



**women into industry**

Mentoring für Frauen  
Ein gemeinsames  
Programm von Universität  
und Unternehmen

# Schlussevaluation Mentoringprogramm WIN

**2. Durchgang 2002/2003**

---

**Oktober 2003**

Catherine Müller *move*, Basel

# 1 Management Summary

Mit **WIN – women into industry** – führt 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 Führungs- oder Fachperson von 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 **2. Durchgang 2002/2003** nahmen 24 Mentees aus verschiedensten Studienrichtungen teil. Die vorliegende Schlussevaluation basiert auf einer schriftlichen Befragung der Mentees und Mentor/innen rund 4 Monate nach offiziellem Abschluss des Mentoringjahres im Mai 2003. Zusätzliche Informationen zu den Erfahrungen im Mentoringjahr wurden am Schlussworkshop gesammelt sowie im Rahmen eines persönlichen Gesprächs mit drei Mentees.

Die **Rücklaufquote** war mit rund 70% annähernd so hoch wie beim ersten Durchgang (80%) und zeugt vom hohen Engagement der Beteiligten, insbesondere auch der Mentorinnen und Mentoren.

Laut Aussagen der Befragten war das Mentoringjahr eine **Bereicherung auf verschiedenen Ebenen**. Was hat zu diesem Erfolg beigetragen? Bei den Mentees steht als Erfolgsfaktor die **Beziehung zum Mentor bzw. zur Mentorin** im Vordergrund. Zusätzlich haben die Mentor/innen Kontakte zu verschiedenen Jobinhaber/innen vermittelt. Dadurch konnten die Nachwuchswissenschaftlerinnen konkreten **Einblick in verschiedene Tätigkeitsfelder** von Novartis gewinnen und eigene berufliche Möglichkeiten und Chancen ausloten. Das Bild von der Industrie ist dabei insgesamt positiver geworden. Eine Mehrheit der Mentees (9 von 14) strebt mit den gewonnenen Erfahrungen entschieden eine eigene berufliche Tätigkeit in der Industrie an. Gleichzeitig werden die **Vor- und Nachteile** einer entsprechenden Anstellung differenziert erfasst und in eigene Entscheide mit einbezogen. Eine grosse Herausforderung – sowohl auf individueller Ebene, wie zunehmend von Seite der Unternehmen – stellt heute das Thema „**Work-Life-Balance**“ dar. Noch immer ist es für junge Frauen nicht selbstverständlich, Karriereabsichten mit einer Familiengründung zu vereinbaren.

Erlebten auch die **Mentorinnen und Mentoren einen Gewinn** durch ihr Engagement bei WIN? Die Frage wird klar bejaht: Die Begegnung mit einer jungen Wissenschaftlerin bedeutet eine persönliche Befriedigung und eine allgemeine Horizonterweiterung, u.a. durch die kritische Reflexion der eigenen Erfahrungen. Vor allem den Mentorinnen ermöglichte die Teilnahme bei WIN eine Erweiterung ihrer Netzwerke, bei den Mentoren hingegen steht als Gewinn das erhöhte Verständnis für die Situation karriere-orientierter Frauen im Vordergrund. 12 der 19 Mentor/innen würden die Rolle uneingeschränkt wieder übernehmen. Die zurückhaltenden Antworten gehen vor allem auf die zeitliche Belastung zurück, aber auch auf die Meinung, von dieser einzigartigen Erfahrung sollten möglichst viele Novartis Mitarbeitende profitieren können.

„**Gut qualifiziert**“ ist einer der Eindrücke, die die Mentor/innen von den Nachwuchswissenschaftlerinnen gewonnen haben. Bei anderen Voraussetzungen zum Berufseinstieg wie Zielorientierung, Vorstellungen über betriebliche Realitäten, besondere Hindernisse für junge Frauen im Vergleich zu Männern etc. äussern sich die Mentor/innen kontrovers. Dies dürfte auf individuelle Unterschiede bei den einzelnen Mentees zurückzuführen sein, aber auch auf gesellschaftliche Veränderungsprozesse, die in Gang sind.

Bezüglich **Programmgestaltung** werden einige Anregungen und Optimierungsvorschläge gemacht, die teilweise im 3. Durchgang von WIN (2003/04) bereits integriert werden konnten. Insgesamt finden die Befragten Struktur und Organisation des Programmes zweckgerichtet, hilfreich und anregend.

Der **Bekanntheitsgrad von WIN** ist seit dem ersten Durchgang 2001/02 deutlich gestiegen. Das Programm ist einmalig und gilt als „exklusiv“. Novartis und die Universität Basel machen mit WIN positiv auf sich aufmerksam und erreichen einen Gewinn – einen Gewinn, der sich allerdings kurzfristig nicht monetär in Franken beziffern lässt.

## 2 Einleitung

WIN – women into industry – ist ein einzigartiges Cross-Mentoringprogramm zwischen Novartis und der Universität Basel. Ziel von WIN ist es, Akademikerinnen, die in der Abschlussphase ihres Studiums stehen (Dissertation bzw. Diplom / Postdoc) 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.

Nachdem der WIN Pilotdurchgang im Frühling 2002 mit 22 Duos erfolgreich abgeschlossen werden konnte, wird mit der vorliegenden Evaluation der zweite Durchgang rückblickend ausgewertet.

### Eckdaten von WIN 2

#### Ziele (gemäss Konzept):

##### Mentees:

- Klären von Fragen bezüglich persönlicher Laufbahngestaltung
- Erkennen von Möglichkeiten und Chancen zur beruflichen Tätigkeit in der Industrie
- Erreichen der zu Beginn des Programmes definierten individuellen Ziele

##### Mentees und Mentor/innen:

- Quantitative und/oder qualitative Verbesserung der Netzwerke
- Persönliche Bereicherung durch die Begegnung mit der Mentoringpartnerin, dem Mentoringpartner und durch die Teilnahme am Programm
- „Horizontenerweiterung“ allgemein

##### Für die Organisationen Novartis und Universität Basel:

- Image- und Attraktivitätsgewinn
- Allenfalls Anstellungsverhältnisse zwischen Novartis und (ehemaligen) Mentees.

Anzahl Mentoring-Duos:	24
Studienrichtungen der Mentees:	Naturwissenschaften (19), Geisteswissenschaften (2), Jurisprudenz (1), Medizin (1), Ökonomie (1)
Mentorinnen und Mentoren:	14 Frauen und 10 Männer in verschiedensten Führungs- und Fachfunktionen bei Novartis tätig
Individuelle Treffen Mentee – Mentor/in:	Sie bilden den Kern des Mentoring, i.d.R. einmal monatlich. Daneben Kontakte mit weiteren Job-Inhaber/innen von Novartis zum Kennenlernen verschiedener Berufsbilder
Begleitanlässe:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Drei Workshops im Mai 02, November 02, Mai 03 (Definieren der individuellen Zielsetzungen, Erfahrungsaustausch, Networking, Vertiefen von speziellen Themen)</li><li>• Erfahrungsaustausch unter den Mentor/innen im September 02</li></ul>
Thematische Inhalte:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vertiefter Einblick in die Organisation Novartis</li><li>• Kennenlernen von Persönlichkeits- und Laufbahntests und Möglichkeit, ein eigenes Profil zu erstellen (Myers-Briggs-Typen-Indikator/MBTI, Master Management, Karriere-Anker)</li><li>• Tipps zur erfolgreichen Bewerbung</li><li>• Vertiefen von aktuellen Themen wie Work-Life-Balance (Arbeitszeitmodelle), Networking</li></ul>
Weiteres:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstorganisierte Treffen unter den Mentees</li><li>• Schlussanlass von Mentees für Mentor/innen organisiert.</li></ul>

# 3 Ziele und Methoden der Evaluation

## Ziele

Bei der abschliessenden Programmevaluation stehen zwei Fragestellungen im Vordergrund:

1. Wurden die im Konzept definierten Zielsetzungen erreicht? (Ergebnisevaluation – vgl. Kapitel 2)
2. Welcher Art sind die gemachten Erfahrungen, waren Methoden und Vorgehen der Zielerreichung angemessen, gibt es Anpassungs- und Verbesserungsmöglichkeiten? (Prozessevaluation)

Die Evaluation erfolgt nicht in derselben Ausführlichkeit wie dies bei WIN 1 als Pilotdurchgang der Fall war. Die Grundsatzfrage, ob und wie das Programm weitergeführt werden soll, stellt sich an dieser Stelle nicht mehr. Die Übersicht über die Resultate (Kapitel 5) zeigt, welche Themen beim vorliegenden Bericht näher beleuchtet werden:

<b>1</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>3</b>
	<i>Eckdaten von WIN 2.....</i>	<i>3</i>
<b>3</b>	<b>ZIELE UND METHODEN DER EVALUATION .....</b>	<b>4</b>
	<i>Ziele.....</i>	<i>4</i>
	<i>Methoden .....</i>	<i>5</i>
	<i>Hinweise zur Auswertung und zur Darstellung .....</i>	<i>5</i>
<b>5</b>	<b>RESULTATE.....</b>	<b>6</b>
5.1	GEWINN FÜR DIE BETEILIGTEN .....	6
5.1.1	<i>Mentees: Klären von Laufbahnfragen, berufliche Perspektiven.....</i>	<i>6</i>
5.1.2	<i>Was macht WIN zum Gewinn?.....</i>	<i>8</i>
	<i>Erfahrungsberichte von drei Mentees .....</i>	<i>10</i>
5.1.3	<i>Gewinn für die Mentorinnen und Mentoren .....</i>	<i>11</i>
5.2	PERSPEKTIVENWECHSEL – GEGENSEITIGE EINDRÜCKE .....	15
5.2.1	<i>Eindrücke der Mentees von einem Grosskonzern.....</i>	<i>15</i>
5.2.2	<i>Eindrücke der Mentor/innen von den Nachwuchswissenschaftlerinnen .....</i>	<i>16</i>
5.3	PROGRAMMGESTALTUNG VON WIN .....	18
5.3.1	<i>Stärken des Programms .....</i>	<i>18</i>
	5.3.1.1 <i>Einschub Fokus Universität: WIN im Rahmen von weiteren internen Angeboten der Uni Basel ...</i>	<i>18</i>
5.3.2	<i>Anregungen und Ideen für die zukünftige Programmgestaltung.....</i>	<i>19</i>
<b>6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG, RÜCKBLICK UND AUSBLICK.....</b>	<b>21</b>

## Methoden

### Schriftliche Befragung:

Die Schlussevaluation wurde im Rahmen einer halbexternen Evaluation von der fachlichen Programmbegleiterin durchgeführt. Sie basiert auf einem schriftlichen Fragebogen, der – in zwei Versionen, d.h. auf die spezifische Rolle als Mentee oder als Mentor/in angepasst – an alle Teilnehmenden in Deutsch und in Englisch verschickt wurde (24 Mentees und 24 Mentor/innen). Die Befragung wurde im September 03, also rund vier Monate nach Abschluss des formellen Mentoringjahres, durchgeführt. Somit konnte auch die nachhaltigere Wirkung des Programmes erfragt werden.

Rücklauf: Insgesamt antworteten 14 Mentees und 19 Mentorinnen und Mentoren<sup>1</sup>. Dies entspricht einem Rücklauf von insgesamt 69%. Der Rücklauf bei den Mentees beträgt 58%, bei den Mentorinnen und Mentoren 79%<sup>2</sup>.

*Als Charakteristika der Gruppe der Mentees von WIN 2 war eine gewisse „Unverbindlichkeit“ festzustellen. Diese Einschätzung zeigt sich in der Rücklaufquote: So konnte schliesslich nur mit einem zweifach wiederholten Erinnerungsschreiben ein Rücklauf von 58% (14 Fragebogen) erreicht werden<sup>3</sup>. Demgegenüber ist bei den Mentor/innen eine andere Grundhaltung sichtbar: Zum Commitment einer Programmteilnahme ist es bei einer Mehrheit selbstverständlich, dass man sich z.B. zu den Workshops rechtzeitig anmeldet, den Fragebogen fristgerecht zurückschickt etc. So betrug der Rücklauf bei den Mentor/innen von WIN 1 82%, was in etwa jenem von WIN 2 mit 79% entspricht.*

*Dieses unterschiedliche Verhalten könnte möglicherweise ein Ausdruck der Verschiedenartigkeit zwischen der Unternehmenskultur von Novartis und der universitären Arbeitssituation sein (Teamorientierung versus individuelle Forschungsarbeit).*

### Weitere Informationsgefässe:

Neben der Befragung wurden zwei weitere Anlässe genutzt, Informationen über die Wirkung des Programmes in Erfahrung zu bringen: Einerseits wurde im Rahmen des Schlussworkshops (Mai 2003) eine Sequenz dem Rückblick auf das Mentoringjahr und den gemachten Erfahrungen gewidmet. Andererseits fand in einem speziellen Treffen zwischen dem Projektteam und drei Mentees ein rückblickender Erfahrungsaustausch statt. Resultate aus beiden Anlässen sind in die vorliegende Evaluation eingeflossen.

## Hinweise zur Auswertung und zur Darstellung

Die Evaluation enthält einige Tabellen und Graphiken, welche die Aussagen der Befragten zusammenfassen. Es handelt es sich dabei nicht um quantifizierte Angaben in einem wissenschaftlichen Sinn, sondern um *Stimmungsbilder* und sich abzeichnende *Tendenzen*.

*Kursiv und eingerückt verfasste Kommentare sind Einschätzungen und Hinweise der Verfasserin, sie beziehen sich teilweise auf Vergleiche zur Evaluation des 1. Durchganges von WIN.*

---

<sup>1</sup> Bei 9 Duos haben beide geantwortet, bei 3 Duos nur die Mentee und bei 9 Duos nur die Mentorin bzw. der Mentor. Von drei Duos ging keine Rückmeldung ein.

<sup>2</sup> Mentoren antworteten 7 von 10 (70%), Mentorinnen 12 von 14 (86%).

<sup>3</sup> Bei den Mentees von WIN 1 betrug die Rücklaufquote 77%.

## 5 Resultate

### 5.1 Gewinn für die Beteiligten

#### 5.1.1 Mentees: Klären von Laufbahnfragen, berufliche Perspektiven

Die Mehrheit der jungen Akademikerinnen hatte im Rahmen ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn keine Gelegenheit, das Arbeitsfeld „Industrie“ aus erster Hand kennen zu lernen. Die meisten Frauen haben nur ungenaue Vorstellungen darüber, welche Tätigkeiten für sie – mit ihren individuellen wissenschaftlichen Kenntnissen – als Berufsfelder in Frage kommen. Vorstellungen über Rahmenbedingungen, die in der Industrie für Wissenschaftlerinnen und im Speziellen für junge Frauen vorhanden sind, sind nur vage oder basieren gar auf Vorurteilen.

Inwiefern hat sich das Bild, welches die Frauen von der Industrie hatten, durch die Teilnahme bei WIN verändert?

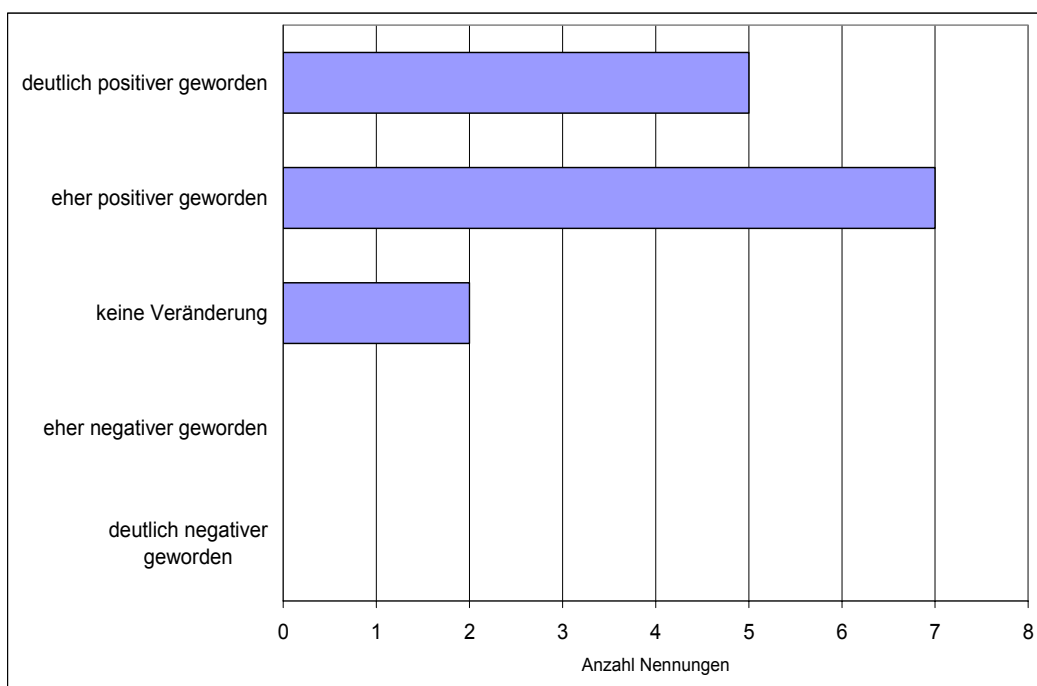


Abb. 1: Mein Bild von einem Grosskonzern hat sich folgendermassen verändert: Es ist ... (n=14)

Ausser bei 2 Mentees, die das gleiche Bild von der Industrie haben wie vor der Teilnahme bei WIN, haben alle Frauen ein positiveres Bild.

Mit WIN gehen die jungen Frauen während einem Jahr mit einer erfahrenen Berufsfrau oder einem erfahrenen Berufsmann auf Entdeckungsreise und loten für sich persönlich die Möglichkeiten aus, finden aufgrund des realen Einblickes eine Antwort auf die Frage, ob die Industrie eine Alternative zu ihrem bisherigen Arbeitsumfeld wäre oder nicht.

Welche Einsichten haben die Teilnehmerinnen gewonnen – können sie sich eine Tätigkeit in der Industrie vorstellen?

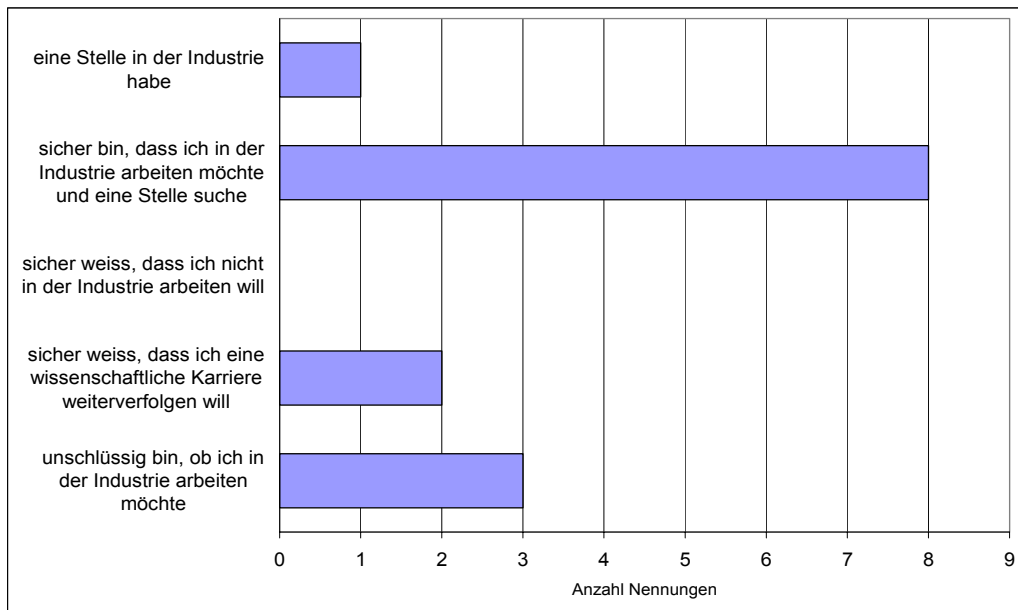


Abb. 2: WIN hat dazu beigetragen, dass ich... (n=14)

Für 11 der 14 Mentees hat sich die Situation insofern geklärt, als sie heute wissen, welchen Weg sie weiterverfolgen wollen. 9 der 14 Mentees (64%) möchten sich einer Tätigkeit in der Industrie zuwenden – bzw. eine der Mentees hat bereits eine Stelle angetreten. Für zwei Frauen hat WIN zum Entscheid geführt, weiterhin auf eine wissenschaftliche Karriere zu setzen. Drei Frauen sind noch unentschieden – über Gründe, die für oder gegen eine Tätigkeit in der Industrie sprechen, wird in Kapitel 5.1.3 eingegangen. Zwei Aussagen von Mentees bezüglich der Möglichkeit, mit WIN eigene Laufbahnfragen klären zu können: *„Andere Sicht der Realität: durch das Treffen von Menschen aus verschiedenen Bereichen habe ich gemerkt, dass ich von vielen Dingen eine andere Vorstellung hatte. Positives Gefühl, diese Sichtweise zu korrigieren. Aus all‘ den Eindrücken und Gesprächen resultierte ein gutes Stück weit die Erkenntnis, wo ich momentan stehe und was ich will.“* Und eine andere Mentee: *„A highlight for me was: finding a field, where my experience and know-how would fit.“*

Betrachten wir die beruflichen Situationen der Mentees zu Beginn der Programms und zum Zeitpunkt der Evaluation, also rund 16 Monate später, dann zeigen sie sich folgendermassen:

- Eine Mentee hat bei Novartis eine Stelle angetreten (sie war zuvor beim FMI<sup>4</sup> als ‚Postdoc‘ tätig)
- Eine Mentee übernahm im Universitätsspital – anschliessend ans Doktorat – eine neue Funktion
- Eine Mentee wechselte vom Tropeninstitut – anschliessend ans Doktorat – ans Universitätsspital
- Eine Mentee wechselte von der Uni Basel ans Universitätsspital Zürich (Postdoc-Stelle), nachdem sie doktorierte
- Eine Mentee wechselte die Stelle (von einem unigen Technologie-Unternehmen mit unbefriedigender Arbeitssituation zu einem anderen Unternehmen mit deutlich besseren Rahmenbedingungen)
- Eine Mentee schloss ein Nachdiplomstudium ab, welches sie nach ihrer Promotion absolvierte, und ist z.Z. auf Stellensuche
- Eine Mentee schliesst z.Z. ein Projekt ab, bei welchem sie im Mandat angestellt ist und ist dann auf Stellensuche
- Sieben Mentees sind weiterhin an der Universität Basel tätig.

<sup>4</sup> Friedrich-Miescher-Institut: unabhängiges biomedizinisches Forschungszentrum (Grundlagenforschung), welches von der ‚Novartis Research Foundation‘ finanziell getragen wird.

Im Vergleich zu WIN 1 fällt auf, dass im letzten Durchgang rund die Hälfte (8 von 17) der Mentees bereits kurz nach Ende des Mentoringjahres eine Stelle in der Industrie angetreten hatten. Beim zweiten Durchgang betrifft dies eine einzige Frau – hingegen streben 8 Mentees klar die berufliche Perspektive „Industrie“ an. Mögliche Gründe für diesen Unterschied könnten sein: Die diesjährigen Mentees sind im Studium noch nicht so weit fortgeschritten wie die letztjährigen Mentees. Oder: die Wirtschaftslage hat sich verschlechtert und Stellensuchende müssen mit grösserer Konkurrenz und mehr Hindernissen rechnen. Ungenügende Qualifikationen dürften kaum der Grund sein – er widerspräche auch den Einschätzungen der Mentorinnen und Mentoren (vgl. 5.2.2).

### 5.1.2 Was macht WIN zum Gewinn?

Welche Faktoren haben dazu geführt, dass die Mentees das Mentoringjahr für sich persönlich als Erfolg einstufen? War es v.a. der persönliche Kontakt mit ihrem Mentor oder ihrer Mentorin? War es der Zeitpunkt innerhalb der akademischen Laufbahn, da sie sich intensiv mit der Frage nach dem „Wie weiter?“ beschäftigen konnten, war es der Kontakt mit „Ihresgleichen“, also Frauen, die sich in einer ähnlichen Situation mit gleichen Fragestellungen auseinandersetzen?

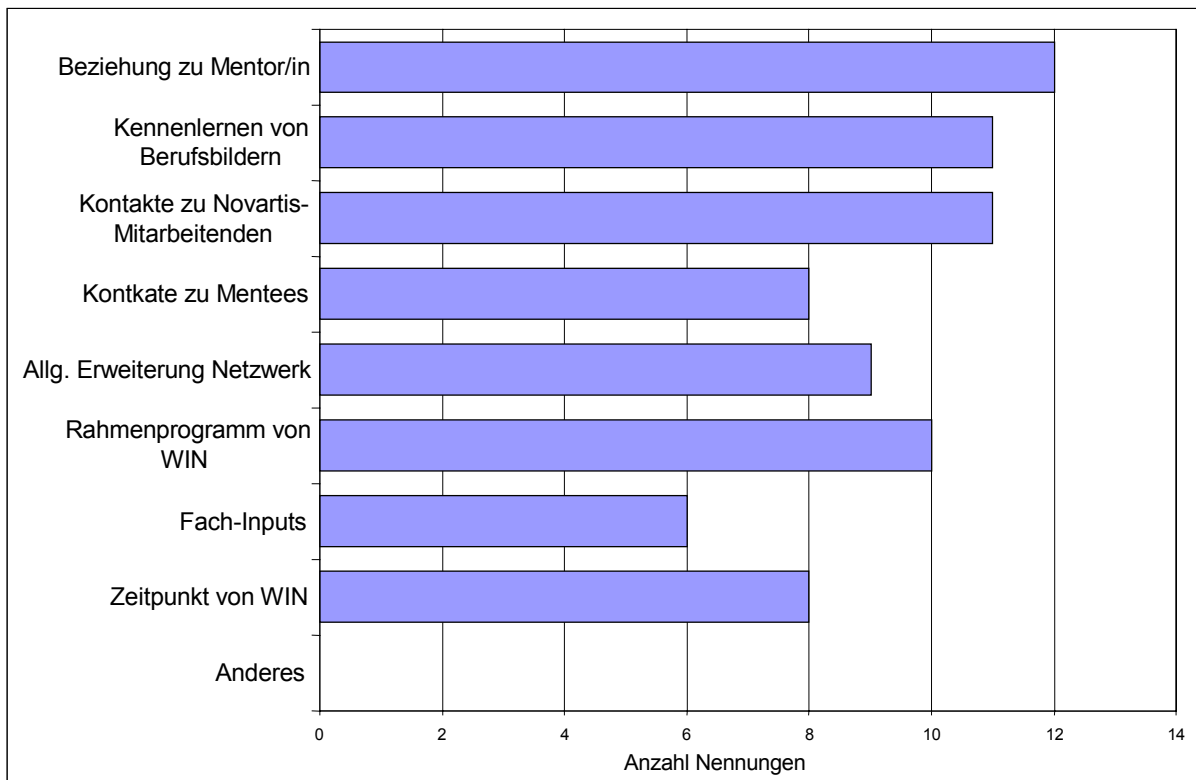


Abb. 3: Was hat zum Erfolg des Mentoringjahres beigetragen? (n=14, Mehrfachantworten möglich)

Jeder der aufgeführten Faktoren spielt in den Augen der Mentees in mehr oder weniger grossem Ausmass eine Rolle beim Erfolg des Mentoringjahres – im Durchschnitt werden pro Mentee 5.4 Erfolgsfaktoren genannt: Der Zeitpunkt in der akademischen Laufbahn war für mehr als die Hälfte ausschlaggebend, ebenso die Kontakte zu den anderen Mentees. Das Rahmenprogramm hat für 10 der 14 Mentees einen wesentlichen Anteil am positiven Verlauf, wobei für fast die Hälfte der Befragten auch die Fach-Inputs einen hohen Stellenwert haben. Ganz oben steht jedoch der Kontakt mit dem Mentor bzw. der Mentorin, für 12 Mentees (87%) trug er ganz wesentlich zum Erfolg von WIN bei. Zitat Mentee: *„Meine Mentorin hatte ähnliche Erfahrungen in ihrer Ausbildung gemacht, die mir helfen konnten, Höhen und Tiefen meines Doktorandinnen-Daseins zu bewältigen.“* Fast ebenso wichtig wie die Beziehung im Mentoring-Duo ist jedoch die Möglichkeit, durch Kontakte zu anderen Novartis-Mitarbeitenden reelle Berufsbilder kennen lernen zu können und dadurch Möglichkeiten einer eigenen beruflichen Tätigkeit in der Industrie auszuloten. Zitat Mentee: *„A highlight of WIN was the possibility to get insights into different working areas with the respect of my profession and my interests from interesting people.“*

WIN ist kein Hochschulmarketingprogramm und die Mentorinnen und Mentoren keine Headhunter oder Stellenvermittlerinnen. Hingegen liegt es durchaus in der Absicht von WIN, die durch WIN gewonnenen Kontakte und das Netzwerk bei aktuellen oder späteren Stellensuchen nutzen zu können. Eine Mentee formuliert es treffend (Zitat Mentee): *„Mainly because I still have 6 months to go until I look for another position and also a bit because my mentor made it clear from the first meeting that she would not be involved on my job situation, for some time I was a bit concerned with the timing of WIN within my academic career. So what I thought I would do is to keep my networking active so that I have some more support/plattform/connection for the future when I really start to look for a position.“*

Wenn der **Netzwerkgedanke** weiter gelebt wird, also über die Zeitdauer von WIN hinaus, ist dies aus Sicht der Programmorganisatorinnen ein weiterer wichtiger Gewinn. Wie zeigt sich das Bild 4 Monate nach Abschluss von WIN?

Von den 14 Mentees hatten in der Zwischenzeit 11 Kontakt zu ihrem Mentor bzw. ihrer Mentorin, 8 hatten Kontakt zu anderen Mentees und 5 zu weiteren Mitarbeitenden von Novartis. Die Frage, mit wem weiterhin Kontakte aktiv aufrecht erhalten werden, wird in etwa gleich beantwortet: 12 der 14 Mentees wollen weiterhin Kontakt mit ihrem Mentor, ihrer Mentorin pflegen, 7 mit anderen Mentees und 7 mit Mitarbeitenden von Novartis. Wenn dies nicht lediglich Absicht ist, sondern auch entsprechend umgesetzt wird, darf man mit Sicherheit von "Nachhaltigkeit" des Programmes sprechen.

*Im Vergleich zu WIN 1 ändert sich das Bild bezüglich Erfolgsfaktoren kaum: Der Kern des Mentoring ist die 1:1 Beziehung zwischen Mentee und Mentor/in. Die Begleitung der Mentee in beruflichen und persönlichen Fragestellungen, das Nutzen der Netzwerke der Mentorinnen und Mentoren, die Kontakte zu anderen jungen Frauen in ähnlichen Situationen und dies alles eingebettet in einen klaren Rahmen, der durch den Programmcharakter gegeben ist, scheint sich als "Erfolgsrezept" von WIN zu bewähren.*

Die folgenden drei – stark gekürzten – Erfahrungsberichte von Mentees sollen einen konkreten Einblick in Gestaltungs- und Erfahrungsmöglichkeiten von WIN geben:

## **Erfahrungsberichte von drei Mentees**

### *Mentee A (Doktorandin / Linguistik):*

Ihr Ziel im Rahmen von WIN war es, berufliche Möglichkeiten abzuklären, v.a. im Bereich wissenschaftliche Kommunikation bzw. interkulturelle Kommunikation. In Treffen mit verschiedenen Mitarbeitenden von Novartis liess sich A ihre eigene berufliche Qualifikation einschätzen und lernte, die persönlichen Kompetenzen festzulegen (u.a. auch mittels des psychometrischen Verfahrens MBTI / Myers-Briggs-Typen-Indikator). Der Zeitpunkt von WIN gegen Ende der Dissertation war sehr passend. Die Entscheidung für einen Ausstieg aus der Universität und damit gegen eine Habilitation wurde mit den Erfahrungen bei WIN erleichtert und konnte definitiv getroffen werden. Dazu beigetragen hat vor allem die Erkenntnis, dass Themen, mit denen sich A beschäftigt, zunehmend auch für die Privatwirtschaft von Bedeutung sind. Weitere Entscheidungsfaktoren zugunsten der Industrie waren die Möglichkeit für Teilzeitarbeit sowie vielfältigere Entwicklungs- und Karriereoptionen. Insgesamt bezeichnet A das Mentoringjahr als ‚Erfolgsstory‘, da ihre vordringlichste Frage in bezug auf die zukünftige Laufbahn eindeutig geklärt werden konnte. Als weiterer Schritt ist geplant, nach Beendigung der Dissertation den Einstieg in den Bereich interkulturelle Kommunikation und Beratung zu machen. Ein grosser Gewinn von WIN sieht A auch darin, Hemmschwellen bei der Kontaktaufnahme mit Personen, welche für die eigene Laufbahn interessant sein könnten, abgebaut zu haben - heute fällt es ihr viel leichter, direkt auf solche Menschen zuzugehen.

### *Mentee B (Habilitation / Anorganische Chemie):*

Bei Beginn des Mentoringjahres erlebte B eine persönliche Unzufriedenheit innerhalb der eigenen Forschungsgruppe und war dadurch verunsichert, ob die Karriere an der Universität weiterverfolgt werden soll oder nicht. Die Situation hat sich u.a. mit Unterstützung der Mentorin im Verlauf des ersten Mentoringhalbjahres entschärft. B entschied sich, die universitäre Laufbahn weiter zu verfolgen – die Berufsaussichten werden als gut eingeschätzt. Im zweiten Mentoringhalbjahr hat B auf die Forschung bei Novartis fokussiert und gezielt Personen aus ihrem wissenschaftlichen Umfeld getroffen. Sie konnte wertvolle Beziehungen aufbauen, hat u.a. Vorträge gehalten und erfuhr eine beginnende wissenschaftliche Kooperation. Für die eigene Arbeit hat B um Unterstützung bei verschiedenen Sponsoren angefragt. Zur Mentorin hat sich ein sehr persönlicher Kontakt entwickelt.

### *Mentee C (Doktorandin / Neurobiologie, Pharmazie):*

C's hauptsächliche Fragestellung fürs Mentoringjahr war: Welche beruflichen Tätigkeitsbereiche gibt es in der Industrie für eine Wissenschaftlerin mit meinem Profil? Und konkret: Gibt es Möglichkeiten in Richtung Patentrecht? Zeitweise erlebte C Unsicherheit bezüglich ihrer ursprünglich gesetzten Ziele. Die Fragen haben sich inzwischen geklärt. Sie sieht aber noch weiteren Bedarf, ihr persönliches Profil – nicht in Bezug auf wissenschaftliche Qualifikationen, sondern in anderen Kompetenzbereichen – noch fundierter auszuloten, um sich besser kennen und einschätzen zu lernen. Die im Rahmen von WIN durchgeführten Persönlichkeitstests und Laufbahnverfahren waren erste, hilfreiche Instrumente. C hat gelernt, Fragen und Ziele zu definieren und gezielt Kontakte zu knüpfen, was sich als erfolgreich erwiesen und sich bereits ausserhalb des Mentoring bewährt hat. Eine weitere wichtige Erfahrung war das Zusammentreffen mit anderen Mentees, der Austausch darüber, wo man hingelangen möchte, und wie man es angeht. Daraus haben sich interessante und lehrreiche Kontakte und auch Unterstützung ergeben. C hat bei ihrer Mentorin einen Zuwachs an internen Kontakten beobachtet - „Kontakte vermitteln Kontakte“ - was die Mentorin als grosse Bereicherung erfuhr.

### 5.1.3 Gewinn für die Mentorinnen und Mentoren

Dass die WIN-Situation nicht nur auf der Seite der Mentees entsteht, sondern auch die Mentorinnen und Mentoren vom Programm profitieren, zeichnete sich bereits während dem laufenden Mentoringdurchgang ab. Natürlich ist es von Interesse zu erfahren, welche Faktoren den Gewinn ausmachen.

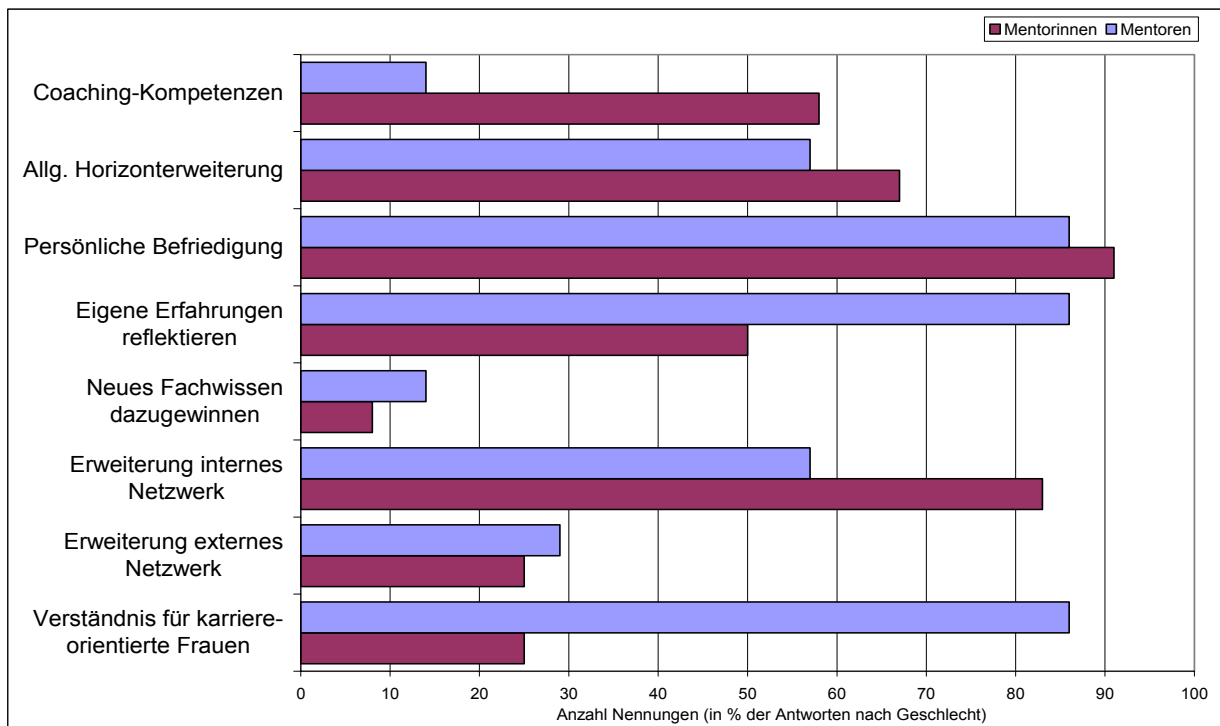


Abb.4: Frage an die Mentor/innen von WIN 2: Welche durch WIN gemachten Erfahrungen erleben Sie persönlich als Gewinn? (n=19, Mehrfachantworten möglich)

Insgesamt wurden von den 19 Mentorinnen und Mentoren 81 Antworten genannt (durchschnittlich 4,3 pro Mentor/in – im Vergleich bei WIN 1: 3,5 Nennungen pro Mentor/in). Für nahezu alle (17 von 19 Mentor/innen) bedeutete die Aufgabe eine persönliche Befriedigung. An zweiter Stelle steht mit 14 Nennungen die Erweiterung des internen Netzwerkes und an dritter Stelle mit je 12 Nennungen die persönliche Horizonterweiterung und die Möglichkeit, eigene Erfahrungen zu reflektieren. Zitate: „Erweiterung des Novartis internen Netzwerkes mit Personen, die ich ohne das WIN Programm nicht kontaktiert hätte.“ „... A very useful reality check.“

*Dieses Resultat unterstreicht die Tendenz, die sich bereits in der Evaluation von WIN 1 abzeichnete: Der eindeutig grösste Gewinn resultiert aus der persönlichen Befriedigung, welche die Tätigkeit als Mentor bzw. als Mentorin bringt. Auch die allgemeine Horizonterweiterung stand bereits bei WIN 1 weit oben auf der Hitliste. Anders als bei WIN 1, wo vor allem die Möglichkeit, Coachingkompetenzen zu vertiefen sehr geschätzt wurde, ist es bei WIN 2 die Gelegenheit zur Erweiterung des internen Netzwerkes.*

Vergleicht man die Antworten der Mentorinnen und Mentoren nach Geschlecht, zeigt sich ein interessantes Bild: 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 Teilnahme am Mentoringprogramm diene diesen Frauen offensichtlich als Anknüpfungspunkt für die Etablierung weiterer firmeninterner Kontakte. Auf der anderen Seite erleb

ten männliche Mentoren, die oft wenig Gelegenheit haben, sich mit Fragestellungen junger Nachwuchswissenschaftlerinnen zu befassen, durch die Mentoringbeziehung eine Horizonterweiterung und eine Zunahme des Verständnisses für die Themen junger Berufsfrauen. Die beiden folgenden Zitate unterstreichen dies. Mentorin: „Durch WIN ergaben sich für mich ganz neue und wertvolle Kontakte zu Mitarbeitenden aus anderen Arbeitsgebieten.“ Und ein Mentor meint: „Die Fragen der Mentee haben ganz neue Perspektiven in meine Arbeit gebracht.“

*Auch dieses Resultat zeigte sich bereits bei WIN 1: Die Frauen gewinnen mehr durch die Erweiterung des internen Netzwerkes, die Männer mehr durch den Einblick in die Situation einer jungen (Berufs-)Frau. Anders als bei WIN 1 zeigt sich das Resultat bezüglich Coachingkompetenzen: Bei WIN 1 war dies sowohl für die Mentorinnen wie für die Mentorinnen relevant; bei WIN 2 war es vor allem für Mentorinnen ein zentraler Gewinn.*

Nachdem nun in zwei WIN-Durchgängen insgesamt 37 Mentorinnen und Mentoren ihre Meinungen äusserten, interessiert das Gesamtbild: Was wird insgesamt als Gewinn eingeschätzt – und wie sieht der Unterschied bezüglich Geschlecht aus?

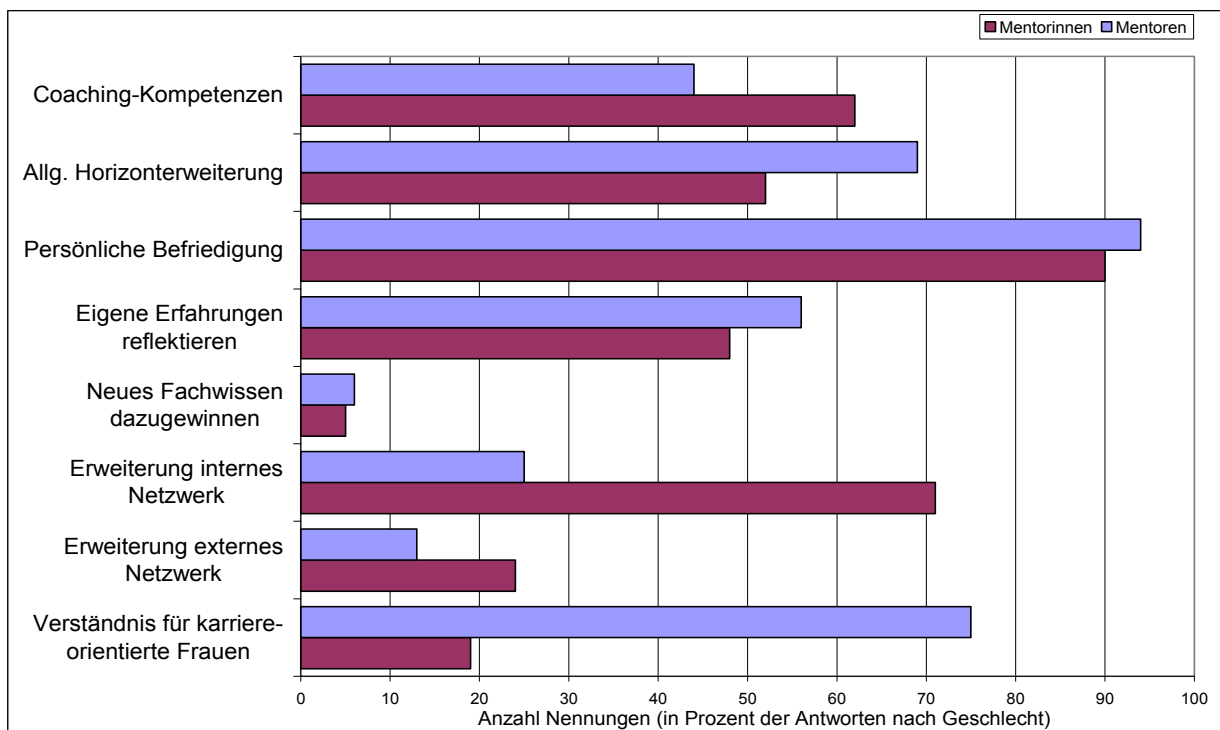


Abb.5: Frage an die Mentor/innen von WIN 1&2: Welche durch WIN gemachten Erfahrungen erleben Sie persönlich als Gewinn? (n = 37, 21 Frauen / 16 Männer, Mehrfachantworten möglich)

Bezüglich Gewinn für die Mentorinnen und Mentoren lassen sich folgende 5 Faktoren zusammenfassen:

- Praktisch alle Mentorinnen und Mentoren erlebten durch die Teilnahme bei WIN eine persönliche Befriedigung.
- Mentoren (Männer) gewinnen mehr Verständnis für karriereorientierte junge Frauen.
- Mentorinnen (Frauen) erfahren einen Gewinn durch die Erweiterung des internen und teilweise auch des externen Netzwerkes.
- Für mehr als die Hälfte der Mentorinnen und Mentoren haben die durch WIN gewonnenen Erfahrungen eine allgemeine „Horizonterweiterung“ und eine Erhöhung der Coachingkompetenzen ermöglicht.
- Eine Zunahme von Fachwissen steht für die Mentor/innen nicht im Vordergrund.

Formale Mentoringprogramme werden – ausgehend von ihrem Ursprung in den USA in den 70-er Jahren des letzten Jahrhunderts – auch als „Minderheitenstrategie“ bezeichnet. Mit diesen Resultaten zeigt sich, wie dies in bezug auf zwei Themen verstanden werden könnte: Mentoren sind i.d.R. Führungskräfte mit einem eigenen Verantwortungsbereich, inkl. Personalverantwortung. Wenn diese Führungskräfte durch Mentoring für die Situation von jungen Frauen zusätzlich sensibilisiert werden, dürfte sich dies in ihrem Führungsalltag niederschlagen, was langfristig auch Strukturveränderungen in der Organisation unterstützen könnte. Und: Erwiesenermassen ist das sogenannte Networking bei Frauen weniger stark ausgeprägt und verankert als bei Männern (gleichzeitig jedoch für berufliches Weiterkommen fast unverzichtbar). Das betrifft die Mentorinnen gleichermassen wie die Mentees. Wenn WIN es auch Mentorinnen möglich macht, das eigene Netzwerk zu erweitern, dann wirkt die Strategie im doppelten Sinn.

Für alle Mentorinnen und Mentoren war die Übernahme ihrer Rolle im Rahmen von WIN neu. Würden sie es wieder tun? Wäre die Motivation für die Begleitung einer jungen Akademikerin erneut vorhanden?

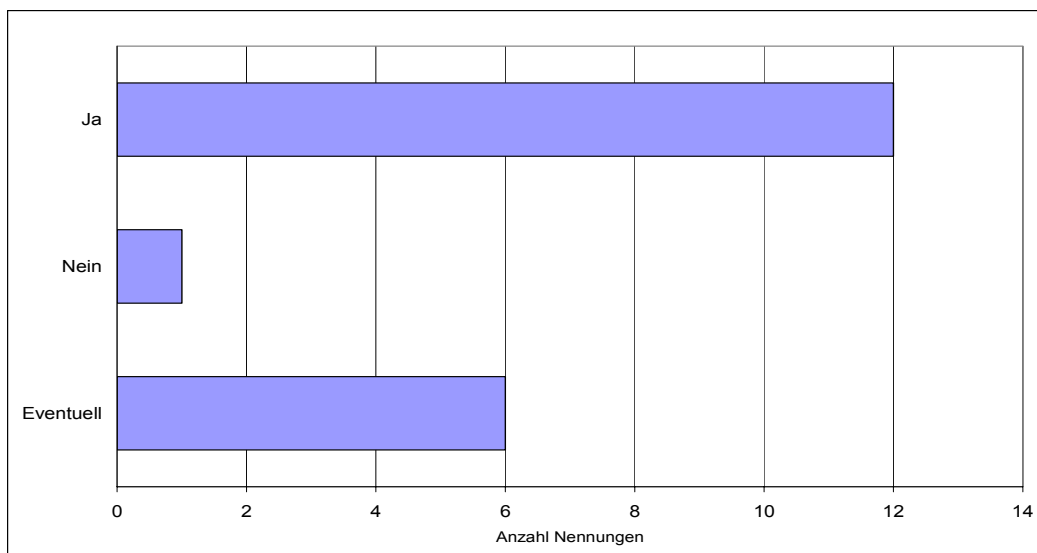


Abb. 6: Würden Sie sich nochmals als Mentor/in zur Verfügung stellen? (n=19)

Rund zwei Drittel der Befragten sagen uneingeschränkt JA. Kommentare: „*Es hat mir ganz einfach Spass gemacht, mein Wissen und meine Fähigkeiten, als Spiegel / Sparringpartner zur Verfügung zu stellen.*“ „*I enjoyed the experience, and believe it had real benefits for me and my work in Novartis.*“ „*Es war einfach genial, Punkt.*“ Das eine „Nein“ wird folgendermassen begründet (Zitat Mentor): „*Because as many people as possible should be exposed to the experience of being mentor.*“ Diejenigen, die es „eventuell“ machen würden, begründen ihre Zurückhaltung mehrheitlich mit Zeitmangel.

*Auch dieses Bild entspricht den Resultaten von WIN 1, wo ebenfalls eine deutliche Mehrheit der Mentorinnen und Mentoren die Aufgabe uneingeschränkt wieder übernehmen würde (78%).*

*Das Konzept von WIN sieht vor, Mentorinnen und Mentoren nicht fürs nachfolgende Programm anzufragen. Dies aus zwei Gründen: Erstens: Vermeiden von Konkurrenz zwischen den Mentees. Die Duos sollen ihre Zusammenarbeit mit dem Ende des formellen Programmes nicht beenden. Die Meinung ist, dass die Kontakte informell weiter bestehen. Zweitens: Neues Erfahrungsfeld. Die Aufgabe als Mentor/in wird als Lernchance und als Bereicherung erlebt – und davon sollen möglichst viele Mitarbeitende von Novartis profitieren können.*

Der Kern des Mentoring liegt in der „One-to-one“-Beziehung zwischen Mentor/in und Mentee. Obwohl das Rahmenprogramm darauf ausgerichtet ist, die Mentorinnen und Mentoren gut auf ihre Aufgabe vorzubereiten und sie während dem Mentoringjahr zu unterstützen, sind sie doch mehrheitlich auf sich selber gestellt. Einziger Anlass, speziell für die Mentor/innen organisiert, war ein Erfahrungsaustausch nach ca. 3 Monaten im Rahmen eines Business Lunches. Ausser diesem Anlass – und den drei gemeinsamen Workshops – wurde kein Begleitangebot speziell für die Mentor/innen lanciert. War dies ein richtiges Vorgehen oder besteht von Seite der Mentor/innen ein zusätzlicher Unterstützungsbedarf? Wenn ja, welcher Art?

- Rund die Hälfte (10 von 19 Befragten) wünscht eine Erweiterung des Erfahrungsaustausches unter den Mentor/innen.
- Acht Personen würden ein Supervisions- bzw. Coachingangebot begrüßen.
- Sechs Personen ein „Fresh-up“ zum Coaching.
- Vier Personen weitere Unterstützung, z.B. von HR (Human Resources) oder Hinweise auf Alternativen zu den Jobs in der Industrie.
- Die Frage, ob die Mentoringtätigkeit mit der Mitarbeitendenqualifikation in Verbindung gebracht werden sollte, bejahen 4 von 19 Mentor/innen.

*Die Antworten zeigen, dass das Angebot für die Mentorinnen und Mentoren in Zukunft noch ausgebaut werden kann und muss.*

## 5.2 Perspektivenwechsel – gegenseitige Eindrücke

### 5.2.1 Eindrücke der Mentees von einem Grosskonzern

Die Mentees hatten während eines Jahres die Gelegenheit, gemeinsam mit ihrer Mentorin bzw. ihrem Mentor auf Entdeckungsreise zu gehen und konnten dadurch sehr konkret Einblick in verschiedene Tätigkeiten und in Rahmenbedingungen, die Novartis ihren Mitarbeitenden bietet, Einblick nehmen. Diese – offenbar mehrheitlich positiven – Erfahrungen haben dazu geführt, dass am Ende des Mentoringjahres 9 der 14 befragten Mentees sicher sind, dass sie in der Industrie arbeiten möchten, 3 noch unentschieden sind und zwei Mentees wissen, dass die Industrie für sie keine berufliche Perspektive darstellt. Insgesamt ist das Bild, welches die Mentees von der Industrie haben, bei 12 von 14 positiver geworden (vgl. Kapitel 5.1.1). Wie kommen die Mentees zu diesen Einschätzungen, welche Eindrücke nehmen die Mentees mit, welche Erfahrungen bewegen sie zu ihren Urteilen?

Aus Sicht der Mentees sprechen folgende Faktoren FÜR eine Tätigkeit in der Industrie bzw. in einem Grosskonzern:

- Interessante Berufsfelder und Karrieremöglichkeiten
- Dynamisches, internationales und interdisziplinäres Umfeld
- Attraktive Salärpolitik
- Praxisorientierte Forschung

Als Nachteile werden genannt:

- Stress, Hektik, konstante Belastung, ständig wachsender Druck
- Verlust an Selbstbestimmung, beschränkte Freiheiten in der Forschung
- Zuwenig eigene Kreativität; zu fester Rahmen, um eigene Ideen umsetzen zu können
- Dominanz des Geldes

Die Frage der Teilzeitarbeit wird kontrovers beurteilt (Zitate): *„An der Uni sind es heute zwar häufig Teilzeitstellen - dies fast ausschliesslich vom Lohn her gesehen, nicht jedoch von der Arbeitszeit her. In der Industrie sind die Arbeitszeiten geregelt.“* Oder aber: *„The absence of less-than-full-time positions and/or the unwillingness to consider work schedules involving working partly from home excludes parents from continuing to work or resuming work whilst a reduced work load is needed due to family responsibilities. No one whom I met in the legal and communication departments gave me the impression that they would consider employing me for anything less than 100% (they mostly worked more than that anyway). It is not that this is technically impossible, but rather, simply not desired. Conversely, academia regularly offers part time positions, and even government does so to an extent.“*

Inwiefern sind die Mentees bereit, für ihren „**Traumjob**“ Abstriche zu machen? Worauf würden sie am ehesten verzichten, wo würden sie mit ihren Ansprüchen zurückstecken?

In den Antworten der Mentees auf diese Frage spiegelt sich das Thema der „Work-Life-Balance“ sichtbar wider. Gleichzeitig wird deutlich, dass verschiedene Lebenssituationen und Lebenskonzepte andere Kompromisse zulassen. Die meisten Frauen sind bereit, sehr viel zu geben und insbesondere punkto Arbeitszeiten zurückzustecken, d.h. Überzeiten zu leisten, wenn dies gefordert ist. Zitat Mentee: *„Für den Traumjob würde ich sehr viel Energie einsetzen, z.B. grosse Flexibilität bei den Arbeitszeiten und Überzeiten.“* Auch beim Lohn würden einige der Befragten Abstriche machen. Gerade im Bereich der Freizeit gibt es aber auch andere Stimmen (Zitat Mentee): *„My dream job would be the one I can FULLY take use of my weekends. I would NOT accept anything that would compromise my weekends therefore risking my own private time and my relationship with my husband, even if that would mean a chance in promotion. I am awake of my capabilities and I am certain that effective and*

*productive work can be achieved during the days of the week and within "normal" working hours."*  
Oder eine andere Frau: *„I already make the following concessions: long travel 2 or 3 times a week (4 hours per day); also working from home; reduced leisure; part time as opposed to full time employment; the resulting loss of 'proper' career; flexibility about the nature, quality and status of the work; uncertain job prospects; overtime. The reason for this is that I have not compromised my marriage or family responsibilities of two primary school aged children, which presently allow me to work something less than 100%."*

*Obwohl die privaten Lebenssituationen der Mentees nicht bekannt sind, geben die Antworten zu folgenden Interpretationen Anlass: Frauen, die voll und ganz auf den Job setzen, vielleicht keine oder nur lose Partnerschaften pflegen und (noch) keine Kinder haben, sehen einige Kompromissmöglichkeiten, insbesondere im Bereich der Arbeitszeit und damit Verzicht auf Freizeit (und den daraus resultierenden Abstrichen wie Sport, Kultur, soziale Engagements etc.). Andere Frauen, die nicht „nur“ auf den Job setzen, in fester Partnerschaft leben und allenfalls Kinder haben, sind automatisch mit der Tatsache konfrontiert, dass sie im Job Abstriche machen müssen. Familie und Karriere zu verbinden ist für viele Frauen auch heute noch mit sehr grossen bis unüberwindbaren Hindernissen verbunden. Eine Mentee (Ehefrau, Mutter von zwei Kindern) meint zum Thema „Work-Life-Balance“ aus einer persönlichen Betroffenheit heraus: „Ich habe mein ‚Leben‘ – nun lasst uns darüber sprechen, wie’s mit einem guten ‚Job‘ aussieht!“*

## 5.2.2 Eindrücke der Mentor/innen von den Nachwuchswissenschaftlerinnen

Die Mentorinnen und Mentoren können als erfahrene Berufsleute auf eine eigene Karriere zurückblicken. Wie schätzen sie die Situation der jungen Nachwuchswissenschaftlerin in der heutigen Zeit ein? Wie ihre Qualifikationen und ihre konkreten beruflichen Einstiegschancen?

Das Spektrum der Meinungen ist relativ breit:

- Berufliche Qualifikation: Hier ist unter den Mentorinnen und Mentoren am meisten Einigkeit festzustellen: Die Nachwuchswissenschaftlerinnen werden als gut bis hoch qualifiziert wahrgenommen.
- Voraussetzungen für den Berufseinstieg: Einige der Befragten stellen bei den Mentees die Bereitschaft zu einem grossen Engagement und ein hohes Selbstbewusstsein fest. Die Zielorientiertheit wird unterschiedlich beurteilt – einige der Mentor/innen streichen es bei den jungen Frauen als besondere Qualität hervor, andere finden, gerade die Zielorientierung fehle den Mentees. Andere meinen, es mangle an Durchsetzungsfähigkeit und an konkreten Berufsvorstellungen.
- Einstiegschancen und allgemeine Arbeitsmarktsituation: Die Einstiegschancen für die jungen Frauen betrachten einige Mentor/innen nicht geringer als jene für junge Männer und machen für mögliche Schwierigkeiten an erster Stelle den Arbeitsmarkt und die Wirtschaftslage verantwortlich. Andere sehen für Frauen grössere Hindernisse als für Männer. Eine Mentorin meint (Zitat): *"Einige der jungen Damen haben wohl doch zu romantische Vorstellungen: auch wenn heute weit mehr Frauen als früher im Berufsleben stehen, 'wartet' niemand auf uns. Es gilt auch heute noch: Als Frau muss man doppelt so gut oder mindestens doppelt so eifrig/hartnäckig sein, ansonsten kommt man nicht unter die Räder, weil erst gar nicht zum Zug!"*
- Strukturelle und kulturelle Voraussetzungen in den Unternehmen: Ein Mentor bezeichnet die Situation für Frauen in Unternehmen (Zitat) *„... improved but still some way to go before equal to young men.“* Mehrere Mentorinnen und Mentoren stellen fest, dass die Frage der „Work-Life-Balance“ heute ein zentrales Thema ist. Dass die Unternehmen aber Bereitschaft zur Diskussion zeigen und bereit sind, Lösungen anzubieten. Jede Frau müsse aber schliesslich ihren eigenen Weg finden, denn (Zitat Mentor): *"Ich habe festgestellt, dass die Unterschiede in der 'Lebensplanung' von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen immer kleiner werden. Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten werden prioritär behandelt, damit verbundene persönliche und familiäre Probleme werden pragmatisch angegangen und gelöst."*

- Veränderungen durch die zeitliche Entwicklung „früher – heute“: Auch hier sind die Erfahrungen und Einschätzungen unterschiedlich. Eine Mentorin stellt fest, es habe sich seit 1980 nicht viel verändert – spätestens vor der Dissertation sei man als Frau demotiviert und relativ perspektivlos. Und eine andere Mentorin (Zitat): *"Es ist schön zu sehen, wie sich die Situation hier in Basel in der Zwischenzeit geändert hat und ich bin überzeugt, dass man heute viel bessere Chancen hat als vor zwanzig Jahren."*

*Die Einschätzungen der Mentorinnen und Mentoren zur Situation der Nachwuchswissenschaftlerinnen in der heutigen Zeit lassen sich wie folgt zusammenfassen:*

- *Die beruflichen Qualifikationen der Nachwuchswissenschaftlerinnen werden allgemein als gut eingestuft.*
- *Unterschiedliche Sichtweisen bestehen bezüglich den Themen ‚Zielorientierung‘, ‚klare Berufsvorstellungen‘, ‚konkrete Einstiegschancen‘, ‚strukturelle und kulturelle Voraussetzungen in den Unternehmen‘, ‚veränderte Ausgangslagen für junge Frauen im Vergleich zu früher‘.*

*Wie sind diese relativ widersprüchlichen Einschätzungen zu interpretieren? Aus einem individualistischen Interpretationsansatz heraus liessen sie sich damit erklären, dass die Eindrücke aufgrund von Begegnungen mit einzelnen Frauen mit jeweils eigenen Persönlichkeiten, Charakteren, Lebens- und Berufserfahrungen entstanden sind und dadurch die Bandbreite verschiedenster Individuen aufzeigen. Aus einer strukturell begründeten Sichtweise wäre aus den kontroversen Antworten zu folgern, dass sich z.Z. offenbar eine gesellschaftliche Veränderung abzeichnet und die grosse Bandbreite von Eindrücken diesen Veränderungsprozess abzeichnet.*

*Die Aussagen zu diesem Themenkomplex entsprechen weitgehend dem Bild, wie es bereits von den Mentorinnen und Mentoren in WIN 1 dargestellt wurde. Die Divergenzen sind bei WIN 2 allerdings pointierter.*

## 5.3 Programmgestaltung von WIN

### 5.3.1 Stärken des Programms

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

#### **Aus Sicht der Mentees:**

Der Programmaufbau scheint sich grundsätzlich zu bewähren. Besonders hervorgehoben werden von den Mentees die Workshops, welche dem Mentoringjahr eine äussere Struktur geben und die Gelegenheit bieten, Fragen und Erfahrungen auszutauschen. Demgegenüber wird es geschätzt, dass die Arbeit in den Duos auf der Basis einer grossen individuellen Freiheit geschehen kann. Zitat Mentee: *"Die Workshops waren für mich ein wichtiges Rückgrad, sie stellten fixe Termine dar, an denen ich mich orientieren konnte. Themen und Inhalte entsprachen meinen Erwartungen und waren meiner Meinung nach gut aufeinander abgestimmt. Als sehr positiv empfand ich die Freiheit der zu bearbeitenden Themen mit der Mentorin. (...). Insgesamt fühlte ich mich immer gut informiert seitens der Programmleitung."* Die gute Gesamtorganisation des Programmes wird insgesamt positiv hervorgehoben.

#### **Aus Sicht der Mentorinnen und Mentoren:**

Der Gesamtrahmen ist aus Sicht der Mentorinnen und Mentoren optimal. Zitat: *„Der Rahmen mit einer Veranstaltung am Anfang, um sich kennen zu lernen, einer Mitte, um Erfahrungen auszutauschen, und einer Endveranstaltung um das ganze abzurunden finde ich gut. Dazwischen sind die Duos dann frei, ihr Programm selber zu gestalten.“* Die Wahl der Themen in den Workshops wurde geschätzt, wie auch die verschiedenen Gelegenheiten, sich mit anderen auszutauschen. Auch von den Mentor/innen wird die Organisation insgesamt positiv hervorgehoben (Zitat): *„Ausreichende Unterstützung ohne Bürokratie.“*

#### **5.3.1.1 Einschub Fokus Universität: WIN im Rahmen von weiteren internen Angeboten der Uni Basel**

Die Universität Basel bzw. das Ressort Chancengleichheit bietet den Studierenden mit einem Kursprogramm und weiteren Angeboten Unterstützung im Bereich Laufbahnplanung. WIN ist somit eingebettet in einen breiteren Bezugsrahmen von Angeboten. Die vorliegende Befragung soll dazu genutzt werden, Einschätzungen von einer wichtigen Zielgruppe – Frauen in der Abschlussphase des Studiums – zu erhalten.

Wie schätzen die Mentees das Angebot im Bereich „Laufbahnplanung“ ein?

10 von 14 Frauen (71%) schätzen das Angebot als gut (6 Nennungen) bis sehr gut (4 Nennungen) ein. Die anderen 4 Frauen finden es mässig und eine Person ungenügend. Tatsächlich in Anspruch genommen wurden Angebote aber – abgesehen von WIN – nur von 4 der 14 befragten Frauen. Angemerkt wird von den meisten Antwortenden, das Angebot sei viel zuwenig bekannt und man habe nur „zufällig“ davon gehört. Auch sei beispielsweise in der Forschung nicht denkbar, dass man Arbeitszeit für solche Kurse zur Verfügung gestellt erhalte, weil davon ausgegangen wird, dass der Karriereweg ja gegeben sei. Eine Mentee findet zudem, das Angebot sollte vermehrt auch auf ausländische Studierende ausgerichtet werden.

### 5.3.2 Anregungen und Ideen für die zukünftige Programmgestaltung

Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen die Teilnehmenden für zukünftige Programme?

Sowohl die Mentees wie auch die Mentor/innen bringen kritisch-konstruktive Vorschläge ein. Einige davon wurden bereits im neuen Durchgang (WIN 3) umgesetzt. Dazu gehören insbesondere folgende Anpassungen: Der zweite Workshop findet früher statt – damit kann u.a. die „Einführung in die Organisation Novartis“ zu einem besseren Zeitpunkt thematisiert werden und ein erster Erfahrungsaustausch optimaler gestaltet und genutzt werden. Der fachliche Beitrag zum „Bewerbungsverfahren“ wird inhaltlich optimiert und als gesonderter Anlass für die Mentees aus dem Workshopprogramm herausgelöst. Die „Persönlichkeits- und Laufbahntests“ werden als Thema und Angebot für die Mentees fest ins Programm integriert. Die Vernetzungsmöglichkeiten haben nach wie vor viel Gewicht – sie werden zusätzlich mit einem „who’s who“ (Mentor/innen-Portraits) unterstützt. Die bessere Einführung und Begleitung der Mentorinnen und Mentoren ist als Handlungsbedarf erkannt (vgl. 5.1.4).

Neben diesen Gestaltungselementen zur eigentlichen Programmrealisierung machen die Befragten Vorschläge bezüglich WIN Konzept. Dazu gehören insbesondere: Der Wunsch, das Programm zu internationalisieren (insbesondere auch Englisch als Programmsprache); die Selektion der Mentees (beschränkt auf Teilnehmerinnen in der Abschlussphase des Studiums – Grund: Aktualität der Stellensuche); Möglichkeit, den Mentor oder die Mentorin im Rahmen eines „Rotationssystems“ zu wechseln (Gewinnen von anderen Erfahrungen); die Verkürzung des Programmes auf 6 bis 9 Monate, Möglichkeiten für Jobpraktikas.

#### *Stellungnahme des Projektteams zu den Anregungen in Punkt 5.3.2:*

Die Vorschläge und Anliegen wurden im Projektteam und teilweise im Steuerausschuss diskutiert und man gelangte zu folgenden Ergebnissen: Das Konzept in seinen Grundzügen hat sich bisher bewährt und eine Anpassung drängt sich nicht auf. Zu unterstreichen ist Folgendes:

- WIN ist *kein* Hochschulmarketingprogramm. Das heisst, die Anstellung von Mentees steht als Ziel nicht im Vordergrund. WIN ist ein Programm im Rahmen von 'Diversity Management' mit dem Ziel, Nachwuchswissenschaftlerinnen einen Einblick in die Industrie zu ermöglichen und ihre Entscheidungen bezüglich eigener Laufbahn zu unterstützen. Diese Fragen sollen rechtzeitig thematisiert werden können, was auch der Grund ist, weshalb die Selektion bei WIN nicht eng auf "stellensuchende Hochschulabsolventinnen" beschränkt ist. Auch die Frage von Jobpraktikas steht vor dem Hintergrund dieser Ausrichtung nicht im Zentrum.
- WIN ist ein Kooperationsprogramm zwischen der Universität Basel und Novartis. Die regionale Verankerung und Nähe ist ein zentrales Wesensmerkmal von WIN und macht zu einem grossen Teil die Qualität des Programmes aus. Die "Identitäten" und Kulturen der beiden Organisationen sollen sich im Programm widerspiegeln. Dies ist u.a. auch der Grund, weshalb das Programm klar zweisprachig organisiert ist (Deutsch und Englisch – jeweils eine der Sprachen muss aktiv und passiv beherrscht werden): Englisch ist die Geschäftssprache von Novartis, Deutsch ist die Landessprache und "Muttersprache" der Universität Basel.
- WIN lebt von der Begegnung zwischen Mentee und Mentor/in. Diese Beziehungen sind nicht einfach gegeben, sondern werden im Rahmen von persönlichen Engagements aufgebaut und gepflegt. Diese "Beziehungsarbeit" ist ein echtes Lernfeld, welches Zeit und Energie verlangt, schliesslich aber in verschiedenster Hinsicht einen grossen Gewinn bringt. Insofern entspräche eine zeitliche Verkürzung des Programmes und ein Wechsel des Mentors oder der Mentorin nicht der Bedeutung, die dieser Mentoringbeziehung zukommt.

Drei Mentor/innen werfen bezüglich Absichten und Zielen von WIN zentrale Fragestellungen auf. Im Wissen, dass mit diesen Fragen ganze Weltanschauungen, Unternehmensphilosophien und individuelle Prämissen diskutiert und hinterfragt werden könnten, sollen sie an dieser Stelle – ebenso knapp wie sie gestellt wurden – beantwortet werden:

*Wenn WIN ein gemeinsames Programm von Universität und Novartis ist – welche Unterstützung haben denn die Mentees von Seite ihrer Vorgesetzten an der Universität?*

- ⇒ Wenig bis keine. Das Wissenschaftssystem ist nur beschränkt durchlässig – Wissenschaftlern fehlt oft das Verständnis dafür, dass es eine Welt ausserhalb der eigenen Forschungsfrage gibt. Es wäre Aufgabe der Universitätsleitung, diesbezügliche Veränderungen zu initiieren.

*Warum werden andere Firmen nicht auch aktiv?*

- ⇒ Es bestand ein konkretes Konzept für die Kooperation mit weiteren Firmen. Leider traf man bei seiner konkreten Umsetzung auf zu viele Hindernisse.

*Warum ist WIN nur für Frauen offen?*

- ⇒ Weil es – neben anderen Ansätzen – auch sogenannte „Sonderprogramme“ braucht, um die tatsächliche Chancengleichheit von Frau und Mann voranzutreiben.

## 6 Zusammenfassung, Rückblick und Ausblick

Es ist eines der Qualitätsmerkmale von WIN, jeden Durchgang differenziert und sorgfältig auszuwerten. Die dabei gewonnenen Resultate haben zwei Funktionen: Nach innen unterstützen sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und garantieren somit langfristig eine hohe Qualität des Programmes. Nach aussen bewirken sie eine Legitimation im dem Sinne, als eine Wirkung der definierten Ziele überprüft und nachgewiesen werden kann. Zusammenfassend ist dies bei WIN 2:

- Das Bild von der Industrie ist bei den Nachwuchswissenschaftlerinnen insgesamt positiver geworden. Eine Mehrheit der Mentees strebt mit der gewonnenen Erfahrung eine eigene berufliche Tätigkeit in der Industrie an.
- Zum Erfolg des Mentoringprogrammes hat v.a. die Beziehung Mentee – Mentor/in beigetragen. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die Möglichkeit, durch den Kontakt mit verschiedenen Jobinhaber/innen konkreten Einblick in verschiedene Tätigkeitsfelder von Novartis gewinnen zu können und dadurch eigene berufliche Möglichkeiten und Chancen auszuloten.
- Eine grosse Herausforderung – sowohl auf individueller Ebene, wie zunehmend auch von Seite der Unternehmen – stellt heute das Thema „Work-Life-Balance“ dar. Noch immer ist es für junge Frauen eine besonders grosse Herausforderung, eigene Karriereabsichten mit dem Kinderwunsch zu vereinbaren.
- „Gut qualifiziert“ ist einer der Eindrücke, den die Mentor/innen von den Nachwuchswissenschaftlerinnen gewonnen haben. Bei den anderen Voraussetzungen wie Zielorientierung der Mentees, Vorstellungen über betriebliche Realitäten, besondere Hindernisse für junge Frauen im Vergleich zu Männern etc. sind die Meinungen kontrovers, was auf unterschiedliche individuelle Voraussetzungen bei den Mentees hinweisen könnte, möglicherweise auch auf sich abzeichnende gesellschaftliche Veränderungsprozesse.
- Die Mentorinnen und Mentoren erlebten durch die Begegnung mit einer jungen Wissenschaftlerin eine persönliche Befriedigung und eine allgemeine Horizonterweiterung, u.a. durch die kritische Reflexion der eigenen Erfahrungen.
- Vor allem den Mentorinnen ermöglichte die Teilnahme bei WIN eine Erweiterung ihrer Netzwerke, bei den Mentoren hingegen stand als Gewinn das erhöhte Verständnis für die Situation karriereorientierter Frauen im Vordergrund.
- Die Programmgestaltung wird insgesamt als inhaltlich hilfreich und organisatorisch kompetent erlebt. Einzelne Struktur- und Gestaltungselemente können optimiert werden.
- Der Bekanntheitsgrad von WIN ist seit dem ersten Durchgang 2001/02 gestiegen. Das Programm ist einmalig und gilt als „exklusiv“. Novartis und die Universität Basel machen mit WIN positiv auf sich aufmerksam.

Auch die Auswertung des zweiten Durchganges zeigt: Das Konzept und die Realisierung von WIN bewährt sich. Der Gewinn von WIN ist ein mehrfacher: Zu den Gewinner/innen gehören in erster Linie die Mentees, aber auch die Mentorinnen und Mentoren und die beiden Partnerorganisationen Novartis und Universität Basel. Und nicht zuletzt profitiert auch das Projektteam – mit einer Erfahrung, die jener in den Mentoring Duos ähnlich sein dürfte: Zu erleben, wie Kompetenzen, Ideen, Kreativität und Energien freigesetzt werden und sich neue Felder eröffnen, wenn auf der Basis von tragfähigen menschlichen Beziehungen konstruktiv und vertrauensvoll zusammengearbeitet werden kann. Felder, auf denen mancher Mentoring-Samen gesät werden, wachsen und reifen kann.