

Das Mentoring-Programm für Frauen der Stadt Nürnberg

Ergebnisse der Nachbefragung zum Pilotprojekt

Dr. Reinhard Wittenberg
Dr. Katharina Seebaß

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Soziologie und Empirische Sozialforschung
& Lehrstuhl für Empirische Wirtschaftssoziologie
<https://www.sociologie.rw.fau.de/> &
<http://www.wirtschaftssoziologie.wiso.fau.de/>

21. Juni 2017

Grundlegende Informationen zur Nachbefragung

Ergebnisse

Auswirkungen des Mentoring-Programms auf die Beteiligten
Beurteilung des Mentoring-Programms durch die Beteiligten
Zusatzinformationen

Dank

Zweck und Methodik der Nachbefragung zur Pilotphase des Mentoring-Programms für Frauen der Stadt Nürnberg

1. **Zweck:** Beurteilung der mit dem Mentoring-Programm intendierten Ziele und Vorgehensweisen ein Jahr nach Abschluss der Pilotphase
2. **Methodik:** Onlineumfragen im März 2017 unter neun von zehn Mentees und acht von zehn MentorInnen aus der Pilotphase des Mentoring-Programms bezogen auf deren Erfahrungen.
 - ▶ Individueller Nutzen der Teilnahme am Mentoring-Programm
 - ▶ Eingetretene (berufliche) Veränderungen nach Ablauf der Pilotphase
 - ▶ Individuelle Unterstützungswünsche
 - ▶ Ratschläge für die TeilnehmerInnen am aktuellen Mentoring-Programm
 - ▶ Beurteilung der Zielerreichung des Programms
 - ▶ Summarische Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm
 - ▶ Verbesserungsvorschläge

Subjektiver Nutzen der Teilnahme am Mentoring-Programm: Mentees

	Nutzenbewertung					insgesamt	
	sehr viel	viel	wenig	sehr wenig	überhaupt nichts	%	n
generell für Ihre persönliche Entwicklung	25,0	25,0	50,0	—	—	100,0	8
für Ihr berufliches Weiterkommen	—	28,6	14,3	14,3	42,9	100,1	7

Tab. 1: „Alles in allem, wie viel hat Ihnen die Teilnehmer am Mentoring-Programm der Stadt Nürnberg gebracht?“
 [Zeilenprozent]

Offene Angaben (je eine Nennung):

- ▶ informelle Kontakte zu Kolleginnen
- ▶ Führungsposition angetreten

Subjektiver Nutzen der Teilnahme am Mentoring-Programm: **MentorInnen**

	Nutzenbewertung					insgesamt	
	sehr viel	viel	wenig	sehr wenig	überhaupt nichts	%	n
generell für Ihre persönliche Entwicklung	—	28,6	28,6	28,6	—	100,1	7
für Ihr berufliches Ansehen	—	16,7	33,3	33,3	16,7	100,0	6

Tab. 2: „Alles in allem, wie viel hat Ihnen die Teilnahme am Mentoring-Programm der Stadt Nürnberg gebracht?“
[Zeilenprozente]

Offene Angaben (je eine Nennung):

- ▶ Reflexion des eigenen Führungsverhaltens
- ▶ Verständnis der intrakommunalen Zusammenwirkungen

Veränderung der beruflichen Position: Mentees

Auf unsere Frage: „Hat sich an Ihrer beruflichen Position seit der Teilnahme am Mentoring-Programm etwas verändert“, haben drei Mentees mit „ja“ geantwortet.

- ▶ „Was hat sich verändert?“:
 - ▶ Ich habe innerhalb meiner aktuellen beruflichen Position mehr Führungsaufgaben: 1 Nennung
 - ▶ Ich bin auf einer besser bezahlten Position als vorher: 2 Nennungen
 - ▶ Ich habe eine andere Anstellung innerhalb der Stadt in meinem Referat/Arbeitsbereich: 1 Nennung

Offene Angaben (eine Nennung):

- ▶ Meine Stelle wurde zum Hh 2017 gehoben

Veränderung der beruflichen Position: Mentees (Fortsetzung)

Auf unsere Frage „Hat sich an Ihrer beruflichen Position seit der Teilnahme am Mentoring-Programm etwas verändert“ haben sechs Mentees mit „nein“ geantwortet.

	Nutzenbewertung					überhaupt nicht	insgesamt %	n
	sehr	ein wenig	weder noch	eher nein				
Enttäuschungsgrad	33,3	16,7	33,3	16,7	—	100,0	6	

Tab. 3: „Sind Sie darüber enttäuscht?“ [Zeilenprozent]

- ▶ „Bitte geben Sie an, warum sich nichts geändert hat“:
 - ▶ Ich habe mich nicht um eine andere berufliche Position beworben: 1 Nennung
 - ▶ Bisher hat das passende Angebot gefehlt, um mich auf eine andere Position zu bewerben: 4 Nennungen
 - ▶ Sonstiges: 2 Nennungen, und zwar: „Die Stadt Nürnberg kümmert sich nicht um ihren Nachwuchs und diese Umfrage ist zum Mentee-Programm das Erste, was seit Ende des Mentee-Programms passiert ist“ und „Für mich hat sich deshalb nichts geändert, da ich bereits davor in einer verantwortungsvollen Aufgabe tätig war“

Wahrgenommene Wertschätzung: Mentees

	Zustimmungsgrad					insgesamt %	n
	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	teils/ teils	stimme eher nicht zu	stimme über- haupt nicht zu		
Meine Arbeit wird von meinen Vorgesetzten mehr wertgeschätzt	—	11,1	—	33,3	55,6	100,0	9
Meine Arbeit wird von meinen KollegInnen mehr wertgeschätzt	—	11,1	—	33,3	55,6	100,0	9
Meine Vorgesetzten nehmen mich nun anders wahr	—	—	22,2	22,2	55,6	100,0	9
Ich habe mehr fachliche Kompetenzen erworben	22,2	33,3	33,3	11,1	—	99,9	9
Ich möchte noch immer eine (weitere) Führungsposition erreichen	22,2	33,3	44,4	—	—	99,9	9
Meine Arbeit wird seit der Teilnahme am Mentoring-Programm von meinen KollegInnen weniger wertgeschätzt	—	—	11,1	55,6	33,3	100,0	9

Tab. 4: „Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“ [Zeilenprozent] 

Wahrgenommene Wertschätzung: MentorInnen

	Zustimmungsgrad					insgesamt	
	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	teils/ teils	stimme eher nicht zu	stimme über- haupt nicht zu	%	n
Meinen Vorgesetzten nehmen mich nun anders wahr	—	—	—	37,5	62,5	100,0	8
Meine KollegInnen nehmen mich nun anders wahr	—	—	12,5	25,0	62,5	100,0	8
Meine MitarbeiterInnen nehmen mich nun anders wahr	—	—	—	62,5	37,5	100,0	8
Es hat sich nichts an der Wahrnehmung meiner Person durch KollegInnen oder Vorgesetzte verändert	50,0	37,5	—	—	12,5	100,0	8

Tab. 5: „Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“ [Zeilenprozent]

Zielerreichung des Mentoring-Programms: Mentees

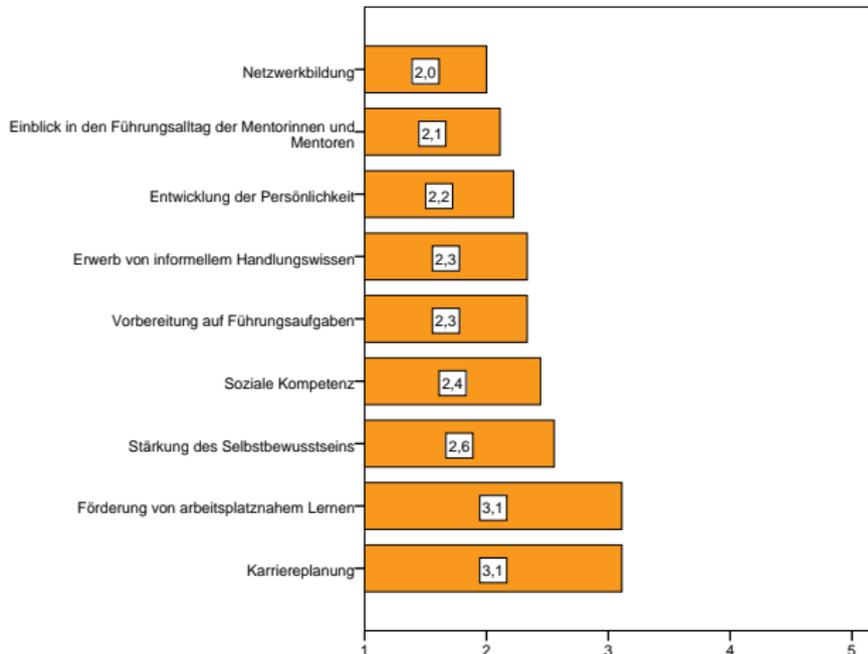


Abb. 1: „Welche Ziele des Mentoring-Programms konnten Ihrer Meinung nach erreicht werden?“
Ratingskalen von 1=„völlig erreicht“ bis 5=„überhaupt nicht erreicht“

Zielerreichung des Mentoring-Programms: MentorInnen

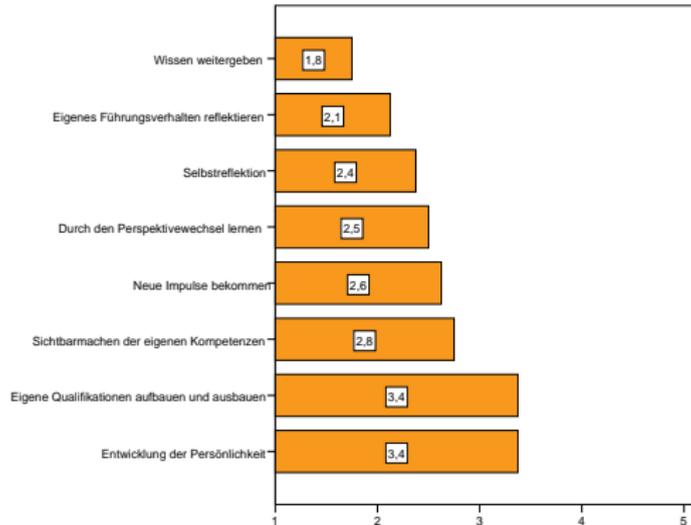


Abb. 2: „Welche Ziele des Mentoring-Programms konnten Ihrer Meinung nach erreicht werden?“
Ratingskalen von 1=„völlig erreicht“ bis 5=„überhaupt nicht erreicht“

Offene Angaben (eine Nennung):

- ▶ bessere Einsicht in städtische Entwicklungen

Veränderungen nach Ablauf des Mentoring-Programms: Mentees

Auf unsere Frage: „Was hat sich seit Beendigung des Mentoring-Programms für Sie noch geändert?“, haben fünf der neun Mentees wie folgt geantwortet:

- ▶ Bei der Stadt Nürnberg hat sich gar nichts verändert. Aus eigenem Antrieb habe ich mir einen höherwertigen Posten bei einem anderen Arbeitgeber gesucht und musste trotz aller Bemühungen die Stadt Nürnberg verlassen, obwohl ich dort sehr gerne meine Tätigkeit fortgesetzt hätte.
- ▶ Der Blickwinkel hat sich verändert. Durch die Möglichkeit, Hospitationen beim Mentor zu erhalten, sind andere Aspekte in den Vordergrund gerückt. Man sieht nicht nur die eigenen Aufgabenfelder, sondern bekommt einen Blick über den Tellerrand.
- ▶ Eher nichts.
- ▶ Ich nehme die Zwänge meiner Vorgesetzten verstärkter wahr und kann besser nachvollziehen, weshalb manche Anregungen nicht realisierbar sind.
- ▶ Wir versuchen, das aufgebaute Netzwerk zu nutzen und zu erhalten bzw. auch auszubauen. Ich habe mehr Überblick über die ganze Stadt und ihre unterschiedlichen Dienststellen und Zusammenhänge bekommen. Ich habe gelernt, was hier nicht geht bzw. welche Möglichkeiten bestehen.

Veränderungen nach Ablauf des Mentoring-Programms: **MentorInnen**

Auf unsere Frage: „Was hat sich seit Beendigung des Mentoring-Programms für Sie geändert?“, haben sieben der acht MentorInnen wie folgt geantwortet:

- ▶ Eigenes Führungsverständnis wurde hinterfragt; wichtige Impulse für tägliche Führungsarbeit erhalten.
- ▶ Eigentlich nichts.
- ▶ Für mich persönlich eher wenig konkret erkennbares. Als Mentor bringe ich aber zum Ausdruck, dass ich mich für die Interessen und die Zukunft der Stadtverwaltung interessiere und bereit bin, meine Erfahrungen und meine Motivationskraft gegenüber der Stadt einzusetzen.
- ▶ Hinweis: ich habe als Mentor an diesem Programm teilgenommen. Für meine berufliche Entwicklung hat sich somit kein direkter Impuls ergeben. Durch den Einblick in eine Dienststelle und eine entsprechende Mitarbeiterin hat sich natürlich der Horizont erweitert.
- ▶ Nichts.
- ▶ Nichts, das habe ich als Mentorin aber auch nicht erwartet!
- ▶ Relativ wenig. Ich hatte zuvor bei einer anderen Institution allerdings bereits mehrmals ein Mentoringprogramm als Mentorin durchlaufen.

Summarische Bewertung des Mentoringprogramms

	Bewertung						insgesamt	
	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend	%	n
Mentees	—	22,2	44,4	22,2	11,1	—	99,9	9
MentorInnen	12,5	37,5	37,5	—	12,5	—	100,0	8

Tab. 6: „Wie bewerten Sie das Mentoring-Programm insgesamt?“ [Zeilenprozent]

Verbesserungsvorschläge

Auf unsere Frage „Wo sehen Sie eventuell noch weitere Verbesserungspotenziale?“, haben jeweils fünf Mentees und MentorInnen geantwortet.

▶ Vorschläge der Mentees:

- ▶ Ausbau von Work-Shops; Förderung der Mentees auch nach Beendigung des Programms; Karriereplanung durch das Personalamt für die Mentees einführen; Anbieten eines Mentee-Programms nicht nur als geschriebenen Punkt im Gleichstellungsplan.
- ▶ Das Begleitprogramm (Fortbildung) ist noch zu optimieren.
- ▶ Es ist politisch gewollt, aber intern wird es nicht gelebt. Dies sollte geändert werden, da es noch viele alte Verkrustungen aufzubrechen gibt. Das moderne Arbeitsleben und die von allen Seiten geforderte Flexibilität muss möglich sein.
- ▶ In den einzelnen Dienststellen sollte das Konzept zur Weiterentwicklung des Personals für leistungsstarke Mitarbeiter besser umgesetzt werden. Vor allem Leistungsträger sollten eine bessere Perspektive in der Dienststelle erhalten. Dieses Potenzial wird verschwendet.
- ▶ Persönliches Coaching für die Teilnehmerinnen unter dem Ansatz, wo stehe ich und wo will ich hin? Erweiterung des Begleitprogramms.

▶ Vorschläge der MentorInnen:

- ▶ Das Mentoringprogramm ist nicht eingebunden in ein übergeordnetes Programm zur Führungskräfteentwicklung. Es ist nicht klar, welches Führungsverständnis innerhalb der Stadt zugrunde gelegt wird. Die damit verbundenen Ziele sind nicht klar.
- ▶ Es fehlen konkrete Entwicklungsmöglichkeiten für die Mentees.
- ▶ Es sollte eine klare Zielsetzung und Perspektive damit verbunden sein, insb. für die Mentees.
- ▶ Ist im zweiten Ablauf nun auf dem richtigen Weg!
- ▶ Vorab Herausarbeiten der Kompetenzen der Führungskräfte und damit besseres Matching Mentor-Mentee; Best-Practice-Beispiele für erfolgreiche Mentor-Mentee-Sitzungen.

Kontakte zu ehemaligen Mentees und MentorInnen sowie Beteiligung am neuen Mentoring-Programm: **MentorInnen**

- ▶ Fünf MentorInnen haben „gelegentlich“ noch Kontakt zu ihren ehemaligen Mentees.
- ▶ Eine/r der MentorInnen ist am neuen Mentoring-Programm beteiligt.
- ▶ Eine/r der MentorInnen unterstützt ihre/seine Vertreterin, die nun als Mentorin tätig ist.
- ▶ Ein/e weitere/r MentorIn beklagt sich, nicht angesprochen worden zu sein.
- ▶ Sieben MentorInnen geben an, dass „sie sich vorstellen könnten, den neuen MentorInnen beratend zur Verfügung zu stehen“.

Ratschläge für die neuen Mentees und MentorInnen: **MentorInnen**

Auf unsere Frage: „Welche Tipps oder Ratschläge haben Sie für die neuen Mentees oder MentorInnen?“, haben fünf MentorInnen geantwortet.

- ▶ Am Anfang gegenseitiges Vertrauen schaffen.
- ▶ Keine überhöhten Erwartungen und viel Zeit für offene und unmittelbare Gespräche. Idealerweise eine kleine Teilhabe am täglichen Geschäft. (Lässt sich leider nur sehr schwer realisieren.)
- ▶ Nutzen Sie das Programm für Ihre persönliche Entwicklung, aber seien Sie nicht enttäuscht, wenn sich seitens der Stadt erst einmal keine Perspektiven auftun.
- ▶ Vor- und Nachbereitung in die eigene Zeitplanung einkalkulieren.
- ▶ Zumindest ein informelles Netz aufbauen – und pflegen.

Individuelle Unterstützungswünsche: **Mentees**

Auf unsere Frage: „Würden Sie sich aktuell weitere Unterstützung bzw. Qualifizierungsangebote (z. B. Coaching, Seminare) für Sie selbst wünschen?“, haben sieben Mentees mit „ja“ geantwortet und folgende Wünsche geäußert:

- ▶ Das Netzwerk sollte nicht nur von den Mentees, sondern auch von der Stadt weiterentwickelt und gefördert werden. Es gab z. B. noch keinen wirklichen Kontakt zwischen erstem Startprogramm und nun gestarteter zweiter Runde.
- ▶ Ich hätte gerne Kontakte zu anderen Kommunen, die ähnliche Programme zur Frauenförderung haben.
- ▶ Zu Fortbildungsthemen in Sachen Führungskraft in Teilzeit – Erfahrungen aus der Praxis.
- ▶ IT-Verständnis-Kurse (keine Fachverfahren, eher, wie IT Aufgebaut ist, welche Konzepte es gibt, welche Anforderungen in Zukunft auf uns zu kommen (Verwaltung 4.0)).
- ▶ Coachinggespräch zu meiner neuen beruflichen Situation.
- ▶ Argumentation, Überzeugen lernen.
- ▶ Karriereplanung

Individuelle Unterstützungswünsche: **MentorInnen**

Auf unsere Frage: „Würden Sie sich aktuell weitere Unterstützung bzw. Qualifizierungsangebote (z. B. Coaching, Seminare) für Sie selbst wünschen?“, haben drei MentorInnen mit „ja“ geantwortet und folgende Wünsche geäußert:

- ▶ Coaching Angebote; Fortbildung für Mentoren ev. zusätzliche Nutzung von Cross-Mentoring-Angeboten.
- ▶ Evt. Supervision von bestimmten, schwierigeren Prozessen im eigenen Betrieb.
- ▶ Momentan greifen durch starke Arbeitsverdichtung immer öfter Abgrenzungsstrategien und -mechanismen. Ein konkretes Schulungsangebot z. B. bzgl. Personal- oder Organisationsentwicklung ist da wenig zielführend. Vielmehr müssten Formen des Austauschs, der Kommunikation (eher projekt- als strukturorientiert) entwickelt werden, die die Kooperation stärken.

Abschließende Anmerkungen zum Mentoring-Programm: **Mentees**

Auf unsere Frage „Gibt es noch etwas, das Sie uns bezüglich des Mentoring-Programms oder der Befragung abschließend gerne mitteilen würden?“, haben vier Mentees wie folgt geantwortet:

- ▶ Man sollte so ein Programm nur dann anbieten, wenn man es tatsächlich ernst meint mit dem Ziel, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, bzw. wenn es tatsächlich in absehbarer Zeit zu besetzende Führungspositionen gibt. Ansonsten ist so ein Programm nett, aber mehr auch nicht.
- ▶ Ich habe mich sehr gefreut, als die Wahl bei der Entscheidung, wer genommen wird, auf mich fiel.
- ▶ Das Mentoringprogramm wurde ursprünglich unter dem Titel „Mentoringprogramm für Frauen in Führungspositionen“ beworben und ausgeschrieben und nun schon seit einiger Zeit nur noch als „Mentoringprogramm für Frauen“ betitelt. Es wäre schön zu schärfen, worum es im Mentoringprogramm tatsächlich gehen soll: Sollen mehr Frauen in Führungspositionen kommen? Dann sollte das auch so heißen.
- ▶ Herzlichen Dank, dass Sie das Mentee-Programm empirisch begleitet haben. Ich hoffe, wir bekommen von dieser Auswertung auch wieder so eine interessante Auswertung, wie am Abschlusstag im Oktober 2015.

Abschließende Anmerkungen zum Mentoring-Programm: **MentorInnen**

Auf unsere Frage „Gibt es noch etwas, das Sie uns bezüglich des Mentoring-Programms oder der Befragung abschließend gerne mitteilen würden?“, haben auch fünf MentorInnen geantwortet:

- ▶ Ich finde den Ansatz nach wie vor gut und nehme nur deshalb nicht mehr aktiv teil, weil ich eine Pause machen wollte, stehe aber – wenn gewünscht – wieder mal zur Verfügung.
- ▶ Ich finde es grundsätzlich wichtig, dass die Stadt ein Mentoringprogramm anbietet. Ich denke, für die Mentees oder potenzielle Führungskräfte ist ein solches Programm sehr hilfreich.
- ▶ Nein. Das ist soweit aus meiner Sicht alles sehr in Ordnung.
- ▶ Sehr gute Organisation des Programmes – man merkte, dass es für PA ein wichtiges Thema darstellt.
- ▶ Da ich als Mentor am Programm beteiligt war, habe ich mich von einzelnen Fragen wenig bis gar nicht angesprochen gefühlt. Die verschiedenen Rollen sollten bei der Befragung stärker berücksichtigt werden.

Herzlichen Dank an ...

- ▶ die Mentees und MentorInnen, die sich an der Onlinebefragung beteiligt haben,
- ▶ unsere studentische Hilfskraft Saskia Bettzüche, die die Onlineumfrage programmiert hat,
- ▶ alle Anwesenden, die uns ihre Aufmerksamkeit geschenkt haben.

Haben Sie Fragen? – Anmerkungen?

Unsere E-Mail-Adressen:
reinhard.wittenberg@fau.de | katharina.seebass@fau.de