

Pilot Mentoring 2001/02 Schlussbericht

1	Zusammenfassung und Antrag an die Gesamtleitung	2
2	Ausgangslage	2
3	Evaluation	2
3.1	Zielsetzung der Evaluation	2
3.2	Methoden	2
4	Resultate	3
4.1	Programm-TeilnehmerInnen	3
4.2	Erreichen der Projektziele (Gesamtaussage aller Teilnehmenden)	4
4.3	Erreichen der Projektziele (Aussagen der Gruppen)	5
4.4	Nutzen aus Sicht der beteiligten Gruppen	6
4.5	Beurteilung des Ablaufs des Pilots	7
5	Aufwand	9
6	Vorschläge der Projektgruppe	9
6.1	Weiterführung des Mentoring	9
6.2	Varianten für die Durchführung von Mentoring	9
6.3	Institutionelle Verankerung des Mentoring in der EMPA.....	9
6.4	Begleitprogramm.....	10
6.5	Langfristige Erfolgskontrolle	11

1 Zusammenfassung und Antrag an die Gesamtleitung

Das Pilotprogramm Mentoring war erfolgreich. Der Aufwand hat sich gelohnt. Eine durchwegs gute Bilanz zeigt sich bei der persönlichen Zielerreichung der Mentees. Alle Mentees empfehlen Mentoring und würden wieder mitmachen. Die Mentorinnen und Mentoren sind mehrheitlich teilweise bis voll zufrieden mit den Resultaten. Wie sehr sich Mentoring als Instrument für die Chancengleichheit eignet, wird unterschiedlich eingeschätzt. Nach nur einem Durchgang und Jahr halten die Hälfte der Teilnehmenden Mentoring für eine wirksame Massnahme zur Frauenförderung wobei drei viertel der MentorInnen eher an Mentoring als Instrument für die Erhöhung der Chancengleichheit von Frau und Mann glauben.

Die Projektgruppe beantragt, Mentoring als wiederkehrende Massnahme innerhalb der Personalentwicklung an der Empa zu verankern und analog zum Pilot als in sich geschlossenes Programm mit Start und Abschluss jeweils über ein Jahr laufen zu lassen.

2 Ausgangslage

Im ersten Halbjahr 2001 wurde eine Projektgruppe von der Direktion der Empa beauftragt, ein Konzept für die Durchführung eines Pilots Mentoring an der Empa auszuarbeiten. Das Konzept wurde im Juni 2001 genehmigt. Nach der Ausschreibung und Auswahl der Beteiligten startete das Pilotprogramm Mentoring im November 2001 mit 14 Mentoring-Paaren. Die Mentees, zur Hälfte Frauen, nutzten die Gelegenheit, in einem Jahr ihren individuellen beruflichen und persönlichen Zielen in Gesprächen mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor näher zu kommen. 12 Paare haben ihre Zusammenarbeit Ende Oktober 2002 beendet. Zwei Mentees hörten vorzeitig auf, weil sie die Empa verliessen. Das Pilotprojekt wurde vom ETH-Rat als Frauenförderungsmassnahme im Rahmen des Bundesprogramms für Chancengleichheit im universitären Bereich unterstützt.

Die in der Empa breit abgestützte Projektgruppe begleitete das Pilotprojekt mit diversen Rahmenveranstaltungen (siehe Anhang 6) unterstützt von der externen Beraterin Dr. S. Viehweg Schmid.

Die Empa erhoffte sich von Mentoring, dass die Mentees ihre individuellen Ziele erreichen, sich durch die Unterstützung gestärkt fühlen, ihr Beziehungsnetz erweitern und auf diesem aufbauen können. Mentoring sollte geeigneten und motivierten Nachwuchskräften und speziell Frauen, eine wirksame „on-the-job-Förderung“ ermöglichen.

3 Evaluation

3.1 Zielsetzung der Evaluation

Für die Evaluation wurden von der Projektgruppe folgende Zielsetzungen erarbeitet:

- Die Erfahrungen der Beteiligten werden aufgenommen und ausgewertet.
- Ressourcen und Verbesserungspotential des Programms sind erfasst.
- Die Direktion der EMPA erhält eine Rückmeldung über den Erfolg des Programms und den Grad der Zielerreichung.
- Die Direktion der EMPA verfügt über die Grundlagen, um über eine Weiterführung des Programms zu entscheiden.

3.2 Methoden

Die umfassende Auswertung erfolgte am Schlussworkshop mit allen Programmteilnehmenden (Mentees, MentorInnen, Vorgesetzte, Projektgruppe). Als Grundlage dienten die drei

übergeordneten Ziele, die während der Konzeptionsphase mit den damals zwei Geschäftsleitungen erarbeitet worden waren. Diese wurden, um eine deutliche Aussage zu erreichen, in 6 Projekt-Hauptziele aufgeteilt. 6 zusätzliche Ziele enthalten die in der Konzeptionsphase zusätzlich diskutierten Vorteile von Mentoring. Die Programmteilnehmenden bewerteten nach Gruppen getrennt mit einem Punkt pro Person und Ziel¹. (Anhang 1 - 4).

Die Mentees äusserten sich darüber hinaus zur Erreichung ihrer individuellen Ziele auf einem separaten Plakat (Anhang 5).

Zusätzlich wurden offene Fragen zu den Ergebnissen und "Stolpersteinen" des Mentoring an Mentees, MentorInnen, Vorgesetzte sowie die Projektgruppe gestellt und in Gruppen bearbeitet. Die zusammengefassten Aussagen dazu (siehe Kapitel 4.5) wurden ergänzt durch Auswertungen der Zwischenevaluation am Halbzeit-Workshop.

4 Resultate

Von insgesamt 45 Teilnehmenden am Pilotprogramm haben sich 40 Personen, entsprechend 88%, an der Evaluation beteiligt.

4.1 Programm-TeilnehmerInnen

Mentees (14)	MentorInnen (13)	Vorgesetzte (9 ²)	Projektgruppe (9)
Wissenschaftliche MA (12)	Obere Führungsebene (1)		
Technisch-wissenschaftliche MA (2)	Mittlere Führungsebene (10)		
	Untere Führungsebene (2)		

¹ Genaue Zielformulierungen für die Auswertung siehe Anhang 1 – 4.

² Manche Vorgesetzte in Doppelfunktion (MentorIn – Vorgesetzte/r) und manche mit zwei Mentees

4.2 Erreichen der Projektziele (Gesamtaussage aller Teilnehmenden)

In den Anhängen 1 bis 5 sind die nach Gruppen separat bewerteten Aussagen ersichtlich.

Die Ziele bezüglich Entwicklung und Motivation der Mitarbeitenden sowie des Wissensaustausches sind zu beinahe 100% erreicht worden, diejenigen im Zusammenhang mit der Chancengleichheit zu ca. 50%. Ungefähr 60% der Teilnehmenden glauben, dass Mentoring zur Potentialerkennung und Nachfolgeplanung genutzt werden kann.

Mentoring 2001/2002; Hauptziele

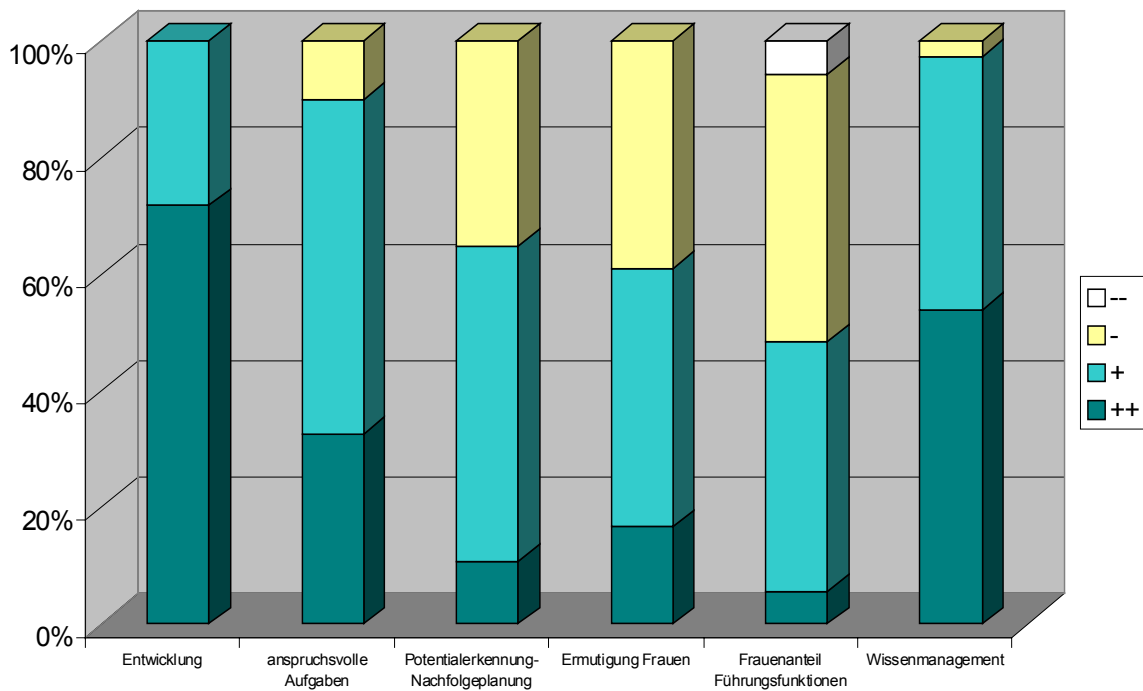


Diagramm 1; Zusammenfassung der Aussagen zu den Hauptzielen

Die zusätzlichen Ziele sind alle zu mindestens 70% erreicht. **Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen erscheint für über 80% der Beteiligten als gut bis sehr gut.**

Mentoring 2001/2002 zusätzliche Ziele

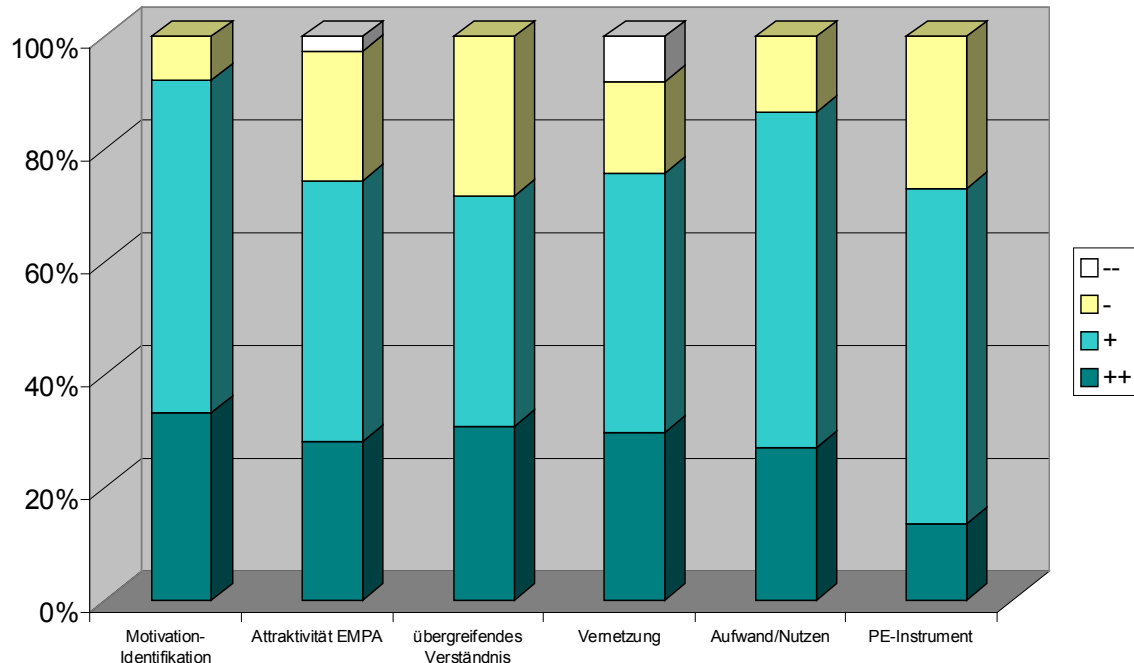


Diagramm 2; Zusammenfassung der Aussagen zu den zusätzlichen Zielen

4.3 Erreichen der Projektziele (Aussagen der Gruppen)

Mentees (Anhang 1)

Die Aussage der Menteeegruppe stimmt mit der Gesamtaussage ziemlich genau überein, jedoch glauben sie vergleichsweise weniger, dass ein besseres Verständnis zwischen den Departementen/Abteilungen und eine standortübergreifende Vernetzung durch Mentoring entstanden ist.

MentorInnen (Anhang 2)

Die Aussage der MentorInnen weicht von der Gesamtaussage nur bei den Zielen zur Chancengleichheit etwas ab. 7 bzw. 8 von 10 MentorInnen erachten die beiden Hauptziele bezüglich Chancengleichheit als erreicht oder erreichbar. Das bedeutet, MentorInnen glauben eher an Mentoring als Instrument für die Erhöhung der Chancengleichheit von Frau und Mann als die anderen Gruppen.

Vorgesetzte (Anhang 3)

Die Aussage der Vorgesetzten stimmt weitgehend mit der Gesamtaussage überein. Sie sind skeptisch, ob Mentoring einen Beitrag leistet, um den Frauenanteil in Führungsfunktionen in den nächsten Jahren deutlich zu erhöhen, beurteilen aber den überproportionalen Einbezug von Frauen in das Mentoring-Programm als positiv.

Projektgruppe (Anhang 4)

Die Aussagen der Projektgruppe weichen bei den zusätzlichen Zielen etwas von der Gesamtaussage ab. Die Projektgruppe stuft den Einfluss von Mentoring auf die Motivation der MitarbeiterInnen und die Attraktivität der Empa als Arbeitgeber höher ein. Ebenso schätzt sie den Erfolg in Bezug auf das bessere Verständnis zwischen den Departementen/Abteilungen sowie die standortübergreifende Vernetzung höher ein.

4.4 Nutzen aus Sicht der beteiligten Gruppen

Mentees

„...vielmehr rückte dank der manchmal „bohrenden“ und fast etwas unangenehmen Fragen meines Mentors immer mehr die Auseinandersetzung mit mir selber ins Zentrum. Ich glaube, ich bin durch diese Selbstreflexion selbständiger geworden.“

„...fernab von theoretischen Patentrezepten Kniffs und Impulse von einer Person vermittelt bekommen, die bereits ähnliche Hürden des Lebens gemeistert hat, wie ich sie nun vor mir habe.“

Mentoring 2001/2002; Ziele Mentees

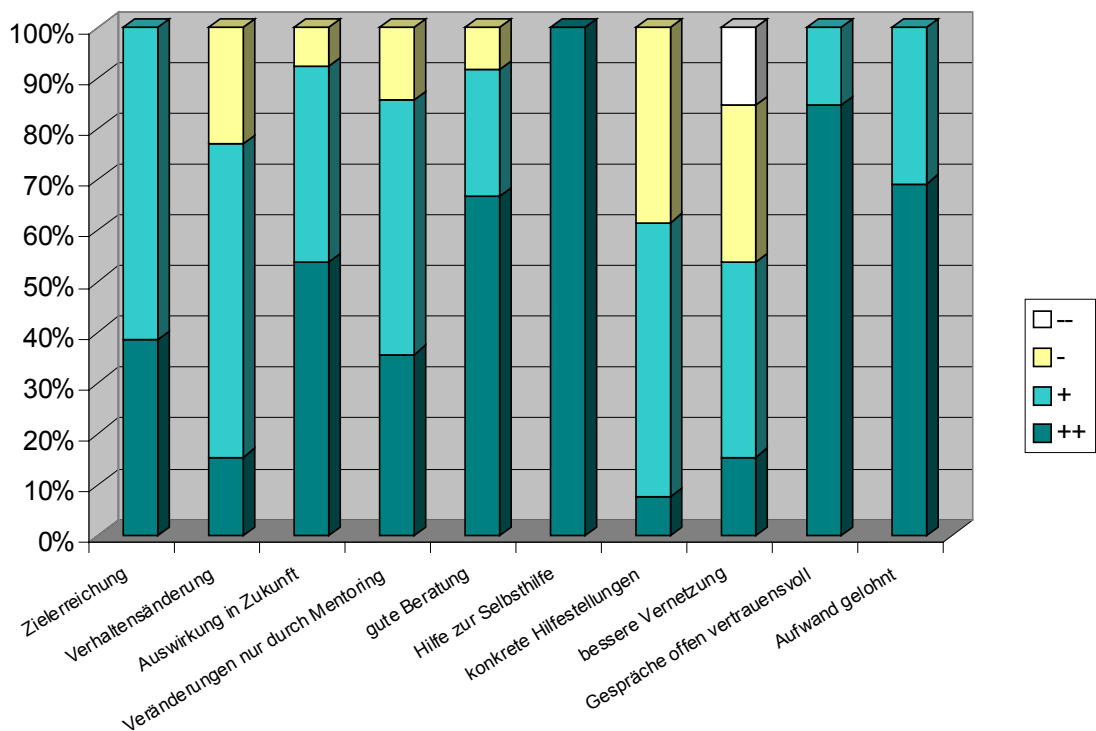


Diagramm 3; persönliche Ziele der Mentees (siehe Anhang 5)

Die Mentees äusserten sich für sie persönlich zu 10 von der Projektgruppe vorgegebenen Aussagen zu möglichen Ergebnissen. **Ausnahmslos alle Mentees haben ihre individuellen Ziele erreicht und sind der Meinung, dass der Aufwand sich für sie gelohnt hat.**

Alle haben Hilfe zur Selbsthilfe bekommen und konnten auf offene, vertrauensvolle Gespräche zählen

75% sagen, dass sie durch Mentoring ihre Einstellung/ihr Verhalten verändert haben. Über 80% sind der Meinung, dass durch das Mentoring Veränderungen angeregt worden sind, die ohne die Gespräche nicht in der Form und/oder in der Zeit möglich gewesen wären.

90% der Mentees glauben, dass die durch Mentoring angeregten Veränderungen auch in der Zukunft Auswirkungen haben werden und dass ihre Mentorin/ihr Mentor sie bei der Lösung von Problemen oder in schwierigen Entscheidungen gut beraten hat.

60% der Mentees haben konkrete Hilfestellungen erhalten und 50% konnten sich besser vernetzen, wobei gemäss punktuellen Erläuterungen die interne Vernetzung besser gelungen ist als die externe.

Auf die offene Frage, was das Mentoring ihnen persönlich gebracht hat, wurden folgende Aussagen gemacht: Sie wurden zur Selbstreflexion angeregt, erhielten Feedback und Unterstützung und konnten ihre Selbstsicherheit, Zielstrebigkeit und Effizienz verbessern. Sie konnten nachhaltige Beziehungen aufbauen, neue Kontakte innerhalb der Empa knüpfen und dadurch ihren Horizont erweitern.

Negativ wurde erlebt, dass einzelne Abteilungen wenig Interesse zeigten und die Mentees z.T. auch Sticheleien ausgesetzt waren.

Alle Mentees würden sich wieder am Programm beteiligen und empfehlen es weiter.

MentorInnen

Den MentorInnen hat das Mentoring eine Ausweitung und Ergänzung der eigenen Sichtweisen, Anregung zur Selbstreflexion und zur Karriereplanung sowie Befriedigung über den gelungenen Know-how-Transfer gebracht. Der zeitliche Einsatz für das Begleitprogramm wird eher als zu hoch beurteilt.

Vorgesetzte der Mentees

Positiv bewerten die Vorgesetzten für ihre MitarbeiterInnen, dass sie sich persönlich und fachlich weiterentwickeln konnten sowie Kontakte innerhalb und ausserhalb der Empa wahrnehmen konnten.

Sie selbst haben von der grösseren Selbständigkeit ihrer MitarbeiterInnen profitiert und fühlen sich in der individuellen Betreuung entlastet.

Negativ wird nur der gewisse zeitliche Mehraufwand für die gemeinsamen Veranstaltungen erwähnt.

Projektgruppe

Die Projektgruppe sieht als hauptsächliche Ergebnisse des Mentoring die persönliche Vernetzung zwischen Empa-Mitarbeitenden auf verschiedenen Hierarchiestufen, die Auseinandersetzung mit sich selbst und mit der eigenen persönlichen Entwicklung und mit vielfältigen Themen. Auch hat aus ihrer Sicht eine Vernetzung der Standorte stattgefunden sowie eine aktiv gelebte Chancengleichheit.

Bedenken äussert die Projektgruppe dazu, dass die Förderungsmassnahme nur wenigen zu Gute kommt sowie zum relativ hohen Aufwand.

4.5 Beurteilung des Ablaufs des Pilots

Eine Übersicht über den Ablauf des Pilots und die Aktivitäten in den einzelnen Phasen gibt Anhang 6.

Die Beurteilung der einzelnen Aktivitäten durch alle teilnehmenden Gruppen am Schluss-Workshop lässt sich wie folgt zusammenfassen.

Phase	Beurteilungen
Ausschreibung	Positiv bewertet: <ul style="list-style-type: none"> • die Stimulus-Workshops für potentielle Mentees • die "Marktplatz" – Veranstaltungen (auch wenn die Resonanz nicht so gross war) • die Informations-Workshops für potentielle MentorInnen Erfolgsfaktor: <ul style="list-style-type: none"> • die persönliche Kontaktaufnahme der Projektleiterin und der Mitglieder der Projektgruppe zu potentiellen Teilnehmenden am Programm (telefonisch, im direkten Gespräch) Möglicherweise kontraproduktiv: <ul style="list-style-type: none"> • die starke Betonung der Frauenförderung
Bewerbung/Auswahl der Teilnehmenden	Positiv, als zweckmässig bewertet: <ul style="list-style-type: none"> • die schriftliche Bewerbung • das Auswahlverfahren • die zügige Benachrichtigung durch die Begleitgruppen
Bildung der Mentoring- Partnerschaften	Positiv bewertet: <ul style="list-style-type: none"> • die Vorstellung der potentiellen MentorInnen im Intranet • die gemeinsame Kick off- Veranstaltung Als Alternative vorgeschlagen: <ul style="list-style-type: none"> • eine Kontaktveranstaltung für MentorInnen und Mentees statt der Wahl via Intranet/ Telefon
Pilotphase für die Mentoring- Partnerschaften	Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> • die Qualität der Gespräche (offen und ungezwungen) • die gründliche Zielvereinbarung • das Vertrauensverhältnis Mentee/MentorIn Speziell zu beachten (Rückmeldung aus dem Halbzeit- Workshop): <ul style="list-style-type: none"> • der Einbezug der Vorgesetzten in das Programm • die Information der Vorgesetzten durch die Mentees
Begleitprogramm	Als wichtig bewertet: <ul style="list-style-type: none"> • die einzelnen Veranstaltungen (Kick off, Ausbildungstag für MentorInnen, Supervision für die MentorInnen, Schlussveranstaltung) Kritik: <ul style="list-style-type: none"> • die Veranstaltungen waren insgesamt zu zeitaufwändig
Anregungen für das weitere Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Den Nutzen für MentorInnen und Mentees persönlich schildern lassen und für die Kommunikation nutzen. • Die Kommunikation nach aussen intensivieren. • Erfahrungsberichte aus anderen Firmen in die Kick-off – Veranstaltung einbeziehen. • Die Unterstützung der Direktion sichern.

5 Aufwand

	Verbrauch kfr.
Projektleitung	43
Projektgruppe (Konzept, Begleitung, Evaluation)	80
Zusammenarbeit Mentoring-Paare	90
Personalkosten (intern) total	213
Externe Begleitung	57.0
Spesen, Honorare	5.4
Abgeltung an Abteilung der Projektleitung	20
Drittmittelverbrauch (Hartgeld) total	82.4

6 Vorschläge der Projektgruppe

6.1 Weiterführung des Mentoring

Mit dem Pilot Mentoring ist es gelungen, einen wesentlichen Beitrag zur beruflichen und persönlichen Entwicklung der beteiligten Nachwuchskräfte zu leisten. Auch die übrigen Gruppen (MentorInnen, Vorgesetzte) stehen dem Mentoring sehr positiv gegenüber und haben persönlich Nutzen aus dem Programm erzielen können. Die von den Geschäftsleitungen gesetzten Ziele wurden in hohem Masse erfüllt. Mentoring wird im Vergleich zu anderen Entwicklungsmassnahmen als kostengünstig eingeschätzt, zumal die Basiskosten für die Konzepterarbeitung und Evaluation des Pilots bereits investiert worden sind.

Die Projektgruppe schlägt deshalb vor, Mentoring als wiederkehrende Massnahme innerhalb der Personalentwicklung der Empa zu verankern und im Sinn einer aktiven Personalförderung in die Leistungsvereinbarungen der Abteilungen aufzunehmen.

6.2 Varianten für die Durchführung von Mentoring

Für die Durchführung des Mentoring wurden innerhalb des Pilots zwei Varianten diskutiert:

- Variante 1: Ein Mentoring- Programm läuft jeweils über ein Jahr mit festem Start und Abschluss. Die Teilnehmenden müssen sich für diesen Zeitraum verpflichten. Dieses Vorgehen entspricht dem Pilot.
- Variante 2: Mentoring wird zu einem laufenden Angebot. Es besteht ein Pool von Mentoren und Mentorinnen, aus denen sich bei Bedarf Nachwuchskräfte einen/eine GesprächspartnerIn für eine selbstbestimmte Anzahl von Treffen auswählen können.

Die Projektgruppe empfiehlt, Mentoring als ein in sich geschlossenes Programm mit Start und Abschluss jeweils über 1 Jahr laufen zu lassen (Variante 1). Die Teilnehmenden sollen sich für diesen Zeitraum verpflichten. Gründe dafür sind, dass Mentoring an der EMPA noch nicht selbstverständlich ist und ohne zentral initiierten Start und Abschluss die Gefahr des "Versandens" besteht.

6.3 Institutionelle Verankerung des Mentoring in der EMPA

Bereits im Konzept wurde vorgeschlagen, dass Mentoring als Teil der Personalentwicklung der EMPA nach Abschluss des Pilots in die Verantwortung der Personalabteilung übergehen sollte. Die Projektgruppe empfiehlt dieses Vorgehen mit folgendem Hinweis:

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Pilot Mentoring war der persönliche Einsatz der Projektleiterin, die immer wieder Mitglieder der Geschäftsleitung, AbteilungsleiterInnen, potentielle Mentees, potentielle MentorInnen persönlich angesprochen und zur Mitwirkung am Programm und an den Veranstaltungen motiviert hat. Sie wurde stark mit dem Projekt identifiziert.

Die Projektgruppe empfiehlt, für das Mentoring wieder eine Mitarbeiterin/einen Mitarbeiter als Programmleiter/in zu gewinnen, die/der sich mit Überzeugung dafür einsetzt und potentielle Teilnehmende motivieren kann. Der/die Programmleiter/in kann auch ausserhalb der Personalabteilung angestellt sein, benötigt dann einen entsprechenden Auftrag (mit Stellenprozenten).

Die Projektgruppe empfiehlt, zusätzlich eine Begleitgruppe zu ernennen, die die Auswahl der Programmteilnehmenden vornimmt und im Konfliktfall als Ansprechpartner zur Verfügung steht. In der Gruppe sollten die/der Programmleiter/in, ein/e Vertreter/in der Personalabteilung, ein Mitglied der Direktion, die Gleichstellungsbeauftragte sowie ein/e Abteilungsleiter/in vertreten sein.

6.4 Begleitprogramm

Der zeitliche Aufwand für das Begleitprogramm der Pilotphase wurde mehrfach als zu gross eingeschätzt. Für die wiederholten Durchführungen wird ein etwas gekürztes Begleitprogramm vorgeschlagen.

Die Unterbrechung der Ausschreibungsphase durch die Sommerpause hat sich als erschwerend für den Ablauf des Pilots erwiesen. Deshalb empfiehlt die Projektgruppe, die nächste Ausschreibung im ersten Quartal 2003 durchzuführen, damit die Gespräche vor der Sommerpause beginnen können.

Die Projektgruppe empfiehlt, für die Moderation der Workshops sowie Ausbildung und Supervision wieder eine/n externe/n Berater/in zu beauftragen.

Die Tabelle gibt eine Übersicht über Programm und zeitlichen Ablauf:

Phase	Begleitprogramm	Vorschlag zeitlicher Ablauf
Ausschreibung	<ul style="list-style-type: none"> Kurze Info-Veranstaltungen (1 – 2 h) für potentielle (neue) MentorInnen und interessierte Vorgesetzte sowie für potentielle Mentees 	1. Quartal 2003
Bewerbung und Bildung der Partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> Begleitgruppe (siehe Kapitel 6.3) entscheidet über Aufnahme in das Programm Die Teilnehmenden definieren ihre Partnerschaften selbständig 	April/Mai 2003
Phase der Mentoring-Gespräche	<ul style="list-style-type: none"> Kick-off mit allen Beteiligten (max. ½ Tag) Ausbildungstag für MentorInnen (obligatorisch für neue MentorInnen) und interessierte Vorgesetzte (1 Tag) Supervision für MentorInnen zu 2 festen Terminen (nach 3 und 6 Monaten, jeweils 2 h) bei Bedarf; Einzelsupervision auf Anfrage Treffen für Mentees in der Mitte des Programms; Ziel: Gedankenaustausch und "Networking", evtl. in Kombination mit Nachessen o.ä. 	Juni 2003 bis und mit Mai 2004
Abschluss/ Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> Abschluss-Workshop (½ Tag) 	Juni 2004

6.5 Langfristige Erfolgskontrolle

Die Ziele, die die Empa mit Mentoring erreichen will, sind eher langfristig. Die Projektgruppe empfiehlt deshalb, die Entwicklung der Mentees über das jeweilige Programm hinaus weiterzuverfolgen. Vorgeschlagen werden strukturierte Interviews mit Mentees ein Jahr nach Abschluss des Programms (sofern sie noch bei der Empa beschäftigt sind).

Die jeweiligen Mentoringprogramme sollen analog dem Pilot jeweils am Abschluss-Workshop evaluiert werden, um daraus laufend Anregungen für die Weiterentwicklung des Mentoring zu erhalten.

9. Januar 2003

Für die Projektgruppe: Nese Cetinkaya