Sitzungsunterlagen

Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses

26.02.2019

Berichtsvorlage
OrgA/036/2019

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	26.02.2019	öffentlich	Bericht

Betreff:

Strategieprojekt „Digitalisierung / IT„ – Strategie „Digitale Stadtverwaltung“ (mündlicher Bericht)

Sachverhalt (kurz):

mündlicher Bericht

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☒ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☐ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☐ Kosten bekannt

Gesamtkosten	€	**Folgekosten**	€ pro Jahr
		☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum	
davon investiv	€	davon Sachkosten	€ pro Jahr
davon konsumtiv	€	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit DIP ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☒ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☒ Nein

☐ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☐

☐

☐

Berichtsvorlage
PA/090/2019

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	26.02.2019	öffentlich	Bericht

Betreff:

Bericht über die Evaluation des Mentoring-Programms für Frauen
Gemeinsamer Antrag der Stadtratsfraktionen der SPD und Bündnis 90/Die Grünen
vom 14.08.2017

Anlagen:

Antrag Stadtratsfraktion der SPD sowie Bündnis 90/Die Grünen 14.08.2017
Bericht
Anlage 1
Anlage 2
Anlage 3

Bericht:

siehe Bericht

1. Finanzielle Auswirkungen:

☐ Noch offen, ob finanzielle Auswirkungen

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

(→ *weiter bei 2.*)

☐ Nein (→ *weiter bei 2.*)

☒ Ja

☐ Kosten noch nicht bekannt

☒ Kosten bekannt

Gesamtkosten	15.000 €	**Folgekosten**	8.000 € pro Jahr
		☐ dauerhaft	☐ nur für einen begrenzten Zeitraum
davon investiv	€	davon Sachkosten	8.000 € pro Jahr
davon konsumtiv	15.000 €	davon Personalkosten	€ pro Jahr

Stehen Haushaltsmittel/Verpflichtungsermächtigungen ausreichend zur Verfügung?
(mit Ref. I/II / Stk - entsprechend der vereinbarten Haushaltsregelungen - abgestimmt, ansonsten Ref. I/II / Stk in Kenntnis gesetzt)

☒ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

2a. Auswirkungen auf den Stellenplan:

☒ Nein (→ *weiter bei 3.*)

☐ Ja

☐ Deckung im Rahmen des bestehenden Stellenplans

☐ Auswirkungen auf den Stellenplan im Umfang von Vollkraftstellen (Einbringung und Prüfung im Rahmen des Stellenschaffungsverfahrens)

☐ Siehe gesonderte Darstellung im Sachverhalt

2b. Abstimmung mit OrgA ist erfolgt (Nur bei Auswirkungen auf den Stellenplan auszufüllen)

☐ Ja

☐ Nein

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

3. Diversity-Relevanz:

☐ Nein

☒ Ja

Kurze Begründung durch den anmeldenden Geschäftsbereich:

Das Mentoringprogramm für Frauen stellt eine Maßnahme des Gleichstellungsaktionsplans 2018 bis 2020 dar.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

☐ **RA** (verpflichtend bei Satzungen und Verordnungen)

☒ **Fb**

☐

☐

Stadtratsfraktion Nürnberg
SPD

BÜNDNIS 90
DIE GRÜNEN
GRÜNE RATHAUS NÜRNBERG

An den Oberbürgermeister
der Stadt Nürnberg
Dr. Ulrich Maly
Rathaus
90403 Nürnberg

POA

pd Fax

OBERBÜRGERMEISTER
14. AUG. 2017 /..... Nr. .....

1 Zur Kts.		3	Zur Stellungnahme
		4	Antwort vor Absendung vorlegen
2 z.w.V.		5	Antwort zur Unterschrift vorlegen

Nürnberg, 14. August 2017
Penzkofer-Röhrl /Leo

Bericht über die Evaluation des Mentoring-Programms für Frauen

Sehr geehrter Herr Oberbürgermeister,

in der letzten Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses wurde der Bericht „Daten, Fakten Strukturen 2016" vorgestellt, dem u.a. aufs Neue zu entnehmen war, dass weibliche Führungskräfte weiterhin deutlich unterrepräsentiert sind. In diesem Zusammenhang wurde auch auf das Mentoring-Programm für Frauen hingewiesen, das sich derzeit im zweiten Durchlauf befindet.
Über das Mentoring-Programm wurde zwar in vorvergangenen Sitzungen berichtet, die von uns erbetene Berichterstattung der Evaluation durch die FAU wurde bislang noch nicht vorgelegt. Da wir davon ausgehen, dass diese mittlerweile abgeschlossen sein dürfte, stellen wir zur Behandlung im Personal- und Organisationsausschuss folgenden

Antrag

Die Verwaltung stellt die Ergebnisse der Evaluation vor und geht dabei insbesondere auf folgende Fragestelllungen ein:

- Was wurde insgesamt sowohl für die Mentees als auch für die MentorInnen erreicht bzw. wie wurde das Programm insgesamt bewertet?
- Wie viele Mentees konnten mittlerweile eine höherwertige Stelle mit Führungsaufgaben übernehmen?
- Hat das Programm die Mentees persönlich und beruflich weiter gebracht?
- Wie wurden die Mentees nach Abschluss des Programms weiterhin begleitet?
- Hat sich durch die Evaluation Veränderungs- und Verbesserungspotenzial ergeben und wurde dies bei der zweiten Staffel berücksichtigt?
- Wurden Erfahrungen aus anderen Kommunen, die Mentoring Programme durchführen, berücksichtigt oder ist dies zukünftig geplant?
- Ist eine Zwischenbefragung im Rahmen der laufenden Evaluation geplant?

Darüber hinaus halten wir eine Implementierung eines Mentoring Programms und ähnlicher Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen als festen Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes für sinnvoll und wichtig.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Anja Prölß-Kammerer
Fraktionsvorsitzende
SPD-Stadtratsfraktion

Elke Leo
Stadträtin
Fraktion Bündnis90/Die Grünen

Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 26.02.2019

Bericht über die Evaluation des Mentoring-Programms für Frauen
Gemeinsamer Antrag der Stadtratsfraktionen der SPD und Bündnis 90/Die Grünen vom 14.08.2017

I. Bericht

1. Anlass und Hintergrund des Berichtes

Die Stadtratsfraktionen von SPD und Bündnis 90/Die Grünen haben einen Antrag über die Ergebnisse der Evaluation des Mentoring-Programmes für Frauen zur Behandlung im Personal- und Organisationsausschuss gestellt.

Da das Mentoringprogramm für Frauen 2014/2015 erstmalig durchgeführt wurde, war eine Evaluation von Anfang an fester Bestandteil des Konzeptes. Im Juni/Juli 2015 führten Mitarbeitende vom Lehrstuhl für Empirische Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) eine Online-Befragung durch. Mit der Befragung wurde überprüft, inwieweit die mit dem Mentoringprogramm intendierten Ziele aus Sicht der Mentees, Mentorinnen und Mentoren in kurzfristiger Hinsicht (drei Monate vor Ende des Programmes) erfüllt werden konnten. Über die Ergebnisse der Befragung informierte das Personalamt die Mentorinnen, Mentoren und Mentees in der Abschlussveranstaltung am 15.10.2015 sowie im POA am 15.12.2015 und 07.06.2016.

Ergänzend wurden die Mentees in der Abschlussveranstaltung am 15.10.2015 befragt, wie häufig sie Kontakt mit ihrer Mentorin/Ihrem Mentoren hatten, wieviel Zeit sie jeweils durchschnittlich für die Mentoringsitzungen verwendeten, wie zufrieden sie mit dem „Matching“ zwischen ihnen und ihrer Mentorin/ihrem Mentoren waren und wie zufrieden sie mit der Organisation und den Informationen, die ihnen im Rahmen des Programmes zur Verfügung gestellt wurden, waren.

1 ½ Jahre nach dem Abschluss des ersten Mentoringprogramms war nach Rücksprache mit der Frauenbeauftragten und der FAU der geeignete Zeitpunkt, in einer erneuten Befragung erste mittelfristige Wirkungen dieser Personalentwicklungsmaßnahme zu evaluieren. Die FAU befragte die 20 Mentorinnen, Mentoren und Mentees im Zeitraum von März bis Ende Mai 2017. Ende Juli wurde das Ergebnis der Evaluation übermittelt. Der Bericht der FAU mit den Ergebnissen der Nachbefragung sowie die Zusammenfassung mit den Ergebnissen aus der Abschlussveranstaltung sind als Anlagen 1 und 2 beigefügt.

Für den zweiten Programmdurchlauf des Mentoringprogramms, das von November 2016 bis Oktober 2018 lief, liegen die Ergebnisse der Evaluation ebenfalls vor und werden in Nr. 4 dargestellt. Die Mentees erhielten in der Abschlussveranstaltung am 24.10.2018 einen Fragebogen, den zehn der elf Mentees beantworteten. Aus Vereinfachungs- und Kostengründen erfolgte diese Evaluation durch das Personalamt. Dabei orientierte sich der Fragenkatalog an den Online-Befragungen der FAU aus den Jahren 2015 und 2017 sowie den zusätzlichen Fragestellungen des Personalamtes aus der Abschlussveranstaltung 2015. Die Zusammenfassung der Befragung liegt als Anlage 3 bei.

2. Inhalte der Nachbefragung des ersten Programmdurchlaufs 2015/2016

Die Befragung der FAU konzentrierte sich auf folgende Aspekte:
- individueller Nutzen der Teilnahmen am Mentoring-Programm
- berufliche Veränderungen nach Ablauf der Pilotphase

- individuelle Unterstützungswünsche
- Ratschläge für die Teilnehmenden am aktuellen Mentoring-Programm
- Beurteilung der Zielerreichung des Programms
- summarische Zufriedenheit mit dem Mentoring-Programm
- Verbesserungsvorschläge

An der Onlinebefragung nahmen neun von zehn Mentees und acht von zehn Mentorinnen und Mentoren teil.

3. Fragestellungen im Antrag zum ersten Programmdurchlauf 2015/2016

Was wurde insgesamt sowohl für die Mentees als auch für die MentorInnen erreicht bzw. wie wurde das Programm insgesamt bewertet?

Zusammenfassend bewerteten zwei Mentees das Mentoringprogramm mit der Note „gut“, vier mit „befriedigend“, zwei mit „ausreichend“ und eine mit „mangelhaft“.

Eine Mentorin/ein Mentor bewerte das Mentoringprogramm insgesamt mit „sehr gut“, drei mit „gut“, drei mit „befriedigend“ und eine mit „mangelhaft“.

Als wichtigste Ziele wurden von den Mentees Karriereplanung, die Vorbereitung auf Führungsaufgaben und Netzwerkbildung angegeben. Bei der Frage nach der Zielerreichung wurden von den Mentees die Netzwerkbildung, der Einblick in den Führungsalltag der Mentorinnen und Mentoren und die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit am stärksten, die eigene Karriereplanung und die Förderung von arbeitsplatznahem Lernen am schwächsten eingeschätzt.

Die Mentorinnen und Mentoren bewerteten die Zielerreichung beim Kriterium „Wissen weitergeben“ und „eigenes Führungsverhalten reflektieren“ hoch, bei den Kriterien „Eigene Qualifikation aufbauen und ausbauen“ und „Entwicklung der eigenen Persönlichkeit“ als relativ niedrig.

Wie viele Mentees konnten mittlerweile eine höherwertige Stelle mit Führungsaufgaben übernehmen?

Eine Mitarbeiterin konnte eine höherwertige Stelle mit Führungsaufgaben übernehmen. Zwei Mentees gaben an, eine besser bezahlte Position als vor dem Mentoringprogramm wahrzunehmen. Eine Mitarbeiterin übt eine andere Aufgabe im bisherigen Referat/Arbeitsbereich aus. Eine Mitarbeiterin hat die Stadt Nürnberg verlassen.

Hat das Mentoringprogramm die Mentees persönlich und beruflich weiter gebracht?

Auf die Frage, ob sich an der beruflichen Position seit der Teilnahme am Mentoringprogramm etwas verändert habe, antworteten drei Mentees mit „ja“, sechs mit „nein“. Die wahrgenommene Wertschätzung der Mentees durch ihre Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen hat sich bei fünf der neun Mentees überhaupt nicht verändert.

Vier Mentees bejahten die Frage, ob die Teilnahme am Mentoringprogramm generell für die persönliche Entwicklung nützlich war. Vier Mentees sahen für sich wenig Nutzen. Acht der neun befragten Mentees sind weiterhin an der Übernahme von Führungsaufgaben interessiert. Erfreulich ist, dass alle neun befragten Mentees ihren Kolleginnen das Mentoringprogramm weiterempfehlen würden.

Wie wurden die Mentees nach Abschluss des Programms weiterhin begleitet?

Nach Abschluss des Mentoringprogramms wurde den Mentees ein zweitägiges Seminar zum Selbst- und Zeitmanagement angeboten, das von fünf Mitarbeiterinnen im Januar 2017 besucht

wurde. An dem Seminar nahmen auch fünf Mentees des zweiten Mentoringprogramms teil. Ein gemeinsamer Stammtisch der Mentees des ersten und zweiten Programmdurchlaufs fand erstmalig im Oktober 2017 statt.

Hat sich durch die Evaluation Veränderungs- und Verbesserungspotenzial ergeben und wurde dies bei der zweiten Staffel berücksichtigt?

Viele inhaltliche und organisatorische Vorschläge aus beiden Evaluationen wurden im zweiten Programmdurchlauf berücksichtigt.

Im Gegensatz zum ersten Mentoringprogramm wurde die Auswahl der Mentees in den Referaten und Geschäftsbereichen vorgenommen. Damit soll eine nachhaltige und zielgerichtete Förderung der Teilnehmerinnen „vor Ort“ sichergestellt werden.

Die Vorbereitung der Mentorinnen und Mentoren und der Mentees wurde intensiviert. Für die Mentorinnen und Mentoren wurde ein halber Tag, für die Mentees ein ganzer Tag eingeplant.

Die Bereitschaft von Führungskräften, sich als Mentorin oder Mentor zu engagieren, hängt davon ab, dass deren zeitliche Belastung nicht zu hoch ausfällt. Daher sollten die Arbeitssitzungen von Mentorinnen/Mentoren und Mentees (Herzstück des Mentoringprogramms) alle sechs bis acht Wochen stattfinden (im ersten Programmdurchlauf alle vier Wochen). Das Programm wurde im Gegenzug von zwölf Monaten auf zwei Jahre verlängert, um wie im ersten Programmdurchlauf Einblicke in den Führungsalltag, einen intensiven gegenseitigen Austausch und eine Netzwerkbildung zu ermöglichen.

Die Mentorinnen und Mentoren erhielten das Angebot, an einem Kollegialen Coaching der Personalberatung teilzunehmen. Sechs der elf Mentorinnen und Mentoren nutzten dieses Angebot.

Die gemeinsame Auftakt-, Halbzeit- und Abschlussworkshops haben sich im ersten Programm bewährt und wurden im zweiten Mentoringprogramm wiederholt.

Die begleitenden bisherigen, zweistündigen Workshops für die Mentees wurden auf 3 1/2 Stunden erhöht. Neben den bereits im ersten Programm angebotenen Themen
- Führungsstile, weibliche Führung?
- Anforderungen an Führung
- Auftritt und Wirkung
- Kommunikation und Konfliktmanagement
- Selbst- und Zeitmanagement

wurde der Workshop „Einblick in Karrierewege von Frauen bei der Stadt Nürnberg“ und ein Angebot „Qualifizierungsberatung“ neu aufgenommen.

Den Mentees wurden zudem vier, jeweils zweistündige Coaching-Sitzungen in Form von kollegialer Beratung durch die Personalberatung angeboten, an denen alle Mentees teilnahmen. Mit diesem Baustein wird der arbeitsplatznahe Qualifizierungsansatz im Mentoringprogramm unterstrichen.

Den Workshops und dem Gruppencoaching liegt der Grundsatz der „Markenbildung“ der Teilnehmerinnen zu Grunde. Das Hauptziel des Mentoringprogramms, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, kann nur erreicht werden, wenn sich die Teilnehmerinnen im Rahmen des Mentoringprogramms selber als „Marke“ entwickeln können, sich ihrer eigenen Stärken bewusst machen, diese in ihrer eigenen Karriereplanung berücksichtigen und im Bewerbungsprozess hervorheben können.

Das Zusatzprogramm der Personalberatung für nicht berücksichtigte Interessentinnen wird auch im zweiten Programmdurchlauf durchgeführt. Es ermöglichte den 19 Teilnehmerinnen mit

ausgewählten Workshops eine intensive Auseinandersetzung mit Aspekten der Führung und soll die Teilnehmerinnen (analog zum eigentlichen Mentoringprogramm) ermutigen, selber Führungsaufgaben wahrzunehmen.

Wurden Erfahrungen aus anderen Kommunen, die Mentoring Programme durchführen, berücksichtigt oder ist dies zukünftig geplant?

Der Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunalverwaltungen spielt bei der Weiterentwicklung des Mentoringprogramms eine wichtige Rolle. Im Juli 2017 fand in Frankfurt/Main ein im Zweijahres-Turnus stattfindender Erfahrungsaustausch mit den Personalentwicklungsbereichen der Städte Frankfurt/Main und Hannover statt.

Die Stadt Frankfurt/Main führt ein Mentoringprogramm für Frauen durch, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Zielsetzung, Umfang und Inhalt des Programmes entsprechen größtenteils dem ersten Programmdurchlauf der Stadt Nürnberg. Eine externe Evaluation findet nicht statt, dafür werden regelmäßige Rückmeldungen der Teilnehmenden in die Halbzeit- und Abschlussveranstaltung integriert. Die Erfahrungen der Frankfurter Kolleginnen und Kollegen stimmen fast vollständig mit den Ergebnissen der Nürnberger Evaluation aus dem ersten Programmdurchlauf überein.

In den Nachbarstädten Erlangen, Fürth und Schwabach stehen Mentoringprogramme für Frauen zur Zeit nicht auf der Tagesordnung.

Ein lockerer Erfahrungsaustausch besteht mit der Sparkasse Nürnberg, deren Mentoringprogramm starke Parallelen zum ersten Programmdurchlauf der Stadt Nürnberg aufweist. Mittelbis langfristig wäre zu überlegen, Mentoring-Angebote mit der Sparkasse oder anderen Betrieben in Nürnberg als Ergänzung (Cross-Mentoring) anzubieten. Derzeit käme eine Intensivierung in Richtung Cross-Mentoring zu früh, da die Stadt Nürnberg weitere Erfahrungen mit internem Mentoring sammeln sollte und weil die Personalentwicklung mit der derzeitigen Programmbetreuung an ihre Kapazitätsgrenzen stößt.

Der interkommunale Erfahrungsaustausch und der Kontakt mit der Sparkasse Nürnberg wird fortgeführt, um Anregungen aus anderen Kommunalverwaltungen und Betrieben zu gewinnen.

Ist eine Zwischenbefragung im Rahmen der laufenden Evaluation geplant?

Am 27.09.2017 fand die Halbzeit-Veranstaltung des zweiten Mentoringprogramms für Frauen statt. Die Mentees bereiteten im Vorfeld ihre Erfahrungen mit dem Programm und Verbesserungsvorschläge vor und stellten diese im Plenum dar. Die Organisation, die Betreuung durch das Personalamt sowie das Gesamtkonzept, insbesondere die zeitlich intensivierten Workshops und das Angebot eines Gruppencoachings wurde einhellig als positiv gesehen. Einige Mentees bedauerten, dass sich in der Tandemarbeit mit der Mentorin/dem Mentor noch nicht genügend Gelegenheit ergeben hätte, Einblick in die Praxis der Führungskräfte zu gewinnen. Die Fragestellung, ob sich an der beruflichen Position seit der Teilnahme am Mentoringprogramm etwas verändert habe, bejahten bereits nach zehn Monaten vier der elf Mentees. Im Hinblick auf den ersten Programmdurchlauf waren deutliche Verbesserungen zu sehen.

Für die beiden Befragungen im ersten Programmdurchlauf durch die FAU fielen Kosten in Höhe von 5.500 EUR an. Für eine externe Befragung der Teilnehmenden des zweiten Mentoringprogramms unmittelbar nach Programmende (Oktober 2018) und 1 ½ Jahre später (Anfang 2020) wären nach einer ersten Kalkulation der FAU Kosten in Höhe von 7.500 EUR angefallen.

Durch die Intensivierung des Programmangebotes im zweiten Mentoringprogramm für Frauen haben sich die Honorare für die externen Dozentinnen und Dozenten (unabhängig vom Personalaufwand durch Mitarbeitende in der Personalentwicklung) von 8.000 EUR auf 15.000 EUR

fast verdoppelt. Um diese Kostensteigerung zu kompensieren und aufgrund des Erfahrungsaustauschs mit der Stadt Frankfurt/Main wurde beschlossen, die wichtigsten Fragestellungen der FAU-Evaluation mit den Fragestellungen der ersten Abschlussveranstaltung zu kombinieren und eine Evaluation in Eigenregie vorzunehmen.

Zur Evaluation der mittelfristigen Wirkung des zweiten Programmdurchlaufs sollte jedoch Anfang 2020 eine externe Evaluation vorgenommen werden. Denkbar wären Masterarbeiten von Studierenden der FAU oder der TH Nürnberg. Das Personalamt hat Kontakt mit dem Career Service der FAU aufgenommen, um interessierte Studierende für das Thema zu gewinnen.

4. wesentliche Ergebnisse der Evaluation des zweiten Programmdurchlaufs

Die Ergebnisse der Evaluation des zweiten Programmdurchlaufs 2016/2018 fielen deutlich positiver aus.

Die für die Mentees drei wichtigsten Ziele des Mentoringprogramms
- Einblicken in den Führungsalltag der Mentorinnen und Mentoren
- Entwicklung der Persönlichkeit und
- Netzwerkbildung

wurden gemäß den Befragungsergebnissen klar erreicht. Auch die für weniger wichtig eingeschätzten Ziele wurden aus Sicht der Mentees erreicht bzw. teilweise erreicht.

Bereits während des Mentoringprogramms konnten zwei Mitarbeiterinnen eine höherwertige Stelle, eine davon mit Führungsaufgaben, übernehmen.

Erfreulich fällt aus, dass alle zehn Mentees, die den Fragebogen an das Personalamt zurückgeschickt haben, mit dem „Matching“ zwischen ihnen und ihrer Mentorin/ihrem Mentoren sehr zufrieden waren.

Die im Vergleich zum ersten Programmdurchlauf zusätzlichen Qualifizierungen und das Gruppen-Coaching wurden von sechs Mentees als sehr hilfreich, von vier als hilfreich bewertet. Neben den angebotenen Workshops und dem Gruppen-Coaching gab es Wünsche nach weiteren Qualifizierungsmaßnahmen; z.B. dienstaufsichtliche Aspekte der Führung und Moderation von Großgruppen. Bei der Konzeption des dritten Programmdurchlaufs 2019/2020 werden diese Anregungen berücksichtigt.

Zudem werden den Teilnehmerinnen auch nach Abschluss des Programms weitere Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.

Die Zufriedenheit mit der Organisation und den Informationen, die den Teilnehmerinnen im Rahmen des Mentoringprogramms zur Verfügung gestellt wurden, fiel sehr hoch aus.

Besser als im ersten Programmdurchlauf, aber insgesamt durchschnittlich, fielen die Einschätzungen nach den Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stadt Nürnberg innerhalb der nächsten drei Jahre aus: Während sechs Mentees die Aufstiegschancen als sehr gut oder gut bezeichneten, bewerteten drei Mentees sie als durchschnittlich und ein Mitarbeiterin als sehr gering.

Den Wunsch, nach Abschluss des Programms an der Übernahme einer Führungsposition interessiert zu sein, äußerten neun der zehn Mentees. Alle zehn Mentees würden ihren Kolleginnen das Mentoringprogramm weiterempfehlen.

Acht der elf Mentorinnen und Mentoren wurden in der Abschlussveranstaltung am 28.10.2018 befragt. Die Mentorinnen und Mentoren waren mit der Organisation und den Informationen zum Programm sehr zufrieden. Die zeitliche Belastung für die Gespräche (alle sechs bis acht Wochen zwischen 60 und 150 Minuten) hielt sich für sie in Grenzen.

Fünf Mentoren und Mentorinnen gaben an, dass ihnen die Rückmeldungen der Mentees für die tägliche Führungspraxis wichtige Impulse gegeben hätten und dazu führten, eingespielte Arbeitsabläufe zu überdenken. Die Vier-Augen-Gespräche mit ihren Mentees hätten es ermöglicht, in einem geschützten Rahmen auch über schwierige Führungssituationen zu sprechen. Zudem wurde das Kollegiale Coaching der Personalberatung als bedarfsorientierte und praxisnahe Qualifizierung gelobt.

Damit zeigten die nach der Evaluation des ersten Programmdurchlaufs eingeleiteten Änderungen am Mentoringprogramm klare Verbesserungen. Die Grundstruktur mit der Auswahl der Mentees durch die Geschäftsbereiche und Referate, die zweijährige Laufzeit und die Investierung des Workshop-Angebotes wird im dritten Mentoringprogramm beibehalten.

Durch die Ausrichtung aller Workshops des zweiten Programmdurchlaufs an dem Konzept der Markenbildung und durch das Beratungsangebot durch das Personalamt wurden im zweiten Programmdurchlauf erste Schritte zu verbesserten beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten eingeleitet. Jedoch kann das Mentoringprogramm für Frauen nur in Kombination mit anderen, miteinander vernetzten Maßnahmen der Personalwirtschaft und Personalentwicklung mittel- bis langfristig die beruflichen Entwicklungsperspektiven von Frauen verbessern. Diese Zielsetzung wird in verschiedenen Arbeitspaketen des Strategieprojektes Personal (z.B. Führungskräftequalifizierung, Führungsfeedback) berücksichtigt.

5. Zielsetzungen und Struktur des dritten Programmdurchlauf 2019/2020

Das Mentoringprogramm stellt ein wesentliches Element des Gleichstellungsaktionsplans 2018-2020 dar, den der Stadtrat in seiner Sitzung im Oktober 2018 einstimmig beschlossen hat. Die primären Zielsetzungen des Mentoringprogramms, in einem ersten Schritt mehr Frauen für Führungsaufgaben zu motivieren und in einem zweiten Schritt den Anteil von Frauen auch in höheren Führungspositionen zu erhöhen, trägt dazu bei, das Ziel einer geschlechtergerechten Stadtverwaltung zu erreichen.

Das Personalamt begann im Herbst 2018 mit den Planungen des dritten Mentoringprogramms für Frauen. Dabei wurden die Ergebnisse der Evaluation des zweiten Programmdurchlaufs berücksichtigt; die Struktur wurde beibehalten.

41 Mitarbeiterinnen bewarben sich für das Programm. Am 21.02.2019 findet die Auftaktveranstaltung des dritten Mentoringprogramms für Frauen statt, an dem 13 Tandems beteiligt sind.

Für die nicht berücksichtigten Mitarbeiterinnen bietet das Personalamt wieder ein Zusatzprogramm bzw. ein Personalentwicklungsgespräch (für Mitarbeiterinnen, die bereits ein Zusatzprogramm im ersten oder zweiten Programmdurchlauf absolviert haben) an. Das Zusatzprogramm ermöglicht mit ausgewählten Workshops eine intensive Auseinandersetzung mit Aspekten der Führung und soll die Teilnehmerinnen analog zum eigentlichen Mentoringprogramm ermutigen, selber Führungsaufgaben wahrzunehmen. Den Teilnehmerinnen am Zusatzprogramm wird ebenfalls ein Personalentwicklungsgespräch angeboten.

6. Integration des Mentoringprogramms für Frauen in das Gesamtkonzept der Führungskräfteentwicklung

Vom Personal- und Organisationsausschuss wurde im Oktober 2017 u.a. das Strategieprojekt „Personal“ beschlossen. Einen Schwerpunkt im Teilprojekt 1 „Attraktivität als Arbeitgeberin“ bildet die Überarbeitung der gesamtstädtischen Führungskräfteentwicklung. Neben Führungsleitlinien wird ein Konzept für die Führungskräftequalifizierung erarbeitet, das zukünftige, neue und

erfahrende Führungskräfte bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen wird.

Im dem dreistufigen System
- Stufe 1: Interessiert an Führung
- Stufe 2: Erstmalig in Führung
- Stufe 3: Erfahren in Führung

bildet das Mentoringprogramm für Frauen einschließlich des Zusatzprogramms einen wesentlichen Baustein der Stufe 1. Ergänzt wird die Stufe 1 durch Potenzialtage für an Führungsaufgaben interessierte Mitarbeitende. Weitere Maßnahmen werden sukzessive diese Entwicklungsstufe ergänzen.

In der Stufe 2 stehen die Neuauflage des Führungskräftelehrganges im Mittelpunkt der Maßnahmen. Über einen Zeitraum von zwei Jahren werden Mitarbeitende, die erstmalig bei der Stadt Nürnberg mit Führungsaufgaben betraut werden, systematisch in einem gemeinsamen Lehrgang qualifiziert. Der erste Führungskräftelehrgang, der im Herbst 2019 beginnen wird, setzt sich aus Dienststellen- und Abteilungsleitungen der Stadt zusammen. Damit wird eine möglichst große Homogenität der Gruppe gewährleistet. Um die Vielfalt der Stadtverwaltung abzubilden, haben alle Geschäftsbereiche die Möglichkeit, Teilnehmende zu entsenden. Ein zweiter Führungskräftelehrgang startet Anfang 2020, ein dritter Lehrgang im Laufe des Jahres 2020.

Neben klassischen Präsenzveranstaltungen (Seminare und Workshops) bilden arbeitsplatznahe Instrumente wie Coaching und Kollegiale Beratung das Grundgerüst des neuen Führungskräftelehrganges. Innovative Lernorte wie das Erfahrungsfeld zur Entfaltung der Sinne und die Lernwerkstatt JOSEPHS® (ein offenes Innovationslabor in der Nürnberger Innenstadt, in dem auf wechselnden Forschungsinseln neue Konzepte, Prototypen und Ideen von großen und kleinen Unternehmen getestet und mit eigenen Ideen weiterentwickelt werden können; https://www.josephs-service-manufaktur.de) sollen das Thema Führung erlebbar machen und einen „Blick über den städtischen Tellerrand“ ermöglichen. Die Teilnehmenden des Führungskräftelehrganges erhalten vom Personalamt ergänzende Qualifizierungsempfehlungen für geeignete digitale Lernangebote. Ein Führungsfeedback, das auf dem Konzept der KGSt beruht, soll die Erfolgswirksamkeit des Lehrganges prüfen und zusätzliche, individuelle Qualifizierungsbedarfe der Führungskräfte ermitteln.

Die Stufe 2 bildet den Schwerpunkt der Maßnahmen des Personalamtes in der Führungskräfteentwicklung für 2019.

Für die erfahrenen Führungskräfte in der Stufe 3 wird das Personalamt ebenfalls ein modulares Kursprogramm in Kleingruppen konzipieren. Methodisch-didaktisch werden die Erfahrungen des neuen Führungskräftelehrganges der Stufe 2 in der Planung berücksichtigt. Ein erster Lehrgang für Führungskräfte der Stufe 3 soll im Jahr 2020 beginnen.

7. Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Evaluation des Mentoringprogramms für Frauen flossen in die Konzeption des zweiten und dritten Programmdurchlaufs ein. Die Evaluation des zweiten Programmdurchlaufs im Oktober 2018 ergab eine deutliche Verbesserung der Zufriedenheit der Teilnehmenden. Die Erfolgswirksamkeit des dritten Programmdurchlaufs wird evaluiert.

Das Mentoringprogramm für Frauen stellt ein wichtiges Element der Führungskräftequalifizierung und des Gleichstellungsaktionsplans 2018-2020 dar.

II. Herrn Ref. I/II

III. GPR

IV. GSBV

V. Fb

VI. Ref. I/II POA

Nürnberg, 18.01.2019
Personalamt

(2364)

Anlage 1
Das Mentoring-Programm für Frauen der Stadt Nürnberg - Ergebnisse der Nachbefragung zum Pilotprojekt - Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften - Lehrstuhl für Soziologie und Empirische Sozialforschung & Lehrstuhl für Empirische Wirtschaftssoziologie

Anlage 2
Auszug aus der Evaluation der FAU Erlangen-Nürnberg März bis Mai 2017 sowie ergänzende Befragung der Mentees in der Abschlussveranstaltung am 15.10.2015

Anlage 3
Fragebogen Mentees - Mentoringprogramm für Frauen 2016/2018

Ö 2

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.soziologie.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 Enwicklung	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 Teilnahmer am Mentoring-Programm der Stadt Nürnberg gebracht?“ [*Zeilen*prozente]

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 Enwicklung	—	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 Teilnahmer am Mentoring-Programm der Stadt Nürnberg gebracht?“ [*Zeilen*prozente]

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

Tab. 3: „Sind Sie darüber enttäuscht?“ [*Zeilen*prozente]

- „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 tätigt war“

Wahrgenommene Wertschätzung: **Mentees**

	Zustimmungsgrad					insgesamt	
	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	teils/ teils	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt nicht zu	%	n
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?“ [*Zeilen*prozente]

Wahrgenommene Wertschätzung: **MentorInnen**

	Zustimmungsgrad					insgesamt	
	stimme voll und ganz zu	stimme eher zu	teils/ teils	stimme eher nicht zu	stimme überhaupt 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?“ [*Zeilen*prozente]

Zielerreichung des Mentoring-Programm: **Mentees**

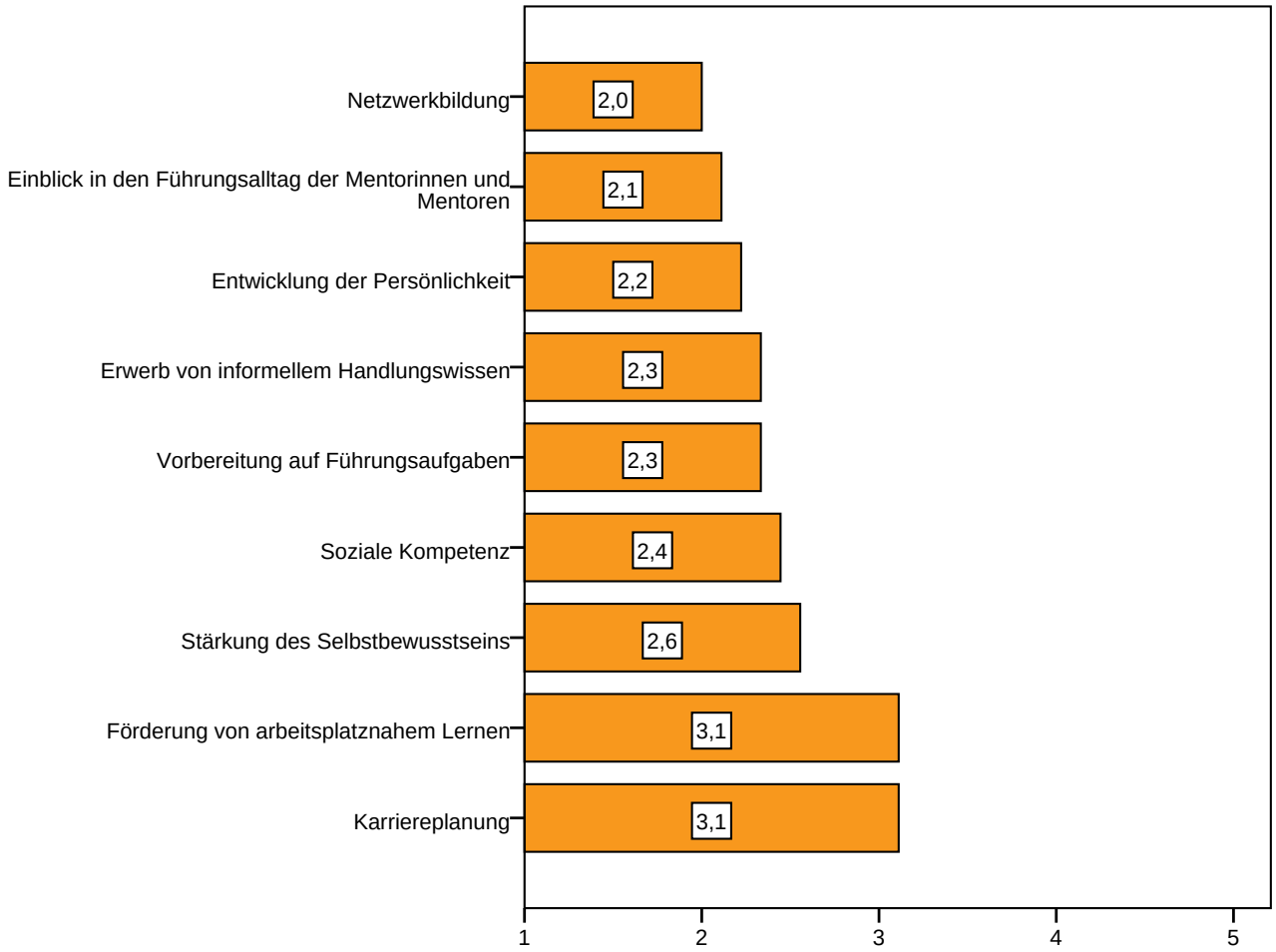


Abb. 1: „Welche Ziele des Mentoring-Programms konnten Ihrer Meinung nach erreicht werden?“ Ratingskalen von 1=„völlig erreicht“ bis 5=„überhaupt nicht erreicht“

Zielerreichung des Mentoring-Programm: **MentorInnen**

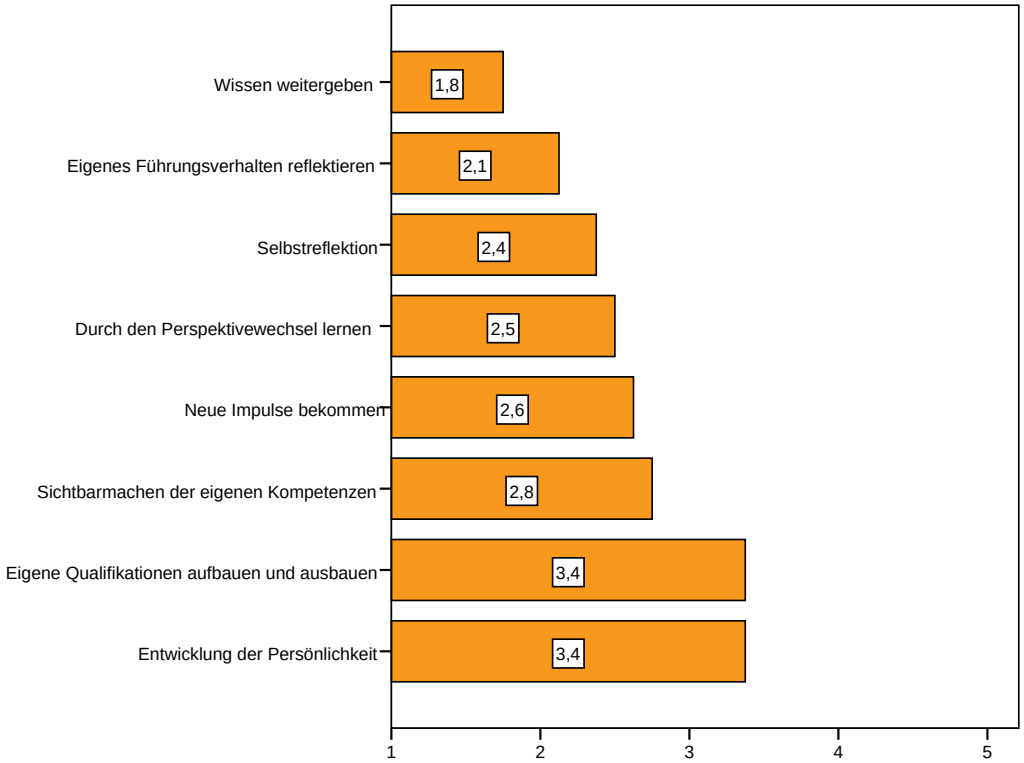


Abb. 2: „Welche Ziele des Mentoring-Programms konnten Ihrer Meinung nach erreicht werden?“ Ratingskalen von 1=„völlig erreicht“ bis 5=„überhaupt nicht erreicht“

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 Vorgesetzen 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?“ [*Zeilen*prozente]

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. Idealer Weise 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

Anlage 2: Auszug aus der Evaluation der FAU Erlangen-Nürnberg März bis Mai 2017 sowie ergänzende Befragung der Mentees in der Abschlußveranstaltung am 15.10.2015: 9 Rückmeldungen (von 10)

1 Wie wichtig sind Ihnen die Ziele des Mentoringprogramms?
Bitte ordnen Sie die nachfolgenden Ziele danach, wie bedeutsam diese für Sie sind. Kennzeichnen Sie den Ihres Erachtens wichtigsten Aspekt mit "1", den für Sie unwichtigsten Aspekt mit "9".

Karriereplanung	1,9
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	2,9
Netzwerkbildung	3,2
Einblicken in den Führungsalltag der Mentorinnen und Mentoren	3,3
Entwicklung der Persönlichkeit	3,8
Erwerb von informellen Handlungswissen	5,5
Stärkung des Selbstbewusstseins	5,9
Soziale Kompetenz	6,9
Förderung von arbeitsplatznahem Lernen	7,1

Kontrollsumme *40,5*

2 Welche Ziele des Mentoringprogramms konnten Sie bisher erreichen?

	erreicht	teilweise erreicht	weder/noch	größtenteils nicht erreicht	nicht erreicht
Karriereplanung	1	1	2	3	2
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	3	6			
Netzwerkbildung	6	3			
Einblicken in den Führungsalltag der Mentorinnen und Mentoren	5	4			
Entwicklung der Persönlichkeit	4	5			
Erwerb von informellen Handlungswissen	3	6			
Stärkung des Selbstbewusstseins	3	5	1		
Soziale Kompetenz	2	7			
Förderung von arbeitsplatznahem Lernen	1	1	2	3	2

Anlage 2: Auszug aus der Evaluation der FAU Erlangen-Nürnberg März bis Mai 2017 sowie ergänzende Befragung der Mentees in der Abschlußveranstaltung am 15.10.2015: 9 Rückmeldungen (von 10)

3	Wie häufig hatten Sie seit Beginn des Mentoringprogramms im Oktober 2016 Kontakt mit Ihrer Mentorin / Ihrem Mentor?	**7,2** mal

		weniger als 60 min.	61 bis 90 min.	91 bis 120 min.	mehr als 121 min.
4	Wie viel Zeit haben Sie jeweils durchschnittlich für Ihre Mentoringgespräche investiert?		**1**	**6**	**2**

5	Hatten Sie eine Mentorin oder einen Mentoren?	**5**	Mentorin	**4**	Mentor

		sehr zufrieden	zufrieden	durchschnittlich	unzufrieden	sehr unzufrieden
6	Falls Sie eine Mentorin gehabt hatten: Wie zufrieden sind Sie damit, dass Sie eine Frau im Mentoringprogramm hatten?	**5**	❑	❑	❑	❑
7	Falls Sie einen Mentoren gehabt hatten: Wie zufrieden sind Sie damit, dass Sie einen Mann im Mentoringprogramm hatten?	**3**	❑	**1**	❑	❑
8	Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit dem "Matching" zwischen Ihnen und Ihrer Mentorin/Ihrem Mentor, also damit, dass Ihnen genau diese und keine andere Person zugeteilt wurde?	**8**	**1**	❑	❑	❑

Anlage 2: Auszug aus der Evaluation der FAU Erlangen-Nürnberg März bis Mai 2017 sowie ergänzende Befragung der Mentees in der Abschlußveranstaltung am 15.10.2015: 9 Rückmeldungen (von 10)

9	Haben Sie an einem oder an mehreren Stammtischen teilgenommen?		☐	nein				
		alle 9	☒	ja	**4,8**	mal		

		War verhindert	Kein Interesse	Wusste nichts davon	Sonstiges
10	Bitte nennen Sie den Grund, warum Sie nicht an den Stammtischen teilgenommen haben.	☒	☐	☐	☐

11	Was hat Ihnen besonders gut an den Stammtischen gefallen?	**gute Atmosphäre, Informations- und Erfahrungsaustausch**	
12	Und was hat Ihnen daran besonders missfallen?	**wenig/keine Mentees mit Führungserfahrung nahmen teil**	
13	Würden Sie sich neben den angebotenen Workshops weitere Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Mentoringprogramms wünschen?	☒ ja ☐ nein	**alle 9**
14	Welche weiteren Qualifizierungsmaßnahmen würden Sie sich wünschen?	**kollegiales Coaching, längere Workshops, Personalauswahl**	

		sehr zufrieden	zufrieden	durchschnittlich	unzufrieden	sehr unzufrieden
15	Wie zufrieden waren Sie mit der Organisation und den Informationen, die Ihnen im Rahmen des Mentoringprogramms zur Verfügung gestellt wurden?	☒	☒	☐	☐	☐
		8	**1**			
16	Wie zufrieden waren Sie mit der externen Begleitung ?	☒	☒	☐	☐	☐
		3	**6**			

Anlage 2: Auszug aus der Evaluation der FAU Erlangen-Nürnberg März bis Mai 2017 sowie ergänzende Befragung der Mentees in der Abschlußveranstaltung am 15.10.2015: 9 Rückmeldungen (von 10)

	sehr gut	gut	durchschnittlich	gering	sehr gering
17 Wie schätzen Sie, nach Ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Mentoringprogramm, Ihre Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stadt Nürnberg innerhalb der nächsten 3 Jahre ein?	❑	❑	☒	☒	☒
			2	**3**	**4**

18 Aus heutiger Sicht betrachtet, haben Sie immer noch den Wunsch, in eine (weitere) Führungsposition zu kommen?	**8**	ja
	0	nein
	1	weiß nicht

19 Würden Sie das Mentoringprogramm Ihren Kolleginnen weiterempfehlen?	**9**	ja
	0	nein
	0	weiß nicht

20 Zu allerletzt möchten wir Ihnen Raum für Vorschläge, Wünsche und Anregungen im Hinblick auf das Mentoringprogramm geben.

- **Einblicke in Führungspositionen und Personalarbeit der Stadt waren wertvoll.**
- **Guter Kontakt und Austausch mit Mentorin/Mentor. (6x genannt)**
- **Es war sehr fruchtbar, einen Mentor zu haben, der aus einem komplett anderen Aufgabengebiet kommt. (3x genannt)**
- **Gute Organisation und Programmbegleitung durch das Personalamt. (3x genannt)**
- **Rahmenprogramm wurde zu spät gestartet und war teilweise zu knapp.**
- **Fehlende Karrieremöglichkeiten sind demotivierend! (4x genannt)**
- **Karriereberatung ist nicht nur Aufgabe des Mentoringprogrammes, sondern sollte ein Muss seitens des Personalamtes sein. (2 x genannt)**
- **Teilnahme am Programm wird seitens meines Vorgesetzten und seitens der Stadt nicht wertgeschätzt. (2x genannt)**
- **Themenbedarfe der Mentees intensiver abfragen.**

Herzlichen Dank für Ihre Beteiligung!

Anlage 3: Fragebogen Mentees - Mentoringprogramm für Frauen 2016/2018: 10 Rückmeldungen (von 11)

1 Wie wichtig sind Ihnen die Ziele des Mentoringprogramms?
Bitte ordnen Sie die nachfolgenden Ziele danach, wie bedeutsam diese für Sie sind.
Kennzeichnen Sie den Ihres Erachtens wichtigsten Aspekt mit "1", den für Sie unwichtigsten Aspekt mit "9".

Einblicken in den Führungsalltag der Mentorinnen und Mentoren	**1,9**
Entwicklung der Persönlichkeit	**2,4**
Netzwerkbildung	**3,1**
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	**3,7**
Stärkung des Selbstbewusstseins	**4,6**
Erwerb von informellen Handlungswissen	**6,3**
Förderung von arbeitsplatznahem Lernen	**7,4**
Karriereplanung	**7,7**
Soziale Kompetenz	**7,9**

Kontrollsumme *45*

2 Welche Ziele des Mentoringprogramms konnten Sie bisher erreichen?

	erreicht	teilweise erreicht	weder/noch	größtenteils nicht erreicht	nicht erreicht
Einblicken in den Führungsalltag der Mentorinnen und Mentoren	**10**				
Entwicklung der Persönlichkeit	**5**	**5**			
Netzwerkbildung	**2**	**8**			
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	**3**	**6**	**1**		
Stärkung des Selbstbewusstseins	**3**	**5**	**2**		
Erwerb von informellen Handlungswissen	**9**	**1**			
Förderung von arbeitsplatznahem Lernen	**9**	**1**			
Karriereplanung	**3**	**5**	**2**		
Soziale Kompetenz	**5**	**5**			

Anlage 3: Fragebogen Mentees - Mentoringprogramm für Frauen 2016/2018: 10 Rückmeldungen (von 11)

3	Wie häufig hatten Sie seit Beginn des Mentoringprogramms im Oktober 2016 Kontakt mit Ihrer Mentorin / Ihrem Mentor?	**9 bis 20**	**mal**			
4	Wie viel Zeit haben Sie jeweils durchschnittlich für Ihre Mentoringgespräche investiert?	weniger als 60 min.	61 bis 90 min.	91 bis 120 min.	mehr als 121 min.	
			3	**4**	**3**	
5	Hatten Sie eine Mentorin oder einen Mentoren?	**7**	**Mentorin**		**3**	**Mentor**
6	Falls Sie eine Mentorin gehabt hatten: Wie zufrieden sind Sie damit, dass Sie eine Frau im Mentoringprogramm hatten?	sehr zufrieden	zufrieden	durchschnittlich	unzufrieden	sehr unzufrieden
		7				
7	Falls Sie einen Mentoren gehabt hatten: Wie zufrieden sind Sie damit, dass Sie einen Mann im Mentoringprogramm hatten?	sehr zufrieden	zufrieden	durchschnittlich	unzufrieden	sehr unzufrieden
		3				
8	Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit dem "Matching" zwischen Ihnen und Ihrer Mentorin/Ihrem Mentor, also damit, dass Ihnen genau diese und keine andere Person zugeteilt wurde?	sehr zufrieden	zufrieden	durchschnittlich	unzufrieden	sehr unzufrieden
		10				

Anlage 3: Fragebogen Mentees - Mentoringprogramm für Frauen 2016/2018: 10 Rückmeldungen (von 11)

9	Haben Sie an einem oder an mehreren Stammtischen teilgenommen?	❑ nein **9 ja, 7mal bis immer**

10	Was hat Ihnen besonders gut an den Stammtischen gefallen? **Verknüpfung Dienststellenbesichtigung mit privatem Austausch, Kennenlernen der Mentees der 1. Generation**

		sehr hilfreich	hilfreich	weniger hilfreich	gar nicht hilfreich
11	Inwieweit haben Sie die Workshops, das Einzelcoaching und das Gruppen-Coaching als hilfreich empfunden?	**6**	**4**		

12	Würden Sie sich neben den angebotenen Workshops, dem Einzelcoaching und dem Gruppen-Coaching weitere Qualifizierungsmaßnahmen wünschen?	**6** ja	**4** nein

13	Wenn ja, welche? **Dienstaufsichtliche Aspekte der Führung (3x)** **Moderation von Großgruppen: World Cafe, Fish Bowl (3x)** **Ganztagesschulung Züricher Ressourcen Modell (1x)** **Wissenssicherung (1x), Führen vom MAG (1x), Gesprächsführung (1x), Auftritt und Wirkung intensiver (1x)**

14	Haben Sie das Angebot einer individuellen Qualifizierungsberatung genutzt?	**2** ja	**8** nein

		sehr zufrieden	zufrieden	durchschnittlich	unzufrieden	sehr unzufrieden
15	Wie zufrieden waren Sie mit der Organisation und den Informationen, die Ihnen im Rahmen des Mentoringprogramms zur Verfügung gestellt wurden?	**8**	**1**	**1**		

Anlage 3: Fragebogen Mentees - Mentoringprogramm für Frauen 2016/2018: 10 Rückmeldungen (von 11)

	sehr gut	gut	durchschnittlich	gering	sehr gering
16 Wie schätzen Sie, nach Ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Mentoringprogramm, Ihre Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stadt Nürnberg innerhalb der nächsten 3 Jahre ein?	**2**	**4**	**3**	**0**	**1**

17 Aus heutiger Sicht betrachtet, haben Sie immer noch den Wunsch, in eine (weitere) Führungsposition zu kommen?	**9**	ja
	1	nein
	0	weiß nicht

18 Würden Sie das Mentoringprogramm Ihren Kolleginnen weiterempfehlen?	**10**	ja
	0	nein
	0	weiß nicht

19 Zu allerletzt möchten wir Ihnen Raum für Vorschläge, Wünsche und Anregungen im Hinblick auf das Mentoringprogramm geben.

auch nach Abschluß des Programms weitere Weiterbildungsangebote für Ex-Mentees (9x)
Qualifizierungsberatung durch PE ist gut, es sollte aber auch Angebote zur Karriereberatung geben. (3x)
Die Teilnahme am Mentoringprogramm sollte auch bei der Personalauswahl berücksichtigt werden. (3x)
Bitte das Programm nicht im Rahmen der Ref. I/II Projekte streichen! (2x)
keine Veranstaltungen am Mittwochvormittag planen (2x)

Herzlichen Dank für Ihre Beteiligung!

Beschlussvorlage
Ref.I/II/061/2019

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	26.02.2019	öffentlich	Beschluss

Betreff:
Niederschrift des Personal- und Organisationsausschusses vom 29.01.2019 öffentlich

Sachverhalt (kurz):

Niederschrift der Sitzung der Personal- und Organisationsausschusses vom 29.01.2019

Beschlussvorschlag:

Die Niederschrift **der Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses vom 29.01.2019** lag in der Sitzung auf und wird genehmigt.