

Sitzungsunterlagen

Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
20.07.2021

Inhaltsverzeichnis

Sitzungsdokumente	3
Tagesordnung -öffentlich-	3
Vorlagendokumente	4
TOP Ö 1 Strategische Personalbedarfsplanung für die Stadt Nürnberg	4
Bericht PA/057/2021	4
Bericht PA/057/2021	7
Anlage 1: Übersicht Jobfamiliensystematik PA/057/2021	13
TOP Ö 2 Wissensmanagement: Eigensicherung von Erfahrungswissen	15
Bericht PA/056/2021	15
Bericht PA/056/2021	18
Anlage 1: Fragebogen an Teilnehmende d. Seminare der Jahre 2017 - 2019 PA/056/2021	22
Anlage 2: Auswertung der Fragebögen PA/056/2021	24
TOP Ö 3 Anerkennung von Führungskräftequalifizierungen	42
Bericht PA/054/2021	42
Bericht PA/054/2021	45
TOP Ö 4 Evaluation des dritten Mentoring-Programms für Frauen 2019/2021	50
Bericht PA/055/2021	50
Bericht PA/055/2021	53
Anlage 1_Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluation - Fragebogen Mentees PA/055/2021	58

TAGESORDNUNG

Sitzung

Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses



Sitzungszeit

Dienstag, 20.07.2021, 15:00 Uhr

Sitzungsort

Rathaus, Fünferplatz 2, Großer Sitzungssaal

TAGESORDNUNG

Öffentliche Sitzung

- | | |
|--|------------------------|
| 1. Strategische Personalbedarfsplanung für die Stadt Nürnberg

Riedel, Harald | Bericht
PA/057/2021 |
| 2. Wissensmanagement: Eigensicherung von Erfahrungswissen
Ergebnisse der Evaluation und weiteres Vorgehen

Riedel, Harald | Bericht
PA/056/2021 |
| 3. Anerkennung von Führungskräftequalifizierungen

Riedel, Harald | Bericht
PA/054/2021 |
| 4. Evaluation des dritten Mentoring-Programms für Frauen 2019/2021

Riedel, Harald | Bericht
PA/055/2021 |
| 5. Genehmigung der Niederschrift der Sitzung vom 15.06.2021,
öffentlicher Teil | |



Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	20.07.2021	öffentlich	Bericht

Betreff:

Strategische Personalbedarfsplanung für die Stadt Nürnberg

Anlagen:

Bericht

Anlage 1: Übersicht Jobfamiliensystematik

Bericht:

Seit März 2020 implementiert das Personalamt eine systematische Strategische Personalbedarfsplanung (SPP) für alle Dienststellen und Eigenbetriebe der Stadt Nürnberg. Hauptziel der SPP ist es, mit jeder Dienststelle und jedem Eigenbetrieb und unter Beteiligung von DiP, Stk und IT in einen offenen und konstruktiven Austausch über die jeweilige mittel- und längerfristige strategische Planung zu treten. Dabei wird die Entwicklung des Personalbestands dem zu erwartenden künftigen Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht gegenübergestellt. Die Ergebnisse dieser Expertengespräche werden bei gemeinsamen Strategischen Planungsgesprächen mit den jeweiligen Dienststellen und Eigenbetrieben und den Querschnittsdienststellen DiP, IT und Stk diskutiert und Handlungsoptionen abgeleitet. Der Bericht informiert über den Stand der Umsetzung und erste Erfahrungen.

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:

Diversity-Aspekte werden in den unterschiedlichen Gesprächsformaten sowie bei den Maßnahmenableitungen berücksichtigt.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

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

Strategische Personalbedarfsplanung für die Stadt Nürnberg

I. Bericht

1. Zielsetzung der Strategischen Personalbedarfsplanung

Themen mit strategischer Bedeutung prägen die Zukunft der Stadt Nürnberg und damit auch den künftigen Personalbedarf in den Dienststellen und Eigenbetrieben. Sie betreffen beispielsweise die Digitalisierung von Dienstleistungsangeboten und der Arbeitswelt im Allgemeinen oder den demografischen Wandel, z.B. aufgrund von Zuwanderung und einer tendenziell alternden Stadtbevölkerung. Aber auch strukturelle Veränderungen des Arbeitsmarkts wie zunehmende Fachkräfteengpässe und der Wunsch vieler Mitarbeitenden nach einer besseren Work-Life-Balance und mehr Flexibilität können sich auf die strategische Planung auswirken. Die Zukunftsthemen sind vielfältig und vielschichtig.

Hauptziel der Strategischen Personalbedarfsplanung (SPP) ist es, mit jeder Dienststelle und jedem Eigenbetrieb und unter Beteiligung von DiP, Stk und IT in einen offenen und konstruktiven Austausch über die jeweilige mittel- und längerfristige strategische Planung zu treten. Dabei wird die Entwicklung des Personalbestands dem zu erwartenden künftigen Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht gegenübergestellt. Auf dieser Grundlage können mittel- und längerfristig zu erwartende Kapazitätsrisiken im Sinne von Über- und Unterdeckungen ermittelt und analysiert werden.

Generell möchte die SPP zum Erhalt der Attraktivität der Dienststellen und Eigenbetriebe sowie der Arbeitgeberin Stadt Nürnberg beitragen, indem Rekrutierung, Ausbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung frühzeitig und auf Ebene der Stadt Nürnberg geplant werden. Dabei ist die SPP als ein Prozess zu verstehen, bei dem die Entwicklungen des Personalbestands und des Personalbedarfs kontinuierlich an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden. Die frühzeitige und proaktive Planung kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch künftig über die nötigen Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen, dass vakante Stellen schneller und passgenauer besetzt werden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg erhalten bleibt oder verbessert wird.

2. Implementation der Strategischen Personalbedarfsplanung

Die Einrichtung einer SPP für die Stadt Nürnberg wurde im POA am 23.07.2019 auf Grundlage des Abschlussberichts zum Strategieprojekt Personal beschlossen und mit zwei VK-Stellen im Personalamt (PA/1-SPP) in 2020 angesiedelt. Die beiden neuen Mitarbeitenden in der SPP nahmen im März 2020 ihre Arbeit auf und konzipieren, koordinieren und implementieren seitdem mit Unterstützung durch derzeit elf HR-Partnerinnen und HR-Partner eine systematische gesamtstädtische Personalbedarfsplanung auf Basis der stadtweit abgestimmten Jobfamiliensystematik (siehe Anlage). Trotz der vielfältigen Einschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie nahmen die neuen Mitarbeitenden sehr zügig ihre Arbeit auf und setzten von Beginn an auf Kooperation und Vernetzung sowohl innerhalb des PA als auch im Querschnitt. So wurde zuerst ein monatlicher Austausch zwischen den HR-Partnerinnen und HR-Partnern und ein halbjährlicher Austausch mit den Querschnittsdienststellen DiP, Stk und IT initiiert, um das gemeinsame Vorgehen und fachliche Themen zu besprechen und abzustimmen.

men. Des Weiteren gibt es einen SPP-Lenkungskreis innerhalb des PA mit der Dienststellenleitung und den betroffenen Abteilungsleitungen, der den gesamten Prozess der Einführung der SPP begleitet und richtungsweisende organisatorische und inhaltliche Entscheidungen trifft und ca. alle acht Wochen tagt.

Die Rolle der HR-Partnerinnen und -Partner ist entscheidend für die Zielerreichung der SPP. Die HR-Partnerinnen und -Partner setzen sich aus erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Sachgebieten Personalbewirtschaftung, Personalrekrutierung, Personalentwicklung und aus dem Stab des Personalamts zusammen. Sie sind Ansprechpartnerinnen und -partner der ihnen zugeordneten Dienststellen und Eigenbetriebe für alle Fragen der strategischen Personalbedarfsplanung und in dieser Funktion Mittler zwischen „ihren“ Dienststellen und dem Personalamt. Außerdem unterstützen die HR-Partnerinnen und -Partner die SPP bei der Konzeption und Durchführung von gemeinsamen Strategischen Planungsgesprächen mit den Querschnittsdienststellen und bei der Ableitung geeigneter Maßnahmen für die jeweiligen Dienststellen und Eigenbetriebe. Die Verantwortlichkeiten für alle operativen Belange, wie Personalbewirtschaftung, Recruiting, Ausbildung und Personalentwicklung bleiben bei den Fachabteilungen PA/1 und PA/2. Die Themen werden hier durch die HR-Partnerinnen und -Partner in die Fachabteilungen eingespeist.

3. Sukzessive Umsetzung der Strategischen Personalbedarfsplanung

Eine verlässliche Datenbasis ist die Grundvoraussetzung für eine solide Personalbedarfsplanung. Die Fortschreibung des zukünftigen Personalbestands basiert auf Auswertungen operativer Daten zur Entwicklung des Personalbestands in der Vergangenheit, der Fluktuation und den Übergängen in den Ruhestand in den jeweiligen Jobfamilien. Zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs werden Einschätzungen der Dienststellen sowie statistische Verfahren zur Messung von Zusammenhängen zwischen Bedarfstreibern und dem Personalbestand herangezogen.

Die dienststellenspezifischen Informationen wurden im Rahmen von Bedarfstreibergesprächen mit den Leitungen und Verwaltungsleitungen von elf Pilotdienststellen zwischen Juni und August 2020 ermittelt. Dabei konnten potentielle Einflussfaktoren auf den Personalbedarf („Bedarfstreiber“) in den jeweiligen Jobfamilien erfasst und quantifiziert werden. Die beiden Mitarbeitenden der SPP führten die Expertengespräche gemeinsam mit den HR-Partnerinnen und HR-Partnern des Personalamts sowie unter Beteiligung der zuständigen Bereichsbetreuerinnen und -betreuer von DiP. Neben Besucher-, Kunden- oder Fallzahlen sind insbesondere demografische Aspekte sowie sich wandelnde strukturelle, fachliche und technische Anforderungen als wesentliche mittel- und langfristige Bedarfstreiber zu berücksichtigen. Diese Gespräche dienten als Vorbereitung von Strategischen Planungsgesprächen, die in der zweiten Jahreshälfte 2020 fast ausschließlich über MS-Teams stattfanden.

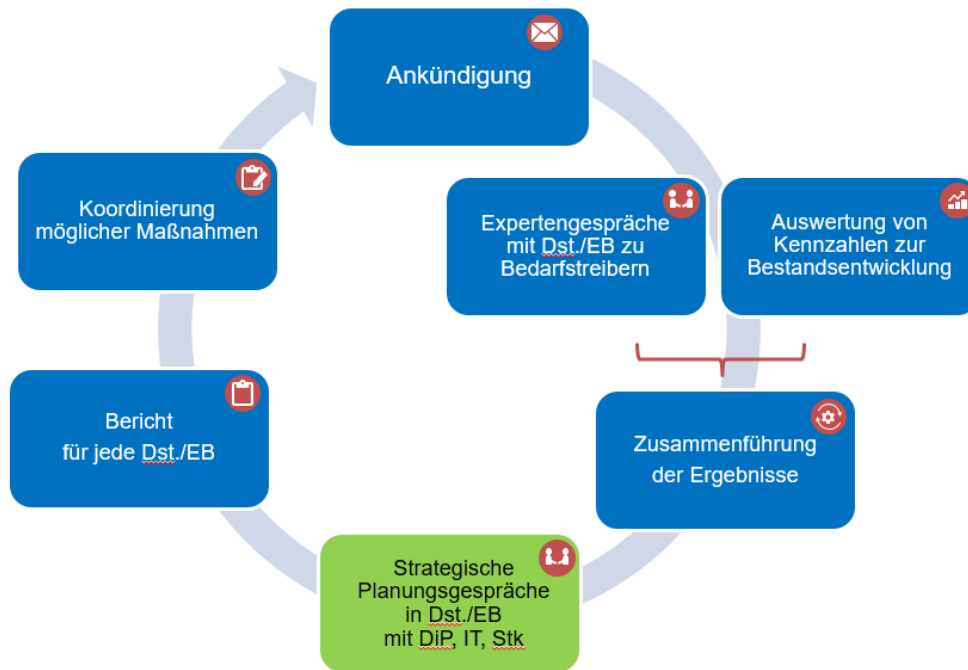


Abbildung 1: Genereller Ablauf der Strategischen Personalbedarfsplanung

Insgesamt konnten bereits im Jahr 2020 in neun Dienststellen bzw. Eigenbetrieben Strategische Planungsgespräche stattfinden. Im Jahr 2021 wurden bislang in weiteren 15 Dienststellen und Eigenbetrieben Expertengespräche zu Ermittlung von Personalbedarfstreibern geführt. Bis zum Jahresende sollen in insgesamt 26 Dienststellen und Eigenbetriebe (wobei die Ämter für Allgemeinbildende und Berufliche Schulen ihre jeweiligen Schulen vertreten) ein bzw. zwei Strategische Planungsgespräche geführt werden. In diesen Dienststellen und Eigenbetrieben arbeiten rund drei Viertel aller städtischen Beschäftigten. Die flächendeckende Einführung ist ab dem Jahr 2022 geplant.

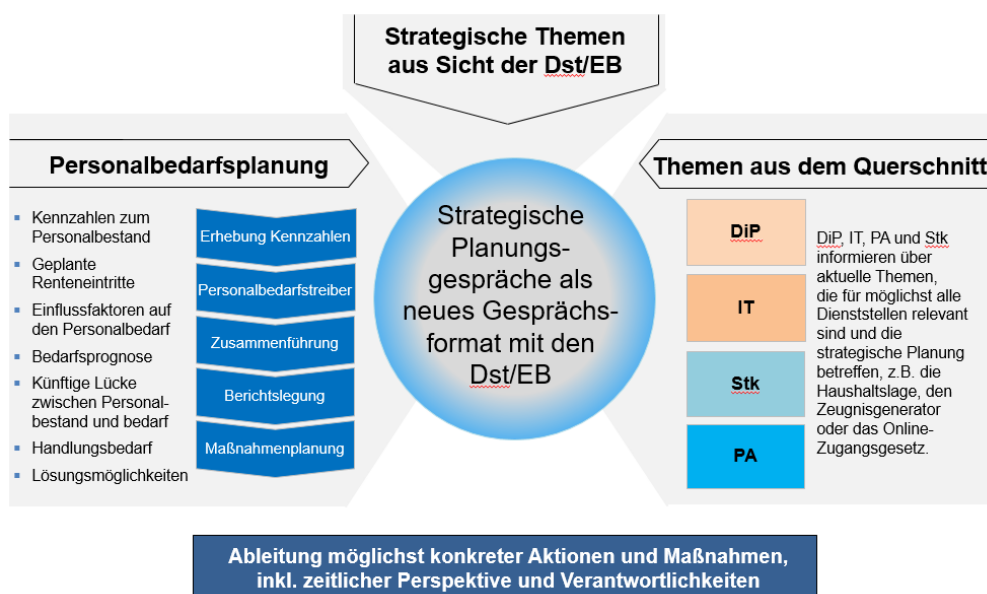


Abbildung 2: Strategische Planungsgespräche

Derzeit ist vorgesehen ab 2022, einmal jährlich ein Strategisches Planungsgespräch in jeder Dienststelle und jedem Eigenbetrieb der Stadt Nürnberg zu führen. Die Organisation der Strategischen Planungsgespräche oblag 2020 den zuständigen Bereichsbetreuerinnen und -

betreuen von DiP. Im Jahr 2021 teilen sich DiP und PA die Organisation der Strategischen Planungsgespräche. Neben den Teilnehmenden der Dienststelle bzw. des Eigenbetriebs (z.B. Dienststellen-/Werkleitung und Verwaltungsleitung), den Bereichsbetreuerinnen und -betreuern von DiP und den Kundenmanagerinnen und -managern der IT, nehmen die zuständigen HR-Partnerinnen und HR-Partner des Personalamts sowie die konsumtiven Bereichsbetreuerinnen und -betreuer der Stadtkämmerei an den Gesprächen teil. Die Teilnahme der örtlichen Personalvertretung erfolgt je nach Wunsch der Dienststellenleitung bzw. Werkleitung.

Fast alle Dienststellen und Eigenbetriebe der Stadt Nürnberg sind von Veränderungen betroffen und stehen enormen Herausforderungen gegenüber – und das nicht erst seit der Corona-Pandemie. Dennoch ist es im operativen Geschäft nicht einfach, den Blick in die Weite zu richten und strategische Themen prospektiv zu durchdenken und zu planen. Häufig sind bei der Planung strategischer Prozesse mehrere interne Dienstleister betroffen und sollten somit frühzeitig eingebunden werden. Als ein Ergebnis der Strategieprojekte wurde deshalb die Einführung von querschnittsübergreifenden Strategischen Planungsgesprächen beschlossen. Ziel der strategischen Planung ist es künftige Herausforderungen möglichst frühzeitig zu erkennen und so rechtzeitig geeignete Schritte und Prozesse einzuleiten. Dazu ist es aus Sicht von DiP, IT, PA und Stk wichtig, sich sowohl untereinander als auch mit den jeweiligen Fachdienststellen in einem gemeinsamen Gesprächsformat auszutauschen. Die Gespräche sollen thematisch möglichst offen, in die Zukunft gerichtet und lösungsorientiert geführt werden sowie die Bereiche Prozessorganisation, Informationstechnologien, Personal und Finanzen betreffen.

Dabei ist es Zielsetzung der SPP, dienststellenübergreifend unter Berücksichtigung der Jobfamiliensystematik zu agieren, um eine optimale Personalausstattung zu gewährleisten. Dazu wird für jede Dienststelle und jeden Eigenbetrieb zunächst ein Bericht über die derzeitige und künftig zu erwartende Personalsituation erstellt und beim Strategischen Personalgespräch diskutiert. Im Falle von erwarteten Personalüberschüssen oder Personalengpässen in einzelnen Jobfamilien sollen im Rahmen der Strategischen Planungsgespräche gemeinsam mit den Dienststellen und Eigenbetrieben mögliche Lösungsvorschläge erarbeitet werden, um den künftigen Bedarf an Fachkräften zu sichern und so die Aufgabenwahrnehmung der jeweiligen Dienststelle bzw. des jeweiligen Eigenbetriebs zu unterstützen. Auch wenn die aktuelle Haushaltslage nur wenig finanzielle Spielräume zulässt, bleiben die Herausforderungen der Zukunft bestehen und sollten in einem vorausschauenden Planungsprozess aufgegriffen und angegangen werden. Denn die Entwicklung kreativer und innovativer Prozesse gelingt nicht immer von heute auf morgen, sondern braucht bisweilen eine gewisse Vorlaufzeit.

Das neue Format der Strategischen Planungsgespräche bietet den Dienststellen und Eigenbetrieben konkrete Möglichkeiten, sich mit DiP, IT, PA und Stk über Themenbereiche mit strategischer Bedeutung auszutauschen, künftige Entwicklungen zu analysieren und zu diskutieren und gemeinsam mögliche Lösungen zu generieren.

4. Erste Erfahrungen und Ausblick

Die SPP sowie die Strategischen Planungsgespräche werden von den Dienststellen und Eigenbetrieben sehr positiv aufgenommen. Aus den vielfältigen Herausforderungen, die sich insbesondere aufgrund der demographischen Entwicklung, struktureller Veränderungen und des allgegenwärtigen digitalen Wandels für die Stadtverwaltung ergeben, lassen sich eine Reihe von Handlungsoptionen und Maßnahmen ableiten. Teilweise gibt es bereits erprobte Vorgehensweise oder Angebote des Personalamts, die den Dienststellen und Eigenbetrieben allerdings nicht immer bekannt sind oder die an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden müssen. Teilweise wird es nötig sein gemeinsam mit den Fachbereichen passende Herangehensweisen, Strategien oder Qualifizierungen zu entwickeln.

Obwohl es noch zu früh für ein inhaltliches Resümee ist, lassen sich doch schon einige wesentliche Themen identifizieren, die mehrfach benannt wurden und von besonderer strategischer Bedeutung sind.

- Aufgrund der großen Anzahl von Übergängen in den Ruhestand in den kommenden Jahren, ist Nachfolgeplanung und damit auch das Wissensmanagement (siehe Bericht Evaluation Wissensmanagement im POA 20.07.2021) sehr wichtig. Dabei sollten die bestehenden Konzepte verstärkt durch ein Talentmanagement flankiert werden, um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten frühzeitig zu fördern.
- Die Umsetzung von Modernisierungs- und Digitalisierungsmaßnahmen ist in fast allen Dienststellen und Eigenbetrieben von großer Relevanz. Entscheidend wird sein, möglichst alle Mitarbeitenden mitzunehmen, sowie rechtzeitig in Ausbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung zu investieren und die Rekrutierungsstrategien ständig an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen.
- Um auf zunehmende Fachkräftengpässe bei einzelnen Jobfamilien angemessen reagieren zu können, sollten die vielfältigen Marketingstrategien weiterentwickelt und ausgebaut werden.
- Hinsichtlich der Fluktuation von Beschäftigten sind weitere dienststellenübergreifende Analysen geplant.

Die SPP verfügt seit Anfang 2021 über eine spezielle Modellierungs- und Simulationssoftware, die die Strategische Personalbedarfsplanung unterstützt, und dienststellen- und jobfamilienübergreifende Analysen sowie grafische Auswertungen ermöglicht. Mit der sukzessiven Ausweitung der Dienststellen und Eigenbetriebe werden zunehmend mehr Daten zum zukünftigen Personalbestand und –bedarf in der Analysesoftware erfasst und stehen dann für unterschiedliche Auswertungen zur Verfügung. Dabei werden auch Risiken und Unwägbarkeiten bei der Personalbedarfsplanung berücksichtigt und in die Planung integriert, beispielsweise indem Szenarienvergleiche genutzt werden, um unterschiedliche Entwicklungen der Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Die SPP plant erste Analysen im Herbst 2021 im POA vorzustellen.

III. Herr Ref. I/II Zeichnung erfolgt in Session

IV. PA/2

IV. PA/1-SPP

V. Ref.I/II POA

Nürnberg, 17.06.2021
Personalamt

(20396/20397)

Abdruck je an:
DiP
GPR

GSBV
IT
Stk

Handwerk und Technik	IT	Architektur und Bau	Sicherheit, Umwelt und Ordnung	Soziales und Gesundheit	Schule
Elektrotechnik	IT Administration	Bau	Bestattungswesen	Erziehung und Sozialarbeit	Fachlehrkraft Berufliche Schule - Kaufmännisch-verwaltend
Fahrzeugführung	IT Analyse, Planung, Organisation	Bau - Tiefbau	Biologie	Human- und Zahnmedizin	Fachlehrkraft Berufliche Schule - Mode / Gestaltung / Design / Medien
Fahrzeugtechnik	IT-Fachkraft	Garten- und Landschaftsbau	Chemie	Hauswirtschaft	Lehrkraft (Lehramt Gymnasium)
FW-ILS	Softwareentwicklung und Programmierung	Stadt-, Regional- und Umweltplanung	Umweltschutztechnik	Psychologie und nicht ärztliche Psychotherapie	Lehrkraft Berufliche Oberschule und/oder Wirtschaftsschule
FW-Wachdienst		Verkehr	Verbraucherschutz	Reinigung	Lehrkraft Berufliche Schule - Dienstleistung & Service
FW-Zentralaufgaben	Kultur und Freizeit	Vermessung und Geoinformatik	Ver- und Entsorgung	Veterinärwesen	Lehrkraft Berufliche Schule - Mode / Gestaltung / Design / Medien
Haushandwerk und Facility Management	Archiv			Pflege	Lehrkraft Berufliche Schule - Gesundheit / Pflege / Erziehung
Holzbe- und -verarbeitung	Bäderbetriebe	Verwaltung		Ergo- und Physiotheraphie	Lehrkraft Berufliche Schule - Gewerblich Bau / Holz / Farbe
Lagerwirtschaft	Bibliothek	Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit			Lehrkraft Berufliche Schule - Gewerblich, Elektro / Metall
Maschinenbau- und Betriebstechnik	Gesellschaftswissenschaften	Post und Zustellung	Schule		Lehrkraft Berufliche Schule - Kaufmännisch-verwaltend
Metallbearbeitung	Lehrtätigkeit an außerschulischen Bildungseinrichtungen	Verwaltung allgemein	Fachlehrer (Allg. Schulen)		Lehrkraft Gymnasium mit Funktion
	Tierpflege	Verwaltung mit Schwerpunkt Finanzen	Fachlehrkraft Berufliche Oberschule und/oder Wirtschaftsschule		Lehrkraft (Lehramt Realschule)
	Veranstaltungs- und Tontechnik	Verwaltung mit Schwerpunkt IT	Fachlehrkraft Berufliche Schule - Dienstleistung & Service		Lehrkraft Realschule mit Funktion
	Veranstaltungsservice und -management	Verwaltung im Bereich Pädagogik und Bildung	Fachlehrkraft Berufliche Schule - Gesundheit / Pflege / Erziehung		
		Verwaltung mit Schwerpunkt Recht	Fachlehrkraft Berufliche Schule - Gewerblich Bau / Holz / Farbe		
		Wissenschaftliche Mitarbeit	Fachlehrkraft Berufliche Schule - Gewerblich, Elektro / Metall		



Cluster (z.B. Handwerk und Technik)														
Jobfamilie (z.B. Elektrotechnik)														
Ebene Ausbildung < 3 Jahre			Ebene Ausbildung ≥ 3 Jahre			Ebene Aufstiegsfortbildung			Ebene Hochschulstudium			Ebene wissenschaftliches Hochschulstudium		
Gruppe Mitarbeiter/in	Gruppe Führungskraft*	Gruppe Spezialist/in**	Gruppe Mitarbeiter/in	Gruppe Führungskraft*	Gruppe Spezialist/in**	Gruppe Mitarbeiter/in	Gruppe Führungskraft*	Gruppe Spezialist/in**	Gruppe Mitarbeiter/in	Gruppe Führungskraft*	Gruppe Spezialist/in**	Gruppe Mitarbeiter/in	Gruppe Führungskraft*	Gruppe Spezialist/in**

* Die Gruppe „Führungskraft“ beschreibt disziplinarische Führungspositionen und -person.
** Die Gruppe „Spezialist“ wird derzeit nicht befüllt, könnte aber in Zukunft z.B. für die Markierung von Fachkarrierestellen verwendet werden.



Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	20.07.2021	öffentlich	Bericht

Betreff:

**Wissensmanagement: Eigensicherung von Erfahrungswissen
Ergebnisse der Evaluation und weiteres Vorgehen**

Anlagen:

Bericht

Anlage 1: Fragebogen an Teilnehmende d. Seminare der Jahre 2017 - 2019

Anlage 2: Auswertung der Fragebögen

Bericht:

Der Bericht informiert über die Ergebnisse der Evaluation zur Nutzung der Eigensicherung von Erfahrungswissen, weitere Schritte zur Bekanntmachung des Konzeptes sowie über die Erweiterung der Methoden zur Wissenssicherung.

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

davon investiv

davon konsumtiv

€

Folgekosten

€ pro Jahr

☐ dauerhaft ☐ nur für einen begrenzten Zeitraum

€

davon Sachkosten

€ pro Jahr

€

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:

Alle Diversity-relevanten Anforderungen wurden berücksichtigt.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

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

Beilage
zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 20.07.2021

Wissensmanagement: Eigensicherung von Erfahrungswissen Ergebnisse der Evaluation und weiteres Vorgehen

I. Bericht

1. Anlass für den Bericht

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in den Kommunen wurden die Personalentwicklungen von den Oberbürgermeistern der vier IZ-Städte in der Sitzung der Nachbarschaftskonferenz am 07.07.2016 beauftragt, ein Instrument zu entwickeln, welches Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch die Führungskräfte bei der Sicherung von Erfahrungswissen unterstützt. Gemeinsam mit den Nachbarstädten Erlangen, Fürth und Schwabach sowie mit wissenschaftlicher Begleitung durch die Hochschule Ansbach wurde ein Leitfaden zur Eigensicherung von Erfahrungswissen entwickelt.

Seit 2017 steht der Leitfaden allen Mitarbeitenden im Intranet zur Verfügung (https://intranet.stadt.nuernberg.de/intranet_2/personalamt/personalentwicklung_wissensmanagement.html). Der Leitfaden wird durch Seminare für ausscheidende Mitarbeitende (Wissensträgerinnen und Wissensträger) und Beratungsangebote des Personalamtes ergänzt.

In der Sitzung des POA vom 08.05.2018 wurde das Konzept erstmals vorgestellt. Von Mitgliedern des POA wurde damals der Wunsch geäußert, über den Fortgang der Maßnahmen zur Wissenssicherung informiert zu werden.

In den Jahren 2017 bis 2019 nahmen insgesamt 170 Mitarbeitende der Städte Erlangen, Fürth, Schwabach und Nürnberg an 12 Seminaren „Wissenssicherung - Eigenerfassung von Erfahrungswissen“ der Städteakademie und zwei Inhouse-Seminaren (Liegenschaftsamt und Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg) teil, davon waren 75 Seminarteilnehmende aus der Stadt Nürnberg. Differenziert nach dem Geschlecht ergab sich ein für Seminare typisches Bild: Die Teilnehmenden setzen sich aus 51 Frauen (68%) und 24 Männern (32%) zusammen. Dieses entspricht dem langjährigen Verhältnis von Frauen und Männern an Seminaren der Städteakademie. Pandemiebedingt konnten im Jahr 2020 keine Seminare zur Wissenssicherung stattfinden. Im April 2021 wurden wieder zwei Seminare zu dem Thema in digitaler Form durchgeführt. Weitere Seminare werden im Oktober und November 2021 angeboten. Für 2022 sind vier Seminare im Programm der Städteakademie vorgesehen.

Die 75 Nürnberger Teilnehmenden an den Seminaren der Jahre 2017 bis 2019 erhielten im Zeitraum August bis November 2020 vom Personalamt einen Fragebogen, der schriftlich und anonym auszufüllen war. Ziel dieser Umfrage war es herauszufinden, inwieweit die Inhalte der Schulung umgesetzt werden konnten. Weiter wollten die vier Städte herausfinden, inwiefern das Konzept angepasst werden sollte, um den Wissenstransfer in Zukunft noch weiter zu verbessern.

2. Ergebnisse der Befragung und resultierende Maßnahmen

54 der befragten 75 Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg sendeten einen Fragebogen zurück; dieses entspricht einer Rücklaufquote von 72%. Die Rückmeldungen können als repräsentativ betrachtet werden.

Aus Sicht des Personalamtes fallen die Ergebnisse sehr positiv aus: 53 der 54 Teilnehmenden empfehlen das besuchte Seminar zur Wissenssicherung weiter. Dieses deckt sich mit den Bewertungen, die unmittelbar nach Seminarbesuch abgegeben wurden. Hier gab es (bei allerdings geringerer Rücklaufquote) eine Weiterempfehlungsquote von 95%. Noch erfreulicher wird die außerordentlich hohe Umsetzung des im Seminar erworbenen Wissens bewertet: 52 der 54 Teilnehmenden (ca. 96%) haben im Anschluss an das Seminar in ihrer Dienststelle Wissenssicherung betrieben und somit das Fach- und Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender dokumentiert. Der Großteil arbeitete mit der im Seminar und im Intranet vorgestellten MS Word-Vorlage. Einige Mitarbeitende nutzen andere Methoden (z.B. Mindmap, begleiteter Wissenssicherungsprozess durch das Personalamt oder Büro-Fika). Ausschlaggebend für die hohe Umsetzung waren mehrere Faktoren: In den Seminaren wurde bereits mit der eigenen Wissenssicherung begonnen, die Führungskräfte konnten vom Konzept überzeugt werden und die ergänzenden Beratungs- und Unterstützungsangebote des Personalamtes wurden genutzt. Der für die Wissenssicherung erforderliche Zeitbedarf lag mehrheitlich bei 30 bis 40 Stunden. Dieser Zeitbedarf wurde auch im Vorfeld bei der Konzeption als realistischer Wert eingeschätzt.

Die Teilnehmenden wurden gefragt, wie die Personalämter den Leitfaden verändern können, damit er die Wissenssicherung in Zukunft noch besser unterstützt. Die Antworten zielten insbesondere auf den Umfang des Leitfadens ab. Die häufigsten Wünsche waren die Hervorhebung von wichtigen Textpassagen (drei Nennungen), die Kürzung des Leitfadens (drei Nennungen) sowie digitale Unterstützung in Form von Videos (zwei Nennungen). Die beiden ersten Punkte wurden mit der 2. Auflage des Leitfadens, der Anfang 2020 veröffentlicht wurde, berücksichtigt. Erklär-Videos sollen gegen Ende des Jahres 2021 erstellt und veröffentlicht werden.

Die Anregungen der Befragten, intensiver auf die Methoden zur Wissenssicherung hinzuweisen, werden auf verschiedenen Kanälen umgesetzt:

- Im Intranet wird auf die Seminar- und Beratungsangebote hingewiesen.
- Das Personalamt hat im März 2021 einen neuen Leitfaden für ausscheidende Mitarbeitende veröffentlicht:
[Leitfaden für ausscheidende Mitarbeitende \(nuernberg.de\)](https://intranet.stadt.nuernberg.de/imperia/md/betrifft/dokumente/2021/betrifft_1_21_www.pdf)
Der Leitfaden weist auf die Seminare und den Leitfaden zur Wissenssicherung und die Beratungsangebote des Personalamtes hin.
- In den Strategischen Planungsgesprächen wird auf das Thema Nachfolgeplanung/Wissenssicherung eingegangen.
- In der Ausgabe 01/2021 der Zeitschrift „betrifft“ für Mitarbeitende der Stadt Nürnberg wurde auf Seite 11 das Thema Wissenssicherung behandelt:
https://intranet.stadt.nuernberg.de/imperia/md/betrifft/dokumente/2021/betrifft_1_21_www.pdf.

Der Fragebogen und die Ergebnisse sind als Anlagen 1 und 2 beigelegt.

3. Büro-Fika als Erweiterung der Methoden zur Wissenssicherung

Die Nürnberger Wissensdokumentation erfolgt dezentral, d.h. die Wissensträgerin/der Wissensträger dokumentiert ihr/sein Erfahrungswissen mittels eines Leitfadens in Form einer Word-Datetei oder Mindmap und wird durch die/den unmittelbare/n Vorgesetzte/n und die Personalentwicklung beraten und unterstützt. Die Erfahrungen des Personalamtes zeigen, dass die Bereitschaft und die Fähigkeit zur eigenständigen Wissensdokumentation jedoch nicht immer gegeben sind; vor allem im gewerblich-technischen Bereich stößt das Verfahren an seine Grenzen. Aus diesem Grund setzt das Personalamt seit Mitte 2020 weitere Methoden zur Wissenssicherung ein.

Der Begriff Fika (in etwa mit Kaffeepause zu übersetzen) kommt aus Schweden und besitzt dort

sowohl privat als auch am Arbeitsplatz einen hohen Stellenwert. Fika bedeutet, dass man sich ein- oder mehrmals am Tag für 15 bis 30 Minuten im Team zusammensetzt, um sich bei Kaffee und Keksen/Gebäck über arbeitsrelevante Themen zu informieren und aktuelle Anliegen mit allen Teammitgliedern einschließlich der Vorgesetzten zu diskutieren. Neben dem Informations- und Meinungsaustausch stellt die Fika eine gute Möglichkeit dar, soziale Kontakte zu pflegen, die letztlich dem Betriebsklima zu Gute kommen und hilft, Stress abzubauen.

Eine abgewandelte Form der Fika, wir nennen sie Büro-Fika, kann zur Wissenssicherung eingesetzt werden, wenn klassische Instrumente der Wissenssicherung auf mangelnde Akzeptanz der Wissensträgerin/des Wissensträgers stoßen. Und zwar vor allem dann, wenn die Wissensträgerin/der Wissensträger zwar bereit ist, ihr/sein Wissen weiterzugeben, aber die Dokumentation des Wissens nicht selber vornehmen will.

Die Büro-Fika wurde ab Mai 2020 erstmals im Sozialamt pilotiert. Die Büro-Fika zur Wissenssicherung fand über einen Zeitraum von zwei bis vier Wochen mehrmals wöchentlich (i.d.R. von Montag bis Donnerstag) nach der Mittagspause der Wissensträgerin/des Wissensträgers statt. Die Sitzungen waren auf 15 bis maximal 20 Minuten begrenzt. Zudem wurde in jeder Sitzung nur ein Themengebiet behandelt. Im Gegensatz zur Wissensdokumentation des Erfahrungswissens mit Word oder Mindmap waren die jeweils an der Büro-Fika teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen für die Dokumentation verantwortlich. Die Wissensträgerin/der Wissensträger konnte sich ganz auf die Weitergabe ihres/seines Wissens konzentrieren. Dieser Umstand erhöhte nach bisherigen Erkenntnissen die Bereitschaft zur Wissensweitergabe deutlich.

Audiovisuelle Medien wie etwa Smartphone-Videos spielen in dem Konzept eine wichtige Rolle, aber auch analoge Methoden zur Sicherung des Fach- und Erfahrungswissens, z.B. die Priorisierung von Aktenordnern durch Klebepunkte oder ein persönlicher Brief der Vorgängerin/des Vorgängers an die Nachfolgerin/den Nachfolger, kommen zum Einsatz. Die Vielfalt der eingesetzten Methoden und die hohe Anzahl der an dem Prozess beteiligten Kolleginnen und Kollegen erfordert zwar einen höheren Koordinierungsaufwand, führt aber zu guten Ergebnissen.

Bisher fanden nach Kenntnis des Personalamtes fünf Wissenssicherungsprozesse statt, die zumindest Elemente der Büro-Fika enthielten. Teilweise wurde die Büro-Fika mit der „klassischen“ Wissensdokumentation kombiniert. Dabei fiel die Bereitschaft der Männer, sich auf die neue Methode einzulassen, vergleichsweise hoch aus; vier Männer und eine Frau waren beteiligt. Die Ergänzung der Methoden zur dezentralen Wissenssicherung kann einen Beitrag leisten, um die Akzeptanz des Verfahrens insbesondere bei ausscheidenden Mitarbeitenden zu erhöhen.

In der Infobox zum Führungsleitbild wird im Podcast „Was Zimtschnecken mit Wissensmanagement zu tun haben“ die Büro-Fika erläutert. [Podcasts bei der Stadt Nürnberg - Führungsleitbild \(nuernberg.de\)](https://www.nuernberg.de/podcasts)

Das Konzept der Büro-Fika findet überregional Interesse und wird im Rahmen des KGSt-Fo-rums im Oktober 2021 in Bonn vorgestellt.

4. Fazit

Der Zeitaufwand für die dezentrale Wissenssicherung beträgt neben dem eintägigen Seminarbesuch je nach Umfang der vereinbarten Wissensthemen zwischen 15 und 50 Stunden. Diese Zeit ist gut investiert. Die Rückmeldungen zeigen, dass mit der einer guten Dokumentation neben explizitem Fachwissen auch implizites Erfahrungswissen gesichert werden kann, das ansonsten verloren wäre oder nur mit großem Aufwand wiederbeschafft werden könnte. Rückmeldungen von Führungskräften deuten darauf hin, dass eine Wissensdokumentation die Einarbeitungszeit für die Nachfolgerin/den Nachfolger um min. 25 % verringern kann.

Mittelfristig soll die Wissensdokumentation neben anderen Instrumenten, wie z.B. Wikis, einen festen Bestandteil des Wissensmanagements bilden, indem nicht nur anlassbezogen (beim Ausscheiden), sondern regelmäßig von allen Mitarbeitenden das vorhandene Fach- und Erfahrungswissen gesichert wird. Damit könnte eine Kultur der „Wissensteilung“ implementiert werden, die angesichts des demografischen und digitalen Wandels für die Stadt Nürnberg immer wichtiger wird.

Die interkommunale Zusammenarbeit mit den Nachbarstädten Erlangen, Fürth und Schwabach, der Hochschule Ansbach sowie mit dem bundesweiten Arbeitskreis Wissensmanagement wird fortgesetzt.

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

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. PA

VII. Ref. I/II POA

Nürnberg, 04.06.2021
Personalamt

(2364)

Anlage 1

Fragebogen an Teilnehmende der Seminare Wissenssicherung der Jahre 2017 bis 2019

Anlage 2

Auswertung der Fragebögen



Wissenssicherung - Ihre Rückmeldung ist uns wichtig

Seit ca. drei Jahren führen die IZ-Städte gemeinsam das Projekt Wissenssicherung und das dazugehörige Seminarprogramm durch, an dem Sie teilgenommen haben.

Ziel dieser Umfrage ist es herauszufinden, inwieweit die Inhalte der Schulung umgesetzt werden konnten. Weiter möchten wir herausfinden, inwiefern das Konzept angepasst werden sollte, um den Wissenstransfer in Zukunft noch weiter zu verbessern.

Sie benötigen für die Umfrage ca. zehn Minuten. Die Auswertung der Umfrage erfolgt anonym. Gegebenenfalls müssen Sie nicht alle Fragen beantworten. Die Umfrage wurde mit der Datenschutzbeauftragten abgestimmt.

Bei Fragen können Sie sich gerne an Herrn Wartzack, Tel. 2364 (thomas.wartzack@stadt.nuernberg.de) wenden.

Vielen Dank!

1. An welchem Seminar haben Sie teilgenommen?

- ☐ Seminar für Führungskräfte ☐ Seminar für Wissensträger/innen

2. In welcher Rolle haben Sie teilgenommen?

- ☐ als Führungskraft ☐ als Wissensträger/in ☐ beides

3. Würden Sie das Seminar zur Wissenssicherung weiterempfehlen?

- ☐ Ja (weiter mit Frage 5) ☐ Nein

4. Warum würden Sie das Seminar zur Wissenssicherung nicht weiterempfehlen?

5. Wurde im Anschluss an das Seminar in Ihrer Dienststelle Wissenssicherung betrieben und wenn ja, welche Form?

- ☐ Ja, Eigenerfassung von Erfahrungswissen ☐ Nein (weiter mit Frage 7)
- ☐ Ja, begleiteter Wissenssicherungsprozess
- ☐ Ja, anderer Wissenssicherungsprozess (bitte kurz beschreiben)

6. **Weshalb haben Sie sich für diese Form der Wissenssicherung entschieden?**
(weiter mit Frage 8)

7. **Warum wurde keine Wissenssicherung betrieben?** (im Anschluss weiter mit Frage 12)

8. **Wieviel Arbeitszeit haben Sie nach dem Seminar für die Wissenssicherung aufgebracht?**
Als Führungskraft schätzen Sie bitte den Zeitaufwand bei Ihren Beschäftigten.

Weniger als 10 Stunden	10 – 15 Stunden	15 – 20 Stunden	20 – 30 Stunden	30 – 40 Stunden	Mehr als 40 Stunden
☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. **Welche Hilfsmittel haben Sie bei der Wissenssicherung verwendet?**

- Leitfaden ☐
 MS-Word ☐
 Mindmap-Software ☐
 Handschriftliche Notizen ☐
 Andere ☐

Welche:

10. **War der Leitfaden bei der Wissenssicherung hilfreich?**

- ☐ Ja (weiter mit Frage 12) ☐ Nein ☐ Bedingt

11. **Weshalb empfanden Sie den Leitfaden als nicht, bzw. nur bedingt hilfreich?**

12. **Wie können wir den Leitfaden verändern, dass er die Wissenssicherung in Zukunft noch besser unterstützt?**

13. **Haben Sie weitere Anregungen, um das Konzept zu verbessern?**

14. **Die IZ-Städte streben langfristig eine flächendeckende Wissenssicherung an. Was ist Ihre Einschätzung dahingehend, was das Projekt Wissenssicherung am stärksten unterstützt, beziehungsweise diese hemmt?**



Wissenssicherung

Auswertung der Befragung der Seminarteilnehmenden
der Stadt Nürnberg

Stand: 21.01.2021

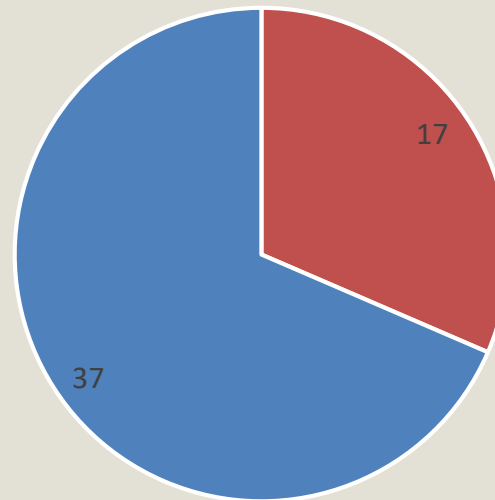
Allgemeine Informationen

- In den Jahren 2017-2019 nahmen insgesamt 170 Mitarbeitende der Städte ER/FÜ/N/SC an 12 Seminaren der Städteakademie und zwei Inhouse-Seminaren teil.
- Seminarteilnehmende der Stadt Nürnberg insgesamt: 75
- Rückmeldungen von Teilnehmenden der Stadt Nürnberg: 54
- Rücklaufquote: 72%

Allgemeine Informationen

- Ziel dieser Umfrage war es herauszufinden, inwieweit die Inhalte der Schulung umgesetzt werden konnten. Weiter wollten die vier Städte herausfinden, inwiefern das Konzept angepasst werden sollte, um den Wissenstransfer in Zukunft noch weiter zu verbessern.
- Anonyme Befragung in Abstimmung mit Ref.I/II-DSB und GPR
- Befragungszeitraum: 08-11/2020

- Frage 1: An welchem Seminar haben Sie teilgenommen ?

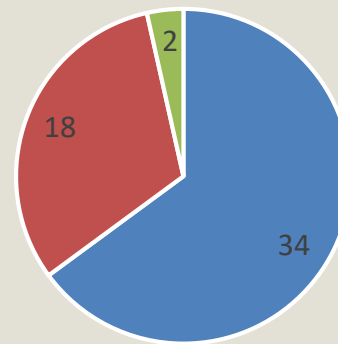


■ Seminar für Wissensträger/innen ■ Seminar für Führungskräfte

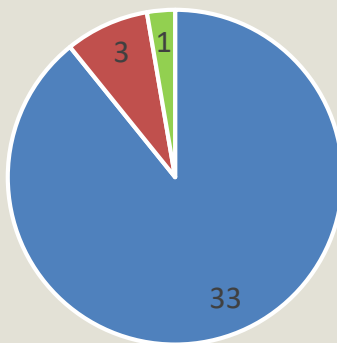
Auswertung der Fragen

- Frage 2: In welcher Rolle haben Sie teilgenommen

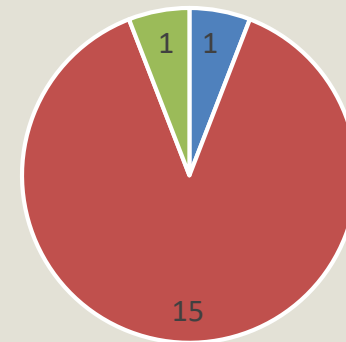
Insgesamt



Seminar für Führungskräfte



Seminar für Wissensträger/innen



■ als Führungskraft ■ als Wissensträger/in ■ beides

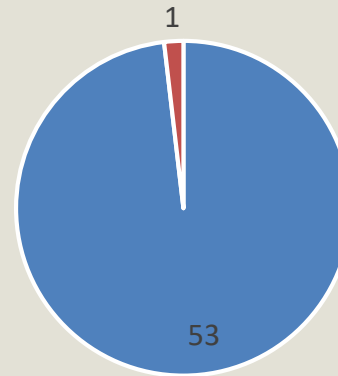
■ als Führungskraft ■ als Wissensträger/in ■ beides

■ als Führungskraft ■ als Wissensträger/in ■ beides

Auswertung der Fragen

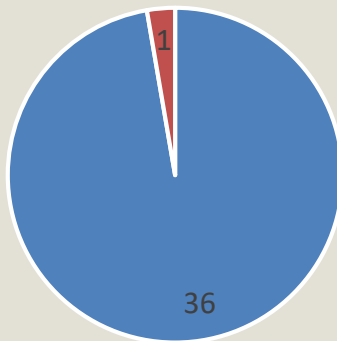
- Frage 3: Würden Sie das Seminar zur Wissenssicherung weiterempfehlen?

Insgesamt



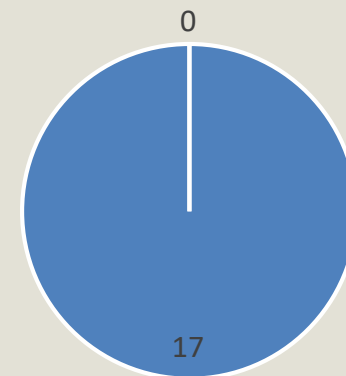
■ Ja ■ Nein

Seminar für Führungskräfte



■ Ja ■ Nein

Seminar für Wissensträger/innen

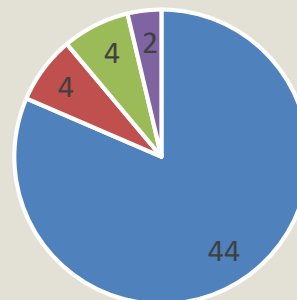


■ Ja ■ Nein

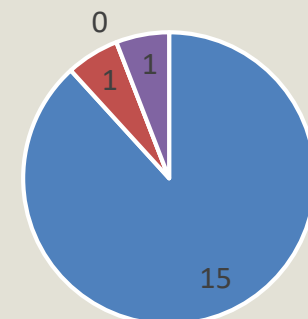
Auswertung der Fragen

- Frage 5: Wurde im Anschluss an das Seminar in Ihrer Dienststelle Wissenssicherung betrieben und wenn ja, in welcher Form ?

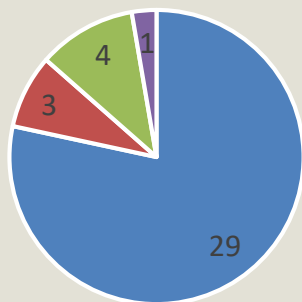
Insgesamt



Seminar für Wissensträger/innen



Seminar für Führungskräfte



- Ja, Eigenerfassung von Erfahrungswissen
- Ja, begleiteter Wissenssicherungsprozess
- Ja, anderer Wissenssicherungsprozess
- Nein

- Ja, Eigenerfassung von Erfahrungswissen
- Ja, begleiteter Wissenssicherungsprozess
- Ja, anderer Wissenssicherungsprozess
- Nein

- Ja, Eigenerfassung von Erfahrungswissen
- Ja, begleiteter Wissenssicherungsprozess
- Ja, anderer Wissenssicherungsprozess
- Nein

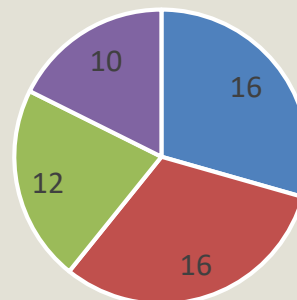
Alternative Prozesse:

- Büro Fika
- versch. Elemente

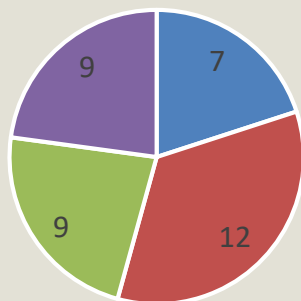
Auswertung der Fragen

- Frage 6: Weshalb haben Sie sich für diese Form der Wissenssicherung entschieden ?

Insgesamt

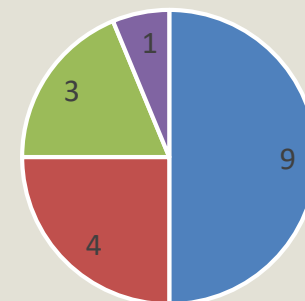


Seminar für Führungskräfte



- Wurde bereits im Seminar begonnen
- Aufgrund Empfehlung / Beratung durch PA/1-1
- Von Konzept überzeugt
- sonstiger Grund

Seminar für Wissensträger/innen

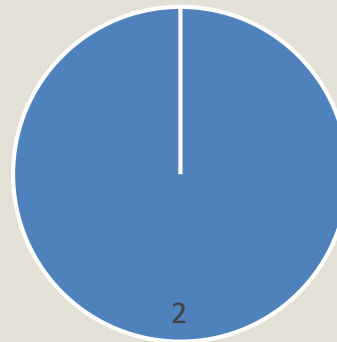


- Wurde bereits im Seminar begonnen
- Aufgrund Empfehlung / Beratung durch PA/1-1
- Von Konzept überzeugt
- sonstiger Grund

Auswertung der Fragen

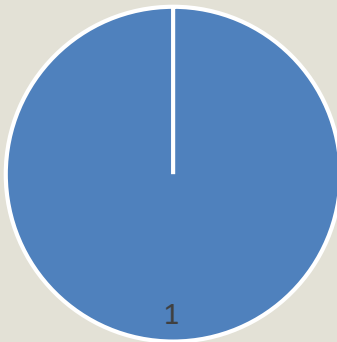
- Frage 7: Warum wurde keine Wissenssicherung betrieben?

Insgesamt



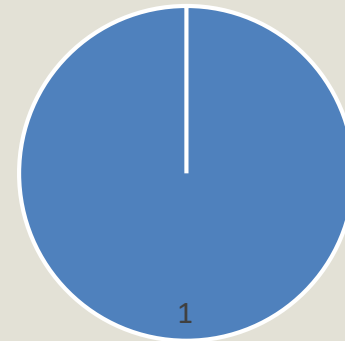
■ Zeitmangel

Seminar für Führungskräfte



■ Zeitmangel

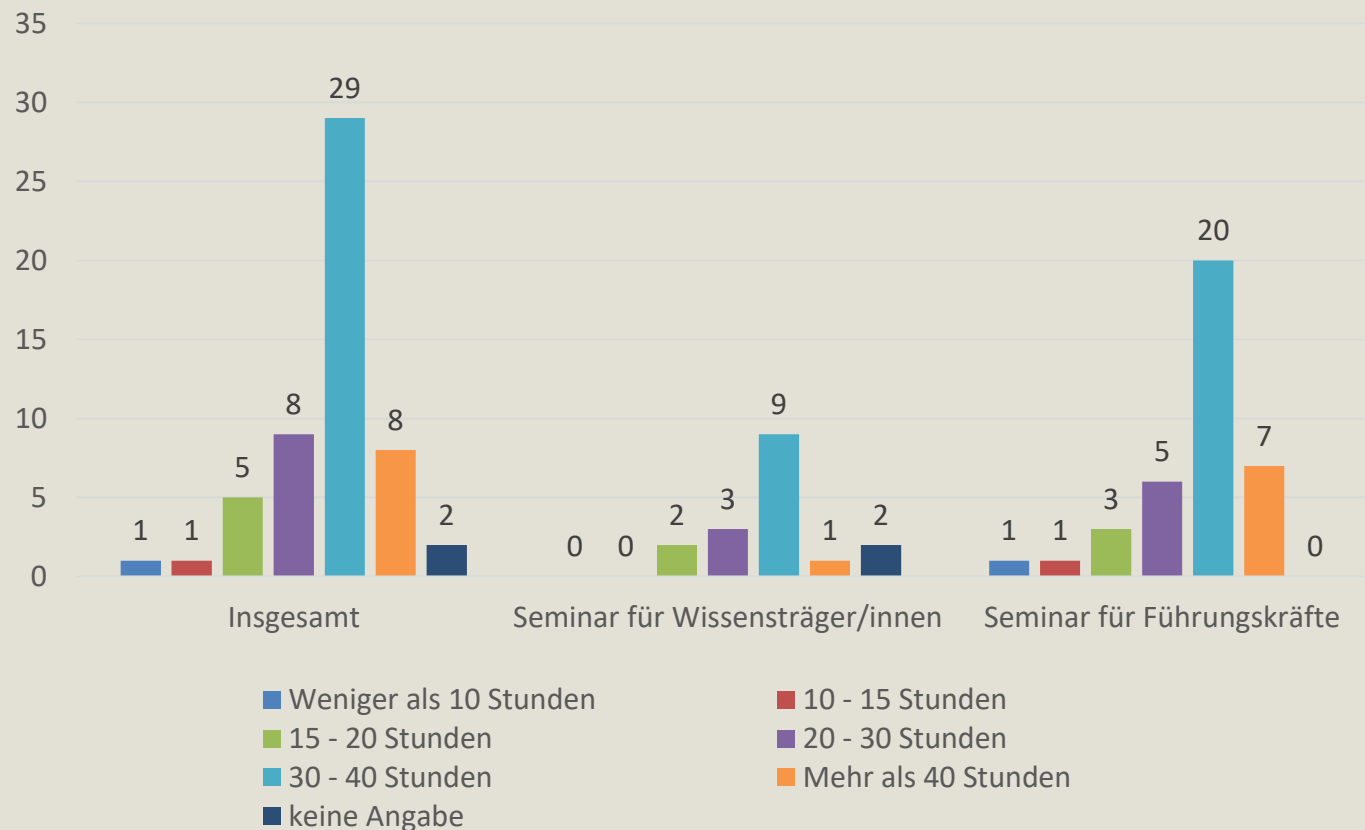
Seminar für Wissensträger/innen



■ Zeitmangel

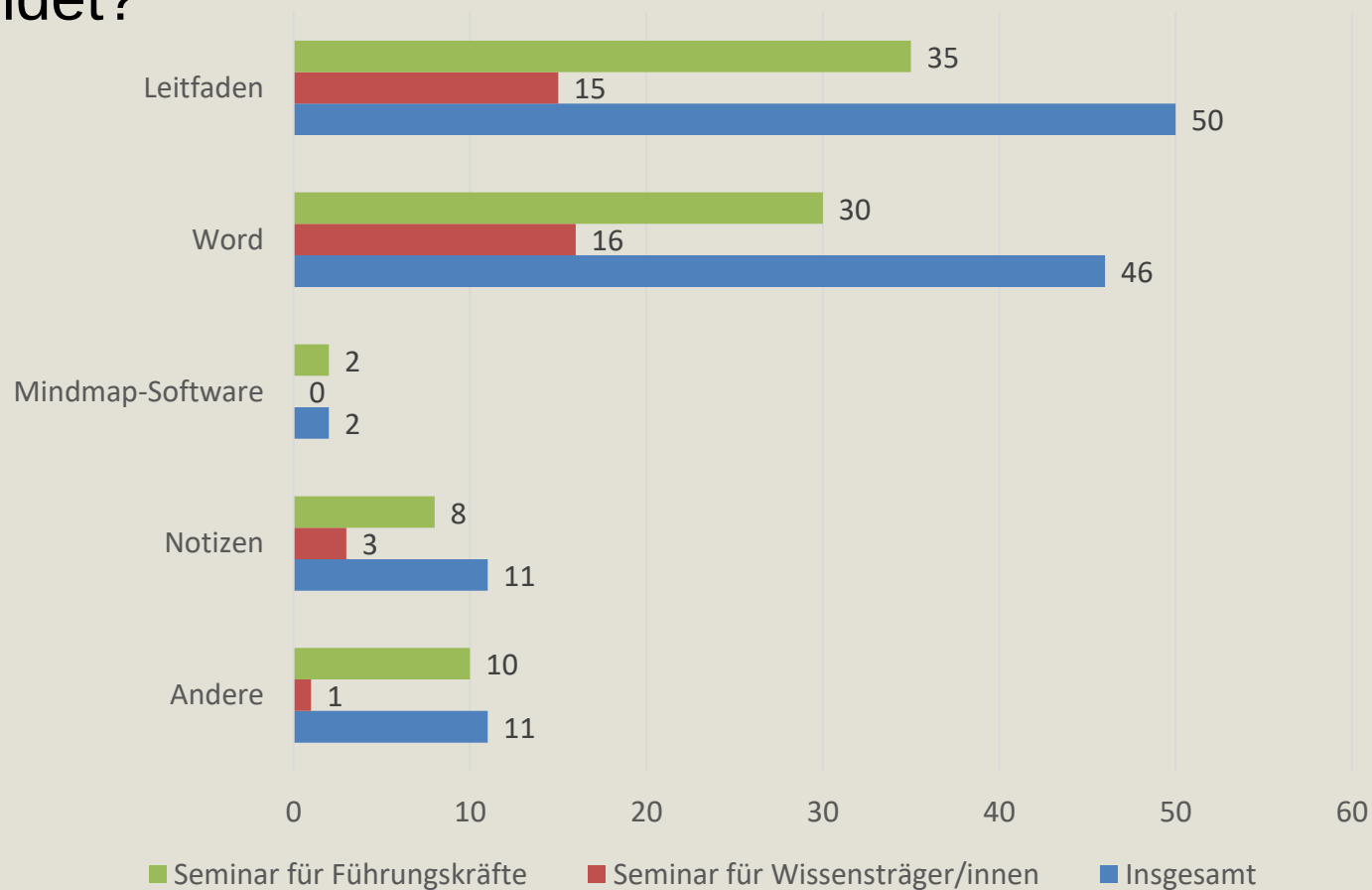
Auswertung der Fragen

- Frage 8: Wieviel Arbeitszeit haben Sie nach dem Seminar für die Wissenssicherung aufgebracht? Als Führungskraft schätzen Sie bitte den Zeitaufwand bei Ihren Beschäftigten.



Auswertung der Fragen

- Frage 9: Welche Hilfsmittel haben Sie bei der Wissenssicherung verwendet?



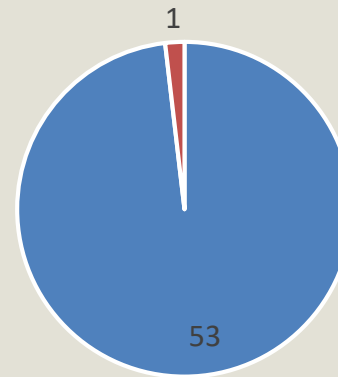
Auswertung der Fragen

- Frage 9: Welche Hilfsmittel haben Sie bei der Wissenssicherung verwendet?

Die häufigsten Nennungen bei der Auswahl „Andere“ waren Kurzvideos (2 Nennungen), Excel (2 Nennungen), Brief an den/die Nachfolger/in (2 Nennungen) und Flip-Chart (2 Nennungen).

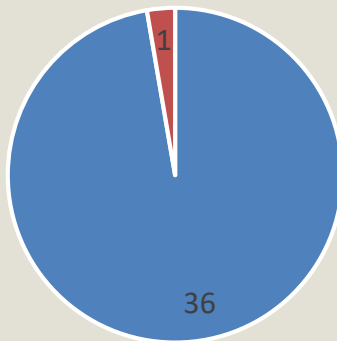
▪ Frage 10: War der Leitfaden bei der Wissenssicherung hilfreich ?

Insgesamt



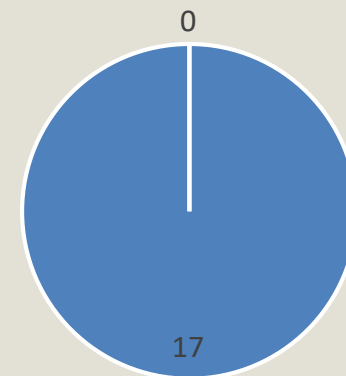
■ Ja ■ keine Angabe

Seminar für Führungskräfte



■ Ja ■ keine Angabe

Seminar für Wissensträger/innen



■ Ja ■ Nein

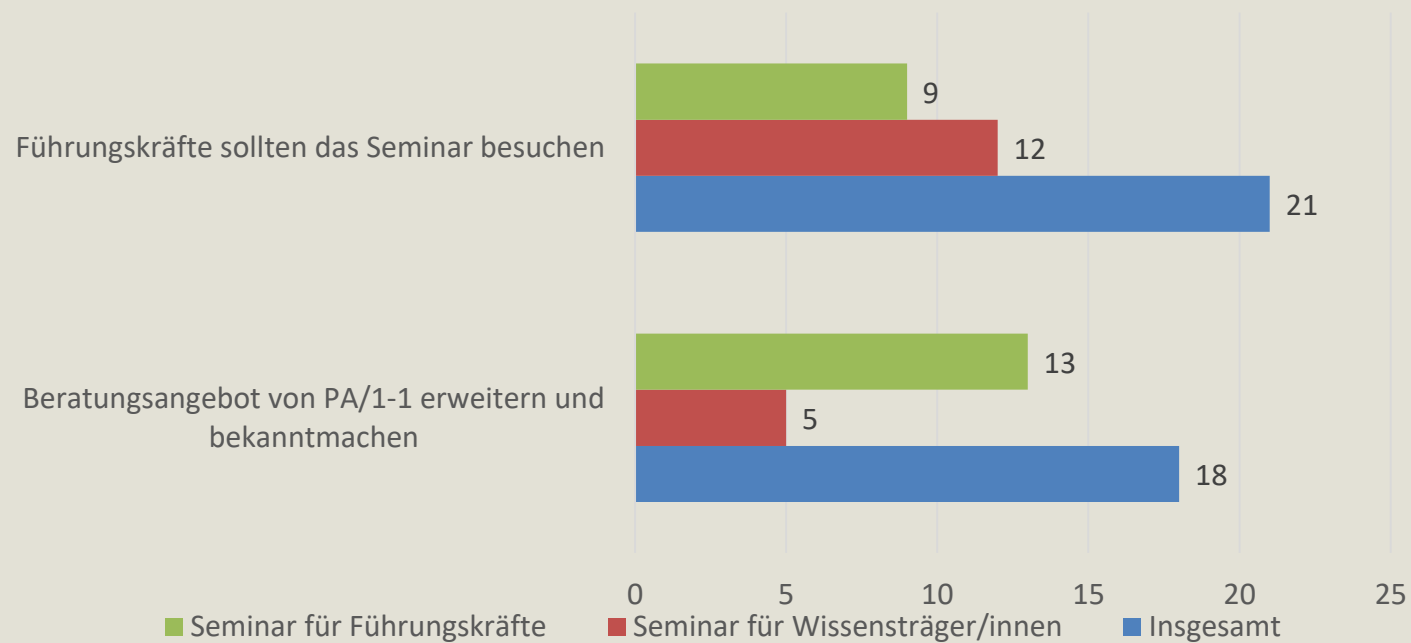
Auswertung der Fragen

- Frage 12: Wie können wir den Leitfaden verändern, dass er die Wissenssicherung in Zukunft noch besser unterstützt?

Die Antworten zielten insbesondere auf den Umfang des Leitfadens ab. Die häufigsten Wünsche sind

- die Hervorhebung von wichtigen Textpassagen (3 Nennungen),
 - die Kürzung des Leitfadens (3 Nennungen)
 - sowie digitale Unterstützung in Form von Videos (2 Nennungen).
-
- Viele Seminarbesuchende heben neben dem Leitfaden die besondere Bedeutung des Seminars hervor (15 Nennungen).

- Frage 13: Haben Sie weitere Anregungen um das Konzept zu verbessern?



Auswertung der Fragen

- Frage 14: Die IZ-Städte streben langfristig eine flächendeckende Wissenssicherung an. Was ist Ihre Einschätzung dahingehend, was das Projekt Wissenssicherung am stärksten unterstützt, beziehungsweise diese hemmt?

Als förderliche Maßnahmen nennen die Seminarteilnehmenden insbesondere die Beratungsangebote seitens PA/1-1 und die Seminare zur Thematik Wissenssicherung: jeweils 6 Nennungen

Hemmende Faktoren sind in diesem Zusammenhang die begrenzten Kapazitäten seitens PA/1-1 zur individuellen Beratung. In den Dienststellen selbst wird zumeist zu wenig Zeit zur Wissenssicherung zur Verfügung gestellt: jeweils 5 Nennungen

Auch wird teilweise an der überlappenden Einarbeitung festgehalten und Wissenssicherung somit als unnötig empfunden: 3 Nennungen

Erkenntnisse/weiteres Vorgehen

→ Überarbeitung Leitfaden: 2. Auflage 2019 ✓

https://intranet.stadt.nuernberg.de/intranet_2/personalamt/personalentwicklung_wissensmanagement.html

→ Podcast „Wissenssicherung“ mit bestehenden und neuen Instrumenten: ab 02/2021 Infobox Führungsleitbild

<https://intranet.stadt.nuernberg.de/infobox/fuehrungsleitbild/>

→ Integration in das Beratungsangebot der Strategischen Personalbedarfsplanung

→ Erstellung von Wikis im Laufe des Jahres 2021

→ Angebot für Inhouse-Seminare Wissensmanagement als Ergänzung des Angebotes in der Städteakademie ✓

→ Erklärvideos in Kooperation mit ER/FÜ/SC; ab Herbst 2021

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Personalamt PA/1
Rathenauplatz 2
90403 Nürnberg



Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	20.07.2021	öffentlich	Bericht

Betreff:

Anerkennung von Führungskräftequalifizierungen

Anlagen:

Bericht

Bericht:

Neben dem Besuch der Führungskräftequalifizierungen der Stufen 1 und 3 werden weitere Möglichkeiten eröffnet, sich auf eine Führungsposition vorzubereiten oder als erfahrene Führungskraft die eigene Führungskompetenz zu aktualisieren und zu erweitern

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:

Alle Diversity-relevanten Anforderungen wurden berücksichtigt.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

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

Beilage

zur Sitzung des Personal- und
Organisationsausschusses
vom 20.07.2021

Anerkennung von Führungskräftequalifizierungen

I. Bericht

1. Anlass und Hintergrund des Berichtes

Vom Personal- und Organisationsausschuss wurde im Oktober 2017 u.a. das Strategieprojekt „Personal“ beschlossen. Einen Schwerpunkt im Teilprojekt 1 „Personalentwicklung und Personalrekrutierung“ bildete die Überarbeitung der gesamtstädtischen Führungskräfteentwicklung. Neben Führungsleitlinien wurde ein Konzept für die Führungskräftequalifizierung erarbeitet, das zukünftige, neue und erfahrene Führungskräfte bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen wird.

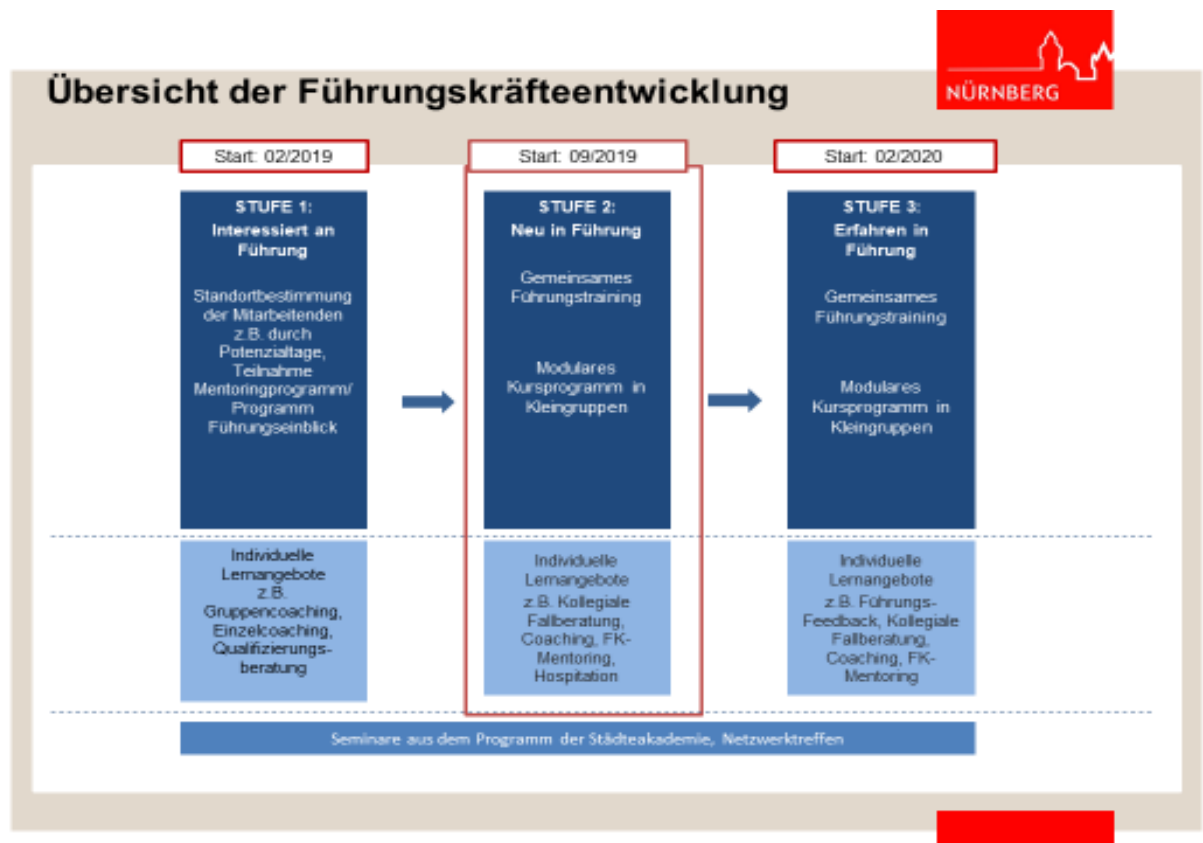


Abbildung 1: Übersicht der städtischen Führungskräftequalifizierung seit 2019

Im dem dreistufigen System

- Stufe 1: Interessiert an Führung
- Stufe 2: Erstmals in Führung
- Stufe 3: Erfahren in Führung

bilden das Mentoringprogramm für Frauen und das Programm Führungseinblick die wesentlichen Bausteine der Stufe 1, die durch Potenzial-Assessment Center für Teilnehmende nach Absolvierung beider Maßnahmen ergänzt werden. Beide Angebote richten sich an Mitarbeitende, die noch keine Führungsaufgaben wahrnehmen, aber perspektivisch

eine Leitungsposition übernehmen wollen. Während sich das Mentoringprogramm an Frauen richtet (vgl. Zielsetzungen des Gleichstellungsaktionsplans 2018-2020), steht das Programm Führungseinblick Männern und Frauen offen.

In der Stufe 2 steht die Neuauflage der Führungskräfteentwicklung (FKE 2) 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 Kurs qualifiziert. Der erste Kurs begann im Herbst 2019 und setzte sich aus Dienststellen- und Abteilungsleitungen der Stadt zusammen. Im Jahr 2020 wurden zwei weitere Führungskräftelehrgänge für Dienststellen- und Abteilungsleitungen und ein Kurs für Sachgebietsleitungen gestartet. Mit dieser Zielgruppenfestlegung wird eine möglichst große Homogenität der Gruppe gewährleistet. Im Jahr 2021 beginnen im Sommer und Herbst ein neuer Kurs für Dienststellen- und Abteilungsleitungen und zwei Kurse für Sachgebietsleitungen.

Neben klassischen Präsenzveranstaltungen (Seminare und Workshops) bilden arbeitsplatznahe Instrumente wie Coaching und kollegiale Beratung das Grundgerüst der Führungskräfteentwicklung. Innovative Lernorte wie das Erfahrungsfeld zur Entfaltung der Sinne und die Lernwerkstatt JOSEPHS® sollen das Thema Führung erlebbar machen und einen „Blick über den städtischen Tellerrand“ ermöglichen. Die Teilnehmenden erhalten vom Personalamt ergänzende Qualifizierungsempfehlungen für geeignete digitale Lernangebote.

Für die erfahrenen Führungskräfte in der Stufe 3 (FKE 3) konzipierte das Personalamt ebenfalls ein modulares Kursprogramm in Kleingruppen. Methodisch-didaktisch wurden die Erfahrungen der Führungskräfteentwicklung der Stufe 2 in der Planung berücksichtigt. Ein erster Kurs der Stufe 3 startete im Februar 2020. Ein Führungsfeedback, das auf dem Konzept der KGSt beruht, soll die Erfolgswirksamkeit des Kurses prüfen und zusätzliche, individuelle Qualifizierungsbedarfe der Führungskräfte ermitteln. Zudem haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich als Mentorin/Mentor im Mentoringprogramm für Frauen zu beteiligen.

Im Herbst 2021 beginnt der zweite Durchgang in der Stufe 3.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Nachfrage nach Qualifizierungen der Stufen 1 und 3 das verfügbare Angebot übersteigt. Daher sollen weitere Möglichkeiten eröffnet werden, sich auf eine Führungsposition vorzubereiten oder als erfahrene Führungskraft die eigene Führungskompetenz zu aktualisieren und zu erweitern.

2. Anerkennung von Qualifizierungen analog zur Stufe 3 der Führungskräfteentwicklung

Von den ca. 12.000 Mitarbeitenden üben ca. 750 Mitarbeitende Führungsaufgaben aus. Davon wurden ca. 100 Führungskräfte seit dem 01.01.2018 erstmalig mit Führungsaufgaben betraut und zählen zur Zielgruppe des FKE 2. Diese Zielgruppe kann das Personalamt zeitnah mit dem o.g. FKE 2 qualifizieren. Gerade für neue Führungskräfte macht es Sinn, sie einheitlich und systematisch zu qualifizieren.

Bei der großen Mehrheit der Führungskräfte, die schon vor dem 01.01.2018 mit Führungsaufgaben betraut war, können allein aus logistischen Gründen nicht alle erfahrenen Führungskräfte den FKE 3 durchlaufen.

Daher wird die Möglichkeit eröffnet, dass sich ab 01.09.2021 erfahrene Mitarbeitende, die über eine mindestens fünfjährige Führungserfahrung bei der Stadt Nürnberg oder anderen Arbeitgeberinnen verfügen, bereits besuchte Qualifizierungen bei der Stadt Nürnberg oder

anderen Arbeitgeberinnen gemäß dem Standard der Führungskräftequalifizierung der Stufe 3 anerkennen lassen können.

Als Grundlage für die Arbeit der Personalentwicklung wurde ein überfachlicher Kompetenzkatalog (ÜKK) entwickelt, der in seiner Grundstruktur dem Aufbau klassischer Kompetenzmodelle folgt. Als Kompetenzcluster wurden Führungskompetenz, Sozialkompetenz, Persönliche Kompetenz, Zukunftskompetenz und Werteorientierung identifiziert. Für jedes Kompetenzcluster bestehen Subkompetenzen, die wiederum mit Verhaltensbeschreibungen hinterlegt wurden. Dadurch wird ein Abgleich mit dem persönlichen Verhalten ermöglicht. Der ÜKK stellt ein Hilfsmittel zur Orientierung und Standortbestimmung der Kompetenzanforderungen dar; dadurch können passgenaue Fortbildungs- und Entwicklungsangebote abgeleitet werden.



Abbildung 2: Überfachlicher Kompetenzkatalog

In den Entwicklungsangeboten der Stufen 2 und 3 wird ein Großteil der o.g. Subkompetenzen gezielt gefördert (z.B. Strategische Steuerung, Mitarbeitendenentwicklung, Entscheidungskompetenz oder Förderung einer positiven Fehler- und Entwicklungskultur). Im Fortbildungsprogramm der Städteakademie werden seit dem Jahr 2021 für jedes Seminarangebot die drei wichtigsten Subkompetenzen des Überfachlichen Kompetenzkataloges genannt, die durch den Besuch der Qualifizierung gefördert werden.

Zudem befindet sich im Intranet eine Liste mit Seminarempfehlungen der Städteakademie für diese Zielgruppe:

https://intranet.stadt.nuernberg.de/imperia/md/personalamt/dokumente/intranet/stufe3_empfehlungenfuehrungskraefte_qualifikation.pdf

Somit können sich interessierte Führungskräfte in Eigenregie aus dem Programm der Städteakademie adäquate Qualifizierungen herausuchen. Für die nicht ganz einfache Aufgabe der passgenauen Auswahl der Angebote, auch im Hinblick auf bereits besuchte Qualifizierungen, stehen die Mitarbeitenden der Personalentwicklung beratend zur Verfügung.

Die Anerkennung von alternativ zur FKE 3 besuchten Qualifizierungen wird im Rahmen der vorhandenen personellen Ressourcen zentral durch die Abteilung Personalentwicklung, Ausbildung und Strategische Personalbedarfsplanung erfolgen. Die Anerkennung der besuchten Qualifizierungen erfolgt auf der Grundlage des Überfachlichen Kompetenzkataloges zur Führungskompetenz durch Prüfung der eingereichten Fortbildungsnachweise interner oder externer Anbieter bzw. der Fortbildungsbescheinigungen der Städteakademie. Einen abschließenden Katalog von „geeigneten“, externen Fortbildungsanbietern wird es aufgrund der Vielfalt und Schnellebigkeit im Bildungsmarkt nicht geben. Das Ergebnis der Prüfung wird entweder die Anerkennung der besuchten Qualifizierungen oder der Hinweis auf noch fehlende überfachliche Kompetenzen sein. Im letzteren Fall werden seitens der Personalentwicklung im Hinblick auf die noch ausstehenden Kompetenzbereiche Empfehlungen für Qualifizierungsmaßnahmen gegeben. Neben Seminarbesuchen bei der Stadt Nürnberg werden analoge und digitale Qualifizierungen (z.B. Supervision/Coaching, Hospitation, Teilnahme als Mentorin/Mentor im Mentoringprogramm für Frauen, Teilnahme an externen Fortbildungen oder an Netzwerktreffen des Personalamtes) für eine Anerkennung akzeptiert.

3. Anerkennung von Qualifizierungen analog zur Stufe 1 der Führungskräfteentwicklung

Bisher fanden vier Ausschreibungen für das Mentoringprogramm für Frauen statt. Die Nachfrage der Mitarbeiterinnen war erfreulich hoch und überstieg das verfügbare Angebot jeweils um das drei- bis vierfache. Für den Kurs Führungseinblick, der ab Herbst 2021 starten wird, wird ebenfalls eine hohe Resonanz erwartet.

Um der hohen Nachfrage von Mitarbeitenden, die sich für die potenzielle Übernahme einer Führungsposition qualifizieren wollen, zu begegnen, können sich interessierte Mitarbeitende in Eigenregie aus dem Programm der Städteakademie adäquate Qualifizierungen aussuchen. Auch für diese Zielgruppe sind im Intranet Seminarempfehlungen aus dem Städteakademieprogramm aufgelistet:

https://intranet.stadt.nuernberg.de/imperia/md/personalamt/dokumente/intranet/stufe1_empfehlungenfuhrungskraefte_qualifikation.pdf

Analog zur Stufe 3 können sich Mitarbeitende ab 01.09.2021 besuchte Qualifizierungen in der Städteakademie oder bei anderen Seminaranbietern als gleichwertig zum Mentoringprogramm für Frauen und dem Kurs Führungseinblick von der Abteilung Personalentwicklung, Ausbildung und Strategische Personalbedarfsplanung anerkennen lassen.

4. Zusammenfassung

Mitarbeitende haben ab dem 01.09.2021 die Möglichkeit, besuchte städtische oder externe Qualifizierungen (z.B. Seminare, Workshops, Hospitationen, Supervision oder Coaching) als gleichwertig zur Absolvierung der Führungskräfteentwicklung der Stufen 1 und 3 anerkennen zu lassen. Die Anerkennung bzw. der Hinweis auf noch fehlende Qualifizierungen erfolgt durch die Abteilung Personalentwicklung, Ausbildung und Strategische Personalbedarfsplanung. Dabei wird der Überfachliche Kompetenzkatalog als Maßstab verwendet.

Für den Besuch der Führungskräftequalifizierung der Stufe 2 soll keine Anerkennung von alternativen Qualifizierungen erfolgen.

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

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. PA/2

PA/1

VII. Ref. I/II POA

Nürnberg, 10.06.2021
Personalamt

(2364)

Beratung	Datum	Behandlung	Ziel
Personal- und Organisationsausschuss	20.07.2021	öffentlich	Bericht

Betreff:

Evaluation des dritten Mentoring-Programms für Frauen 2019/2021

Anlagen:

Bericht

Anlage 1_Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluation - Fragebogen Mentees

Bericht:

In dem Bericht werden die Ergebnisse der Evaluation des dritten Mentoringprogrammes für Frauen, das im Januar 2021 abgeschlossen wurde, dargestellt.

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:

Das Mentoringprogramm für Frauen stellt ein wichtiges Element des Gleichstellungsaktionsplans dar. Alle Diversity-relevanten Anforderungen wurden berücksichtigt.

4. Abstimmung mit weiteren Geschäftsbereichen / Dienststellen:

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

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 Führungseinklick, 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 Führungseinklick 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
- Netzworkebildung 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 Teambildungsprozesses 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

Anlage 1: Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluation - Fragebogen Mentees

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".

2019/2020

Einblicken in den Führungsalltag der Mentorinnen und Mentoren	2,3
Entwicklung der Persönlichkeit	5,4
Netzwerkbildung	3,8
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	4,4
Stärkung des Selbstbewusstseins	5,9
Erwerb von informellen Handlungswissen	5,3
Förderung von arbeitsplatznahe Lernen	6,9
Karriereplanung	6,2
Soziale Kompetenz	6,3

Vergleich
mit
2016/2018

Vergleich
mit
2014/2015

1,9	3,3
2,4	3,8
3,1	3,2
3,7	2,9
4,6	5,9
6,3	5,5
7,4	7,1
7,7	1,9
7,9	6,9

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	9	3			
Entwicklung der Persönlichkeit	3	6	3		
Netzwerkbildung	6	6			
Vorbereitung auf Führungsaufgaben	2	6	3	1	
Stärkung des Selbstbewusstseins	1	9	2		
Erwerb von informellen Handlungswissen	1	10	1		
Förderung von arbeitsplatznahe Lernen		8	3	1	
Karriereplanung	1	5	4	1	1
Soziale Kompetenz	1	8	3		

Anlage 1: Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluation - Fragebogen Mentees

3 Wie häufig hatten Sie seit Beginn des Mentoringprogramms Kontakt mit Ihrer Mentorin / Ihrem Mentor?	zwischen 4 und 20 mal				9,4
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.	
		6	5	1	
5 Hatten Sie eine Mentorin oder einen Mentoren?	9	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
	9				
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
	2	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?	sehr zufrieden	zufrieden	durchschnittlich	unzufrieden	sehr unzufrieden
	9	3			

Anlage 1: Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluation - Fragebogen Mentees

9	Haben Sie an einem oder an mehreren Stammtischen teilgenommen?	12	ja nein		
10	Was hat Ihnen besonders gut an den Stammtischen gefallen? Erfahrungsaustausch 8, Einblick in Arbeitswelt der anderen Mentees 7				
11	Inwieweit haben Sie die Workshops, das Einzelcoaching und das Gruppen-Coaching als hilfreich empfunden?	6	sehr hilfreich hilfreich	1	weniger hilfreich gar nicht hilfreich
12	Würden Sie sich neben den angebotenen Workshops, dem Einzelcoaching und dem Gruppen-Coaching weitere Qualifizierungsmaßnahmen wünschen?	8	ja	4	nein
13	Wenn ja, welche? Gruppen-Coaching 3, Follow-up 2, Vorbereitung schwieriger Termine/Besprechungen, Üben von Kritikgesprächen, Noch mehr "Theorie" und "Praxis" auch aus dem Blickwinkel bereits praktizierender Führungskräfte, Hospitationsmöglichkeiten, dienstaufsichtliche Aspekte der Führung				
14	Haben Sie das Angebot einer individuellen Qualifizierungsberatung genutzt?	4	ja	8	nein
15	Wie zufrieden waren Sie mit der Organisation und den Informationen, die Ihnen im Rahmen des Mentoringprogramms zur Verfügung gestellt wurden?	6	sehr zufrieden zufrieden	1	durchschnittlich unzufrieden sehr unzufrieden

16	Wie schätzen Sie, nach Ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Mentoringprogramm, Ihre Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stadt Nürnberg innerhalb der nächsten 3 Jahre ein?	sehr gut	gut	durchschnittlich	gering	sehr gering
	2019/2020		1	8	2	1
	Vergleich mit 2016/2018	2	4	3	0	1
	Vergleich mit 2014/2015			2	3	4

17	Aus heutiger Sicht betrachtet, haben Sie immer noch den Wunsch, in eine (weitere) Führungsposition zu kommen?	9 ja nein 3 weiß nicht
----	---	------------------------------

18	Würden Sie das Mentoringprogramm Ihren Kolleginnen weiterempfehlen?	12 ja nein weiß nicht
----	---	-----------------------------

19	Zu allerletzt möchten wir Ihnen Raum für Vorschläge, Wünsche und Anregungen im Hinblick auf das Mentoringprogramm geben.	
	- Ich wünsche mir, dass noch viele Frauen an einem Mentoringprogramm der Stadt Nürnberg teilnehmen können. 3 - zukünftig auch auf digitale Formate setzen. 3 - mehr Individualität und Eingehen auf Themen bzw. auf Sachverhalte, die geschildert werden und weniger "Abarbeiten des vorgesehenen Programms. Wenn Themen auftauchen, dann zügig reagieren und informieren. 2 - Gruppen-Coaching sollte größeren Umfang einnehmen. 3 - Teilnahme am Mentoringprogramm sollte Voraussetzung für Bewerbung auf Führungsposition werden. 3	

Anlage 1: Zusammenfassung der Ergebnisse der Evaluation - Fragebogen Mentees

- **Bei den Workshops haben mir manchmal etwas alltagspraktischere Themen gefehlt; z.B. wie führe ich ein Kritikgespräch, wie ist meine Position als Stellvertreter/wie beziehe ich den Stellvertreter in Führung mit ein; wie gehe ich mit Kollegen um, die mich als Chef nicht anerkennen. 2**
- **Qualifizierungsberatung fortsetzen, idealerweise als Karriereberatung**

Herzlichen Dank für Ihre Beteiligung!