



*in Sachsen – individuelle Führungskräfteförderung für Frauen

Bericht über die Evaluierung des Pilotdurchlaufs II (2023/2024) unter
Berücksichtigung des Pilotdurchlaufs I (2022/2023)

VON MENSCH ZU MENSCH.

Inhalt

1. Grußwort der Ministerin	3
2. Gegenstand und Ziel des Programms	4
3. Ergebnisübersicht.....	8
4. Evaluationsdesign und Methodik.....	11
5. Wirksamkeit des Programms im Detail.....	14
5.1 Individuelle Entwicklung	15
5.2 Mentoringbeziehung	18
5.3 Begleitprogramm	20
5.4 Begleitende Organisation und Kommunikation	26
5.5 Nachhaltige Wirksamkeit: Effekte für die Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I nach einem Jahr	27
5.6 Sichtbarkeit des Programms in der sächsischen öffentlichen Verwaltung.....	29
6. Fazit.....	31
7. Empfehlungen für die Fortführung	32
8. Anhang	34
Programmablauf Pilotdurchlauf II	34
Programmablauf Pilotdurchlauf I	37
Beteiligte Ressorts	39

1. Grußwort der Ministerin

Der Anteil an Frauen in Führungspositionen der obersten Leistungsfunktion liegt in der Landesverwaltung bei 50,5 Prozent, ohne den Bereich Schule beträgt dieser allerdings nur 34,9 Prozent.

Das Führungskräfteprogramm, dessen Evaluierung Ihnen hier vorliegt, soll das ändern. Um Frauen zu stärken, besser zu qualifizieren und zu vernetzen, wurde ihnen mit diesem Programm ein Mentoring-Angebot unterbreitet, das u. a. Workshops und regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch einschloss.



Das Programm, inzwischen mit zwei Pilotdurchläufen, wird von allen teilnehmenden Seiten durchweg als sehr positiv bewertet und ist auch in seiner kurzen Laufzeit schon erfolgreich. Es ist sehr erfreulich, dass bereits kurz danach Mentees in Führungspositionen aufsteigen konnten und hoffentlich die Erfahrungen gewinnbringend in ihren neuen Arbeitsalltag einbringen können.

Das bestärkt uns darin, diesen Weg fortzusetzen und das Programm strukturell noch besser in der sächsischen Verwaltung zu verankern. Auch künftig werden wir uns für die gleiche Teilhabe von Frauen und Männern auf allen Ebenen und in allen Positionen einsetzen.

Gleichstellung und Chancengleichheit sind und bleiben unsere Aufgabe. Mein Dank gilt allen Mitwirkenden, die sich im Rahmen des Führungskräfteprogramms für dieses Anliegen engagieren, allen voran natürlich den beteiligten Mentorinnen und Mentoren, die ihre Zeit, ihren Rat und ihre Erfahrungswerte so großzügig zur Verfügung stellen.

Petra Köpping

Staatsministerin für Soziales, Gesundheit und Gesellschaftlichen Zusammenhalt

2. Gegenstand und Ziel des Programms

Das Sächsische Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und Gleichstellung (SMJusDEG) hat im Jahr 2022 ein Programm zur Unterstützung geschlechtergerechter Personalentwicklung auf den Weg gebracht, welches im Jahr 2025 im Rahmen der neuen Regierungsbildung vom Sächsischen Staatsministerium für Soziales, Gesundheit und Gesellschaftlichen Zusammenhalt übernommen wurde: **»*in Sachsen - Individuelle Führungskräfteförderung für Frauen«**.

Ziel des Programms ist es, die Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen in Führungspositionen der sächsischen Verwaltung mittels Mentoring, Qualifizierung und Vernetzung zu erhöhen. Außerdem setzt es darauf, die berufliche Entwicklung sowie Persönlichkeits- und Fähigkeitsentwicklung von weiblichen Nachwuchsführungskräften zu fördern. Zudem sollen die Gleichstellungskompetenzen aller Beteiligten gestärkt und das Bewusstsein für die Situation weiblicher Beschäftigter gefördert werden, um auch den Anteil von Frauen in Gremien, Beiräten und Ausschüssen nachhaltig zu steigern.

Das Programm unterstützt qualifizierte Frauen in der sächsischen öffentlichen Verwaltung kurz- und mittelfristig gezielt dabei, eine leitende Funktion zu erreichen. Langfristig zielt das Programm darauf ab, strukturelle Barrieren aufzubrechen und die Chancengleichheit für Führungspositionen für Frauen und Männer gleichermaßen zu erhöhen.

Mentoring gilt hierbei als bewährtes Instrument, das durch eine individuelle Beziehung zwischen weiblichen Nachwuchsführungskräften (Mentees) und erfahrenen Führungskräften (Mentorinnen und Mentoren) die berufliche und persönliche Entwicklung der Frauen fördert und Zugang zu relevanten Netzwerken ermöglicht.

Hintergrund des Programms ist u.a. der Sechste Frauenförderungsbericht aus dem Jahr 2021, der zeigte, dass Frauen in den oberen Leitungsebenen der Landesverwaltung trotz ihrer hohen Beschäftigungsquote in Leitungspositionen unterrepräsentiert sind, bedingt durch traditionelle Rollenbilder, männlich dominierte Strukturen und die Herausforderung, Beruf und Familie zu vereinbaren. Die neueste Personalstandstatistik mit Stichtag 30. Juni 2023 zeigt, dass der Frauenanteil in der Landesverwaltung bei 61,7 Prozent liegt (2018: 60,7 Prozent). Der Anteil in den obersten Leitungsfunktionen in der Landesverwaltung liegt bei 50,5 Prozent (2018: 47,5 Prozent). Wird der Anteil der obersten Leitungsfunktionen in der öffentlichen Verwaltung des Freistaates Sachsen ohne den Bereich »Schule« berechnet, liegt der Frauenanteil zum Stichtag 30. Juni 2023 bei 34,0 Prozent. In den letzten Jahren ist der Frauenanteil in der sächsischen Verwaltung also insgesamt leicht gestiegen, so auch in den obersten Leitungsebenen. Zudem verdeutlichen die Statistiken der verschiedenen Ministerien, dass der Frauenanteil grundsätzlich, aber auch der Anteil von Frauen in Leitungsfunktionen in einigen Ministerien stärker, in anderen schwächer ausgeprägt ist. Diese Zahlen lassen vermuten, dass die bestehenden Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern bereits an einigen Stellen wirken, ihre Umsetzung jedoch weiterhin sinnvoll und notwendig ist.

Organisation und Struktur des Programms

Das Programm »*in Sachsen – Individuelle Führungskräfteförderung für Frauen« fördert gezielt die berufliche und persönliche Entwicklung von Nachwuchsführungskräften durch eine Kombination aus individueller Begleitung, Qualifizierung und Netzworkebildung. Es bietet den Teilnehmenden strukturierte Unterstützung und regelmäßige Impulse, um ihre Karrierechancen nachhaltig zu verbessern. Die folgenden Programmpunkte geben einen Überblick über die einzelnen Elemente und ihre spezifischen Zielsetzungen.

- **Mentoringbeziehung (One-to-One Mentoring):**

Die Mentees arbeiten im direkten Austausch mit einer Mentorin oder einem Mentor (Tandem). Die Beziehung ist hierarchiefrei, ressortübergreifend, basiert auf gegenseitigem Vertrauen und wird durch regelmäßige, eigenverantwortlich organisierte Treffen gepflegt. Die Mentees übernehmen dabei die aktive Rolle und bringen eigene Themen und Anliegen ein.

- **Begleitprogramm:**

Zum Begleitprogramm zählen das *Rahmenprogramm*, die Maßnahmen zur *Qualifizierung* sowie die *Vernetzung*.

Jeder Durchlauf wird von einem *Rahmenprogramm* umfasst, das die Mentoringbeziehung einrahmt. Hierzu zählen die Auftakt- und Abschlussveranstaltung sowie die Zwischenbilanz. Im Rahmen einer *Qualifizierung* fördern auf die Zielgruppe zugeschnittene Workshops die Persönlichkeitsentwicklung und Karriereplanung der Mentees. Auch die Mentorinnen und Mentoren erhalten Impulse zu ihrer Rolle als Mentorin bzw. Mentor und aktuellen Führungsthemen.

Zusätzlich haben sowohl Mentees als auch Mentorinnen und Mentoren die Möglichkeit, bis zu zwei individuelle Coachings mit einem Coach ihrer Wahl in Anspruch zu nehmen.

Regelmäßige *Vernetzungstreffen* wie bspw. Lunch Talks oder ein Fachtag fördern den Austausch und die Verbindungen zwischen den Programmteilnehmenden. Außerdem wurden auch ehemalige Teilnehmende in diese Vernetzungsaktivitäten einbezogen.

- **Evaluation:**

Im Pilotdurchlauf II wurde das Programm ebenfalls – wie der Pilotdurchlauf I – extern und wissenschaftlich begleitet. Die Ergebnisse beider Evaluierungen stellen die Grundlage dar für Aussagen zur Wirksamkeit und Empfehlungen für die Fortführung des Programms.

Die konkreten Programmpläne der Pilotdurchläufe I und II befinden sich im Anhang.

Mitwirkende Stellen

Das Führungskräfteprogramm wird durch die Zusammenarbeit mehrerer Stellen unterstützt, die jeweils spezifische Rollen und Aufgaben übernehmen, um eine erfolgreiche Programmdurchführung sicherzustellen:

- **Begleitende Lenkungsgruppe:**

Die Lenkungsgruppe setzt sich aus Personalverantwortlichen der Ressorts und weiteren relevanten Vertretungen zusammen. Ständige Mitglieder sind das Fachreferat für Gleichstellung, die Vertretungen der Personalabteilungen, eine Vertreterin der Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragten und eine Vertretung des Hauptpersonalrats (HPR). Sie trifft sich zweimal jährlich, um bei wichtigen Entscheidungen wie Programminhalten, Auswahlverfahren und Matchingentscheidungen mitzuwirken. Die Mentees wählen eine Sprecherin, die an den Sitzungen teilnimmt und deren Interessen vertritt.

- **Ressorts (Bewerbungs- und Auswahlverfahren):**

Die Ressorts sind verantwortlich für die Auswahl der teilnehmenden Mentees sowie die Benennung von Mentorinnen und Mentoren, wobei jedes Ressort (inkl. nachgeordnetem Bereich) und der Landtag jeweils bis zu zwei Mentees und interessierte Führungskräfte für die Rolle der Mentorinnen bzw. Mentoren vorschlagen können. Die potenziellen Teilnehmenden erhalten die Matchingunterlagen, auf deren Grundlage Matchingvorschläge erarbeitet werden.

- **Programmkoordination durch Fachreferat für Gleichstellung:**

Die Projektkoordination übernimmt die strategische Planung, Organisation von Veranstaltungen und Workshops, Öffentlichkeitsarbeit und die Kommunikation mit externen Dienstleistenden. Sie koordiniert den gesamten Ablauf und stellt sicher, dass das Programm reibungslos verläuft.

- **Einbindung des Fortbildungszentrums des Freistaates Sachsen (FoBiZ):**

Das FoBiZ ist als zentrale Fortbildungseinrichtung in die Planung und Durchführung der Qualifizierungsangebote und Coachings für Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren eingebunden und arbeitet eng mit dem für das Programm zuständigen Ministerium zusammen.



Abbildung 1: Übersicht der mitwirkenden Stellen und Elemente des Mentoringprogramms.



Foto: Teilnehmende des Pilotdurchlaufs I



Foto: Teilnehmende des Pilotdurchlaufs II

3. Ergebnisübersicht

»Das Programm stärkt Frauen und deren Sichtbarkeit. Es zeigt strukturelle Hürden auf und bietet Lösungswege an. Es ermöglicht berufliche Perspektiven und eine konkrete Karriereplanung durch professionelle Begleitung.«

– Zitat Mentee aus der Evaluierung »Erwartungsabfrage«

Die Programmteilnahme verlief wie geplant

Insgesamt nahmen am Pilotdurchlauf II 14 Mentees und 14 Mentorinnen und Mentoren teil. Sie waren aus zehn verschiedenen Häusern¹ inklusive nachgeordneten Bereichen der sächsischen Verwaltung vertreten. Neben den Häusern des Pilotdurchlaufs I nahm eine Mentee im Pilotdurchlauf II aus einem bisher nicht vertretenem Ressort, dem Sächsischen Staatsministerium der Finanzen (SMF), teil. Eine Mentorin schied während des Programms aus. Ihre Rolle übernahm zeitnah ein Mentor, der bereits im Pilotdurchlauf I teilnahm.

Das Programm hatte eine Dauer von einem Jahr und fand vom 27. Oktober 2023 – 25. Oktober 2024 statt.

Das Programm erhält das Siegel »sehr gut«

Auf einer Skala von 1 (gar nicht gelungen) bis 10 (sehr gut gelungen) erhält das Führungskräfteprogramm von Seiten der Mentees insgesamt die sehr gute Punktzahl 9,55. Die Mentorinnen und Mentoren bewerten das Programm mit 10,0.

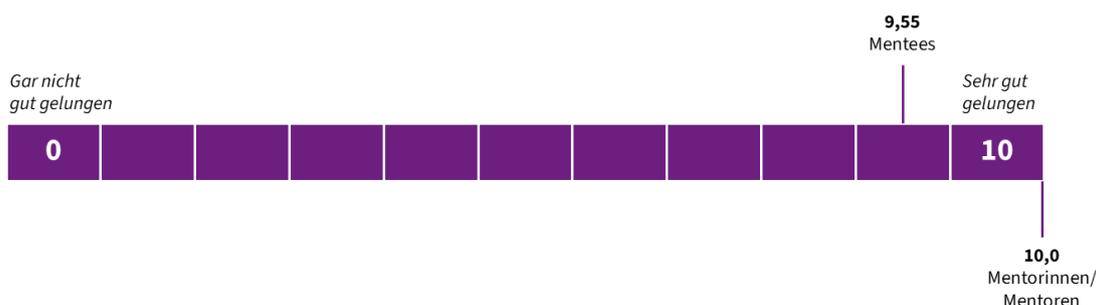


Abbildung 2: Bewertung des Programms auf einer Skala von 0 bis 10 durch die Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren

Das Programm ist es wert

100 Prozent der teilnehmenden Mentees aus dem Pilotdurchlauf II würden anderen Frauen in der öffentlichen Verwaltung, die eine Führungsposition anstreben, empfehlen, am Führungskräfteprogramm »*in Sachsen – Individuelle Führungskräfteförderung für Frauen« teilzunehmen. Dies trifft auch auf die Mentorinnen und Mentoren zu.

¹ Vertretene Häuser siehe Anhang.

Die Erwartungen von Netzwerkerweiterung und Praxiseinblicken wurden erfüllt

Die Mentees, Mentorinnen und Mentoren starteten mit bestimmten Erwartungen an das Programm, deren Erfüllung am Ende miteinander abgeglichen wurde.

Am wichtigsten war den *Mentees* zu Beginn

- ✓ ihr Netzwerk allgemein zu erweitern
- ✓ einen ressortübergreifenden Einblick zu erhalten
- ✓ realistische Einblicke in die konkreten Führungsaufgaben zu erhalten.

Diese Erwartungen wurden voll und ganz erfüllt. Auch der letzte Aspekt wurde erfüllt, jedoch insgesamt über alle Erwartungen hinweg am wenigsten, d.h. in 91 Prozent der Fälle wurde er erfüllt, in neun Prozent eher nicht erfüllt.

Am wichtigsten war den *Mentorinnen und Mentoren* zu Beginn

- ✓ einen wirksamen Beitrag zur Unterstützung von Nachwuchsführungskräften zu leisten
- ✓ ihre eigene Führungserfahrung weiterzugeben
- ✓ einen realistischen Einblick in die konkreten Führungsaufgaben zu geben.

Letztere Erwartung wurde voll und ganz erfüllt, während die beiden ersten Aspekte ebenfalls erfüllt wurden, jedoch nicht in diesem ausgeprägten Maß. Darüber hinaus wurden die Erwartungen voll und ganz erfüllt, Frauen gezielt zu unterstützen, sie zu ermutigen eine Führungsfunktion zu übernehmen und die Mentee in ihrer Selbstreflexion und im Lernen zu unterstützen.

Das Programm fördert die Kompetenzentwicklung aller Zielgruppen in verschiedenen Bereichen

Die Mentees, Mentorinnen und Mentoren entwickelten sich im Laufe des Programms in ihren persönlichen Fähigkeiten und ihren Führungskompetenzen messbar weiter.

Die stärksten Kompetenzen der Mentees liegen in der Kommunikation, im Selbstmanagement und in der Personalführung. Die größte Entwicklung über das Jahr hinweg ist im Selbstmanagement und der Fähigkeit zur Work-Life-Balance zu verzeichnen. Obwohl einige Mentees das Ziel hatten, ihre Kooperations- und Vernetzungskompetenz zu entwickeln, ist hier jedoch im Vergleich die geringste Entwicklung zu erkennen.

Mentorinnen und Mentoren profitieren vom Programm, indem sie ihre Beratungskompetenz weiter stärken und entwickeln. Auch ihre Führungskompetenzen erweiterten sie. Ihre Rolle als Mentorin bzw. Mentor hat also positive Effekte – obwohl sie den erfahrenen Teil des Tandems übernehmen.

Die Mentoringbeziehung ist das wirksame Herzstück

Aus Sicht der Mentees haben das individuelle *Coaching* (100 Prozent) und die Mentoringbeziehung (92 Prozent) am stärksten zur Erreichung ihrer Ziele beigetragen, dicht gefolgt von den *Workshops* (75 Prozent). Zusätzlich lässt sich eine besondere Nachhaltigkeit der Mentoringbeziehung feststellen, da diese teilweise auch nach Ende des formalen Programms auf informelle Art und Weise fortgeführt wurde.

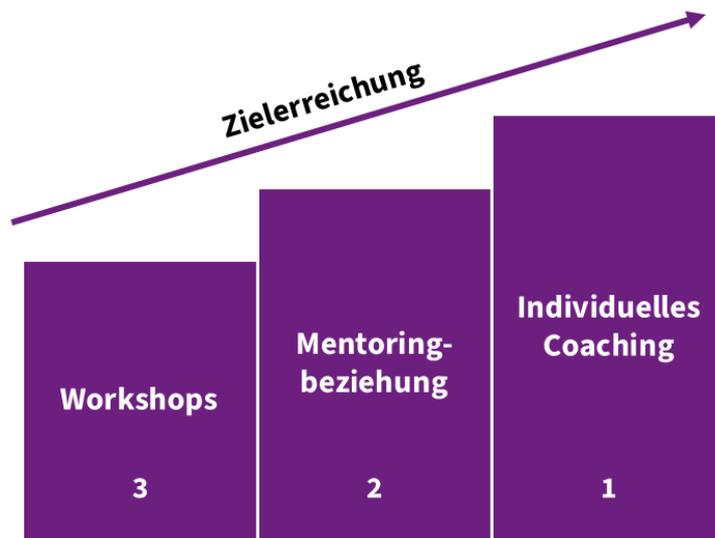


Abbildung 3: Top drei Programmelemente mit dem größten Beitrag zur Zielerreichung.

Frauen gehen konkret in Führung

Die Ziele des Führungskräfteprogramms sind es, die berufliche Entwicklung von Frauen zu fördern und langfristig den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Innerhalb von zwei Pilotdurchläufen konnten bereits konkrete Fälle verzeichnet werden, in denen Frauen eine Führungsposition übernommen haben. Im Zuge der Evaluierung wurden drei Mentees ermittelt, die während oder nach dem Führungskräfteprogramm in einer Führungsrolle tätig sind, davon zwei aus dem Pilotdurchlauf I und eine aus dem Pilotdurchlauf II.

»Das Mentoringprogramm ist zur ressortübergreifenden Netzwerkbildung und Stärkung von weiblichen Nachwuchsführungskräften sehr geeignet.«

– Zitat Mentorin bzw. Mentor aus der Evaluierung »Erwartungsabfrage«

4. Evaluationsdesign und Methodik

Für differenzierte Evaluierungsergebnisse wurde ein Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden sowie einer formativen und summativen Evaluierung gewählt. Die Methoden folgten wissenschaftlichen Standards sowie langjähriger Erfahrung in der Durchführung von Befragungen im öffentlichen Dienst. Im Zentrum standen folgende erkenntnisleitende Fragen auf drei Ebenen:

1. **Individuelle Ebene:** Welche Effekte und Wirkungen hat das Programm auf der individuellen Ebene?
2. **Programmebene:** Wie wird der Nutzen (Ergebnis) und die Gestaltung (Prozess) des Programms eingeschätzt?
3. **Organisationsebene:** Welche Sichtbarkeit erfährt das Programm in der öffentlichen Verwaltung?

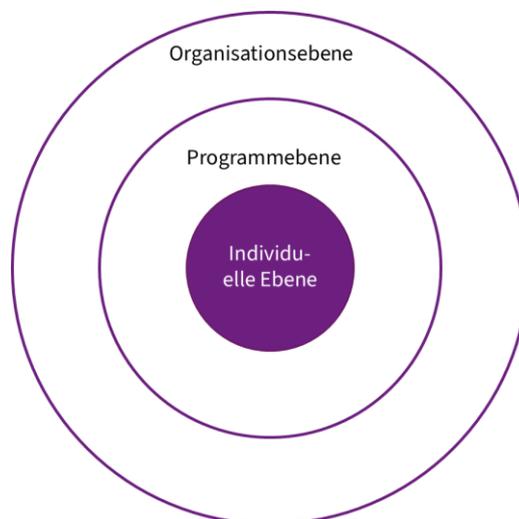


Abbildung 4: Drei Ebenen der Evaluierung.

Formative und summative Evaluierung

Mit Evaluationen während (formativ) und am Ende (summativ) des Programms wurde ein Ansatz gewählt, in dem sich Erkenntnisse sowohl über den Prozess als auch das Ergebnis des Führungskräfteprogramms sinnvoll ergänzen. Die Evaluationen während des Programms lieferten kontinuierliches Feedback, wie einzelne Elemente wahrgenommen wurden. Hierdurch konnten frühzeitig Anpassungen vorgenommen werden, um das Programm optimal an den Bedarfen der Teilnehmenden auszurichten. Die Evaluation am Ende dagegen bewertete den Lernerfolg und die Gesamtentwicklung der Teilnehmenden, etwa in Bezug auf die Entwicklung ihrer Kompetenzen. Durch die Kombination beider Methoden kann die Qualität des Programms umfassend erfasst und eingeschätzt werden.

Quantitative und qualitative Evaluierung

Die Kombination aus quantitativen und qualitativen Methoden ermöglicht statistisch gestützte Aussagen zu Nutzen, Organisation und Methoden des Programms sowie eine Tiefenperspektive individueller Erfahrungen der Teilnehmenden. Mit diesem Ansatz wurde bereits der Pilotdurchlauf I umfassend evaluiert, sodass er ebenfalls für den Pilotdurchlauf II umgesetzt wurde. Die Ergebnisse aus der Evaluation des Pilotdurchlaufs I wurden in diesen Bericht einbezogen.

Für die *quantitative* Evaluierungen wurden die Mentees, Mentorinnen und Mentoren des Pilotdurchlaufs II zu insgesamt zwölf Fragebögen im Laufe des gesamten Führungskräfteprogramms eingeladen. Hierbei wurden sie zum Nutzen, der Methodik und der Organisation einzelner Programmelemente befragt. Aber auch Erwartungen und die Einschätzung der eigenen (Führungs-)Kompetenzen zu Beginn und am Ende des Programms waren Teil der Evaluierung. Ebenfalls wurden die Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I ein Jahr nach Abschluss des Programms zu seinem Nutzen befragt.

Für die *qualitativen* Daten wurden drei Mentees sowie drei Mentorinnen und Mentoren innerhalb 90-minütiger Leitfadeninterviews befragt. Hierbei standen die Tiefenperspektiven der Einzelpersonen zu den Themen Mentoringbeziehung, bearbeitete Themen, individuelle Entwicklung, Programmelemente und -ablauf, Sichtbarkeit des Programms im eigenen Haus sowie die Wirksamkeit des Programms insgesamt im Fokus. Die Auswahl der Interviewteilnehmenden erfolgte randomisiert. Im vorangegangenen Pilotdurchlauf I wurde ein teilstrukturiertes Auswahlverfahren durchgeführt, das die Befragung von Mentees und den zugehörigen Mentorinnen ermöglichte. Da der Erkenntnismehrwert dieses Vorgehens in begrenztem Maße lag, wurde auf dieses Vorgehen verzichtet. Letztlich nahmen drei Mentees, und drei Mentorinnen bzw. Mentoren an den Interviews teil.

	Befragung	Modus der Evaluierung	Zielgruppe
01	Erwartungen an das Programm	Quantitativ, summativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren
02	Selbsteinschätzung zu Kompetenzen & Lernfeldern	Quantitativ, summativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren
03	Programmelement: Begrüßung & Auftaktworkshop	Quantitativ, formativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren
04	Programmelement: Workshop für Mentorinnen und Mentoren	Quantitativ, formativ	Mentorinnen & Mentoren
05	Programmelement: Zwischenbilanz	Quantitativ, formativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren
06	Programmelement: Fachtag	Quantitativ, formativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren, Teilnehmende des 1. Durchlaufs
07	Programmelement: Lunch Talks	Quantitativ, summativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren
08	Programmelement: Workshops Mentees	Quantitativ, summativ	Mentees
09	Programmelement: Führungswerkstatt	Quantitativ, summativ	Mentorinnen und Mentoren
10	Programmelement: Coaching	Quantitativ, summativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren
11	Leitfadeninterviews mit 3 Mentees & 3 Mentorinnen bzw. Mentoren	Qualitativ, summativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren
12	Resümee des Pilotdurchlaufs I	Quantitativ, Summativ	Mentees, Mentorinnen und Mentoren des Pilotdurchlaufs I

Tabelle 1: Zusammenfassung aller Erhebungsinstrumente.

5. Wirksamkeit des Programms im Detail

»Das Programm hat geholfen, Wissen in Bezug auf Frauen in Führung zu erlangen, sich mit anderen Frauen zu vernetzen und konkrete Hilfestellung der Mentorin/des Mentors bei Fragen/Problemen etc. sowie Einblicke in deren Führungstätigkeit zu bekommen. Es war zudem schön, zu sehen, mit welchen Fragen oder Problemen sich andere Frauen beschäftigen bzw. konfrontiert werden. Man wird bestärkt, eine Führungsrolle zu übernehmen, weil einem - sofern man noch gezweifelt hat - vermittelt wird: FRAUEN KÖNNEN UND SCHAFFEN DAS!«
– Zitat Mentee aus der Evaluierung »Erwartungsabfrage«

Das Führungskräfteprogramm setzte sich aus mehreren Elementen zusammen. Neben der *Mentoringbeziehung*, die im Fokus stand, fanden mehrere Veranstaltungen im Zuge des *Begleitprogramms* statt. Die *begleitende Organisation & Kommunikation* gewährte gelingende Rahmenbedingungen für die Durchführung des Programms. Neben diesen Aspekten kam auch die *Sichtbarkeit des Programms in der öffentlichen sächsischen Verwaltung* sowie die *Effekte auf die Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I* nach einem Jahr eine Rolle zu.

Am Begleitprogramm beteiligten sich über das gesamte Jahr rund 68 Prozent aller Teilnehmenden, davon 77 Prozent Mentees und 54 Prozent Mentorinnen und Mentoren. Für die Evaluierung ist eine ähnliche Tendenz mit etwas niedrigerer Beteiligung sichtbar: Insgesamt nahmen durchschnittlich 51 Prozent der Teilnehmenden an den Befragungen teil, davon 63 Prozent Mentees und 32 Prozent Mentorinnen und Mentoren.

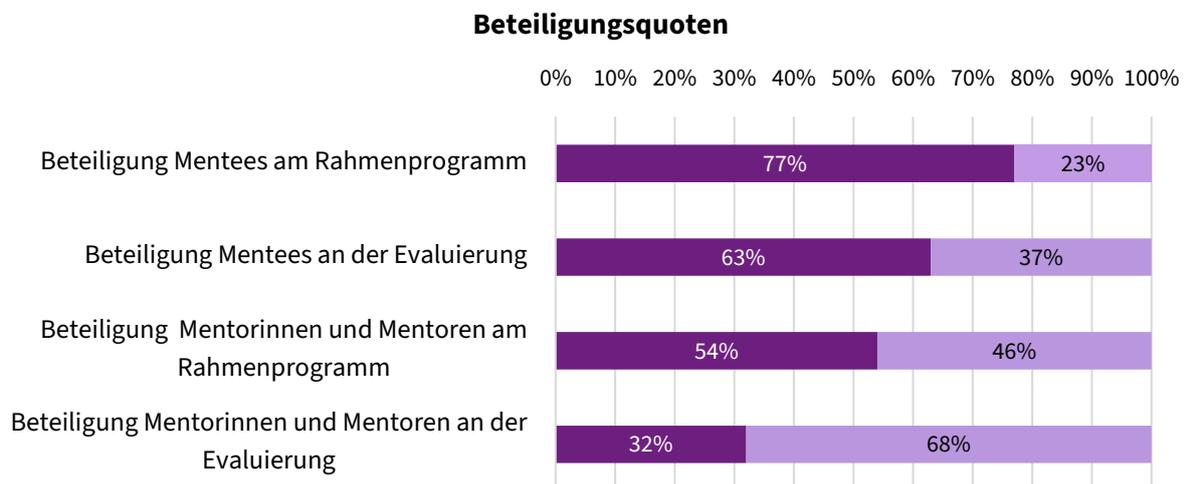


Abbildung 5: Beteiligung an den Befragungen zum Begleitprogramm sowie an der Evaluierung.

Die in der Evaluierung erhobenen Daten weisen also eine **gute Repräsentativität** auf: 75 Prozent der Personen, die an den Angeboten des Begleitprogramms auch tatsächlich teilgenommen haben, haben auch die Fragebögen zur Evaluierung ausgefüllt. Damit lassen sich zuverlässige Rückschlüsse über die Wirksamkeit des Programms ziehen.

5.1 Individuelle Entwicklung

»Es braucht Ermutigung, Stärkung und Begleitung, um sich Führungsaufgaben zu stellen. Beide Seiten gewinnen durch die eigene Reflexion angestoßen durch die vielen Impulse. Damit entsteht mehr Selbstwirksamkeit und Sicherheit, sich zukünftigen Herausforderungen zu stellen.«
– Zitat Mentorin bzw. Mentor aus der Evaluierung »Erwartungsabfrage«

Alle Programmelemente zielten auf verschiedene Weisen auf die individuelle Entwicklung der Mentees, aber auch der Mentorinnen und Mentoren, ab. Im Rahmen der Evaluierung schätzten sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren ihre eigenen Kompetenzen in verschiedenen Bereichen ein: Zu Beginn, zur Halbzeit (nur Mentees) und zum Ende des Programms. Auf diese Weise wird sichtbar, worin die größten Stärken und die höchsten Entwicklungen beider Zielgruppen liegen. Das Ergebnis sind Aussagen zu messbaren Effekten der individuellen Entwicklung.

Individuelle Entwicklung der Mentees

Zur individuellen Entwicklung wurden die Mentees befragt in Hinblick auf ihre ...

- Persönlichen Fähigkeiten: Kommunikationskompetenz, Selbstmanagementkompetenz, Fähigkeit zur Work-Life-Balance
- Führungskompetenzen: Management-Kompetenz, Personalführungskompetenz, Kompetenz, Veränderungsprozesse zu gestalten, Kooperations- und Vernetzungskompetenz
- Diversity-Kompetenzen

Die Mentees des Führungskräfteprogramms entwickeln sich, nach eigenen Angaben, im Laufe des Programms insbesondere in ihren *persönlichen Fähigkeiten* weiter. Der größte Entwicklungssprung bezieht sich dabei auf ihre Selbstmanagementkompetenzen: Die Mentees reflektieren häufiger ihre Arbeitsweise, setzen sich realistischere Zeitrahmen für die Erreichung ihrer Ziele und können besser mit Stress und Druck umgehen. Für letzteres spricht auch, dass die Mentees im Rahmen des Programms klare Strategien hinzugewonnen haben, um beruflichen Stress innerhalb der Arbeitszeit zu bewältigen. Auch ihre Kommunikationskompetenz ist hoch und wächst im Rahmen des Projektes weiter. Ihre größten Stärken liegen hier darin, aktiv zuzuhören, eine offene Kommunikation im Team zu fördern und bei der Lösung von Konflikten respektvoll zu kommunizieren.

In Bezug auf ihre *Führungskompetenzen* entwickelten die Mentees insbesondere ihre Management-Kompetenzen sowie ihre Personalführungskompetenzen weiter. Hierzu zählt bspw. die Eigenschaft, die die Mentees über alle Aspekte hinweg bei sich selbst am stärksten ausgeprägt erachten: Die Mentees loben gute Arbeit. Die größten Entwicklungen der Management-Kompetenzen liegen darin, noch effektiver Strategien zu entwickeln, um ihre Ziele zu erreichen, noch kontinuierlicher auf ihre

Ziele hinzuarbeiten sowie ihre Aufgaben mit den vorhandenen Ressourcen noch effizienter zu verteilen.

Ihre Kompetenzen, um Veränderungsprozesse zu gestalten, sowie Kooperations- und Vernetzungskompetenzen blieben nahezu gleich mit wenigen Ausnahmen: Die Mentees reflektierten und evaluierten zum Ende des Programms stärker Veränderungsprozesse, um daraus für zukünftige Veränderungen zu lernen. Außerdem nahmen die Mentees häufiger an Netzwerkveranstaltungen teil und nutzten ihr Netzwerk, um sich über aktuelle Entwicklungen und Trends zu informieren.

Die stärksten Diversity-Kompetenzen der Mentees liegen am Ende des Programms darin, dass sie sich für einen diskriminierungsfreien Arbeitsplatz einsetzen, Vielfalt als Chance in ihrem Umfeld erkennen und stark die eigenen Vorurteile reflektieren. Über diese Fähigkeiten verfügten die Mentees bereits zu Beginn, sie wurden im Laufe des Programmjahres jedoch sichtbar weiterentwickelt. Dies zeigt sich auch in der Sensibilisierung für den Einsatz einer diskriminierungsfreien und inklusiven Sprache.

In allen Kompetenzbereichen, auf die das Führungskräfteprogramm für die individuelle Entwicklung der Mentees abzielte, entwickelten sich die Mentees kontinuierlich weiter. Zu Beginn des Programms gaben die Mentees an, sich insbesondere in den Bereichen Personalführungskompetenz (11 von 12 Mentees), Kommunikationskompetenzen (7 von 12 Mentees) sowie Kooperations- und Vernetzungskompetenzen (7 von 12 Mentees) weiterentwickeln zu wollen. Sowohl die Personalführungskompetenz als auch die Kommunikationskompetenz liegen nach Abschluss des Programms unter den Top 3 der am stärksten ausgeprägtesten Kompetenzen.

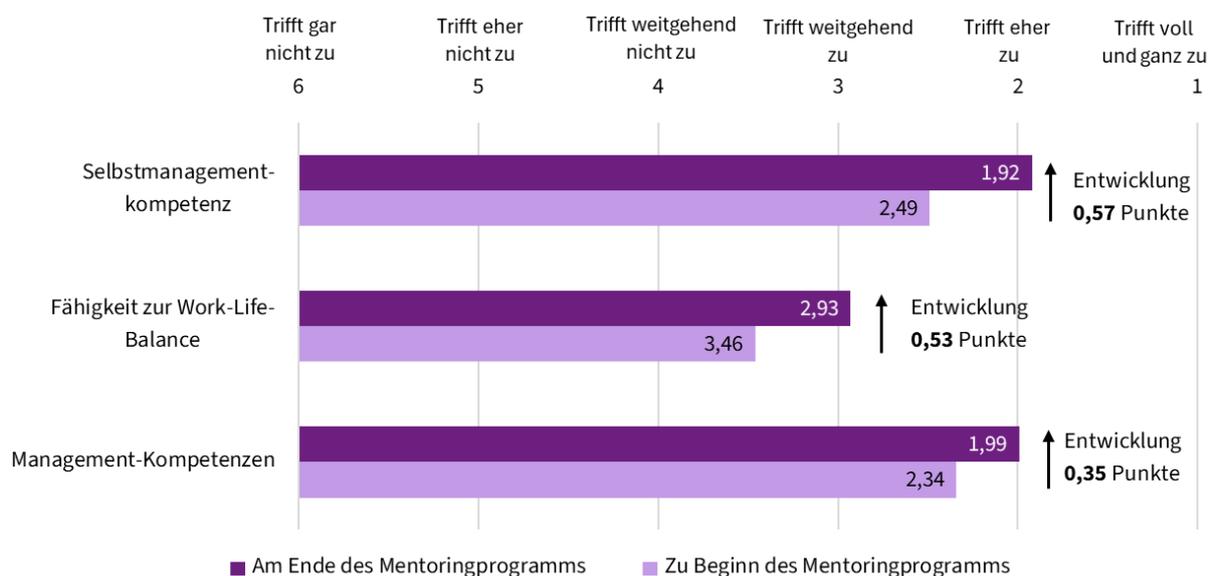


Abbildung 6: Top drei Kompetenzen der Mentees, die sich am stärksten entwickelt haben

Hier ist deutlich zu erkennen, dass die Mentees bereits mit einer hohen Kompetenz starteten und diese weiter ausbauten. Die Kooperations- und Vernetzungskompetenz war ebenfalls zu Beginn gut ausgeprägt, entwickelte sich daher am geringsten weiter. Der große Zugewinn für die Mentees liegt nach deren Einschätzung auch in einer starken Entwicklung der Selbstmanagementkompetenzen

und den Fähigkeiten zur Work-Life Balance. In Bezug auf die Führungskompetenzen starteten die Mentees mit Grundkenntnissen, die im Laufe des Programms ebenfalls messbar weiterentwickelt und vertieft werden konnten. Hierzu zählen insbesondere Personalführungskompetenzen und Management-Kompetenzen.

Fazit Mentees

Das Programm unterstützt Frauen darin, ihre bereits bestehenden Kompetenzen mithilfe einer Weiterentwicklung besonders in persönlichen Fähigkeiten noch stärker zum Ausdruck zu bringen und auf gesunde Art und Weise für ihren Karriereweg zu nutzen. Gleichzeitig schätzten die Mentees an den begleitenden Veranstaltungen vor allem die Vernetzung und den Austausch untereinander (siehe Kapitel »Begleitprogramm«).

Individuelle Entwicklung der Mentorinnen & Mentoren

Die Mentorinnen und Mentoren schätzten sich zu Beginn und zum Ende des Programms ein in Bezug auf ihre

- Persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen: Allgemeine Kompetenzen wie bspw. Geduld oder Reflexionsvermögen, Beratungskompetenzen, Führungskompetenzen, Kooperations- und Netzwerkkompetenzen
- Reflexion ihrer Rolle als Mentorin bzw. Mentor: In Bezug auf die Mentees, In Bezug auf die anderen Mentorinnen und Mentoren
- Diversity-Kompetenzen

Auch die Mentorinnen und Mentoren haben sich in allen Kompetenzbereichen grundsätzlich weiterentwickelt. Die größte Stärke und gleichzeitig die stärkste Entwicklung verzeichneten die Mentorinnen und Mentoren in ihrer *Beratungskompetenz*. Sie begleiten ihre Mentee dabei, konkrete Handlungsoptionen für bestimmte Situationen zu entwickeln, prüften mit ihrer Mentee stärker die Rahmenbedingungen, in denen Hinweise und Tipps umsetzbar sind und reflektierten mit ihrer Mentee ihr Verhalten, nachdem sie etwas Besprochenes ausprobiert hat. Weiterhin entwickeln sie insbesondere ihre *Führungskompetenz* und *Kooperations- und Netzwerkkompetenz* weiter. Sie bestärken und motivieren andere stärker, nehmen Feedback offener entgegen und setzen sich stärker für eine positive Lernkultur ein. Sie erkennen zudem stärker Chancen für Kooperationen, stoßen diese eher an, fördern den Austausch von Best Practices und teilen ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit anderen.

Fazit Mentorinnen und Mentoren

Die Mentorinnen und Mentoren hatten vor allem die Ziele, sich in der Rolle als Mentorin bzw. Mentor auszuprobieren sowie ihre eigenen Führungskompetenzen zu erweitern. Ein Blick auf die Kompetenzentwicklung zeigt, dass sie in genau diesen Aspekten ihre Stärken weiter intensiviert haben. Durch ihre Rolle haben sie ihre Beratungskompetenz und ihre Führungskompetenz erweitert.

Dies sind die typischen Elemente, die einer Mentorin oder einem Mentor in eine Mentoringbeziehung mitbringen.

5.2 Mentoringbeziehung

Die Mentoringbeziehung hat sowohl für die Mentees nachweislich am stärksten zur Erreichung ihrer persönlichen Ziele im Programm beigetragen. Dies berichten zwölf von zwölf Mentees zum Abschluss des Programms. Den Mehrwert beschreiben sie beispielsweise wie folgt:

»Bei den Gesprächen mit meiner Mentorin ging es - anders als in anderen Programmen - ganz konkret um mich und meine Situation. Dies war gewinnbringend, aber auch herausfordernd, die eigenen Ziele und Fähigkeiten erstmal zu formulieren.«

»vertrauensvoller Austausch; Motivation und Perspektiven; Selbstsicherheit, sich für eigenen Ziele stark zu machen«

»Einblick in die praktische Führungstätigkeit«

- Zitate von Mentees aus der Evaluierung »Erwartungsabfrage«

Auch für die Mentorinnen und Mentoren galt die Mentoringbeziehung als das Kernstück, das am stärksten zur Erreichung ihrer Ziele beigetragen hat.

Nähere Einblicke in die Gestaltung der Mentoringbeziehungen lieferten insbesondere die Leitfadeninterviews mit drei Mentees und drei Mentorinnen bzw. Mentoren.

Die Treffen zwischen Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren fanden in regelmäßigen Abständen von vier bis acht Wochen statt, vereinzelt auch bis zu dreimal im Monat. Häufig trafen sie sich im Büro der Mentorin bzw. des Mentors, aßen gemeinsam zu Mittag oder trafen sich auf einen gemeinsamen Spaziergang. In dringenden Fällen oder aufgrund von zeitlicher Knappheit wurden auf WebEx-Termine gesetzt. In der Regel verliefen die Gespräche mindestens eine Stunde bis maximal drei Stunden. Die zu behandelnden Themen wurden vorab per Mail oder telefonisch abgestimmt, vereinzelt auch spontan mit in das Meeting gebracht. In der Regel gaben die Mentees die Themen vor, teilweise gab es auch durch die Mentorinnen bzw. Mentoren Themenanstöße. Die Meetings waren geprägt von Erfahrungsaustausch, Tipps, Fragen und Diskussionen, bis hin zu Vereinbarungen, die getroffen wurden. Eine der interviewten Mentees erhielt die Möglichkeit, ihre Mentorin bzw. ihren Mentor während verschiedener Meetings zu hospitieren und so von ihr bzw. ihm in Aktion zu lernen. Von einer der interviewten Mentorin bzw. einem Mentor gab es zudem das Angebot an die Mentee, die Treffen auch nach Programmende weiterzuführen, da diese für beide als sehr profitabel angesehen wurden. So berichtete eine Mentee:

»Und wir haben auch schon gesagt, wir wollen das in irgendeiner Weise, jetzt nicht mit dieser Regelmäßigkeit, aber doch auch über das Programm hinaus weiterführen.«

- Zitat Mentee aus einem Leitfadeninterview

Beide Seiten erlebten die Mentoringbeziehung insgesamt als sehr offen und vertraut, zugewandt, wertschätzend, unkompliziert, abwechslungsreich aber auch unterstützend und bestärkend. Zum Teil wurde von einer freundschaftlichen und persönlichen Beziehung berichtet, die sich entwickelt hat. Eine Mentee schrieb der Mentoringbeziehung einen Coaching-Charakter zu.

Die Mentees berichten bei der Frage nach den **Themen** der Mentoringbeziehung zuallererst von persönlichen Fähigkeiten. Dies entspricht den Erkenntnissen aus den Befragungen zur Selbsteinschätzung der individuellen Entwicklung, bei den persönlichen Fähigkeiten ebenfalls eine besondere Rolle zukam.

Als häufigstes und wichtigstes Thema wurde von allen interviewten Mentees die Sichtbarkeit als kompetente, potenzielle, weibliche Führungskraft und die eigene Souveränität genannt. Eine Mentee betonte diesbezüglich als ihr größtes Learning:

»Das A und O war immer eine gute Vorbereitung. Meine Message also. Souverän wirkt man nur, wenn man auch gut im Fach steht.«

– Zitat einer Mentee aus einem Leitfadeninterview

Außerdem fanden die Themen Bestärkung und Bestätigung der eigenen Fähigkeiten sowie der eigenen Linie viel Raum. Häufig genannt wurde die persönliche Entwicklung, die eigene Laufbahngestaltung bzw. der eigene Karriereweg und in diesem Rahmen auch personalentwicklungstechnische Meilensteine.

Aus Sicht der **Mentorinnen und Mentoren** fand viel Raum die kollegiale Beratung (z. B. in Bezug auf Konflikte im Team) sowie die Kommunikation im Rahmen von Mitarbeitenden-Vorgesetzten-Gespräche, gewaltfreie Kommunikation und respektvolles Setzen von Grenzen. Themen waren darüber hinaus organisatorischer Natur wie Termintreue, die Aufgabenabsprache im Team aber auch die Vereinbarkeit von Rahmenvorgaben und Realität in der Führungsrolle. Alle Mentorinnen bzw. Mentoren berichteten ebenfalls von Führungsthemen wie Führen als Frau, laterale Führung, Gerechtigkeit oder Stärkung des Selbstbewusstseins. Eine Mentorin bzw. ein Mentor unterstützte darüber hinaus ihre bzw. seine Mentee bei ihrer Laufbahngestaltung und konkreten Bewerbungsschreiben.

In den Interviews wird deutlich, dass sich die Mentees weitaus intensiver mit der Entwicklung ihrer eigenen persönlichen Fähigkeiten beschäftigten, als es die Mentorinnen und Mentoren von außen wahrnehmen. Für die Mentorinnen und Mentoren stehen eher greifbarere Themen wie bspw. Kommunikationskompetenz oder Führungskompetenz im Mittelpunkt der Wahrnehmung. Durch die Interviews konnte jedoch die Tiefenperspektive erlangt werden, dass die Mentees sich gleichermaßen in persönlichen Fähigkeiten als auch in den Führungskompetenzen weiterentwickelt haben. Zu sagen bleibt, dass Diversity-Kompetenzen wie das Einsetzen für einen diskriminierungsfreien Arbeitsplatz, das Erkennen von Vielfalt als Chance, die Reflexion eigener Vorurteile etc. keine zentrale Rolle in den Mentoringbeziehungen gespielt haben, wenn es um die explizit besprochenen Themen geht. Dies könnte einerseits bedeuten, dass das Thema als begleitender Aspekt in der Mentoringbeziehung mitschwang, jedoch nicht explizit genannt wurde.

Andererseits könnte es darauf hindeuten, dass die Teilnehmenden dieses Thema unterschiedlich priorisieren und damit andere Aspekte in den Fokus rücken, die beide als relevant erachten. Beides könnte darauf hinweisen, dass Diversity-Kompetenzen in der Arbeits- und Führungskultur der sächsischen öffentlichen Verwaltung noch stärker in den Fokus gerückt werden könnten.

Mit Blick auf die **Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I** kommt der Mentoringbeziehung auch ein Jahr nach Abschluss eine besondere Rolle zu. Die ehemaligen Mentees erinnern sich, dass die Beziehung zu ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor stets vertrauensvoll war und sie bzw. er stets ansprechbar war. Bemerkenswert ist, dass die Hälfte der Mentees (drei von sechs, die am Fragebogen teilgenommen haben) heute, über ein Jahr nach Abschluss des Programms, weiterhin Unterstützung von ihren Mentorinnen bzw. Mentoren erhalten.

Fazit

Die Mentoringbeziehung ist nicht nur das Kernstück, sie ist in ihrer individuellen und vertrauensvollen Gestaltung auch der wirksamste Aspekt des Führungskräfteprogramms. Zusätzlich lässt sich eine besondere Nachhaltigkeit der Beziehung feststellen, da diese auch nach Ende des formalen Programms auf informelle Art und Weise fortgeführt wird. Damit erzielt die Mentoringbeziehung eine einzigartige Chance zur Weiterentwicklung und Förderung von Frauen.

5.3 Begleitprogramm

Der Großteil der Evaluierungsbefragungen bezog sich auf das begleitende Programm. Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren, wobei erstere vermehrt an den Evaluierungsbefragungen teilnahmen (siehe Kapitel 5) und hierzu somit mehr Daten vorliegen. Die Teilnehmenden bewerteten im Gesamtüberblick die Programmelemente mit 8,75 von 10 Punkten, wobei sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren bei einer fast übereinstimmenden Gesamtbewertung mit 8,8 (Mentees) bzw. 8,7 Punkten stehen. Somit erhält das Begleitprogramm das Siegel *sehr gut*.



Abbildung 7: Bewertung der Programmelemente durch die Teilnehmenden.

Dies zeigt sich auch in der Einschätzung durch die Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren, die besonders den Mix der Angebote und dessen Vielseitigkeit betonen, wie es eine Mentorin bzw. ein Mentor zutreffend auf den Punkt bringt:

»Aber ich denke, dass es schon so ist, dass es wie Zahnräder ineinanderpasst.«
– Zitat einer Mentorin bzw. eines Mentors aus dem Interview

Das Programm besteht aus folgenden Elementen:

- Begrüßung des Pilotdurchlaufs II auf der Abschlussveranstaltung des Pilotdurchlaufs I
- Auftaktworkshops für Mentees, Mentorinnen und Mentoren
- One-to-One Mentoringtreffen (Mentoringbeziehung)
- Methodenworkshop für Mentorinnen und Mentoren
- Individuelles Coaching
- Workshops für Mentees
 1. Modul: Fit für Führung? Bewusste und zielsetzende Herangehensweise an eine Führungsposition
 2. Modul: Frauen starten durch - mitarbeiterorientiertes Führen und Aufbau von Souveränität
 3. Modul: Mitarbeitendenorientierte, wertschätzende Führungskommunikation
- Lunch Talks
 1. Thema »Sichtbarer werden! Netzwerken für Frauen«
 2. FAQ zum Thema »Strategische Karriereplanung in der Verwaltung«
 3. Thema »Frauen in Führung«
 4. Thema »ChatGPT – die neue persönliche Assistenz«
 5. Thema »Self- und Teamcare«
- Zwischenbilanz
- Fachtag »Frauen in Führung«, gemeinsam mit Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I
- Zwei Führungswerkstätten á zwei Tage für Mentorinnen und Mentoren
- Abschlussveranstaltung

Die Programmelemente wurden in den Einzelevaluierungen direkt nach ihrem Abschluss im Detail wie folgt bewertet und liegen damit alle in einem guten bis sehr guten Bereich:

Rang	Programmelement	Gesamtbewertung
1.	Führungswerkstätten	10,00
2.	Workshops Mentees	9,75
3.	Coaching	9,29
4.	Lunch Talks	8,88
5.	Auftaktworkshop	8,83
6.	Workshop Mentorinnen und Mentoren	8,71
7.	Zwischenbilanz	8,60
8.	Abschlussveranstaltung	8,20
9.	Fachtag »Frauen in Führung«	7,89

Tabelle 2: Bewertung der Programmelemente in den Einzelevaluierungen auf einer Skala von 1 (gar nicht gelungen) bis 10 (sehr gut gelungen).

Innerhalb der Evaluierungen wurde für jedes Element ermittelt, wie hoch der Nutzen, wie gut die Methoden und wie gut die Organisation umgesetzt wurde. Hier ergibt sich ebenfalls ein positives Bild: Alle drei Bereiche wurden von den Teilnehmenden durchschnittlich als gut bis sehr gut gelungen eingeschätzt.

Elemente, die am stärksten zur Erreichung der Ziele der Mentees beigetragen haben, sind deutlich erkennbar (Abschlussevaluierung am Ende des Programms auf einer Skala von 1 = hat stark zur Zielerreichung beigetragen bis 4 = hat überhaupt nicht zur Zielerreichung beigetragen):

1. Das individuelle Coaching (1,0)
2. Die Mentoringbeziehung² (1,1)
3. Die Workshops für Mentees (1,25)
4. Der Fachtag »Frauen in Führung« (1,29)

Hier wird sichtbar, dass der *Fachtag »Frauen in Führung«* in der Abschlussevaluierung zum Ende des Programms als besonders zielführend eingeschätzt wurde, während die Einzelevaluierung direkt nach dem Fachtag im Vergleich zu den anderen Programmelementen auf dem letzten Platz landete. Dieser Widerspruch lässt sich bspw. dadurch erklären, dass der Nutzen des Fachtags erst mit etwas zeitlichem Abstand und in der Gesamtschau des Programms positiver eingeschätzt wurde. Dies spricht für die Nachhaltigkeit des Fachtags »Frauen in Führung«.

Mit Blick auf die Top 4 Elemente wird deutlich, dass die Programmelemente, die die Mentees zu Beginn als am vielversprechendsten einschätzten, im Ergebnis auch tatsächlich am stärksten zur Zielerreichung der Mentees beigetragen haben. Dieses Ergebnis spricht für ein gutes Erwartungsmanagement zu Beginn des Programms sowie die sehr gute Umsetzung der Programmelemente, wie ebenfalls in den Auswertungen der jeweiligen Elemente deutlich wird.

Die Elemente, die aus Sicht der Mentorinnen und Mentoren am stärksten zu ihrer Zielerreichung beigetragen haben, sind die Mentoringbeziehung und der *Auftaktworkshop*. Mit Letzterem wurde eine starke Basis geschaffen, um Erstere vertrauensvoll zu gestalten. Hier wird die Bedeutung des *Auftaktworkshops* für das Gelingen des Mentorings deutlich. Ebenfalls zur Zielerreichung beigetragen hat der neue Methodenworkshop für Mentorinnen und Mentoren, der auf Wunsch der Mentorinnen und Mentoren des Pilotdurchlaufs I beim Pilotdurchlauf II neu eingeführt wurde.

Im Gesamtüberblick zeigt sich als größter **Nutzen** aller Elemente für die Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren die Möglichkeit des Austausches und der Vernetzung. Das Netzwerk allgemein zu erweitern, erwies sich insbesondere für die Mentees zu Beginn des Programms als wichtigstes Element, welches sich zum Ende des Programms am stärksten erfüllt hat. Darüber hinaus bekamen die Programmteilnehmenden durch die verschiedenen Veranstaltungen neue Ideenanstöße, hatten die Möglichkeit zur Reflexion, erhielten neue Erkenntnisse aus spannenden Themen, welche sowohl eine persönliche als auch berufliche Relevanz für die Teilnehmenden hatten und praxisnah vermittelt wurden. Diejenigen Mentees, die an dem *individuellen Coaching* teilnahmen, schätzten das wertvolle Feedback sowie die Hilfestellung für die großen, wegweisenden Fragen oder

² Die Mentoringbeziehung wurde in der Abschlussevaluierung neben den Programmelementen als ein weiterer Faktor, der zur Zielerreichung beitragen kann, ergänzt.

Veränderungsprozesse im Alltag, die mithilfe des Coachings begleitet und beantwortet werden konnten. Den Mehrwert des Coachings fasst eine Teilnehmerin zusammen, indem sie schreibt:

»Das Kurzzeitcoaching ist ein gutes, geeignetes Tool um eine konkrete Fragestellung zu besprechen/zu reflektieren/zu bearbeiten. Für eine begleitende Persönlichkeitsentwicklung, insbesondere z.B. am Anfang bei Übernahme von Führungsaufgaben, ist ein Coaching sicher ebenfalls sehr hilfreich.«
– Zitat einer Mentee aus der Evaluierung »Coaching«

Zu betonen ist darüber hinaus die *Mentoringbeziehung*, wobei der größte Mehrwert für die Mentees in der zielgerichteten Bearbeitung individueller und persönlicher Anliegen im Rahmen einer vertrauensvollen Beziehung lag. Hierbei wurden mögliche Vorgehensweisen diskutiert, Hilfestellungen angeboten und umgesetzt sowie mehr Selbstsicherheit gewonnen:

»Der regelmäßige Austausch sowie die Unterstützung bei Fragen und Anliegen haben mir sehr viel geholfen.«
– Zitat einer Mentee aus der Evaluierung »Erwartungsabfrage«

Der konkrete Mehrwert der *Workshops* liegt für die Mentees in inhaltlich sehr relevanten Impulsen, die mit konkretem Handwerkszeug, anschaulichem Material und praktischen Übungen gefüttert und damit für den Praxistransfer gut aufbereitet wurden. Das Modul 2: »Frauen starten durch« mit seinem Fokus auf Führungskompetenzen und Kommunikation vor dem Hintergrund struktureller Benachteiligung wurde dabei als besonders wertvoll empfunden. Die Ausrichtung des Fachtages speziell auf die Situation weiblicher Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung wurde beim *Fachtag »Frauen in Führung«* ebenfalls als gewinnbringend erachtet.

Methodisch wurden die Veranstaltungen ebenfalls sehr gut eingeschätzt. Sie waren insbesondere logisch aufgebaut, Impulsfragen und Übungen waren anregend und hilfreich. Die ausgewählten Methoden waren abwechslungsreich und wurden anschaulich durch Beispiele dargestellt und haben so zur Vertiefung der Inhalte beigetragen. Besonders die Arbeit in Kleingruppen sowie die vertiefenden Diskussionen wurden als positiv erachtet und die damit einhergehende Möglichkeit sich beteiligen zu können. Darüber hinaus wurden die Referentinnen und Referenten aus den *Workshops* und *Lunch Talks* gelobt. So betonte eine Mentorin bzw. ein Mentor in der Evaluation für die *Führungswerkstätten*:

«Die Dozentin, sie ist hochgebildet, konnte jede Frage beantworten und hat sich beim Input so zurückgenommen, dass die Inhalte wirken konnten.»
– Zitat einer Mentorin bzw. eines Mentors aus der Evaluierung »Führungswerkstätten«

Die Mentorinnen und Mentoren schätzten zudem sehr den kollegialen Austausch mit den anderen Teilnehmenden im Rahmen ihrer Veranstaltungen.

Darüber hinaus wurden über die Veranstaltungen hinweg insbesondere die Organisation vorab gelobt, sodass sich die Teilnehmenden sehr gut und vor allem rechtzeitig informiert fühlten. Auch die Dauer sowie die Veranstaltungsorte wurden positiv bewertet. Zudem wird unter dem Aspekt der

Organisation erneut die Wichtigkeit und der große Mehrwert der Vernetzung deutlich, da insbesondere die gemeinsamen Abend- bzw. Mittagessen als förderlich für den informellen Austausch hervorgehoben wurden.

Mit Blick auf die *Abschlussveranstaltung* wurde nicht nur die Verdeutlichung der Leistungen der Mentees und deren Wertschätzung als besonders positiv erachtet, sondern auch die Anwesenheit der Teilnehmenden des nächsten Durchgangs:

«Es ist sehr positiv zu bewerten, dass bereits die Mentees, Mentorinnen und Mentoren des nächsten Durchgangs anwesend sind. Dies ist bei anderen auch längerfristigen Angeboten in der Regel nicht der Fall.»

– Zitat einer Mentee aus der Evaluation der Abschlussveranstaltung

Auch in diesem zweiten Pilotdurchlauf gab es **Anregungen zur Verbesserung und Weiterentwicklung** des Programms, auch wenn diese vereinzelt und auf einem sehr hohen Niveau zu finden sind.

In Bezug auf die *Auftaktveranstaltung* war sich der Großteil der Befragten einig, den Fokus noch stärker auf die Mentoringbeziehung zu legen. Ganz konkret sollte schon am ersten Tag mehr Zeit für das Kennenlernen der Tandems und Ausloten von Zusammenarbeit und Zielen zur Verfügung stehen.

Auch für die *Workshops* der Mentees und Mentorinnen und Mentoren wurde sich mehr Vernetzungszeit, bspw. vor oder nach der Veranstaltung, gewünscht. Mit den Themen waren die Mentees insgesamt zufrieden.

Im Hinblick auf die *Lunch Talks* wurde die Idee geäußert, die Alumnae einzuladen, um das Netzwerk und die Erfahrungen zu erweitern. Diese Idee wurde durch weitere Mentees vertieft und betont, dass es einen großen Mehrwert stiften würde, einen noch stärkeren Fokus auf das Alumnae-Netzwerk zu legen.

Mit Blick auf das *individuelle Coaching* wurde am häufigsten der Wunsch zurückgemeldet, den Gesamtumfang auf 6 Stunden zu erhöhen. Eine Mentee äußerte außerdem die Idee, das Coaching über die Programmlaufzeit hinaus durch die eigenen Dienststellen anzubieten, da die Themen dann nachhaltiger und langfristiger bearbeitet werden könnten.

Für die *Abschlussveranstaltung* äußerte eine Mentee, dass die Würdigung durch die Hausleitung SMJusDEG sehr angemessen war und eine Reaktion des eigenen Hauses oder der Staatsverwaltung insgesamt noch zusätzlich wünschenswert gewesen wäre. Auch im Hinblick auf die Vorstellung der neuen Teilnehmenden kam die Idee auf, diese mit namentlicher Nennung auf der Bühne in einem angemessenem Zeitfenster einzuplanen.

Abschließend ist zu betonen, dass die Einschätzungen durchweg sehr positiv ausgefallen sind. So antwortete eine Mentee auf die Frage, welche Aspekte verbessert werden könnten:

«...nichts, eine der besten Fortbildungen, bei denen ich bisher war.»

– Zitat aus der Evaluation der Workshops für Mentees

Und eine Mentorin bzw. ein Mentor fasste ihre bzw. seine Wahrnehmung des Programms zusammen:

»[Ich möchte] Ihnen gern mitteilen, wie gut Ihnen dieses Programm aus meiner Sicht gelungen ist. Sowohl inhaltlich als auch didaktisch waren die Veranstaltungen sehr ansprechend. Die verschiedenen Formate brachten Abwechslung und verschiedene Perspektiven rein. Es war ein rundum gelungenes Jahr – für alle Beteiligten.«
– Zitat einer Rückmeldung per E-Mail von einer Mentorin bzw. einem Mentor an die Programmkoordination

Fazit

Mit Blick auf das Begleitprogramm lässt sich abschließend sagen, dass die Elemente logisch ineinandergreifen, sich ergänzen und inhaltlich sowie methodisch sehr gut aufbereitet wurden. Die Gesamtheit aller Elemente, mit Hervorhebung der Mentoringbeziehung, der Workshops und Lunch Talks sowie des Coachings, bilden ein wirksames Netz für die Förderung von Frauen in der sächsischen Landesverwaltung.

5.4 Begleitende Organisation und Kommunikation

Die Programmkoordination lag im Fachreferat V.3 des SMJusDEG und begleitete beide Pilotdurchläufe I und II des Führungskräfteprogramms. Zu ihren Aufgaben zählte die strategische Planung des gesamten Programms, die Koordination des Matchings, die Planung und Organisation der Veranstaltungen, die kontinuierliche Kommunikation mit allen Programmteilnehmenden sowie externen Dozierenden und der Evaluationsverantwortlichen.

Somit war die Programmkoordination verantwortlich und maßgeblich ausschlaggebend für den reibungslosen Ablauf des gesamten Programms und die Rahmenbedingungen, unter denen sich die Tandems in ihrer Mentoringbeziehung entfalten konnten.

Aus der Evaluierung ergeben sich über das gesamte Jahr hinweg ausschließlich positive Rückmeldungen zur Organisation und Begleitung des Programms. Die Teilnehmenden sprechen der Programmkoordination ein großes Lob für die sehr gute **Organisation des Programms** aus. Die Veranstaltungen wurden rechtzeitig kommuniziert, gut vorbereitet, reibungslos durchgeführt und entsprachen den inhaltlichen und organisatorischen Vorstellungen der Teilnehmenden. Zudem wurde die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sehr begrüßt besonders mit Blick auf die Programmelemente, die inhaltlich unabhängig voneinander gestaltet wurden und somit eine Veranstaltungsabwesenheit nicht langfristig problematisch war.

Zudem wurden ihre zuverlässige **Kommunikation**, Unterstützung und Flexibilität im Laufe des Programms hervorgehoben. Rückmeldungen, die während des Programms bei ihr eingingen, wurden stets aufgenommen und in die weitere Planung integriert, beispielsweise bei der Frage, ob und mit welchem Thema der *Fachtag* stattfinden sollte. Auch bei unvorhergesehenen Änderungen, beispielsweise dem plötzlichen Austritt einer Mentorin bzw. einem Mentor aus dem Programm, wurde schnell eine Vertretung gefunden, sodass die zugehörige Mentee weiterhin am Programm teilnehmen konnte.

Auch das im zweiten Durchlauf **transparentere Auswahlverfahren** durch die teilnehmenden Ressorts wurde als bereichernd und wichtiges Element des Programms erwähnt. In diesem Rahmen wurde auch die Unabhängigkeit bzgl. der Gestaltung der Mentoringbeziehung begrüßt, insofern, als dass beide Parteien sich frei nach ihren Bedürfnissen und Belangen das Mentoring gestalten konnten.

Verbesserungspotenziale wurden deshalb weniger auf operativer, sondern eher auf strategischer Ebene benannt:

Es wurde angeregt, die Zielgruppe der Mentees enger zu fassen und Voraussetzungen zu bestimmen, unter denen sie am Programm teilnehmen können. Als Beispiele wurden genannt, dass die Mentees sich idealerweise in noch keiner Führungsposition befinden sollten, gleichzeitig jedoch zeitlich über einen Wachstumshorizont verfügen sollten, in dem sie noch mehrere Jahre die Chance auf eine Führungsposition haben. Eine Mentee betonte darüber hinaus als hilfreiche Anpassung eine stärkere Begleitung durch das Personalreferat ihres Hauses während des Programms, um Leitplanken abzustecken und das Programm in die Gesamtpersonalentwicklung einordnen zu können. Hier sei sehr viel Eigeninitiative gefragt. Zusätzlich wurde die Idee geäußert, ein Abschlussgespräch mit der eigenen Führungskraft, ggf. sogar mit der Führungskraft und dem Personalreferat, zu integrieren.

Fazit

Der Programmkoordination gelang es, ein auf die Bedarfe der Teilnehmenden ausgerichtetes Programm zu planen und umzusetzen. Dies äußert sich im positiven Feedback der Teilnehmenden über unterschiedlichste Evaluationsmethoden. Anregungen zur Weiterentwicklung wurden vereinzelt und auf strategischer Ebene benannt.

5.5 Nachhaltige Wirksamkeit: Effekte für die Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I nach einem Jahr

Die Teilnehmenden des Pilotdurchlaufs I wurden während ihrer Programmteilnahme im Zeitraum März bis Oktober 2023 befragt (siehe Projektdokumentation März 2024) sowie ein Jahr nach Abschluss des Programms im Oktober 2024.

Die Ergebnisse der Evaluierungen 2023 und 2024 sind sich ähnlich, deshalb wird hier insbesondere der Fokus auf dem Nutzen des Programms und dessen Elemente sowie Wirksamkeit gerichtet.

Über einen regelmäßigen Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die zielgerichtete und fachkundige Begleitung der Mentees etablierte sich die *Mentoringbeziehung* als Kernelement des Programms. Zu Beginn erwarteten die **Mentees** durch ihre Matches eine individuelle Unterstützung und Bestärkung. Konkreter wurden die Ziele formuliert, durch die Mentoringbeziehung Führungskompetenz aufbauen zu wollen, Unterstützung bei der Vorbereitung bzw. Begleitung bei der Übernahme von Führungsaufgaben zu erhalten, sowie sich persönlich weiterzuentwickeln. Bemerkenswert ist, dass 50 Prozent der ehemaligen Mentees (3 von 6 Teilnehmende) mit einem Jahr Abstand angeben, dass die Mentorin bzw. der Mentor sie bis heute unterstützt. Dies spricht für die Entwicklung einer nachhaltigen Mentoringbeziehung, von denen beide Seiten bis heute profitieren. Auch wenn die Fortführung der Beziehung nach dem Programm nicht zu den direkten Programmzielen zählt, so lässt sich doch festhalten, dass diese nachhaltige Beziehung und Förderung der Mentees auf das übergeordnete Ziel, Frauen in Führungspositionen zu bestärken, auch langfristig beiträgt.

Über die Mentoringbeziehung hinaus standen für die Mentees außerdem der Wissenstransfer, die kollegiale Vernetzung und der Austausch mit weiteren Nachwuchsführungskräften aus anderen Ressorts und Abteilungen im Fokus. Dies verdeutlicht sich auch noch ein Jahr nach Beendigung des Programms. Der größte Nutzen aus dem Programm lag für die Mentees insgesamt darin, dass sie Menschen im Arbeitskontext kennengelernt haben, mit denen sie noch heute in Kontakt stehen sowie dass sie sich persönlich durch das Programm weiterentwickelt haben. Auch den abgefragten Diversity-Kompetenzen wurde großer Nutzen zugeschrieben. Diese bezogen sich darauf, Ungleichgewicht zwischen Frauen und Männern im beruflichen Umfeld zu erkennen sowie die Gleichstellung beider Geschlechter aktiv zu fördern. Weniger in den Fokus der Mentees rückte die Entwicklung konkreter Führungskompetenzen, stattdessen war der allgemeine Erfahrungsaustausch mit Führungskräften von zentraler Bedeutung. Hier sah die Mehrheit den

eigenen Nutzen eher in vorbereitenden und motivational ausgerichteten Schritten auf dem Weg hin zur Führungskraft und die Vorbereitung von konkreten Karriereschritten. Zwei Drittel der befragten Mentees geben an, wertvolle Einblicke in den Führungsalltag bekommen zu haben, von den Erfahrungen und Know-how der Mentorinnen und Mentoren gelernt und ihre Ziele in der Mentoringbeziehung erreicht zu haben.

Beide Evaluationen, diese im letzten Jahr, sowie diese mit einem Jahr Abstand zeigen, dass aus Sicht der **Mentorinnen bzw. Mentoren** der größte Nutzen des Programms insbesondere darin liegt, dass sie ihr Wissen zielgerichtet weitergeben konnten und die Mentee an den eigenen beruflichen Erfahrungen teilhaben lassen konnten. Zudem zeigt sich im vergangenen Jahr als größter Nutzen die Vernetzung, während dies in diesem Jahr noch nicht bestätigt werden konnte (Rücklaufquote 1 Mentorin bzw. Mentor, d.h. sehr geringe Repräsentativität).

Besonders positiv hervorzuheben ist, dass ein Drittel der befragten Mentees des Pilotdurchlaufs I (zwei von sechs) sich ein Jahr nach dem Programm in einer Führungsposition befindet. Damit hat das Programm bereits jetzt dazu beigetragen, weibliche Nachwuchskräfte in Führungspositionen zu etablieren. Spannend ist, dass die Mentorin bzw. der Mentor aus der Befragung mit Rückblick gar nicht der Aussage zustimmte, dass sie bzw. er zur Entwicklung zukünftiger Führungskräfte beigetragen habe. Daraus lässt sich zum einen der Hinweis ziehen, dass die Selbsteinschätzung der Mentorinnen und Mentoren in ihrer Funktion noch einmal reflektiert werden sollte, zum anderen sollten die Erfolge des Programms noch mehr Sichtbarkeit erhalten.

Abschließend lässt sich sagen, dass 100 Prozent der Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren aus dem 1. Durchlauf, die an der Evaluierung teilgenommen haben, das Programm weiterempfehlen würden.

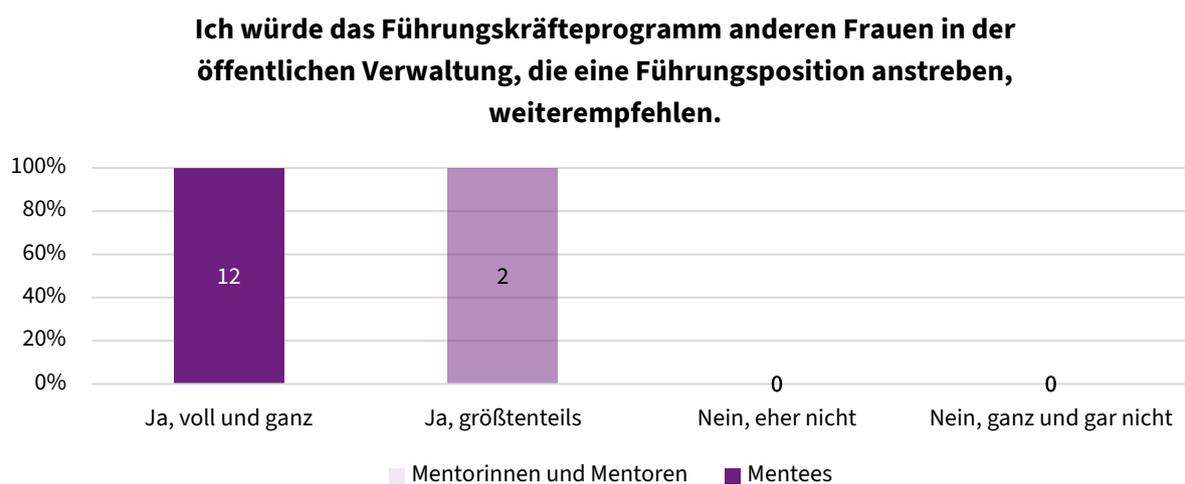


Abbildung 8: Anteil der Mentees, Mentorinnen und Mentoren, die das Mentoringprogramm weiterempfehlen würden.

Dies deckt sich überwiegend mit den Teilnehmenden der Befragung im letzten Jahr, wobei jeweils eine Mentee von dreizehn und eine Mentorin bzw. ein Mentor von elf das Programm nicht weiterempfehlen konnten.

Fazit

Der Rückblick auf den vergangenen Durchlauf verdeutlicht, dass ehemalige Programmteilnehmerinnen Führungspositionen erreicht haben, wodurch die Wirksamkeit des Programms erkennbar wird. Außerdem lässt sich bestätigen, welche Elemente von besonderer Bedeutung sind. So zeigt sich zum einen die Mentoringbeziehung und zum anderen die Möglichkeit der Vernetzung als wichtige Kernstücke. Diese beiden Elemente spielten auch im abgeschlossenen zweiten Pilotdurchlauf die primäre Rolle.

5.6 Sichtbarkeit des Programms in der sächsischen öffentlichen Verwaltung

Die Frage danach, wie die Sichtbarkeit des Programms in der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen wird, wurde insbesondere durch die Leitfadeninterviews ermittelt. Deshalb beziehen sich die Einschätzungen in diesem Abschnitt auf diese Datenlage (drei Mentees und drei Mentorinnen bzw. Mentoren).

Der Großteil der befragten **Mentees** betonte die gesteigerte Sichtbarkeit kompetenter Frauen im Allgemeinen aber auch auf Personalentwicklungsebene, wie eine Mentee verdeutlichte:

»(...) man hat einen Pool an Frauen, die unglaublich kompetent sind, die ehrgeizig sind und alle sagen: »Ja, wir wollen. Wir können. Wir schaffen das.« Aber das noch mal so sichtbar zu machen ist, glaube ich, ein großer Erfolg des Projektes. Und da bin ich auch sehr dankbar, dass ich da teilhaben durfte.«
– Zitat einer Mentee aus einem Leitfadeninterview

Im eigenen Umfeld der Mentees wurden überwiegend unterstützende und positive Stimmen wahrgenommen, die auch durch die Mentees zurückgegeben wurden in Form von Ermutigungen ihrer weiblichen Kolleginnen. Auch genannt wurde die individuelle Wahrnehmung, dass unter den männlichen Kollegen vermeintlich eine Bevorzugung der Frauen zum Ausdruck kamen. Grundlegend wurde jedoch betont, dass die männlichen Kollegen mit Wohlwollen reagierten:

»Also positiv waren eher die Reaktionen der männlichen Kollegen im Referat, die das auch sehr unterstützt haben.«
– Zitat einer Mentee aus einem Leitfadeninterview

Sichtbar wurde dieses Programm zudem dadurch, dass es in den Personalabteilungen der Häuser mit der offiziellen Ausschreibung beworben wurde. Kritisiert wurde gleichzeitig durch zwei interviewte Mentees, dass die Bewerbung des Programms nicht über das Personalreferat hinaus ging, darüber hinaus mangelhaft in den Personalverwaltungen sichtbar wurde und außerdem zu wenig Anerkennung in den Häusern erhielt. Anzumerken ist hierbei, dass schon im ersten Durchlauf der Wunsch nach mehr Anerkennung des Programms in den Personalreferaten geäußert wurde.

Mit Blick auf die eigenen Führungskräfte nahmen zwei der befragten Mentees wahr, dass sie dem Programm entweder eher neutral gegenüberstanden oder eine positive Einstellung dazu hatten. Eine Mentee nahm andererseits wahr, dass das Programm eine geringe Priorität für ihre

Führungskraft hatte und somit durch die Teilnahme an den Veranstaltungen die Abwesenheit als fehlende Arbeitskraft betrachtet wurde. Gleichzeitig beschrieb sie, dass es ein fehlendes Bewusstsein für die Belange der Frauen bei einem Großteil der männlichen Führungskräfte gebe:

»aber ich glaube, dass dieser Bedarf, dass Frauen auch solche Förderung brauchen, dass dieses Bewusstsein nicht vorhanden ist bei vielen Führungskräften, weil es sind überwiegend männliche Führungskräfte. (...) ich glaube das Bewusstsein dafür, dass Frauen doch andere Hürden haben, ist dort nicht angekommen.«
– Zitat einer Mentee aus einem Leitfadeninterview

Zwei der befragten **Mentorinnen bzw. Mentoren** gaben an, dass zwar ein Interesse im Kollegium herrschte und die Mentees auch auf Unterstützung stießen, in der Breite das Programm jedoch noch nicht angekommen sei. Gleichzeitig wurde hervorgehoben, dass das Programm im unmittelbaren Umfeld der Mentorinnen bzw. Mentoren auf Interesse stieß und sich daraufhin andere Führungskräfte ebenfalls als Mentorin bzw. Mentor für den nächsten Programmdurchlauf bewerben möchten.

Fazit

Das Führungskräfteprogramm ist im eigenen direkten beruflichen Umfeld der Teilnehmenden als Instrument zur Förderung weiblicher Nachwuchsführungskräfte sichtbar geworden. Potenzial besteht darin, die Führungskräfte der Mentees und noch stärker die Personalreferate einzubinden. Letztere sind zwar in der Lenkungsgruppe vertreten, werden aber im Laufe des Programms von den Teilnehmenden nicht als aktiver Part wahrgenommen.

6. Fazit

Die Ergebnisse der Evaluation lassen sich anhand der zu Beginn formulierten Fragestellungen zusammenfassen:

1. Welche Effekte und Wirkungen hat das Programm auf der individuellen Ebene?

Die Mentoringbeziehung schafft in ihrer individuellen und vertrauensvollen Gestaltung einen idealen Nährboden für eine wirksame Entwicklung auf der individuellen Ebene, wenn es darum geht, weibliche Nachwuchsführungskräfte für eine Führungsposition fit zu machen.

Das Programm erzielt nachweisbare Effekte in der Kompetenzentwicklung von Mentees, Mentorinnen und Mentoren. Dies gilt für Mentees insbesondere für persönliche Fähigkeiten wie beispielsweise das eigene Selbstmanagement und die Fähigkeit zur Work-Life-Balance. Aber auch für Führungskompetenzen, bspw. Management- und Personalführungskompetenzen, entwickeln sich nachweisbar weiter. Zwischen Führungskompetenzen und der Fähigkeit zur Work-Life-Balance besteht dabei ein enger Zusammenhang, da eine reflektierte Selbstführung eine zentrale Voraussetzung für wirksame Führung darstellt. Mentorinnen und Mentoren stärken insbesondere ihre Beratungskompetenzen in ihrer Rolle als Mentorin bzw. Mentor.

Mit der Teilnahme am Programm haben die Mentees, Mentorinnen und Mentoren ihr Netzwerk erwiesenermaßen erweitert. Dies war den Mentees zu Beginn des Programms das wichtigste Anliegen und hat sich zum Ende voll und ganz erfüllt. Insbesondere die ressortübergreifenden Kontakte und Einblicke gelten als wertvoll.

Die Mentoringbeziehung wirkt auch nach Abschluss des formalen Programms auf individueller Ebene weiter. Auch ein Jahr nach Abschluss führen einige Tandems ihre Mentoringbeziehung weiter. Damit trägt das Programm zu einer nachhaltigen Förderung der Mentees bei und wirkt langfristig auf das Ziel ein, Frauen in Führungspositionen zu bestärken.

2. Wie wird der Nutzen (Ergebnis) und die Gestaltung (Prozess) des Programms eingeschätzt?

Das Programm hat für seine Zielgruppen insgesamt einen sehr hohen Nutzen. Das Programm wird insgesamt mit einer Punktzahl von 9,55 von 10 Punkten bewertet. 100 Prozent der Teilnehmenden würden das Programm anderen Frauen empfehlen, die eine Führungstätigkeit in der öffentlichen Verwaltung anstreben. Einige Mentees aus beiden Durchläufen haben bereits während des Programms eine Führungstätigkeit übernommen. Auf qualitativer Ebene profitieren die Mentees insbesondere von der Mentoringbeziehung und dem *Coaching*, die zur Entwicklung ihrer Kompetenzen beitragen. Das Begleitprogramm setzt auch fachliche Impulse, dient aber insbesondere der Vernetzung und dem Austausch untereinander, was das größte Ziel der Teilnehmenden darstellt.

Die Gestaltung des Programms trägt für die Teilnehmenden in besonderem Maße zum Nutzen und der Zielerreichung bei. Durch die flexible Gestaltung der Tandem-Treffen ist es den Teilnehmenden möglich, das Programm in den Berufsalltag zeitlich zu integrieren. Die Programmelemente des Begleitprogramms greifen logisch ineinander, vermitteln relevante Themen und werden methodisch sinnvoll umgesetzt.

3. Welche Sichtbarkeit erfährt das Programm in der öffentlichen Verwaltung?

Das Programm ist in der sächsischen öffentlichen Verwaltung in begrenztem Maße sichtbar. Insbesondere auf der individuellen Ebene und der Programmebene wird das Führungskräfteprogramm als wirksames Instrument der Nachwuchsförderung wahrgenommen. Auch deshalb besteht der Wunsch nach einer höheren Sichtbarkeit und einer stärkeren Wertschätzung auf der Organisationsebene. Dies könnte beispielsweise durch eine stärkere Verbindlichkeit und formale Anerkennung des Programms erreicht werden.

7. Empfehlungen für die Fortführung

Das Führungskräfteprogramm »*in Sachsen – individuelle Führungskräfteförderung für Frauen« eignet sich im exzellenten Maße dazu, weibliche Nachwuchsführungskräfte in der sächsischen öffentlichen Verwaltung zu fördern und zu stärken. Zudem werden Frauen, die an einer Führungsposition interessiert sind, sichtbarer, wenn sie sich für das Programm bewerben oder daran teilnehmen.

Exzellenzkriterien und damit Erhaltungsziele für eine Wiederholung des Führungskräfteprogramms sind:

Auf individueller Ebene

- ✓ das frühzeitige Kennenlernen der Tandems im Rahmen des *Auftaktworkshops*
- ✓ die Selbstverantwortung der Tandems, die Mentoringbeziehung individuell auszugestalten
- ✓ regelmäßige One-to-One-Mentoring-Treffen

Auf Programmebene

- ✓ der Fokus auf die Gleichstellung von Frauen als strukturell benachteiligte Gruppe
- ✓ die Begleitung durch die aus verschiedenen Interessensvertretungen bestehende Lenkungsgruppe
- ✓ das zielgerichtete, an den Bedarfen der Teilnehmenden ausgerichtete und ressortübergreifende Matching der Tandems
- ✓ die Programmgestaltung als Kombination aus Mentoringbeziehung, Qualifizierung und Vernetzung
- ✓ die allgemeine inhaltliche und methodische Ausgestaltung der Programmelemente

Auf Organisationsebene

- ✓ die Einbindung der Ressorts
- ✓ die Zusammenarbeit mit dem FoBiZ

Wachstumsfelder und damit Veränderungspotenziale für eine Wiederholung des Führungskräfteprogramms sind im begrenzten Maß erkennbar. Insbesondere auf der individuellen Ebene und der Programmebene erhält das Führungskräfteprogramm sehr positive Bewertungen, weshalb diese Aspekte lediglich als Anregungen dienen:

Auf individueller Ebene

- ➔ Verstärkte Förderung der Kooperations- und Vernetzungskompetenz
- ➔ Verstärkte Einblicke in die konkreten Führungsaufgaben für die Mentees

Auf Programmebene

- ➔ Überprüfung der Zugangsvoraussetzungen für Mentees
 - gegebenenfalls Definition eines bestimmten Erfahrungshorizonts, um einen größeren Lerneffekt zu erzielen und nachhaltig Nachwuchsführungskräfte zu fördern
- ➔ Leichte Anpassung verschiedener Programmelemente, vor allem:
 - Im *Auftaktworkshop* noch stärkeren Fokus auf die Mentoringbeziehung legen
 - In den *Workshops* noch mehr Zeit für Vernetzung davor und danach einplanen
 - Zu den *Lunch Talks* die Alumnae aus den letzten Durchläufen einladen
 - Dem individuellen *Coaching* mehr Zeit einräumen
- ➔ Ausbau des Alumnae-Netzwerkes

Die stärksten Veränderungspotenziale liegen in der strukturellen Verankerung des Programms in der sächsischen öffentlichen Verwaltung:

Auf Organisationsebene

- ➔ Formale Anerkennung des Programms als Weiterbildungsmaßnahme
 - als Führungskräftefortbildung im Sinne der sächsischen Laufbahnverordnung
- ➔ im Rahmen des Fortbildungskatalogs des Fortbildungszentrums Meißen
 - Noch stärkere Einbindung der Personalreferate
 - weiterhin in der Lenkungsgruppe, aber auch aktiv im weiteren Verlauf, bspw. durch Gespräche mit der jeweils teilnehmenden Mentee
- ➔ Einbindung der Führungskräfte der Mentees
 - Bspw. im Rahmen eines Start- und Abschlussgesprächs zum Programmstart und -ende, mit dem Ziel, Verbindlichkeit für das Führungskräfteprogramm herzustellen

»Die Mentoringbeziehung ist eine enorme Unterstützung bei der eigenen Weiterentwicklung. Allein für diese Beziehung ist das Programm eine Bereicherung. Die dazugehörigen weiteren Programmpunkte und vor allem die Möglichkeit sich in der gesamten Staatsregierung zu vernetzen, machen das Programm besonders.«

– Zitat Mentee aus der Evaluierung »Erwartungsabfrage«

8. Anhang

Programmablauf Pilotdurchlauf II

2023

Termin	Angebot	gerichtet an	Wann/ Wo
27. Oktober 2023	Abschlussveranstaltung Pilotdurchlauf I mit Begrüßung des Pilotdurchlaufs II	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	10.00 bis 13.00 Uhr Penck Hotel Dresden, Ostra-Allee 33, 01067 Dresden
1. & 2. November 2023	Auftakt workshop mit Workshopeinheiten für Mentees, Mentorinnen und Mentoren	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	Schloss Schweinsburg 1. November, 14 Uhr bis 2. November 14 Uhr Eine gemeinsame An- und Abreise wird durch die Projektkoordination des SMJusDEG organisiert
Zeitlich selbstbestimmt	One-to-One Mentoring treffen	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	alle 4-6 Wochen zu selbst festgelegten Themen, Vor- und Nachbereitung in der Verantwortung der Mentee
15. Dezember 2023	Methodenworkshop für Mentorinnen und Mentoren	Mentorinnen und Mentoren	Ganztägige Veranstaltung Hoyerswerdaer Straße 20, Raum 401

2024

Monat	Angebot	gerichtet an	Wann/ Wo
Zeitlich selbstbestimmt und freiwillig	Individuelles Coaching (1-2 Sitzung)	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	
Zeitlich selbstbestimmt	One-to-One Mentoring treffen	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	alle 4-6 Wochen zu selbst festgelegten Themen, Vor- und Nachbereitung in der Verantwortung der Mentee
23. Januar 2024	Erster Workshop Andrea Dufner Modul 1: Fit für Führung? Bewusste und zielsetzende Herangehensweise an eine Führungsposition	Mentees	Fortbildungszentrum Meißen 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr

7. Februar 2024	Erster Lunch Talk Input durch Dr. Stephanie Rohac zum Thema »Sichtbarer werden! Netzwerken für Frauen«	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 20, 01099 Dresden, Zimmer 401
4. März 2024	Zweiter Lunch Talk FAQ zum Thema Strategische Karriereplanung in der Verwaltung Input durch Dr. Irmgard Weiß und Sventa Fricke-Kuhnt	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 20, 01099 Dresden, Zimmer 401
23. April 2024	Erstes Vernetzungstreffen Zwischenbilanz	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	9.00 Uhr bis 13.00 Uhr Deutsches Hygienemuseum, Lignerplatz 1, 01069 Dresden
6. Mai 2024	Dritter Lunch Talk Input durch Maria Kropp zum Thema »Frauen in Führung«	Mentees, Mentorinnen und Mentoren Einladung an ehemaligen Durchlauf	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr)
5. Juni 2024	Zweiter Workshop Andrea Dufner Modul 2: Frauen starten durch - mitarbeiterorientiertes Führen und Aufbau von Souveränität	Nur Mentees	Fortbildungszentrum Meißen 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr
18. Juni 2024	Vierter Lunch Talk Input durch Roland Schulz zum Thema »ChatGPT – die neue persönliche Assistenz«	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 20, 01099 Dresden, Zimmer 401
27./28. Juni 2024	Führungswerkstatt Im Zentrum steht die eigene Führungsrolle	Mentorinnen und Mentoren	Zweitätig Fortbildungszentrum Meißen

9. September 2024	Dritter Workshop Andrea Dufner 3. Modul: Mitarbeitendenorientierte, wertschätzende Führungskommunikation	Nur Mentees	Fortbildungszentrum Meißen 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr
23. September 2024	Fünfter Lunch Talk Input durch Andrea Dufner zum Thema »Self- und Teamcare«	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 20, 01099 Dresden, Zimmer 401
22./23. Oktober 2024	Führungswerkstatt Im Zentrum steht die eigene Führungsrolle	Mentorinnen und Mentoren	Zweitägig Fortbildungszentrum Meißen
Oktober 2024	Abschluss veranstaltung und Farewell mit Begrüßung Durchlauf III	Mentorinnen, Mentoren und Mentees	10.00 Uhr bis 13.00 Uhr Deutsches Hygienemuseum, Marta- Fraenkel-Saal, Lignerplatz 1, 01069 Dresden
Endevaluation			

Programmablauf Pilotdurchlauf I

2022

Termin	Angebot	gerichtet an	Wann/ Wo
1. & 2. November 2022	Auftakt veranstaltung mit Workshopeinheiten für Mentees, Mentorinnen und Mentoren	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	Schloss Schweinsburg 1. November, 14 Uhr bis 2. November 14 Uhr (mit gemeinsamer An- und Abreise)
Zeitlich selbstbestimmt	One-to-One Mentoring treffen	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	alle 4-6 Wochen zu selbst festgelegten Themen, Vor- und Nachbereitung in der Verantwortung der Mentee
23. November 2022	Erster Lunch Talk Input durch Dr. Birgit Wetzel zum Thema »Positiv Führen – mit Herz und Verstand«	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 18, 01099 Dresden, Zimmer 313
5. Dezember 2022	Erstes Vernetzung treffen Stammtisch	Mentorinnen, Mentoren und Mentees	18.30 Uhr Abendessen im AusoniA I, Königsstraße 9

2023

Monat	Angebot	gerichtet an	Wann/ Wo
Zeitlich selbstbestimmt und freiwillig	Individuelles Coaching (1-2 Sitzung)	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	
Zeitlich selbstbestimmt	One-to-One Mentoring treffen	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	alle 4-6 Wochen zu selbst festgelegten Themen, Vor- und Nachbereitung in der Verantwortung der Mentee
16. Januar 2023	Erster Workshop Dr. Birgit Wetzel, »Bewusst in Führung gehen«	Nur Mentees	Fortbildungszentrum Meißen 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr
2. Februar 2023	Zweiter Lunch Talk Input durch Dr. Stephanie Rohac zum Thema	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 20,

	»Netzwerken und Small Talk«		01099 Dresden, Zimmer 401
17. März 2023	Workshop Dr. Daniel Dietzfelbinger »Führen in HomeOffice und Teilzeit«	Mentorinnen und Mentoren	Ganztägig
19. April 2023	Zweites Vernetzungstreffen Zwischenbilanz	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	9.00 Uhr bis 13.00 Uhr Hygienemuseum
17. Mai 2023	Dritter Lunch Talk Input durch Dr. Daniel Dietzfelbinger zum Thema »Was sind Konflikte und wie kann man konstruktiv mit ihnen umgehen«	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 20, 01099 Dresden, Zimmer 401
5. Juni 2023	Zweiter Workshop Dr. Birgit Wetzels, »Stärkenorientiert Führen«	Nur Mentees	Fortbildungszentrum Meißen 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr
4. Juli 2023	Vierter Lunch Talk FAQ mit Dr. Irmgard Weiß und Sventa Fricke zur strategischen Planung der eigenen Karriere im öffentlichen Dienst	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 20, 01099 Dresden, Zimmer 401
25. August 2023	Fünfter Lunch Talk Input durch Birgit Huber-Metz zum Thema »Diversity – eine altbekannte Herausforderung unter neuem Label?!«	Mentees, Mentorinnen und Mentoren	60 Minuten über Mittag (12.00 bis 13.00 Uhr) SMJusDEG, Hoyerswerdaer Straße 20, 01099 Dresden, Zimmer 401
25. September 2023	Dritter Workshop Dr. Birgit Wetzels, »Wertschätzend Kommunizieren«	Nur Mentees	Fortbildungszentrum Meißen 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr
27. Oktober 2023	Abschlussveranstaltung und Farewell	Mentorinnen, Mentoren und Mentees	10.00 bis 13.00 Uhr

Beteiligte Ressorts

Pilotdurchlauf I

- Staatskanzlei (SK)
- Staatsministerium des Innern (SMI)
- Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und Gleichstellung (SMJusDEG)
- Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA)
- Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (SMS)
- Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft (SMEKUL)
- Staatsministerium für Regionalentwicklung (SMR)
- Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus (SMWKT)
- Sächsischer Landtag (SLT)

Pilotdurchlauf II

- Staatskanzlei (SK)
- Staatsministerium des Innern (SMI)
- Staatsministerium der Justiz und für Demokratie, Europa und Gleichstellung (SMJusDEG)
- Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA)
- Staatsministerium für Soziales und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (SMS)
- Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft (SMEKUL)
- Staatsministerium für Regionalentwicklung (SMR)
- Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus (SMWKT)
- Sächsischer Landtag (SLT)
- Sächsisches Staatsministerium der Finanzen (SMF)

Impressum

Herausgeber

Sächsisches Staatsministerium für Soziales, Gesundheit
und Gesellschaftlichen Zusammenhalt
Albertstraße 10, 01097 Dresden
E-Mail: redaktion@sms.sachsen.de

Redaktion

ZAROF. GmbH (Augustine Burkert) in
Zusammenarbeit mit dem Sächsischen Staatsministerium
für Soziales, Gesundheit und Gesellschaftlichen Zusammenhalt

Gestaltung und Satz

ZAROF. GmbH
Moschelesstraße 7
04109 Leipzig

Bildnachweis

SMS (Seite 3)

Redaktionsschluss

Juni 2025

Bestellservice

Zentraler Broschürenversand
der Sächsischen Staatsregierung
Hammerweg 30, 01127 Dresden
Telefon: +49 351 21036-71 oder -72
Telefax: +49 351 21036-81
E-Mail: publikationen@sachsen.de
www.publikationen.sachsen.de

Hinweis

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit
vom Sächsischen Staatsministerium für Soziales, Gesundheit
und Gesellschaftlichen Zusammenhalt kostenlos herausgegeben.
Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur
Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.
Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage
des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.



www.sms.sachsen.de

