

Konzept Pilot Mentoring

Inhalt

1. Zusammenfassung und Antrag an die Direktion	2
2. Was ist Mentoring?	2
3. Zielsetzungen für Mentoring an der EMPA	3
4. Zusätzlicher Nutzen für die beteiligten Gruppen	3
5. Definition des Personenkreises	4
6. Aufgaben und Rollen	5
7. Phasen des Mentoringprozesses	7
8. Gestaltung und Durchführung der Pilotphase	7
9. Begleitung des Pilotprozesses/Rahmenprogramm	9
10. Aufwand, Ressourcen	10
11. Erfahrungen aus Praxis und Literatur	11
Literatur	11
Liste der Anhänge	11

1. Zusammenfassung und Antrag an die Direktion

Die Idee zu einem Mentoringprogramm an der EMPA ist aus den beiden EMPA-Projekten *Anreizsysteme für das Wissensmanagement* und *Kristall* entstanden. Die Direktion hat eine Projektgruppe mit der Erarbeitung des Konzeptes für eine erste Durchführung beauftragt. Der ETH-Rat unterstützt Mentoring finanziell als eine erfolgsversprechende Frauenförderungsmassnahme (analog zum Bundesprogramm zur Förderung der Chancengleichheit im universitären Bereich).

Mentoring soll an der EMPA als generelles Nachwuchsförderungsinstrument mit überproportionaler Berücksichtigung von Frauen eingeführt werden.

Phase 1 (Vorbereitung)

Von Februar bis Juni wurde von der Projektgruppe das Konzept erarbeitet. Geschäftsleitungen, Führungsverantwortliche, Frauen sowie potentielle Mentees wurden einbezogen und so wurde bereits eine breite Abstützung des Projektes in der EMPA erreicht.

Phase 2 (Umsetzung)

Anfang Juli startet mit der Ausschreibung das ein Jahr dauernde Programm. Mitte August werden Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeitenden an allen Standorten durchgeführt. Ende August werden zusätzlich Informationsworkshops für potentielle MentorInnen angeboten.

Nach Ablauf der Bewerbungsfrist am 10. September 2001 wählen standortspezifische Begleitgruppen – bestehend aus Projektgruppen-MitarbeiterInnen und je einem Geschäftsleitungsmitglied – MentorInnen und Mentees gemäss den definierten Rahmenbedingungen und Anforderungen aus.

Nach Aufnahme ins Programm sprechen die Mentees verschiedene MentorInnen an und gehen eine für sie passende Mentoring-Partnerschaft für ein Jahr ein.

Die Zusammenarbeit der Mentoring-PartnerInnen dauert von Oktober 2001 bis Oktober 2002. Unterstützt und begleitet werden sie durch ein Rahmenprogramm (Kick-off-, Halbzeit- und Abschlussworkshops), wozu auch die Vorgesetzten der Mentees zu einzelnen Modulen eingeladen werden. Für die MentorInnen findet darüber hinaus eine ganztägige Ausbildung zu Beginn statt. Ferner wird ihnen eine Gruppen-Supervision nach 4 und 8 Monaten angeboten.

Das Pilot Mentoring an der EMPA endet mit dem Abschlussworkshop für alle Beteiligten. Aufgrund der hier erarbeiteten Evaluation wird die Direktion entscheiden, ob Mentoring institutionalisiert und Teil der Personalentwicklung an der EMPA wird.

Antrag an die Direktion

Die Projektgruppe beantragt, die Pilotphase gemäss dem vorliegenden Konzept durchzuführen.

2. Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein Prozess, in dem eine erfahrene Person, der Mentor/die Mentorin, die berufliche und persönliche Entwicklung einer anderen, meist jüngeren Person, der/s Mentee, durch beratende Gespräche und konkrete Hilfestellungen unterstützt. Mentoring basiert auf einer persönlichen, durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen geprägten "One-to-one" Beziehung zwischen MentorIn und Mentee.

Die Gespräche zwischen MentorIn und Mentee sind vertraulich und zeitlich (in der EMPA auf 1 Jahr) begrenzt. Sie ergänzen die Entwicklung und Förderung von MitarbeiterInnen durch die Vorgesetzten.

Die Schlüsselrollen, die Mentoring beinhaltet, sind:

- *Coaching*: In den Gesprächen werden die beruflichen und persönlichen Ziele des/der Mentee reflektiert, gemeinsam nach Wegen gesucht und die Auswirkungen von Alternativen besprochen. Der/die MentorIn berät bei der Lösung von Problemen und bei schwierigen Entscheidungen.
- *Netzwerkarbeit*: Der/die MentorIn unterstützt als "TüröffnerIn" den/die Mentee, Kontakte innerhalb und ausserhalb der Organisation anzuknüpfen und zu nutzen.
- *Konkrete Hilfestellungen*: Der/die MentorIn bietet auch konkrete Hilfe an, z.B. durch Einführung des/der Mentee bei beruflich wichtigen Personen oder durch eine Einladung zu einem Vortrag oder einer Geschäftsbesprechung.

Mentoring wird häufig zur Förderung von Frauen eingesetzt. Obwohl in Unternehmen und Organisationen in den letzten Jahren viel unternommen worden ist, um Frauen in ihrer beruflichen Laufbahn zu fördern und der Frauenanteil in allen Managementebenen deutlich gestiegen ist, sind Frauen in Führungsfunktionen immer noch stark untervertreten. Das gilt auch für die EMPA.

Deshalb sollen im Mentoringprojekt der EMPA Frauen überproportional berücksichtigt werden.

Regelmässig durchgeführte Mentoringprogramme zählen zu Massnahmen der Personalentwicklung und fallen häufig in die Verantwortung der Personalabteilung. Sie dienen dazu, MitarbeiterInnen, die an einer Weiterentwicklung interessiert sind und hierfür geeignet erscheinen zu erkennen und sie entsprechend zu fördern.

3. Zielsetzungen für Mentoring an der EMPA

Die Zielsetzungen für ein Mentoringprogramm an der EMPA wurden von der Projektgruppe erarbeitet, mit den Geschäftsleitungen in Dübendorf und St. Gallen (erweitert) diskutiert und auf drei Hauptstossrichtungen ausgerichtet:

- Mentoring leistet einen Beitrag zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung von jüngeren MitarbeiterInnen und Nachwuchskräften und motiviert diese, anspruchsvollere ihren Fähigkeiten entsprechende Aufgaben und/oder Führungspositionen innerhalb der EMPA zu übernehmen. Mentoring dient der Potentialerkennung und -entwicklung von MitarbeiterInnen und unterstützt so Führungsverantwortliche und Personalverantwortliche in der Nachfolgeplanung speziell für Führungspositionen.
- Durch den überproportionalen Einbezug von Frauen in das Mentoringprojekt werden speziell Mitarbeiterinnen ermutigt und befähigt, sich für anspruchsvollere Aufgaben, für Kader- und Führungsfunktionen zur Verfügung zu stellen. Der heutige Frauenanteil in Führungsfunktionen soll in den nächsten Jahren deutlich erhöht werden; Mentoring leistet einen Beitrag dazu.
- Mentoring unterstützt den Transfer von persönlichem und betrieblichem Know-how von erfahrenen MentorInnen auf Mentees und unterstützt damit die Ziele des Wissensmanagements innerhalb der EMPA.

4. Zusätzlicher Nutzen für die beteiligten Gruppen

Die Mentees

Das Mentoringprogramm ermutigt potentielle Mentees, sich mit ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung auseinanderzusetzen und ihren Wunsch nach Weiterentwicklung durch Anmeldung für das Programm offen zu legen.

Mentoring hilft den Mentees, ihre Ziele zu reflektieren und sie konsequent anzugehen. Sie werden ermuntert, selbstbewusst zu handeln und neue Herausforderungen anzunehmen. Mit MentorInnen können auch persönlichere Themen, Wünsche und Schwächen besprochen werden, da die Mentees hierarchisch nicht von ihnen abhängig und die Gespräche vertraulich sind.

MentorInnen fördern die Vernetzung der Mentees auch ausserhalb der EMPA. Unter den Mentees eines Programms bildet sich häufig ein eigenes Netzwerk, das über das Programm hinaus bestehen bleibt.

Die Vorgesetzten der Mentees

Vorgesetzte profitieren von einer Stärkung ihrer MitarbeiterInnen, z.B. durch neues Selbstbewusstsein oder neue Kompetenzen. Oft erhöhen sich Arbeitsmotivation oder Kooperation durch besseres Verständnis der Mentees für die Situation ihrer Vorgesetzten sowie verbesserten Einblick in die EMPA.

Als Personalentwicklungsmassnahme unterstützt Mentoring die Vorgesetzten bei der Förderung ihrer MitarbeiterInnen.

Die MentorInnen

Durch die Beratungsgespräche werden MentorInnen angeregt, ihre eigene Führungsarbeit zu reflektieren. Sie wenden verstärkt einen "coachenden" Führungsstil an und erhalten vertieften Einblick in die Themen und Meinungen jüngerer MitarbeiterInnen.

Die EMPA

Das Mentoringprogramm macht sichtbar, dass in der EMPA die Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden, speziell der Frauen, ernst genommen wird. Dies trägt zur Identifikation und Motivation der MitarbeiterInnen sowie zum positiven Image der EMPA als Arbeitgeberin bei.

Das Mentoringprogramm fördert den Dialog zwischen den Geschlechtern und den verschiedenen Altersstufen der EMPA. Durch die gemeinsame Projektarbeit und die Unterstützung standortübergreifender Mentoring-Partnerschaften wird auch die Vernetzung der Standorte gefördert.

Mentoring wird als eine relativ kostengünstige Massnahme zur Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden eingeschätzt. Allerdings kann Mentoring Mitarbeitende auch befähigen, berufliche Herausforderungen ausserhalb der EMPA anzunehmen.

5. Definition des Personenkreises

Oberstes Prinzip einer Mentoring-Partnerschaft ist, dass MentorIn und Mentee in keiner direkten hierarchischen Abhängigkeit stehen.

Mentoring steht generell allen EMPA-Mitarbeitenden, auch befristet angestellten offen. Als Mentees werden eher MitarbeiterInnen am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn angesprochen, als MentorInnen erfahrene EMPA-MitarbeiterInnen. Alter und EMPA-Zugehörigkeit sind ebenso wie Funktionen oder Stellungen nicht genau definiert, um auf individuelle Situationen eingehen zu können.

Ziel für die Pilotphase ist, mindestens gleich viel Frauen wie Männer als Mentees aufzunehmen; Bewerbungen von Frauen werden deshalb überproportional berücksichtigt.

Allgemeine Anforderungen an MentorInnen und Mentees

- Sie stellen sich hinter die formulierten Zielsetzungen des Mentoringprogramms
- Sie bringen die Bereitschaft mit, die notwendige Zeit zu investieren: durchschnittlich 2 Stunden pro Monat für Gespräche, ca. 3 bis 4 Tage für Workshops und Ausbildung
- Sie verpflichten sich, an allen vereinbarten Terminen teilzunehmen

- Sie sind bereit, ihre Erfahrungen zur Auswertung des Pilots und zur Weiterentwicklung des Mentoringprogramms einzubringen

Spezielle Anforderungen an MentorInnen¹

- Mitarbeitende mit Berufs- und Lebenserfahrung, die die Strukturen und Prozesse der EMPA und des ETH-Bereiches gut kennen
- Sie sind bereits einige Jahre an der EMPA tätig und haben Führungsfunktion (Führungsverantwortliche auf allen Stufen)
- Sie verfügen über ein grosses Beziehungsnetz innerhalb und ausserhalb der EMPA
- Sie sind bereit, eigene Erfahrungen weiterzugeben und Mentees konstruktiv zu unterstützen.

Spezielle Anforderungen an Mentees²

- MitarbeiterInnen, die eher am Anfang oder an einem Wendepunkt ihrer beruflichen Karriere stehen.
- Sie verfügen über eine Grundausbildung und einige Jahre Berufserfahrung
- Sie sind interessiert an einer technisch/wissenschaftlichen, fachlichen und/oder führungsorientierten Weiterentwicklung und bringen das dafür notwendige Potential mit
- Sie übernehmen Eigenverantwortung und Eigeninitiative, sind bereit, ihre Ziele zu Beginn des Programms zu formulieren und wollen sich über ca. ein Jahr unterstützen lassen.

6. Aufgaben und Rollen

Ein gut funktionierendes Mentoringprogramm basiert auf einer klaren Definition von Rollen und Aufgaben unter Berücksichtigung personalrechtlicher Aspekte.

Direktion/Geschäftsleitungen

Der Gesamtleiter der EMPA ist Auftraggeber für das standortübergreifende Mentoringprojekt. Der Gesamtleiter und beide Geschäftsleitungen befürworten und unterstützen Mentoring als ein Personalentwicklungsinstrument an der EMPA. Die Geschäftsleitungen haben verbindliche Ziele dafür definiert und sind in den Begleitgruppen vertreten, welche die Programmteilnehmenden für die erste Durchführung auswählen.

Idealerweise stellen sich Mitglieder der Direktion auch als Mentorin/Mentor zur Verfügung.

Personalverantwortliche

Die Personalverantwortlichen in Dübendorf und St. Gallen sind Mitglieder der Projektgruppe und somit wesentlich an der Erarbeitung des vorliegenden Konzepts beteiligt. Wird Mentoring nach der Pilotphase zur ständigen Einrichtung an der EMPA, geht die Verantwortung für weitere Durchführungen zu ihnen über.

Die Bewerbungen für eine Teilnahme am Programm gehen an die Personalverantwortlichen und verbleiben später in den Personaldossiers der Personalabteilung. Auch die Projektdokumentation geht nach Abschluss des Pilotprojektes an die Personalverantwortlichen.

¹ Siehe Anhang "Musterprofile MentorInnen"

² Siehe Anhang "Musterprofile Mentees"

Mentoren/Mentorinnen

Mentoren/Mentorinnen (Anforderungen siehe Kapitel 6) verpflichten sich, den/die Mentee durch regelmässige Gespräche und Hilfestellungen zu unterstützen und dafür sowie für die begleitenden Veranstaltungen³ die notwendige Zeit zur Verfügung zu stellen.

Sie behandeln alle Informationen der Mentees streng vertraulich, es sei denn, sie vereinbaren gemeinsam ein abweichendes Vorgehen.

Bei Problemen oder Konflikten mit den Mentees suchen sie mit den Mentees gemeinsam nach Lösungen oder greifen auf Hilfe von aussen zurück (siehe "Begleitgruppen" und Kapitel 10).

Mentees

Mentees (Anforderungen siehe Kapitel 6) sind zu jedem Zeitpunkt des Programms für sich und ihre Entwicklung selbst verantwortlich. Sie bewerben sich selbst, sprechen nach Aufnahme ins Programm verschiedene MentorInnen an und gehen eine für sie passende Mentoring-Partnerschaft für ein Jahr ein.

Sie definieren zu Beginn des Programms ihre beruflichen und persönlichen Ziele und ihre Erwartungen an die Unterstützung durch den/die MentorIn. Durch die Gespräche können sich die Ziele erfahrungsgemäss verändern; die Verantwortung dafür bleibt aber stets bei den Mentees.

Mentees verpflichten sich, die notwendige Zeit für die Mentoringgespräche und die begleitenden Workshops einzuräumen sowie Probleme oder Konflikte wie oben für MentorInnen beschrieben anzugehen.

Vorgesetzte der Mentees

Die Vorgesetzten der Mentees sind auch während der Phase des Mentorings die führungsverantwortlichen Ansprechpersonen für ihre MitarbeiterInnen. Sie werden zu einzelnen Programmpunkten der begleitenden Workshops eingeladen.

Eine Besprechung zwischen dem/der Vorgesetzten, dem Mentor/der Mentorin und dem/der Mentee, vor allem aber Gespräche ohne Mentee müssen ausdrücklich vom Mentee/von der Mentee gewünscht sein.

Projektgruppe⁴ und Projektleiterin

Die Projektgruppe hat das vorliegende Konzept für die Pilotphase erarbeitet und begleitet das Programm während der Pilotphase. Nach Abschluss des Pilots erarbeitet sie Entscheidungsgrundlagen für eine allfällige Weiterführung des Mentorings.

Die Projektleiterin koordiniert die Zusammenarbeit der Projektgruppe. Sie stellt die Kontakte zu den Schlüsselpersonen und wichtigen Gremien innerhalb und ausserhalb der EMPA her, informiert die Direktion und überwacht das Budget. Vor allem aber ist sie Identifikationsperson und Ansprechpartnerin für alle Belange des Mentorings.

Begleitgruppen

Die Begleitgruppen für die Standorte St. Gallen und Dübendorf setzen sich mehrheitlich aus Mitgliedern der Projektgruppe zusammen⁵. Ihre Aufgabe ist es, die Bewerbungen zu überprüfen und auf Grund der definierten Anforderungen (siehe Kapitel 6) und Rahmenbedingungen⁶ die Auswahl

³ Für den zeitlichen Ablauf und die Termine siehe Anhang "Ausschreibung" (letzte Seite)

⁴ Siehe Anhang "Ansprechpersonen"

⁵ Siehe Anhang "Ansprechpersonen"

⁶ Siehe Anhang "Rahmenbedingungen"

der MentorInnen und Mentees für die Pilotphase zu treffen. Mitglieder der Begleitgruppen führen mit den Personen, die für das Pilotprojekt nicht berücksichtigt werden können, Einzelgespräche und geben die Gründe dafür bekannt.

Während der Durchführung des Pilots stehen die Mitglieder der Begleitgruppe bei Problemen oder Konflikten den Mentoring-PartnerInnen als Ansprechpersonen zur Verfügung.

Externe Beraterin

Die externe Beraterin begleitet die Projektgruppe und die Projektleiterin während der Konzeptions-, Pilot- und Evaluationsphase. Sie ist verantwortlich für die Konzeption und Durchführung der MentorInnen-Ausbildung und der programmbegleitenden Workshops. Sie unterstützt die MentorInnen durch Supervision und vermittelt bei Bedarf in Konfliktsituationen (auf Anfrage der Projektleiterin).

7. Phasen des Mentoringprozesses

In der ersten Phase geht es um ein gegenseitiges Kennenlernen und ein Verstehen der spezifischen Situation des/der Mentee durch den/die MentorIn. Die Ziele, die der/die Mentee sich beruflich und persönlich gesetzt hat und zu deren Erreichen Mentoring einen Beitrag leisten soll, werden geklärt.

Auf der Basis der Zielklärung werden die Erwartungen und der Auftrag besprochen, der sich daraus für den Mentor/die Mentorin ergibt, und die Rahmenbedingungen, wie z.B. Termine, Ort der Gespräche, "Spielregeln" festgelegt.

Der weitere Verlauf der Gespräche ist stark geprägt von den Themen, die der/die Mentee einbringt. Häufig im Mentoring angesprochene Themen sind:

- Komplexität in Entscheidungssituationen
- Vorbereiten auf neue Aufgaben
- Erschwerter Umgang, Konflikte mit KollegInnen, MitarbeiterInnen, Vorgesetzten
- Individuelle Überlastung oder Unterforderung
- Schwierigkeiten im Spannungsfeld zwischen Berufs- und Privatleben

Hier geht es um aktives Zuhören und Zusehen, um wertschätzendes, kritisches Hinterfragen, gemeinsames Entwickeln und Bewerten von Lösungen, Unterstützen des Lösungstransfers in den Alltag. "Hausaufgaben" können für die Phase zwischen den Gesprächen vereinbart und erreichte Veränderungen beim nächsten Treffen reflektiert werden.

In grösseren Zeitabständen werden Zwischenbilanzen empfohlen, in denen der gemeinsam zurückgelegte Weg, der Grad der Zielerreichung und allfällige Zielkorrekturen besprochen werden.

Mit dem letzten Mentoringgespräch (im Oktober 2002) endet die formale Beziehung zwischen Mentee und MentorIn. Die gemeinsame Arbeit und die Zielerreichung werden nochmals reflektiert. Dieser Abschluss der Mentoring-Partnerschaft findet teilweise im gemeinsamen Abschluss-Workshop statt.

8. Gestaltung und Durchführung der Pilotphase⁷

Kommunikation

Eine breite Kommunikation über Mentoring innerhalb der EMPA ist ein wichtiges Ziel der Projektgruppe, um breite Akzeptanz und Motivation zum Mitmachen zu erreichen. Im Kommunikations-

⁷ Für den zeitlichen Ablauf und die Termine siehe Anhang "Ausschreibung (letzte Seite)"

konzept⁸ sind die wichtigsten Aktivitäten zusammengefasst. Zentrales Kommunikationsinstrument ist die Intranetseite Mentoring im Infopool

Stimulus-Workshops für potentielle Mentees

An fünf „Stimulus-Workshops“ für potentielle Mentees in Dübendorf und St. Gallen wurden das Mentoring-Konzept einem grösseren Kreis von EMPA-Mitarbeitenden (insgesamt 40; 15 Frauen und 25 Männer) vorgestellt und Meinungen dazu eingeholt. Die TeilnehmerInnen waren positiv bis skeptisch eingestellt. Viele Anregungen konnten für das Konzept berücksichtigt werden.

Ausschreibung⁹

Die Ausschreibung für Mentees und MentorInnen erfolgt am 2./3. Juli 2001 vor den Sommerferien. Jede Abteilung und jeder Bereich erhält die Ausschreibung, Frauen erhalten ein persönliches Exemplar. Gleichzeitig erscheint im Netinfo eine Meldung mit einem Link auf die Mentoringseite im Infopool.

Informationsveranstaltungen¹⁰ in St. Gallen, Dübendorf und Thun

Nach den Sommerferien werden an allen Standorten „Marktplätze“ veranstaltet, an denen Projektgruppenmitglieder persönlich über Mentoring informieren.

Workshops für potentielle MentorInnen

Für interessierte potentielle MentorInnen werden Ende August zwei kurze Workshops angeboten. Aufgaben und Rolle von MentorInnen werden besprochen und die Fragen beantwortet, die für eine Entscheidung zum Mitmachen relevant sind.

Bewerbung¹¹

MentorInnen und Mentees bewerben sich nach vorgegebenen Kriterien auf maximal einer A4-Seite. Die Bewerbungen gehen an die jeweiligen Personalverantwortlichen und unterstehen dem Datenschutz.

Auswahlprozess¹²

Dem Auswahlprozess kommt eine grosse Bedeutung zu, da Offenheit und Vertrauen zwischen den MentoringpartnerInnen der wichtigste Erfolgsfaktor ist.

Die Personalverantwortlichen überprüfen die Vollständigkeit der Bewerbungen und holen allenfalls fehlende Informationen ein. Nach Ablauf der Bewerbungsfrist (10. September 2001) wählen die Begleitgruppen die MentorInnen und Mentees für den Pilot aus, aufgrund der definierten Anforderungen und Rahmenbedingungen¹³.

Die Anzahl Mentees, die in das Pilotprojekt aufgenommen werden können, ist aus organisatorischen Gründen auf 15 beschränkt. Um ihnen eine Auswahl an MentorInnen anbieten zu können,

⁸ Siehe Anhang "Kommunikations-Konzept"

⁹ Siehe Anhang "Ausschreibung"

¹⁰ Siehe Anhang "Ausschreibung" (letzte Seite)

¹¹ Siehe Anhang "Bewerbung Mentee" und "Bewerbung MentorIn"

¹² Siehe Anhang "Auswahlprozess", der den Ablauf erläutert von der Bewerbung bis zum Beginn der Zusammenarbeit der Mentoring-PartnerInnen.

¹³ Siehe Anhang "Rahmenbedingungen"

werden deutlich mehr als 15 MentorInnen aufgenommen. MentorInnen, die dann keine/n Mentee betreuen, werden in den MentorInnen-Pool aufgenommen.

Benachrichtigung der TeilnehmerInnen

Die Begleitgruppen benachrichtigen die BewerberInnen am 20. September 2001. Den MitarbeiterInnen, die nicht ins Pilotprogramm aufgenommen werden können, werden die Gründe in einem persönlichen Gespräch von einem Mitglied der Begleitgruppe erläutert.

Bildung der Mentoring-Partnerschaften (21. September – 20. Oktober 2001)

Am 21. September 2001 werden die Profile der MentorInnen in einem GroupWise-Ordner veröffentlicht, der nur den im Programm aufgenommenen Mentees zur Verfügung steht.

Die Mentees wählen für sie passende MentorInnen aus und setzen sich mit ihnen in Verbindung. Es wird empfohlen, mehrere MentorInnen parallel anzusprechen, speziell auch standortübergreifend. Falls ein Mentor/eine Mentorin mehrere Anfragen hat, liegt die Entscheidung bei ihm/ihr. Für Fragen und Unterstützung stehen die Mitglieder der Begleitgruppen zur Verfügung.

Die Mentoring-Partnerschaft in der Pilotphase (Oktober 2001 – Oktober 2002)

Die Mentoring-Gespräche starten Anfang November und werden ein Jahr lang regelmässig (alle drei bis vier Wochen für ca. 1,5 bis 2 Stunden) durchgeführt. Dann ist die offizielle Phase abgeschlossen. Ob darüber hinaus Treffen informell stattfinden, ist den Beteiligten selbst überlassen.

Schriftliche Vereinbarung¹⁴

Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft wird eine schriftliche Vereinbarung getroffen, die der Zusammenarbeit einen formalen Charakter gibt und zur späteren Überprüfung und Korrektur der Ziele dient. Die Vereinbarung bleibt bei den Mentoring-PartnerInnen.

Ausstiegsmöglichkeiten

Wenn ein/eine Mentee oder MentorIn vor Ablauf des Jahres aus schwerwiegenden Gründen aufhören möchte, wird die Mentoring-Partnerschaft unter Angabe der Gründe an die Begleitgruppe aufgelöst.

9. Begleitung des Pilotprozesses/Rahmenprogramm¹⁵

Ausbildung von MentorInnen

Um die MentorInnen in ihrer Aufgabe zu unterstützen, findet zu Beginn der Zusammenarbeit ein obligatorischer Ausbildungstag für MentorInnen statt. Die Grundlagen von Mentoring und Coaching, die Abgrenzung von anderen Beratungsformen, die Aufgaben von MentorInnen und Mentees, der Ablauf eines Mentoringprozesses und eines einzelnen Gespräches werden vermittelt und geeignete Vorgehensweisen eingeübt.

Kick-off Workshop (für MentorInnen, Mentees, einzelne Programmpunkte für Vorgesetzte)

Den Auftakt zur eigentlichen Pilotphase, in der die Gespräche stattfinden, bildet ein Kick-off Workshop. Ziele des halbtägigen Workshops sind eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Zielen und

¹⁴ Siehe Anhang "Arbeitsvereinbarung-Mentoring" und das Muster dazu

¹⁵ Alle Termine siehe Anhang "Ausschreibung"

Abläufen des Mentoringprogramms an der EMPA, Klären der Rollen und Aufgaben, erste Zielvereinbarung zwischen MentorInnen und Mentees sowie Klären der gegenseitigen Erwartungen und "Spielregeln".

Halbzeit-Workshop (MentorInnen, Mentees, einzelne Programmpunkte für Vorgesetzte)

Ziele sind Standortbestimmung betreffend Zielerreichung und Prozessgestaltung, Erfahrungsaustausch, Klären von Unterstützungsbedarf, Rückmeldungen an Vorgesetzte.

Beratung der MentorInnen ("Gruppen-Supervision")

Den MentorInnen wird ungefähr nach den ersten 4 und weiteren 4 Monaten eine Supervision in kleinen Gruppen (3 bis 4 Personen) durch die externe Beraterin angeboten. In den ca. 2 bis 3 Stunden Gruppengespräch werden der bisherige Mentoringprozess sowie allenfalls aufgetretene Fragen und Probleme besprochen. Die Supervision ist streng vertraulich.

Falls während des Pilots in Mentoringpartnerschaften Probleme auftreten, die nicht durch die Beteiligten selbst und auch nicht durch die Mitglieder der Begleitgruppe gelöst werden können, steht die Beraterin zur Unterstützung zur Verfügung.

Abschluss-Workshop (MentorInnen, Mentees, Projektgruppe, Vorgesetzte)

Kurzfristig kann der Erfolg des Pilotprojektes nur über die persönliche Einschätzung der beteiligten Personen erfolgen. Statistisch messbare Veränderungen, wie Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen, finden oft nur langsam statt und lassen sich nicht einer einzelnen Massnahme zuschreiben.

Die Auswertung des Pilots findet deshalb in einem ersten Schritt am Abschluss-Workshop statt. An der eintägigen Veranstaltung werden Erfolgsfaktoren und "Stolpersteine" sowie Anregungen für eine weitere Durchführungen des Mentoring erarbeitet. Ausserdem wird zwischen den PartnerInnen die individuelle Zielerreichung überprüft, der gemeinsame Prozess reflektiert und die Rollenbeziehung MentorIn/Mentee offiziell aufgelöst.

10. Aufwand, Ressourcen

Der Aufwand für Mentoring-Programme wird in der Praxis – verglichen mit dem Erfolg – als relativ gering bezeichnet. Der reine Mentoring-Aufwand beträgt sowohl für MentorInnen als auch für Mentees monatlich ca. 2 Stunden plus die obligatorischen Workshops (2 ½ Tage) plus die ganztägige, ebenfalls obligatorische MentorInnen-Ausbildung.

Um den Aufwand des Pilots zu erfassen, wird die von allen Beteiligten benötigte Zeit während des Beratungsjahres auf eine dafür vorgesehene SAP-Position verbucht.

	2001	2002
Aufwendungen		
<i>Intern</i>		
Projektarbeit	48'000.-	12'000.-
Zusammenarbeit Mentoring-PartnerInnen	<u>80'000.-</u>	<u>80'000.-</u>
	128'000.-	92'000.-
<i>Intern + Extern (Hartgeld)</i>		
Projektleitung	15'000.-	5'000.-
Externe Beraterin (Kostendach)	40'000.-	10'000.-
Spesen, Honorare	5'000.-	5'000.-
Reserve	<u>15'000.-</u>	<u>5'000.-</u>
	75'000.-	25'000.-
Einnahmen		
ETH-Rat	50'000.-	50'000.-

11. Erfahrungen aus Praxis und Literatur

Im Gegensatz zu anderen Ländern Europas sind Mentoring-Programme in der Schweiz weitgehend noch im Aufbau oder gerade erst angelaufen.

Die Erfahrungen der ABB-Hochspannungstechnik, die Mentoring bereits zum dritten Mal durchführt, haben das Konzept stark beeinflusst.

Die ETH Zürich bietet im Programm PROMOTING FUTURE, das Männern und Frauen offensteht, insgesamt 48 DoktorandInnen und Post-DoktorandInnen Weiterbildungsmodule, ferner für Interessierte ein One-to-one Mentoring und ein Gruppen-Mentoring sowie öffentliche Veranstaltungen an zu Themen wie z.B. "Weibliche Vorbilder sichtbar machen", "Mentoring", "Wissenschaftliche Karriere", "Neue Arbeitszeitmodelle".

Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände SAJV/CSAJ, Bern, bietet dieses Jahr zum zweiten Mal Mentoring für weibliche Nachwuchskräfte an. Im Programm "von Frau zu Frau" ermöglicht sie weiblichem Nachwuchs, arrivierten Verbands- oder Parteipolitikerinnen ein Jahr lang über die Schulter zu schauen.

Literatur/Links

- Karriere von Akademikerinnen: Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung, BBW-Schriftenreihe 2000 / 1d
- Chancen dank Mentoring, BBW-NEWS 2000/1
- Mentoring für Frauen in Europa, eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen, Broschüre Deutsches Jugendinstitut e.V., München, 1998
- Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Auf www.dji.de/4_mentoringfrauen des Deutschen Jugendinstituts e.V., München
- PROMOTING FUTURE auf www.equal.ethz.ch

Liste der Anhänge

- Anhang 1: [Ansprechpersonen](#)
- Anhang 2: [Arbeitsvereinbarung Mentoring](#)
- Anhang 3: [Arbeitsvereinbarung Mentoring \(Muster\)](#)
- Anhang 4: [Ausschreibung](#)
- Anhang 5: [Auswahlprozess](#)
- Anhang 6: [Bewerbung Mentee](#) (Formblatt)
- Anhang 7: [Bewerbung MentorIn](#) (Formblatt)
- Anhang 8: [Kommunikations-Konzept](#)
- Anhang 9: [Musterprofile Mentees](#)
- Anhang 10: [Musterprofile MentorInnen](#)
- Anhang 11: [Rahmenbedingungen](#)