



women into industry

Mentoring für Akademikerinnen  
Ein gemeinsames  
Programm der Universität Basel  
und Novartis

# Schlussevaluation Mentoringprogramm WIN

## 5. Durchgang 2005/2006

---

Catherine Müller, Organisationsberatung *move*

Solothurn, September 2006

# 0 Management Summary

## **WIN – ein erfolgreiches Programm für bald 150 Duos:**

Novartis und die Universität Basel führen gemeinsam das einzigartige Cross-Mentoringprogramm WIN – women into industry – durch. Aktuell läuft es mit 26 Duos bereits im 6. Durchgang. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse des im Frühjahr 2006 abgeschlossenen 5. Durchgangs zusammen.

Ziel von WIN ist es, jungen Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Basel während eines Jahres einen vertieften Einblick in die Industrie zu ermöglichen und sie dadurch in ihrer Entscheidung zu unterstützen, ob sie eine Karriere in der Industrie anstreben, eine Laufbahn als Wissenschaftlerin an der Universität weiterverfolgen oder eine andere berufliche Perspektive ins Auge fassen wollen. Die Mentees werden dabei von einer Führungs- oder Fachperson von Novartis (Mentor/in) begleitet und individuell unterstützt. Im Rahmenprogramm werden themenspezifische Inhalte und aktuelle Fragen wie Laufbahnplanung, Karrierestrategien oder Work-Life-Balance vertieft, gleichzeitig bietet es informelle Gelegenheiten zur Erweiterung der individuellen Netzwerke.

## **Das Profil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer von WIN 5:**

Im fünften Durchgang 2005/06 nahmen 25 Wissenschaftlerinnen der Universität Basel teil, 17 aus naturwissenschaftlichen Disziplinen und 8 aus anderen Wissenschaftsbereichen. 21 Mentees waren zu Beginn des Programms Doktorandinnen und 4 Postdoc, während dem Mentoringjahr haben 7 Frauen ihr Doktorat abgeschlossen. Von Seiten Novartis waren 10 Mentorinnen und 15 Mentoren engagiert. Ausser einem Mentor arbeiteten alle im Unternehmensbereich Novartis Pharma. Das Durchschnittsalter der Mentor/innen lag bei 45 Jahren und ihre durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 14 Jahren. Das Durchschnittsalter der Mentees lag bei 31,5 Jahren; die Altersdifferenz von 13,5 Jahren unterstreicht den Ansatz des klassischen One-to-one-Mentoring. Die Mentees waren überwiegend ausländischer Herkunft – 9 stammten aus Deutschland, 7 Mentees aus der Schweiz. Drei Frauen waren Mutter eines Kindes, eine Mentee hatte zwei Kinder.

Die **Evaluation** wurde in Form einer schriftlichen Befragung aller Mentees und Mentor/innen ein Monat nach Abschluss des offiziellen Mentoringjahres durchgeführt. Mit 86% war der Rücklauf noch nie so hoch, bei den Mentees betrug er gar 96%, was das grosse Engagement der Beteiligten widerspiegelt.

## **WIN – auch im fünften Durchgang ein mehrfacher Gewinn:**

WIN erhält auch im 5. Durchgang sowohl von den Mentees wie auch von den Mentor/innen sehr gute Noten. Auf einer 5-er Skala liegt der Durchschnittswert der **Gesamtzufriedenheit** bei den Mentees bei 4,5 Punkten und bei den Mentor/innen bei 4,4 Punkten.

Für die **Mentees** waren die wichtigsten **Erfolgsfaktoren von WIN** die Vermittlung von Kontakten zu Novartis Mitarbeitenden durch die Mentor/innen und das Kennenlernen von verschiedenen Berufsbildern innerhalb Novartis. Auch das Rahmenprogramm und die Kontakte zu den Mit-Mentees werden als wesentlich für den Erfolg des Mentoringjahres erachtet. Durch die Teilnahme bei WIN ist das Bild eines Grosskonzerns bei einer Mehrheit der Mentees besser geworden. So hat WIN – ebenfalls bei einer Mehrheit der Mentees – zu einer Laufbahnentscheidung beigetragen. Knapp die Hälfte hat sich für die Industrie entschieden und die meisten konnten bereits eine solche Stelle antreten, fünf Wissenschaftlerinnen sogar bei Novartis. Auch die **Mentor/innen** profitierten durch ihre Teilnahme bei WIN. Für sie bedeutete es eine persönliche Genugtuung, eigene Erfahrungen nutzbringend weiterzugeben. Sie erlebten zudem eine allgemeine „Horizontenerweiterung“ und konnten ihre Coaching-Kompetenzen vertiefen. Bei den männlichen Mentoren erhöhte sich das Verständnis für karriere-orientierte Berufsfrauen. Die grösste Herausforderung für die Mentor/innen bestand darin, genügend Zeit zu finden, um die mit WIN verbundenen Aufgaben neben den anderen Verpflichtungen einzubauen. Vor dem Hintergrund positiver Erfahrungen würde sich die grosse Mehrheit wieder als Mentor/in zur Verfügung stellen. Als **Positivpunkte im Konzept von WIN** treten Programmstruktur, gute Organisation und Workshops sowie die zusätzlichen Angebote hervor. Bei einer Mehrheit der Beteiligten bestehen die Absicht und das Interesse, die durch WIN entstandenen **Kontakte** weiter zu pflegen. **Verbesserungsvorschläge** gibt es vor allem in zwei Bereichen: Einerseits werden Vorschläge zur Programmstruktur durch die Aufnahme von zusätzlichen Bausteinen oder Anpassungen bei der Gestaltung der Workshops gemacht. Andererseits wird eine Optimierung der Auswahl der Mentees und der Mentor/innen und des Matchings gewünscht.

## **Qualitätsentwicklung auf hohem Niveau:**

Auch vor dem Hintergrund des positiven Gesamtergebnisses dürfen die kritischen Rückmeldungen nicht unbeachtet bleiben. Den Gründen für die Unzufriedenheit mit dem Matching muss nachgegangen werden. In diesem Zusammenhang gilt es auch weiterhin, gleich zu Beginn des Programms die Rollen und Aufgaben der Beteiligten und insbesondere die gegenseitigen Erwartungen zu klären. Auch die Vorschläge für Anpassungen in der Programmstruktur werden vom Programmteam geprüft. Im Rahmen einer nochmaligen Profilierung des Programms soll dabei in Zukunft noch stärker auf drei Schwerpunkte fokussiert werden, nämlich: 1. Einblick in ein Grossunternehmen und in konkrete Berufsbilder der Industrie, 2. Gendersensible Informationen zu laufbahnrelevanten Themen und 3. Erwerb der Schlüsselkompetenz „zielfokussiertes Arbeiten“.

# 1 Inhaltsverzeichnis

<b>0</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>2</b>
<b>1</b>	<b>INHALTSVERZEICHNIS.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>DAS MENTORINGPROGRAMM WIN.....</b>	<b>3</b>
2.1	ECKDATEN VON WIN 5.....	4
2.2	DIE EVALUATION VON WIN 5.....	5
<b>3</b>	<b>RESULTATE .....</b>	<b>6</b>
3.1	GESAMTEINSCHÄTZUNG .....	6
3.2	GEWINN FÜR DIE BETEILIGTEN .....	6
3.3	LAUFBAHNENTSCHEIDUNGEN DER MENTEES.....	8
3.4	DIE TÄTIGKEIT ALS MENTOR/IN .....	10
3.5	WIN – DAS KONZEPT UNTER DER LUPE .....	12
3.6	NACHHALTIGKEIT DER KONTAKTE .....	14
<b>4</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>15</b>
4.1	ZUSAMMENFASSUNG DER RESULTATE .....	15
4.2	KOMMENTARE ZU DEN ERGEBNISSEN .....	16
4.3	KONSEQUENZEN UND AUSBLICK .....	19

## 2 Das Mentoringprogramm WIN

Spätestens nach der Dissertation stellt sich vielen Wissenschaftlerinnen die Frage nach der weiteren Laufbahn. Dabei fällt die Entscheidung zwischen einer wissenschaftlichen Karriere an der Universität oder dem Schritt in die Privatwirtschaft schon deshalb schwer, weil die Vorstellungen über die dortigen beruflichen Chancen oft diffus sind. An dieser Stelle setzt WIN, das Cross-Mentoringprogramm zwischen der Universität Basel und Novartis, an.

WIN – women into industry bietet jährlich einer Gruppe von rund 25 Akademikerinnen aller Fachrichtungen, die sich auf einer fortgeschrittenen wissenschaftlichen Qualifikationsstufe befinden (Dissertation, Habilitation, Postdoc) die Gelegenheit, ihre beruflichen Optionen in der Privatwirtschaft umfassend kennen zu lernen. Während des Mentoringjahres werden die Wissenschaftlerinnen (Mentees) von einer erfahrenen Fach- oder Führungsperson (Mentorin/Mentor) von Novartis in einer One-to-one-Beziehung begleitet. Die rund monatlich stattfindenden Treffen dienen dazu, die zu Beginn definierten individuellen Zielsetzungen der Mentee in Form von verschiedensten Massnahmen umzusetzen. So lernen die Nachwuchsfrauen konkrete Jobmöglichkeiten in der Industrie und speziell bei Novartis kennen, klären das eigene Berufsprofil, profitieren vom Wissen und Können einer beruflich erfolgreichen Persönlichkeit und erweitern ihr Netzwerk, auch dasjenige zu anderen jungen Wissenschaftlerinnen (Peers). Das Rahmenprogramm setzt themenspezifische Impulse und informiert über Fragen der Berufstätigkeit junger qualifizierter Nachwuchsfrauen in einem internationalen Grossunternehmen. Als Programmsprachen gelten Deutsch und Englisch – Deutsch mit Blick auf die Anbindung der Mentees an die Universität Basel und auf erweiterte Vernetzungsmöglichkeiten, Englisch in Anbetracht der Firmensprache bei Novartis.

Mit der sorgfältigen Auswertung jedes einzelnen Durchganges werden der Erfolg von WIN überprüft sowie Zielsetzung, Konzept und Rahmenprogramm regelmässig einer Qualitätsprüfung unterzogen. Die vorliegende Evaluation fasst die Ergebnisse und Erfahrungen des fünften Durchgangs (2005/06) zusammen.

## 2.1 Eckdaten von WIN 5

### Übergeordnete Zielsetzungen von WIN

WIN geht von einem mehrfachen Gewinn aus: Im Zentrum stehen die **Mentees**. Sie haben die Gelegenheit, Fragen bezüglich persönlicher Laufbahngestaltung zu klären und Möglichkeiten einer beruflichen Tätigkeit in der Industrie zu erkennen. Die **Mentorinnen und Mentoren** geben berufliches Wissen und Erfahrungen weiter und gewinnen an Coachingkompetenzen. Beide Seiten, **Mentees und Mentor/innen**, erweitern und vertiefen ihre Netzwerke und erleben eine persönliche Bereicherung durch die Mentoringpartnerschaft. Insgesamt ermöglicht das Programm allen Beteiligten eine „Horizontenerweiterung“. Für die beiden beteiligten Organisationen, **Novartis und die Universität Basel**, bedeutet das Programm einen Image- und Attraktivitätsgewinn. Und schliesslich: Wenn es zu Anstellungsverhältnissen zwischen Novartis und (ehemaligen) Mentees kommt, entspricht dies nicht der primären Zielsetzung von WIN, gilt aber für alle Beteiligten als willkommener Zusatzgewinn.

### Die Bausteine des Mentoringprogramms WIN, 5. Durchgang

Kern des Mentoringprogramms bilden die **individuellen Treffen** zwischen der einzelnen Mentee und ihrer Mentorin oder ihrem Mentor. Diese fungieren zudem als Türöffner/innen, indem Kontakte zu weiteren Job-Inhaber/innen von Novartis vermittelt werden. Die Mentee hat dadurch Einblick in verschiedenste Berufsbilder sowie in Arbeitsbedingungen eines internationalen Grosskonzerns.

**Drei Workshops** bilden als feste Inseln das gemeinsame Rahmenprogramm. Sie finden zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Mentoringjahres mit allen Beteiligten statt. Im fünften Durchgang von WIN waren es folgende Anlässe und Inhalte:

- Kick-Off-Meeting im Mai 05: Einführung ins Mentoring allgemein und Informationen zum WIN Programm, erste Übersicht über die Organisation Novartis, Anleitung zur Definition der individuellen Zielsetzungen der Mentees für das Mentoringjahr. Grussworte durch Mitglieder des Steuerungsausschusses. Apéro.
- Zwischenworkshop im Oktober 05: Vertiefte Einführung in die Organisation Novartis, gemeinsame Standortbestimmung und Erfahrungsaustausch unter Mentees und Mentor/innen, Informationen zu Assessments und Laufbahntests, Thema „Profilierung als Berufsfrau, als Berufsmann – Erfolgsstrategien“. Apéro.
- Schlussworkshop im April 06: Programmrückblick und Auswertung, Selbstbild (Mentor/innen) und Fremdbild (Mentees) zu ausgewählten Aspekten der Unternehmenskultur von Novartis, „Surprise“ der Mentees für die Mentor/innen als Dank für ihr Engagement, Übergabe von Teilnahme-Urkunden. Gemeinsames Nachtessen.

**Spezielle Angebote für die Mentor/innen:** Die Mentorinnen und Mentoren wurden in einer zweistündigen Einführungsveranstaltung auf das Mentoringjahr und auf ihre Rolle als Mentor/in vorbereitet. Drei Monate nach erfolgtem Start des Programms erhielten sie im Rahmen eines Lunches die Gelegenheit zu einem Erfahrungsaustausch untereinander und mit der Programmleitung.

**Spezielle Angebote für die Mentees:** Erstmals wurden auch die Mentees in einer separaten Einführungsveranstaltung vor dem Kick-Off-Meeting begrüsst. Im späteren Programmverlauf hatten die Mentees Gelegenheit, als unterstützendes Angebot zu Fragen der beruflichen und persönlichen Standortbestimmung und Laufbahnplanung, ein persönliches Profil zu erstellen (Myers-Briggs-Typen-Indikator/MBTI oder Master Management). Im Rahmen eines Informationsanlasses durch Novartis HR erhielten sie zudem Einblick in firmeninterne Prozesse bei Selektionsverfahren sowie Tipps zu einer erfolgreichen Bewerbung.

**Selbstorganisierte Treffen der Mentees:** Eine zu Beginn des Mentoringjahres konstituierte „Projektgruppe Mentees“ organisierte in Eigeninitiative mehrere offizielle Anlässe und informelle Treffen für alle Mentees von WIN 5. Die Teilnehmerinnen des 5. Durchgangs entwickelten eine bemerkenswerte Eigenaktivität und es wurden diverse gehaltvolle Anlässe durchgeführt.

**Networking:** Das Prinzip Networking wird als wichtiger Aspekt von Mentoring aktiv ins Programm integriert. Neben den Kontakten der Mentees zu ihren Mentor/innen und zu weiteren Novartis-Mitarbeitenden wurde den Mentees eine „Starthilfe“ zur Selbstorganisation gegeben (Peer-Mentoring). Zudem unterstützten informelle Workshopteile das Netzwerken untereinander.

**Besonderheiten des 5. Durchgangs:** Jeder Durchgang von WIN zeichnet sich durch einige – geplante oder unvorhergesehene – Besonderheiten aus. Im 5. WIN Durchgang waren es folgende Merkmale:

- Erstmalige Durchführung eines Begrüssungstreffen nur für die Mentees (vgl. oben).
- Aufnahme einer „Versuchsgruppe“ von 5 Mentees, die erst in der Anfangsphase ihrer Dissertation standen.
- Begleitung von drei Mentoring-Duos während den ersten Monaten durch ein Fernsehteam (Sendefass „Rundschau“, ausgestrahlt am 8. Februar 06).
- Stärkerer Einbezug der Mentor/innen im Zwischenworkshop mit einem (inter-)aktiven Part.
- Anstellungen von Mentees bei Novartis bereits während dem laufenden WIN Durchgang.

## Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von WIN 5

Im 5. Durchgang wurden 25 Duos gebildet, eine ähnlich grosse Gruppe wie in den vorhergehenden Durchgängen (WIN 1: 22 Duos, WIN 2: 24 Duos, WIN 3: 25 Duos, WIN 4: 27 Duos). Die 25 Frauen wurden aufgrund eines Anforderungsprofils aus 40 qualifizierten Bewerberinnen ausgewählt.<sup>1</sup> Das Konzept von WIN sieht vor, dass der Grossteil der Mentees aus naturwissenschaftlichen Studienrichtungen rekrutiert wird und rund ein Viertel andere Fachbereiche vertritt. Bei WIN 5 nahmen 17 Frauen aus naturwissenschaftlichen Studiengängen teil, konkret 7 Biologinnen, 5 Pharmazeutinnen, 4 Chemikerinnen und 1 Mathematikerin. 8 Frauen vertraten andere Studienrichtungen; konkret nahmen 2 Ethnologinnen, 1 Soziologin, 1 Psychologin, 3 Ökonominen und 1 Juristin am Programm teil.

Die 15 Mentoren und 10 Mentorinnen wurden in diesem Durchgang mit einer Ausnahme alle aus dem Unternehmensbereich Novartis Pharma rekrutiert (ein Mentor aus NIBR). Das Durchschnittsalter betrug 45 Jahre (mit einer Spannweite von 29 bis 63 Jahren) und im Durchschnitt waren die Mentor/innen seit 14 Jahren in der Firma tätig (mit einer Spannweite von 1 bis 37 Jahren).

Auf Seiten der Mentees betrug das Durchschnittsalter 31.5 Jahre. Die Jüngste war 25, die Älteste 40 Jahre alt. Mit vier Ausnahmen haben sie (noch) keine Kinder. Die Mentees sind mehrheitlich ausländischer Nationalität: neben 7 Schweizerinnen nahmen 9 Deutsche, 3 Personen aus anderen EU Staaten und 6 aus Nicht-EU Ländern teil.

Vier Personen haben neben WIN bereits andere Unterstützungs- und Förderangebote genutzt (konkret 2 SNF, 1 Gender Graduiertenkolleg Uni Basel und 1 nicht näher spezifizierte Stiftung).

## 2.2 Die Evaluation von WIN 5

Die Schlussevaluation wurde als halbexterne Evaluation von der Fachberaterin des Programms durchgeführt. Grundlage bildete je ein Fragebogen für die Mentees und Mentor/innen, welcher an alle Teilnehmenden in englischer und deutscher Sprache elektronisch verschickt wurde (je 25 Mentees und Mentor/innen).

Die Befragung wurde im Juni 2006 durchgeführt. Insgesamt konnten die Fragebogen von 24 Mentees und 19 Mentor/innen<sup>2</sup> ausgewertet werden. Dies entspricht einem höchst erfreulichen Rücklauf von insgesamt 86%, 96% (!) bei den Mentees und 76% bei den Mentor/innen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Das Bewerbungsverfahren läuft ausschliesslich elektronisch. Bei früheren Durchgängen und ebenso bei der nachfolgenden Ausschreibung gingen bis über 70 Bewerbungen ein. Die relativ geringe Anzahl Bewerbungen bei WIN 5 ist mit grosser Wahrscheinlichkeit auf ein technisches Problem des Mailservers an der Uni Basel im Zeitraum der Bewerbungsfrist zurückzuführen.

<sup>2</sup> Bei 18 Duos haben beide Beteiligten geantwortet, bei 6 nur die Mentee und bei 1 nur der/die Mentor/in.

<sup>3</sup> Bei den Mentor/innen haben 12 Männer (80% der Mentoren) und 7 Frauen (70% der Mentorinnen) geantwortet.

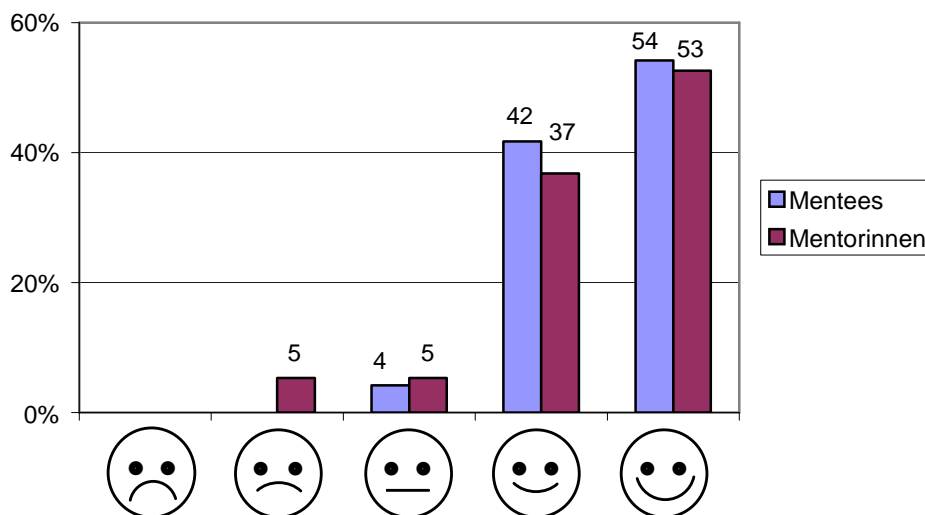
### 3 Resultate

Im folgenden Kapitel 3 werden die Ergebnisse der Evaluation ausführlich dargestellt. Im anschließenden Kapitel 4 wird ein zusammenfassendes Fazit gezogen, die Resultate werden vor dem Hintergrund der vorangehenden Durchgänge kommentiert und es werden Vorschläge für Optimierungen in der Programmgestaltung gemacht.

#### 3.1 Gesamteinschätzung

„Wenn Sie an WIN zurückdenken: Wie schätzen Sie das Mentoringjahr insgesamt ein?“ war die Frage, mit welcher alle Teilnehmenden um eine Gesamteinschätzung gebeten wurden. Als Antwortmöglichkeiten standen „Smilies“ zur Verfügung.<sup>4</sup> Beide Seiten geben WIN sehr gute Noten (Mittelwert Mentees 4.5, Mentor/innen 4.4, vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Gesamteinschätzung des Mentoringjahrs



Quelle: Evaluation WIN 5 (Mentees, N=24; Mentor/innen N=19), Angaben in Prozent.

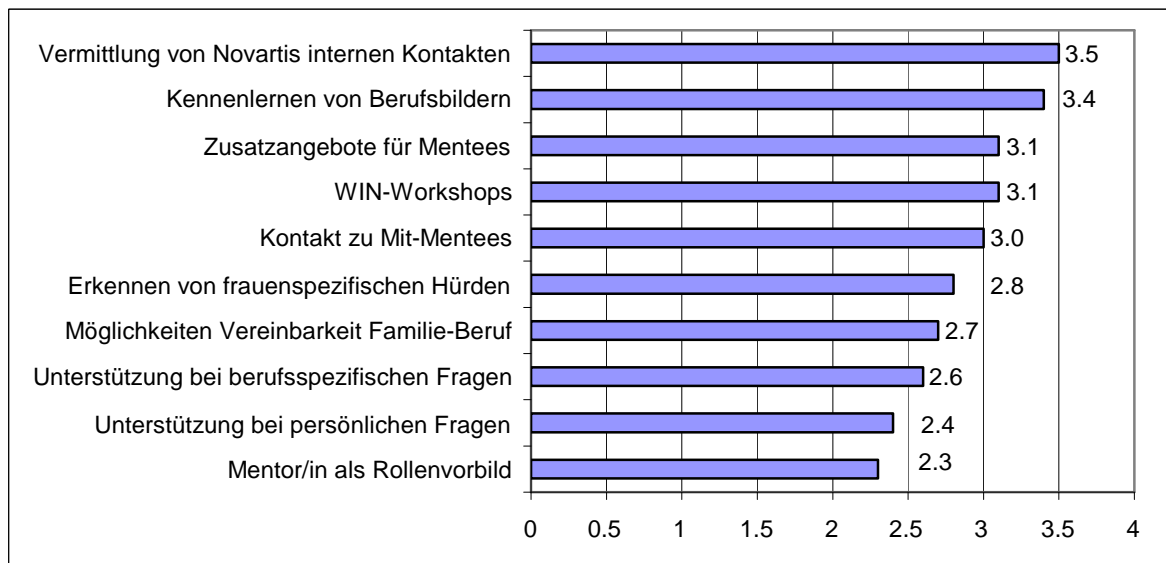
#### 3.2 Gewinn für die Beteiligten

##### Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Mentees

Die Mentees wurden um eine Einschätzung gebeten, inwieweit zehn vorgegebene Aspekte von WIN 5 dazu beigetragen haben, dass das Mentoringjahr für sie zu einem Erfolg wurde (vgl. Abbildung 2). Als wichtigste Erfahrungen erweisen sich die Vermittlung von Kontakten zu Novartis Mitarbeitenden durch die Mentor/innen und das Kennenlernen von verschiedenen Berufsbildern innerhalb der Novartis. Wesentlich waren weiter die WIN-Workshops, die Zusatzangebote und der Kontakt zu den Mit-Mentees. Noch knapp als eher wesentlich erweisen sich das Erkennen von frauenspezifischen Hürden in der beruflichen Laufbahn und von Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch WIN. Die Unterstützung der Mentor/innen bei berufsspezifischen und persönlichen Fragen und als Rollenvorbild wird als weniger wesentlich erachtet. In den ergänzenden Bemerkungen gehen mehrere Mentees näher auf ihre Mentor/innen ein, die einen bezeichnen sie lobend als Hauptgrund für den Erfolg des Programms, die andern halten kritisch das geringe Engagement fest.

<sup>4</sup> Verwendet wurden die „Kunin-Items“. Sie entsprechen einer Skala von 1 („trauriges Smilie“) bis 5 („strahlendes Smilie“).

**Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für die Mentees**

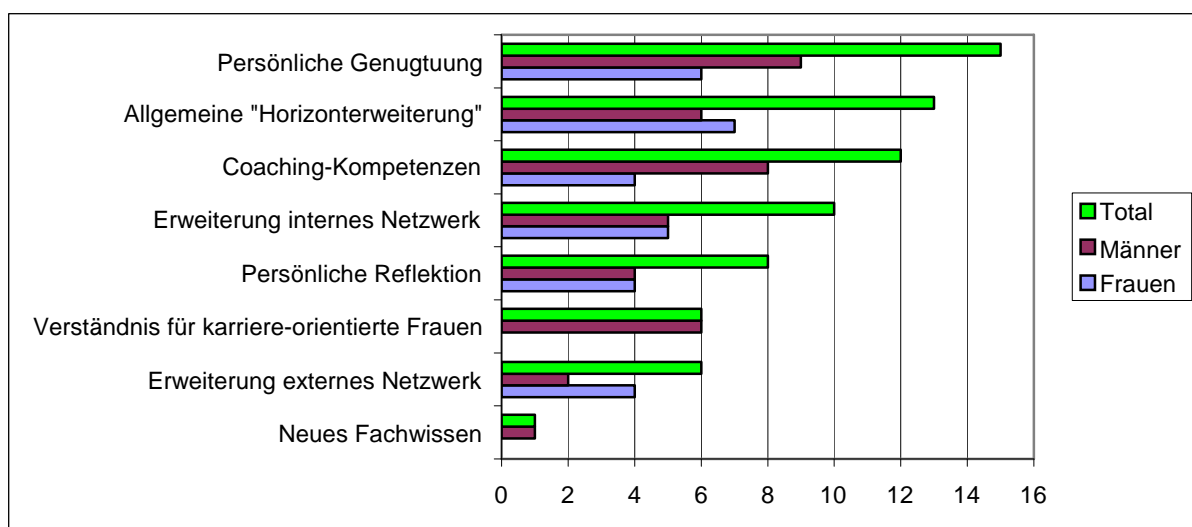


Quelle: Evaluation WIN 5, Befragung der Mentees, N=24, Frage: „Bitte kreuzen Sie an, inwiefern folgende Aspekte dazu beigetragen haben, dass das Mentoringjahr für Sie zu einem Erfolg wurde.“ / Mittelwerte der Skala: 4 = „ausschlaggebend“, 3 = „eher wesentlich“, 2 = „eher unwesentlich“ 1 = „keine Bedeutung“

### Persönlicher Gewinn für die Mentor/innen

Insgesamt nennen die 19 antwortenden Mentor/innen 71 Aspekte als persönlichen Profit. Für 15 Personen (80%) ist die persönliche Genugtuung, eigene Erfahrungen nutzbringend an andere weiterzugeben, ein Gewinn. Für rund zwei Drittel sind die „Allgemeine Horizonsenerweiterung“ (13 Nennungen) und die Entwicklung der Coaching-Kompetenzen (12 Nennungen) weitere persönliche Gewinne. Rund die Hälfte führt die Erweiterung des internen Netzwerkes als Gewinn an, knapp zwei Fünftel die Reflexion des eigenen Weltbildes und der eigenen Erfahrungen sowie je ein Drittel die Erweiterung des externen Netzwerkes und – nur von Mentoren erwähnt – das gestiegene Verständnis für die Anliegen berufstätiger karriere-orientierter Frauen (vgl. Abbildung 3).

**Abbildung 3: Persönlicher Gewinn für die Mentor/innen**



Quelle: Evaluation WIN 5, Befragung Mentor/innen, N=19 (12 Männer, 7 Frauen), Anzahl Nennungen auf die Frage „Welche der folgenden Erfahrungen haben Sie durch WIN dazu gewonnen?“

### 3.3 Laufbahnentscheidungen der Mentees

#### Berufliche Situation zu Beginn und nach Abschluss von WIN

Von den 24 Mentees, welche an der Evaluation teilgenommen haben, waren zu Beginn von WIN 20 Doktorandinnen und 4 Postdoc. Während dem Mentoringjahr haben sieben ihr Doktorat abgeschlossen, eine hat es abgebrochen. Bei 12 Frauen hat sich im Mentoringjahr eine Veränderung hinsichtlich der Anstellung ergeben. 10 von ihnen haben (zum Teil teilzeitlich neben der Arbeit an ihrer Dissertation) eine Tätigkeit in einem Unternehmen aufgenommen, davon 9 in einem Industriebetrieb (konkret: 5 Novartis, 1 Buss Chem Tech AG, 1 RCC Ltd. Itingen, 1 ICW Schweiz AG, 1 F.Hoffmann-La Roche AG) und eine in einem Beratungsunternehmen (Boston Consulting Group). Eine Person ist auf Stellensuche. Drei Mentees haben als reine Doktorandin zu beiden Zeitpunkten keine Anstellung. Die restlichen Mentees sind bei den gleichen Arbeitgebenden tätig wie zu Beginn des Mentoringjahres, wobei die Mehrheit von ihnen eine Anstellung bei der Universität Basel hat. Eine deutliche Mehrheit der Mentees arbeitet in einer forschungsbezogenen Funktion.

#### Zeitpunkt von WIN in der beruflichen Laufbahn

Die grosse Mehrheit der Mentees erachtet den Zeitpunkt von WIN in der persönlichen beruflichen Laufbahn als günstig. Die Mentees, die in einer fortgeschrittenen Qualifikationsstufe stehen, bezeichnen ihn deshalb als günstig, weil bei ihnen die Bewerbungsphase kurz bevorstand bzw. mit WIN zusammenfiel oder Laufbahnentscheidungen anstanden. *“It was at the stage of planning next steps after my PhD. Timing was perfect!”* *“WIN ist kurz vor der Bewerbungsphase sehr nützlich.”* *“Now I could use my networking in order to achieve my biggest ambition and desire: working and being accepted in Novartis.”* Aber auch die Mentees, die erst am Anfang ihrer Dissertation standen, bezeichnen den Zeitpunkt als günstig. Als Gründe werden aufgeführt, dass bis zum Ende des Doktorats noch genügend Zeit bleibt und so die Angebote von WIN ohne Druck genutzt und Laufbahnfragen rechtzeitig geklärt werden konnten. *“Weil ich nicht in der Schlussphase meiner Dissertation war, hatte ich genügend Zeit um viele interessante Leute und die Firma gut kennen zu lernen.”* *“Noch viel Zeit zur Verfügung. Man kann den eigenen Werdegang noch beeinflussen, wenn man am Schluss der Dissertation weiss, was die Industrie anbietet.”*

Drei Personen bezeichnen den Zeitpunkt von WIN für sie persönlich als ungünstig. Bei einer Mentee fiel WIN in die mit Stress verbundene Endphase der Promotion, eine andere erachtet ihr Alter als hinderlich und hätte WIN direkt nach dem Lizenziat bevorzugt, für eine weitere war WIN zu spät, weil sie das Netzwerk und die Informationen nicht mehr für ihre Bewerbungen nutzen konnte.

#### Universität und Industrie als künftige Arbeitgeberinnen

Die Mentees wurden gefragt, welche Gründe für sie persönlich für bzw. gegen eine Stelle in der Industrie bzw. an der Universität sprechen (vgl. Abbildung 4).

**Für eine Stelle in der Industrie** werden von 22 Mentees insgesamt 40 Aspekte genannt. Als überragendes Hauptargument für die Industrie erweisen sich die guten und vielfältigen Laufbahn- und Karriere-möglichkeiten: *„Unterschiedliche Tätigkeitsfelder und Entwicklungsmöglichkeiten.“* *“Career development“*. Auch der Lohn bzw. die Anstellungsbedingungen sind ein wesentlicher Pluspunkt. Weitere Gründe pro Industrie – aber mit deutlich weniger Nennungen – sind der Praxisbezug, die Strukturen und die Kooperationsmöglichkeiten. *“Applizierbare Forschung.“* *“Excellent resources for high quality research.“* *“Strukturiertes und leistungsorientiertes Arbeiten.“* *“Kooperation mit anderen Gruppen innerhalb der Firma und u.U. auch ausserhalb (...).“*

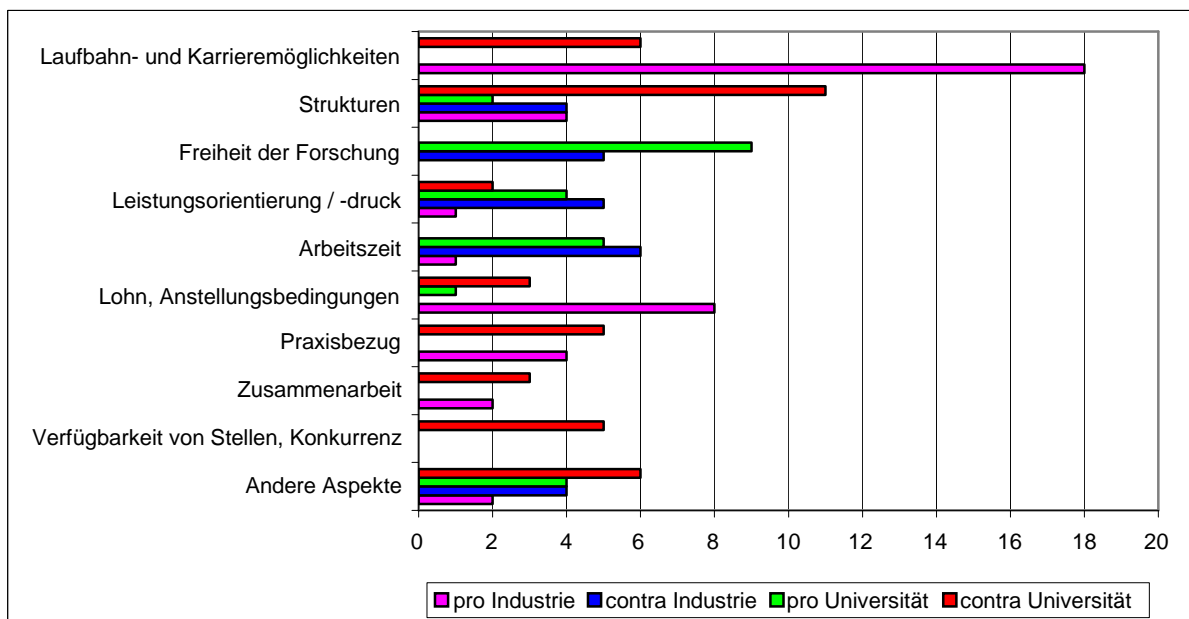
**Gegen eine Stelle in der Industrie** nennen 17 Mentees insgesamt 24 Gründe. Dabei stehen vier Themenkreise im Vordergrund. Negativ beurteilt wird die Arbeitszeit, primär die Unmöglichkeit von qualifizierter Teilzeitarbeit. *„Quite impossible to work at part time (overall to enter with a part time job).“* Ebenfalls als Negativpunkt werden die hohe Leistungsorientierung und damit verbunden der hohe Leistungsdruck genannt. Gegen die Industrie sprechen weiter die mangelnde Freiheit der Forschung und die als hierarchisch und rigid erlebten Strukturen. *“Zielorientiertes Arbeiten (nicht die Wissenschaft zählt, nur der mögliche Gewinn).“* *„Zu hierarchisch.“* Weitere Gründe werden nur noch vereinzelt angefügt: zweimal die schlechten Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, einmal

das häufig schlechte Arbeitsklima und einmal eine zu starke Beeinflussung der Mitarbeitenden durch das Unternehmen.

**Für eine Stelle an der Universität** finden nur 14 Mentees Pro-Argumente, sie nennen 25 Aspekte. Im Vordergrund stehen die Freiheit der Forschung und die flexiblen Arbeitszeiten, welche auch Teilzeitarbeit umfassen. „*Freies Forschen möglich.*“ „*Zeit und Themen selbständig wählbar/einteilbar.*“ „*Möglichkeit für Frauen Teilzeit zu arbeiten.*“ Für die Universität spricht für vier Mentees weiter der geringere Leistungs- und Zeitdruck. „*Entspannteres Arbeiten, weniger Stress.*“ Die weiteren Aspekte werden nur noch vereinzelt genannt: zweimal das informelle, inspirierende Umfeld, zweimal die besseren Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, einmal die tieferen Ansprüche und einmal die Möglichkeit der Übernahme einer Lehrfunktion.

**Gegen eine Stelle an der Universität** erwähnen 22 Mentees 41 Aspekte. Als häufigster Negativpunkt nennen sie die Strukturen, insbesondere die Abhängigkeit von Einzelpersonen (Professor/innen), die ungesicherten Ressourcen für die Forschung, die Trägheit des Systems und der hohe Druck, möglichst viel und rasch zu publizieren. „*Größere Abhängigkeit von einzelnen Personen (z.B. eines Profs).*“ „*Oft fehlendes Budget.*“ „*Wenig finanzielle Mittel von der Uni (man muss sich selbst um Drittmittel kümmern).*“ Weiter mehrfach genannt werden die beschränkten Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten, die geringe Verfügbarkeit von Stellen und die hohe Konkurrenz unter den Forschenden, der mangelnde Praxisbezug, der schlechtere Lohn sowie die beschränkten Kooperationsmöglichkeiten. Weitere Aspekte werden nur noch vereinzelt genannt, so etwa die mangelnde Anerkennung, die zu geringe Leistungsorientierung, der zu grosse Stress oder die Notwendigkeit der geographischen Mobilität.

**Abbildung 4: Argumente für und gegen eine Stelle in der Industrie bzw. an der Universität**



Quelle: Evaluation WIN 5, Befragung Mentees, N=24, Anzahl Nennungen auf „Folgende Gründe sprechen für mich FÜR bzw. GEGEN eine Stelle in der Industrie bzw. an der Universität.“

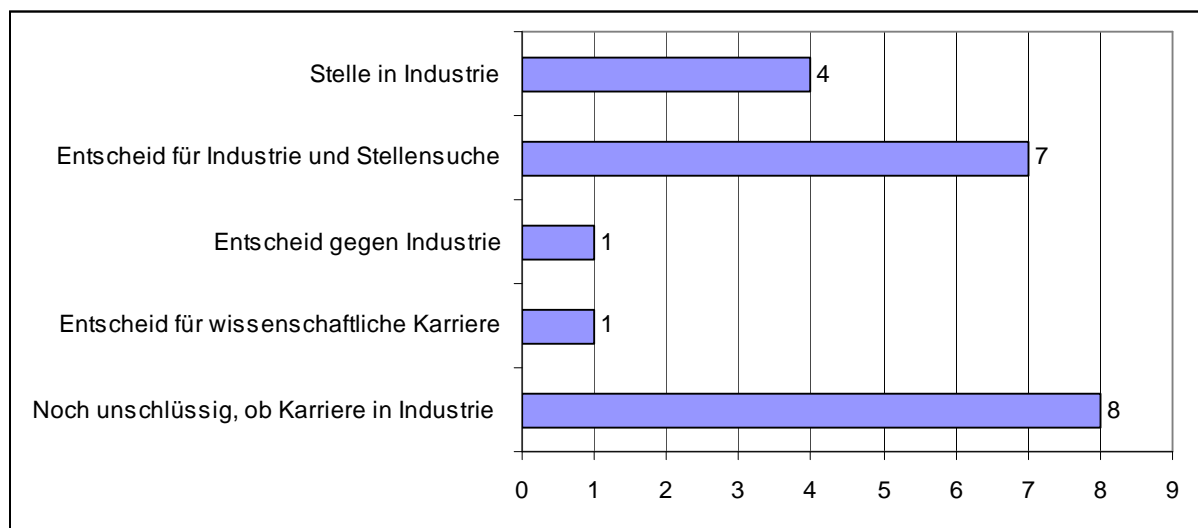
Das **Bild eines Grosskonzerns** ist bei der klaren Mehrheit von 16 der 24 Befragten positiver oder deutlich positiver geworden.<sup>5</sup> Bei einem Viertel (5 Mentees) hat sich keine Änderung ergeben und nur bei zwei Personen ist das Bild eher negativer geworden. In den ergänzenden Bemerkungen wird mehrfach darauf hingewiesen, dass das Bild vor allem konkretisiert und differenziert werden konnte.

<sup>5</sup> Auf der verwendeten fünfstufigen Skala (5 = „deutlich positiver geworden“, 4 = „eher positiver geworden“, 3 = „keine Veränderung“, 2 = „eher negativer geworden“, 1 = „deutlich negativer geworden“) ist der Mittelwert 3.8.

## Laufbahnentscheidungen konkret

Für eine Mehrheit der Mentees hat WIN nach eigener Einschätzung zu einer **Laufbahnentscheidung** beigetragen (vgl. Abbildung 5). Bei knapp der Hälfte dahingehend, dass sie sich für eine Laufbahn in der Industrie entschieden haben. Vier von ihnen geben sogar an, dass sie dank WIN eine Stelle in der Industrie antreten konnten. Acht Frauen sind noch unentschieden, ob sie in der Industrie arbeiten möchten oder nicht, eine Person hat sich bereits dagegen entschieden, eine andere ist sicher, eine wissenschaftliche Karriere verfolgen zu wollen.

**Abbildung 5: Persönliche Laufbahnentscheidung und Beitrag von WIN**



Quelle: Evaluation WIN 5, Befragung Mentees, N=24, Anzahl Nennungen auf die Frage „WIN hat dazu beigetragen, dass ich heute...“ (Drei Personen nahmen zu dieser Frage keine Stellung.)

## Die Perspektive der Mentor/innen

Die Mentor/innen wurden gebeten, die Kompetenzen und Einstiegschancen der Mentees einzuschätzen. Sowohl die fachlichen als auch die sozialen und personalen Kompetenzen der am Mentoringprogramm teilnehmenden Nachwuchswissenschaftlerinnen werden von einer deutlichen Mehrheit den Mentor/innen als gut bezeichnet.<sup>6</sup> Bezüglich konkreter Einstiegschancen in die Industrie sind die Befragten etwas kritischer: sie werden durchschnittlich noch knapp als eher gut erachtet,<sup>7</sup> und von immerhin rund zwei Fünfteln als (eher) schlecht. In den Bemerkungen zu dieser Frage wird darauf hingewiesen, dass die mangelnde Berufserfahrung den Einstieg in ein Grossunternehmen schwierig macht und es wird ein Umdenken von Seiten der Firma gefordert. Eine Person regt an, die in der Novartis benötigten Profile mit den Selektionskriterien von WIN zu verbinden, um mehr Anstellungen zu ermöglichen, eine andere lobt im Gegenteil, dass genau dies nicht der Fall und deshalb ein echter Dialog zwischen Wissenschaft und Industrie möglich war.

## 3.4 Die Tätigkeit als Mentor/in

### Konzept und Zielsetzungen von WIN kongruent

WIN ist aus Sicht der grossen Mehrheit der Mentor/innen uneingeschränkt ein geeignetes Programm, um den Nachwuchswissenschaftlerinnen die Möglichkeit einer Tätigkeit in der Industrie nahe zu bringen. Diejenigen, welche ihre Einschätzung begründen, betonen vor allem die Wichtigkeit von persönlichen Kontakten, einem Netzwerk und Einsichten in ein Unternehmen, welche WIN bieten kann. „Schaffung von persönlichen Kontakten und damit Möglichkeit für Netzwerk.“ „Mitzuerleben, wie die

<sup>6</sup> Auf der verwendeten vierstufigen Skala (4 = „gut“, 3 = „eher gut“, 2 = „eher schlecht“, 1 = schlecht) liegt der Mittelwert für die Fachkompetenzen bei 3.6 und für die sozialen und personalen Kompetenzen bei 3.4.

<sup>7</sup> Auf der in Fussnote 6 erwähnten Skala liegt der Mittelwert bei 2.8.

*Mentee sich nach und nach immer selbstverständlicher in einer Organisation zurechtfindet, die ihr vorher verschlossen und undurchdringlich vorkam, hat mich überzeugt, dass WIN wie ein Türöffner funktionieren kann. Die Entscheidung, eine Tätigkeit in der Industrie anzunehmen, kann auf einer ganz anderen Wissensgrundlage gefällt werden, als vor diesem WIN-Jahr.“*

Fünf Personen bringen Vorbehalte an und erachten WIN nur teilweise als geeignet. Sie schränken ein, dass es nur dort sinnvoll funktioniert, wo Profile und Interessen der Mentees mit denen von Novartis übereinstimmen, was von beiden Seiten her nicht immer der Fall sei. *„Sie können sich zwar einen Überblick über die Industrie machen, erfahren aber gleichzeitig, dass es für sie bei der Novartis als Berufsanfänger kaum Chancen gibt.“* *“(…) Und hier wird es zu einer Herausforderung von Seiten der Mentee auch wirklich alle Möglichkeiten, die Novartis bietet, die Türen die wir öffnen auch wirklich zu betreten.“* *“Für ‚Phil-I-erinnen‘ schwierig.“*

### **Herausforderungen für die Mentor/innen**

Mit vier Ausnahmen waren alle Befragten in ihrer Tätigkeit als Mentor/in mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Am häufigsten erwähnt wird dabei die Notwendigkeit, selber neben allen anderen Verpflichtungen genügend Zeit für die Aufgabe zu finden; eine Person bemängelt in diesem Zusammenhang auch die geringe zeitliche Verfügbarkeit der Mentee. Drei Personen erwähnen ihre Rolle als Türöffner/innen als Herausforderung, bei zwei war die Zielklärung mit der Mentee besonders herausfordernd, je einmal erwähnt werden mangelnde Sozialkompetenzen der Mentee, unterschiedliche Interessen, das Coaching in unbekanntem Themenbereichen und die Herausforderung, mit dem „Drive“ der Mentee mitzuhalten. *„Zeitaufwand.“* *“To ‘find’ enough time to run in parallel my standard Novartis activities and the specific WIN tasks.“* *“Herauszuarbeiten, welche Bedürfnisse von Seiten der Mentee bestehen und wie diese mit Möglichkeiten und Angeboten von Novartis in Einklang gebracht werden könnten.“* *“To act as a door-opener for a permanent position for the mentee.“*

### **Zusätzliche Unterstützung für die Mentor/innen**

Eine deutliche Mehrheit der Mentor/innen hätte sich keine zusätzliche Unterstützung während WIN gewünscht. Mehrmals wird darauf hingewiesen, dass die Unterstützung sehr gut war, sowohl von Seiten der Verantwortlichen als auch im gesamten Unternehmen. Nur drei Mentor/innen nennen Aspekte, in denen sie sich mehr Unterstützung gewünscht hätten. Zwei Personen geht es dabei um die offizielle Anerkennung der Tätigkeit im Rahmen von WIN, eine hätte sich Unterstützung im Umgang mit konkreten Problemen im Mentoringprozess gewünscht. *„Die Unterstützung innerhalb der Organisation hat mich beeindruckt. Wen man angefragt hat, ob die Mentee des WIN Programms vorbeischauchen könnte, hat sofort zugesagt.“* *“Mühe machte der mehr oder weniger passive Widerstand des Vorgesetzten und das Fehlen jeglicher Anerkennung.“*

### **Eigene Mentoring Erfahrung vor WIN**

Eine Mehrheit der Befragten verfügte bereits vor WIN über Mentoring Erfahrung. Sieben Mentor/innen kennen die „andere Seite“ aus direkter Erfahrung: Vier Personen wurden in informellem Rahmen als Mentee gefördert, eine in einem formellen Programm und zwei kannten eine Förderung sowohl in formellem als auch in informellem Rahmen. Knapp die Hälfte der Befragten verfügte bereits vor WIN über Erfahrung als Mentor/in: Vier waren Mentor/in in einem formellen Programm, ebenso viele in informellem Rahmen, eine Person sowohl in formellem als auch in informellem Rahmen. Lediglich fünf Personen haben gar keine Mentoring Erfahrung, weder als Mentee noch als Mentor/in.

Welchen Nutzen hatte diese Erfahrung für die Tätigkeit im Rahmen von WIN? Die elf Personen, welche zu dieser Frage Stellung nehmen, betonen vor allem den generellen Nutzen der Erfahrungen wie die Tatsache, dass mögliche Probleme und Hindernisse bekannt waren. *„Vertiefung der schon vorandenen Kenntnisse und Fähigkeiten.“* *“Ich kannte manche Probleme, die ein Mentee gegenüber seinem Mentor hat.“* *“Experience helps always.“* *“By knowing already the main problems and hurdles.“*

### **Bereitschaft, wieder Mentor/in zu sein**

Mehr als vier Fünftel der befragten Mentor/innen würden sich grundsätzlich wieder für die Aufgabe zur Verfügung stellen. Begründet wird dies mit der sinnvollen, motivierenden Tätigkeit – mehrfach allerdings mit der Einschränkung, dass eine aufwandbedingte Pause erwünscht sei. *„Sinnvolle, wert generierende Tätigkeit.“* *“Wichtiges Programm und eigener Spass.“* *“Ich finde es sehr inspirierend, mit*

diesen hochmotivierten schlaun jungen Damen zusammenzukommen (...) Das fordert einen selbst auch heraus, Schritt zu halten.“ Zwei Personen wären eventuell wieder dazu bereit, eine begründet ihr Zögern mit der mangelnden Anerkennung der Tätigkeit durch ihren Vorgesetzten. Eine steht aus Altersgründen nicht mehr zur Verfügung.

### 3.5 WIN – das Konzept unter der Lupe

In offenen Fragen wurden Mentees und Mentor/innen die Gelegenheit gegeben, positive Aspekte und Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf die Programmgestaltung von WIN aufzuführen.

Bei den **Mentees** nennen 19 Personen insgesamt 45 **Pluspunkte**, welche ihnen besonders gut gefallen haben. Am häufigsten werden die Programmstruktur insgesamt, die Organisation und die Workshops genannt. Weitere mehrfach erwähnte positive Aspekte sind die Zusatzangebote für die Mentees, die vielerorts festgestellte grosse Hilfsbereitschaft, der Kontakt mit anderen Mentees und die Aufnahme von „Frauthemen“ (wie Frau und Karriere oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie). Weiter gelobt werden je einmal das Matching, die Tonalität im Umgang und die Ziele des Programms. *„Die gemeinsamen Anlässe waren hervorragend organisiert und von der Häufigkeit her gerade richtig.“* *„Der Organisation kann ich nur die beste Note geben!“* *„Workshops: sehr viel interessante Themen (...).“* *„(...) the network between the mentees.“* *„Themen über Frauen, Karriere und Kinder.“*

Mit einer Ausnahme führen auch alle **Mentor/innen** positive Aspekte auf (insgesamt 24 Nennungen). Am häufigsten genannt werden die Workshops und die Programmstruktur mit ihren vielfältigen Möglichkeiten für die Mentees. Weiter positiv erwähnt werden die gute Organisation, die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten, der Austausch im Mentoring-Duo sowie die offene und konstruktive Stimmung. *„The workshops were stimulating.“* *„Das gesamte Programm ist sehr schön aufgesetzt.“* *„Lockere, individuelle Programmgestaltung der einzelnen Teams mit sporadischen Checks.“* *„Gutes Matching bei den Paaren.“* *„Der direkte Kontakt und die direkte Arbeit mit meiner Mentee.“* *„Ich fand das Format und die Gestaltung voll OK. Schwierig, noch besser zu werden.“*

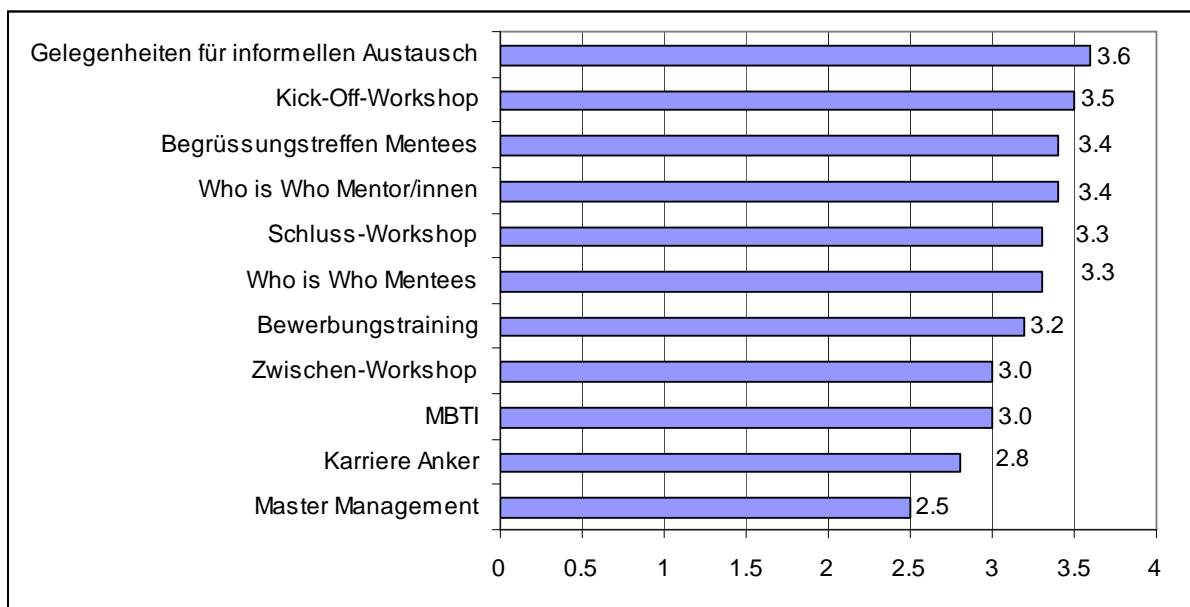
Die Befragten nennen auch **Verbesserungsmöglichkeiten**. 18 **Mentees** machen insgesamt 28 Vorschläge. Am häufigsten sind Anregungen im Zusammenhang mit der Programmgestaltung, konkret die Aufnahme neuer Programmbausteine. Mehrfach erwähnt wird dabei der Wunsch nach einem Baustein, welcher zu einem frühen Zeitpunkt die Strukturen von Novartis vorstellt und damit einen Gesamtüberblick ermöglicht. Weiter gewünscht werden Bausteine, welche mehr Kontakt zu anderen Mentor/innen und Mentees ermöglichen, angeregt wird auch eine Koordination von Treffen bei Novartis-Mitarbeitenden. Acht Mentees thematisieren bei den Verbesserungsmöglichkeiten die Mentor/innen. Gefordert werden eine bessere Auswahl der Mentor/innen, eine bessere Information über die Aufgaben und ein besseres Matching. Drei Personen machen Vorschläge zu den Workshops selber (Inhalte, Form, Sprache). Weitere Anregungen sind die Ergänzung des „Who is Who“ mit Fotos und der Ausbau des geschützten Bereichs in der Web-Page. *„Gefehlt hat mir ein bisschen ein möglichst früher Gesamtüberblick über die Firma Novartis.“* *„More information about different line functions at Novartis.“* *„Das Matching Mentee-Mentor könnte noch verbessert werden oder z.B. bereits während dem Win-Jahr zwischenevaluert und allenfalls geändert (ausgetauscht) werden.“* *„Equilibrate and accurate selection of Mentors. (...) All Mentors should compete to the same target, using same resources.“*

Bei den **Mentor/innen** machen 11 Personen 16 Verbesserungsvorschläge. Dabei stehen drei Themenkreise im Vordergrund. Am häufigsten werden die Auswahl der Mentees und das Matching thematisiert. Dabei geht es um eine Verbesserung des Matchings (z.B. durch einen stärkeren Einbezug der Mentor/innen) und der Wahl des Zeitpunktes in der Laufbahn der Mentees (konkret genügend Abstand zum Abschluss der Dissertation). Zweimal wird die Ausdehnung des Programms auf männliche Bewerber vorgeschlagen, einmal die Berücksichtigung von typischen Rekrutierungsprofilen von Novartis bei der Auswahl. Zweitens werden Anregungen im Zusammenhang mit den Workshops gemacht und kürzere Workshops, welche den Mentor/innen die Teilnahme vereinfachen, gefordert. Drittens gibt es Vorschläge für weitere Programmteile (stärkerer Erfahrungsaustausch zwischen Mentor/innen, bessere Möglichkeiten zum Kennenlernen der anderen Mentees, Retraite für Mentees, Anleitung zu allgemeinen Problemen im Prozess). *„Higher involvement of the mentors in the ‚pairing‘ process.“* *„Ausdehnung auch auf männliche Bewerber, diese haben gerade was die*

*Persönlichkeitsstruktur betrifft nicht unbedingt bessere Chancen bei Einstellungen.“ „Less extensive get-together sessions.“ „Ich könnte mir einen regeren Erfahrungsaustausch unter Mentoren vorstellen, unter dem Jahr.“*

Die **Mentees** wurden im Fragebogen aufgefordert, **elf verschiedene Programmbausteine** hinsichtlich ihrer Nützlichkeit einzuschätzen (vgl. Abbildung 6). Besonders positiv werden die Gelegenheiten zum informellen Austausch und der Kick-Off-Workshop beurteilt. Ebenfalls sehr gute Noten erhalten das Begrüßungstreffen für Mentees und der Schlussworkshop sowie die beiden „Who is Who“ der Mentor/innen und Mentees. Als eher hilfreich werden das Bewerbungstraining, der Zwischenworkshop und das Angebot „Master Briggs Typen Indikator / MBTI“ bezeichnet. Noch knapp als eher hilfreich erachten die Antwortenden das Angebot „Karriere-Anker“ und – am kritischsten beurteilt – das Testverfahren „Master Management“.

**Abbildung 6: Beurteilung einzelner Programmbausteine durch die Mentees**



Quelle: Evaluation WIN 5, Befragung Mentees, N=24, Antworten auf die Frage: „Wie beurteilen Sie die einzelnen Programmbausteine und speziellen Angebote für die Mentees (falls Sie davon Gebrauch gemacht haben)? Mittelwerte auf der verwendeten Skala: 4 = „Sehr hilfreich“, 3 = „eher hilfreich“, 2 = „eher nicht hilfreich“, 1 = nicht hilfreich.“

Einer Mehrheit der Mentor/innen hat das Mentor/innen-Portrait „**Who is Who**“ einen persönlichen **Nutzen** gebracht. Inhaltlich begründet wird dies mit der Möglichkeit einen raschen Überblick zu gewinnen und Synergien bei der Kontaktsuche zu nutzen. Sieben Personen sahen darin keinen Nutzen, weil sie keine Zeit hatten, es zu studieren oder keinen Bedarf sahen, es zu verwenden aber auch, weil sie die portraitierten Personen nicht zuordnen konnten.

### **Aktivitäten der „Peers“ – von Mentees organisierte Treffen**

Während dem Mentoringjahr fanden 9 von der „Projektgruppe Mentees“ organisierte Anlässe statt, vier davon mit Gästen. Themen waren u.a. „Work-Life-Balance“, „Tipps für die Frau in der Berufswelt“, „Novartis im Zeitalter der Globalisierung“. Daneben gab es im Rahmen von Führungen zweimal die Gelegenheit, Einblick in besondere Unternehmensbereiche von Novartis zu nehmen. Die Mentees trafen sich zudem dreimal zum informellen Austausch und geselligen Beisammensein. Diese Anlässe von und für Mentees wurden gut besucht. Nur drei Mentees nahmen an keinem Anlass teil, 5 Frauen geben an, fast immer dabei gewesen zu sein, 8 nennen 3 bis 5 Anlässe und 7 Mentees 1 bis 2 Anlässe, welche sie besucht haben. Insgesamt erhalten die Anlässe von den Mentees gute Noten. Sie ge-

ben an, dass die besuchten Anlässe gut organisiert waren, ihnen insgesamt viel gebracht haben und ihrem Interesse entsprachen.<sup>8</sup>

### 3.6 Nachhaltigkeit der Kontakte

#### Die Perspektive der Mentees

Seit Abschluss von WIN hatten beinahe drei Viertel der Befragten **persönliche Kontakte** mit anderen Mentees, zwei Drittel mit Mitarbeitenden von Novartis und rund drei Fünftel auch mit ihren Mentor/innen. Eine grosse Mehrheit beabsichtigt, diese Kontakte auch weiterhin zu pflegen: mit wenigen Ausnahmen gilt dies für die anderen Mentees und den/die eigene Mentor/in, für fast zwei Drittel auch für andere Mitarbeitende von Novartis (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Erfolgte und beabsichtigte Kontakte der Mentees**

	<b>Kontakt seit Abschluss von WIN</b>	<b>Aktive Kontaktpflege beabsichtigt</b>
<i>Mit Mentor/in</i>	14 Personen	20 Personen
<i>Mit Mitarbeitenden von Novartis</i>	15 Personen	15 Personen
<i>Mit anderen Mentees</i>	17 Personen	21 Personen

Quelle: Evaluation WIN 5, Befragung der Mentees, N=24

Auf die Frage, ob sie an jährlichen **Treffen von „WIN-Ehemaligen“** teilnehmen würden, antworten 17 Mentees mit „ja“ und 7 mit „eventuell“. In den Bemerkungen wird darauf hingewiesen, dass die Erhaltung des Netzwerkes durch solche Treffen sehr sinnvoll wäre, insbesondere dann, wenn Teilnehmerinnen aus allen Durchgängen dabei wären und eine Art Gemeinschaft von „WIN Alumnae“ entstehen könnte. Einschränkend wird festgehalten, dass die Teilnahme an Treffen von Wohnort und Zeit abhängen würde.

#### Die Perspektive der Mentor/innen

Zwei Drittel der Mentor/innen schätzen die **Nachhaltigkeit** der Mentoringbeziehung nach Abschluss des Programms als positiv ein. Sie gehen davon aus, dass der Kontakt in der einen oder anderen Weise aufrechterhalten bleibt. *„Ich besuche meine Mentee in zwei Wochen und wir sind in e-mail Kontakt.“* *„Wir verabreden uns nach wie vor regelmässig zu gemeinsamen Mittagessen.“* *“(…) das gegenseitige Wissen, dass man einander bei Fragen problemlos kontaktieren kann, ist glaube ich auf beiden Seiten vorhanden.“* Für drei Personen ist die Nachhaltigkeit je nach Situation unterschiedlich, konkret abhängig vom Mentoring-Duo und dem Interesse der Mentee, drei schätzen die Nachhaltigkeit der Beziehung eher gering ein und gehen davon aus, dass es kaum noch zu Kontakten kommen wird. *„Abhängig von der Initiative der Mentee.“* *„Kommt auf ‚match‘ in der Persönlichkeit und des Wissensgebietes an.“* *„Weniger nachhaltig.“* Ebenfalls zwei Drittel der Mentor/innen bezeichnen das eigene Interesse an einer Aufrechterhaltung des Kontaktes als vorhanden und zum Teil sogar sehr gross. Drei Personen haben ein beschränktes Interesse an einer Weiterführung des Kontakts, für zwei ist sie abhängig von der Initiative der Mentee und dem Wohnort und zwei Personen äussern sich nicht zu dieser Frage.

<sup>8</sup> Auf der verwendeten vierstufigen Skala (4 = „stimme völlig zu“, 3 = „stimme eher zu“, 2 = „lehne eher ab“, 1 = „lehne völlig ab“) liegen die Mittelwerte bei 3.5 (Organisation) bzw. 3.3 (Nutzen) sowie 3.2 (Interesse).

## 4 Fazit

### 4.1 Zusammenfassung der Resultate

Das Mentoringjahr WIN 5 erhält in der Evaluation sowohl von Seiten der Mentees als auch der Mentor/innen sehr gute Noten. Dies zeigt sich sowohl in der Gesamteinschätzung, welche bei beiden Seiten unbestritten gut ausfällt, als auch hinsichtlich der einzelnen Aspekte des Programms.

Für die **Mentees** waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren von WIN die Vermittlung von Kontakten zu Novartis Mitarbeitenden durch die Mentor/innen und das Kennenlernen von verschiedenen Berufsbildern innerhalb der Novartis. Auch das Rahmenprogramm und die Kontakte zu den Mit-Mentees werden als wesentlich erachtet. Die grosse Mehrheit der Mentees erachtet den Zeitpunkt von WIN in der persönlichen beruflichen Laufbahn als günstig, wobei diese Einschätzung auch für die „Versuchsgruppe“ gilt, d.h. für die fünf Mentees, die noch am Anfang ihrer Dissertation stehen. Durch die Teilnahme bei WIN ist das Bild eines Grosskonzerns bei einer Mehrheit der Mentees besser geworden. Ebenfalls bei einer Mehrheit hat WIN zu einer Laufbahnentscheidung beigetragen. Knapp die Hälfte hat sich für eine Laufbahn in der Industrie entschieden und die meisten konnten bereits eine solche Stelle antreten. Das Attraktive an einer Stelle in der Industrie sind für die Mentees vor allem die guten und vielfältigen Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten, Lohn und Anstellungsbedingungen sowie der Praxisbezug. Gegen eine Stelle in der Industrie sprechen unter anderem die Arbeitszeit (insbesondere die als schlecht erachteten Teilzeitmöglichkeiten), der Leistungsdruck, die mangelnde Forschungsfreiheit und die hierarchischen Strukturen. Bei einer Stelle an der Universität sind es die Freiheit der Forschung und die flexiblen Arbeitszeiten mit Reduktionsmöglichkeiten, welche den Mentees reizvoll erscheinen. Sie finden aber viel mehr Argumente gegen eine solche Laufbahn. Nicht attraktiv wirken insbesondere die Strukturen (Abhängigkeit von Einzelpersonen, ungesicherte Ressourcen etc.) und eingeschränkte Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten.

Die **Mentor/innen** profitierten für sich selber vor allem durch die persönliche Genugtuung, eigene Erfahrungen nutzbringend an andere weiterzugeben, durch eine allgemeine Horizonsweiterung und die Entwicklung ihrer Coaching-Kompetenzen. Eine Mehrheit der Mentor/innen verfügte bereits vor WIN über formelle oder informelle Erfahrung als Mentor/in und/oder Mentee. Die Befragten erachten WIN insgesamt als geeignetes Programm, den Nachwuchswissenschaftlerinnen die Industrie nahe zu bringen. Sie bezeichnen die fachlichen und die personalen und sozialen Kompetenzen der teilnehmenden Mentees mehrheitlich als gut, die konkreten Einstiegschancen in die Industrie als mittel. In ihrer Rolle als Mentor/in war die grösste Herausforderung, genügend Zeit zu finden, um die mit WIN verbundenen Aufgaben neben den anderen Verpflichtungen einzubauen. Mit wenigen Ausnahmen hätten sich die Mentor/innen keine zusätzliche Unterstützung für ihre Aufgabe gewünscht. Vor dem Hintergrund dieser positiven Erfahrungen würde sich die grosse Mehrheit wieder als Mentor/in zur Verfügung stellen.

Als **Positivpunkte im Konzept von WIN** treten Programmstruktur, gute Organisation und Workshops sowie andere, zusätzliche Angebote hervor. Verbesserungsvorschläge gibt es vor allem in zwei Bereichen: Einerseits gibt es Vorschläge zur Programmstruktur durch die Aufnahme von zusätzlichen Bausteinen oder Anpassungen bei der Gestaltung der Workshops. Andererseits wird eine Optimierung der Auswahl der Mentees und der Mentor/innen und des Matchings gefordert.

Bei einer Mehrheit der Beteiligten bestehen die Absicht und das Interesse, die durch WIN entstandenen **Kontakte** weiter zu pflegen. Die Mentees würden ein „Ehemaligen-Treffen“ von WIN begrüßen.

## 4.2 Kommentare zu den Ergebnissen

(Vgl. auch Resultate der bisherigen Durchgänge WIN 1 bis 4 unter <http://pages.unibas.ch/win>, Link „Evaluationen“.)

**Rücklauf:** Der 5. Durchgang von WIN zeichnet sich durch den bisher höchsten Gesamtrücklauf aus. 86% der Teilnehmenden haben sich an der Schlussevaluation beteiligt und den Fragebogen zurückgeschickt (im Vergleich dazu: WIN 1 80%, WIN 2 69%, WIN 3 63% und WIN 4 80%). Bei den Mentees betrug der Rücklauf sogar 96%, d.h. ausser einer Mentee haben alle geantwortet, was das grosse Engagement der WIN 5 Mentees deutlich widerspiegelt.

**Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer – ein Blick auf einige Personaldaten:** Zum zweiten Mal wurde von allen Teilnehmenden das Alter erhoben. Interessant ist, dass die durchschnittliche Altersdifferenz zwischen Mentees und Mentor/innen identisch ist zum letzten Durchgang und wiederum 13,5 Jahre beträgt. (Bei WIN 4 waren die Mentees durchschnittlich 30,5 Jahre alt und die Mentor/innen 44-jährig, bei WIN 5 hatten die Mentees ein Durchschnittsalter von 31,5 Jahren und die Mentor/innen von 45 Jahren.) Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit der Mentor/innen beträgt 14 Jahre (bei WIN 4 11 Jahre). Diese Daten unterstreichen den Ansatz des klassischen One-to-One-Mentoring, bei welchem die Mentee insbesondere von der Berufs- und Lebenserfahrung der älteren Person profitieren kann. Erstmals wurde bei WIN 5 die Herkunft der Mentees erhoben. Dabei fällt auf, dass rund die Hälfte der Frauen aus Deutschland bzw. aus anderen EU-Ländern stammen, „nur“ rund ein Drittel aus der Schweiz und die andern Frauen aus Nicht-EU Ländern, mehrheitlich aus Osteuropa. WIN strebt ausdrücklich eine Heterogenität an; dabei wird das Kriterium der Nationalität in Zukunft bei der Selektion der Nachwuchswissenschaftlerinnen – analog dem Schlüssel bezüglich fachlicher „Herkunft“ der Mentees – expliziter definiert werden müssen. Das Profil der Gruppe der Mentees sollte diesbezüglich in etwa demjenigen entsprechen, welches sich zur Zeit bei den Doktorierenden der Universität Basel zeigt. Nämlich, dass rund die Hälfte Schweizerischer Nationalität sind, rund die Hälfte aus dem Ausland und davon rund 70% aus den umliegenden Ländern stammen.

**Matching der Duos:** Die Mentees von WIN 5 waren ausgesprochen dynamisch und eigenständig. Man gewann den Eindruck, dass viele der Frauen für sich das Optimum aus WIN herausholen wollten und sich entsprechend ihren Interessen und Bedürfnissen organisierten. Dabei waren nicht alle gleichermassen zufrieden mit den Möglichkeiten, die sich durch den Kontakt mit ihrem Mentor oder ihrer Mentorin ergaben. Die mehrfach geäusserte Kritik am Matching – auch von Seiten der Mentor/innen – ist bestimmt ernst zu nehmen. Gleichzeitig müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden: Einerseits der Faktor Zeit bzw. das geforderte Engagement. Die Mentor/innen stehen in einem hektischen Tagesgeschäft und die Funktion als Mentor/in ist ein Zusatzaufwand. Je nach Ansprüchen von Seiten der Mentees übersteigt dies ganz einfach die Möglichkeiten der Mentor/innen. Andererseits dürften bezüglich WIN insbesondere von Seiten der Mentees relativ hohe Erwartungen bestanden haben und zusätzlich durch den Fernsehbeitrag und das Portraits der drei Duos latent das Bild eines „Ideal-Mentors“ entstanden sein. Gemessen an dem hohen Standard war dann möglicherweise die eine und andere Mentee mit ihrer eigenen Situation nicht vollumfänglich zufrieden.

**Gewinn für die Mentees:** Analog der Zielsetzung von WIN steht für die Mentees an erster Stelle als Gewinn die Möglichkeit, konkrete Berufsbilder in der Industrie kennen zu lernen sowie der Kontakt zu den jeweiligen Jobinhaber/innen, vermittelt durch den Mentor bzw. die Mentorin. Zudem profitieren die einzelnen Mentees – je nach individuellen Bedürfnissen und Interessen – ganz unterschiedlich von WIN: Für die einen steht der persönliche Kontakt zum Mentor oder zur Mentorin im Vordergrund, für andere die Vernetzung mit den Mit-Mentees, für wieder andere die vertiefte Auseinandersetzung mit frauen- und genderspezifischen Herausforderungen in der Arbeitswelt, u.a.m. Die Resultate aus der Evaluation zeigen, dass die Hauptzielsetzung von WIN deutlich erreicht wird. Sie zeigen zudem, dass der Rahmen zur individuellen Gestaltung des Mentoringjahres genug breit gehalten und die Zusatzangebote richtig gewählt sind, so dass WIN für eine Mehrheit der Teilnehmenden überaus gewinnbringend wird.

**Laufbahnentscheidungen der Mentees:** Deutlich mehr als die Hälfte der Mentees konnte dank WIN mehr Klarheit über ihre persönliche Laufbahn gewinnen, wobei bei den meisten die Entscheidung zugunsten einer Stelle in der Industrie ausfiel. 5 Teilnehmerinnen von WIN 5 konnten sogar eine Stelle bei Novartis antreten, mehrheitlich bereits während dem laufenden Programm. Das Resultat ist so er-

freulich wie aussergewöhnlich und darf kaum als Standard für weitere Durchgänge gelten. Dies auch vor dem Hintergrund der Einschätzungen der Mentor/innen, welche die Kompetenzen der Mentees zwar als gut bezeichnen, bezüglich der konkreten Einstiegschancen in ein industrielles Grossunternehmen jedoch weniger optimistisch sind – dies insbesondere aufgrund mangelnder Berufserfahrung der Mentees.

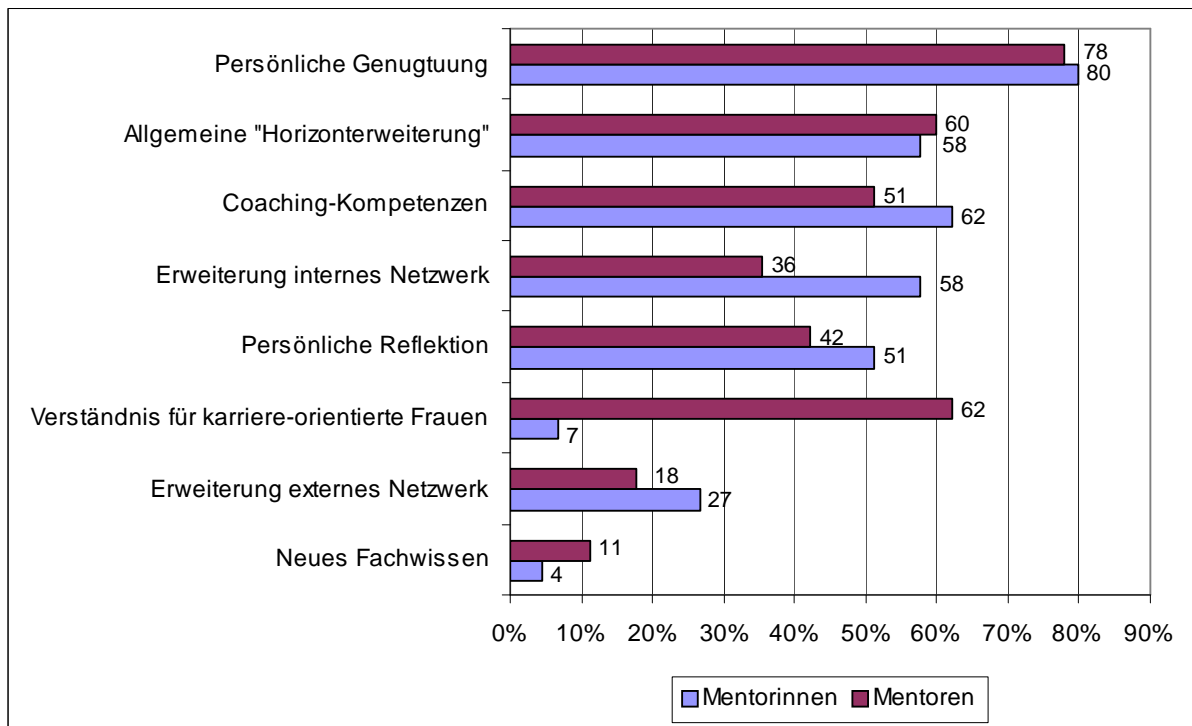
Ein Drittel der Mentees von WIN 5 konnte ihre Entscheidung für oder gegen die Industrie noch nicht treffen. Dies gründet möglicherweise darauf, dass ein Teil der Teilnehmerinnen noch im Anfangsstadium ihrer Dissertation steht und mit dieser Entscheidung noch zuwarten kann oder will. Oder/und es besteht tatsächlich eine Ambivalenz, die sich insbesondere auch in den Möglichkeiten zeigt, Karriere und Familie zu vereinbaren. Die beiden potenziellen Arbeitgeberinnen – Universität und Novartis – verfügen in der Wahrnehmung der Mentees diesbezüglich über unterschiedliche Rahmenbedingungen und Angebote. Ob diese Einschätzungen der „Realität“ entsprechen oder allenfalls zu korrigieren wären ist eine Frage, die aufgenommen werden muss und allenfalls in zusätzlichen Modulen thematisiert werden kann (z.B. Thema „die Universität heute und in Zukunft“).

**Zeitpunkt von WIN innerhalb der beruflichen Laufbahn:** WIN fokussiert im ursprünglichen Konzept auf fortgeschrittene Wissenschaftlerinnen, weil in einem späteren Zeitpunkt der akademischen Karriere Laufbahnfragen besonders aktuell sind. Die Einschätzungen der Mentees der „Versuchsgruppe“ (Anfangsstadium Dissertation) zeigen nun, dass auch Vorteile aus einer früheren Teilnahme resultieren. So können Fragen des Berufseinstiegs rechtzeitig thematisiert werden und die Motivation, Netzwerke zu pflegen, gewinnt einen zusätzlichen Anreiz.

**Anstellung von ehemaligen WIN Mentees bei Novartis:** Nach fünf WIN Durchgängen konnten bisher insgesamt 124 Nachwuchswissenschaftlerinnen von diesem einzigartigen Cross-Mentoringprogramm profitieren. Die Frage interessiert, ob bzw. mit wie vielen ehemaligen WIN Mentees es bis heute zu Anstellungsverhältnissen bei Novartis gekommen ist? Mit Stand September 2006 arbeiten 20 ehemalige WIN Mentees bei Novartis, was einem Anteil von 16% entspricht. Ein erfreuliches Resultat, auch angesichts der Tatsache, dass monatlich bei Novartis Schweiz rund 8'000 Bewerbungen eingehen – und umso mehr, als WIN explizit nicht als Hochschulmarketingprogramm lanciert ist. Interessant ist zudem, dass die Anstellungen teilweise längere Zeit nach Abschluss des entsprechenden Durchgangs zustande kamen, was für die Nachhaltigkeit des Programms spricht.

**Gewinn für die Mentor/innen:** Nach fünf Durchgängen sind die Einschätzungen von insgesamt 90 Mentorinnen und Mentoren zum Gewinn durch eine Teilnahme bei WIN vorhanden. Das Gesamtbild zeigt, dass der eindeutige Erfolgsfaktor die persönliche Genugtuung ist, die aus der Aufgabe als Mentor/in hervorgeht. Diese ist verbunden mit einer allgemeinen Horizonterweiterung. Für die Mentoren steht weiter ein besseres Verständnis für die Anliegen karriere-orientierter Frauen als Gewinn im Vordergrund: gut drei Fünftel der Männer aber nur gerade 7% der Frauen erwähnen diesen Aspekt. Umgekehrt nennen die Mentorinnen deutlich häufiger als die Mentoren die Erweiterung des internen Netzwerkes als Gewinn, dasselbe gilt etwas weniger ausgeprägt für den Ausbau der Coaching-Kompetenzen, die persönliche Reflexion und die Erweiterung des externen Netzwerkes (vgl. Abbildung 7).

**Abbildung 7: Persönlicher Gewinn für die Mentor/innen der WIN-Durchgänge 1-5**



Quelle: Evaluation WIN 1 bis 5, Befragung der Mentor/innen (N=90, 45 Frauen / 45 Männer) Anzahl Nennungen in Prozent auf die Frage „Welche der folgenden Erfahrungen haben Sie durch WIN dazu gewonnen?“

**Eigene Erfahrungen als Mentor/in vor der Teilnahme bei WIN:** Eine Mehrheit der Mentor/innen hatte bereits vor der Teilnahme bei WIN eigene Erfahrungen mit Mentoring und diese brachten ihnen nach eigenen Angaben ganz allgemein einen Nutzen für ihre Aufgabe bei WIN. Dazu zwei Einschätzungen: a) Mentoring-Erfahrungen – insbesondere eigene Erfahrungen als Mentee – tragen möglicherweise zur Motivation bei, sich als Mentor/in engagieren zu wollen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass formalisierte Förderprogramme wesentlich zu einer positiven Kultur der Personal- und insbesondere Nachwuchsentwicklung im Unternehmen beitragen. b) Es wird in Zukunft zunehmend der Fall sein, dass WIN Mentor/innen bereits an anderen formellen Mentoringprogrammen teilgenommen haben. Dies dürfte aber keinesfalls dazu führen, dass Mentor/innen nicht mehr gezielt und vertieft in ihre Aufgabe im Rahmen von WIN eingeführt werden. Jedes Mentoringprogramm hat seine Eigenheiten und spezifischen Herausforderungen, darüber müssen die Mentor/innen seriös informiert werden. Andernfalls kann es zu Missverständnissen und Enttäuschungen in der Zusammenarbeit von Mentee und Mentor/in kommen – wie bei diesem Durchgang teilweise geschehen.

**Nachhaltigkeit der Kontakte:** Von allen Befragten bestehen Absichten, die Kontakte weiterhin zu pflegen und eine klare Mehrheit hat diese Vorsätze in der kurzen Zeit seit offiziellem Programmende auch realisiert. Was die längerfristige Kontaktpflege angeht, insbesondere die Vernetzung unter den Mentees, sei an dieser Stelle auf das WIN Alumnae Treffen vom 18. September 06 verwiesen. Von den 124 Mentees der Durchgänge 1 bis 5 meldeten sich die beachtliche Zahl von gegen 40 WIN Alumnae an. Dies spricht dafür, solche Anlässe in Zukunft zu wiederholen – allenfalls erweitert und mit Einladung auch an die ehemaligen Mentorinnen und Mentoren von WIN.

## 4.3 Konsequenzen und Ausblick

Die positiven Resultate aus der Evaluation von WIN 5 und die hohe Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm sind erfreulich. Das Konzept bewährt sich und die Umsetzung gelang auch im fünften Durchgang gut. Die Resultate legen aber auch nahe, dass einige Aspekte im Sinne einer Qualitätsentwicklung anzupassen und zu optimieren sind – dies insbesondere in folgenden Bereichen:

- **Selektion der Mentees, Gruppenzusammensetzung:** Im Sinne der angestrebten Heterogenität soll in Zukunft der „Schlüssel“ hinsichtlich Stand im Studium so definiert sein, dass rund 5 Mentees Postdoc sind, rund 10 in der Anfangsphase ihrer Dissertation stehen und rund 10 in der beginnenden Schlussphase ihrer Dissertation. Zudem soll der „Schlüssel“ hinsichtlich Herkunft bzw. Nationalität berücksichtigt werden.
- **Selektion der Mentor/innen und Rollengestaltung:** Bezüglich der Selektion der Mentor/innen ist das Kriterium des minimalen zeitlichen Engagements, das erbracht werden kann bzw. sollte, noch expliziter zu berücksichtigen. Zudem müssen die Mentor/innen auch weiterhin seriös auf ihre Rolle vorbereitet und darin begleitet werden. Erfahrungen von anderen Programmen sind zwar wertvoll, genügen aber nicht, um die Idee von WIN und die Aufgabe als WIN-Mentor/in ohne spezifische Einführung zu verstehen.
- **Erwartungen an das Programm und an die Mentor/innen im Speziellen:** Um (unrealistische) Erwartungen zu klären und Enttäuschungen zu verhindern, sollen die gegenseitigen Erwartungen zu Beginn des Programms explizit thematisiert werden. Damit das Engagement der Mentor/innen in einem angemessenen Rahmen gehalten werden kann, können den Mentees in Zukunft vermehrt Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sie ihre Interessen auch über die eigentliche Mentoringbeziehung hinaus abdecken können (über weitere Akteur/innen wie z.B. die Peergruppe, andere Mentees und ihre Mentor/innen, Programmteam etc.)
- **Programmgestaltung:**
  - Das **Begrüßungstreffen** speziell für die Mentees hat sich bewährt und soll in Zukunft als fester Programmbaustein integriert werden.
  - Der Wunsch der Mentees nach einer frühzeitigen **Übersicht über die Organisation Novartis** ist mit Blick auf die bisherigen Evaluationen von WIN ein Dauerbrenner. Das Programmteam ist bemüht, dieses Anliegen ernst zu nehmen und bietet sowohl am Kick-Off wie am Zwischenworkshop ein entsprechendes Modul an. Mit dem erneuten Feedback wird selbstverständlich geprüft, ob die Einführung ins Unternehmen Novartis noch optimiert werden kann. Gleichzeitig muss das Anliegen relativiert werden: Gerade die Erfahrung dieser Komplexität und Vielschichtigkeit trägt wesentlich zum Verständnis des Unternehmens Novartis bei.
  - Mentor/innen wie Mentees äussern den Wunsch nach vermehrtem **Austausch**, auch über die Duos hinaus. Diesem Bedürfnis soll in Zukunft nachgekommen werden. Ebenso dem Anliegen von Mentor/innen, Meetings in ihrer Anwesenheit zeitlich möglichst effizient zu gestalten.
- **Sensibilisierung für genderspezifische Themen:** WIN ist ein exklusives und erfolgreiches Programm – und es ist explizit als „Frauenförderungsprogramm“ lanciert. Gender- und Diversity-Management werden in der heutigen Arbeitswelt zunehmend ernst genommen. Trotzdem ist der Handlungsbedarf nach wie vor gross. WIN bietet die Möglichkeit positiver Publicity und einer allgemeinen Sensibilisierung in der Öffentlichkeit. Gleichzeitig zeigt es intern Wirkung, indem die involvierten Mentoren ihr Verständnis für die Anliegen von ambitionierten Berufsfrauen erhöhen. Dass Genderkompetenz aber (noch) nicht selbstverständlich mit Führungskompetenz gekoppelt ist, zeigen Feedbacks von Mentoren bzw. ihren eigenen Vorgesetzten. Konsequenterweise bedeutet dies, dass flankierende Publicity-Aktivitäten – sowohl nach aussen wie insbesondere auch nach innen – weiterhin sinnvoll und notwendig sind. WIN als vordergründig reines „Frauenförderungsprogramm“ bietet eine ideale Voraussetzung, die Potenziale und die Entfaltungsmöglichkeiten von Gender- und Diversity-Management aufzuzeigen.