

## **Aktionsplan Chancengleichheit 2017 - 2020**

**Villigen PSI, September 2016**

## Zusammenfassung

Das Paul Scherrer Institut (PSI) definiert im vorliegenden Aktionsplan Ziele und Massnahmen für eine langfristige Verbesserung der Chancengleichheit. Es nimmt hierbei Bezug auf seine bisherigen Aktivitäten im Bereich Gleichstellung und Diversität und legt die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Massnahmen fest. Übergeordnetes Ziel der Gleichstellungsaktivitäten des PSI ist die Erhöhung des Anteils von Frauen auf allen Stufen der akademischen Laufbahn zur Erreichung eines ausgewogeneres Geschlechterverhältnisses (wobei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und dem Anteil von Frauen in Führungs- und Entscheidungsgremien besondere Bedeutung zukommt) sowie die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die allen Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen erleichtert („Ambitious and Friendly Workplace“).

Zur Erreichung dieser Zielstellung sind Massnahmen zur stärkeren institutionellen Verankerung und Integration der Chancengleichheit in den Personal-Prozessen, organisatorischen Abläufen, Laufbahn-relevanten Entscheiden, die Schaffung bedarfsgerechter Angebote für spezifische Zielgruppen sowie die Weiterentwicklung der Institutskultur erforderlich.

Die im Gender Action Plan genannten Ziele umfassen die folgenden Themenfelder:

- Institutionelle Verankerung der Chancengleichheit
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungsfunktionen und Entscheidungsgremien
- Nachwuchsförderung
- Rahmenbedingungen für Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Kompetenzerweiterung bzgl. Chancengleichheit und Diversität

Basierend auf einem Ist-Soll-Vergleich für die jeweiligen Themenfelder werden darüber hinaus drei konkrete Umsetzungsprojekte für den Zeitraum 2017 - 2020 präsentiert.

- Einführung eines Mentoring-Programms für Frauen
- Einführung eines Transferable Skills Training Programms für Postdoktorierende
- Einführung eines Diversity-Trainings in der Führungskräfteausbildung

## Resumé

Dans le présent plan d'action, le Paul Scherrer Institut décrit les objectifs et dispositifs visant à renforcer à long terme l'égalité de chances. Pour cela, il se réfère à ses activités en matière de diversité et d'égalité des chances et définit les responsabilités pour la mise en place des dispositifs. L'objectif principal des activités du PSI pour la promotion de l'égalité est d'augmenter le taux de femmes à tous les échelons des carrières scientifiques afin d'atteindre une représentation plus équilibrée entre les sexes (ceci en accordant une importance particulière à la relève scientifique et au taux de femmes dans les instances dirigeantes et décisionnelles), et de créer des conditions de travail facilitant à chaque employé une meilleure conciliation de la vie professionnelle et privée („Ambitious and Friendly Workplace“).

L'aboutissement de ces objectifs nécessite un meilleur ancrage institutionnel et l'intégration de l'égalité des chances dans la gestion des ressources humaines, le déroulement organisationnel, les décisions concernant la carrière, la mise au point d'offres adaptées aux besoins de groupes cibles spécifiques ainsi que le développement de la culture institutionnelle.

Les objectifs définis dans le plan d'action sur l'égalité des sexes englobent les sujets suivants :

- Ancrage institutionnelle de l'égalité de chances
- Augmentation du nombre de femmes dans les instances dirigeantes et décisionnelles
- Encouragement de la relève scientifique
- Conditions de travail pour employés avec des contraintes familiales
- Développement personnel et organisationnel
- Renforcement des compétences en matière d'égalité des chances et de diversité

En outre, en se fondant sur une comparaison de l'état actuel et de l'état visé pour les sujets respectifs, trois projets concrets de mise en œuvre sont présentés pour la période 2017 - 2020.

- Mise en place d'un programme de mentoring pour femmes
- Mise en place d'un programme de développement des compétences transversales pour les post-doctorants
- Formation des cadres à la gestion de la diversité

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Zielstellung .....	2
2	Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeiten .....	3
3	Darstellung des Ist- und Soll-Zustandes in den Bereichen Gleichstellung und Diversität.....	4
3.1	Institutionelle Verankerung der Chancengleichheit.....	4
3.2	Erhöhung des Frauenanteils insbesondere in Führungsfunktionen und Entscheidungsgremien .....	5
3.3	Nachwuchsförderung .....	6
3.4	Rahmenbedingungen für Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen.....	6
3.5	Personal- und Organisationsentwicklung.....	7
3.6	Kompetenzerweiterung bzgl. Chancengleichheit und Diversität .....	7
4	Umsetzungsprojekte 2017 - 2020 .....	8
4.1	Einführung eines Mentoring-Programms für Frauen.....	8
4.2	Einführung eines Transferable Skills Training Programms für Postdoktorierende .....	10
4.3	Einführung eines Diversity-Trainings in der Führungskräfteausbildung .....	11
5	Zeit- und Finanzplan .....	13
6	Wirksamkeitsanalyse.....	19

## 1 Einleitung und Zielstellung

Das PSI ist das grösste Forschungsinstitut für Natur- und Ingenieurwissenschaften in der Schweiz und gehört als selbständige Institution zum ETH-Bereich. Die Forschungsarbeiten konzentrieren sich auf die Themenschwerpunkte Materie und Material, Energie und Umwelt sowie Mensch und Gesundheit. Durch die Entwicklung, den Bau und Betrieb von komplexen Grossforschungsanlagen hat sich das PSI zu einem der weltweit führenden Benutzerlabors entwickelt.

Der Erfolg des PSI hängt entscheidend von den Fähigkeiten, der Zufriedenheit, der Teamleistung und zugleich dem individuellen Beitrag jedes einzelnen Mitarbeitenden ab. Es ist dem PSI ein grosses Anliegen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Kreativität, Teamarbeit und Zielorientierung gefördert werden und alle die Möglichkeit haben, ihre Ideen, Kenntnisse und Erfahrungen zum Nutzen des Instituts einzusetzen. Das PSI strebt ein von Fairness, Offenheit und Respekt geprägtes Arbeitsklima, die Förderung der Mitarbeitenden aller Stufen gemäss ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen sowie den konsequenten Schutz der persönlichen Integrität aller Mitarbeitenden an.

Wie viele andere Institutionen im akademischen Bereich zeichnet sich das PSI durch eine sehr hohe kulturelle Diversität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus: die rund 2000 Angestellten des PSI kommen aus über 60 Nationen. Das PSI begreift diese gelebte Vielfalt der unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen seiner Mitarbeitenden als Chance und Mehrwert für die Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit des Institutes und engagiert sich für ein Arbeitsumfeld, in dem sich Angehörige verschiedener Kulturen einbringen und gleichermaßen wohlfühlen können.

Ein anderes Charakteristikum des PSI ist der relativ niedrige Frauenanteil in allen naturwissenschaftlich-technisch orientierten Personalkategorien, wobei sich der Frauenanteil mit zunehmender Hierarchiestufe noch weiter reduziert (Frauenanteil: Techniker 16%, Doktorierende 35%, Postdoktorierende 29%; Wissenschaft 15%, Kader 9.4%; Stand Ende 2015). Es ist dem PSI daher ein besonderes Anliegen, den Frauenanteil in allen Hierarchiestufen des Institutes zu erhöhen, insbesondere aber den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen und Entscheidungsgremien.

Als fortschrittlicher Arbeitgeber ist das PSI zudem bestrebt, allen Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und familiären Verpflichtungen zu erleichtern. Unterstützende Massnahmen stehen hierbei Männern und Frauen offen und umfassen verschiedene Angebote für die familienergänzende Kinderbetreuung (Kindertagesstätte einschl. Kindergarten, Betreuung von etwa 100 Kindern im Alter von 3 Monaten bis Schuleintritt; einwöchige Feriencamps für die Kinder von Mitarbeitenden). Strukturbildende Massnahmen, wie die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle (z. Bsp. Home Office, Teilzeit) für möglichst viele Mitarbeitende bei gleichzeitiger Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse einzelner Berufsgruppen, sollen einen entsprechenden Kulturwandel am PSI unterstützen und Nachhaltigkeit gewährleisten.

Langfristiges Ziel der Gleichstellungsaktivitäten des PSI ist die Erhöhung des Anteils von Frauen auf allen Stufen der akademischen Laufbahn (ausgewogeneres Geschlechterverhältnis), insbesondere die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, und die Schaffung von Arbeitsbedingungen, die allen Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und familiären Verpflichtungen erleichtert („Ambitious and Friendly Workplace“).

## 2 Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeiten

Verantwortung für die Umsetzung der Chancengleichheit trägt die Direktion des PSI. Sie wird hierbei durch das Personalmanagement und das Komitee für Chancengleichheit im Bereich der strategischen Planung und operationellen Umsetzung unterstützt. Zahlreiche weitere Organisationseinheiten des PSI sind themen-spezifisch eingebunden (Abteilung Kommunikation: Betrieb des Schülerlabors iLab als aktiver Beitrag zur Nachwuchsförderung im MINT-Bereich; Abteilung Immobilien: Betrieb der Kindertagesstätten; Berufsbildung: Organisation des PSI-Feriencamps und Zukunftstages). Sie unterstützen gemeinsam mit vielen Mitarbeitenden aus allen Bereichen des PSI, die in konkreten Projekten aktiv involviert sind (z. Bsp. das Projekt Betriebliches Gesundheitsmanagement mit dem Teilprojekt Familie und Beruf), die Umsetzung der im Aktionsplan dargelegten Vorhaben.

Neben den internen Aktivitäten ist das PSI durch eine/n Delegierte/n in der „Arbeitsgruppe Chancengleichheit im ETH-Bereich“ vertreten und beteiligt sich dadurch bereits seit einigen Jahren aktiv an ETH-Bereichs-übergreifenden Programmen (z. Bsp. Fix-the-leaky-Pipeline Programm, Dual Career Netzwerk) oder international durchgeführten Studien (Career Tracking Projekt der European Science Foundation). Das PSI steht weiteren Kooperationen und gemeinsamen Aktivitäten, sofern sie im Einklang mit den Zielsetzungen und der Strategie des PSI stehen, offen gegenüber.

Im Sinne einer Professionalisierung des Themengebietes hat das PSI entschieden, sich auf Ende 2016 personell durch eine Fachperson „Chancengleichheit und Diversität“ zu verstärken. Da diese Anstellung gemeinsam mit der Eawag erfolgen wird, kommt dieser Person nicht nur für die konzeptionelle Erarbeitung von internen Massnahmeplänen, deren Implementierung und Evaluation eine entscheidende Schlüsselfunktion innerhalb des PSI sondern auch eine wichtige Netzwerk- und Koordinationsfunktion zu anderen Institutionen der Schweizerischen Hochschullandschaft zu.

### 3 Darstellung des Ist- und Soll-Zustandes in den Bereichen Gleichstellung und Diversität

Die Ist/Soll-Analyse basiert auf den bisherigen Aktivitäten des PSI im Bereich Gleichstellung und Diversität und dient als Grundlage für die Erarbeitung konkreter Umsetzungsmassnahmen für die Periode 2017 – 2020. Es umfasst die folgenden Themenfelder

- Institutionelle Verankerung der Chancengleichheit
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungsfunktionen und Entscheidungsgremien
- Nachwuchsförderung
- Rahmenbedingungen für Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Kompetenzerweiterung bzgl. Chancengleichheit und Diversität

#### 3.1 Institutionelle Verankerung der Chancengleichheit

##### Ist:

- Das Komitee für Chancengleichheit (KfC) wurde 2008 ins Leben gerufen. Es hat die Konzipierung und Umsetzung konkreter Projekte ausgelöst (u.a. PSI Career Return Programm, Feriencamp) und strategische Initiativen des PSI (z. Bsp. Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, klare Regelungen und Prozesse bzgl. Laufbahnentwicklung) unterstützt.
- Das KfC ist Informationsstelle für alle Mitarbeitenden und stellt die Vertrauenspersonen bei sexueller Belästigung und Mobbing am PSI.
- Aufgrund der Zusammensetzung des Komitees ist eine gute Verankerung innerhalb der einzelnen Bereiche gewährleistet, bei der repräsentativen Vertretung der einzelnen Berufsgruppen am PSI besteht noch Verbesserungspotential.
- Das KfC ist eng verknüpft mit dem Personalmanagement und der Personalkommission und rapportiert jährlich an die Direktion.
- Die Erstellung eines Aktionsplans Chancengleichheit erfolgt am PSI erstmals für die Periode 2017 – 2020. Bisher wurden in Vorbereitung auf die jährlichen Standortgespräche durch das KfC Massnahmenvorschläge für das Folgejahr ausgearbeitet. Die Priorisierung und Umsetzbarkeit dieser Vorschläge wurde mit Direktion und Personalmanagement abgestimmt.

##### Soll:

- Zwecks Professionalisierung der Aktivitäten wurde eine neue Stelle für eine Fachperson „Chancengleichheit und Diversität“ geschaffen (gemeinsam mit der Eawag), diese wird dem HR angegliedert sein. Die Ausschreibung ist im August 2016 erfolgt, die Stellenbesetzung wird auf Ende 2016/Anfang 2017 erwartet.
- Durch die Fachperson kann eine bessere Vernetzung mit anderen Institutionen des Hochschulsystems erreicht werden. Ebenso wird die Möglichkeit, verstärkt Bereichs- oder

berufsgruppenspezifische Bedürfnisse am PSI herauszuarbeiten und in die Konzipierung weiterer Massnahmen mit aufzunehmen, durch diese Fachperson gestärkt werden.

- Während der Periode 2017 – 2020 werden Erfahrungen mit dem Instrument „Aktionsplan Chancengleichheit“ gesammelt werden. Die Integration des Aktionsplans in die strategischen Planungsprozesse des PSI ist vorzubereiten, so dass bei positiver Bewertung der Aktivitäten und Massnahmen eine Weiterführung über 2020 hinaus sichergestellt werden kann.

### 3.2 Erhöhung des Frauenanteils insbesondere in Führungsfunktionen und Entscheidungsgremien

#### Ist:

- Das Monitoring des Frauenanteils über alle Hierarchiestufen zeigt einen generell positiven Trend in allen Personalkategorien (<https://www.psi.ch/chancengleichheit/auftrag>) über den Beobachtungszeitraum von 10 Jahren. Der Gruppe der Postdoktorierenden sowie dem Anteil von Frauen mit Führungsfunktionen muss zukünftig besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da hier die Entwicklung des Frauenanteils diskontinuierlich resp. langsamer erfolgt. Daher werden für diese beiden Zielgruppen spezifische Fördermassnahmen erarbeitet.
- Ein systematisches und bereichsübergreifendes Monitoring der Zusammensetzung von Evaluations- und Entscheidungsgremien ist noch nicht etabliert.

#### Soll:

- Die folgenden Ziele werden prioritär verfolgt
  - Erhöhung des Anteils von Frauen unter den Postdoktorierenden
  - Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen
  - Erhöhung des Anteils von Frauen in Entscheidungsgremien

#### Umsetzungsmassnahmen 2017 – 2020:

- Für das Postdoktoranden-Programm PSI-FELLOW-II-3i wird eine quantitative Zielvorgabe (30% Frauenanteil) für die Projektphase 2017 - 2021 formuliert.
- Einführung eines spezifischen Mentoring-Programms für Frauen (*siehe Kapitel 4.1*) mit dem Ziel, mehr Frauen auf die Übernahme einer Führungsfunktion vorzubereiten.
- Für jede Führungsfunktion, die über ein offenes Ausschreibungsverfahren und ein Auswahlkomitee besetzt wird, muss mindestens eine Kandidatin auf der Shortlist aufgeführt sein. Wird diese Vorgabe nicht erreicht, ist der Shortlist eine Begründung beizulegen und auszuführen, welche Kandidatinnen aktiv angesprochen und zur Bewerbung eingeladen wurden.
- Mit dem Ziel, eine ausgewogene Vertretung von Frauen in Entscheidungsgremien systematisch zu ermöglichen, definiert das PSI für den Zeitraum 2017 – 2020 eine quantitative Zielvorgabe für die Vertretung von Frauen in Strategie- und Laufbahn-relevanten Gremien (z. Bsp. FoKo, Scientific Advisory Committee, Berufungs- und Auswahlkomitees). Die Zielvorgabe wird für einen Zeitraum von jeweils vier Jahren definiert und deren Umsetzung



jährlich erfasst. Der Wert orientiert sich am aktuellen Frauenanteil des PSI in den wissenschaftlich-technischen Berufsfeldern und wird für 2017 - 2020 als 15 - 20% festgelegt.

### 3.3 Nachwuchsförderung

#### Ist:

- Die Berufsbildung sowie die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sind dem PSI ein besonderes Anliegen. Aus Gleichstellungssicht relevant sind insbesondere die Rahmenbedingungen, mit denen die Nachwuchswissenschaftler bei der Entscheidung für eine akademische Laufbahn konfrontiert werden, und die Angebote, die das PSI ihnen für ihre Weiterentwicklung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen macht.
- Die bisherige Angebotspalette umfasst das PSI-Fellow-Programm mit spezifischen Kursangeboten für die Fellows sowie Weiterbildungsangebote in Form von Sommer- und Winterschulen für PSI-interne und -externe Nachwuchswissenschaftler.
- Zusätzlich profitiert das PSI von einem geschlechterspezifischen Angebot im ETH-Bereich, dem „Fix-the-leaky-Pipeline-Programm“ für Nachwuchswissenschaftlerinnen.

#### Soll:

- Bedarfsgerechter Ausbau und Weiterentwicklung des bisherigen Angebotes zur Nachwuchsförderung
- Evaluierung weiterer gemeinsamer Massnahmen zwischen Institutionen des ETH-Bereichs oder Kooperationen mit anderen Hochschulen

#### Umsetzungsmassnahme 2017 – 2020:

- Aufbau eines Transferable Skills Programms für alle Postdoktorierenden des PSI (*siehe Kapitel 4.2*)

### 3.4 Rahmenbedingungen für Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen

#### Ist:

- Das PSI betreibt ein vielseitiges, qualitativ hochwertiges und seit langem etabliertes Angebot von Kinderbetreuungsplätzen am Standort.
- Ein zusätzliches Angebot für Mitarbeitende wurde 2011 basierend auf einer PSI-internen Umfrage zu weiterführenden Bedürfnissen im Bereich der familienergänzenden Kinderbetreuung eingeführt. Es handelt sich um ein einwöchiges Feriencamp für Kinder von PSI-Mitarbeitenden.
- Das „PSI Career Return Programm“ (2009 am PSI eingeführt) wurde 2016 überarbeitet und steht neu sowohl männlichen als auch weiblichen Bewerberinnen offen, um einen erleichterten

Einstieg nach einem durch familiäre Verpflichtungen oder die internationale Mobilität des Partners bedingten Unterbruch zu ermöglichen.

Soll:

- Weiterführung der etablierten Angebote
- Bedarfsabklärung für zusätzliche Angebote (Angehörigenpflege, Kinder im schulpflichtigen Alter)
- Aktive Teilnahme am International Dual Career Netzwerk, um eine bessere Unterstützung für Dual Career Paare am PSI aufbauen zu können

### 3.5 Personal- und Organisationsentwicklung

Ist:

- In einem durch die Fachstelle UND (Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen) begleiteten Projekt wurde die Einführung von neuen Reglementen und definierten Prozessen für flexiblere Arbeitszeitmodelle (Home-Office, Teilzeit) am PSI in der Phase 2013 – 2016 umgesetzt.
- Im Bereich der Personalrekrutierung wurde die Stellenausschreibung des PSI umfassend überarbeitet.
- Das PSI hat im August 2016 von der Gesundheitsförderung Schweiz das Label „Friendly Workspace“ verliehen bekommen.
- Eine Überarbeitung der Prozesse und Guidelines bzgl. der Laufbahn von wissenschaftlichem Personal (mit Schwerpunkt „Tenure Track“ Positionen) ist erfolgt und ermöglicht eine klarer strukturierte und transparentere Laufbahnentwicklung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden.

Soll:

- Etablierung der neuen Prozesse bzgl. flexiblen Arbeitszeitmodellen und Laufbahnkonzept für wissenschaftliches Personal
- Monitoring der Umsetzung

### 3.6 Kompetenzerweiterung bzgl. Chancengleichheit und Diversität

Ist:

- Im Rahmen eines dreiteiligen Workshops mit Vertretern verschiedener Bereiche konnten ein PSI-spezifisches Diversitätsverständnis und die Grundlagen für ein Diversitätskonzept erarbeitet werden.

Soll:

- Durch die Anstellung einer Fachperson „Chancengleichheit und Diversität“ wird das Themengebiet am PSI stärker verankert und das Diversity Management unterstützt.

#### Umsetzungsmassnahme 2017 – 2020:

- Verstärkte Implementierung von Diversitätsaspekten in die Führungskräfteausbildung (*siehe Kapitel 4.3*)

## 4 Umsetzungsprojekte 2017 - 2020

Das PSI hat basierend auf dem beschriebenen Ist-Soll-Vergleich drei Handlungsfelder identifiziert, in denen im Zeitraum 2017 - 2020 konkrete Massnahmen ergriffen und somit die Erreichung der dargelegten Ziele im Bereich Chancengleichheit und Diversität massgeblich unterstützt werden sollen.

### 4.1 Einführung eines Mentoring-Programms für Frauen

Auswertungen des Bundesamtes für Statistik<sup>1</sup> belegen, dass Wissenschaftlerinnen sowohl in der akademischen Karriere als auch in Führungspositionen in der Schweiz im Vergleich zum europäischen Durchschnitt stark unterrepräsentiert sind, obwohl die Gesamtanzahl der Frauen mit Dokortitel kontinuierlich zunimmt. Als grösstes Forschungszentrum der Schweiz ist das PSI bestrebt, den Frauenanteil auf allen Hierarchiestufen zu erhöhen. Das KfC arbeitet hierzu eng mit dem Personalmanagement zusammen, um neue Ideen zur Förderung der Karriere von Frauen in der Wissenschaft zu erarbeiten, diese umzusetzen und weiterzuentwickeln.

Zurzeit arbeiten ca. 150 Postdoktorierende am PSI, knapp 30% davon sind Frauen. Eine PSI-weite Umfrage von 2014 zeigte, dass die Postdoktorierenden am PSI bezüglich Infrastruktur, Signifikanz der Arbeit, Organisation und Arbeitsumgebung sehr zufrieden sind. Die Möglichkeiten der Karriereentwicklung wurden hingegen als verbesserungswürdig eingestuft. Insbesondere Wissenschaftlerinnen müssen sich in dieser kritischen Phase einer wissenschaftlichen Laufbahn oft familienbedingten Herausforderungen stellen, was dazu führen kann, dass sie nicht frühzeitig Führungsverantwortung übernehmen oder ihre akademische Laufbahn nicht weiterführen („Fix-the-leaky-pipeline“).

Wie aus verschiedenen Studien<sup>2</sup> hervorgeht, stellt Mentoring ein wichtiges Element der Förderung junger Forschender dar. In einer Studie zu Mentoring-Programmen an Schweizer Universitäten<sup>3</sup> wird

---

<sup>1</sup> <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/medienmitteilungen.html?pressID=10745>

<sup>2</sup> Siehe zum Beispiel: Allen, Tammy D., et.al. (2004), Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 1, 127–13. Eby, Lillian T., et.al. (2008), Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals, *Journal of Vocational Behavior* 72 (2008) 254-267.

<sup>3</sup> Dubach, Philipp, et.al. (2013), Werdegänge ehemaliger Mentees an Schweizer Universitäten: Online-Befragung der Teilnehmerinnen der Mentoringprojekte 2004-2007. Schlussbericht im Auftrag der

ein hoher Verbleib in der Wissenschaft nachgewiesen, und bei einzelnen Programmen (z.B. dem Peer-Mentoring) ein bedeutender Anteil an Mentees, die eine Professur erreicht haben. Basierend auf diesem positiven Leistungsausweis wurde die Organisation und finanzielle Unterstützung von Mentoring-Programmen in die Liste der „Empfehlungen für genderechte akademische Karrierewege“<sup>4</sup> der Akademien der Wissenschaften Schweiz aufgenommen.

Das PSI möchte daher ein Mentoring-Programm für talentierte Mitarbeiterinnen einführen, um sie auf eine Führungsaufgabe vorzubereiten und sie so in ihrer Entwicklung zu begleiten. Diese aktive Unterstützungsmassnahme zur Laufbahnentwicklung ist bereits am PSI als Mentoring-Programm für neue Führungskräfte etabliert. Somit müssen bei der Einführung eines solchen Programms für Frauen keine grundsätzlich neuen Strukturen erarbeitet und kann auf bereits gewonnene Erfahrungen im Mentoring-Prozess aufgebaut werden. Durch diese Synergien lassen sich finanzielle Mittel und personelle Ressourcen möglichst effizient einsetzen. Wichtigste Aufgabe wird es sein, die Talente zu identifizieren, geeignete Mentoren und Mentorinnen für diese Zielgruppe zu gewinnen und das Programm auf das neue Zielpublikum anzupassen. Indem das Projekt parallel zum bereits etablierten Führungskräfte-Mentoring des PSI aufgebaut werden kann, lassen sich Synergien optimal nutzen. Um mehr erfahrene Führungskräfte für den Mentor/innen-Pool für beide PSI-Programme zu gewinnen und sie auf ihre Rolle als Mentor/in optimal vorzubereiten, ist die Ausarbeitung und Durchführung eines speziellen Mentoren-Workshops zu Beginn des Pilotprojektes geplant.

Das Mentoring wird im Zeitraum 2017 - 2020 in Form eines Pilotprojektes mit zwei Mentoring-Runden für Frauen von jeweils einem Jahr Dauer starten. Am Ende dieser Pilot-Phase wird eine Evaluierung erfolgen und bei positiver Beurteilung der Antrag gestellt werden, dieses Programm dauerhaft zu etablieren. Mitarbeiterinnen, die eine Führungslaufbahn anstreben, können sich für dieses Pilotprogramm bewerben. Den ausgewählten Mitarbeiterinnen wird eine Mentorin oder ein Mentor zur Seite gestellt, die/der sich auf einer höheren Karrierestufe befindet. Die Mentees erhalten so die notwendige Unterstützung, um ihre wissenschaftliche Laufbahn zu planen und sich frühzeitig mit den Perspektiven einer Führungsfunktion auseinanderzusetzen. Ziel des Mentoring-Prozesses ist es, trotz möglicher familiär bedingter Unterbrüche eine Kontinuität in der Laufbahnentwicklung zu erreichen.

Die Zusammenarbeit im Mentoring-Prozess ist auch für die Mentoren und Mentorinnen sehr wertvoll, denn sie können ihr Wissen und ihre Erfahrung in einem offenen Dialog an talentierte Mitarbeiterinnen weitergeben. Alle Mentor/innen und Mentees nehmen am Anfang des Programms an einem Kick-off-Workshop teil, um eine produktive und tiefgehende Beziehung zu schaffen und ein gemeinsames Verständnis für den Mentoring-Prozess zu erarbeiten. Die Tandems treffen jeweils eine individuelle Zielvereinbarung und regeln selbständig, in welcher Form und welchen Zeitabständen sie sich zu bilateralen Gesprächen treffen. Während der Laufzeit einer jeden Programmrunde wird je ein getrennter Anlass für Mentees und Mentor/innen zwecks Erfahrungsaustausch stattfinden; den Ausklang des Programms bildet dann jeweils ein gemeinsamer Abschlussworkshop. Darüber hinaus soll als Begleitprogramm die Teilnahme an externen Veranstaltungen zum Thema ermöglicht werden,

---

Programmleitung des Bundesprogramms Chancengleichheit 2008-2011/12 an den Universitäten, Bureau BASS, 2013.

<sup>4</sup> Akademien der Wissenschaften Schweiz (2016) Einschätzung der Karrieresituation von Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Schweiz. Swiss Academies Communication 11 (2).  
<http://www.akademien-schweiz.ch/index/Publikationen/Swiss-Academies-Communications.html>

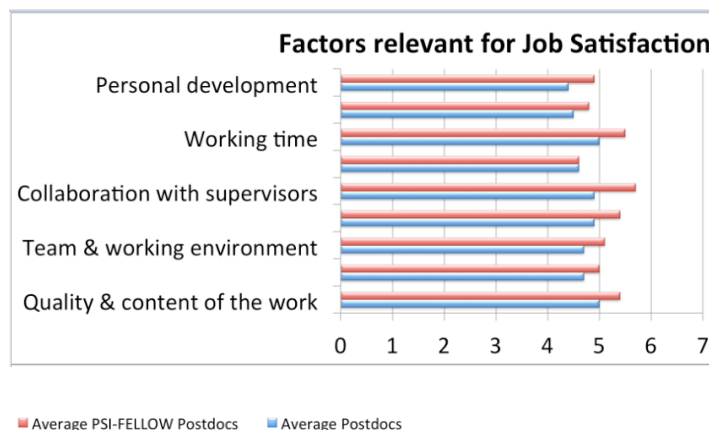
z.B. am Leadership Tag der Universität St. Gallen, oder bei vergleichbaren Vorträgen, Workshops und Netzwerk-Events.

Detaillierte Angaben zum Projektablauf (Zeitplan, Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Indikatoren) und der Finanzplan sind in *Kapitel 5* dargestellt.

## 4.2 Einführung eines Transferable Skills Training Programms für Postdoktorierende

Die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist am PSI ein Schwerpunktthema. Rund 300 Doktorierende und 150 Postdoktorierende forschen am Institut.

2012 wurde im Rahmen des 7. EU Rahmenprogramms das PSI-Fellow-Programm ‚Marie Curie COFUND‘ für Postdoktorierende gestartet. Innerhalb von vier Jahren hatten 60 junge Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen die Möglichkeit, sich in einem zukunftsweisenden Forschungsgebiet weiterzuentwickeln. Neben der Erweiterung der fachlichen Kompetenzen gehörten auch die systematische Schulung der methodischen und sozialen Kompetenzen sowie der Aufbau eines Netzwerkes zum Programm. 2014 wurde im Rahmen der PSI-Mitarbeiterumfrage die Arbeitszufriedenheit der Postdoktorierenden des PSI-Fellow-Programms mit der Zufriedenheit der übrigen Postdoktorierenden des PSI verglichen. Von den damals 137 Postdoktorierenden haben 76 Personen (55.5%) geantwortet, davon 10 aus dem PSI Fellow-Programm.



Obwohl sich das Verhältnis der Rückmeldungen nicht vergleichen lässt, wurden folgende Handlungsfelder identifiziert:

- Zufriedenheit bezüglich Karriereentwicklung verstärken
- Zusammenarbeit mit den Führungskräften verbessern

Das Handlungsfeld „Zusammenarbeit mit den Führungskräften verbessern“ ist eingebettet in einen bereits initiierten Prozess zur Überarbeitung und Erweiterung der Führungskräfteausbildung am PSI (vgl. auch Kapitel 4.3). Schwerpunkte werden insbesondere auf die systematische Einarbeitung, das Führen von Mitarbeitergesprächen und die Unterstützung bei der Karriereentwicklung gesetzt.

Das PSI-Fellow-Programm wird in den Jahren 2016 bis 2021 („PSI-FELLOW-II-3i“) fortgesetzt und umfasst wiederum 60 Stellen für Postdoktorierende. Die Erfolge insbesondere auch in Bezug auf das konzeptionelle Vorgehen (Führung und Weiterentwicklung) haben das PSI im Sinne der Chancengleichheit in der Nachwuchsförderung veranlasst, ein systematisches Entwicklungsprogramm (*Transferable Skills Training Programm*) zu erarbeiten, das heutige Schulungsangebot auszubauen und für alle Postdoktorierende des PSI zugänglich zu machen. Das Programm wird einen wesentlichen Beitrag zum Handlungsfeld „Zufriedenheit bezüglich Karriereentwicklung verstärken“ für die Postdoktorierenden des PSI liefern.

Wesentliches Ziel des Programms ist es, dass alle Postdoktorierende in einem systematischen Prozess ein ganzheitliches Profil entwickeln können. Dabei werden sie von Führungskräften begleitet, die sich ihrer unterstützenden Rolle bewusst sind. Zur Erreichung dieses Zieles vergrößert das PSI das Kursangebot für überfachliche Kompetenzen, um die Postdoktorierenden auf neue und weiterführende Forschungs- und Berufstätigkeiten innerhalb und ausserhalb des PSI vorzubereiten. Die zu absolvierenden Trainings sollen auf einer Selbsteinschätzung der Postdoktorierenden, einer Bedürfnisanalyse und einem daraus in Zusammenarbeit mit den Führungskräften erarbeiteten Entwicklungsplan basieren. Das Angebot wird Ausbildungen auf den Gebieten Methodenkompetenz (z. Bsp. Präsentationstechniken, Proposal Writing, Integrität in der Forschung), Sozial- und Selbstkompetenz (z. Bsp. Konfliktmanagement, Peer-Coaching, Umgang mit eigenen Ressourcen) umfassen. Die Vermittlung von Kompetenzen im Bereich des Wissens- und Technologietransfers, Patent- und Urheberrechts bis hin zur Gründung von Spin-Off-Firmen wird ebenfalls integriert werden. Die Details des *Transferable Skills Training Programm* werden im Rahmen der Konzeptentwicklung präzisiert.

Das *Transferable Skills Training Programm* wird das Entwicklungsangebot für Postdoktorierende am PSI bekannt und transparent machen. Für die Planung und die Erfolgskontrolle wird ein Career Progress Tracking Tool evaluiert. Dieses Tool dient dazu, alle Schritte der Laufbahnplanung (z. Bsp. Selbst-Assessment, Gap Analyse, Entwicklungsplan, Ausbildungskontrolle, Milestone Planung) abzubilden und eine systematische Auswertung zu ermöglichen. Das *Transferable Skills Training Programm* wird durch eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit der Direktion und den Fachstellen Personalmanagement, Bildungszentrum, PSI-Fellow-Programm-Management, Technologietransfer und IT umgesetzt.

Detaillierte Angaben zum Projektablauf (Zeitplan, Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Indikatoren) und der Finanzplan sind in *Kapitel 5* dargestellt.

### **4.3 Einführung eines Diversity-Trainings in der Führungskräfteausbildung**

In der Forschung treten extrem komplexe Problemstellungen auf, die häufig in interdisziplinären Teams gelöst werden. Neben der Interdisziplinarität sind weitere Faktoren des *Human Capital* für den Erfolg ausschlaggebend: Studien zeigen, dass diverse Teams komplexe Aufgaben effektiver lösen als homogenere Teams. In der Wissenschaft ist Diversität neben fachlicher Qualifikation demnach von zentraler Bedeutung, und das PSI möchte diesem Aspekt umfassend Rechnung tragen.

Die Verbesserung der Diversität ist im strategischen Entwicklungsplan des PSI für die Jahre 2017 bis 2020 vorgesehen. Den Führungskräften fällt hierbei eine Schlüsselfunktion bei der Durchsetzung dieser Ziele zu. Zurzeit besteht die Führungsausbildung am PSI aus einem Assessment und darauf aufbauend einem individuell erarbeiteten Entwicklungsplan bei Übernahme der Führungsfunktion, einem zweitägigen Basiskurs sowie einem Kurs zum Umgang mit eigenen Ressourcen und Fürsorgepflicht. Fakultative Zusatzkurse beinhalten Gesprächsführung (MbO, Konflikte) und Projektmanagement. Um den Diversitätsaspekt zu stärken, möchte das PSI im Zeitraum 2017 – 2020 ein Training für Führungskräfte entwickeln, in dem sie für die verschiedenen Aspekte des Themas sensibilisiert und somit in ihrer Führungsrolle gestärkt werden.

Diversität im Sinne dieses Trainings bezieht sich dabei sowohl auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis, eine ausgewogene Altersdurchmischung als auch auf unterschiedliche kulturelle Hintergründe der Mitarbeitenden. In dem letzten Aspekt übt das PSI seit Jahren eine Vorreiterrolle aus, die es optimal zu nutzen (KTI Diversity Index: 2. Platz 2013, 1. Platz 2014, Datenerfassung 2015 läuft) und auszubauen gilt. Das Geschlechterverhältnis am PSI ist in vielen Bereichen noch sehr unausgewogen, und übergeordnetes Ziel ist es, hier Fortschritte zu erzielen.

Das Training soll folgende Fragen aufgreifen:

- Welche Vorteile hat ein diverses Team?
- Wie kann ich Diversität in meinem Team fördern?
- Wie kann ich die unterschiedlichen Herangehensweisen meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen, um unser gemeinsames Ziel zu erreichen?
- Welchen Herausforderungen muss ich mich stellen, um ein diverses Team zu führen?
- Wie erkenne ich die unterschiedlichen Erwartungen, die meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben?
- Welche Unterschiede in der Kommunikation gibt es in unterschiedlichen Kulturen? Wie fördere ich die Kommunikation in meiner Gruppe?
- Welche (eigenen) Faktoren behindern die Diversität?
- Wie können Stereotype erkannt und abgebaut werden?

Das Ziel ist es, die Führungskräfte des PSI darin zu unterstützen, die Diversität am PSI zu erhöhen und das Thema im Führungsalltag zu verankern. Gleichzeitig erhalten die Führungskräfte das Handwerkszeug, interdisziplinäre Themen nicht nur mit fachlichem Know-How sondern auch mit dem Wissen um den Nutzen heterogen zusammengesetzter Teams anzugehen, ein Aspekt, der in der modernen Forschungslandschaft von zentraler Bedeutung ist.

Von besonderer Wichtigkeit ist, dass dieses Training an die tatsächliche Arbeitswelt an einem Forschungsinstitut angepasst ist und sich mit Situationen befasst, die im Arbeitsalltag vorkommen. Diese Aspekte werden im Einklang mit der Neuausrichtung des Führungskräfte Trainings eingeführt, welches zurzeit vom PSI-internen Bildungszentrum erarbeitet wird. Das Thema Diversität kann dabei sowohl in der neu konzipierten Grundausbildung, als auch im *Refresher-Impuls-Kurs* aufgenommen werden; auf diese Weise können sowohl die neu eintretenden, als auch die bereits erfahrenen Führungskräfte des PSI erreicht werden.

Detaillierte Angaben zum Projektablauf (Zeitplan, Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Indikatoren) und der Finanzplan sind in *Kapitel 5* dargestellt.

## 5 Zeit- und Finanzplan

Details zur zeitlichen Abfolge der drei Umsetzungsprojekte, zu Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und gewählten Indikatoren für die abschliessende Projektevaluation sind für die drei Umsetzungsprojekte 2017 – 2020 in Tabelle 1, der entsprechende Finanzplan in Tabelle 2 dargestellt.

**Tabelle 1:** Zeitplan für die Umsetzungsprojekte 2017 – 2020

Projekt	Detailbeschreibung	Verantwortung	Umsetzungszeitraum					Indikatoren
			2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Mentoring-Programm für Frauen (Kap. 4.1)</b>	Konzepterarbeitung für das Pilotprojekt	Fachperson „Chancengleichheit und Diversität“, Bildungszentrum, Personalmanagement, KfC						Anzahl der Mentees, Auswertung der Rückmeldung von Mentees und Mentor/innen
	Programmausschreibung							
	Durchführung eines Mentor/innen-Workshops							
	Auswahl der Mentees und Mentor/innen							
	Durchführung des Mentoring-Projektes							
	Evaluation/Entscheid über Weiterführung							
	<b>Meilensteine:</b>							
➤ erstmalige Durchführung			v					
➤ Start der zweiten Mentoring-Programmrunde				v				

	Konzeptphase		Umsetzungsphase		Phasen Evaluation, Anpassung, Weiterführung
--	--------------	--	-----------------	--	---



Tabelle 1 (Fortsetzung)

Projekt	Detailbeschreibung	Verantwortung	Umsetzungszeitraum					Indikatoren
			2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Transferable Skills Training Programm (Kap. 4.2)</b>	Konzeptentwicklung Trainingsprogramm, Festlegung der Kursangebote und -inhalte	Bildungszentrum, Personalmanagement, Fachperson „Chancengleichheit und Diversität“, IT, Technologietransfer, Programmleitung PSI-Fellow-II-3i						Teilnehmerzahlen, Kursbewertungen und Feedbacks
	Aktionsplan Entrepreneurship erarbeiten							
	Durchführung des Training Programms							
	Programm-Evaluation							
	Anpassung/Weiterführung des Programms							
	<b>Meilensteine:</b> ➤ Erstmalige Ausschreibung der Kursangebote							

	Konzeptphase		Umsetzungsphase		Phasen Evaluation, Anpassung, Weiterführung
--	--------------	--	-----------------	--	---

Tabelle 1 (Fortsetzung)

Projekt	Detailbeschreibung	Verantwortung	Umsetzungszeitraum					Indikatoren
			2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Diversity-Training für die Führungskräfteausbildung (Kap. 4.3)</b>	Curriculumsentwicklung, Festlegung der Ausbildungsinhalte Diversity	Bildungszentrum, Personalmanagement, Fachperson „Chancengleichheit und Diversität“, KfC						Anzahl Führungskräfte, die das Training absolviert haben; Diversität in Forschungsgruppen und -projekten
	Neukonzeption gesamte Führungsausbildung einschl. Diversity							
	Einführung des Diversity-Trainings (Grundausbildung sowie Refresher-Impuls-Kurs)							
	Evaluation							
	Anpassung/Weiterführung							
	Meilensteine:							
➤ Erstmalige Durchführung des Diversity-Trainings			√					

	Konzeptphase		Umsetzungsphase		Phasen Evaluation, Anpassung, Weiterführung
--	--------------	--	-----------------	--	---

## 6 Wirksamkeitsanalyse

Zur Unterstützung der Umsetzungsprojekte in den beschriebenen Handlungsfeldern, für die Beurteilung des Erfolgs der Massnahmen und eine langfristige Wirksamkeitsanalyse führt das PSI regelmässige Datenerhebungen zu den festgelegten Indikatoren und themenspezifische Befragungen durch. Im Rahmen der Berichterstattung zuhanden des ETH-Rates informiert das PSI bereits jetzt jährlich über die Entwicklung des Frauenanteils in den verschiedenen Hierarchiestufen, über alle umgesetzten Massnahmen und den damit verbundenen finanziellen Aufwand.

Alle Umsetzungsprojekte werden bis 2020 evaluiert. Ziel dieser Beurteilung ist die Abgabe von konkreten Empfehlungen für die Anpassung des Projektes vor Übernahme in die Standardprozesse des PSI resp. der Entscheid, das jeweilige Projekt ggf. nicht weiterzuführen.

Darüber hinaus werden im Rahmen der Rezertifizierung des von der Gesundheitsförderung Schweiz verliehenen Labels „Friendly Workspace“, für die Erreichung des Gütesiegels „HR Excellence in Research“ der EU Kommission und für die Datenerhebung zum KTI Diversity Index alle relevanten Massnahmen des PSI und deren Resultate einer externen Überprüfung und somit Wirksamkeitsanalyse unterzogen.

Die Verantwortung für den Gesamtprozess Monitoring und Evaluation der Massnahmen liegt bei der Fachperson „Chancengleichheit und Diversität“. Sie wird in diesem Vorhaben vom Personalmanagement und dem Komitee für Chancengleichheit unterstützt.