



women into industry

Mentoring für Frauen
Ein gemeinsames
Programm von Universität
und Unternehmen

Schlussevaluation Mentoringprogramm WIN

Pilotdurchgang 2001/2002

November 2002

Catherine Müller *move*, Solothurn

1 Management Summary

Mit **WIN – women into industry** – führt die Novartis gemeinsam mit der Universität Basel ein Mentoringprogramm durch. **Ziel des Programmes** ist es, Doktorandinnen bzw. Diplomandinnen 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 oder eine andere berufliche Perspektive ins Auge fassen wollen. Die Mentees werden dabei von einer Persönlichkeit aus der Novartis (Mentor/in) begleitet und individuell unterstützt. Neben Fragen der beruflichen Standortbestimmung und Laufbahnplanung steht u.a. das Networking – als ein wesentliches Kernelement von Mentoring – im Vordergrund.

Am **Pilotprogramm 2001/2002** nahmen 22 Mentees aus verschiedensten Studienrichtungen teil. Die vorliegende Schlussevaluation basiert auf einer schriftlichen Befragung der beteiligten Personen (Mentorinnen und Mentoren, Mentees, Projektteam) rund 6 Monate nach offiziellem Abschluss des Mentoringjahres im April 2002.

Die **Rücklaufquote** von 80% zeugt vom hohen Engagement, das die Beteiligten weit über die offizielle Programmdauer hinaus beweisen.

Für jede der befragten Mentees hat das Mentoringjahr zu einer **Klärung des beruflichen Profils** beigetragen. Dabei sehen die Mentees vor allem das Engagement und die Begleitung ihres Mentors, ihrer Mentorin als *das* Erfolgselement, wobei insbesondere die Coachinggespräche als gewinnbringend erlebt wurden. Besonders anregend und klärend waren zudem die Kontakte zu weiteren Novartis-Mitarbeitenden mit der Gelegenheit, verschiedenste Berufsbilder und Tätigkeitsfelder „live“ zu erleben.

Von den 17 Mentees, die geantwortet haben, sind 8 in der Zwischenzeit **in der Industrie tätig**, zwei davon bei Novartis. Eine weitere Mentee absolviert ein mehrmonatiges Praktikum bei Novartis. 5 Mentees arbeiten nach wie vor an der Universität, eine Mentee im Universitätsspital, eine beim Bund und eine bei einer Non Profit Organisation.

Eine Mehrheit der Mentees hat ein positiveres **Bild von der Industrie** bzw. von einem Grosskonzern als vor WIN und 14 Mentees (82%) können sich durch die gemachten Erfahrungen heute eine Tätigkeit in der Industrie grundsätzlich vorstellen. Gleichzeitig werden die **Vor- und Nachteile** einer entsprechenden Anstellung differenziert erfasst und in eigene Entscheide mit einbezogen. Eine zentrale Fragestellung, auf welche es DIE Antwort oder Lösung für die Befragten nur teilweise gibt, ist die Herausforderung, die sogenannte „Work-Life-Balance“ innerhalb einer karriere-orientierten Tätigkeit zu finden.

Erlebten auch die **Mentorinnen und Mentoren einen Gewinn** durch ihr Engagement bei WIN? Die Frage wird klar bejaht! Im Vordergrund steht die persönliche Befriedigung, die darin liegt, eigene Erfahrungen einer jungen, interessierten und motivierten Frau weiterzugeben. Ein weiterer Gewinn liegt darin, Coaching-Kompetenzen vertiefen und erweitern zu können. Männliche Mentoren schätzten es besonders, sich mit für sie eher ungewohnten Fragestellungen der jungen Frauen auseinanderzusetzen und erlebten eine gewisse Horizonterweiterung. Weibliche Mentorinnen erlebten es als Chance, ihr eigenes Netzwerk erweitern zu können. 14 der 18 Mentor/innen würden die Rolle uneingeschränkt wieder übernehmen.

„Gut qualifiziert“ ist einer der **Eindrücke, die die Mentor/innen von den Nachwuchswissenschaftlerinnen gewonnen haben**. Aber auch, dass den Akademikerinnen eine Vorstellung über betriebliche Realitäten und über ihre eigenen beruflichen Möglichkeiten oft fehlt. Die beruflichen Einstiegschancen für Frauen werden heutzutage als die gleichen beurteilt wie jene der Männer, hingegen seien Frauen durch kulturelle und strukturelle Voraussetzungen in den Unternehmen nach wie vor in ihren Karriere-möglichkeiten eingeschränkt.

Diese Einschätzungen zeigen, dass WIN mit seinen Zielsetzungen richtig liegt. Das wird von den Befragten unterstrichen und auch die eigentliche **Programmgestaltung** wurde als sinnvoll, hilfreich und anregend erlebt. Die von den ehemaligen Teilnehmenden unterbreiteten Ideen und Vorschläge sind im zweiten Durchgang teilweise bereits integriert, andere sind im Projektteam noch zu diskutieren. Grundsätzlich wird es immer wieder darum gehen, innerhalb eines strukturierten verbindlichen Rahmens den einzelnen Duos viele individuelle Gestaltungsfreiheiten zu geben und sie mit spezifischen Angeboten in ihrer Zielerreichung zu unterstützen.

2 Einleitung

Mentoring ist ein Nachwuchsförderungsprogramm in Form eines erweiterten Patensystems, bei welchem eine erfahrene Person (Mentor/in) eine meist jüngere Person (Mentee) während einer gewissen Zeit begleitet. Mentoring hat zum Ziel, die berufliche und persönliche Entwicklung der Mentees zu unterstützen und ihr Netzwerk zu erweitern.

Novartis führt gemeinsam mit der Universität Basel das Mentoringprogramm WIN – women into industry – durch. Ziel von WIN ist es, Akademikerinnen, die in der Abschlussphase ihres Studiums stehen (Dissertation bzw. Diplom) in der Entscheidung zu unterstützen, ob sie eine Karriere in der Industrie oder eine wissenschaftliche Laufbahn anstreben bzw. einen anderen beruflichen Weg wählen wollen. Dabei werden die Mentees während einem Jahr von einer Führungs- oder Fachperson von Novartis in einer One-to-one Beziehung begleitet.

Das Pilotprogramm von WIN dauerte vom Frühling 2001 bis zum Frühling 2002. Die vorliegende Schlussevaluation, welcher eine ausführliche Zwischenevaluation (Dezember 2001) vorausging, fragt nach den erreichten Zielen und wertet die gemachten Erfahrungen der Teilnehmenden aus.

3 Ziele der Schlussevaluation

WIN ist in seiner Form ein einmaliges und von den beiden Organisationen Novartis und Universität Basel spezifisch konzipiertes Programm. Mit dem vorliegenden Bericht sind die abschliessenden Ergebnisse des Pilotdurchganges vorhanden. Die Fragestellungen der Evaluation richteten sich auf zwei Themenbereiche: Wurden die im Konzept definierten Zielsetzungen auch tatsächlich erreicht (Ergebnisevaluation)? Waren Methoden und Vorgehen der Zielerreichung angemessen (Prozessevaluation)? Nachdem in der Zwischenevaluation Ende 2001 der Blick v.a. auf den Prozess gerichtet war, soll in der Schlussevaluation der Fokus schwerpunktmässig auf den Ergebnissen liegen. Die Befragung wurde nicht unmittelbar nach Abschluss des formellen Mentoringjahres durchgeführt, um auch die nachhaltigere Wirkung des Programmes zu überprüfen. Die vorliegenden Ergebnisse werden in die Gestaltung der weiteren Durchgänge einfließen.

Folgende Fragestellungen stehen im Vordergrund:

- Konnten die Mentees durch WIN ihre anstehenden Laufbahnfragen klären?
- Hatte WIN einen Einfluss auf berufliche Entscheide, insbesondere auf die Frage, ob eine Karriere in der Industrie angestrebt werden soll oder nicht? Welche Vorteile und Nachteile sehen die Mentees in einer Tätigkeit in der Industrie?
- Erlebten auch die Mentor/innen einen Gewinn durch ihr Engagement bei WIN?
- Wie sehen Mentor/innen die Situation von Nachwuchswissenschaftlerinnen in der heutigen Zeit?
- Welche Bedeutung hatte und hat das Networking im Zusammenhang mit WIN?
- Welche Stärken und welches Entwicklungspotential sehen die ehemaligen Teilnehmenden bezüglich Programmgestaltung?

4 Methodisches Vorgehen

Die Schlussevaluation wurde im Rahmen einer halbexternen Evaluation von der fachlichen Programmbegleiterin Catherine Müller durchgeführt. Sie basiert auf einem schriftlichen Fragebogen, der an alle Teilnehmenden (22 Mentees und 22 Mentor/innen) verschickt wurde. Insgesamt antworteten 17 Mentees und 18 Mentorinnen und Mentoren¹. Dies entspricht einem Rücklauf von insgesamt rund 80% (79,5%). Der Rücklauf bei den Mentees beträgt 77%, bei den Mentorinnen und Mentoren 82%².

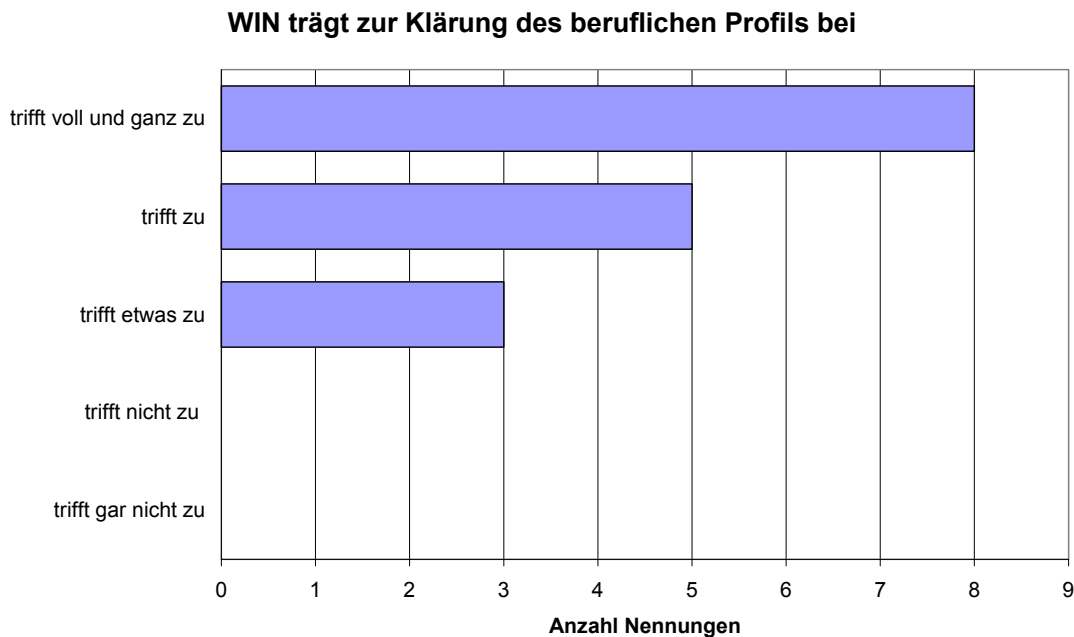
¹ Bei 14 Duos haben beide geantwortet, bei 3 Duos nur die Mentee und bei 4 Duos nur die Mentorin bzw. der Mentor. Nur von einem Duo ging keine Rückmeldung ein. Diese Mentee zog sich aufgrund eines Stellenantrittes

5 Resultate

5.1. Gewinn für die Beteiligten

5.1.1. Klären von Laufbahnfragen der Mentees

WIN zielt darauf ab, dass die Mentees persönliche Laufbahnfragen klären, ihr berufliches Profil besser beschreiben und die beruflichen Chancen in bestimmten Bereich besser erkennen können. Inwiefern sind diese Zielsetzungen erreicht?



(n = 16)

Über 80% der Befragten (13 von 16 Mentees) können durch WIN ihr berufliches Profil besser erkennen und beschreiben.

Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Berufen und Tätigkeitsfeldern bot dafür eine ideale Gelegenheit. Die Mentees konnten – über die Vermittlung der Mentorin oder des Mentors – Kontakte zu Mitarbeitenden der Novartis knüpfen und so in verschiedenste Berufsbilder, die sie persönlich interessierten, Einblick gewinnen. Zitat Mentee: *“Durch das direkte Kennenlernen der Arbeitsgebiete konnte ich meine z.T. abstrakten Vorstellungen konkretisieren und mit meinen Zielen abgleichen.“*

Die Anzahl solcher Kontakte bzw. Besuche variierte von 1 bis 11, durchschnittlich beschäftigte sich eine Mentee mit 5 konkreten Berufsprofilen oder Tätigkeitsfeldern bei Novartis.

Inhaltlich zeigt sich die Spannweite dieser Tätigkeitsfelder sehr breit, exemplarisch seien an dieser Stelle einige aufgeführt (es handelt sich um Beispiele, die von den Mentees als besonders bedeutungsvoll eingestuft werden): Regulatory Affaires, Global Marketing, Steuerexperte, Sozialversicherungsrecht, Chemiker in der analytischen Forschung, Technische Registrierung, Management, Pressesprecherin, Corporate Counsel, Business Development and Licensing, Head Global Quality Operations, Medical Writer oder Safety and Epidemiology.

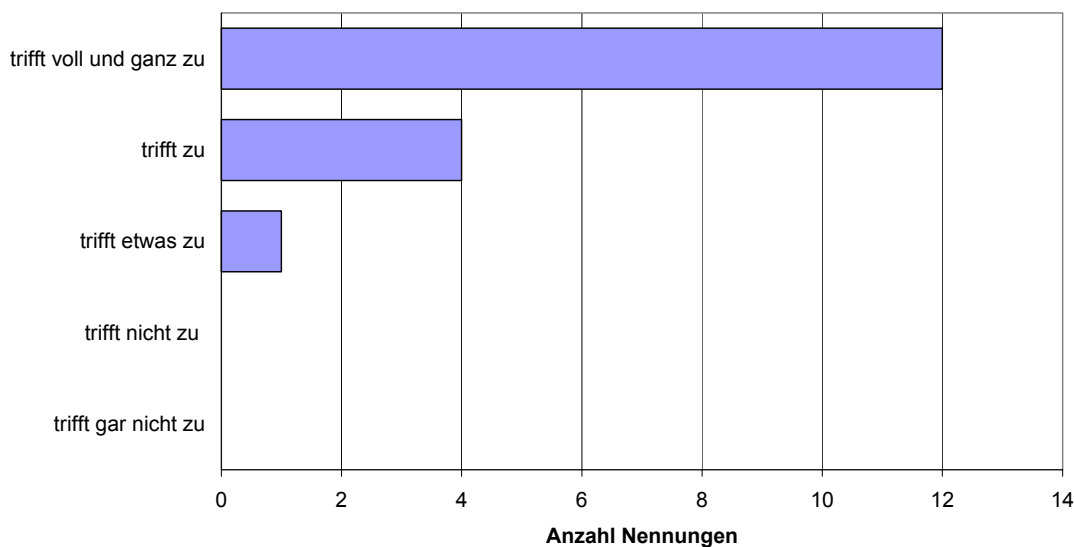
bereits früh aus dem Programm zurück, allerdings entgegen den Vorstellungen und Empfehlungen des Projektteams. Von den verbleibenden vier Mentees ohne Rückantwort waren zwei im Schwangerschaftsurlaub.

² Mentorinnen antworteten 9 von 12 (75%), Mentoren 9 von 10 (90%).

Durch die Auseinandersetzung mit verschiedenen Tätigkeitsfeldern wurden Berufsbilder konkret. Vorstellungen über eigene Berufswünsche, über die entsprechenden Voraussetzungen und das eigene Potential, über vorhandene Möglichkeiten etc. wurden durch die Besuche und den persönlichen Gesprächen realistischer und fassbarer. Zitat Mentee: „Die Planung meiner Laufbahn ist mir wichtig und mit WIN hatte ich v.a. auch während meines letzten Diss-Jahres das Gefühl, aktiv etwas zu unternehmen um meine berufliche Zukunft zu gestalten.“

Die Mentorin bzw. der Mentor als Person sowie die Mentoringbeziehung an und für sich waren neben den Besuchen der erwähnten Berufsleute *das* Erfolgselement im Mentoringjahr. So trifft es für alle Mentees zu – für 12 von 17 (71%) sogar voll und ganz –, dass der Mentor bzw. die Mentorin wesentlich dazu beigetragen hat, dass das Mentoringjahr zu einem Erfolg wurde:

Der Mentor bzw. die Mentorin hat wesentlich zum Erfolg des Mentoringjahres beigetragen



(n=17)

Für die Mentees waren folgende Aspekte für diese Einschätzung relevant:

- Persönliche Gespräche mit dem Mentor oder der Mentorin und gezielte Coachinggespräche, insbesondere zu den Themen Zukunftsvisionen, Laufbahnplanung, Stärken-Schwächen-Profil, Selbstbild, Chancen im Berufsleben, Vereinbarung von Job und Familie.
- Unterstützung und Beratung in der Bewerbungsphase (Analyse von Stelleninseraten, Erstellen des Bewerbungsdossiers, Vorbereiten des Bewerbungsgespräches etc.)
- Beziehungsnetz, Vermittlung von Kontakten, Vorbereitung der Besuche und Nachbereitung bzw. Auswertung der gemachten Erfahrungen.
- Shadowing (Miterleben des Arbeitsalltages der Mentorin, des Mentors).
- Allgemein hohes Engagement der Mentorin, des Mentors; freundschaftliche und ganzheitliche Unterstützung.

5.1.2. Veränderungen der beruflichen Situationen der Mentees

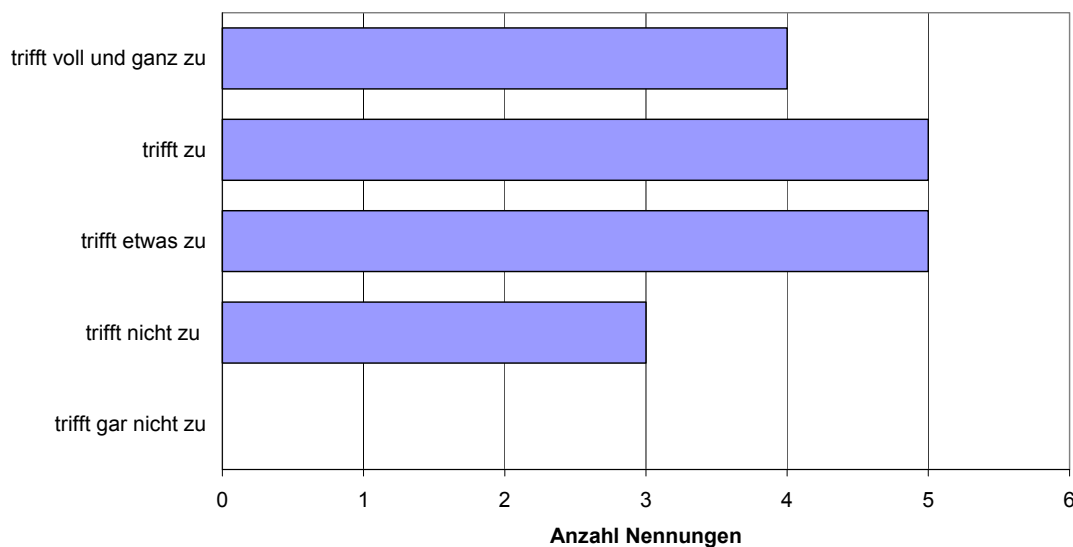
Das Mentoringjahr fand für die meisten Mentees in einer Lebensphase statt, in welcher wichtige berufliche Entscheide anstanden: Was kommt nach der Dissertation? Ist die Arbeit in der Industrie eine Option oder gar seit langer Zeit *das* Berufsziel? Oder geht die Perspektive doch eher in Richtung Fortsetzung der wissenschaftlichen Karriere?

Viele Mentees können durch die Teilnahme bei WIN diese Frage klarer beantworten und einige haben während dem Mentoringjahr eine Entscheidung getroffen:

8 Frauen haben in der Zwischenzeit eine feste Stelle in der Industrie angenommen. Davon sind zwei bei Novartis, weitere Arbeitgeber sind: Galepharm, BASF, Syngenta, IVF Hartmann AG, Hoffmann La Roche und Documed AG. Eine Mentee absolviert ein mehrmonatiges Praktikum bei Novartis³. Eine Mentee hat eine leitende Position bei einer Non Profit Organisation angetreten⁴, eine Mentee arbeitet – wie zu Beginn von WIN – beim Bund, eine weitere Mentee – ebenfalls ohne Wechsel des Arbeitgebers – im Universitätsspital. Die anderen fünf Mentees sind nach wie vor an der Universität tätig.

Die Frage, inwieweit WIN dazu beigetragen hat, dass sich die Mentees heute eine Tätigkeit in der Industrie vorstellen können, wird folgendermassen beantwortet:

WIN hat dazu beigetragen, dass ich mir eine Tätigkeit in der Industrie vorstellen kann



(n = 17)

14 Mentees (82%) schreiben den Erfahrungen, die sie durch WIN machen konnten, einen – unterschiedlichen starken – Einfluss zu, dass sie sich heute vorstellen können, in der Industrie zu arbeiten. Welche Gründe sind für diese Einschätzung massgebend? Was spricht FÜR bzw. GEGEN eine Tätigkeit in der Industrie?

Die Mentees sehen folgende Vorteile und Chancen: Karrieremöglichkeiten, grosse Palette verschiedener Tätigkeiten, sicherer Arbeitsplatz, gutes Einkommen, allgemein komfortable finanzielle Mittel, soziale Absicherung, internationales Umfeld, Geschäftsreisen, Teilzeitarbeit für Frauen, anwendungsorientiertere Forschung als an der Universität.

Nachteile werden gesehen in: unflexibler Arbeit, weniger Freiräume für eigenverantwortliches Forschen, Aufgabe der akademischen Freiheit, allgemein viele Vorgaben von oben und wenig Handlungsspielraum da oft international gültig, hohe Arbeitsbelastung mit ständigem Leistungsnachweis, rauhes Arbeitsklima, für Geisteswissenschaftlerinnen wenig interessante Arbeitsgebiete, adäquate Arbeitszeitmodelle immer noch nicht überall möglich – Zitat Mentee: „Teilzeit verpönt“, politische Überzeugung gegen Grosskonzerne.

³ Eine weitere Mentee, die allerdings nicht geantwortet hat, ist mit einem kleinen Teilpensum bei Novartis angestellt.

⁴ Sie ist Ethnologin/Volkskundlerin, bildet sich z.Z. in Management weiter - ihr Ziel ist es, in rund zwei Jahren den Schritt in die Wirtschaft machen zu können.

Die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, erlebten einige als Option und daher als Vorteil, andere sahen wenige oder keine Möglichkeiten und schätzten es daher als Nachteil ein. Diese Divergenz zeigt auf, dass die Möglichkeiten und die Handhabung bei Novartis unterschiedlich und u.a. auch vom Arbeitsbereich abhängig sind (z.B. Forschung versus Verwaltung/Administration).

5.1.3. Bedeutung des Networking

Aus dem Wissen und der Erfahrung, dass einerseits die „richtigen“ Kontakte für eine berufliche Karriere förderlich sind und andererseits Frauen weniger in Netzwerke eingebunden sind und seltener sogenannte Seilschaften bilden, ist das „Networking“ ein weiterer zentraler Inhalt von WIN.

Die Frage, wie die durch WIN gewonnenen Kontakte seit dem letzten Workshop vor rund einem halben Jahr gepflegt wurden und wie beabsichtigt ist, diese Kontakte weiterhin aufrecht zu erhalten, war daher Gegenstand der Befragung.

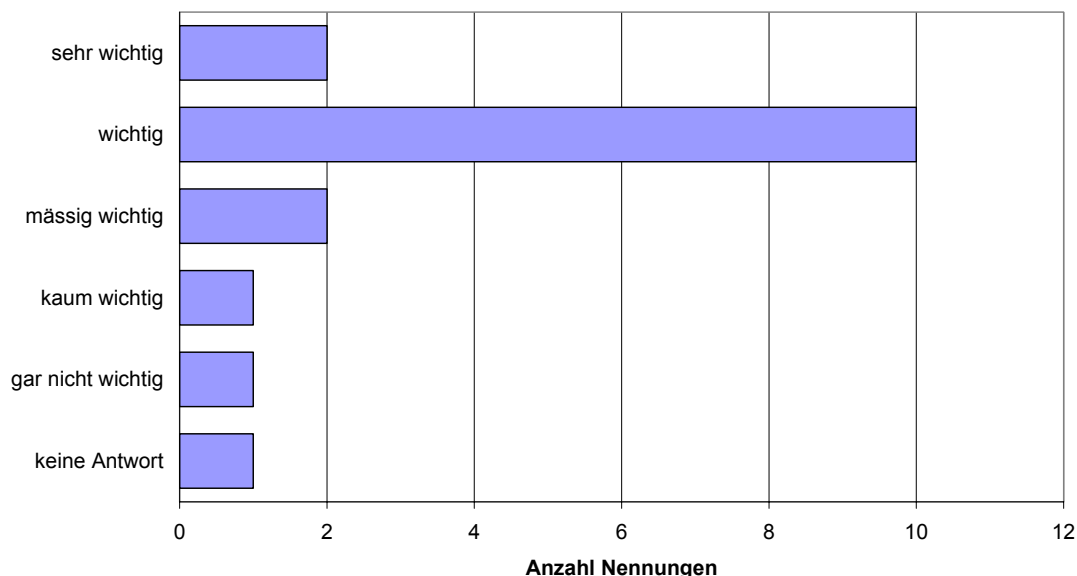
12 der 17 Mentees (71%) hatten seit dem offiziellen Ende des Mentoringjahres Kontakt mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor. Die Häufigkeit reicht von 1 bis 5 mal (durchschnittlich 2,5 mal) und sie fanden meistens in Form von gemeinsamen Essen, Emails oder Telefongesprächen statt. Diejenigen Mentees, die keinen Kontakt mit ihrer Mentorin oder ihrem Mentor hatten, begründen dies vor allem mit starker Auslastung, längerer Abwesenheit oder (Zitat Mentee) „...es hat sich einfach nicht ergeben.“

10 der 17 Mentees (59%) hatten Kontakt mit weiteren Personen, die sie durch WIN kennenlernten, wobei insbesondere Mit-Mentees und Mitarbeitende von Novartis genannt werden.

15 der 17 Befragten (88%) planen, die gewonnenen Kontakte weiterhin zu pflegen.

Wie schätzen die Mentees selber die Bedeutung des durch WIN erweiterten Netzwerkes für die berufliche Weiterentwicklung ein?

Bedeutung des durch WIN gewonnenen Netzwerkes



(n = 17)

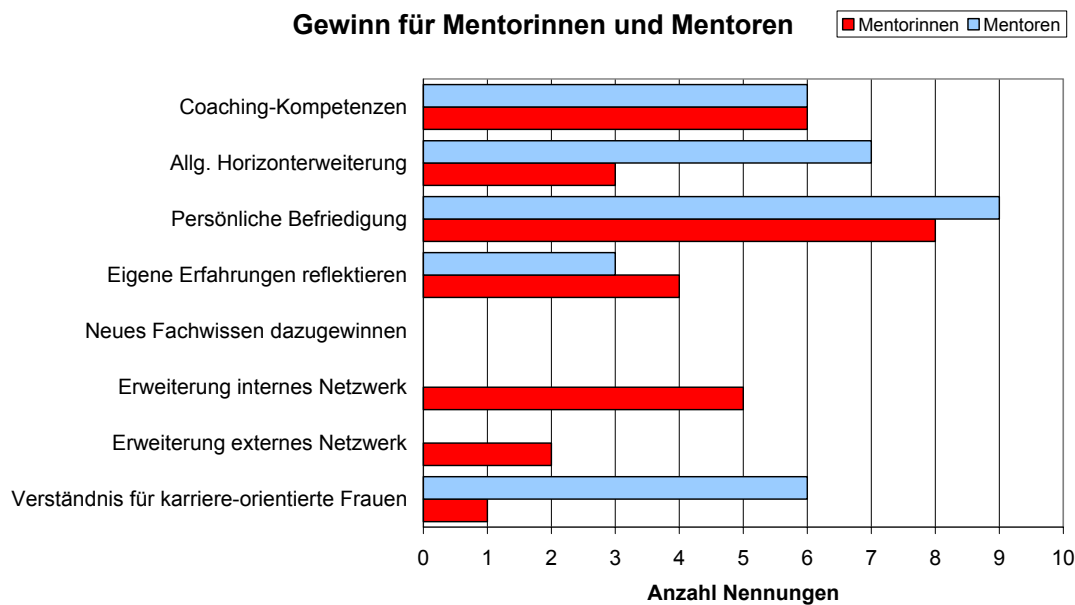
Zitate der Mentees zu dieser Frage: „Für eine Tätigkeit in der Novartis sind die Kontakte sehr wertvoll und bleiben eine gute Basis. Ich habe sicher mehr Kontakt gehabt als ein ‚normaler‘ Neueinsteiger.“ „Für Geisteswissenschafterinnen ist Networking in der Pharma-Industrie kaum relevant.“ „Ich kann die

Wichtigkeit des Networking noch nicht beurteilen, da ich noch an der Diss bin. Es könnte sich in der Zukunft aber als sehr wichtig erweisen.“

Diese Antworten zeigen, dass Networking bzw. das Vorhandensein von Kontakten, die gezielt genutzt werden können, sowohl unter einem zeitlichen wie auch unter einem fachlichen Blickwinkel anders beurteilt wird. Generell wird die Wichtigkeit aber erkannt.

5.1.4. Gewinn für die Mentorinnen und Mentoren

Dass „Geben“ nicht einseitig ist und auch die Mentorinnen und Mentoren einen Gewinn aus der Teilnahme bei WIN und aus ihrer Funktion ziehen, war als weiteres Ziel definiert. Wie schätzen die Mentorinnen und Mentoren diesen Aspekt nachträglich ein?



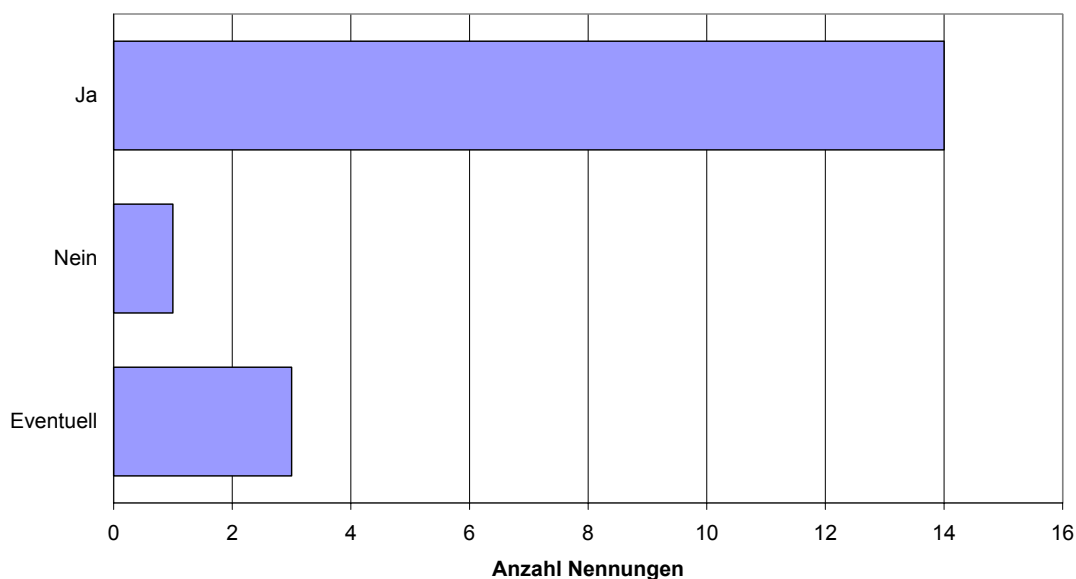
(n = 18, Mehrfachantworten möglich)

Insgesamt wurden von den 18 Mentorinnen und Mentoren 60 Antworten genannt (durchschnittlich 3,5). Für nahezu *alle* (17 von 18) bedeutete die Funktion als Mentor/in eine persönliche Befriedigung. An zweiter Stelle steht mit 12 Nennungen (2/3 der Befragten) der Gewinn an Coachingkompetenzen und an dritter Stelle (10 Nennungen) die allgemeine Horizonsweiterung. Für keinen einzigen Mentor und keine Mentorin stand der fachliche Aspekt im Vordergrund.

Ein interessantes Bild zeigt sich, wenn die Frage nach dem Gewinn geschlechterspezifisch betrachtet wird: WIN unterstützte die weiblichen Mentorinnen bei der Erweiterung ihrer Netzwerke – dies korreliert mit der Tatsache, dass Frauen typischerweise weniger in (berufliche) Netzwerke eingebunden sind als Männer. Die Einbindung in das Mentoringprogramm diente diesen Frauen offensichtlich als Anknüpfungspunkt für die Etablierung weiterer weiterer firmeninterner Kontakte. Auf der anderen Seite erlebten männliche Mentoren, die oft wenig Gelegenheit haben, sich mit Fragestellungen junger Nachwuchswissenschaftlerinnen zu befassen, durch die Mentoringbeziehung eine Horizonsweiterung und eine Zunahme des Verständnisses für die Themen junger Berufsfrauen.

Würden sich die Mentor/innen noch einmal für diese Rolle zur Verfügung stellen?

Würden Sie sich nochmals als Mentor/in zur Verfügung stellen?



(n = 18)

Für 14 der 18 Befragten (78%) lautet die Antwort klar „Ja“. Zitate: „*Hat Spass gemacht und auch meinen Horizont erweitert*“. „*Immer anders, immer spannend, immer bereichernd*.“ „*Meine Motivation ist ungebrochen*.“ „*Das WIN Programm war eine persönliche Bereicherung und gab die Möglichkeit, eigene Erfahrungen und Teile des Beziehungsnetzes weiterzuvermitteln*.“ Ein Mentor verneint die Frage und begründet es folgendermassen. „*Ich finde das Programm gut und unterstützenswert, aber als eigene Erfahrung reicht ein Durchgang. Da auch der Mentor lernt, sollte das Programm jedes Jahr anderen Mentor/innen die Chance geben*.“

5.2. Perspektivenwechsel – gegenseitige Eindrücke

5.2.1. Eindrücke der Mentees von einem Grosskonzern

Die Mentees hatten die Gelegenheit, während eines Jahres durch den Kontakt mit einer erfahrenen Fach- oder Führungsperson auf eine ungewöhnliche Art Einblick in Novartis zu nehmen. Hat sich ihr Bild eines Grosskonzerns durch diese Erfahrung verändert? 7 Mentees (41%) haben das gleiche Bild wie vor der Teilnahme bei WIN. Für 10 Mentees (59%) ist das Bild positiver geworden, für zwei davon sogar deutlich positiver. Dieses Resultat lässt darauf schliessen, dass durch die konkrete Konfrontation mit der industriellen Realität Vorurteile abgebaut wurden und positive Erfahrungen gewonnen werden konnten. Vor- und Nachteile bzw. Gefahren und Chancen einer Tätigkeit in der Industrie konnten anhand des Einblickes erkannt und im Hinblick auf eine eigene Tätigkeit abgeschätzt werden. Von den 17 Mentees können sich mit der Erfahrung von WIN heute 14 Frauen ganz grundsätzlich vorstellen, in der Industrie zu arbeiten (vgl. 5.1.2).

Die Work-Life-Balance ist heutzutage zu einem zentralen Thema und zu einer grossen Herausforderungen in der Arbeitswelt geworden – dies sowohl für die Unternehmen als Arbeitgeber wie auch für das einzelne Individuum als Arbeitnehmerin oder Arbeitnehmer. Junge Frauen erleben die Frage zusätzlich als anspruchsvoll insbesondere dann, wenn es darum geht, einen verantwortungsvollen Job mit der Gründung einer Familie zu vereinbaren.

Inwieweit haben die Mentees durch die Teilnahme bei WIN Antworten auf die Frage nach Möglichkeiten der Balance zwischen beruflichem und privatem Leben gefunden? Nachfolgend einige Zitate:

„Als Person, die sich während den Familienjahren diesen widmen möchte, wird man immer noch zu wenig unterstützt, respektive ernst genommen.“ „Ich habe sehr interessante Sachen gehört bei WIN bzgl. Work-Life-Balance: allerdings ist mir aus den Berichten der verschiedenen Mentoren auch klar geworden, dass es eine Herausforderung sein wird, die beiden Bereiche zufriedenstellend zu verbinden.“ „Es kommt sehr auf das persönliche und finanzielle Umfeld an, in wie weit sich solche Bedürfnisse vereinbaren lassen. Ich hatte mit verschiedenen Frauen gesprochen, die sowohl zufriedenstellende, wie auch nicht zufriedenstellende Alltagssituationen erleben.“ „Viele Arbeitsformen, die eine Work-Life-Balance ermöglichen würden, existieren vor allem in der Forschung noch nicht. Ein durch WIN geschärftes Bewusstsein hilft aber bestimmt, im Kleinen die Work-Life-Balance zu verbessern.“ „Es ist mir klarer geworden, was ich will/nicht will und das ist der erste Schritt. Gespräche an den Workshops mit Novartis-Mitarbeitenden hat Möglichkeiten gezeigt, wie andere Frauen den Weg suchen.“ „Aus eigener Erfahrung als Führungskraft weiss ich, wie schwierig es - in der Realität, nicht in der Ideologie - ist, all die 40 bis 50%-Stellen miteinander zu koordinieren und sinnvoll zu gestalten. Ich bin ziemlich sicher, dass sich das vielgerühmte Job-Sharing zumindest auf Leitungsebene nicht durchsetzen wird.“ „Es gibt einige Berufsfelder, die eine Work-Life-Balance erlauben. WIN zeigt aber auch klar, welche Einbussen durch diese Einstellung zu akzeptieren sind.“

Die Aussagen der Mentees zeigen die Problematik eindrücklich auf. Auf Beruf und Karriere setzen und gleichzeitig eine Familie gründen bedeutet für Frauen nach wie vor oft die Quadratur des Kreises, währenddem sich für Männer diese Entscheidung selten im gleichen Ausmass stellt. Insofern wären von Seiten des Betriebes Strukturen und Angebote gefragt, die Frauen diesbezüglich nicht diskriminieren – Arbeitszeitflexibilität gehört dabei zu einer der Grundvoraussetzungen, so z.B. die Möglichkeit der Teilzeitarbeit, auch für Mitarbeiterinnen mit Führungsverantwortung. Dass dies bei Novartis unterschiedlich gehandhabt und realisiert wird und sich v.a. in der Forschung noch kaum realisieren lässt, zeigen u.a. auch die Aussagen in Punkt 5.1.2.

5.2.2. Eindrücke der Mentor/innen von den Nachwuchswissenschaftlerinnen

Mentorinnen und Mentoren sind erfahrene Berufsleute und in der Regel bereits seit mehreren Jahren bei Novartis tätig. Wie nehmen sie die Situation von Nachwuchswissenschaftlerinnen in der heutigen Zeit ganz allgemein wahr? Wie ihre beruflichen Qualifikationen?

- **Berufliche Qualifikationen:** Diese schätzen die Mentor/innen allgemein als gut ein. Gleichzeitig wird die Konkurrenz betont – auch die internationale, aber auch die Vorteile, wenn neben den eigentlichen akademischen Leistungen zusätzliche – auch ausserberufliche – Erfahrungen vorgelesen werden können.
- **Weitere Voraussetzungen:** Mehrere Mentor/innen stellen fest, dass die jungen Frauen eher etwas fern der beruflichen Realität stehen und wenig Vorstellungen über ihre realen Möglichkeiten haben, vielleicht eher wissen, was sie nicht wollen, als was sie wollen. Auch bestünden unklare Vorstellungen darüber, wie Unternehmen funktionierten. So pointiert, wie es der nachfolgend zitierte Mentor ausdrückt, sehen es jedoch nicht alle: *„Wenig Berührung mit der wirtschaftlichen Realität, gefangen in einem veralteten akademischen Betrieb und auf der Suche nach Orientierung.“*
- **Einstiegschancen und allgemeine Arbeitsmarktsituation:** Generell wird es als nicht einfach betrachtet, in die Wirtschaft einzusteigen, auch je nach Arbeitsmarktlage und Studienrichtung; dies treffe jedoch – nach Einschätzung von verschiedenen Mentor/innen – für Frauen gleichermaßen zu wie für Männer und die Einstiegschancen seien heutzutage grundsätzlich die gleichen. Naturwissenschaftlerinnen haben in der Industrie deutlich bessere Chancen als Geisteswissenschaftlerinnen – dies aufgrund der beschränkten Stellen.
- **Strukturelle und kulturelle Voraussetzungen in den Unternehmen:** Noch immer wird es als nicht selbstverständlich erlebt, dass Frauen Karriere machen, im Geschäftsleben herrsche eine männliche Mentalität und (Zitat Mentorin): *„Trotz gutem Willen ‚von oben‘ ist die Work-Life-Balance schwierig.“*

- Veränderungen durch die zeitliche Entwicklung „früher“ – heute: Von mehreren Mentor/innen wird eine sichtbare Verbesserung wahrgenommen, gleichzeitig aber immer noch deutlich mehr Hindernisse für Frauen als für Männer. Ein Mentor beschreibt es folgendermassen: *„Generell scheint sich die Akzeptanz für Frauen in der Naturwissenschaft und generell am Arbeitsplatz in den letzten 10 Jahren verbessert zu haben. Flexiblere Arbeitsmodelle wurden geschaffen. Allerdings gibt es nach wie vor einen Nachholbedarf bezüglich der Karriereoptionen für Frauen.“*

Ein Mentor sieht die Situation erfrischend optimistisch: *„Ich habe den Eindruck, die kommen ganz gut zurecht. Mehr als etwas ‚Orientierungshilfe‘ scheint da nicht notwendig.“* Im Gegensatz dazu zeigt die Einschätzung einer Mentorin ein differenzierteres Bild: *„Sicher besser als vor zwanzig Jahren. Sie müssen nicht mehr kämpfen gegen den Druck der Gesellschaft, ihre Verwandtschaft. Die Situation der Kinderbetreuung hat sich in der Schweiz verbessert. Die Rollenverteilung hat sich in der Ehe etabliert. Sie sind in der Industrie genau wie die jungen Männer behandelt und gefördert solange sie ähnliche Leistungen bringen, und in der wissenschaftlichen Gesellschaft werden sie als qualifizierte Arbeitspartnerinnen wahrgenommen. ABER: Die Doppelbelastung bleibt, und das Bild der Superfrau (die perfekte Mutter, Ehefrau, Haushälterin, Köchin, Seelsorgerin etc.) ist immer noch sehr tief gespeichert. Im Geschäftsleben herrscht noch eine männliche Mentalität, die die femininen Eigenschaften kaum berücksichtigt.“*

Die Einschätzungen der Mentor/innen lassen sich in folgenden vier Aussagen zusammenfassen:

- Die beruflichen Qualifikationen der Nachwuchswissenschaftlerinnen werden allgemein als gut eingestuft.
- Den Akademikerinnen fehlt eine Vorstellung über betriebliche Realitäten und über ihre eigenen beruflichen Möglichkeiten.
- Die Einstiegschancen für weibliche Wissenschaftlerinnen haben sich generell verbessert. Eine Frau im Unternehmen bzw. in der Forschung wird heute kaum mehr als Exotin betrachtet und ist als Fachperson anerkannt. Gleichzeitig sind junge Frauen den gleichen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt unterworfen wie junge Männer.
- Durch strukturelle und kulturelle Voraussetzungen des Unternehmens sind Frauen nach wie vor in ihren Karrieremöglichkeiten eingeschränkt.

5.3. Programmgestaltung von WIN

Das Mentoringprogramm dauert ein Jahr und beginnt mit einer Ausschreibung an potentielle Mentees, gefolgt von der Selektion der Bewerbungen und dem Matching (Bildung der Duos) mit je einer Mentorin oder einem Mentor (Fach-/Führungskraft) aus Novartis.

Nach einem Startworkshop mit Einführung ins Programm, allgemeinen Informationen zum Mentoring und der Zielformulierung für das Mentoringjahr durch die Mentees treffen sich die Duos in regelmässigen Abständen und arbeiten an den individuell festgelegten Massnahmen. Nach einem halben Jahr findet der Zwischenworkshop mit Standortbestimmung, Erfahrungsaustausch und themenspezifischem Input statt und nach einem Jahr der Schlussworkshop mit Gesamtauswertung, Rückblick und Ausblick und wiederum themenspezifischem Input (z.B. professionelle Bewerbung, Networking, Work-Life-Balance). Die offiziellen Anlässe sind mit informellen Angeboten ergänzt (Apéros, Nachtessen, Besichtigungen etc.), die insbesondere dem Austausch und der Kontaktpflege dienen.

Mit PR-Aktivitäten (Berichte in internen und externen Zeitschriften, Radiosendung) wurde auf das Programm mit seiner Einmaligkeit und auf das Engagement der beiden Organisationen aufmerksam gemacht.

5.3.1. Stärken des Programmes

Was haben die Teilnehmenden bezüglich Programmgestaltung als besonders sinnvoll und bereichernd erlebt?

Grundsätzlich scheint sich der Programmaufbau bewährt zu haben. Besonders hervorgehoben werden die generelle Zielsetzung und die Programmstruktur an und für sich, die sorgfältige Auswahl der Mentees, das gezielte Matching, die einzelnen Workshops mit jeweils passenden formellen und informellen Teilen, die wiederum Anregungen für die Weiterarbeit in den Duos ermöglichten, Organisation und Begleitung durch das Projektteam, die angenehme Atmosphäre ganz generell.

Die Mentees schätzten insbesondere auch die Anregung zur Klärung und Definition ihrer eigenen Ziele, die freie Gestaltung der Kontakte mit ihrem Mentor oder ihrer Mentorin, gleichzeitig die gegebene Struktur durch die Workshops mit der Gelegenheit, sich im grossen Kreis – Mentees und Mentor/innen – auszutauschen und jeweils auch im informellen Rahmen Kontakte zu knüpfen. Die verschiedenen Inputs zu aktuellen Themen wie Bewerbung, Work-Life-Balance etc. werden ebenfalls mehrheitlich als sinnvoll und gewinnbringend eingestuft.

5.3.2. Anregungen und Ideen für die zukünftige Programmgestaltung

Viele von den erwähnten Verbesserungsvorschlägen hat das Projektteam in der Zwischenzeit bereits realisiert und sie sind im laufenden zweiten Durchgang integrierter Bestandteil. Beispielsweise wird neu dem Thema „persönliche Standortbestimmung und Laufbahnfragen“ noch mehr Gewicht beigemessen und die Mentees haben die Möglichkeit, spezifische Tests durchzuführen. Weitere Massnahmen: ein Kurzbeschreibung von WIN wird zur Verfügung gestellt, mit denen die Mentor/innen und Mentees bei den internen Kontakten über WIN informieren können; es findet eine systematische Einführung in die Organisation Novartis statt; die Treffen unter den Mentees werden gezielt angeregt und unterstützt; Erfahrungstreffen der Mentor/innen sind ein festes Angebot; der Fach-Input zur professionellen Bewerbung ist auf den Zwischenworkshop vorverlegt; das Handbuch wurde angepasst; dem Networking wird allgemein noch mehr Gewicht beigemessen.

Weitere Ideen der Befragten, die im Projektteam zu diskutieren sind: „Alumni“- Treffen aller bisheriger Mentees und/oder regelmässiger Stammtisch für alle Mentees; fixe Einführung eines Shadowings; feste Verankerung eines Kurzpraktikums und/oder einer Projektarbeit; einen „Q&A Pool“ (Questions & Answers) mit den wichtigsten Fragestellungen aufbauen; noch mehr Kontaktmöglichkeiten unter den Teilnehmenden schaffen; noch mehr Workshops mit fachspezifischen Themen; ganzes Programm noch formeller gestalten z.B. mit einer Pflichtarbeit für alle Duos.

Bezüglich der Frage, welche Rolle der Mentor bzw. die Mentorin bei der „Stellenvermittlung“ einnehmen soll, sind die Meinungen unterschiedlich. Ein Mentor betont, es sollte klarer herausgestellt werden, dass Mentor/innen keine Stellenvermittler seien. Ein anderer Mentor sieht es gerade anders und findet, man müsste verstärkte Versuche unternehmen, Stellen mit Mentees zu besetzen, auch wenn von Seiten des Mentors oder der Mentorin Einflussnahme gefordert ist.

Stellungnahme des Projektteams zu den Anregungen in Punkt 5.3.2.: Im Bestreben, WIN kontinuierlich weiterzuentwickeln und den aktuellen Erfordernissen anzupassen, werden diese Anregungen aufgenommen und diskutiert. Grundsätzlich wird es immer wieder darum gehen, innerhalb eines strukturierten, verbindlichen Rahmens den einzelnen Duos viele individuelle Gestaltungsfreiheiten zu geben und sie mit spezifischen Angeboten in ihrer Zielerreichung zu unterstützen.

5.3.3. Konzeptuelle Anpassungen

Einige der befragten Mentor/innen und Mentees haben auch Rückmeldungen zum Konzept an und für sich gemacht. Darunter fallen insbesondere Vorstellungen über das Zielpublikum. Die Frage beispielsweise, ob WIN grundsätzlich für Natur- und Geisteswissenschaftlerinnen zugänglich sein soll oder nur für Absolventinnen der Phil. II Fakultäten. Es scheint, dass es für die Geisteswissenschaftlerinnen teilweise enttäuschend war zu realisieren, wie gering die Chancen einer Anstellung reell sind. Aber auch Vorstellungen, WIN auf andere Berufsgruppen, auf Männer, auf andere Universitäten u.a.m. auszuweiten, trafen als Rückmeldungen ein.

Stellungnahme des Projektteams: Die Frage der Ausweitung von WIN auf weitere Unternehmen und/oder auf weitere Hochschulen inkl. der Frage des Zielpublikums wurde im Projektteam – gemeinsam mit dem Steuerausschuss – intensiv diskutiert und es wurden verschiedene Optionen mit allen möglichen Chancen und Gefahren genauer beleuchtet. Schliesslich fiel der Entscheid, WIN vorläufig in seiner jetzigen Form – mit kleinen Anpassungen in der Programmgestaltung – weiterzuführen. Allenfalls wird das Konzept als Grundlage für ein weiteres Programm bei Novartis spezifisch für die Forschung in Betracht gezogen.

Klar entschieden wurde, dass WIN weiterhin

- nur für Frauen zugänglich ist,
- bezüglich Studienrichtungen der Mentees heterogen zusammengesetzt ist,
- vorläufig ein exklusives Programm der beiden Partnerorganisationen Novartis und Universität Basel bleibt.

Unter diesen Rahmenbedingungen wird die konkrete Ausgestaltung des Programmes realisiert und aufgrund der gemachten Erfahrungen stetig optimiert. Dazu gehört beispielsweise auch die Frage, ob für Mentor/innen optional ein Coachingtraining bzw. Coaching Brush-up angeboten werden soll oder die Frage, inwieweit die Rolle als Mentor/in von WIN bei der Qualifizierung der Novartis-Mitarbeitenden noch stärker gewichtet werden kann.

5.4. Eindrücke und Erfahrungen des Projektteams

5.4.1. Zielerreichung

Die im Konzept definierten Ziele sind weitgehend erreicht, was durch die ausführliche Zwischen- und Schlussevaluation überprüft und bestätigt wurde.

Der grosse Gewinn ist bei den Mentees zu orten: Nach einer meist langen Ausbildungszeit im "schützenden" universitären Umfeld erhalten sie die einmalige Gelegenheit, erfahrenen Berufsleuten über die Schulter zu schauen. Sie können sich ein reales Bild der Arbeitswelt in einem Grosskonzern machen und ihre eigene Qualifikation mit den Anforderungen potenzieller Stellen vergleichen. Die Mentorinnen und Mentoren auf der anderen Seite schätzen diese Coachingaufgabe, bei welcher insbesondere ihr fachliches Knowhow, ihre Kenntnisse über die Organisation mit der entsprechenden Vernetzung, ihre beruflichen Erfahrungen und nicht zuletzt ihre persönliche Lebenserfahrung gefragt sind und geschätzt werden.

Es wäre unrealistisch, WIN eine Wirkung auf frauenfördernde Strukturveränderungen zuzuschreiben. WIN kann aber punktuell sensibilisieren, auf frauenspezifische Problemstellungen in der Arbeitswelt hinweisen und im Kleinen zu konkreten Veränderungen und Verbesserungen führen. Mit WIN werden aktuelle Fragestellungen qualifizierter, karriere-orientierter Nachwuchswissenschaftlerinnen mit erhöhtem Bewusstsein diskutiert.

Beide Organisationen konnten mit WIN positive PR betreiben; das Programm wurde verschiedentlich in der Öffentlichkeit präsentiert und ist in diversen Kreisen auf Interesse gestossen .

5.4.2. Programmstruktur

Die Rekrutierung von interessierten Nachwuchsfrauen läuft gradlinig und nach klaren Kriterien ab. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die Mentorinnen und Mentoren erst nach erfolgter Selektion der Mentees zu suchen und das Matching entsprechend deren persönlichen Zielen zu gestalten. Die drei Workshops als strukturgebende Begleitung für die individuelle Arbeit in den Duos haben sich bewährt.

Verbesserungsmöglichkeiten liegen in der Zusammensetzung der Gruppe der Mentees, wo der Fokus noch mehr auf die Heterogenität gelegt werden könnte. Ebenso wäre das Begleitprogramm noch ausbaufähig (z.B. informelle Treffen der Mentees und Mentor/innen, Testverfahren wie MBTI, Master Management und Karriere Anker noch gezielter anbieten, Begleitangebot Berufsberatung, Trainingsangebot Coaching für Mentor/innen u.a.m.). Gewisse Rahmenbedingungen sollten noch klarer festgelegt und kommuniziert werden (z.B. Anforderungen bezüglich Mehrsprachigkeit), sowie die Grenzen des Angebotes noch klarer abgesteckt werden (realistische Ansprüche der Mentees).

5.4.3. Eindruck von den Teilnehmenden

Abgesehen von den fachlichen Qualifikationen, die fast durchwegs als hoch einzustufen sind, hinterlassen die Teilnehmenden der ersten WIN Runde unterschiedliche Eindrücke: Einige Mentees identifizierten sich stark mit dem Programm und brachten sich – auch mit kritischen Ansichten – aktiv ein. Andere blieben eher im Hintergrund, schienen aber vom Programm sehr profitiert zu haben. Einige wenige fielen durch eine passive Konsumhaltung auf oder schienen teilweise überfordert.

Die Mentorinnen und Mentoren haben ein hohes Engagement gezeigt und ihre Rolle aktiv, professionell und sehr persönlich gestaltet. Die Duos arbeiteten selbständig und nach individuellen Bedürfnissen und Neigungen. Alle Mentor/innen haben ihre eigenen Netzwerke aktiviert und diese ihren Mentees zur Verfügung gestellt. Es scheint, dass sich – trotz von aussen vorgegebenem Matching – klassische Mentoringbeziehungen herausgebildet haben, welche sich als tragfähig, persönlich und das formelle Programm überdauernd erwiesen haben.

5.4.4. Unterstützung durch die Partnerorganisationen Universität Basel und Novartis

Auch wenn die Ausgangslagen der beiden Organisationen unterschiedlich sind, wird viel Wert darauf gelegt, dass es ein partnerschaftliches Programm ist und beide Trägerinnen gleichwertig eingebunden und vertreten sind. Selbstverständlich wäre es ohne den wesentlichen Input von Novartis kaum möglich, das Programm in dieser Form zu realisieren. Dazu gehören das grosse zeitliche und persönliche Engagement der Mentorinnen und Mentoren, die Übernahme der Kosten der externen Projektbegleitung u.a.m. Die Universität Basel leistet im Rahmen ihrer Möglichkeiten ebenfalls einen grossen Beitrag. Dieser könnte allenfalls in Zukunft noch ausgebaut werden, beispielsweise in Form von interessanten Anlässen, auch für die Mentor/innen, oder durch Einblicke in spezielle (Forschungs-)Themen der Universität.

Im Steuerausschuss gab es von Seiten der Universität mehrmalige personelle Wechsel, was eine kontinuierliche Entwicklungsarbeit erschwerte. Diese Situation dürfte sich jetzt aber stabilisieren. Zu diskutieren wäre eine Erweiterung des Steuerausschusses, beispielsweise mit einer Person aus „Corporate Communication“ von Novartis sowie einer weiteren Person der Universität Basel (z.B. aus dem Bereich Nachwuchsförderung, Forschung, Unimarketing).

5.4.5. Chancen und Gefahren

Die Einmaligkeit des Programmes besteht in den institutionsübergreifenden Mentoringbeziehungen, die darauf zielen, qualifizierte junge Frauen für eine Tätigkeit in der Wirtschaft zu interessieren. Das Programm zeichnet sich durch eine hohe Qualität aus. Grundlage dafür ist die überschaubare Gruppengrösse mit der Möglichkeit, die Teilnehmenden individuell zu begleiten und das Programm flexibel zu gestalten, sowie eine insgesamt überaus motivierte und konstruktive Atmosphäre der Zusammenarbeit.

Mit WIN wird das positive Image von Novartis unterstrichen, indem der globale Konzern die Beziehung zu seiner Heimatuniversität aktiv gestaltet. Novartis kann mit diesem besonderen Engagement qualifizierte und interessante Frauen verschiedenster Fachrichtungen für eine Tätigkeit in der Industrie bzw. im eigenen Unternehmen motivieren. Die Universität Basel ihrerseits gewinnt mit dem einmaligen Angebot speziell für Frauen an Attraktivität und an Bekanntheit.

Nachteile oder mögliche Gefahren liegen darin, dass der direkte monetäre Nutzen des Programmes schwer nachzuweisen und damit die Legitimation nicht offensichtlich genug gegeben ist. Auch ist die Anzahl Mentoringduos mit 24 an der oberen Grenze. Mit der beschränkten Anzahl kann einerseits eine hohe Qualität des Programmes gewährleistet werden, gleichzeitig kommt es dadurch nur einigen wenigen auserwählten Frauen zugute. Kritisch ist weiter die Tatsache, dass das Programm stark von einzelnen Personen abhängig und (noch) nicht strukturell verankert ist. Auch muss die Entwicklung des Programmes mit grosser Aufmerksamkeit verfolgt werden: WIN lebt von der Einmaligkeit, von der Exklusivität und von der Aktualität – insofern ist eine ständige Anpassung und Weiterentwicklung ein Muss – andernfalls besteht die Gefahr, dass sich WIN zu Tode laufen könnte.

5.4.6. Entwicklungsmöglichkeiten von WIN

Zwei Szenarien stehen im Vordergrund – WIN in seiner bisherigen Form anbieten und WIN erweitern:

WIN – weiter wie bisher:

WIN bleibt ein exklusives Programm für eine kleinere Gruppe von 20 bis 24 hochqualifizierten Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Basel, die sich engagiert mit ihrer Laufbahnplanung auseinandersetzen wollen. Der Fokus liegt dabei auf den persönlichen Beziehungen von Vertreter/innen der beiden Organisationen mit den Zielen, wie sie WIN heute verfolgt.

Ausweitung von WIN:

WIN expandiert auf maximal sechs beteiligte Institutionen. Die Mentees verschiedener Hochschulen haben Einblick in diverse Organisationen und Firmen. Diese Form würde eine relativ komplexe Programmorganisation bedingen. Durch die grössere Heterogenität könnte insgesamt gegenseitig mehr profitiert werden, beispielsweise indem auch Geisteswissenschaftlerinnen grössere Chancen für konkrete Anstellungen hätten (z.B. Bank, renommierte Non Profit Organisation oder dynamisches Bundesamt als Kooperationspartner). Mögliche Gefahr wäre, dass die heutige hohe Qualität durch die weniger engmaschige Begleitung nicht mehr im gleichen Rahmen garantiert werden könnte, die persönliche Note verloren ginge und das Programm zu einer "Arbeitsvermittlung" mutieren würde. Diese Risiken könnten mit einer seriösen Programmplanung vermieden werden, was allerdings nur mit entsprechenden Ressourcen in Form von Zeit und Geld realisierbar ist. Vorläufig wurde entschieden, das Programm in seiner jetzigen Form zu belassen (vgl. Punkt 5.3.3.). Dies ändert allerdings nichts an der längerfristigen Vision: WIN als exklusives, qualitativ hochstehendes, über die Region hinaus bekanntes Programm, bei welchem sich renommierte Organisationen und Hochschulen aktiv bemühen, als Partner aufgenommen zu werden.

5.4.7. Persönlicher Gewinn

Der persönliche Gewinn der Mitglieder des Projektteams liegt vor allem im zwischenmenschlichen Bereich. So wird von allen die interne, überaus konstruktive und effiziente Zusammenarbeit sehr geschätzt, aber auch die Kontakte mit vielen weiteren Personen wird als bereichernd erlebt. Interessant

ist darüber hinaus die Gelegenheit, das Programm kontinuierlich weiter zu entwickeln und neue, auch unkonventionelle Ideen einfließen zu lassen.

Aus organisationspsychologischer Sicht ist bemerkenswert, wie sich zwei völlig unterschiedliche Organisationen sozusagen beim kleinsten gemeinsamen Nenner treffen, nämlich dort, wo es um die Gestaltung einer persönlichen Beziehung geht, deren Basis die gegenseitige Wertschätzung und das Interesse am Austausch von Erfahrungen und Wissen ist.

5.5. Zusammenfassung, Rückblick und Ausblick

Die differenzierte Auswertung des Pilotprogrammes von WIN hat sich gelohnt; die schriftlich dokumentierten Resultate und Erkenntnisse haben einen hohen Stellenwert und eine wichtige Funktion. Sie dienen einerseits der qualitativen Anpassung des Programmes, andererseits legitimieren sie das Programm insofern, als eine Wirkung gemäss den gesetzten Zielen nachgewiesen werden kann. Zusammenfassend sind dies:

- Die Mentees haben mehr Klarheit bezüglich ihrem Berufsprofil, ihren realen Möglichkeiten und konkreten Zielen für die Gestaltung der eigenen Laufbahn.
- Das Bild von der Industrie ist bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen insgesamt positiver geworden, sie können sich eine eigene Tätigkeit in der Wirtschaft vorstellen.
- Die Mentorinnen und Mentoren konnten ihre Coachingkompetenzen erweitern und erlebten durch die Begegnung mit einer jungen Wissenschaftlerin eine persönliche Befriedigung.
- Novartis kann durch den Kontakt mit einer Gruppe qualifizierter Wissenschaftlerinnen der „Heimatuniversität“ offene Stellen mit ausgewählten Frauen besetzen.
- Basel gewinnt als Hochschulstandort durch WIN insbesondere für entwicklungswillige und hochqualifizierte Akademikerinnen an Attraktivität.
- Novartis und die Universität Basel machen durch dieses unkonventionelle Programm positiv auf sich aufmerksam.

Bleibt die Frage nach dem messbaren monetären Nutzen: Bei einem Programm, welches auf lange Frist angelegt ist und sich vor allem durch seine „soft factors“ auszeichnet, ist dieser nicht ganz einfach nachzuweisen. Immerhin: Eine einzelne Rekrutierung kostet Novartis tausende bis –zigtausend Franken. Wenn durch WIN einige solcher Anstellungsverfahren schlanker als gewohnt laufen, ist der monetäre Gewinn offensichtlich.

Zum Ausblick in die nähere und weitere Zukunft. Hier zeichnet sich ab, dass WIN in dieser Form ein sinnvolles Angebot ist und auf jeden Fall weitergeführt werden sollte. Allenfalls wäre das WIN-Netzwerk, welches mit jedem Durchgang um fast 50 Personen wächst, in Zukunft gezielt zu pflegen und nutzbar zu machen. Auch wäre es interessant, in einigen Jahren eine Gesamtauswertung zu lancieren und die nachhaltige Wirkung von WIN zu überprüfen. Schliesslich ist die Frage nach einer Ausweitung von WIN auf zusätzliche Partnerorganisationen nach wie vor offen und wird weiterverfolgt.

WIN – women into industry – ist in jeder Beziehung eine WIN-WIN Angelegenheit. Gewinnerinnen sind in erster Linie die Mentees, aber wie die Evaluation zeigt, sind sie nicht die einzigen: Mentorinnen und Mentoren, die beiden Organisationen und das Projektteam gehören genauso dazu. Allerdings funktioniert „gewinnen“ auch hier nur mit dem eigentlichen Grundgedanken von Netzwerken, nämlich mit einem Gleichgewicht von „Geben und Neben“ aller Beteiligten.