arbeit von Führungskräften und ControllerInnen beobachten.

Solange Vorgänge im wesentlichen nicht automatisiert sind, ist eine sorgfältige maßvolle Dosierung von Zielsetzungen zur Messbarkeit notwendig. Je aufwendiger die Erhebungs-

größen zur Kennzahlenerhebung, desto maßvoller muss auch diesbezüglich die Messbarkeit vereinbart werden.

Bei der Implementierung von neuen Instrumenten ist stets daran zu denken, dass alte bzw. herkömmliche Instrumente entfallen können. Die neuen Instrumente bieten einen Zusatznutzen – das ist auch der originäre Grund, warum Ressourcen in ihre Entwicklung investiert wurden. Für Führungskräfte ist es zu Orientierungszwecken ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Linie und Projekt hilfreich, stets den Zusatznutzen der neuen Instrumente deutlich zu machen. Der generelle Zusatznutzen aller NSM-Instrumente ist die höhere Transparenz, Zukunftshandlungsorientierung und ihre Messbarkeit. Beispielsweise liegt es auf der Hand, das bisherige Instrument Frauenförderplan nach kameralistischer Machart auch nach den neuen Regeln des Querschnittscontrollings neu zu gestalten. In der Diskussion im vorliegenden Projekt gab es bereits zahlreiche Stimmen, dass eine solche Reform des Frauenförderplanes nach operationalisierten Erfolgsschritten sehr zur Aushandlungsklarheit und einer Steigerung der Ergebnisqualität beitragen würde.

Das bisherige Verfahren der Diskussion und Beschlussfassung durch Bürgermeister und politische Vertretung kann für das Contracting beibehalten werden. Es steht im Ermessen der jeweiligen KontraktpartnerInnen, ob sie auf den globalen Ebenen der Leitziele und der strategischen Ziele einen Rahmenkontrakt vereinbaren wollen und die operative

Durchführung per AKV-Prinzip bei den Produktverantwortlichen belassen oder an ausgewählten Beispielen auch im strategischen Kontrakt einzelne konkrete Ziele mit Erfolgsindikatoren festlegen. So kann interne KundInnenorientierung über eine neue Form des Frauenförderplans effektiver in einer Verwaltung realisiert werden.

Mittlerweile setzt sich die Einsicht in der bundesweiten Diskussion durch, dass die Einführung und Nutzung erster Ergebnisse von NSM im wesentlichen durch eine Verhaltensreform und nicht durch einen kognitiv, instrumentell und rein verfahrenstechnisch geprägten Reformprozess herbeigeführt wird. Diese Verhaltensreform bezieht sich auf alle Mitglieder einer Verwaltung: die Führungskräfte, MitarbeiterInnen und politischen VertreterInnen. Wesentliche Reibungsverluste in der gemeinsamen Leistungserstellung einer Verwaltung sind nicht nur in der mangelnden Steuerungsfähigkeit aufgrund fehlender bzw. noch kameralistisch ausgerichteter Instrumente, sondern auch im Mangel an Kooperation, EinwohnerInnenorientierung, Wertschätzung, Mitwirkung, und Motivation an und für die eigene Leistung zu sehen. Die Kommunen, die rechtzeitig alle Mitglieder einer Verwaltung in den Reformprozess eingebunden und alle Mitglieder ernst genommen haben (= Verzicht auf Schuldzuweisungen), können wesentlich stabilere Ergebnisse bei der Umsteuerung verzeichnen als beispielsweise die Kommunen, die top down die neue Welt des Managens

„verfügt“ haben bzw. noch einige halbherzige Mitwirkungsveranstaltungen angefügt haben.

Wir sind überzeugt, dass die konsequente Mitwirkung an Zielorientierung und die damit geschaffene Transparenz und Verantwortung, wie wir sie im Querschnittscontrolling beschrieben haben, ernsthaft angewendet, einen wesentlichen Beitrag zur notwendigen Verhaltensreform wie zu betriebswirtschaftlich-strategischen Instrumenten einer modernen Verwaltungsführung leistet.

Frohes Gelingen!

# 9 Anhang

## *Kennzahlen des Musterprodukts Öffentlichkeitsarbeit des Norderstedter Umweltamtes*

### Kopfdaten

<b>Operatives Ziel</b>	Id): Städtische Entscheidungen, in denen Umweltaspekten der Vorrang eingeräumt wurde, werden öffentlich begründet.
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Anteil umweltfreundlicher Entscheidungen
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Frau Braune
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wie hoch ist der öffentlich wahrnehmbare Anteil von Entscheidungen in Norderstedt, die aus Verantwortung für die Umwelt getroffen werden?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Politik, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt, die in Beschaffung und Planung Grundsatz-Entscheidungen treffen
<b>Formel und Maßeinheit</b>	$\frac{\text{(veröffentlichte Grundsatz-Entscheidungen, die nur aus Gründen des Umweltschutzes getroffen wurden} + \text{veröffentlichte Grundsatz-Entscheidungen, in denen Umweltargumenten zu Lasten anderer Argumente zu über 50\% der Vorzug gegeben wurde)} \cdot 100}{\text{alle Grundsatz-Entscheidungen im Berichtszeitraum für Beschaffung und Planung}}$
<b>Berichtszeitpunkte</b>	Tertialberichte (jeweils zum 30.4. / 31.8. / 31.12.)
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

### Erhebungsgrößen

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anzahl umweltfreundlicher Beschaffungsentscheidungen, die veröffentlicht werden	Beschaffungsstatistik	alle Amtsleitungen, in deren Amt Grundsatz-Entscheidungen zur Beschaffung oder Planung getroffen werden	30.04., 30.08., 30.12.
Anzahl aller Beschaffungsentscheidungen	Beschaffungsstatistik	alle Amtsleitungen, in deren Amt Grundsatz-Entscheidungen zur Beschaffung oder Planung getroffen werden	30.04., 30.08., 30.12.
Anzahl umweltfreundlicher Planungsentscheidungen	Begründung zu neu aufgestellten + geänderten B-Plänen / F-Plan	Team 697, Frau Weule, Frau Hoyer	30.04., 30.08., 30.12.
Anzahl aller Planungsentscheidungen	„	„	„

**Entwicklung der Kennzahl**

<b>Ist 1999</b>	<b>Benchmark</b>	<b>Ziel 2000</b>	<b>Ziel 2001</b>	<b>Ziel 2002</b>
unbekannt	entfällt	> Ist 1999	> 50%	> 50%
<b>Toleranzgrenzen</b>		keine	mind. 40%	mind. 50%

**Kopfdaten**

<b>Operative Ziele</b>	IId): Bei mindestens 50% aller Beschaffungs-Entscheidungen wählt die Stadt diejenigen Produkte, die innerhalb ihrer Produktgruppe die umweltverträglichste Lösung darstellen. Id): teilweise Messung: Städtische Entscheidungen, in denen Umweltaspekten der Vorrang eingeräumt wurde, werden öffentlich begründet.
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Quote umweltfreundlicher Beschaffungen
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Frau Braune
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wie weit berücksichtigt die Stadt Umweltkriterien bei eigenen Beschaffungen? Nimmt die Stadt durch das eigene Verhalten im Umweltschutz eine Vorbildfunktion ein?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Bürgermeister/in, Politik (Umweltausschuss), Öffentlichkeit
<b>Formel und Maßeinheit</b>	$\frac{\text{Anzahl umweltfreundlicher Beschaffungsentscheidungen} \cdot 100}{\text{Anzahl aller Beschaffungsentscheidungen}}$
<b>Berichtszeitpunkte</b>	Tertialberichte (jeweils zum 30.4. / 31.8. / 31.12.)
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Anzahl umweltfreundlicher Beschaffungsentscheidungen, die veröffentlicht werden	Beschaffungsstatistik	alle Amtsleitungen, in deren Amt Grundsatz-Entscheidungen zur Beschaffung getroffen werden	30.04., 30.08., 30.12.
Anzahl aller Beschaffungsentscheidungen	Beschaffungsstatistik	alle Amtsleitungen, in deren Amt Grundsatz-Entscheidungen zur Beschaffung getroffen werden	30.04., 30.08., 30.12.

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
unbekannt	entfällt	> Ist 1999	> 50%	> 50%

Toleranzgrenzen	Toleranzgrenzen	Toleranzgrenzen	Toleranzgrenzen
	keine	mind. 40%	mind. 50%

### Kopfdaten

<b>Operatives Ziel</b>	IIa): Die Stadt informiert die Öffentlichkeit über aktuelle Themen mit Umweltbezug (z.B. Umwelt-Tip in der Norderstedter Zeitung). IIb): Die Stadt berichtet öffentlich über eigene Aktivitäten im Umweltschutz.
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Verbreitungsgrad umweltbezogener Veröffentlichungen
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Frau Braune
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Wird jeder Haushalt in Norderstedt durch die Stadt in ausreichender Anzahl <sup>1</sup> mit umweltrelevanten Informationen über die Presse versorgt?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Bürgermeister/in, Politik
<b>Formel und Maßeinheit</b>	$\Sigma$ (Presseinformationen $\cdot$ Zahl der durch das jeweilige Presseorgan erreichten Haushalte)  7 $\cdot$ Zahl der Haushalte in Norderstedt
<b>Berichtszeitpunkte</b>	31.12.
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	entfällt

### Erhebungsgrößen

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Zahl der erreichten Haushalte je Presseorgan	Angaben der Verlage	Frau Braune	31.12.
Anzahl der Veröffentlichungen je Presseorgan	Archiv der Artikel und Presseinformationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frau Braune</li> <li>Steuerungsdienst</li> </ul>	31.12.
Anzahl der Haushalte in Norderstedt	Statistik	Herr Fenneberg	31.12.

### Entwicklung der Kennzahl

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
unbekannt	entfällt	> Ist 1999	Ist 1999 + 50%	Ist 1999 + 70%

<b>Toleranzgrenzen</b>	keine	- 10%	Festlegung später <sup>2</sup>
------------------------	-------	-------	--------------------------------

<sup>1</sup> Der Abschätzung liegt die Annahme aus dem Marketing zu Grunde, dass 7 Informationen den gewünschten Erfolg sichern.

<sup>2</sup> In Zukunft wird es erhebliche personelle Veränderungen im Umweltamt geben (durch die Entwicklung der Aufgabengebiete Klimaschutz und AGENDA 21), die Auswirkungen auf die Öffentlichkeitsarbeit des Umweltamtes haben werden und damit voraussichtlich eine Überprüfung und Aktualisierung der für die Kennzahl genannten Quantität erforderlich machen wird.

**Kopfdaten**

<b>Operatives Ziel</b>	IIa): Die Stadt informiert die Öffentlichkeit über aktuelle Themen mit Umweltbezug (z.B. Umwelt-Tip in der Norderstedter Zeitung). IIb): Die Stadt berichtet öffentlich über eigene Aktivitäten im Umweltschutz. IIIe): Informationen über ein umweltverträgliches Verhalten werden auf vielfältige Art und Weise verbreitet.
<b>Bezeichnung der Kennzahl</b>	Verbreitungsvielfalt
<b>Verantwortlich</b> Wer ermittelt die Kennzahl und vermittelt sie weiter?	Frau Braune
<b>Ziel der Kennzahl</b> Welche Fragen soll sie beantworten?	Über welche und wie viele unterschiedliche Verbreitungswege werden unsere Informationen und Publikationen vertrieben?
<b>Adressaten</b> Für welche Zielgruppen ist die Kennzahl relevant?	Bürgermeister/in, Politik, Öffentlichkeit
<b>Formel und Maßeinheit</b>	Zahl und Angabe verschiedener Verbreitungswege von Informationen und Publikationen
<b>Berichtszeitpunkte</b>	31.12.
<b>Partner für Vergleichsring / Benchmarking</b>	Amt 16 (Beratung zu Gleichstellungsfragen) Amt 70 (Abfallberatung)

**Erhebungsgrößen**

Erhebungsgröße	Datenquelle	Verantwortlich für Erhebung	Erhebungszeitpunkte / -zeitraum
Angabe der Verbreitungswege	Verteiler für Informationen / Publikationen	Frau Braune	31.12.

**Entwicklung der Kennzahl**

Ist 1999	Benchmark	Ziel 2000	Ziel 2001	Ziel 2002
10 <sup>3</sup>	unbekannt	12	14	14

<b>Toleranzgrenzen</b>	0	-1	0
------------------------	---	----	---

<sup>3</sup> NDR, Segeberger Zeitung, Norderstedter Zeitung, Norderstedter Anzeiger, Heimatspiegel, Wochenblatt, Internet-homepage, Broschürenständer im Rathaus, telefonische / persönliche Beratung, Versand auf Wunsch.

## *Beteiligungssystematik in der Lübecker Projektgruppe*

### **1. „MitmacherInnen“/unmittelbar**

betreff. Produktverantwortliche / BereichsleiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Projektmitgliedern vor Ort</li> <li>• gemeinsame Sitzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laufend</li> <li>• voraussichtlich Mai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einladung im April</li> </ul>
betreff. MitarbeiterInnen in den Produktbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Projektmitgliedern vor Ort</li> <li>• ev. Teilnahme an der gemeinsamen Sitzung mit den Produktverantwortlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laufend</li> <li>• voraussichtlich Mai</li> </ul>	
Personalservice/Frauenförderplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info-Gespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sommer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frau Ahrens und Frau Heinrich</li> </ul>
Promotoren zur Beförderung des Projektes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erweiterte Projektgruppe</li> <li>• laufende Kontakte der Projektmitglieder vor Ort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehrmalige Informationstreffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktuelle Entscheidung im Verlauf</li> </ul>

### **2. zu Beteiligende/„mittelbare MitmacherInnen“**

AG Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmitglieder bringen Anliegen in die AG ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• April und Herbst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschreiben zur Sicherung der Thematik auf TO /Frauenbüro</li> </ul>
Personalräte, Informationstechnik, Statistik, andere Bereichsleitungen, andere FB-Controller-Innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsveranstaltung</li> <li>• Info-Blatt/Anschreiben</li> <li>• ggf. Information beim Info-Forum des Bgm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Winter 98/99</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frau Ahrens und Frau Heinrich</li> </ul>
MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info-Blatt des Frauenbüros</li> </ul>

### 3. EntscheiderInnen

Fachbereichsleitungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laufender Kontakt mit den Projektmitgliedern vor Ort</li> <li>• Information/Beratung zur Gleichstellung nach innen und außen in den Zielvereinbarungen 2000</li> <li>• Präsentation der Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschreiben des Frauenbüros im März/ Verweis auf FB 1</li> <li>• Info-Forum des Bgm.</li> </ul>	
Bereichsleitungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsveranstaltung und -blatt (s. unter 2.)</li> <li>• Information/Beratung zur Gleichstellung in den Zielvereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info-Forum des Bgm.</li> <li>• Anschreiben im März/Frauenbüro</li> </ul>	
BürgermeisterIn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktbuch 2000</li> </ul>	
Zuschussgeberin/ Land	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischenbericht</li> <li>• Abschlussbericht</li> <li>• Gutachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juni</li> <li>• Oktober/November</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektleitung und externe Beraterin</li> <li>• externe Beraterin</li> </ul>

### 4. Externe

Bürgerinnen/Kundinnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerinnenbefragung oder Einbeziehung gleichstellungsrelevanter Fragen in geplante BürgerInnenbefragungen</li> <li>• Information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jetzt in den FB darauf achten</li> <li>• später</li> </ul>	
Politische Gremien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infos an frauenpolitische Sprecherinnen der Fraktionen</li> </ul>		Frauenbüro
Presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressemeldungen zum Bericht</li> <li>• ggf. Tagung</li> <li>• Pressekonferenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gegen Ende des Projektes</li> </ul>	

## *Glossar: Querschnittscontrolling*

### **AKV = Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung**

entspricht dezentraler Ressourcenverantwortung

### **Architektur**

eines **Berichtswesens** bzw. Controllingkreislaufes legt die Ebenen, Sender, Empfänger, Inhalte und Zyklen der ausgetauschten Informationen zur Gesamt- und Feinsteuerung eines Unternehmens bzw. einer Organisation fest.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

ausgewogene Punktekarte

Ein qualitativ orientiertes Controllingmodell für Dienstleistungsbereiche, Non-profit-Bereiche, Verwaltungseinheiten von Industrieunternehmen u. w.

### **Berichtswesen**

ist Teil eines guten **Controllings**. In bestimmten Zeitintervallen (in der Regel monatlich) berichtet ein Produkt-, Produktgruppen- oder Produktbereichsverantwortlicher der Führungsspitze in einer festgelegten strukturierten Form. Solche Berichte geben in kürzester Form einen Überblick über den gegenwärtigen Stand (Erreichungsgrad) der Finanz- und Fachziele sowie über die daraus abgeleiteten Prognosen.

### **Bottom-Up-Prozess**

ist ein Teilprozess des **Gegenstromverfahrens** zur Produktdefinition und -beschreibung. „Bottom up“ heißt im Englischen „von unten nach oben“. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beteiligen sich aktiv an diesem Prozess. Diese ermitteln ihre Arbeitsschritte. Aus den Arbeitsschritten ergeben sich die **Leistungen, Produkte und Produktgruppen**.  
(*Siehe auch: Top-Down-Prozess*)

## Budget

bezeichnet die Finanzmittel, die zur Verfügung stehen, um ein **Produkt** zu erstellen. Der Produktverantwortliche bewirtschaftet diese Finanzmittel eigenverantwortlich. Ein Budget umfasst Personal- und Sachausgaben sowie Einnahmen, die dem Produkt zuzurechnen sind. Die Vereinbarungen über das Budget sind ein Teil des **Kontrakt-Managements**. Im Rahmen der schrittweisen Einführung einer Budgetierung ist es häufig üblich, produktgruppen- oder produktbereichsbezogene Budgets zusammenzufassen.

## Controlling

bedeutet im Englischen „steuern“ oder „lenken“. Controlling unterstützt die Leitung von Unternehmen auf den unterschiedlichsten Führungsebenen mit Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationssystemen. Grundlage sind dabei die Beschreibungen der **Leistungen, Produkte, Produktgruppen** und **Produktbereiche** eines Unternehmens.

## Effektivität

ist ein betriebswirtschaftlicher Begriff für Wirksamkeit. Effektivität bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Output (Ergebnis des Verwaltungshandelns = Produkt) und Outcome (erzielter Wirkung durch das Ergebnis) und bedeutet, die gesetzten Ziele vollständig zu erreichen. Die Leitfrage für effektives Handeln lautet: „Tun wir die richtigen Dinge?“

## Effizienz

ist ein betriebswirtschaftlicher Begriff für Wirtschaftlichkeit. Zum einen bedeutet Effizienz mit gegebenem Input (Sachmittel und Personal) den bestmöglichen Output (Ergebnis des Verwaltungshandelns = Produkt) zu erzielen. Zum anderen bedeutet Effizienz einen bestimmten Output mit dem geringstmöglichen Input zu erzielen. Die Leitfrage für effizientes Handeln lautet: „Tun wir die Dinge richtig?“

## Gegenstromverfahren

ist eine Methode zur Definition und Beschreibung von **Produkten**. Es besteht aus zwei Phasen, dem **Top-Down-Prozess** und dem **Bottom-Up-Prozess**.

## **Inputsteuerung**

bezeichnet die herkömmliche Art und Weise der Steuerung der einzelnen Leistungsbereiche über das hineinfließende Geld, das wesentliche kameralistische Prinzip.

Gegensatz: **Outputsteuerung**

## **Kennzahlen**

sind Maßzahlen für die in der Produktbeschreibung verbal formulierten Ziele. Sie dienen der objektiven Messung der Ergebnisse des unternehmerischen Handelns bzw. des Verwaltungshandelns.

## **Kontraktmanagement (KM)**

ist eine Führungsform durch Zielvereinbarungen. Inhalte des Kontraktes sind unter anderem

- ▶ die Benennung der zu erstellenden Produkte und Leistungen sowie deren Mengen und Qualitäten,
- ▶ das zur Verfügung gestellte Budget,
- ▶ die Laufzeit,
- ▶ die Berichtspflichten und
- ▶ Sondervereinbarungen.

Eine konsequente Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung für die Produkterstellung in eine Hand ist dafür zwingend erforderlich. (AKV-Prinzip)

In der Praxis gibt es zwei Arten von K.M.. Dies sind zum einen Kontrakte zwischen Organisationen und zum anderen Zielvereinbarungsgespräche zwischen Individuen.

## **Kunden**

sind Empfänger von Leistungen, die ein Unternehmen erstellt. Als interne Kunden werden Kollegen bezeichnet, die Empfänger einer Leistung sind, als externe Kunden die Käufer bzw. Bürger. Im Rahmen von Eingriffsverwaltungshan-

deln wie z.B. Bußgeld verhängen, ist einerseits das Gemeinwohl der Gemeinschaft als übergeordneter Kundenbegriff zu sehen und andererseits ist auch der Empfänger des Bußgeldbescheides ein direkter Kunde.

## **Leitbild**

stellt die Zielsetzung und die Visionen eines Unternehmens dar. Mit seiner Hilfe stellt sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit dar. Das Leitbild stärkt zudem die Identifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihren Arbeitsplätzen. In einzelnen Leitsätzen bzw. Leitzielen werden globale und strategische Orientierungspunkte gesetzt innerhalb der alle Mitarbeiter konkrete Handlungsziele im Sinne des Unternehmens verfolgen können.

Ein vollständiges Leitbild enthält sowohl verhaltensorientierte wie strategische Ziele einer Verwaltung bzw. eines Unternehmens.

## **Leistungen**

Innerhalb von **Produktbeschreibungen** sind Leistungen eine Zusammenfassung verschiedener Tätigkeiten bzw. Arbeitsschritte. Eine Leistung in diesem Sinne ist z.B. das Ausstellen eines Personalausweises, was die Arbeitsschritte Antragsentgegennahme, Bearbeitung und Weiterleitung des Antrages zur Bundesdruckerei, Benachrichtigung über die Fertigstellung des Ausweises und Ausgabe des Ausweises.

## **Matrix**

lat.: Stammutter

Mehrzahl: Matrizes und Matrizen,

Anordnung von Elementen in horizontalen und vertikalen Spalten nach Merkmalen

## **„Middle out“**

Impulse zur Steuerung aus den Reihen des mittleren Managements heraus.

## Motivation

der gesunde Spannungszustand zwischen Wunsch und Zielerreichung. Dazu ein Zitat aus „Pu in Nadelstreifen“ von Roger E. Allen: Hoffmann & Campe, 1999

„...nachdem sie ein kleines Stück Wegs gegangen waren, sagte Christopher Robin: ‚Was tust Du am liebsten von der ganzen Welt, Pu?‘ ‚Tja‘, sagte Pu, ‚was ich am liebsten tue...!‘“ Und dann musste er innehalten und nachdenken. Denn obwohl Honigessen etwas sehr Gutes war, was man tun konnte, gab es doch einen Augenblick, kurz bevor man anfing, den Honig zu essen, der noch besser war als das Essen, aber er wusste nicht, wie der hieß.“

## Operation

lat.: Handlung,

nach Ziel, Zeit und Raum eine in sich abgeschlossene Aktion.

## Outputsteuerung

ist die Steuerung auf der Grundlage von Zielvorgaben. Wichtig ist hierbei das Ergebnis des Verwaltungshandelns bzw. die Orientierung am Interesse des **Kunden** (Bürger, Kollege, Gemeinwohl). Wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der Outputsteuerung ist eine konsequente Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in eine Hand. Die Leitfrage lautet dabei:

- ▶ Welche Produkte werden
- ▶ für welche **Kunden**
- ▶ in welchen Mengen
- ▶ mit welchen Qualitäten
- ▶ zu welchen Kosten produziert?

## Produkt

ist eine einzelne **Leistung** oder eine Gruppe inhaltlich ähnlicher Leistungen. So kann ein Produkt beispielsweise das Ausstellen von Ausweispapieren sein. Hierzu gehören dann die Leistungen Ausstellen von Personalausweisen und Ausstellen von Reisepässen.

Das Produkt ist das Kernelement des Neuen Steuerungsmodells. Es ist der Ansatzpunkt für die Steuerung der **Effektivität** und der **Effizienz** der Verwaltung, die Festlegung der **Budgets** und interkommunale Vergleiche.

## Produktbereich

ist die Zusammenfassung von **Produktgruppen** nach fachlichen und aufgabenorientierten Gesichtspunkten. Hierbei bietet sich die Einteilung nach bestehenden Abteilungen an.

## Produktbeschreibung

ist ein Oberbegriff für die konkreten Wesensmerkmale eines **Produktes**. Wesensmerkmale sind der Name, die Zuordnung zur **Produktgruppe** und zum **Produktbereich**, das Ziel der Erstellung, die **Leistungen**, die zugrundeliegende Aufgabengrundlage (gesetzliche Vorschrift oder freiwillige Leistungen), Einnahmen und Ausgaben sowie **Kennzahlen**.

## Produktblatt

ist die konkrete Darstellung der **Produktbeschreibung** in einem Formularblatt.

## Produktgruppe

ist die Zusammenfassung inhaltlich ähnlicher **Produkte**. So kann eine Produktgruppe Ordnung und Sicherheit die Produkte Ausstellen von Ausweispapieren, Erteilung von Genehmigungen zusammenfassen.

## Produktkatalog

ist die Zusammenfassung aller **Produktpläne** und **Produktbeschreibungen** eines Unternehmens.

## Produktplan

ist eine Übersicht über alle **Produktgruppen** und **Produkte** eines **Produktbereiches**.

## Querschnittscontrolling

dient vornehmlich der Steuerung von Leistungen, die intern nicht von anderen Fachbereichen nachgefragt werden, aber für die Gesamtverwaltung und ihr erfolgreiches Handeln von Interesse sind.

## Strategie

griech.: Methode, Vorgehen,

Strategie bedeutet ein Plan zur Erreichung von Zielen unter Analyse der Bedingungen, im Unterschied zu operativer Führung und Taktik. Als Gesamtstrategie umfasst es neben diesem Plan den abgestimmten Gebrauch aller Kräfte einer Organisationseinheit.

In der Statistischen Entscheidungstheorie meist Synonym zu Entscheidung

## Top-Down-Prozess

ist ein Teilprozess im **Gegenstromverfahren** zur Produktbeschreibung. „Top down“ heißt im Englischen „von oben nach unten“. Dabei legen ausgewählte Führungs- und Fachkräfte die Produktbereiche fest und erstellen einen ersten **Produktplan**.

*(Siehe auch: **Bottom-Up-Prozess**)*

## Zielbaum

= Zielhierarchie, Zielsystem

## Zieldefinition

ist eine wichtige Voraussetzung für die Einführung der **Outputsteuerung**. Ziele orientieren sich am Interesse des **Kunden** (Bürger, Kollege, Gemeinwohl). Das unternehmerische Handeln bzw. Verwaltungshandeln dient der Erreichung dieser Ziele. Die Ziele müssen messbar mit Hilfe von Kennzahlen definiert werden.

# Elementare Planungsphasen einer Veränderung

**I Auftauen**

**II Verändern**

**III Verfestigen**

# Warum Ziele?

- ⇒ Steuerung und Führung
- ⇒ Zukunft eigenverantwortlich gestalten
- ⇒ Ziele gemäß eigenen Werten und Absichten

# Zielrahmen

Visionen  
Leitsätze  
Leitziele  
Globalziele  
Werthaltungen

sind **Zielrahmen** für strategische Ausrichtung aller Aktivitäten

⇒ abgeleitete, wohlgeformte Ziele,  
statt Wunsch, Absichtserklärung

# Zielebenen

---

## Leitbild/ Leitsätze

- 1) Mission des Unternehmens
  - 2) Wertebewusstsein
  - 3) Unternehmenskultur
- 

## Metaorientierungen

z.B. Präventionen, Emanzipation, Repression,  
Kompensation, Wachstum, down-sizing,  
Transparenz, Flexibilisierung, Verfestigung

---

Strategische Ziele, i.d.R. überjährig

---

Operative Ziele, i.d.R. unterjährig

---

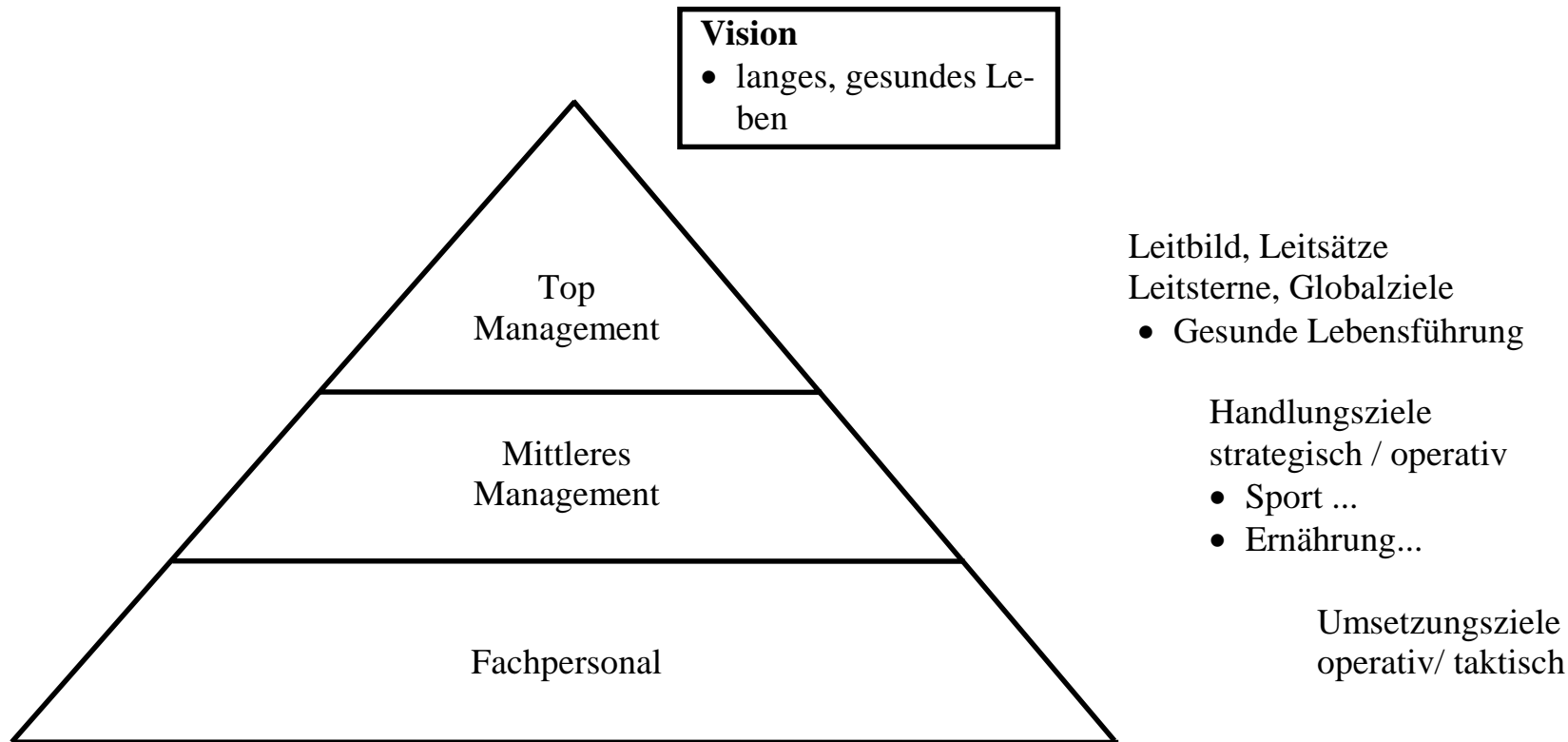
Maßnahmen Ziele

---

Erhebungsgrößen => Formel => Kennzahl

---

## Ebenen der Zielplanung



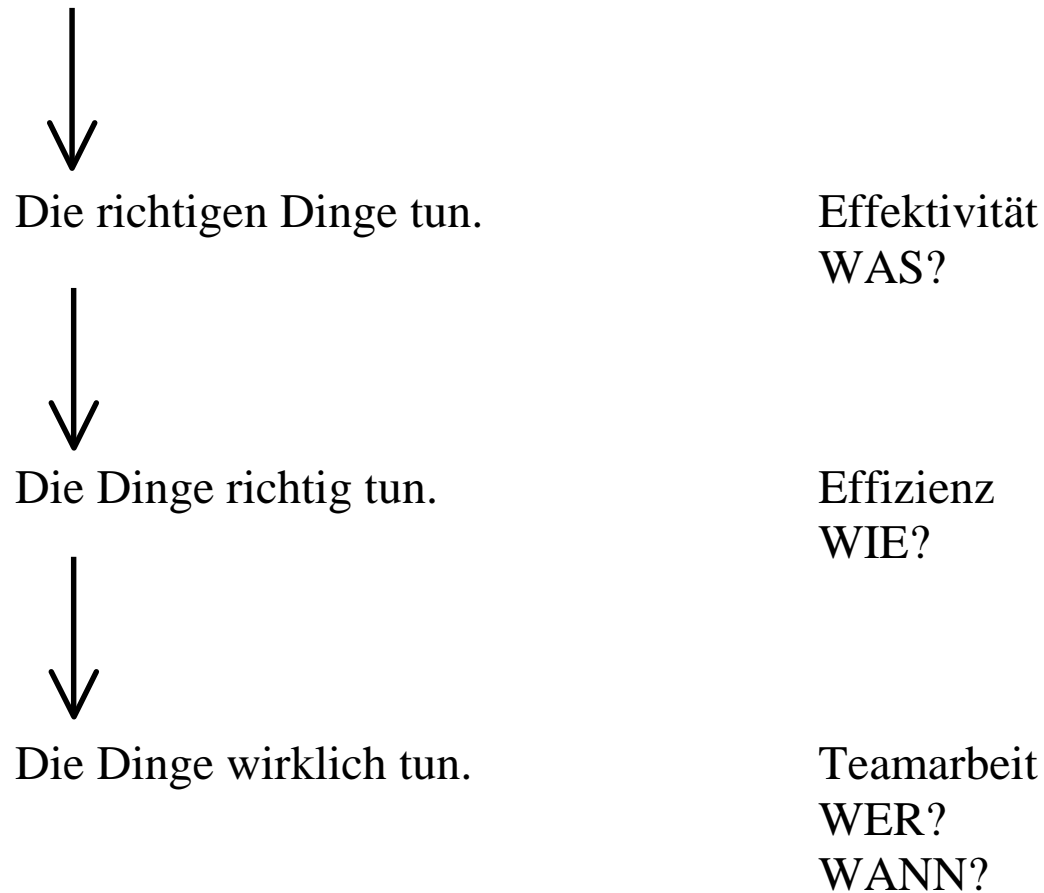
strategisch: 1-3-5 Jahre  
Analyse und Plan

operativ: lateinisch: handeln  
unterjährig (Halbjahr, Quartal, Monat)

taktisch: täglich, wöchentlich einsetzen

## Drei Schritte zur Zielklarheit

Dreiklang für erfolgreiche Unternehmen



# Universelles Zielplanungs- und Entscheidungsmodell

## I. K.O./ O.K.- Kriterien, um den „Gewinn“ abzuklopfen:

- ist positiv formuliert
- liegt in der Zukunft
- liegt weitgehend im eigenen Einflussbereich (Eigenverantwortung)
- ist wünschenswert und wirklich gewollt
- ist konkret
- ist anspruchsvoll
- ist realistisch
- kann nur durch Handlung erreicht werden
- ist durch Erfolgskriterien beschreibbar, d.h. Zielerreichung ist quantitativ / qualitativ messbar
  - z.B. 0% Erfolg = ?
  - 50% Erfolg = ?
  - 100% Erfolg = ?

Woran genau werde ich/ werden wir merken, dass ich/ wir das Ziel erreicht haben?

- Keine Vergleiche in der Zielformulierung
- Wille und Vorstellungskraft liegen in einer Hand
- Zielerreichungsgrad ist auf Zeitpunkt bzw. Zeitschiene festgelegt
- Was ist die gute Absicht des gegenwärtigen Zustandes = Nichterreichen des Zieles? Wie läßt sich die gute Absicht in den gewünschten Zielzustand integrieren?
- Was wird sich im Umfeld, im System verändern, wenn das Ziel erreicht ist?

## II. Klärung des Preises:

- Welcher Preis ist für den Gewinn zu bezahlen?

## III.,,caedere“ = entscheiden:

- Bin ich / sind wir bereit, den Preis zu bezahlen?
- Bin ich / sind wir bereit, die Verantwortung für Erreichen oder Nichterreichen zu übernehmen?
- Wenn JA = tun,
- wenn NEIN = auf Zielerreichungsanstrengungen verzichten bzw.
- wenn NEIN Preis und Gewinn kleiner machen TUN bzw.
- wenn NEIN später TUN

## Dialogische Zielüberprüfung

Sie haben schon erste Ideen und Formulierungen für ein Ziel erstellt. Im folgenden sind unter den eingerahmten Schlüsselwörtern Hinweise und Hilfsfragen zur Überprüfung von handlungsleitenden Zielen aufgelistet.

### Positiv

Denken Sie an das, was sie wollen, anstatt an das, was sie nicht wollen. Unser Gehirn kann nicht denken!!! Probieren Sie es aus! Denken Sie jetzt NICHT an ein grünes Krokodil, das eine gelbe Zitrone auf der Schnauzenspitze jongliert! – Sie sehen: es ist unmöglich!

Fragen Sie:

„Was würde ich lieber haben?“

„Was möchte ich wirklich?“

### Aktive Beteiligung/Eigenverantwortung

Denken Sie an das, was Sie aktiv tun werden, was Ihrem Einfluss unterliegt. Ihr Ziel ist dann tauglich, wenn es in Ihrem Zuständigkeitsbereich liegt! Wir können keine Ziele für andere Kompetenzbereiche formulieren!

Fragen Sie:

„Was werde ich tun, um mein Ziel zu erreichen?“

„Wie kann ich beginnen und durchhalten?“

„Habe ich genug Ausdauer und Mut und Risikobereitschaft und ...?“

### **Spezifisch und konkret**

Stellen Sie sich das Ziel so spezifisch vor, wie Sie können.

Fragen Sie:

„Wer, wo, wann, was und wie genau?“

### **Beweis**

Denken Sie an den sinnlich wahrnehmbaren Beweis, der Sie wissen läßt, dass Sie das bekommen haben, was Sie wollen.

Fragen Sie:

„Was werde ich sehen, hören und fühlen, wenn ich es habe?“

„Woran werde ich erkennen, dass ich es erreicht habe?“

„Woran genau werde ich merken, dass ich mein/unser Ziel erreicht habe? Was sind die Erfolgskennzeichen genau?“

### **Ressourcen**

Haben Sie angemessene Ressourcen und Wahlmöglichkeiten, um Ihr Ziel zu erreichen?

Fragen Sie:

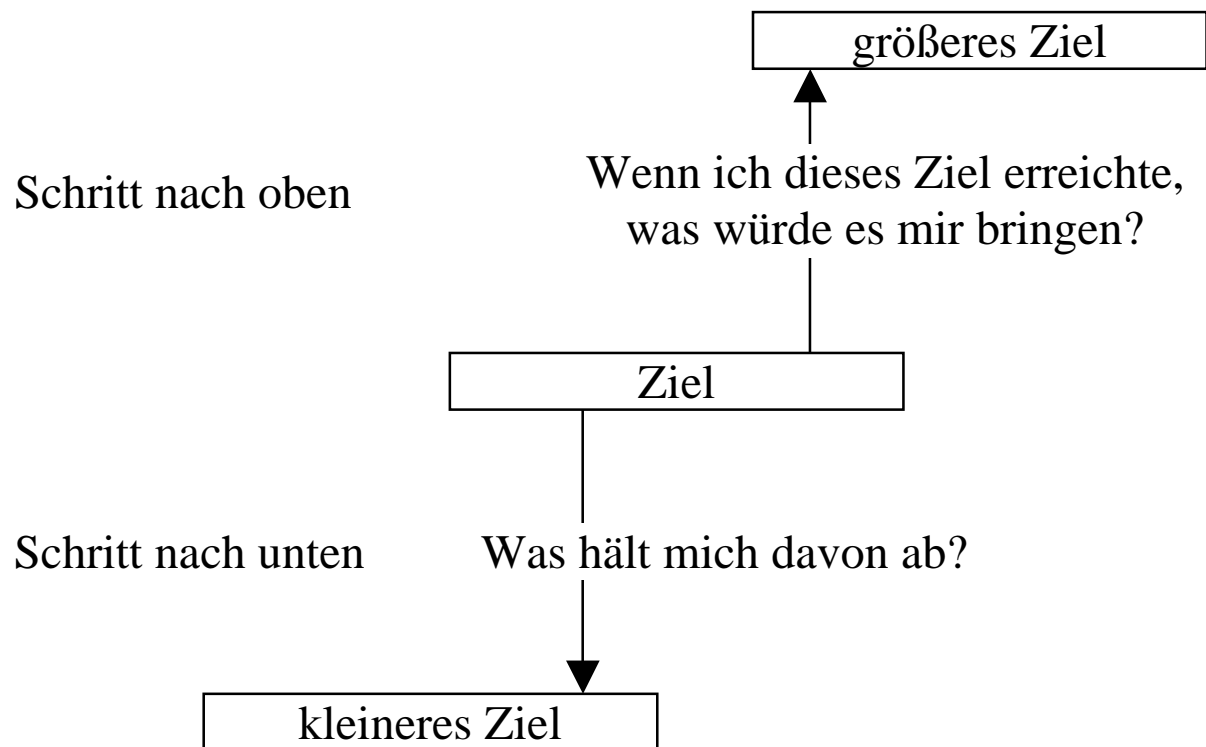
„Welche Ressourcen brauche ich, um mein Ziel zu erreichen?“ „Welche Unterstützung kann ich mir organisieren?“ „Welche Aufgaben kann ich delegieren?“

**Größe**

Hat das Ziel die richtige Größe? Wenn das Ziel zu groß ist, fragen Sie: „Was hält mich davon ab, dies zu bekommen?“ und verwandeln Sie die Probleme in kleinere Ziele.

Die beste Garantie, sein Ziel nicht zu erreichen, ist es, sich ständig zu viel vor zu nehmen. Denken Sie an das indische Sprichwort: „Auch ein Elefant wird nur in Scheiben gefressen!“ Machen Sie die Größe der Ziele ausreichend klar und erreichbar.

Wenn das Ziel zu klein ist, um motivierend genug zu sein, fragen Sie: „Wenn ich dieses Ziel erreichte, was würde es mir bringen?“ Gehen Sie höher, bis Sie es mit einem Ziel verknüpft haben, das ausreichend groß und motivierend ist.



## Ökologie-Rahmen

Überprüfen Sie die Konsequenzen in Ihrem Leben und in Ihren Beziehungen, die eintreten, wenn Sie Ihr Ziel erreichen.

Fragen Sie:

„Wen betrifft dies noch?“

„Was würde passieren, wenn ich es erreichte?“

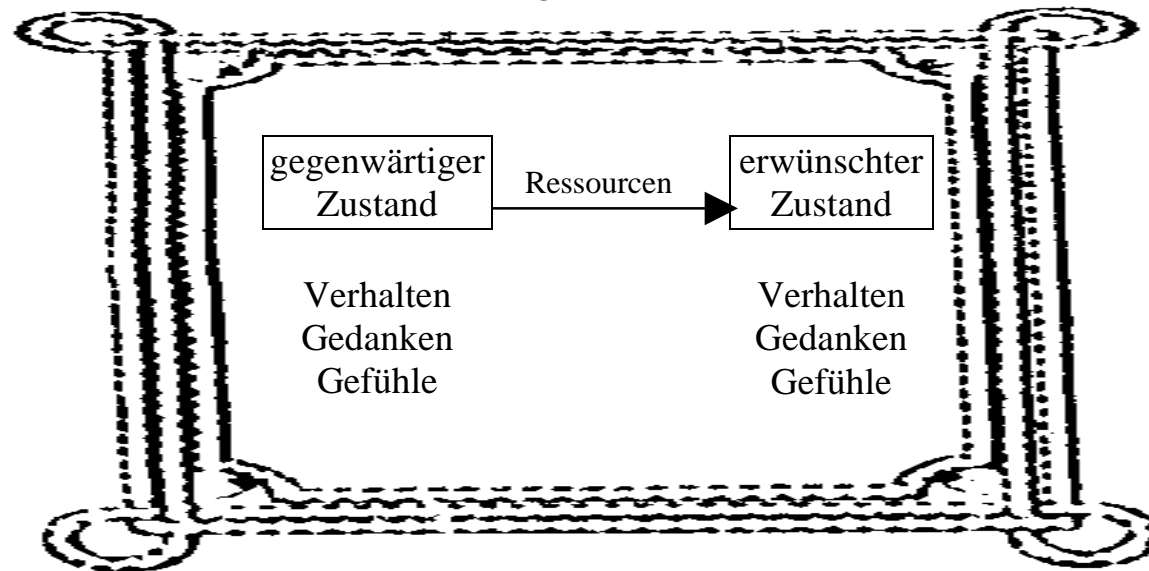
„Wenn ich es auf der Stelle bekäme, würde ich es nehmen?“

Seien Sie sensibel gegenüber Gefühlen von Zweifel, die beginnen mit „Ja, aber ...“.

Welche Gedanken stehen für diese Gefühle von Zweifel?

Wie können Sie Ihr Ziel verändern, um diesen Gefühlen Rechnung zu tragen?

### Ökologischer Rahmen



Der letzte Schritt ist: **Setzen Sie es in die Tat um!**

Sie müssen den ersten Schritt tun.

Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt.

Trennen Sie sich von Zielen, die sie nicht handlungsleitend formen können! Nehmen Sie Abschied und zeigen und sagen Sie es ggf. deutlich an alle Betroffene und Beteiligte, dass Sie dieses Ziel nicht erreichen wollen.

Wenn das Ziel wohlgeformt ist, ist es erreichbar, motivierend und höchstwahrscheinlich sehr verlockend.

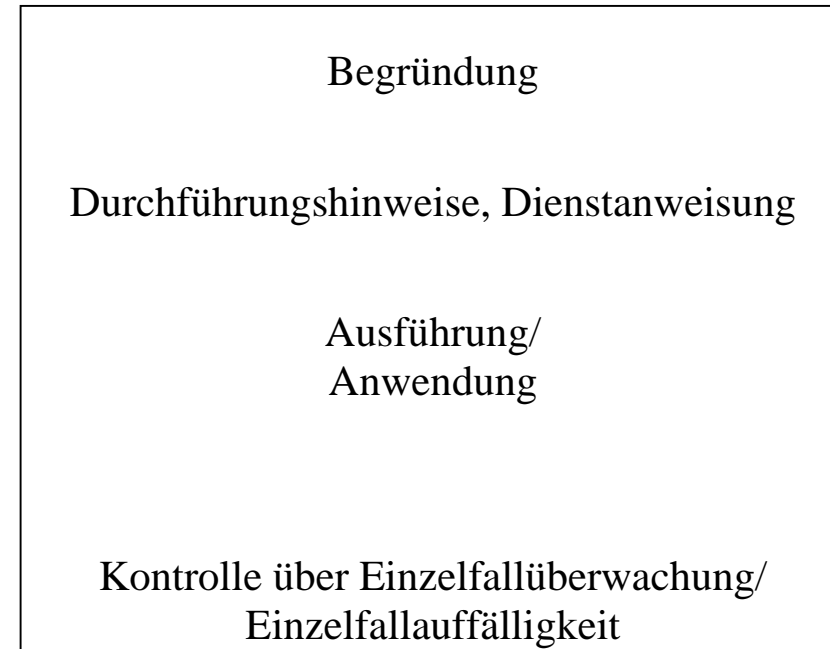
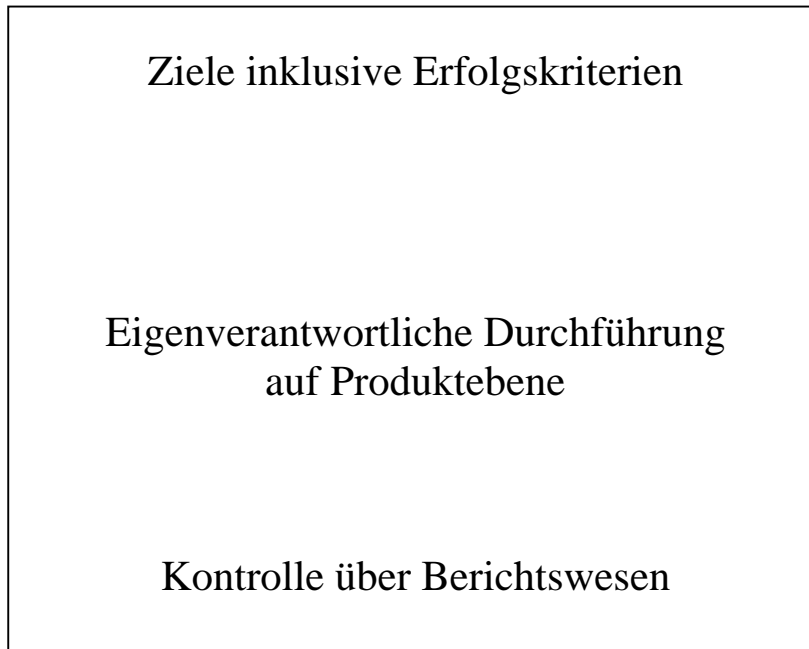
In Anlehnung an John Seymour/ Joseph O'Connor

## Zwei mögliche Verfahren zur Verankerung von dezentraler Eigenverantwortung

### QUERSCHNITTS- CONTROLLING

### RAHMEN- RICHTLINIEN

A  
R  
B  
E  
I  
T  
S  
P  
H  
A  
S  
E  
N



E I G E N S C H A F T E N	➤ zielorientiert	➤ durchführungsorientiert
	➤ dezentral eigenverantwortlich	➤ zentral eigenverantwortlich/ fremdverantwortlich
	➤ kreativitätsfördernd	➤ gehorsamkeitsfördernd/ fehlervermeidend
	➤ größerer Freiheitsgrad in Durchführung	➤ enger Freiheitsgrad in Durchführung
	➤ partnerschaftliche und zukunftsorientierte Aushandlungsprozesse	➤ hierarchische Anweisungen
	➤ transparent	➤ weniger sichtbar
	➤ Erfolg = Zielerreichung	➤ Erfolg = Standardanwendung = Einhaltung von Vorschriften

Anwendungen:  
Ziele in Produkt-/ Kontraktvereinbarungen

Anwendungen:  
CI Standards setzen