



women into industry

Mentoring für Frauen
Ein gemeinsames
Programm von Universität
und Unternehmen

Schlussevaluation Mentoringprogramm WIN

3. Durchgang 2003/2004

November 2004

Catherine Müller *move*, Solothurn

0 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 **3. Durchgang 2003/2004** nahmen 25 Mentees aus verschiedensten Studienrichtungen teil - drei Viertel aus naturwissenschaftlichen Disziplinen, ein Viertel aus anderen Wissenschaftsbereichen. Die vorliegende Schlussevaluation basiert auf einer schriftlichen Befragung der Mentees und Mentor/innen rund 3 Monate nach offiziellem Abschluss des Mentoringjahres im Juni 2004.

Die Rücklaufquote betrug 63%, bei den Mentees 72% und bei den Mentor/innen 54%.

Im Zentrum der **Erfolgsfaktoren** steht für die **Mentees** die Begegnung mit dem Mentor bzw. der Mentorin. 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 bei den Mentees dabei insgesamt positiver geworden und 11 von 18 Befragten haben sich entschieden, in der Industrie eine Stelle zu suchen. Diese Entscheidungen basieren auf differenzierten Einschätzungen der Vor- und Nachteile einer Tätigkeit in einem Grosskonzern. So haben die Frauen nach dem Mentoringjahr ein durchaus realistischeres Bild von der Industrie als zuvor.

Die beruflichen Einstiegschancen werden für junge Wissenschaftlerinnen heute insgesamt als prinzipiell besser eingeschätzt als noch vor wenigen Jahren und ebenso werden für engagierte Frauen valable Aufstiegschancen konstatiert. Bezüglich Vereinbarkeit von Karriere und Familie zeichnet sich aber nach wie vor ein ernüchterndes Bild: Teilzeitstellen sind in der Industrie gerade in Führungsfunktionen rar bzw. schwierig zu realisieren. Weil aber die Phase der Familiengründung und der Aufbau einer Karriere oft in dieselbe Lebensphase fallen, wird das Thema Work-Life-Balance zur grossen Herausforderung für weibliche Nachwuchskräfte (und notabene auch für engagierte junge Väter). Diese Tatsache wird auch von den Mentorinnen und Mentoren klar bestätigt.

Die vorliegende Evaluation geht auch der Frage nach, ob und wie viele ehemalige Mentees heute bei Novartis arbeiten. Es sind 10 Teilnehmerinnen von WIN, was einem Prozentsatz von 14% der insgesamt 71 Mentees entspricht, die bis heute WIN durchlaufen haben.

Erlebten auch die **Mentorinnen und Mentoren einen Gewinn** durch ihr Engagement bei WIN? Die Frage wird klar bejaht und die Resultate aus WIN 3 entsprechen dem Bild, welches sich aus den Resultaten der bisherigen drei WIN Durchgängen erhärtet hat: Die Begegnung mit einer jungen Wissenschaftlerin bedeutet eine persönliche Genugtuung und ermöglicht eine allgemeine Horizontenerweiterung, u.a. durch die kritische Reflexion der eigenen Erfahrungen. Die Funktion ermöglicht zudem, Coaching-Kompetenzen zu vertiefen. Vor allem Mentorinnen schätzen die Möglichkeit, durch die Teilnahme bei WIN ihr eigenes Netzwerk zu erweitern. Bei den Mentoren hingegen steht als Gewinn das erhöhte Verständnis für die Situation karriere-orientierter Frauen im Vordergrund.

Die Mentor/innen erleben die jungen Wissenschaftlerinnen als gut qualifiziert, aber in Bezug auf die Arbeitswelt und die beruflichen Perspektiven teilweise etwas realitätsfremd. Genau dort setzt WIN an.

Die **Programmgestaltung** wird von den Befragten insgesamt positiv eingeschätzt. Die Module, die den Mentees im Zusammenhang mit Fragen zur persönlichen Standortbestimmung, Laufbahnplanung und Bewerbung angeboten wurden, wurden genutzt. Die Zufriedenheit mit den Angeboten ist unterschiedlich, vor allem das Bewerbungsmodul muss in Zukunft besser auf die Situation der Akademikerinnen abgestimmt werden. Auch die Thematik der „Work-Life-Balance“ ist als Vertiefungselement im Abschlussworkshop zu überarbeiten. Der Gedanke des zusätzlichen Peer-Mentorings wurde von den Mentees aufgenommen und eine Mehrheit der Frauen hat sich während dem Mentoringjahr auch untereinander getroffen.

Die Begleitung der Mentee in beruflichen und persönlichen Fragestellungen, Nutzen der Netzwerke der Mentorinnen und Mentoren, 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 weiterhin zu bewähren. Die stetig zunehmende Nachfrage für einen Platz im Mentoringprogramm WIN zeugt von der Richtigkeit der Zielausrichtung und des Gesamtkonzeptes.

1 Inhaltsverzeichnis

0	MANAGEMENT SUMMARY	2
1	INHALTSVERZEICHNIS.....	3
2	DAS MENTORINGPROGRAMM WIN	3
	<i>Eckdaten von WIN 3.....</i>	<i>4</i>
3	ZIELE UND METHODEN DER EVALUATION.....	5
	<i>Ziele.....</i>	<i>5</i>
	<i>Methoden.....</i>	<i>5</i>
5	RESULTATE	7
5.1	GEWINN FÜR DIE BETEILIGTEN	7
5.1.1	<i>Mentees: Klären von Laufbahnfragen und berufliche Perspektiven</i>	<i>7</i>
5.1.2	<i>Ehemalige Mentees bei Novartis: Eine Standortbestimmung nach drei WIN Durchgängen</i>	<i>9</i>
5.1.3	<i>Was macht WIN zum Gewinn?</i>	<i>10</i>
5.1.4	<i>Gewinn für die Mentorinnen und Mentoren.....</i>	<i>11</i>
5.2	PERSPEKTIVENWECHSEL – GEGENSEITIGE EINDRÜCKE.....	14
5.2.1	<i>Eindrücke der Mentees von einem Grosskonzern.....</i>	<i>14</i>
5.2.2	<i>Eindrücke der Mentor/innen von den Nachwuchswissenschaftlerinnen</i>	<i>15</i>
5.3	PROGRAMMGESTALTUNG VON WIN	17
5.3.1	<i>Einschätzungen der Mentorinnen und Mentoren</i>	<i>17</i>
5.3.2	<i>Einschätzungen der Mentees.....</i>	<i>18</i>
5.3.3	<i>Nutzen des „Who is who“</i>	<i>20</i>
6	ZUSAMMENFASSUNG, RÜCKBLICK UND AUSBLICK.....	21

2 Das Mentoringprogramm WIN

In den vergangenen Jahren haben sich Mentoringprogramme stark verbreitet und es bestehen inzwischen unzählige Angebote, insbesondere auch Programme speziell für Nachwuchsfrauen. WIN gehörte zu den ersten Mentoringprogrammen im deutschsprachigen Raum überhaupt, und ist als sogenanntes Cross-Mentoringprogramm zwischen einer Universität und einem internationalen Unternehmen nach wie vor einzigartig.

Drei Durchgänge konnten bisher erfolgreich abgeschlossen werden: Das Pilotprogramm startete im Frühling 2001 mit 22 Duos, ein Jahr später folgte der zweite Durchgang mit 24 Duos und im Frühling 2004 wurde der dritte Durchgang mit 25 Duos beendet. Aktuell sind 27 Duos wiederum während einem Jahr auf gemeinsamer Entdeckungsreise unterwegs. Die Anzahl Bewerbungen nahm stetig zu und übersteigt die vorhandenen Plätze inzwischen bei Weitem. Die Nachfrage für WIN zeigt, dass sich das Konzept bewährt und WIN seinem Namen gerecht wird – WIN ist ein Gewinn für alle Beteiligten.

Ziel von WIN – women into industry – ist es, Akademikerinnen, die in der Abschlussphase ihres Studiums stehen (Dissertation bzw. Diplom und 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. Die Mentees lernen Jobmöglichkeiten in der Industrie und speziell bei Novartis kennen, klären das eigene berufliche Profil, profitieren vom Wissen und Können einer erfahrenen Persönlichkeit und Mitarbeiter/in von Novartis und können ihr Netzwerk erweitern.

Eckdaten von WIN 3

Übergeordnete Zielsetzungen (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
- Allgemeine „Horizontenerweiterung“

Für die Organisationen Novartis und Universität Basel:

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

Anzahl Mentoring-Duos:	25
Studienrichtungen der Mentees:	Naturwissenschaften (18, davon 6 Biochemie/Chemie, 6 Pharmazie/pharmazeutische Medizin, 5 Biologie/Molekularbiologie/Biotechnologie und 1 Physik/Chemie), Geisteswissenschaften (4), Jurisprudenz (1), Medizin (1), Wirtschaftswissenschaften (1).
Mentorinnen und Mentoren:	15 Frauen und 11 Männer ¹ in verschiedensten Führungs- und Fachfunktionen bei Novartis tätig.
Individuelle Treffen Mentee – Mentor/in:	Sie bilden den Kern des Mentoring und finden i.d.R. einmal monatlich statt, zusätzlich werden Kontakte zu weiteren Job-Inhaber/innen von Novartis vermittelt zum Kennenlernen verschiedener Berufsbilder.
Drei gemeinsame Begleitanlässe:	<ul style="list-style-type: none">• Kick-Off-Meeting im Juni 03: Einführung Mentoring und Informationen zum Programm, erste Übersicht über die Organisation Novartis, individuelle Zielsetzungen der Mentees fürs Mentoringjahr.• Zwischenworkshop im Oktober 03: Vertiefte Einführung in die Organisation Novartis inkl. Diversity, gemeinsame Standortbestimmung und Erfahrungsaustausch, Informationen zu Laufbahntests.• Schlussworkshop im Juni 04: Programmrückblick und Auswertung, Vertiefungsthema Work-Life-Balance, „Überraschung“ der Mentees für die Mentor/innen, Übergabe von Teilnahme-Urkunden.
Angebote für Mentor/innen:	<ul style="list-style-type: none">• Erfahrungsaustausch unter den Mentor/innen im September 03.
Angebote für Mentees:	<ul style="list-style-type: none">• Durchführen von zwei Persönlichkeits- bzw. Laufbahnverfahren und der Möglichkeit, eigene Profile zu erstellen (Myers-Briggs-Typen-Indikator/MBTI und Master Management)• Informationsanlass geleitet von Novartis HR: Tipps zur erfolgreichen Bewerbung.
Weiteres:	<ul style="list-style-type: none">• Gelegenheiten zum Networken im Rahmen der zwei Apéros und eines Nachtessens anschliessend an die Workshops• Selbstorganisierte Peer-Treffen unter den Mentees.

¹ Das Total von 26 Mentorinnen und Mentoren (und nicht 25, analog den Mentees) ergibt sich daraus, dass eine der Mentees von zwei Mentorinnen begleitet wurde. Dieses Mentorinnen-Paar teilt sich die Arbeitsstelle im Job-Sharing und übernahm auch die Mentorinnen-Funktion gemeinsam.

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)
2. Welcher Art sind die gemachten Erfahrungen, waren Methoden und Vorgehen der Zielerreichung angemessen, gibt es Anpassungs- und Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich Programmgestaltung? (Prozessevaluation)

Soweit es die Datengrundlagen erlauben, können Vergleiche zu den Auswertungen des ersten und zweiten Durchganges von WIN hergestellt werden.

Methoden

Schriftliche Befragung:

Die Schlussevaluation wurde im Rahmen einer halbexternen Evaluation von der Fachberaterin des Programmes 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 (25 Mentees und 26 Mentor/innen). Die Befragung wurde im September 04 durchgeführt mit der Absicht, dass durch die dreimonatige Wartezeit zwischen Schlussworkshop und Programmauswertung in der Zwischenzeit erfolgte Laufbahnschritte von Mentees erfasst werden können. Zudem blicken die Teilnehmenden bereits mit etwas Distanz auf die Erfahrungen des Programms zurück und die Frage der Nachhaltigkeit des Networking kann fundierter erfasst werden.

Insgesamt antworteten 18 Mentees und 14 Mentorinnen und Mentoren². Dies entspricht einem Rücklauf von insgesamt 63%. Der Rücklauf bei den Mentees beträgt 72%, bei den Mentorinnen und Mentoren 54%³. Wie zeigt sich die Rücklaufquote bei WIN 3 im Vergleich zu denjenigen von WIN 2 und 1?

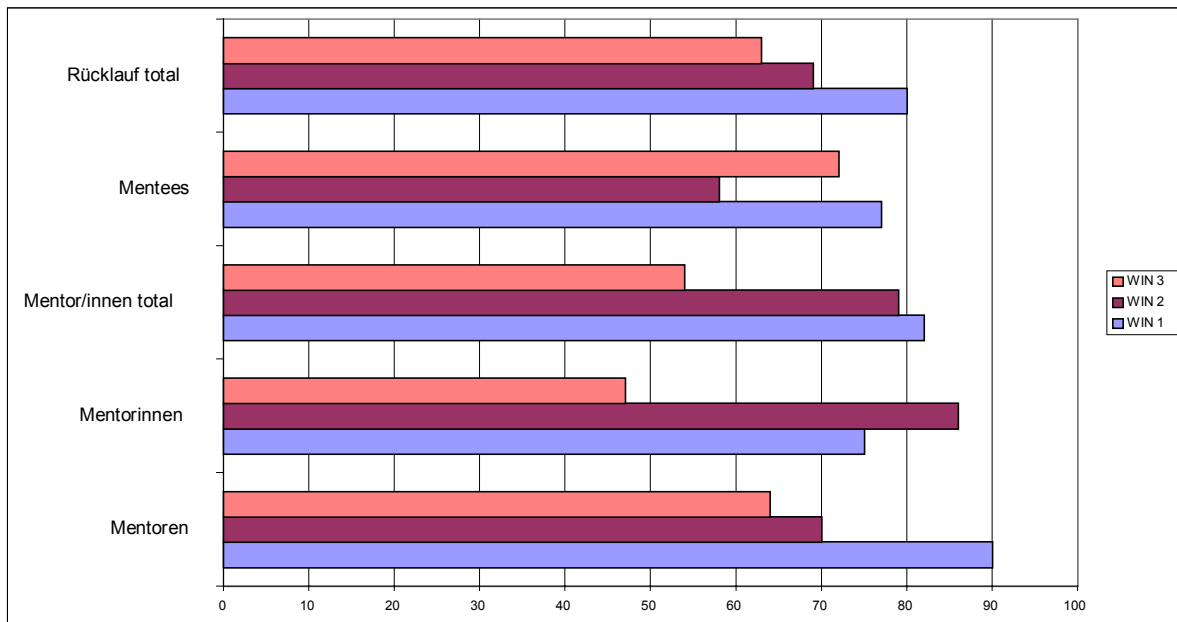


Abb. 1: Rücklaufquoten WIN 1 bis 3

² Bei 7 Duos haben beide geantwortet, bei 11 Duos nur die Mentee und bei 6 nur die Mentorin bzw. der Mentor. Nur von einem Duo ging keine Rückmeldung ein.

³ Mentoren antworteten 7 von 11 (64%), Mentorinnen 7 von 15 (47%).

Erfreulich ist, dass der Rücklauf bei den Mentees wieder auf über 70% gestiegen ist, nachdem er im zweiten Durchgang auf unter 60% gesunken ist. Vor allem gegenüber den Mentees besteht die klar geäußerte Erwartung, dass ihre Teilnahme an der Evaluation ein verbindliches Programmelement ist. Dabei sollte nicht die Pflicht im Vordergrund stehen, sondern die Einsicht, dass Geben und Nehmen Charakteristika von Mentoring sind und die Evaluation ein Teil des Commitments insgesamt darstellt.

Bei den Mentor/innen des dritten Durchganges ist die Rücklaufquote gegenüber den vorhergehenden Durchgängen gesunken. Mögliche Erklärungen gehen dahin, dass die zeitliche Belastung gross und eine nicht prioritäre Aufgabe dadurch in den Hintergrund rückt. Möglich wäre auch, dass das Programm als qualitativ gut und inzwischen als genügend erprobt gilt, woraus die Teilnehmenden schliessen, dass ihre Rückmeldungen weniger notwendig oder gefragt sind. Des Weiteren könnte es sich auch um eine Schwankung im normalen Umfang handeln.

Eine Rücklaufquote von mindestens zwei Dritteln wäre in Zukunft anzustreben, da sie Voraussetzung für die Aussagekraft der Resultate ist.

Weitere Informationsgefässe:

Neben der schriftlichen Befragung wurden am Schlussworkshop im Juni 2004 einige Themen und Programmelemente aufgrund der Erfahrungen der Teilnehmenden rückblickend gesammelt, reflektiert und diskutiert. Diese Ergebnisse fliessen ebenfalls in die vorliegende Evaluation ein.

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 persönliche Einschätzungen und Hinweise der Verfasserin.

5 Resultate

5.1 Gewinn für die Beteiligten

5.1.1 Mentees: Klären von Laufbahnfragen und berufliche Perspektiven

Die wenigsten der jungen Akademikerinnen hatten im Rahmen ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn die 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 Akademikerinnen von der Industrie hatten, durch die Teilnahme bei WIN verändert?

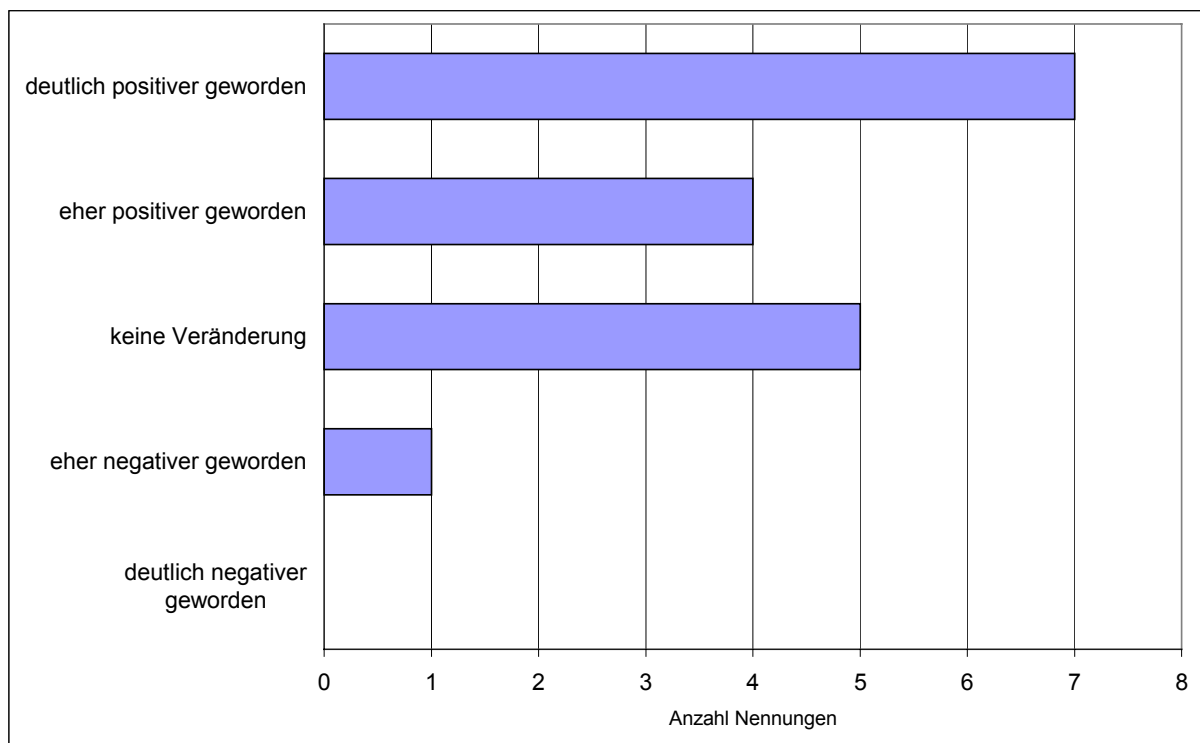


Abb. 2: Mein Bild von einem Grosskonzern hat sich folgendermassen verändert: Es ist ... (n=17)

11 von 17 Mentees haben ein eher positiveres oder deutlich positiveres Bild von der Industrie als zu Beginn des Mentoringjahres. Bei 5 Mentees hat sich nichts verändert in ihrer Einschätzung und eine Mentee meint, sie sei (Zitat) „eher kritischer geworden“. Weitere Aussagen von Mentees: „Ich hatte viele Vorurteile, die sich nicht bestätigt haben. Insgesamt ist mein Bild viel differenzierter geworden. Ich habe auch sehen können, wo sich der Non-Profit-Bereich eine Scheibe aus der Wirtschaft abschneiden kann und wo seine Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft liegen.“ Oder: „Mein Bild war nie negativ, einfach fremd“.

Die Resultate von WIN 3 unterscheiden sich in dieser Frage nicht wesentlich von den beiden vorhergehenden Durchgängen; auch dort hat sich bei einer Mehrheit der Mentees das Bild eines Grosskonzerns positiv verändert.

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 reellen 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?

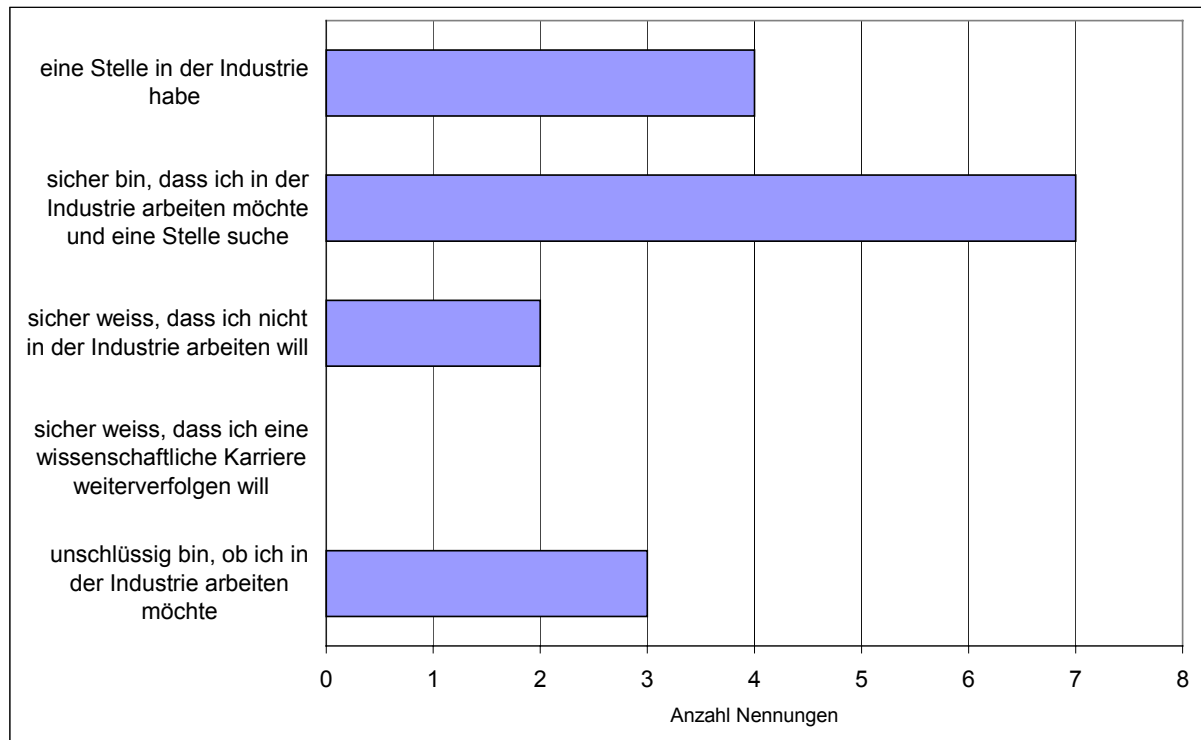


Abb. 3: WIN hat dazu beigetragen, dass ich... (n=16)

13 von 16 Mentees wissen heute, welchen Weg sie weiterverfolgen wollen. 11 Mentees (69%) möchten sich einer Tätigkeit in der Industrie zuwenden, vier davon haben bereits eine Stelle gefunden. Für zwei Mentees hat sich die Situation insofern geklärt, als sie wissen, dass eine Tätigkeit in der Industrie für sie nicht in Frage kommt. Drei Mentees sind noch unentschieden. Keine der Mentees hat sich dazu entschieden, weiterhin auf eine wissenschaftliche Karriere zu setzen.

Über Gründe, die für oder gegen eine Tätigkeit in der Industrie sprechen, wird in Kapitel 5.2.1 näher eingegangen.

Wie sieht die berufliche Situation bei den einzelnen Mentees nach dem Mentoringjahr aus? Einige der Frauen konnten in der Zwischenzeit ihre Dissertation abschliessen.

- Bei Novartis traten 4 Mentees⁴ von WIN 3 eine Stelle an (vgl. auch Kapitel 5.1.2) und eine Mentee konnte bei einem anderen Pharma Unternehmen einsteigen.
- 5 Mentees sind zur Zeit der Befragung auf Jobsuche.
- Bei vier weiteren Mentees hat sich die berufliche Situation nur leicht verändert, z.B. mit mehr Anstellungsprozenten im Lehrberuf oder mit zusätzlichen Beratungsaufträgen.
- 5 Mentees sind weiterhin an der Universität Basel tätig bzw. arbeiten an ihrer Dissertation.

Im Vergleich zu WIN 1 und WIN 2 fällt Folgendes auf: Bei WIN 1 hatte fast die Hälfte der Mentees bereits nach Abschluss des Mentoringjahres oder kurz danach eine Anstellung in der Industrie (8 von 17 Mentees). Bei WIN 2 war es eine einzige Mentee, die Mehrheit wechselte die Stelle uni-

⁴ Eine der Mentees hat den Fragebogen nicht eingesandt, die Projektleitung aber über ihre Anstellung bei Novartis informiert.

intern oder arbeitete weiterhin am gleichen Ort – acht Mentees waren bei WIN 2 hingegen zum Zeitpunkt der Evaluation auf der Suche nach einer Tätigkeit in der Industrie. Bei WIN 3 nun konnten 4 Mentees bereits nach Ende des Mentoringjahres bei Novartis einsteigen und eine weitere Gruppe von 5 Mentees ist aktiv auf Jobsuche.

Zusammenfassend zeigt sich, dass jeweils rund die Hälfte der Mentees noch während oder gleich nach dem Mentoringjahr eine Stelle in der Industrie antritt bzw. aktiv auf Stellensuche ist. Die andere Hälfte arbeitet entweder weiter an der Dissertation, bleibt an der bisherigen Stelle an der Universität oder nimmt eine Tätigkeit in einer Non-Profit-Organisation, einer Verwaltung oder anderes auf.

5.1.2 Ehemalige Mentees bei Novartis: Eine Standortbestimmung nach drei WIN Durchgängen

WIN wird explizit nicht als Hochschulmarketing- oder Rekrutierungsprogramm lanciert. Gegenüber den Mentees werden Erwartungen für eine erfolgreiche Bewerbung bei Novartis relativiert, und den Mentorinnen und Mentoren wird signalisiert, dass ihre Aufgabe nicht darin besteht, ihre Mentee bei Novartis platzieren zu können. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist das Interesse von Novartis an qualifizierten Nachwuchsfrauen sowie die Tatsache, dass die Mentees durch WIN Kontakte knüpfen und sich durch das Programm unmittelbar und persönlich auf dem internen Stellenmarkt bewegen können. So pendelt das Programm zwischen zwei Polen: Es bietet explizit keine Stellenvermittlung an, implizit wird die Stellensuche aber unterstützt.

Monatlich gehen bei Novartis Schweiz 13'000 Bewerbungen ein. Diese Zahl ist beeindruckend und lässt in Bezug auf WIN wenig Hoffnung aufkommen, dass ehemalige Mentees eine Stelle bei Novartis antreten könnten. Die Realität sieht erfreulicher aus: Nach drei Durchgängen erfolgte erstmals eine Standortbestimmung mit der Frage, ob und wie viele ehemalige WIN-Mentees heute bei Novartis in einem Anstellungsverhältnis stehen.

Aus dem ersten Durchgang sind es zwei Mentees, aus dem zweiten Durchgang 4 Mentees und aus dem dritten Durchgang ebenfalls 4 Mentees. Insgesamt konnten also 10 ehemalige Mentees bei Novartis eine Tätigkeit aufnehmen, 9 davon in Festanstellung und eine davon in einer auf drei Jahre befristeten postgradualen Stelle. Das sind von bisher 71 WIN Teilnehmerinnen 14 Prozent.

Dabei sind es nicht nur die „klassischen“ Naturwissenschaftlerinnen, die bei Novartis eine Stelle antreten konnten. Eine Historikerin arbeitet heute als Archivarin, eine Humanmedizinerin als Product Manager bei Novartis. Einige der WIN Frauen konnten bereits eine Führungsfunktion übernehmen, zum Beispiel als Laborleiterin oder stellvertretende Betriebsleiterin.

Hat die Teilnahme bei WIN nach Einschätzung der betroffenen Frauen die Anstellung bei Novartis beeinflusst? Die meisten Frauen finden „jein“. Mehrfach hätten sie die Rückmeldung erhalten, dass Berufsanfängerinnen kaum eine Chance bei einer Bewerbung hätten. Dank der persönlichen Kontakte, die über WIN zustande kamen, konnte diese Hürde aber gewissermassen umgangen werden. Trotzdem sei WIN nicht das Eintrittsbillet gewesen, denn das eigentliche Bewerbungsverfahren ist nach Einschätzung der Mentees genau gleich verlaufen wie bei anderen Bewerbungen und WIN habe zu diesem Zeitpunkt keine Rolle mehr gespielt. Eine Mentee von WIN 3 beschreibt es stellvertretend für die Erfahrungen einiger Anderer folgendermassen: *„Da während unserer WIN Runde sehr stark betont wurde, dass dies kein Recruiting Program sei, bin ich nie davon ausgegangen, dass mir die Teilnahme bei WIN in irgendeiner Weise bei einer Bewerbung bei Novartis helfen würde. Es war aber sicher hilfreich, einige Leute getroffen und gesprochen zu haben, die später vielleicht wichtig geworden sind. Ein Novartis Mitarbeiter, mit welchem ich ein Gespräch geführt habe, hat meine Bewerbung weiter gereicht. Einerseits hatte ich sicher Glück, zum richtigen Zeitpunkt zu suchen. Ich bin aber auch die einzige Anfängerin auf weiter Flur, die den Einstieg gefunden hat. (...) Über die Kontakte, die ich dank WIN knüpfen konnte, bin ich auf jeden Fall direkt an die ‚hot spots‘ gelangt, die mir über eine Spontanbewerbung allein vielleicht nicht zugänglich gewesen wären und HR hätte meine Unterlagen wahrscheinlich aussortiert, denn ich verfüge ja über keine Berufserfahrung. (...) WIN wurde im Laufe meiner Bewerbung dann nie mehr angesprochen.“*

Anstellungen von ehemaligen Mentees bei anderen Pharma- bzw. Industrieunternehmen wurden bisher nicht systematisch erfasst. Bekannt sind beispielsweise Stellenbesetzungen bei Dr. Hoffmann La Roche, bei BASF (D), bei Syngenta International, aber auch bei weniger grossen Firmen wie beispielsweise bei Galepharm in Küssnacht, IVF Hartmann in Neuhausen oder Covalys Biosciences AG in Witterswil.

5.1.3 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 auseinandersetzten?

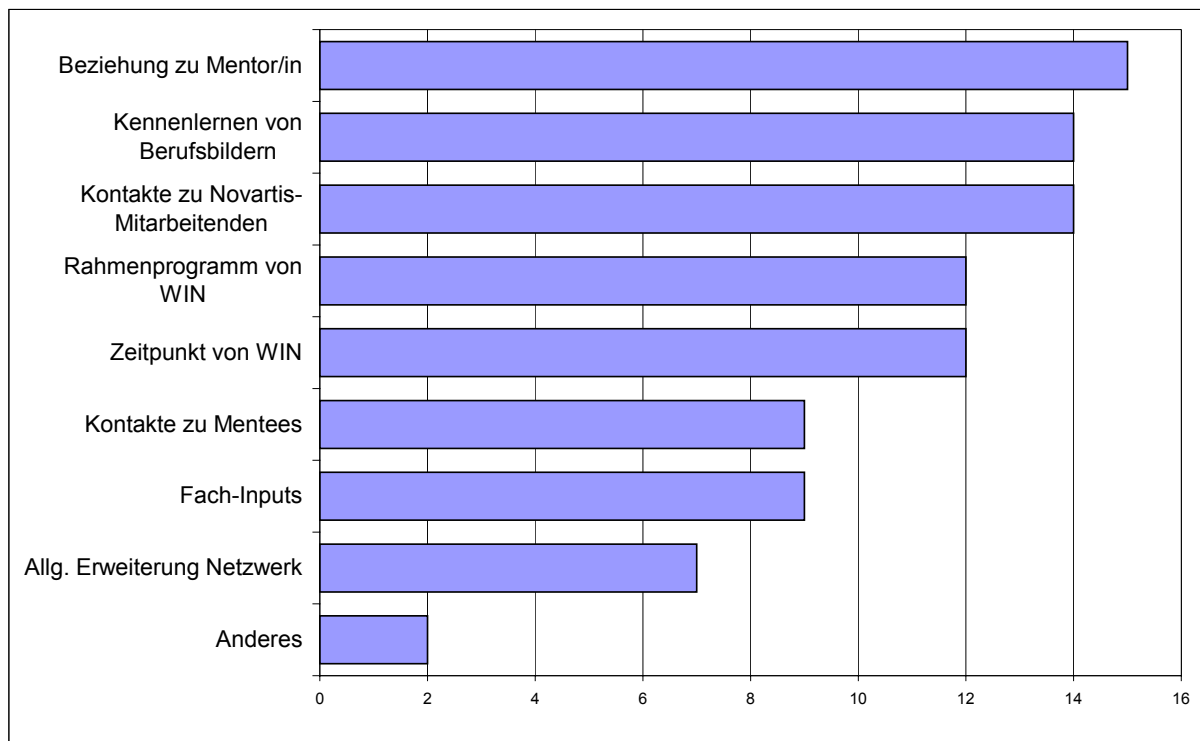


Abb. 4: Was hat zum Erfolg des Mentoringjahres beigetragen? (n=18, Mehrfachantworten möglich)

Im Durchschnitt werden pro Mentee 5.2 Erfolgsfaktoren genannt; jeder der aufgeführten Programmelemente spielt in den Augen der Mentees in mehr oder weniger grossem Ausmass eine Rolle beim Erfolg des Mentoringjahres. An erster Stelle steht wiederum prominent und eindeutig die Beziehung zur Mentorin oder zum Mentor, welche 15 von 18 Mentees als Erfolgsfaktor genannt haben (83%). Stichworte von Mentees zur Mentoringbeziehung (Zitate): „*Sehr nette Mentorin, hat mich gut vernetzt, ein persönlicher Kontakt hat sich entwickelt.*“ „*Fordernd und stimulierend, provokativ.*“ „*Die Chemie hat funktioniert, wir behalten den Kontakt aufrecht.*“ Fast ebenso wichtig wie die Beziehung im Mentoring-Duo ist die Möglichkeit, durch Kontakte zu anderen Novartis-Mitarbeitenden reelle Berufsbilder kennenlernen zu können und dadurch Möglichkeiten einer eigenen beruflichen Tätigkeit in der Industrie auszuloten (je 14 von 18 Nennungen oder 78%). Zitat einer Mentee: „*Ein Highlight war die Vielfalt an Gesprächen, Einblicken und das grosse Vertrauen, das mir entgegen gebracht wurde.*“

Das Rahmenprogramm war für 12 Mentees bzw. für zwei Drittel der Befragten für den Erfolg ausschlaggebend, die Fach-Inputs für die Hälfte und die allgemeine Erweiterung des Netzwerkes für 7 von 18 Mentees (39%).

Bei „Anderes“ wurde u.a. der fachliche Austausch genannt (Zitat Mentee): „*Ich konnte meiner Mentorin Fälle aus meiner Berufspraxis präsentieren und sie mit ihr besprechen. Das war im Prinzip wie ein berufliches Coaching. Da meine Mentorin zugleich auch ein professioneller Coach ist, war das die perfekte berufliche Weiterbildung für mich.*“

Der Vergleich mit den Resultaten aus den Evaluationen von WIN 1 und 2 zeigt folgendes Bild: Absoluter „Renner“ bei den Erfolgsfaktoren aus Sicht der Mentees ist und bleibt der Kontakt zur Mentorin oder zum Mentor. Diese 1:1-Begegnung macht den Kern des Mentoring generell aus. So ist die Einschätzung der Mentees Zeichen dafür, dass mit WIN Mentoring im klassischen Sinn betrieben wird und das Programm auf dem richtigen Weg ist.

Die Begleitung der Mentee in beruflichen und persönlichen Fragestellungen, Nutzen der Netzwerke der Mentorinnen und Mentoren, 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 weiterhin zu bewähren.

Ein Ziel von WIN ist es, die Bedeutung von **Netzwerken** bewusst(er) zu machen und den Teilnehmenden Möglichkeiten zu bieten, ihr Netzwerk zu erweitern und zu vertiefen. Dieses Ziel geht weit über die Programmdauer hinaus. Im Rahmen von WIN kann lediglich ein Anstoss zum Networking gegeben werden. Wie zeigt sich die Situation 3 Monate nach Abschluss des formellen Programmes?

Von den 18 Mentees hatten in der Zwischenzeit 10 Kontakt zu ihrem Mentor bzw. ihrer Mentorin, 10 hatten Kontakt zu anderen Mentees und 10 zu weiteren Mitarbeitenden von Novartis. Die Befragten beabsichtigen, alle diese Kontakte aufrecht zu erhalten und weitere 6 Mentees möchten den Kontakt mit ihrem Mentor oder ihrer Mentorin aufnehmen, so dass von insgesamt 18 Mentees 16 interessiert und bemüht sind, den Kontakt weiterhin zu pflegen. Wenn dies nicht lediglich Absicht ist, sondern auch umgesetzt wird, darf man mit Sicherheit von „Nachhaltigkeit“ des Programmes sprechen.

5.1.4 Gewinn für die Mentorinnen und Mentoren

In den bisherigen Durchgängen hat sich bereits gezeigt: WIN ist ein vielfacher Gewinn, nicht zuletzt auch für die Mentor/innen, die sich für diese Aufgabe engagieren. Was macht für sie WIN zum Gewinn? Gibt es Unterschiede zu WIN 1 und 2 oder Tendenzen, die sich noch verstärkt haben?

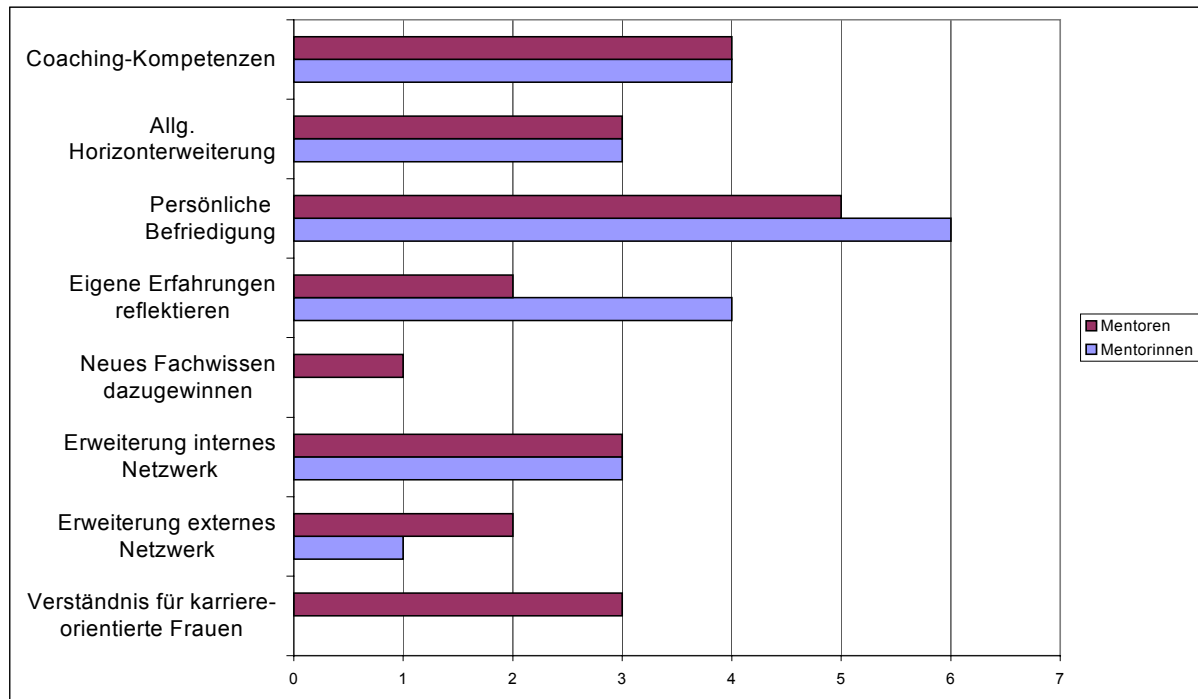


Abb. 5: Frage an die Mentor/innen von WIN 3: Welche durch WIN gemachten Erfahrungen erleben Sie persönlich als Gewinn? (n=14 / 7 Männer und 7 Frauen, Mehrfachantworten möglich)

Insgesamt wurden von den 14 Mentorinnen und Mentoren 45 Antworten genannt (durchschnittlich 3.2 pro Mentor/in). Für nahezu alle (11 von 14 Mentor/innen) bedeutet die Aufgabe eine persönliche Genugtuung. Zitate von Mentor/innen: „Der Kontakt mit der ‚Jugend‘ war spannend und etwas über ihre Einstellungen, Werte und Ansichten zu erfahren. Erinnerungen wurden wach, aber auch Neues konnte entdeckt werden. Es gab ein gutes Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun.“ Oder: „Schön war die Erfahrung, jemandem helfen zu können.“ Oder weiter: „In meinem Alter ist es immer gewinnbringend mit jungen, intelligenten Menschen, insbesondere Frauen, über ‚Gott und die Welt‘ zu diskutieren.“

An zweiter Stelle steht mit 8 Nennungen die Vertiefung von Coaching-Kompetenzen und an dritter Stelle die allgemeine Horizonterweiterung, die Reflexion eigener Erfahrungen und die Erweiterung des internen Netzwerkes (je 6 Nennungen).

Vergleicht man die Antworten der Mentorinnen und Mentoren nach Geschlecht, so zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei WIN 1 und 2: Männer, die oft wenig Gelegenheit haben, sich mit Fragestellungen junger Nachwuchswissenschaftlerinnen so direkt zu befassen, erlebten durch die Mentoringbeziehung eine Zunahme des Verständnisses für die Themen junger Berufsfrauen. Was bei WIN 3 – im Gegensatz zu den bisherigen Evaluationen nicht gleichermassen hervortritt, ist die Erweiterung des internen Netzwerkes: Dieser Gewinn war bisher vor allem für Frauen relevant; bei WIN 3 ist er es für je drei Frauen und Männer gleichermassen.

Nachdem nun in zwei WIN-Durchgängen insgesamt 51 Mentorinnen und Mentoren ihre Meinung äuserten, interessiert das Gesamtbild: Was wird aus Sicht der Mentor/innen insgesamt als Gewinn eingeschätzt – und zeigt sich ein Unterschied zwischen Frauen und Männern?

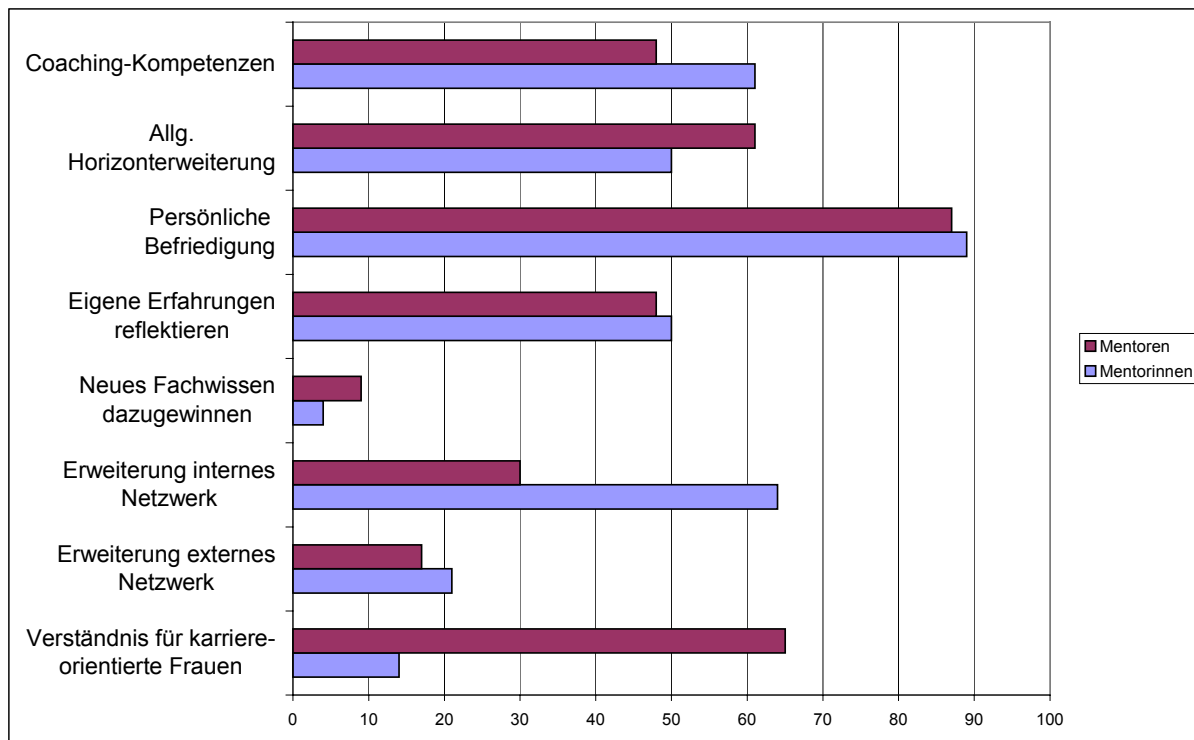


Abb. 6: Frage an die Mentor/innen von WIN 1, 2 und 3: Welche durch WIN gemachten Erfahrungen erleben Sie persönlich als Gewinn? (n = 51, 28 Frauen / 23 Männer, Mehrfachantworten möglich)

Auf die Frage, was Mentorinnen und Mentoren durch die Teilnahme am Mentoringprogramm WIN gewinnen, lassen sich folgende fünf Faktoren zusammenfassen:

- Die persönliche Genugtuung, die durch diese Tätigkeit erfahren werden kann, steht als Gewinn für nahezu 90% der Mentorinnen und Mentoren an erster Stelle.
- Rund die Hälfte der Mentorinnen sehen in der Zunahme von Coachingkompetenzen einen Gewinn, aber auch in der Reflexion eigener Erfahrungen und erleben das Mentoringjahr als allgemeine Horizonterweiterung.
- Bei zwei Drittel der Mentoren (Männer) wächst durch die Begegnung mit der Mentee das Verständnis für karriereorientierte junge Frauen.
- Für einen ebenso hohen Anteil an Mentorinnen (zwei Drittel der Frauen) besteht ein Gewinn darin, dass sie ihr Novartis-internes Netzwerk erweitern können.
- Eine Zunahme von Fachwissen steht weder für Mentorinnen noch für Mentoren im Vordergrund, sie ist kaum oder nicht relevant (< 10%).

Ein kritisches Element ist der Zeitfaktor. Viele Mentor/innen äussern, dass sie sich gerne mehr Zeit für die Mentor/innen-Tätigkeit genommen hätten, aber einfach begrenzte Ressourcen vorhanden seien. Von Seite der Mentees kamen diesbezüglich keine negativen Rückmeldungen, im Gegenteil, auch bei ihnen war es offenbar aufgrund begrenzter Zeitbudgets nicht immer möglich, alle Angebote voll auszus schöpfen.

Die Tendenzen von Erfolgsfaktoren für Mentorinnen und Mentoren, die sich bereits in den Durchgängen 1 und 2 abgezeichnet haben, sind durch die Resultate aus WIN 3 nochmals verstärkt und unterstrichen worden. Mentoring bringt auch den Mentorinnen und Mentoren einen Gewinn. Horizonterweiterung, Zunahme an Coachingkompetenzen, Reflexion der eigenen Erfahrungen und wohl auch die handfeste und zukunftsgerichtete Aufgabe tragen dazu bei, dass die Mentoringtätigkeit von den Mentor/innen als persönliche Genugtuung erlebt wird. Als klassische „Minderheitenstrategie“ hat Mentoring eine mehrfache Wirkung. So verstärkt es bei den männlichen Mentoren – welche mehrheitlich Führungskräfte sind und Personal

verantwortung haben – die Sensibilisierung für frauenspezifische Themen in bezug auf Arbeit und Karriere. Den weiblichen Mentorinnen ermöglicht es die Erweiterung des eigenen Netzwerkes. Ein tragfähiges berufliches Netzwerk ist, erwiesenermassen ein wesentlicher Aspekt bei erfolgreichen Karriereverläufen und bei Frauen immer noch weniger verbreitet. (Männernetzwerke haben eine „alte Tradition“).

Die Mentoringtätigkeit ist ein „Ehrenamt“. Diskussionen um eine Anerkennung dieser Leistung (vgl. Kapitel 5.3.1) müssen kritisch geführt werden. Einerseits wäre ein formaler Leistungsausweis aus verschiedenen Gründen angebracht, gleichzeitig würde es die Qualität von Mentoringbeziehungen mit grosser Wahrscheinlichkeit beeinträchtigen, wenn extrinsische und nicht mehr primär intrinsische Motivationsfaktoren bei der Übernahme dieser Funktion im Zentrum stehen würden.

Würden die Mentorinnen und Mentoren – für sie war die Erfahrung neu – die Rolle wieder übernehmen und sich nochmals zur Verfügung stellen? Wäre die Motivation für die Begleitung einer jungen Akademikerin erneut vorhanden?

12 von 14 Mentoren bzw. Mentorinnen sagen uneingeschränkt JA. Kommentare: „Weil es einfach eine gute Sache ist.“ „Ich habe persönlich für meine eigene Aufgaben profitiert.“ „Es hat Spass gemacht.“ „Sehr gute Erfahrung“. Eine Mentorin würde die Aufgabe nur „eventuell“ wieder übernehmen, sie meint: „Es war immerhin ein Aufwand“. Der Grund eines „Nein“ liegt in der baldigen Pensionierung des betreffenden Mentors.

Auch dieses Bild entspricht den Resultaten von WIN 1 und 2, wo ebenfalls eine Mehrheit der Mentorinnen und Mentoren die Aufgabe uneingeschränkt wieder übernehmen würde (78% bei WIN 1, 63% bei WIN 2 und 85% bei WIN 3). Die Frage ist aber keine echte Anfrage (was den Mentor/innen auch so vermittelt wird), sondern soll einen Eindruck über die Zufriedenheit mit der Aufgabe und über die Motivation für die Übernahme der Rolle als Mentor/in vermitteln. Das Konzept von WIN sieht grundsätzlich keine unmittelbare Wiederholung der Mentoringtätigkeit vor. Einerseits sollen die Duos auch nach Abschluss des formellen Programmes informell weiter arbeiten können und das Engagement der Mentorin oder des Mentors sollte nicht in Konkurrenz mit einer zweiten Mentorschaft kommen. Andererseits sollen möglichst viele Novartis-Mitarbeitende von dieser gewinnbringenden Tätigkeit profitieren können.

5.2 Perspektivenwechsel – gegenseitige Eindrücke

5.2.1 Eindrücke der Mentees von einem Grosskonzern

Übergeordnetes Ziel von WIN ist es, die Akademikerinnen in ihren Fragen zur eigenen Laufbahnplanung zu unterstützen. Insbesondere geht es darum, durch den Einblick in den Grosskonzern Novartis die Option einer Anstellung in der Industrie zu reflektieren und Perspektiven zu erkennen. Dabei wird durch die detaillierten Informationen über Novartis und den persönlichen Kontakt mit verschiedenen Mitarbeitenden das Bild zunehmend differenzierter und die „Pro und Contras“ zunehmend fassbarer. Wie sehen die Mentees – aufgrund der Erfahrungen von WIN – die Vor- und Nachteile einer Tätigkeit in der Industrie?

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

- Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, Möglichkeiten des innerbetrieblichen Wechsels, attraktive Zukunftsperspektiven
- Attraktives Gehalt
- Praxisorientierte Forschung
- Internationales und interdisziplinäres Umfeld, verschiedenste Kontaktmöglichkeiten.

Als Nachteile werden genannt:

- Work-Life-Balance ist nicht realisierbar, hohe zeitliche Belastung und Ansprüche an die einzelnen Mitarbeitenden
- Gebundenheit der Forschung, „ideologische Abhängigkeit“
- Anonymität, wenig Bindung zu Mitarbeitenden
- Wettbewerb, Burn-out, Job-mobbing.

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

Als „verhandelbar“ oder weniger prioritär, wenn der Job insgesamt attraktiv ist, werden folgende Kriterien genannt: Anstellungsbedingungen, insbesondere geringerer Lohn und weniger Freizeit, aber auch weniger Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten. Einige der Befragten wären auch bereit, den Wohnort zu wechseln oder gar auf Kinder zu verzichten. Diese Frage zeigt aber auch deutlich auf, dass verschiedene Lebenssituationen und Lebenskonzepte andere Kompromisse zulassen. Mentees, die in einer festen Partnerschaft leben oder/und Kinder haben, wollen hier weniger Kompromisse eingehen (Zitat): „Wenn Kinder einmal da sind, kann man punkto Anstellungsbedingungen kaum noch Kompromisse eingehen.“ Oder eine andere Mentee: „My compromises would be for fighting promotion and part of the income. I however would prefer to stay with my partner.“

Die Resultate zu diesem Fragekomplex zeigen kaum Unterschiede zu WIN 1 und 2 und sind mehrheitlich identisch mit den Antworten aus den vorhergehenden Durchgängen. Auch bezüglich der Frage nach Kompromissen, wenn es um den Traumjob geht, lässt offenbar wenig bzw. viel Spielraum offen – je nach Lebenssituation: 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. Andere Frauen, die nicht „nur“ auf den Job setzen, in fester Partnerschaft leben und allenfalls Kinder haben, sind mit der Tatsache konfrontiert, dass sie im Job Abstriche machen müssen. Dabei gilt zu unterscheiden: Beruf und Familie zu vereinbaren ist heutzutage für Frauen einigermassen realisierbar. Wo es nach wie vor den Spagat und manchmal den doppelten Salto braucht, ist bei der Vereinbarkeit von Karriere und Familie!

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 hoch ihre Qualifikationen und ihre konkreten beruflichen Einstiegschancen?

Aus dem relativ breiten Spektrum an Meinungen lassen sich folgende Einschätzungen zusammen fassen:

- **Berufliche Qualifikation:** Hier ist unter den Mentorinnen und Mentoren Einigkeit festzustellen: Unabhängig vom Studien- oder Fachbereich werden die Nachwuchswissenschaftlerinnen als gut bis sehr gut qualifiziert wahr genommen. Zitat: „Die berufliche Qualifikation durch das Studium an der Universität Basel ist von hoher Qualität.“ Oder: „Sehr gute fachliche Qualifikationen, aber wenig Praxiserfahrung und Realitätsbezug“. Dieses „Aber“ führt zum nächsten Thema, den
- **Voraussetzungen für den Berufseinstieg:** Die Mentees werden insgesamt als sehr motiviert erfahren. Mehrfach erwähnen die Mentor/innen, dass die Wissenschaftlerinnen wenig auf die Praxis vorbereitet seien und ihnen die Industrieerfahrung fehle, was einen Berufseinstieg erschweren würde. Von den jungen Frauen sei Flexibilität gefordert, was die Wahl der beruflichen Inhalte betrifft und sie müssten auch über ihre Kernkompetenzen hinaus nach Jobmöglichkeiten Ausschau halten. Zudem wird festgestellt, dass ein Postdoc die Einstiegshürde verringern würde, aber nur Wenige die Bereitschaft hätten, ein Postdoc zu machen.

- **Einstiegschancen und allgemeine Arbeitsmarktsituation:** Wenige Mentor/innen finden, die Einstiegschancen seien zur Zeit gut, Zitat Mentor: „Studentinnen stehen mehr denn je im Mittelpunkt und ihre Einstiegschancen waren noch nie so gut wie heute.“ Eine Mehrheit sieht es gegenteilig, so zum Beispiel eine Mentorin: „Der Einstieg in die Industrie kann je nach Promotionsbereich sehr schwierig sein, was viel Flexibilität erfordert.“ Oder ein Mentor: „Schwieriges Umfeld, grosser Druck auf Performance, wenig Bereitschaft, in junge Menschen zu investieren. Es braucht eine herausragende Idee und/oder Leistung, um nachhaltig wahrgenommen zu werden.“
- **Unterschiedliche (Einstiegs-)Chancen für Frauen und Männer:** Hier gibt es nur vereinzelte Stimmen (von Mentoren), die finden, heutzutage gäbe es keine diesbezüglichen Unterschiede mehr. Zitat Mentor: „Meines Erachtens spielt das Geschlecht des Kandidaten oder der Kandidatin bei der Vergabe eines Postens an junge Wissenschaftler/innen praktisch keine Rolle.“ Eine Mehrheit sieht nach wie vor grosse Schwierigkeiten und Nachteile für Frauen. Zitat Mentorin: „There is still quite a lot of room for improving the equal opportunities they should have respect to their male colleagues.“ Legt man den Fokus mehr auf die individuelle Ebene, so gibt es Aussagen wie die Folgende (Zitat Mentorin): „Es ist auch für die heutigen jungen Frauen noch immer schwer, einen Weg zu finden, der eine Karriere ermöglicht und eine gute Work-Life-Balance. Die Vorstellungen der Mentees waren zum Teil sehr hoch und realitätsfremd, wenn nicht sogar naiv.“ Und eine weitere Mentorin meint: „Die Wissenschaftlerinnen sind sehr gut ausgebildet und motiviert. Allerdings sind die Vorstellungen hinsichtlich Vereinbarkeit von Familie und Beruf teilweise idealistisch. Mancheine scheint auch Probleme mit der 'biologischen Uhr' zu haben und hat - nicht zu unrecht - Schwierigkeiten, die richtige Zeit für eine eventuelle Mutterschaft festzulegen.“
- **Strukturelle und kulturelle Voraussetzungen in den Unternehmen:** Auch hier sind Hürden festzustellen. Einige der Befragten beschreiben ganz allgemein, dass Frauen immer noch nicht die gleichen Chancen hätten, insbesondere bezüglich Vereinbarkeit von Karriere und Familie – ein Mentor legt den Fokus speziell auf Frauen in der Forschung und meint: „Der erhebliche und stetig steigende Wettbewerb im Wissenschaftsbetrieb, Knappheit der Forschungsetats sowie unbefriedigende Betreuungskonzepte an den hiesigen Hochschulen machen es gerade für Frauen eher schwieriger sich für eine Forscher-Karriere zu entscheiden.“
- **Veränderungen durch die zeitliche Entwicklung „früher – heute“:** Es werden Veränderungen hinsichtlich der Laufbahnmöglichkeiten festgestellt. So meint ein Mentor: „Die Entfaltungsmöglichkeiten heute sind vielfältiger als vor 10 Jahren (auch für Männer!). Die Definition von Karriere ist weiter gefächert.“ Aber immer noch liegt der wesentliche Anteil – so ein Mentor – beim einzelnen Individuum (Zitat): „Die Gruppe der Nachwuchswissenschaftlerinnen ist allgemein gesehen sehr heterogen, es gibt grosse individuelle Unterschiede in Interesse, Motivation und Zielstrebigkeit bezüglich der späteren Arbeitsstelle - darin hat sich sicherlich wenig geändert.“

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 bis sehr gut eingestuft.*
- *Es ist eine gewisse Realitätsfremdheit zur Praxis festzustellen. Diese erstaunt nicht, hat sich die berufliche Laufbahn der Mentees bisher ja vor allem im universitären Umfeld bewegt. Genau da will WIN ansetzen und den jungen Frauen diese Horizonterweiterung ermöglichen.*
- *Der Arbeitsmarkt insgesamt wird als hart angesehen. Die zielgerichtete Karriereplanung junger Frauen ist durch die „biologische Uhr“ – Entscheid für oder gegen Mutterschaft und Wahl des geeigneten Zeitpunkts – massgebend tangiert.*
- *Strukturelle Hürden innerhalb der Unternehmen werden durch die Mentor/innen von WIN 3 nicht besonders hervorgehoben.*

Die Aussagen zu diesem Themenkomplex entsprechen weitgehend dem Bild, wie es bereits von den Mentorinnen und Mentoren in WIN 1 und 2 dargestellt wurde. Bei den einzelnen Durch

gängen liegen die Schwerpunkte etwas anders, aber insgesamt kann festgestellt werden, dass die oben erwähnten Herausforderungen in der heutigen Zeit die persönliche Situation und das berufliche Umfeld von Nachwuchswissenschaftlerinnen prägt.

5.3 Programmgestaltung von WIN

5.3.1 Einschätzungen der Mentorinnen und Mentoren

Stärken und Entwicklungspotenzial

Aufbau, Struktur und Organisation des Programmes stiess bei den Mentorinnen und Mentoren allgemein auf positives Echo. Sie erlebten das Programm als gut organisiert und ansprechend gestaltet. Die gute Ausgewogenheit zwischen direkten Lernmodulen und pragmatischen, individualisierten Kontakten wird hervorgehoben. Wenige Verbesserungsvorschläge werden angebracht, so zum Beispiel eine etwas straffere Führung der Workshops. Auch bezüglich Zielgruppe gibt es Anregungen, die allerdings weit auseinandergehen. So findet eine Mentorin, dieses Angebot müsste auf ein voruniversitäres Niveau ausgedehnt werden und ein Mentor demgegenüber, das Angebot sei auf Mentees zu beschränken, die kurz vor ihrem Abschluss stünden. Und eine Mentorin meint, das Angebot müsse für „man and woman“ ausgebaut werden, da es auch junge Männer heute nicht einfach hätten, in den Beruf einzusteigen. Ein Mentor schliesslich bringt bezüglich Programmgestaltung ganz konkrete Vorschläge ein: Vorträge mit „upper management“ mit Q&A-Session, gemeinsamer Ausflug in die nähere Umgebung und gemeinsame Führung durch einige Bereiche von Novartis – beides vor allem auch als Gelegenheiten, sich besser kennen zu lernen und zum Netzwerken.

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 dennoch 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 richtig so oder besteht von Seite der Mentor/innen ein zusätzlicher Unterstützungsbedarf? Wenn ja, welcher Art?

- Die Hälfte der Befragten wünscht sich einen erweiterten Erfahrungsaustausch unter den Mentor/innen.
- Vier Mentor/innen würden ein Supervisions- bzw. Coachingangebot begrüßen.
- Zwei Personen wünschen sich Informationen über universitätsspezifische Themen.
- Drei Mentor/innen hätten gerne Informationen über genderspezifische Themen (Frauen im Arbeitsleben).
- Zwei wünschten sich Unterstützung von Seite Human Resources.
- Die Frage, ob die Mentoringtätigkeit mit der Mitarbeitendenqualifikation in Verbindung gebracht werden sollte, bejahen 6 von 14 Mentor/innen.

Im laufenden vierten Durchgang wurde den Mentor/innen ein zusätzliches Angebot gemacht: Gleich zu Beginn des Mentoringjahres wird ihnen eine Einführung ins Programm gegeben, die wichtigsten Informationen vermittelt und die dringendsten Fragen gemeinsam diskutiert. Es ist zu vermuten, dass mit dieser Mentor/innen-Schulung ein grosser Teil der oben aufgeführten Anliegen abgedeckt werden kann.

Sehr gut zu überlegen und zu diskutieren ist die Frage der Integration der Mentor/innen-Tätigkeit in die Mitarbeitendenqualifikation. Dieser Ansatz würde einiges an Systematisierung und Formalisierung mit sich bringen und dem Mentoring möglicherweise etwas vom „Play

Ground“, wie er auch im Konzept beschrieben ist, nehmen. Es gäbe Fragen zu klären wie: Gibt es ein offizielles Bewerbungsverfahren und wer entscheidet über die Aufnahme? Welche Anforderungskriterien an einen Mentor oder eine Mentorin müssen erfüllt werden (z.B. Coachingkompetenzen, Kenntnisse über das Unternehmen, Vernetzung)? Wer qualifiziert die Mentoringtätigkeit und wie? Demgegenüber steht der Wunsch, das Engagement von Mitarbeitenden für die Nachwuchsförderung sichtbar zu machen und zu honorieren, nicht nur auf einer ganz individuellen Ebene. Immerhin ist es eine doch recht hohe Zahl von Mentor/innen, die sich so etwas vorstellen könnten oder gar wünschen. Insofern wäre diese Diskussion zu lancieren.

5.3.2 Einschätzungen der Mentees

Die Mentees kamen während dem Mentoringjahr in den Genuss eines vielseitigen Angebots. Wie haben sie die Programmgestaltung erlebt, welche Angebote haben sie wahrgenommen und was hat ihnen die Teilnahme an verschiedenen Modulen persönlich gebracht?

5.3.2.1 Programmgestaltung insgesamt

Das Konzept und das Programm werden insgesamt positiv bewertet. Insbesondere die Struktur von WIN mit den drei gemeinsamen Workshops, die „perfekte“ Organisation, die grosszügigen Angebote (Räumlichkeiten, Essen, Fortbildungsmöglichkeiten), der Einblick in die Novartis im Rahmen des „family day“ wurden sehr geschätzt und nicht zuletzt wird auch die Zuteilung der Duos (Matching) als gelungen betrachtet. Zu Bemerkungen Anlass geben das Vertiefungsthema „Work-Life-Balance“, welches nicht allen Mentees entsprach, oder etwas zu viel Raum einnahm, sowie der Rückblick auf das Mentoringjahr am Schlussworkshop, der in den Augen einiger Mentees methodisch wenig gewinnbringend war.

5.3.2.2 Angebote zur Laufbahnplanung im Rahmen von WIN

Im Hinblick auf die Zielausrichtung des Programmes „Klärung von Laufbahnfragen“ wurden im Verlaufe der ersten drei Durchgänge das Angebot zunehmend erweitert und im dritten Durchgang konnten den Mentees folgende Programm-Module angeboten werden:

- Die individuelle Durchführung von zwei (psychologischen) Verfahren zur persönlichen Standortbestimmung: Der „Myers-Briggs-Typenindikator/MBTI“ sowie der „Master Management“. Beide Verfahren wurden von je einer Mitarbeiterin von HR (WIN Mentorinnen) angeboten.
- Der Karriere-Anker als Interviewverfahren für die Durchführung im Mentoring-Duo (oder mit einer anderen Mentee bzw. sonstigen Person).
- Eine zweistündige Informationsveranstaltung, durchgeführt von zwei Mitarbeitenden von Novartis HR zum Thema „Tipps zur Bewerbung“.
- Angebote von HR Mitarbeitenden zur vertieften Auseinandersetzung mit dem eigenen CV und/oder Fragen zur persönlichen Bewerbung.

Im Folgenden wird beschrieben, wie die einzelnen Angebote von den Mentees genutzt wurden und wie sie ihren persönlichen Gewinn einschätzen:

MBTI

Dieses Angebot nahmen 14 der 18 befragten Frauen wahr.

Ausser einer Mentee fanden alle Teilnehmerinnen den Test gut, sehr gut bis exzellent. Er sei aufschlussreich gewesen, habe die Wahrnehmung der eigenen Persönlichkeit geschärft und sei als Vorbereitung fürs Vorstellungsgespräch hilfreich gewesen.

Master Management

Von diesem Angebot machten 8 der 18 befragten Frauen Gebrauch. Eine Mentee hätte sich interessiert, aber erhielt keinen Termin.

Hier ist die Einschätzung breiter als beim MBTI und geht von „sehr aufschlussreich“ über „mittelprächtig“ bis hin zu „sehr schlecht“ (eine Mentee konnte sich mit dem von ihr entstandenen Bild nicht identifizieren). Eine weitere Mentee gab an, „etwas verwirrt“ gewesen zu sein, da ein ganz anderes Bild von ihr herausgekommen sei als beim MBTI.

Karriere-Anker

Den Karriere-Anker bestellten 9 Mentees.

Sechs Mentees haben ihn bis zum Zeitpunkt der Befragung durchgeführt. Die Einschätzungen sind unterschiedlich. Für vier Mentees hat er gute und neue Erkenntnisse gebracht, einer Mentee war er etwas zu theoretisch und einer anderen Mentee hat er nach der Durchführung des MBTI nicht mehr viele neue Einsichten gebracht.

Bewerbungs-Modul

An diesem Informationsanlass nahmen 16 Mentees teil.

Die Mentees waren mehrheitlich enttäuscht, weil der Inhalt zuwenig auf ihre aktuelle Situation und ihre akademische Laufbahn abgestimmt war. In ihren Augen wurden zu allgemeine Inhalte vermittelt und ihre individuellen Situationen und Fragen zuwenig integriert.

Vertiefungsgespräch mit HR

9 Mentees profitierten von diesem Angebot, in einem persönlichen Gespräch mit einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter von HR das eigene CV zu besprechen. Eine Mentee hätte sich interessiert, erhielt aber keinen Termin.

Diese Gespräche haben ein sehr positives Echo ausgelöst; die Mentees haben das persönliche Angebot geschätzt und es mehrheitlich als sehr gewinnbringend erlebt.

5.3.2.3 Einschätzung von Angeboten der Uni Basel im Bereich Laufbahnplanung

Die Universität Basel bietet den Studierenden mit einem Kursprogramm und weiteren Angeboten Unterstützung im Bereich Laufbahnplanung. WIN ist somit eingebettet in einen breiteren Bezugsrahmen. Die vorliegende Befragung soll dazu genutzt werden, von der Zielgruppe „Akademikerinnen in der Abschlussphase des Studiums“ Einschätzungen zu diesem Angebot einzuholen.

Wie schätzen die Mentees die **Information über diese Angebote** der Universität ein?

Auf einer fünfstufigen Skala (schlecht – ungenügend – mässig – gut – sehr gut) schätzen von den 16 Befragten 7 Frauen die Information als mässig ein, 5 Personen als gut und 6 Personen als sehr gut.

Wie sieht die **Nutzung dieser Angebote** durch die Befragten aus?

Neben WIN werden erwähnt – im engeren Sinn der Laufbahnplanung: Beratung (2), Doktorieren – will ich das? (2), Stipendiumsforderungen (1), Bewerbungsworkshop (3), Fit für die berufliche Zukunft (3), Habilitation (1). Als weitere genutzte Angebote werden aufgeführt: Rhetorik-Kurs (1), Kurs Projektmanagement (1), Kurs Führungspraxis (1), Kurs English for scientists (1), Kommunikationskurs (1), Nutzen der Doktorandinnenliste (2).

Wie sieht die **Einschätzung der besuchten Angebote** aus?

Wiederum auf einer Fünferskala schätzen 6 der befragten Frauen das Angebote als mässig ein, 7 Frauen als gut und 4 Frauen als sehr gut.

5.3.2.4 Selbstorganisierte Peer-Treffen

Die Mentees werden im ersten Workshop dazu angeregt, untereinander die Kontaktmöglichkeiten zu nutzen. Das klassische „One-to-one-Mentoring“ (Kontakt Mentor/in – Mentee) kann dadurch mit der Idee des „Peer-Mentoring“ kombiniert und ergänzt werden, so dass WIN die Mentoringzielsetzungen auch hier auf mehreren Ebenen umsetzen kann.

13 der 18 befragten Mentees äussern sich zu den Peer-Treffen. Die Einschätzungen sind fast durchgehend positiv, Zitate: „Viele Tipps und Anregungen, auch Ansporn, ausserdem viel Spass und ein ausbaufähiges Netzwerk.“ „Schön, dass solche organisiert wurden. Gab neue Motivation, noch mehr vom Programm zu profitieren.“

Bei der Nutzung und der Zufriedenheit mit diesen speziellen Angeboten und Bausteinen von WIN zeigen sich zusammenfassend folgende Aspekte: Insgesamt wurden die Angebote gut genutzt. Auf besonders grosses Interesse stiess der MBTI und das Bewerbungs-Modul. Der MBTI kam sehr gut an und die Mentees profitierten von diesem Angebot. Vom Bewerbungsmodul war die Mehrheit der Mentees enttäuscht, insbesondere deshalb, weil es in ihren Augen zuwenig auf ihre spezielle Situation (Akademikerinnen) ausgerichtet war. Master Management und Karriere-Anker wurden etwas weniger genutzt und die Bandbreite der Einschätzungen ist grösser. Diese Verfahren beruhen offenbar etwas mehr auf individuellen Vorlieben. Möglich wäre auch, dass Menge und Abfolge der durchgeführten Laufbahnverfahren und –methoden bei der Beurteilung eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Auch die Peertreffen wurden genutzt und von den Mentees insgesamt als Bereicherung betrachtet.

5.3.3 Nutzen des „Who is who“

Zum ersten Mal wurde im dritten WIN-Durchgang das „Who is who“ angeregt. Es handelt sich dabei um eine Art Mentor/innen-Datenbank oder Mentor/innen-Galerie: Die Mentees erstellen zu Beginn des Mentoringjahres von ihrer Mentorin oder ihrem Mentor ein Portrait, welches dann in gesammelter Form wiederum an alle Teilnehmenden zurückgeht. Ziel des „Who is who“ ist einerseits die Möglichkeit, gleich zu Beginn zwischen Mentee und Mentor/in ein Gespräch zur persönlichen und beruflichen Laufbahn der Mentorin oder des Mentors zu initiieren. Andererseits soll durch diese Sammlung an Portraits den Mentor/innen des aktuellen aber auch zukünftiger Durchgänge die Kontaktaufnahme erleichtert werden, wenn sie ihre Mentee intern an Personen mit speziellen Hintergründen weiter vermitteln möchten.

Hat den Mentees und den Mentorinnen und Mentoren das „Who is who“ etwas genützt?

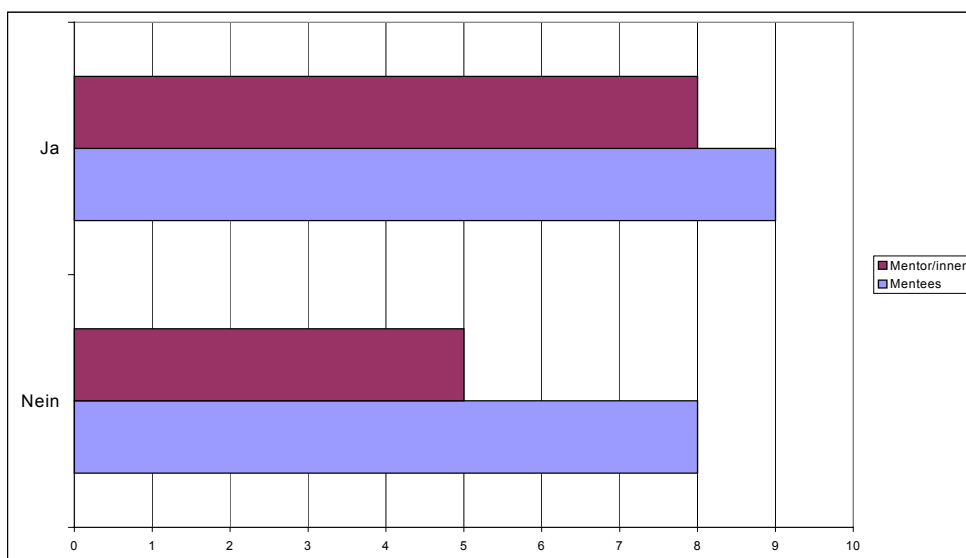


Abb. 7: Hat Ihnen persönlich das „who is who“ etwas genützt? (n=30, 17 Mentees, 13 Mentor/innen)

Die Ja-Stimmen überwiegen leicht. Wie begründen die Befragten ihre Einschätzungen?

Die Mentees sehen positive Aspekte darin, dass sie sich durch das „who is who“ ein Bild über andere Mentor/innen machen konnten – einige Mentees nahmen über diese Portraits Kontakt zu Mentor/innen auf. Andere Mentees machten nicht Gebrauch und finden, was sie von der Mentorin bzw. dem Mentor zu Verfügung gestellt erhielten, sei genügend gewesen. Wiederum andere regen an, den Kontaktmöglichkeiten generell noch mehr Raum zu geben, so dass sie auch andere Mentor/innen kennen lernen könnten.

Auch den Mentor/innen diene das „who is who“ dazu, sich ein Bild über andere Mentor/innen machen zu können und der Mentee dadurch noch weitere Kontakte vermitteln zu können. Auch hier gab es Personen, die ihr Kontaktnetz gut genug ausschöpfen konnten und nicht auf dieses zusätzliche Angebot angewiesen waren.

Zusammenfassende Beurteilung der Programmgestaltung: Die Programmstruktur von WIN hat sich weiterhin bewährt: Mit den offiziellen Veranstaltungen (Workshops) wird ein Rahmen definiert, in welchem eine gemeinsame Grundlage geschaffen wird. Auf dieser Basis können die Duos gemäss ihren individuellen Bedürfnissen und den persönlichen Voraussetzungen zielgerichtet arbeiten. Im Verlaufe der letzten drei Durchgänge sind neue Elemente dazu gekommen, welche die Zielausrichtung des Programmes noch spezieller fokussieren. Den Mentor/innen werden Angebote gemacht, die inhaltlich speziell auf ihre Aufgabe ausgerichtet sind (Einführungsschulung ab WIN 4, Erfahrungsaustausch nach drei Monaten), den Mentees stehen Angebote zur Verfügung, im Rahmen derer sie sich vertieft mit Fragen der Standortbestimmung, Laufbahnplanung und Bewerbung auseinandersetzen können. Zusätzlich wird das Networking unter den Teilnehmenden aktiv unterstützt (Apéros und Nachtessen im Rahmen der Workshops, „who is who“, Anregung der Mentees für Peer-Treffen).

Insgesamt darf sicher festgestellt werden, dass sich WIN als Programm durch die wiederholte Durchführung, aber auch durch die profunden Evaluationen inzwischen noch stärker profilieren konnte. Trotz einer festen Rahmenstruktur wird nach wie vor darauf Wert gelegt, dass der individuelle und einmalige Charakter nicht verloren geht und die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, das Programm aktiv mitzugestalten.

6 Zusammenfassung, Rückblick und Ausblick

Auch der dritte Durchgang von WIN wurde wiederum differenziert und sorgfältig ausgewertet. Die dabei gewonnenen Resultate haben zwei Funktionen: Nach innen unterstützen sie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und garantieren somit langfristig die Qualität des Programmes. Nach aussen bewirken sie eine gewisse Legitimation, indem eine Wirkung der definierten Zielsetzungen überprüft und Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten des Programmes nachgewiesen werden können. Zusammenfassend sind dies bei WIN 3 folgende Aspekte:

- Bei einer Mehrheit der befragten Mentees hat sich das Bild, welches sie sich von der Industrie bzw. von einem Grosskonzern machten, durch die Teilnahme bei WIN in die positive Richtung verändert.
- Vier Mentees von WIN 3 haben schon während oder gleich nach Abschluss des Mentoringjahres eine Anstellung bei Novartis angetreten. Dabei hat die Teilnahme bei WIN eine Rolle gespielt, war aber nicht ausschlaggebend für die erfolgreiche Bewerbung. Eine Mentee konnte in einem anderen Pharma-Unternehmen einsteigen und fünf Mentees sind motiviert, eine Stelle in der Industrie anzutreten und sind aktuell auf Stellensuche.
- Nach Einschätzung der Mentor/innen sind die Akademikerinnen gut ausgebildet und gut qualifiziert. Es fehlt ihnen aber an Praxisbezug und an Berufserfahrung.

- Die Nachwuchsfrauen sehen Vorteile einer Anstellung in der Industrie, aber auch Nachteile. Insofern wurde ihr Bild durch die Erfahrungen bei WIN konkreter und ihre Vorstellungen realistischer. Was die „Traumstelle“ betrifft, sind die Mentees unterschiedlich bereit, Kompromisse einzugehen. Die Bereitschaft steht in direktem Zusammenhang mit der Lebenssituation, so lassen Partnerschaft wenig und Mutterschaft praktisch keine Kompromisse zu.
- Zum Erfolg des Mentoringprogrammes hat aus Sicht der Mentees v.a. die Beziehung zum Mentor oder zur Mentorin beigetragen. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die Möglichkeit, durch den Kontakt mit verschiedenen Jobinhaber/innen konkreten Einblick in verschiedene Tätigkeitsfelder von Novartis zu gewinnen und dadurch eigene berufliche Möglichkeiten und Chancen auszuloten.
- Die Funktion als Mentorin oder des Mentor bedeutete eine persönliche Genugtuung, was die Mentor/innen als Gewinn einschätzen. Weiteren Gewinn ziehen die Mentor/innen aus einer Zunahme an Coachingkompetenzen. 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 karriere-orientierter Frauen im Vordergrund.
- Die Programmstruktur wird als geeignet, die Programmgestaltung als inhaltlich interessant und organisatorisch kompetent erlebt. Die Teilnehmenden sind im Allgemeinen sehr zufrieden mit Konzept und Organisation von WIN.
- Die zusätzlich zu den drei Workshops angebotenen Programmelemente und –module wurden genutzt und machen hinsichtlich der Zielausrichtung des Programmes Sinn und bieten Unterstützung.
- Der Bekanntheitsgrad von WIN steigt zusehend. Das Programm ist einmalig und gilt als „exklusiv“. Novartis und die Universität Basel machen mit WIN positiv auf sich aufmerksam.

Auch der dritte Durchgang von WIN darf als erfolgreich bezeichnet werden. Nachdem WIN 1 einen Pioniergeist in sich hatte, der zweite Durchgang eine Art Überprüfung und Testsituation darstellte, war der dritte Durchgang ein Anfang von Konsolidierung. Dieser Schritt war wichtig und bedeutet nochmals eine Zunahme an Professionalität und Qualität. Und was kommt danach? Reine Routine wäre keine echte Perspektive für das Programm, denn es lebt von der Einmaligkeit und von der Exklusivität. Allerdings ist die Gefahr gering, dass WIN ein Programm „ab der Stange“ wird und die Teilnehmenden mit einer Konsumhaltung die Bausteine des Programmes ähnlich einem Parcours durchlaufen. In jedem Durchgang sind über 50 neue Persönlichkeiten involviert, alt und jung, erfahren und weniger erfahren, Mann und Frau, Berufsleute aus unterschiedlichsten Fachgebieten, mit und ohne Führungsverantwortung, mit verschiedensten kulturellen Hintergründen usw. usw. Es geht in diesem Mentoringprogramm um mehr als um eine organisatorische Angelegenheit, es geht um gelebte Diversity – innerhalb der gesamten Gruppe der Teilnehmenden und speziell im 1:1-Kontakt zwischen Mentor/in und Mentee. Das Erfolgsrezept von WIN baut auf einem festen und bewährten Programmrahmen auf, in welchem grosse individuelle Gestaltungsmöglichkeiten offen sind.