

## **Evaluation des dritten Mentoring-Programms für Frauen 2019/2021**

### I. Bericht

#### **1. Anlass und Hintergrund des Berichtes**

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 Mentoringprogrammes, 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. Daher richtet sich das Mentoring Programm explizit an Frauen.

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument, mit dem eine Mitarbeiterin (Mentee) durch den persönlichen Kontakt mit einer erfahrenen Führungskraft (Mentorin/Mentor) in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützt wird. Begleitet wird das Programm durch verschiedene Schulungen, Veranstaltungen und Gruppencoachings. Das Programm hat eine Dauer von 1,5 Jahren und findet in einem geschlossenen Kurs mit ca. 12 bis 14 Teilnehmerinnen statt.

Das Programm ist für Mitarbeiterinnen konzipiert, die Potential für die Ausübung von Führungspositionen und Interesse an einer Führungsaufgabe haben. Ziel des Programms ist es, sich als Teilnehmerin mit dem Thema Führung so zu beschäftigen, dass man sich im Laufe der Zeit klar darüber wird, ob überhaupt eine Führungsposition angestrebt werden möchte. Zum einen tragen hier die Gespräche mit dem Mentor/der Mentorin dazu bei. Zum anderen aber auch, dass man sich im Programm, neben dem Thema Führung, schwerpunktmäßig mit sich selbst und seiner eigenen Haltung auseinandersetzt.

Das Mentoring-Programm stellt einen Bestandteil der Führungskräftequalifizierung der Stadt Nürnberg dar. Es ist der Stufe 1 (Interessiert an Führung) zuzuordnen, welche zur eigenen Standortbestimmung bzw. zur Vorbereitung auf den Einstieg in eine Führungsfunktion dient. Ein weiteres Element der Stufe 1 bildet das Programm Führungseinblick, das sich an Männer und Frauen richtet. Es ermöglicht mit ausgewählten Workshops eine intensive Auseinandersetzung mit Aspekten der Führung und soll die Teilnehmenden analog zum Mentoringprogramm ermutigen, selber Führungsaufgaben wahrzunehmen. Ab 01.09.2021 können sich Mitarbeitende besuchte Qualifizierungen in der Städteakademie oder bei anderen internen und externen Seminaranbietern als gleichwertig zum Mentoringprogramm für Frauen oder dem Kurs Führungseinblick von der Abteilung Personalentwicklung, Ausbildung und Strategische Personalbedarfsplanung anerkennen lassen (vgl. POA-Bericht vom 20.07.2021: Anerkennung von Führungskräftequalifizierungen).

In der Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses vom 26.02.2019 wurde über die Evaluation des ersten (2015 bis 2016) und zweiten (2016 bis 2018) Mentoringprogrammes für Frauen berichtet.

Das dritte Mentoringprogramm startete im Februar 2019 und konnte im Januar 2021 abgeschlossen werden. Die Mentees erhielten in der Abschlussveranstaltung am 19.01.2021 einen

Fragebogen, den 12 der 14 Mentees beantworteten (Rücklaufquote 86%). Die Ergebnisse können daher als repräsentativ angesehen werden. Aus Vereinfachungs- und Kostengründen erfolgte die Evaluation durch das Personalamt. Dabei orientierte sich der Fragenkatalog an den Fragestellungen der ersten und zweiten Evaluation, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Zusammenfassung der Befragung liegt als Anlage bei.

## **2. Wesentliche Ergebnisse der Evaluation des dritten Programmdurchlaufs**

Die Ergebnisse der Evaluation des dritten Programmdurchlaufs 2019/2020 konnten an die positiven Rückmeldungen des zweiten Programmdurchlaufs nahezu anschließen.

Die für die Mentees drei wichtigsten Ziele des Mentoringprogrammes

- Einblicke in den Führungsalltag der Mentorinnen und Mentoren
- Netzwerkbildung und
- Vorbereitung auf Führungsaufgaben

wurden gemäß den Befragungsergebnissen klar erreicht. Der Zielerreichungsgrad ist mit den Ergebnissen der Evaluation des zweiten Programmdurchlaufs identisch. Auch die für weniger wichtig eingeschätzten Ziele wurden bis auf das Kriterium Karriereplanung aus Sicht der Mentees erreicht bzw. teilweise erreicht. Beim Ziel der Karriereplanung gab es kein klares Meinungsbild, jedoch stand dieses Ziel nicht ausdrücklich im Fokus des Mentoringprogrammes.

Die Anzahl der Kontakte zwischen Mentee und Mentorinnen bzw. Mentoren und die investierte Zeit für die Vier-Augen-Gespräche entsprachen den Empfehlungen des Personalamtes, die in der Auftaktveranstaltung im Februar 2019 ausgesprochen wurden.

Neun Mentorinnen und drei Mentoren standen für das Programm zur Verfügung. Das Verhältnis der Geschlechter entspricht den vorherigen Programmdurchläufen. Bei der Ausschreibung des Mentoringprogrammes konnten die Bewerberinnen Wünsche äußern, ob sie eine Frau oder einen Mann als Mentorin/Mentor bevorzugen würden. Die Mehrzahl der Teilnehmerinnen war für eine Mentorin oder einen Mentor offen. Daher konnte die Zuordnung der Tandems ohne Probleme durchgeführt werden. Gleichwohl versucht das Personalamt, den Anteil von männlichen Führungskräften im Mentoringprogramm zu erhöhen. In der Führungskräfteentwicklung der Stufe 3 (FKE 3) ist die Übernahme einer Mentoren/innenfunktion Element des (freiwilligen) ergänzenden Qualifizierungsangebotes. Ein Teilnehmer des ersten Programmdurchlaufs der FKE 3 hat sich bereit erklärt, im vierten Mentoringprogramm als Mentor mitzuwirken.

Erfreulich fällt aus, dass alle 12 Mentees, die den Fragebogen an das Personalamt zurückgeschickt haben, mit dem „Matching“ zwischen ihnen und ihrer Mentorin/ihrem Mentor sehr zufrieden bzw. zufrieden waren.

Die Workshops, das Einzelcoaching und das Gruppen-Coaching wurden von sechs Mentees als sehr hilfreich, von fünf als hilfreich und von einer Mentee als weniger hilfreich bewertet. Neben den angebotenen Maßnahmen gab es Wünsche nach weiterem Gruppen-Coaching, zusätzlichen Qualifizierungsangeboten nach Abschluss des Mentoringprogrammes und zu Themengebieten wie die Vorbereitung schwieriger Termine und Besprechungen und das Üben von Kritikgesprächen. Bei der Konzeption des vierten Programmdurchlaufs 2021/2022 werden diese Anregungen berücksichtigt. Bedauerlicherweise konnte pandemiebedingt der geplante, gemeinsame Besuch des Erfahrungsfelds zur Entfaltung der Sinne nicht stattfinden. Gerade dieses Format, an dem Mentees, Mentorinnen und Mentoren teilnehmen, stellt ein wichtiges Element des Teambuildingprozesses dar und konnte in dem zweiten Mentoringprogramm das Vertrauen zwischen Mentorin/Mentor und Mentee festigen und wichtige Impulse für die Vermittlung von Führungskompetenz liefern. Sobald die Möglichkeit wieder gegeben ist, wird die Veranstaltung nachgeholt.

Das Angebot einer individuellen Qualifizierungsberatung durch eine/n Mitarbeiter/in der Personalentwicklung wurde von vier Teilnehmerinnen genutzt. In den Beratungsgesprächen wurden Qualifizierungsempfehlungen für die berufliche Entwicklung gegeben; für Informationen zu offenen Stellen und Berufsperspektiven wurde auf die jeweiligen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner der Personalbewirtschaftung in der Abteilung Personalservice verwiesen.

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

Besser als im ersten Programmdurchlauf, aber schlechter als im zweiten Programmdurchlauf, fielen die Einschätzungen nach den Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stadt Nürnberg innerhalb der nächsten drei Jahre aus. Während eine Mentee die Aufstiegchancen als gut bezeichnete, bewerteten acht Mentees sie als durchschnittlich und drei als gering bzw. sehr gering. Das Personalamt nimmt diese Rückmeldungen ernst. Im Januar und Februar 2021 fanden im Personalamt Workshops zu den Beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in der Stadtverwaltung Nürnberg statt. So wird beispielsweise das Talentmanagement interner Beschäftigter weiterentwickelt (vgl. Nr. 4) und das städtische Beurteilungssystem ab dem Jahr 2022 grundlegend überarbeitet.

Durch die Anerkennung von Qualifizierungen neben den Führungskräftequalifizierungen der Stufen 1 (Interessiert an Führung) und 3 (Erfahren in Führung) wird das Bewusstsein für eine systematische Weiterentwicklung der Führungskompetenzen erhöht (vgl. POA-Bericht vom 20.07.2021: Anerkennung von Führungskräftequalifizierungen). Angestrebt wird eine stärkere Berücksichtigung von besuchten Qualifizierungen der Stufen 1 bis 3 im Bewerbungsprozess. Hier sind aber rechtliche Rahmenbedingungen (Primat der dienstlichen Beurteilungen) zu beachten.

Während vor dem Beginn des Mentoringprogrammes im Februar 2019 nur eine Mitarbeiterin eine Führungsposition wahrnahm, konnten nach dem Abschluss des Programmes im Januar 2021 bereits fünf Teilnehmerinnen eine Führungsposition und zwei Teilnehmerinnen eine höherwertige Stelle übernehmen.

Den Wunsch, nach Abschluss des Programms an der Übernahme einer Führungsposition interessiert zu sein, äußerten neun der 12 Mentees. Alle 12 Mentees würden ihren Kolleginnen das Mentoringprogramm weiterempfehlen.

Die Mentorinnen und Mentoren wurden in der Halbzeitveranstaltung am 15.10.2019 und in der Abschlussveranstaltung am 19.01.2021 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.

Sechs Mentoren und Mentorinnen gaben gegen Ende des Programmes 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.

### **3. Vierter Programmdurchlauf des Mentoringprogrammes für Frauen**

Das Personalamt begann im Herbst 2020 mit den Planungen des vierten Mentoringprogrammes für Frauen. Dabei werden die Ergebnisse der Evaluation des dritten Programmdurchlaufs berücksichtigt; die Struktur wurde beibehalten. Ein Online-Workshop mit einer externen Trainerin wurde neu in das Programm aufgenommen. Dieser Workshop beleuchtet, ob die eigene Persönlichkeit zu einer Führungsrolle passt und wie genau ein Führungsalltag aussehen könnte.

47 Mitarbeiterinnen bewarben sich für das Programm. Am 18.05.2021 fand die Auftaktveranstaltung des vierten Mentoringprogramms für Frauen statt, an dem 12 Tandems beteiligt sind.

Die nicht berücksichtigten Mitarbeiterinnen haben die Möglichkeit, sich für das Programm Führungseinblick zu bewerben.

### **4. Weiterentwicklung der Führungskräfteentwicklung der Stufe 1**

In der Stufe 1 klären die Teilnehmenden für sich, ob eine Führungsaufgabe für sie in Frage kommt. Sollte diese Frage nach Abschluss des jeweiligen Programms mit „Ja“ beantwortet werden, sollte es für die Teilnehmenden Folgeangebote geben. Es ist wichtig, die Investition der Kursprogramme (Mentoringprogramm für Frauen, Führungseinblick, anerkannte, adäquate Qualifizierungen) nicht ins Leere laufen zu lassen, sondern den Teilnehmenden Perspektiven aufzuzeigen.

Nach dem Programmende des Mentoringprogrammes und des Kurses Führungseinblick Anfang 2023 ist geplant, den Teilnehmenden (auch denjenigen Mitarbeitenden, deren Qualifizierungen als gleichwertig zum Mentoringprogramm und Kurs Führungseinblick anerkannt wurden) das freiwillige Angebot eines Potential-Assessmentcenters (AC) zu machen. Die Programminhalte der Stufe 1 und das nachfolgende Assessment Center müssen gut aufeinander abgestimmt sein, so dass im AC Inhalte abgeprüft werden, mit denen sich die Teilnehmenden im Programm beschäftigt haben und mit denen Führungspotential abgeprüft werden kann. Die Führungskompetenzen des Überfachlichen Kompetenzkatalog spielen dabei eine zentrale Rolle (vgl. POA-Bericht vom 23.07.2019 Strategieprojekt „Personal“ - Abschlussbericht).

Das AC sollte als Endergebnis den Teilnehmenden bescheinigen, ob sie das Potential zur Führungskraft besitzen. Daraufhin sollten die Teilnehmenden eine Karriere- bzw. Qualifizierungsberatung erhalten, in der die Frage geklärt werden kann, wie es in der Zukunft für den Mitarbeitenden weitergehen kann und was es für Alternativen zu einer Führungskarriere gibt. In der Beratung werden auch weitere Qualifizierungsschritte thematisiert. Die Beratung ist vor allem auch für die Mitarbeitenden wichtig, deren Potential zur Führungskraft aufgrund des Ergebnisses des Potential-Assessmentcenters ausbaufähig ist.

### **5. Zusammenfassung**

Die Evaluation des dritten Programmdurchlaufs von Januar bis März 2021 ergab eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmerinnen mit den Programminhalten und der Organisation. Die Ergebnisse der Evaluation des dritten Mentoringprogrammes für Frauen flossen in die Konzeption des vierten Programmdurchlaufs ein. Die Erfolgswirksamkeit des vierten Programmdurchlaufs wird evaluiert.

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

II. Herrn Ref. I/II Zeichnung erfolgt in Session

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. PA

VII. Ref. I/II POA

Nürnberg, 10.06.2021  
Personalamt

(2364)

Anlage 1

Ergebnisse der Evaluation des Mentoringprogrammes für Frauen 2019/2021