

---

*Mehr Frauen in Führung:  
So könnte es gehen ...*

---

älter  
weiblicher

bunter

## *Impressum*

Text: Heike Mänz

Redaktion: Christine Müller, Anna Schäfer

Design: Satzwerk, Göttingen

Herausgeberin: Frauenbüro der Stadt Göttingen

Auflage: 200

Göttingen im Dezember 2016

Gefördert mit Mitteln des Niedersächsischen Ministeriums  
für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung

In Kooperation mit der Vernetzungsstelle für Gleichberechtigung,  
Frauenbeauftragte und Gleichstellungsbeauftragte.



# Vorwort

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

„Mehr Frauen in Führung: So könnte es gehen ...“ ist gewiss nicht das erste und auch nicht das letzte Projekt, das das Ziel verfolgt, die gleichberechtigte Teilhabe an Führung und damit auch den gleichberechtigten Einfluss auf die Strukturen und die Kultur von Organisationen – hier einer Kommunalverwaltung – zu erreichen. Insbesondere mit der Institutionalisierung der Gleichstellungsfrage in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts, wurde dem Öffentlichen Dienst eine Vorbildfunktion zugewiesen, der dieser nur bedingt gerecht wird.

Frauenförderpläne wurden inzwischen durch gesetzliche Vorgaben vereinheitlicht und für alle verpflichtend, so auch für die niedersächsischen Kommunalverwaltungen. Das Niedersächsische Gleichberechtigungsgesetz von 1994, das inzwischen vor der zweiten Novellierung steht, bildet hierfür die Grundlage.

Theoretisch sind also gute Voraussetzungen für Frauen in Führungspositionen geschaffen. Die Praxis zeigt leider nach wie vor ein anderes Bild: Laut diversen Umsetzungsberichten gleicht die Führungsebene einem sehr dicken Brett oder wie es der Nds. Landesbericht 2014 formuliert: „In einigen Landesbehörden und Kommunen zeigen die Maßnahmen zum Abbau von Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen Wirkung. Viele Dienststellen sind bestrebt, Frauen Führungspositionen zu übertragen. Die Mehrheit der Dienststellen hat aber noch einen weiten Weg vor sich.“<sup>1</sup> Und obwohl das Gesetz vorsieht, dass auch Beschäftigte mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben die Möglichkeit zur Teilzeit haben, nennt der Landesbericht „fehlende Teilzeiteignung von Führungspositionen“ als einen der Hauptgründe für die schleppende Entwicklung.

Teilzeitmodelle in Führungspositionen gibt es ebenfalls seit den 90er Jahren. Sie kamen jedoch nicht über einzelne Modelle bzw. Verwaltungen hinaus. Unterstellt wird dabei auch, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Hauptursache für die Unterrepräsentanz von Frauen ist. Warum dann der Frauenanteil auf der unteren Führungsebene z.B. dank Mentoring-Programmen etc. zunimmt, aber nicht nach oben „durchwächst“, lässt sich damit nicht plausibel erklären.

Wenn die „gläserne Decke“ durchlässiger werden soll, ist Arbeitszeit sicher ein Thema aber noch nicht die ganze Membran.

---

1 Niedersächsischer Landtag (Drucksache 17/2479) [2014]: Bericht der Landesregierung über die Durchführung des Niedersächsischen Gleichberechtigungsgesetzes (NGG) für den Zeitraum vom 01.01.2008 bis 31.12.2012. Hannover, S. 55.

Mit dem hier dokumentierten Projekt „Mehr Frauen in Führung: So könnte es gehen ...“ wurde auch 2016 nicht DIE Lösung gefunden, jedoch eine neue Perspektive gewagt. Entwickelt wurde ein Ansatz, wie es jenseits von Zielvorgaben und Absichtserklärungen, die als reine Makulatur wahrgenommen werden, gehen könnte. Entscheidend waren praktische Erfahrungen und Empfehlungen von Führungsfrauen und darauf aufbauend verschiedene Ansatzmöglichkeiten, die sich in der konkreten betrieblichen Praxis realisieren lassen. Die Anwendung der Instrumente in der Praxis stand von Anfang an mit im Fokus.

Deshalb dokumentiert die vorliegende Broschüre nicht nur die erarbeiteten Leitfäden als zentrale Ergebnisse, sondern den dazugehörigen Entstehungsprozess, der sicherstellen sollte, dass die Instrumente zur Anwendung kommen. Die Stadt Göttingen bietet einen Einblick in Teile ihrer Personalentwicklung und hofft, damit eine praxistaugliche Gleichstellung in den Kommunen anzustoßen. Interessant, anpassungsfähig und sicherlich auch ausbaufähig nicht nur für andere Kommunen.

Herzlichen Dank allen, die 2016 vor Ort daran mitwirkten und auch allen die bereits 2015 die Basis dafür mitgestalteten. Das Programm „Älter, bunter, weiblicher – Wir gestalten Zukunft!“ des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Soziales bot den Rahmen, um diesen Ansatz kreativ entwickeln zu können.

Ich wünsche uns allen, dass wir dazu beitragen, dass Frauen verstärkt die Zukunft unserer Verwaltungen gestalten! Viel Erfolg!

Christine Müller  
Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Göttingen



# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Ausgangssituation .....   | 6  |
| Projektverlauf .....  | 11 |
| Schritt 1: Die Steuerungsgruppe.....  | 12 |
| Schritt 2: Der Leitfaden und die Checkliste für die "Info-Stunde" .....                   | 15 |
| Schritt 3: Der Leitfaden für die proaktive Stellenanalyse<br>für Führung in Teilzeit..... | 20 |
| Schritt 4: Die Testphase.....   | 23 |
| Fazit und Ausblick.....   | 25 |
| Quellen.....  | 26 |

# Ausgangssituation

Den Impuls für dieses Projekt gaben die Ergebnisse einer Interview-Befragung weiblicher Führungskräfte der Stadtverwaltung Göttingen.<sup>2</sup> Darin wurde untersucht, was weibliche Beschäftigte konkret in dieser Organisation motiviert oder bremst, Führungspositionen anzustreben und in diesen zu arbeiten.

Die Interviews haben substantielle Hinweise geliefert, welche strukturellen Maßnahmen die Stadtverwaltung Göttingen ergreifen kann, um noch mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.

Bei der Frage „Bewerbe ich mich auf die Stelle oder nicht?“ wurde sehr deutlich der Wunsch nach mehr Transparenz durch konkretere Informationen formuliert. Dieses „Mehr“ geht über den Standard-Ausschreibungstext weit hinaus.

Studien belegen: Frauen wollen „das ganze Leben“: Familie und Beruf. Sie sind im Durchschnitt viel sorgfältiger im Abwägen, ob eine bestimmte Position wirklich zu ihnen und ihrer momentanen Lebensphase passt. Sie stellen höhere Ansprüche an das Betriebsklima. Und: Die Hauptverantwortung für die Familienaufgaben und damit einhergehend eine Mehrbelastung im Alltag liegt immer noch größtenteils auf den Frauen.

Schon in der Berufsorientierung haben Mädchen und junge Frauen den doppelten Lebensentwurf – Beruf und Familie – im Blick. Gerade die öffentliche Verwaltung wird von Frauen auch deshalb gewählt, weil dort Familien- und Berufsleben kompatibler gestaltbar erscheinen. 65 % der Auszubildenden in der öffentlichen Verwaltung sind weiblich, eine gewaltige Ressource gerade auch für Führungspositionen.

Deshalb ist es wichtig, in Bewerbungsverfahren möglichst früh fundierte Informationen über die realen Möglichkeiten der Vereinbarkeit bereitzustellen. Denn: Über die Stellenausschreibung hinausgehende Informationen zu einer Position zu gewinnen, ist in der Regel bisher dem persönlichen Einsatz überlassen, d.h. etwa dem Kontakt mit der Personalabteilung und den eigenen informellen Netzwerken.

Bei einer beruflichen Veränderung gilt es, viele Aspekte sorgsam abzuwägen. Das stellen sich Fragen wie ...

- > *„Passt diese Position zu meinen Energiekapazitäten und zu dem, was mich fachlich reizt?“*
- > *„Auf welche Umfeldbedingungen lasse ich mich ein? Herrscht dort ein freundliches Arbeitsklima? Kann ich mir vorstellen, mit dem Chef oder der Chefin zusammen zu arbeiten?“*
- > *„Ist die Stelle vereinbar mit meiner Familienverantwortung? Kann ich sie auch in weniger als 100 % ausfüllen, vielleicht sogar mit jemandem teilen?“*

---

<sup>2</sup> Frauenbüro der Stadt Göttingen (Herausgeberin): Schritt für Schritt auf dem Weg nach oben. Projekt zur Förderung der weiblichen Führungskräfte bei der Stadtverwaltung Göttingen. Dezember 2015.

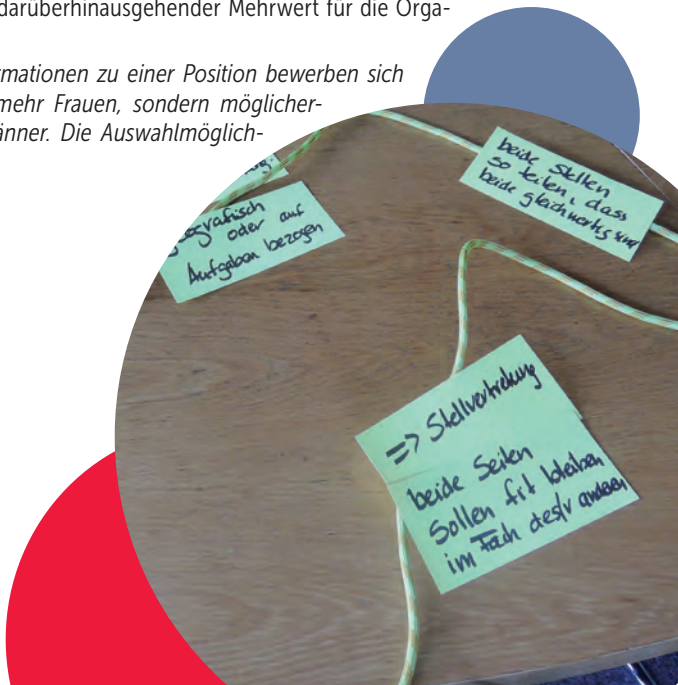
Zwei weibliche Führungskräfte sprechen diese Gedanken im Interview nachdrücklich aus:

- › „Mehr Informationen ... statt mit so einer einfachen Stellenausschreibung ... Damit man sie besser kennenlernt. Vielleicht sollte man bei einer Ausschreibung, die Frauen, die daran Interesse haben, einladen. Da kann man dann Fragen stellen und wird noch besser informiert. Man sucht ja doch nicht unbedingt die Leute auf, die die Stelle gerade noch innehaben. Da ist man eher vorsichtig, weil man die Person vielleicht nicht kennt, und das nicht so üblich ist, dann dorthin zu gehen und sie zu fragen. Das wären Fragen wie: Was gehört alles zu der Abteilung dazu? Wer wären meine Mitarbeiter? Dass man da einen Einblick bekommt und gucken kann, ob das was für einen wäre. Würde ich da gerne mitarbeiten? Das würde es einem vielleicht leichter machen, sich auf eine Stelle zu bewerben. Eine Stunde würde ja dafür schon reichen. Da würde die Leitung beispielsweise sagen. „Diese Stelle wollen wir besetzen. Ich erwarte das und das. Es kann geteilt werden. Das Zeitmodell ist vorgesehen.“ Wenn keine Hospitation im Vorhinein möglich ist, könnte das ein Weg sein.“
- › „Ich würde mich nicht wahllos auf jede höherwertige Stelle bewerben. Ich würde mir die Arbeit angucken und auch auf die Kollegen, die dort momentan sitzen.“<sup>3</sup>

Als ersten Schritt hat sich die Stadtverwaltung Göttingen deshalb entschlossen, diese Hinweise durch detailliertere Informationen aufzugreifen, d.h. über die zu besetzende Führungsposition selbst sowie über Möglichkeiten der Teilbarkeit oder reduzierten Arbeitszeit. So entstand das Projekt zu einer niedrigschwelligen Informationsgelegenheit – einer sogenannten „Info-Stunde“ im Rahmen des Bewerbungsverfahrens. (Weitere Details zur „Info-Stunde“ vgl. Abschnitt „Projektverlauf“). Ziel ist es, dadurch interessierten Mitarbeiterinnen einen größeren Anreiz zu bieten, sich zu bewerben.

Mit der strukturellen Verankerung einer solchen Maßnahme, die den Fokus auf Frauen hat, ist zugleich ein zusätzlicher, darüberhinausgehender Mehrwert für die Organisation verbunden:

- › Durch konkrete Informationen zu einer Position bewerben sich vielleicht nicht nur mehr Frauen, sondern möglicherweise auch mehr Männer. Die Auswahlmöglichkeiten steigen.



- › Vermutlich bewerben sich zugleich auch mehr Männer, die stärker als bisher Familienaufgaben übernehmen oder andere Vorhaben neben der Führungstätigkeit verwirklichen wollen. Denn: Zukünftig bestimmen die Bewerberinnen und Bewerber der Generation Y und Z den Markt. Für die Altersgruppe der Y's tritt das Streben nach Status und materiellem Erfolg zurück. Stattdessen rücken Sinnsuche, Selbstverwirklichung und Streben nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance neben Spaß an der Arbeit in den Vordergrund. Die Jugendlichen der Generation Z wollen geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge und klar definierte Strukturen im Job haben. Stellen werden sich deshalb mehr und mehr an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen müssen, und weniger umgekehrt. Eine Stadtverwaltung, die dies berücksichtigt, ist mit bei der Gewinnung und Bindung der besten Potenziale gut aufgestellt.

In einer aktuellen Studie<sup>4</sup> zu Chancen und Risiken von Führung in reduzierter Arbeitszeit – kurz: FIRA – wurden Führungskräfte und Mitarbeitende mit und ohne Erfahrung in diesem Bereich, befragt. Ein Viertel davon ist im öffentlichen Dienst tätig. Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse zu zukünftigen Zielgruppen, für die ein Bedarf an FIRA gesehen wird.

**Ergebnis 1: Zukünftige Ziel- bzw. Bedarfsgruppen (Moldzio et al., 2016)**

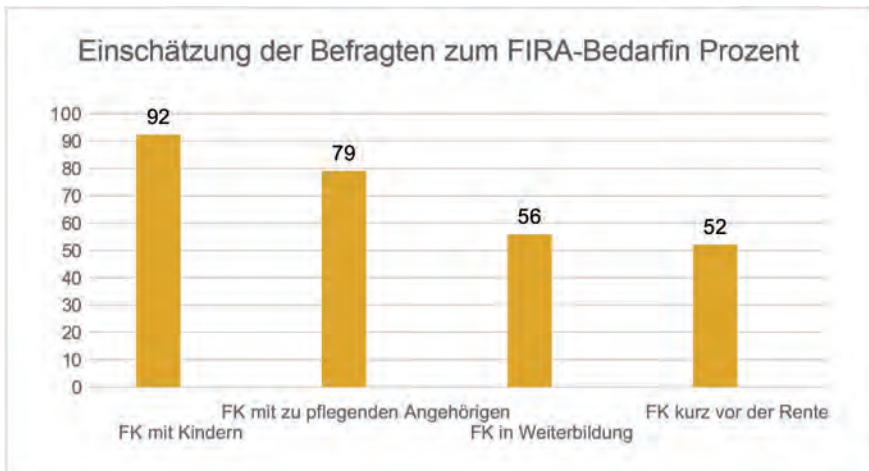


Tabelle 1: Einschätzung des Bedarfs an Führung in reduzierter Arbeitszeit (FIRA) (zitiert nach Moldzio, Ellwart und Hofer, 2016)

<sup>4</sup> Thomas Moldzio, Thomas Ellwart, Annabelle Hofer: „Führen in reduzierter Arbeitszeit: Chancen und Risiken für die Personalarbeit der Zukunft“. *Wirtschaftspsychologie aktuell, Zeitschrift für Personalmanagement*, 1/2016, 13-16.



Daneben zeigt sich:

- › Fast 90 Prozent der Befragten können sich selbst vorstellen, ihre Arbeitszeit zu reduzieren.
- › Rund 76 Prozent halten dies für ihren Arbeitsbereich auch für prinzipiell möglich.
- › 60 Prozent geben an, dass dieses Modell in ihrem Arbeitsbereich nicht wirklich gewünscht ist. „Dies erklärt, warum FIRA – auch wenn es angeboten wird – nicht immer nachgefragt wird. Daher scheint vor allem die Akzeptanz seitens der Geschäftsführung und der Mitarbeitenden ausschlaggebend zu sein.“<sup>5</sup>

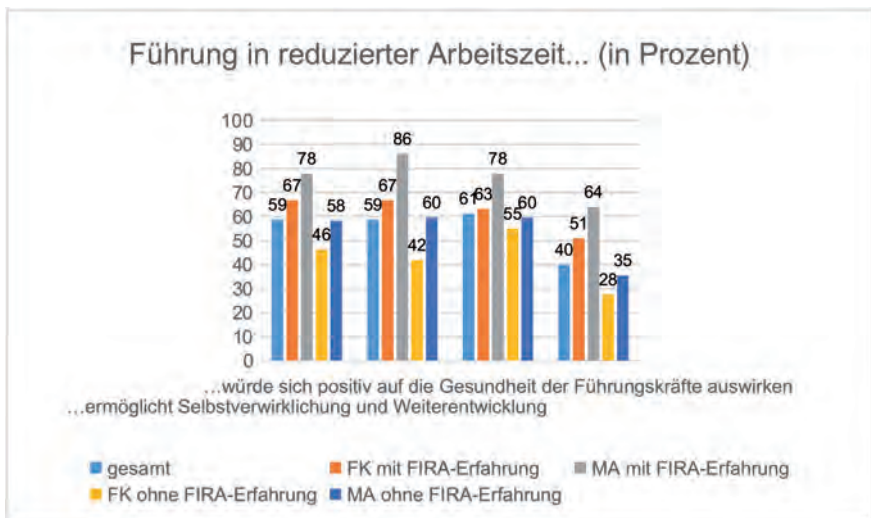


Tabelle 2: Einschätzung der Chancen durch FIRA-erfahrene oder -unerfahrene Führungskräfte und Mitarbeitende (zitiert nach Moldzio, Ellwart und Hofer, 2016)<sup>6</sup>

Die Chancen von Führung in reduzierter Arbeitszeit werden am größten von den darin erfahrenen Mitarbeitenden eingeschätzt. An zweiter Stelle folgen die Führungskräfte mit FIRA-Erfahrung. Führungskräfte ohne FIRA-Erfahrung sehen im Vergleich das geringste Ausmaß an Vorteilen (siehe Tabelle 2). Die Aussage, dass Führung in Teilzeit dysfunktional sei, wird somit durch die darin gesammelte Erfahrung deutlich entkräftet.

<sup>5</sup> Ebenda, 14  
<sup>6</sup> Ebenda, 14

Auch die Ergebnisse zu den Risiken (Tabelle 3) sind aufschlussreich:

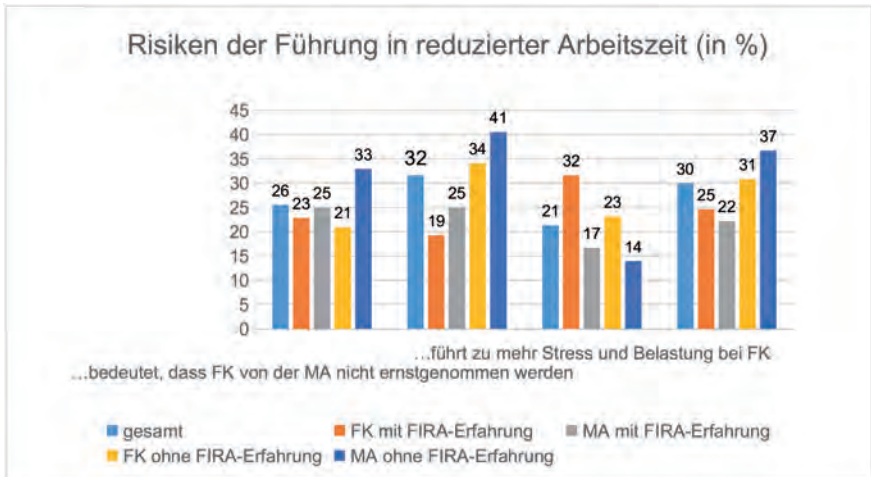


Tabelle 3: Einschätzung der Risiken von Führung in reduzierter Arbeitszeit aus der Sicht von FIRA-erfahrenen bzw. FIRA-unerfahrenen Führungskräften und Mitarbeitenden<sup>7</sup>

Das Chaos-Risiko bei Entscheidungs- und Verantwortungsaufgaben im Leitungsbereich schätzen erfahrene Führungskräfte und Mitarbeitende deutlich geringer ein als FIRA-Unerfahrene. Die real gesammelte Erfahrung bestätigt nur teilweise die Befürchtungen der Unerfahrenen.

Ein tatsächliches Risiko liegt in der höheren Belastung und im verstärkten Stress der Führungskräfte, die von den Mitarbeitenden weniger wahrgenommen werden. Diese Mehrbelastung zeigt sich bei Co-Leitungsmodellen, wo die individuelle Arbeitszeit zwar reduziert ist, praktisch jedoch länger gearbeitet wird. Die Risiken lassen sich durch gute Kommunikation, klare Strukturen und transparente Vorbereitung bei der Einführung nicht nur reduzieren, sondern auch vermeiden.

Das Projekt „Mehr Frauen in Führung: So könnte es gehen ...“ setzt hier mit seinem Ansatz bereits am Beginn des Bewerbungsverfahrens an.

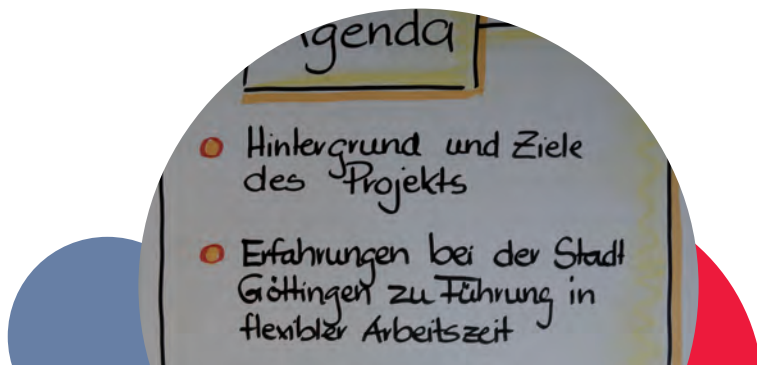
<sup>7</sup>Ebenda, 15

# Projektverlauf

Die Arbeitsschritte und jeweiligen Zwischenziele des Projekts sind in Tabelle 4 im Überblick dargestellt.

| Nr. | Datum      | Ziele  | Inhalte  |
|-----|------------|--|--|
| 1   | 03.05.2016 | Gemeinsame Ausgangsbasis für alle Steuerungsgruppenmitglieder herstellen<br><br>Ideen entwickeln | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hintergrund und Ziele des Projekts</li> <li>&gt; Neue Forschungsergebnisse zu Führung in reduzierter Arbeitszeit</li> <li>&gt; Erfahrungen zu Führung in reduzierter Arbeitszeit bei der Stadtverwaltung Göttingen</li> <li>&gt; Ideen und Fragen für die „Info-Stunde“ und Stellenanalyse zu Teilungsmöglichkeiten</li> </ul>                 |
| 2   | 21.06.2016 | Ideen weiterentwickeln<br><br>Erprobungsmöglichkeiten erkunden                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Leitfadentwurf für die „Info-Stunde“</li> <li>&gt; Leitfadentwurf zur Stellenanalyse im Hinblick auf Teilungsmöglichkeiten einer Führungsposition</li> <li>&gt; Einsatzmöglichkeiten des Leitfadens zur Stellenteilung in naher Zukunft</li> </ul>   |
| 3   | 31.08.2016 | Leitfäden überprüfen und Erproben  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Leitfaden für die „Info-Stunde“</li> <li>&gt; Testen des Leitfadens zur Stellenanalyse über Teilungsmöglichkeiten anhand von Beispielen</li> </ul>   |
| 4   | 14.10.2016 | Leitfäden und Checklisten fertigstellen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vorgehen bei der Information der Mitarbeitenden zur Einführung der „Info-Stunde“ in der Stadtverwaltung</li> <li>&gt; Leitfaden für die „Info-Stunde“</li> <li>&gt; Checkliste für das Informationspapier zur „Info-Stunde“</li> <li>&gt; Leitfaden zur Stellenanalyse im Hinblick auf Teilungsmöglichkeiten einer Führungsposition</li> </ul> |

Tabelle 4: Arbeitsschritte und Zwischenziele des Projekts



### **Schritt 1: Die Steuerungsgruppe**

Im Mai 2016 traf sich eine erweiterte Steuerungsgruppe zur ersten gemeinsamen Sitzung: die Gleichstellungsbeauftragte, der Personaldezernent, der Leiter des Fachbereichs Personal, die Personalentwicklerin, die Personalratsvorsitzende, vier Führungskräfte und die externe Beraterin Heike Mänz. „Erweitert“ bezieht sich hier auf vier Führungskräfte. Sie hatten sich bereit erklärt, sowohl diese „Info-Stunde“ in ihrem Zuständigkeitsbereich zu pilotieren als auch inhaltlich an der Entwicklung mitzuarbeiten. Die externe Beraterin, Heike Mänz, hat bereits mit ihrer Expertise das Projekt begleitet, das die Idee zur „Info-Stunde“ lieferte. Zudem kennt sie die Stadt Göttingen aus verschiedenen Arbeitszusammenhängen, z.B. den Schulungen „Respektvolles Verhalten am Arbeitsplatz“ und ist ausgewiesene Expertin in der Förderung von Nachwuchsführungskräften durch Mentoring.



Foto: U. Käse (Leitung Personal und Organisation), C. Dankert (Personalentwicklung), H. Mänz (externe Beraterin), D. Epperlein (Leitung Hochbau, Klimaschutz und Energie), S. Banaschak (Personalratsvorsitzende), S. Lieske (Personaldezernent), B. Fuchs (Leitung Finanzen)

## Leitziel Geschlechtergleichstellung

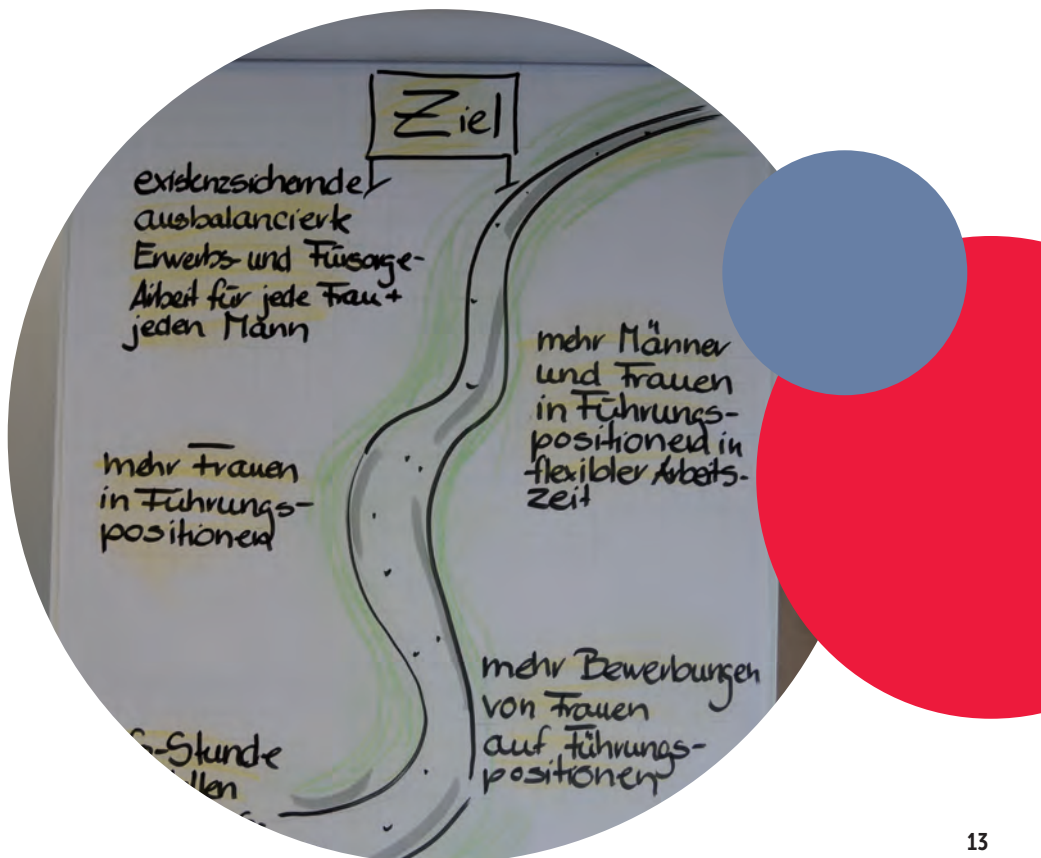
Das Projekt wurde zunächst im Rahmen des übergeordneten Ziels der Geschlechtergleichstellung verortet (siehe Abbildung unten):

Leitziel des Projekts ist Gleichstellung in der Existenzsicherung für alle Geschlechter durch eine Gleichverteilung der Erwerbs- als auch der Fürsorgearbeit.

Ausgangspunkt ist die Analyse von Teilungsmöglichkeiten bei Führungspositionen, die der Ausschreibung vorausgeht. Die Info-Stunde in Stellenbesetzungsverfahren für Führungspositionen informiert über die Stelle und deren Teilungsmöglichkeiten. Mehr Bewerbungen von Frauen auf Führungspositionen werden in der Folge erwartet.

Daraus folgt eine Erhöhung des Frauenanteils in Vorgesetztenfunktion und zeitgleich mehr Männer und Frauen in Führung mit 50-90 % der – immer noch praktizierten – Norm-Arbeitszeit.

Und auf diese Weise kann ein weiterer struktureller Baustein in Bewerbungsverfahren zu einem Mehr an Geschlechtergleichstellung führen.



## ***Erfahrungen zu Führung in reduzierter Arbeitszeit***

Es gibt langjährige Erfahrungen zu Führung in reduzierter Arbeitszeit in der Stadtverwaltung Göttingen. Die Recherche nach Häufigkeit und Geschlechterverteilung ergab folgendes Bild: Seit 1993 gibt es bei der Stadt unterschiedliche praktizierte Modelle:

- › *Drei Amtsleiterinnen reduzierten ihre Arbeitszeit auf 30/33 Wochenstunden, davon zwei befristet. Ein Amtsleiter reduzierte die Leitung auf 75% und übernahm mit 25 % die Geschäftsführung einer städtischen Tochtergesellschaft.*
- › *Geteilte Leitungen praktizierten zwei Abteilungsleiterinnen (inzwischen auf jeweils 30 Wochenstunden erhöht) und zwei stellvertretende Amtsleiterinnen.*
- › *Insgesamt sechs Leitungsstellen verteilten sich auf acht Personen, davon sieben Frauen und ein Mann.*
- › *Diese Teilzeit-Regelungen entstanden aus spezifischen Bedarfslagen der Personen. Daraus wurden bisher keine allgemeingültigen oder übertragbaren Modelle entwickelt.*
- › *Das Bestreben des Frauenbüros war es, daraus übertragbare, „allgemeingültige“ Modelle abzuleiten. Im hierfür organisierten Erfahrungsaustausch mit den Stelleninhaberinnen (1999) wurde eine besondere Problematik artikuliert: Die reduzierte Stundenzahl wurde nicht systematisch analysiert und neu verteilt. So entstand eine unklare Situation, in der die Beteiligten sich überfordert sahen: Die Führungskraft stand vor dem Dilemma, die gleiche Arbeit in weniger Arbeitszeit zu bewältigen. Das Umfeld war konfrontiert mit der Aufgabe, die noch verbleibende Arbeit und die Abwesenheit dauerhaft aufzufangen. Für beide Seiten eine anhaltend belastende Situation.*

Die wegfallenden Stundenanteile bei anderen Stellen auszugleichen oder ggfs. sogar zusätzliche Überlappungs-/Übergabezeiten zu organisieren, wurde abgelehnt. So wurden letztendlich Personalkosten zu Lasten der gesamten Organisationseinheit eingespart. Es bestand lediglich die Zusage bei dem Wunsch nach reduzierter Arbeitszeit im konkreten Einzelfall Lösungen zu suchen und zu finden.

Der aktuelle Stand 2016

- › *Keine der heutigen Fachbereichsleitungen (früher Amtsleitungen) wird in reduzierter Arbeitszeit ausgeübt.*
- › *Zehn Fachdienstleitungen arbeiten mit einer Arbeitszeit zwischen 19,5 und 35 Wochenstunden, davon zwei Männer.*
- › *Unberücksichtigt sind Führungspositionen mit Homeoffice-Anteilen*

Diese Zahlen untermauern das Ziel dieses Projektes: Eine proaktive Stellenanalyse auf Teilzeitmöglichkeiten inklusive klarer Anhaltspunkte für eine leistbare Arbeitsbelastung braucht eine strukturelle Basis in Form von Leitfäden für die praktische Umsetzung.

## **Schritt 2: Der Leitfaden und die Checkliste für die "Info-Stunde"**

Im nächsten Schritt wurden Ideen und Fragen zur „Info-Stunde“ gesammelt:

- › *Die Infostunde kommt bei internen Ausschreibungen zum Einsatz.*
- › *Sie soll einen klar-definierten Ablauf haben. Er gibt beiden Seiten, der Organisationseinheit und den Interessierten Sicherheit.*
- › *In der Info-Stunde betreibt die Organisationseinheit Selbstmarketing.*
- › *Alle an dieser internen Ausschreibung Interessierten werden zur gleichen Zeit eingeladen.*
- › *Die Organisationseinheit wird vorgestellt ....*
  - › *Ziel ist es, Interessierte die Atmosphäre im Bereich „schnuppern“ zu lassen.*
  - › *Teilnehmende seitens der Organisationseinheit sind Führungskräfte und Mitarbeitende auf der Sachgebietsebene. Hier muss jeweils entscheiden werden, wer sinnvollerweise für die Transparenz und den Einblick in die zu besetzende Position wichtig ist.*

Notwendige Präsenzzeiten, Anteile von Führung und Fachlichkeit, Kontakte nach „oben“ und „außen“, Teilungsmöglichkeiten und sonstige Besonderheiten der Stelle werden dargestellt.

Die Informationen werden in einem Informationspapier zusammengestellt.

Aus der Ideensammlung entstand ein Leitfaden für die „Info-Stunde“ plus eine Checkliste für ein dort zu verteilendes Informationspapier.

## *Leitfaden zur „Info-Stunde“ bei der Besetzung von Führungspositionen*

### *Präambel*

Wie sind die Info-Stunde und der Leitfaden dazu entstanden?

Die Repräsentation von Frauen und Männern auf den Führungsebenen der Stadtverwaltung Göttingen ist - wie in fast allen deutschen Kommunen und Landkreisen – noch nicht in angemessener Balance mit der Geschlechterverteilung aller Bediensteten. Eine Interviewstudie mit weiblichen Führungskräften in der Stadtverwaltung zu ermutigenden und bremsenden Faktoren bei Bewerbungen ergab den Wunsch nach mehr Information und Transparenz über die Stellenausschreibung hinaus:

„Es geht darum, eine formale Möglichkeit zu schaffen, konkrete Informationen über eine Position zu erlangen und nicht auf informelle Netzwerke zugreifen zu müssen. Es ist wichtig, in einem offiziellen Rahmen Fragen stellen zu können, um sich eine fundierte Basis für eine Bewerbung zu verschaffen. Das Bedürfnis, die dort tätigen Kolleginnen bzw. Kollegen sowie den oder die Vorgesetzte schon vorab ein wenig kennen zu lernen, spielt eine Rolle bei der Entscheidung, sich auf eine Stelle zu bewerben. Das personelle Umfeld und die Atmosphäre vor Ort müssen stimmen.“<sup>8</sup>

Die Stadt Göttingen will deshalb die Entscheidungsfindung bei der Bewerbung auf Führungspositionen für alle Bediensteten – Männer und Frauen – noch durch Einführung einer Infostunde noch weiter unterstützen.

Auch die Organisationseinheit, die die Führungsposition ausschreibt, hat von der Infostunde einen Mehrwert.

Sie erhält eine größere Anzahl an Bewerbungen von Frauen und Männern zur Auswahl. Es gilt einen möglichst großen Kreis an Interessierten anzusprechen, um möglicherweise mehr und auf die Stelle passendere Personen zu gewinnen.

Die Besonderheiten und die Attraktivität der Stelle können in einer Infostunde ausgiebig dargestellt werden.

---

<sup>8</sup> Frauenbüro der Stadt Göttingen (Herausgeberin): Schritt für Schritt auf dem Weg nach oben. Projekt zur Förderung der weiblichen Führungskräfte bei der Stadtverwaltung Göttingen. 2015, 13.



## **Allgemeine Überlegungen**

Die Info-Stunde soll einen klar definierten Ablauf haben.

Eine idealtypische Struktur der Infostunde gibt beiden Seiten, der Organisationseinheit und den Interessierten Sicherheit.

Die Info-Stunde soll von der Organisationseinheit als Möglichkeit der „Präsentation“ im Sinne einer Werbung verstanden werden.

Alle internen an der Stelle Interessierten werden zur gleichen Zeit eingeladen. Dies ist bereits im Ausschreibungstext möglich. Es bedarf dazu keiner gesonderten Einladung.

Erfahrungen – abgeleitet aus persönlichen und telefonischen direkten Nachfragen bei der Ansprechperson für die ausgeschriebene Stelle – weisen auf durchschnittlich 5 bis 10 Nachfragen hin. Die Attraktivität der Stelle könnte ein Kriterium zur Schätzung der Anzahl an Interessierten sein.

Ziel der Infostunde ist es,

- > *über die Stelle und ihre Teilbarkeit zu informieren,*
- > *die „Atmosphäre schnuppern“ zu lassen und*
- > *für die Stelle zu werben.*

Die Infos über die Stelle, Aufgaben, Präsenzzeiten, Anteile von Führung und Fachlichkeit, Teilmöglichkeiten etc. werden in einem Informationspapier (max. 1 DIN-A4-Seite) zusammengestellt.

- > *Das Informationspapier ist standardisiert und erleichtert die Anwendung im Stellenbesetzungsverfahren.*

## **Vorgehen**

### **1. Anwendung, Dauer, Terminierung**

- > *Anwenden bei internen Ausschreibungen von Führungspositionen*
- > *Dauer: eine Stunde (max.)*
- > *Terminierung: rechtzeitig zwischen der Ausschreibung und dem Bewerbungsschluss, damit noch Reflexionszeit bleibt, am günstigsten in der Woche nach Veröffentlichung der Ausschreibung.*

### **2. Einladung**

Sie erfolgt über den Ausschreibungstext.

- > *„Wenn Sie sich näher über die Stelle und ihre Teilzeit-Möglichkeiten informieren wollen, kommen Sie zur Informationsstunde am ... von 10 bis 11 Uhr ... im Raum ... im Rathaus.“*
- > *„Die Info-Stunde ist ein zusätzliches Angebot. Niemand ist zur Teilnahme verpflichtet. Eine Anmeldung ist nicht erforderlich.“*
- > *„Des Weiteren haben Sie die Möglichkeit sich zu informieren bei ...“*

### 3. Ablauf und Inhalte der Infostunde

- › *Teilnehmende seitens der Organisationseinheit*
- › *Primär stellt die direkte Führungskraft die Stelle vor. Auch nachgeordnete Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen aus der Sachbearbeitung können Parts übernehmen, wenn es dem Einblick in die zu besetzende Stelle dient.*
- › *Die Organisationseinheit präsentiert sich.<sup>9</sup> Eine einfache, knappe Visualisierung (z.B. 1 Flipchart-Papier mit Kreppband an einer Wand) unterstützt evtl. die Präsentation.*
- › *Begrüßung*

Es begrüßt eine Führungskraft der ausschreibenden Organisationseinheit.

- › *Informationen über die zu besetzende Stelle sind nach der Checkliste „Informationspapier“ zusammengestellt.*
- › *Teilzeit-Optionen und Möglichkeiten der Aufgabenverteilung werden zur Anschauung skizziert. Die konkrete Ausgestaltung wird nach Abschluss des Auswahlverfahrens mit den späteren Stelleninhabenden abgestimmt.*
- › *Sowohl während der Infostunde als auch im Nachgang gibt es die Möglichkeit, Fragen zu stellen.*

---

<sup>9</sup> Dadurch wird die Infostunde vom Auswahlverfahren abgegrenzt. Denn: Im Auswahlverfahren präsentiert sich später die bewerbende Person.

## **Checkliste für ein Informations-Papier zur Info-Stunde**

Zur Standardisierung der Informationen, die schriftlich bei dieser Gelegenheit verteilt werden, wurde eine Checkliste erstellt.

### **Checkliste: Informationspapier**

#### 1. Informationen über die zu besetzende Stelle

- › *Die Aufgaben der Organisationseinheit insgesamt, z.B. durch ein Organigramm*
- › *Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*
- › *Die Aufgaben der konkreten Stelle*
- › *Die Wirkung der Arbeit der Stelle nach „innen“ und „außen“*
- › *Anteile von Führung und Fachlichkeit*
- › *Kontakte nach „oben“ und „außen“*
- › *Besonderheiten der Stelle*
- › *Das Spannende*
- › *Die Herausforderungen*
- › *Zukünftige Ziele*
- › *Unterschiedliche Rollenanforderungen wie z.B. der Einzelkämpfer, die Einzelkämpferin, Teamplayerin, Teamplayer ...*
- › *Kritische Situationen in dieser Position*
- › *Notwendige Präsenzzeiten*
- › *Außendienste*
- › *Sitzungsdienste*
- › *Saisonale Spitzenzeiten*
- › *Eine Aussage „Es gibt Überlegungen, wie die Stelle geteilt oder mit einer reduzierten Stundenzahl besetzt werden kann: ja/nein“*
- › *Die konkrete Ausgestaltung von möglichen Teilungs- oder Reduzierungsmodellen kann dann mündlich vorgetragen werden. Da aber das Info-Papier auch für Interessierte gedacht ist, die nicht an der Infostunde teilnehmen (können), sollte diese Informationen wenigstens mit ja/nein enthalten sein.*
- › *Weitere Infos ...*

### Schritt 3: Der Leitfaden für die proaktive Stellenanalyse für Führung in Teilzeit

Ein passender Leitfaden zur Klärung von Teilungsmöglichkeiten ist der nächste Schritt. Es existieren bereits dazu hervorragende Leitfäden aus großen deutschen Kommunen. Sie sind sehr umfangreich. Für die Möglichkeiten der Stadt Göttingen ist es wichtig, eine kompakte, leicht handhabbare Version zu erstellen.

#### Agenda

- Leitfadentwurf „Infostunde“
- Leitfadentwurf „Führung in Teilzeit: proaktive Stellenanalyse“
- Erprobung in der Praxis  
↳ Möglichkeiten

## **Leitfaden zur Führung in Teilzeit: Proaktive Stellenanalyse<sup>10</sup>**

### **Präambel**

Führungskräfte, die diesen Leitfaden in der Stadt Göttingen angewandt haben, berichteten unisono: „Es ist leichter als erwartet.“ Von der Stellenbeschreibung ausgehend nutzten sie diesen Leitfaden als ergänzende Arbeitshilfe und kamen rasch zum erwünschten und zufriedenstellenden Ergebnis.

### **Arbeitsinhalte und Abläufe gründlich analysieren**

- › *Umfassendes Verzeichnis aller Aufgaben, die an diesem konkreten Arbeitsplatz anfallen: täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich*
- › *Analyse der Aufgaben auf der Liste nach Menge, Schwankungen, Dringlichkeit, Planbarkeit, Zeitdruck (wo? und wie?), externe Faktoren (Personen, Termine), von der flexiblen Arbeitszeit betroffene Personen und Schnittstellen; nötige Informationen, die zur Verfügung stehen müssen, damit die Führungskraft ihre Arbeit ausführen kann*

a) Führungsaufgaben von Fachaufgaben trennen

Sie sind die eigentliche Kernaufgabe der Führungskraft. Diese Führungsaufgaben sind nicht auf andere übertragbar:

- › *Führung von Mitarbeitenden*
- › *Anleitung und Kontrolle, Beteiligung bei Entscheidungen, Mitarbeitenden-Gespräche, Beurteilungsgespräche, Fortbildungsplanung, Mitarbeitenden-Coaching, Teamentwicklungsmaßnahmen, Lösen von Teamkonflikten, Integration neuer Mitarbeitenden, Rückkehrgespräche, Anträge auf Veränderung der Arbeitszeit*
- › *Arbeitsorganisation*
- › *Entgegennehmen von Vorgaben*
- › *Entscheidung über die Aufgabenverteilung*
- › *Verteilung der Aufgaben und Information der Mitarbeitenden darüber, Aufgabenkontrolle*
- › *Ergebnisverantwortung*
- › *Entscheidung nach fachlicher Beratung durch die Teammitglieder*
- › *Zielvereinbarung und Auswertung von Ergebnissen*
- › *Entwicklung von Strategien*
- › *Information und Repräsentation*
- › *Weitergabe wichtiger Informationen ins Team*

---

<sup>10</sup> Nach Brigitte Abrell: Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Springer: Wiesbaden 2015, 84-96

- › *Vertretung der Abteilung „nach außen“: Führungsdialog und Repräsentation*
- › *Leitungsaufgaben*
- › *Personalbeschaffung*
- › *Gespräche mit dem Personalrat*

b) *Fachaufgaben*

- › *Auf einer Liste zusammenstellen*

c) *Ergebnis der Analyse reflektieren*

Nach dem differenzierten Auflisten wird sichtbar, wie hoch der prozentuale Anteil an Führungs- und an Fachaufgaben auf der jeweiligen Stelle ist. Hinweise hierzu müsste auch die entsprechende Stellenbeschreibung liefern.

Die nächsten Schritte

- › *Welche Aufgaben können zukünftig komplett oder teilweise von anderen übernommen werden?*
- › *Durch andere Führungskräfte?*
- › *Durch andere Mitarbeitende, die sich dafür eignen?*
- › *Bei 80%-Stellen lässt sich das meistens im Team verteilen.*
- › *Varianten bei geteilter Führung*
- › *Beide teilen sich die anfallenden Aufgaben und tragen gemeinsam die Verantwortung*
- › *Verantwortung nach Bereichen trennen je nach Neigung und Kompetenz der beiden Kräfte. In dringenden Fällen müssen sich aber beide auch wechselseitig mit dem Thema der/des anderen beschäftigen*
- › *Federführung für einzelne Bereiche und Hauptansprechperson. Gemeinschaftsziele werden vereinbart, zu denen beide Seiten gleichermaßen beizutragen haben.*
- › *Bewertung*
- › *Bei Teilung kann es zu Auswirkungen auf die Stellenbewertung kommen.*
- › *Arbeitszeitmodelle*
- › *Zu welcher Zeit ist die Anwesenheit unverzichtbar?*
- › *Wo besteht Spielraum?*

## Schritt 4: Die Testphase

Der Leitfaden zur Klärung der Teilungsmöglichkeiten brauchte eine konkrete Führungsposition, an der seine Funktionalität beispielhaft überprüft werden kann. Aus diesem Grunde erklärten sich die Führungskräfte in der Steuerungsgruppe bereit, ihn anhand einer Führungsposition in ihrem Zuständigkeitsbereich zu testen. Sie waren überrascht, wie leicht er anzuwenden ist. Darüber hinaus erklärten sie unisono, dass sie ihn bei zukünftigen Stellenbesetzungen selbstverständlich nutzen werden. Um die leistungsstärksten und engagiertesten Kräfte für ihr Team zu gewinnen, sind sie gern bereit, zusätzliche Zeit und Aufwand zu investieren.

Tabelle 5 zeigt ausschnitthaft die Prüfung für die Leitung des Teams Bauunterhaltung im Fachdienst Hochbau und Objektverwaltung. Bei einer Stellenteilung sind Aufteilungen nach Gebäudetypen möglich:

- › Schulen + Kitas für Teamleitung A
- › Alle weiteren Gebäude für Teamleitung B

Eine gegenseitige Vertretung der beiden Teamleitungen bietet sich an.

An bestimmten Stellen werden Herausforderungen deutlich. Wie kann beispielsweise im Vertretungsfall die Kontinuität bei großen und komplexen Gebäuden oder in der Projektsteuerung gewährleistet werden. Hier wird die Fachdienstleitung mit den späteren Teamleitungen praktikable Modelle entwickeln.

In Tabelle 6 ist modellhaft eine geteilte Leitung des Fachdienstes Grundbesitzabgaben (GBA) abgebildet.

Tabelle 5: Verzeichnis der wesentlichen Tätigkeiten in der Teamleitung „Bauunterhaltung“

| Nr. | Verzeichnis der wesentlichen Tätigkeiten   | TL A   | TL B                   |
|-----|--|--|------------------------|
| 1.0 | Teamleitung gemäß Rundschreiben FB 11 Nr. 5/2016   | jeweils für die Bauunterhalter/innen der Gebäude A und B                                   |                        |
| 2.0 | Fachliche Leistungen für das Team Bauunterhaltung  |  |                        |
| 2.1 | Fachliche Betreuung der Bauunterhalter/innen   | Jeweils für die Gebäude A und B  |                        |
| 2.2 | Aufstellen und Fortschreiben des Sanierungsprogramms für die städtischen Gebäude   | Jeweils für die Gebäude A und B  |                        |
| 2.3 | Betreuung der Bauunterhalter/innen in Spezialgebieten (Brandschutz, Natursteinfassaden, Fachwerkgebäude etc.) entsprechend der Spezialisierung der Teamleitung;<br>Zuständigkeit für alle Teammitglieder | Fachgebiete 1, 2 und 3   | Fachgebiete 3, 5 und 6 |
| 3.0 | Bauunterhaltung von großen und komplexen Gebäuden<br>Gegenseitige Vertretung notwendig.  | Aus dem jeweiligen Gebäude-Pool<br>Herausforderung: komplexe Gebäude erfordern Kontinuität |                        |
| 4.0 | Selbständige Durchführung von Planungs- und Bauaufgaben sowie Projektleitung und -steuerung<br>Gegenseitige Vertretung notwendig.  | Aus dem jeweiligen Gebäude-Pool<br>Herausforderung: Projektleitung erfordert Kontinuität   |                        |

Tabelle 6: Geteilte Leitung des Fachdienstes Grundbesitzabgaben (GBA)

| Fachdienstleistung A: Grundsteuerrecht   | Fachdienstleistung B: Gebührenrecht  |
|--|--|
| Grundsteuer A und B  | Straßenreinigungsgebühren<br>Winterdienstgebühren, Kanalbenutzungs- und<br>Abfallentsorgungsgebühren                       |
| Leitung des Fachdienstes Grundbesitzabgaben in allgemeiner, personeller, finanzieller, organisatorischer und fachlicher Hinsicht   |  |
| Geschäftsordnungsmäßige Vertretung der Leitung des Fachdienstes Gewerbesteuer  |  |
| Bearbeitung von Grundsteuererlassanträgen  |  |
| Sachbearbeitung von  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>› <i>besonders schwierigen Einzelfällen</i></li> <li>› <i>Fällen von grundsätzlicher Bedeutung</i></li> <li>› <i>Stellungnahmen in Gerichtsverfahren</i></li> <li>› <i>Teilnahme an Gerichtsterminen</i></li> <li>› <i>Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten</i></li> </ul> |  |
| Kontroll- und Prüfungstätigkeiten  | Kontroll- und Prüfungstätigkeiten  |
| Jahresveranlagung Grundsteuer  | Jahresveranlagung Gebühren   |
| Änderungsveranlagungen   | Änderungsveranlagungen   |
| Kalkulationsgrundlagen im Bereich der Gebührenveranlagungen  |  |
| Klageverfahren im Gebührenrecht und anschl. Umsetzung  | Klageverfahren im Grundsteuerrecht (u.a. Erlassanträge)  |
| Erstellung von Statistiken und Prognosen   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>› <i>Berechnung von Haushaltsansätzen</i></li> <li>› <i>Überwachung Ertragsentwicklung</i></li> <li>› <i>Auswirkungen gesetzlicher Änderungen auf die zukünftige Ertragsentwicklung</i></li> </ul>  |  |
| › <i>Prognosen zur Entwicklung der Grundsteuererträge</i>  | › <i>Ermittlung Bemessungsgrundlagen als Basis für Gebührenkalkulationen und Betriebsabrechnungen der GEB</i>              |
| Wahrnehmung städtischer Interessen bei Bewertungs- und Festsetzungsverfahren des Finanzamtes: nur Grundsteuer  |  |
| Federführung beim Erlass gemeindlicher Steuersatzungen   | Mitwirkung beim Erlass gemeindlicher Gebührensatzungen   |
| Mitarbeit im Arbeitskreis der Steueramtsleiter(innen) im Land Niedersachsen (wechselseitig je nach Schwerpunkt der Agenda)   | Mitarbeit im Arbeitskreis der Steueramtsleiter(innen) im Land Niedersachsen (wechselseitig je nach Schwerpunkt der Agenda) |
| Fachliche Unterweisung und Überwachung auszubildender Personen   | Fachliche Unterweisung und Überwachung auszubildender Personen   |
| Gegenseitige Vertretung FDL A/B  | Gegenseitige Vertretung FDL A/B  |



## Fazit und Ausblick

„Die Stelle ist teilzeitgeeignet.“ Ein Zusatz, der bei internen Stellenausschreibungen für Führungspositionen heute immer noch häufig als Lippenbekenntnis gelesen wird. Wenn es im Hause bisher fast keine Führung in reduzierter Arbeitszeit gibt und informell gesagt wird, Führung in Teilzeit „geht nicht“ oder „... ist nicht gewollt“, dann werden Teilzeit-Interessierte sich in der Regel nicht bewerben. Deshalb braucht es ein eindeutiges, vertrauensbildendes Signal. Dieses wollen wir mit der „Info-Stunde“ und der proaktiven Stellenteilung setzen.

Mit den Leitfäden und Checklisten sind nun strukturgebende Instrumente für die Regelpraxis erarbeitet. Die probeweise Anwendung der Stellenanalyse auf Führungspositionen erwies sich aus der Sicht der Führungskräfte als „leichter als gedacht“.

Die Erprobung der Leitfäden in der Praxis steht noch aus. Nachdem alle Instrumente erarbeitet waren, ergab sich während der Projektlaufzeit keine weitere Testmöglichkeit. Bedauerlicherweise wurden zu diesem Zeitpunkt keine Führungspositionen ausgeschrieben.

Die offizielle Einführung und Erprobungsphase ist für 2017 geplant. Die Stadt Göttingen hat vor diese Instrumente in ihr neu zu gestaltendes Auswahlverfahren zu integrieren. Dank der Zusammensetzung der Steuerungsgruppe ist die Realisierung in absehbarer Nähe.

Auf Seite 1 des Gleichstellungsplanes des Stadt Göttingen 2015 – 2017 ist zu lesen: „Erklärtes Ziel der Stadt Göttingen ist es, u.a. mit Hilfe des Gleichstellungsplanes das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe zu erreichen. Wichtige Bestandteile dessen sind die Erhöhung des Frauenanteils in den oberen Hierarchieebenen insbesondere in den Führungsfunktionen ...“ Dieses Ziel ist für die Folgejahre nun auch mit konkreten Instrumenten unterlegt. Und wir sind gespannt auf den Erfolg in Form eines entsprechenden Anstiegs des Frauenanteils.

Zuversichtlich schauen wir auf die kommenden Jahre. Denn schon die Nachfrage aus anderen Kommunen und Organisationen nach den Ergebnissen des Vorläuferprojekts macht uns Hoffnung: Die im letzten Jahr veröffentlichte Broschüre ist seit Monaten vergriffen.

Im Verlauf des Projektes haben wir mit Gleichstellungsbeauftragten, weiblichen und männlichen Nachwuchskräften, Personalratsmitgliedern und vielen anderen über unser Vorhaben gesprochen. Überall stießen wir auf positive Resonanz. Keinerlei Kritik oder Skepsis wurde geäußert. Allen leuchtete unsere Idee der „Info-Stunde“ ein. Manchmal braucht es vielleicht nur einen kleinen Schritt, um eine deutliche Wirkung zu erzielen.

Wir lassen uns überraschen ....

## Quellen

- › *Abrell, Brigitte: Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Springer: Wiesbaden 2015*
- › *Frauenbüro der Stadt Göttingen (Herausgeberin): Schritt für Schritt auf dem Weg nach oben. Projekt zur Förderung der weiblichen Führungskräfte bei der Stadtverwaltung Göttingen. Dezember 2015*
- › *Fachbereich Personal und Organisation und Frauenbüro der Stadt Göttingen (2015): Gleichstellungsplan für die Stadt Göttingen. Geltungsdauer 2015-2017. Göttingen.*
- › *Moldzio, Thomas; Ellwart, Thomas; Hofer, Annabelle: „Führen in reduzierter Arbeitszeit: Chancen und Risiken für die Personalarbeit der Zukunft“. Wirtschaftspsychologie aktuell, Zeitschrift für Personalmanagement, 1/2016, 13-16*
- › *Niedersächsischer Landtag (Drucksache 17/2479) [2014]: Bericht der Landesregierung über die Durchführung des Niedersächsischen Gleichberechtigungsgesetzes (NGG) für den Zeitraum vom 01.01.2008 bis 31.12.2012. Hannover.*



