



**women into industry**

Mentoring für Frauen  
Ein gemeinsames  
Programm von Universität  
und Unternehmen

# Schlussevaluation Mentoringprogramm WIN

## 4. Durchgang 2004/2005

---

Catherine Müller, Organisationsberatung *move*

Solothurn, November 2005

# 0 Management Summary

## **WIN – ein Gewinn für über 100 Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Basel:**

Novartis führt gemeinsam mit der Universität Basel das einzigartige Cross-Mentoringprogramm WIN – women into industry – durch. Aktuell läuft es mit 25 Duos bereits im 5. Durchgang. Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse und Erfahrungen des im Frühjahr 2005 abgeschlossenen 4. Durchgangs zusammen.

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

## **Die Teilnehmenden des vierten WIN Durchgangs :**

Im vierten Durchgang 2004/05 nahmen 27 Wissenschaftlerinnen der Universität Basel teil, 20 aus naturwissenschaftlichen Disziplinen und 7 aus anderen Wissenschaftsbereichen. Von Seiten der Novartis waren 13 Mentorinnen und 14 Mentoren engagiert. Bei der Auswahl der Mentor/innen wurde im vierten Durchgang ein Schwerpunkt auf die Forschung gelegt, so dass 16 der Mentor/innen aus dem Novartis Institute of Biomedical Research (NIBR) rekrutiert werden konnten. Weitere Mitarbeitende vertraten die Unternehmensbereiche Novartis Pharma (6), Animal Health (2) und Novartis International (3). Das Durchschnittsalter der Mentor/innen lag bei 44 Jahren und ihre durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 11 Jahren. Setzt man diese Zahlen dem Durchschnittsalter der Mentees von 30,5 Jahren gegenüber, zeigt sich der klassische Ansatz des One-to-One-Mentoring, bei welchem eine ältere Person einer jüngeren Person ihre vielseitigen Berufs- und Lebenserfahrungen weiter gibt.

Die **Evaluation** wurde in Form einer schriftlichen Befragung aller Mentees und Mentor/innen rund vier Monate nach Abschluss des offiziellen Mentoringjahres durchgeführt. Der Rücklauf von 80% zeugt vom hohen Engagement und vom Commitment aller Beteiligten.

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

Die Resultate zeigen, dass WIN seine Zielsetzungen wiederum erreichen konnte und für die grosse Mehrheit der Beteiligten als sehr positiv und Gewinn bringend eingeschätzt wird. Für die **Mentees** waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren das Kennenlernen verschiedener Berufsbilder, die Vermittlung von Kontakten zu Novartis-Mitarbeitenden und die berufliche Unterstützung durch den Mentor oder die Mentorin. Bei einer Mehrheit hat WIN zu einer Laufbahnentscheidung beigetragen. Allerdings sind mehr Mentees als bei früheren Durchgängen hinsichtlich ihrer Laufbahnentscheidung noch ambivalent. Diese Tatsache könnte mit der relativ grossen Gruppe von Wissenschaftlerinnen, die Einblick in den Bereich Research erhielten, zusammenhängen. Die dortigen Herausforderungen an weibliche Nachwuchskräfte sind pointiert und gipfeln in der Herausforderung, ein Postdoc-Degree zu erlangen, den Zeitpunkt der Familiengründung nicht zu verpassen und dabei realistische Perspektiven der Vereinbarkeit von Familie und Karriere vor Augen halten zu können. Vorteile an einer Stelle in der Industrie werden in den guten Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten, im Lohn und den Anstellungsbedingungen aber auch im Praxisbezug und in den Möglichkeiten der Teamarbeit gesehen. Für eine Stelle an der Universität hingegen spricht primär die Freiheit der Forschung. Die **Mentor/innen** erlebten ihre Aufgabe als persönliche Genugtuung und konnten vor allem durch eine Horizonterweiterung und die Vertiefung ihrer Coaching-Kompetenzen profitieren. Bei den Männern trug WIN zusätzlich dazu bei, dass sie mehr Verständnis für karriereorientierte Frauen gewinnen konnten. Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen würde sich die grosse Mehrheit wieder als Mentor/in zur Verfügung stellen, dies zum persönlichen Gewinn und zum Nutzen des Unternehmens. Für **die beiden Unternehmen** steht als Gewinn die Publicity im Zentrum und ein allgemeiner Sensibilisierungseffekt für Gender- und Diversitythemen. Dieser Sensibilisierungsprozess findet insbesondere auch bei den am Programm direkt und indirekt beteiligten Personen statt. So erfahren Angehörige des (oberen) Managements und damit wichtige Entscheidungsträger/innen Mentoring als erfolgreiche Massnahme zur Förderung von qualifizierten und ambitionierten weiblichen Nachwuchskräften. Das vordergründig als „Frauenförderungsmassnahme“ lancierte Programm entfaltet damit ein Sensibilisierungspotenzial, welches in Zukunft noch verstärkt genutzt werden kann. Als Pluspunkte im **Konzept von WIN** treten die Programmstruktur und die gute Organisation hervor, aber auch die Workshops und Zusatzangebote werden positiv beurteilt. Bei einer Mehrheit der Beteiligten besteht ein Interesse, das durch WIN entstandene **Netzwerk** weiter zu pflegen und ein grosser Teil der Mentees hatte nach Abschluss des Programms bereits persönliche Kontakte zu den Mentor/innen.

## **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:**

Die Resultate der Befragung zeigen auch Optimierungsmöglichkeiten. So muss beispielsweise der Zeitfaktor gegenüber den Teilnehmenden expliziter thematisiert werden. Das Angebot an Assessments für die Mentees ist zu überprüfen, wie auch das zusätzliche Unterstützungsangebot für Mentor/innen. In den vereinzelten kritischen Fällen des Matchings bzw. des fehlenden Engagements von Seiten der Mentee ist das Projektteam gefordert, gezielte Unterstützung zu bieten. Weiter ist zu überprüfen, ob und wie das Netzwerk der inzwischen grossen Gruppe an ehemaligen WIN Teilnehmenden durch organisierte Treffen zusätzlich aufrecht erhalten und aktiviert werden kann.

# 1 Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>0</b> | <b>MANAGEMENT SUMMARY</b> .....            | <b>2</b>  |
| <b>1</b> | <b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....            | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>DAS MENTORINGPROGRAMM WIN</b> .....     | <b>3</b>  |
| 2.1      | ECKDATEN VON WIN 4 .....                   | 4         |
| 2.2      | EVALUATION VON WIN 4.....                  | 5         |
| <b>3</b> | <b>RESULTATE</b> .....                     | <b>6</b>  |
| 3.1      | GEWINN FÜR DIE BETEILIGTEN.....            | 6         |
| 3.2      | LAUFBAHN(ENTSCHEIDUNGEN) DER MENTEES ..... | 7         |
| 3.3      | DIE TÄTIGKEIT ALS MENTOR/IN.....           | 9         |
| 3.4      | WIN – DAS KONZEPT UNTER DER LUPE.....      | 10        |
| 3.5      | NACHHALTIGKEIT DER KONTAKTE.....           | 12        |
| <b>4</b> | <b>FAZIT</b> .....                         | <b>13</b> |
| 4.1      | ZUSAMMENFASSUNG DER RESULTATE.....         | 13        |
| 4.2      | KOMMENTARE ZU DEN ERGEBNISSEN .....        | 13        |
| 4.3      | KONSEQUENZEN UND AUSBLICK.....             | 15        |

## 2 Das Mentoringprogramm WIN

Im Frühling 2005 startete der fünfte Durchgang des Mentoringprogramms WIN – women into industry mit 25 Duos. Ziel des Cross-Mentoringprogramms zwischen Novartis und der Universität Basel ist es, Akademikerinnen, die sich auf einer fortgeschrittenen wissenschaftlichen Qualifikationsstufe befinden (Dissertation, Habilitation 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 erweitern ihr Netzwerk, auch dasjenige zu anderen jungen Wissenschaftlerinnen (Peers). Das Rahmenprogramm setzt themenspezifische Impulse und informiert über Fragen der Berufstätigkeit junger qualifizierter Nachwuchsfrauen in einem internationalen Grossunternehmen. Die Programmsprache ist mit Blick auf die Anbindung der Mentees an die Universität Basel und auf erweiterte Vernetzungsmöglichkeiten Deutsch. Es werden aber bei allen Teilnehmenden gute Englischkompetenzen vorausgesetzt, dies in Anbetracht der Firmensprache bei Novartis und einigen englischen Programmteilen bei WIN.

Mit der sorgfältigen Auswertung jedes einzelnen Durchganges werden der Erfolg von WIN überprüft sowie Zielsetzung, Konzept und Rahmenprogramm regelmässig einer Qualitätsprüfung unterzogen. Die vorliegende Evaluation fasst die Ergebnisse und Erfahrungen des vierten Durchganges (2004/05) zusammen.

## 2.1 Eckdaten von WIN 4

### Übergeordnete Zielsetzungen von WIN (gemäss Konzept)

Das Konzept von WIN geht von einer vierfachen Zielsetzung aus: Die **Mentees** haben die Gelegenheit, Fragen bezüglich persönlicher Laufbahngestaltung zu klären und Möglichkeiten einer beruflichen Tätigkeit in der Industrie zu erkennen. Sie definieren zu Beginn des Programms ihre individuellen Zielsetzungen, die für das Mentoringjahr wegweisend sind. Die **Mentorinnen und Mentoren** geben berufliches Wissen und Erfahrungen weiter und gewinnen an Coachingkompetenzen. **Mentees und Mentor/innen** erweitern und vertiefen ihre Netzwerke und erleben eine persönliche Bereicherung durch die Begegnung mit der Mentoringpartnerin oder dem Mentoringpartner. Insgesamt ermöglicht das Programm allen Beteiligten eine „Horizontenerweiterung“. Für **die beiden Organisationen** schliesslich, Novartis und die Universität Basel, bedeutet das Programm einen Image- und Attraktivitätsgewinn, allenfalls kommt es zu Anstellungsverhältnissen zwischen Novartis und (ehemaligen) Mentees.

### Die Bausteine des Mentoringprogramms WIN, 4. Durchgang

Kern des Mentoringprogramms bilden die **individuellen Treffen** zwischen der einzelnen Mentee und ihrer Mentorin oder ihrem Mentor; diese Treffen finden in der Regel ca. monatlich statt. Zusätzlich werden Kontakte zu weiteren Job-Inhaber/innen von Novartis vermittelt, so dass die Mentee verschiedenste Berufsbilder kennen lernen kann.

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

- Kick-Off-Meeting im April 04: Einführung ins Mentoring allgemein und Informationen zum WIN Programm, erste Übersicht über die Organisation Novartis, individuelle Zielsetzungen der Mentees für das Mentoringjahr. Grussworte durch Mitglieder des Steuerungsausschusses. Apéro.
- Zwischenworkshop im Oktober 04: Vertiefte Einführung in die Organisation Novartis, Referat „Social Informatics“, gemeinsame Standortbestimmung und Erfahrungsaustausch unter Mentees und Mentor/innen, Informationen zu Assessments und Laufbahntests. Apéro.
- Schlussworkshop im April 05: Programmrückblick und Auswertung, Selbstbild (Mentor/innen) und Fremdbild (Mentees) zu ausgewählten Kulturaspekten von Novartis, „Surprise“ der Mentees für die Mentor/innen als Dank für ihr Engagement, Übergabe von Teilnahme-Urkunden. Gemeinsames Nachtessen.

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

**Spezielle Angebote für Mentees:** Als unterstützendes Angebot im Bereich der beruflichen und persönlichen Standortbestimmung und Laufbahnplanung hatten die Mentees Gelegenheit, ein persönliches Profil zu erstellen (Myers-Briggs-Typen-Indikator/MBTI oder Master Management). Im Rahmen eines Informationsanlasses durch Novartis HR erhielten die Mentees Einblick in firmeninterne Prozesse bei anstehenden Stellenbesetzungen und Tipps zu einer erfolgreichen Bewerbung.

**Selbstorganisierte Treffen der Mentees:** Eine zu Beginn des Mentoringjahres konstituierte „Projektgruppe Mentees“, in der vierten Programmrunde bestehend aus 7 Mentees, organisierte in Eigeninitiative mehrere informelle Treffen für alle Mentees von WIN 4. Diese Treffen, die teilweise auch thematisch ausgerichtet wurden, dienten insbesondere der Vernetzung unter den Mentees und trugen dem Peer-Gedanken Rechnung.

**Networking:** Mit den informellen Teilen der Workshops und durch die Unterstützung der Mentees beim Aufbau des Netzwerkes untereinander (Peer-Mentoring) wurde dem Aspekt der Netzwerkerweiterung Rechnung getragen.

## Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von WIN 4

Im 4. Durchgang nahmen 27 Duos teil, eine im Vergleich zu den vorhergehenden Durchgängen grosse Gruppe (1. Durchgang 2001/02 22 Duos, 2. Durchgang 2002/03 24 Duos und 3. Durchgang 2003/04 25 Duos). Die 27 Frauen wurden aufgrund eines Anforderungsprofils aus 76 qualifizierten Bewerberinnen ausgewählt.

Das Konzept von WIN sieht vor, dass der Grossteil der Mentees aus naturwissenschaftlichen Studienrichtungen rekrutiert wird und rund ein Viertel der Mentees andere Fachbereiche vertritt. Bei WIN 4 nahmen 15 Naturwissenschaftlerinnen teil, 2 Frauen mit interdisziplinärem naturwissenschaftlichem Hintergrund, 3 Mentees vertraten die Pharmazie, 2 die Medizin, 2 die Jurisprudenz, 2 die Geisteswissenschaften und eine Mentee die Wirtschaftswissenschaften.

Die 13 Mentorinnen und 14 Mentoren kamen aus verschiedenen Unternehmensbereichen von Novartis. Beim vierten Durchgang wurde ein Schwerpunkt auf den Novartis internen Bereich „Research“ gelegt, so dass aus dem „Institute of Biomedical Research (NIBR)“ 16 Mentor/innen (13 Männer und 3 Frauen) rekrutiert werden konnten. Weitere Herkünfte der Mentor/innen: 6 aus Pharma, 2 aus Animal Health und 3 aus Novartis International.

Das Durchschnittsalter der Mentor/innen lag bei 44 Jahren und ging von der 29-jährigen Mentorin bis hin zum 57-jährigen Mentor. Im Schnitt arbeiteten die Mentor/innen seit 11 Jahren bei Novartis, hier reicht die Spannweite von 2 Dienstjahren bis zu 24 Dienstjahren.

Die Mentees waren durchschnittlich 30.5 Jahre alt<sup>1</sup> und haben mit zwei Ausnahmen (noch) keine Kinder. Vier Mentees haben neben WIN bereits andere Unterstützungs- oder Förderangebote genutzt (2 Schweizerischer Nationalfonds SNF, 1 Mentoring Deutschschweiz, 1 Deutsche Studienstiftung).

## 2.2 Evaluation von WIN 4

### Ziele und Methoden

Nach jedem Durchgang wird in Form einer schriftlichen Befragung aller Teilnehmenden die Zielerreichung (Ergebnisevaluation) und der Verlauf sowie die Gestaltung des Mentoringjahres (Prozessevaluation) kritisch beleuchtet und die Zufriedenheit und der Gewinn für die Beteiligten erfragt. Weitere Informationsgefässe für die Schlussevaluation sind Rückmeldungen aus den Workshops, insbesondere aus dem Schlussworkshop, wo explizit ein gemeinsamer Rückblick auf das Mentoringjahr integriert ist. Die Resultate ermöglichen einerseits Transparenz nach aussen, andererseits kann das Konzept nach jedem Durchgang kritisch reflektiert werden und wo nötig können Anpassungen erfolgen.

Die Schlussevaluation wurde als halbexterne Evaluation von der Fachberaterin des Programms durchgeführt. Grundlage bildete je ein Fragebogen für die Mentees und Mentor/innen, welcher an alle Teilnehmenden in englischer und deutscher Sprache elektronisch verschickt wurde (je 27 Mentees und Mentor/innen).

### Rücklauf

Die Befragung wurde im September 2005 durchgeführt. Insgesamt konnten die Fragebogen von 23 Mentees und 20 Mentor/innen<sup>2</sup> ausgewertet werden. Dies entspricht einem erfreulichen Rücklauf von 80% (85% bei den Mentees und 74% bei den Mentor/innen<sup>3</sup>).

---

<sup>1</sup> Das Durchschnittsalter bezieht sich auf die *befragten* Mentees, d.h. auf 85% der Mentees von WIN 4.

<sup>2</sup> Bei 18 Duos haben beide Beteiligten geantwortet, von einem Duo ist keine Rückmeldung eingegangen. Ein Duo hat wegen frühzeitigem Abbruch des Programms (Wegzugs der Mentee) auf das Ausfüllen verzichtet, sich aber per Email bei der Evaluatorin gemeldet und einige Aussagen zum Programm gemacht, die ebenfalls in die Evaluation eingeflossen sind.

<sup>3</sup> Bei den Mentor/innen haben je 10 Frauen und Männer geantwortet.

### 3 Resultate

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

#### 3.1 Gewinn für die Beteiligten

##### Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Mentees

Die Mentees wurden um eine Einschätzung gebeten, inwieweit zehn vorgegebene Aspekte von WIN dazu beigetragen haben, dass das Mentoringjahr für sie zu einem Erfolg wurde (vgl. Abb. 1). Als wichtigste Erfahrungen erweisen sich das Kennenlernen von verschiedenen Berufsbildern innerhalb der Novartis und die Vermittlung von Kontakten zu Novartis Mitarbeitenden durch die Mentor/innen. Ebenfalls zentral war für die Mentees die Unterstützung durch den Mentor oder die Mentorin, wobei der berufsspezifische Beitrag als wichtiger erachtet wird als die Unterstützung bei persönlichen Fragen, bei Laufbahnfragen oder seine bzw. ihre Funktion als Rollenvorbild. Auch die Zusatzangebote für die Mentees, der Zeitpunkt von WIN innerhalb der akademischen Laufbahn und die WIN-Workshops sind aus Sicht der Mentees bedeutend, allerdings etwas weniger als die vorhergehenden Aspekte. Am wenigsten relevant wird der Kontakt zu den Mit-Mentees eingeschätzt.

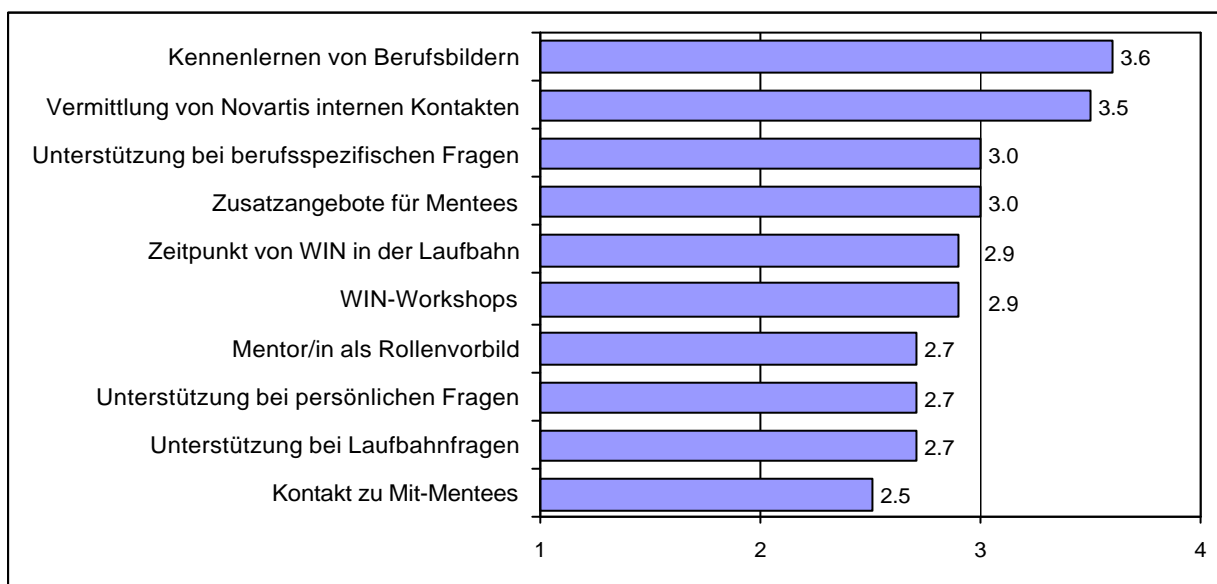


Abbildung 1: Erfolgsfaktoren für die Mentees (N=23)  
(Mittelwerte der Skala 4 = ausschlaggebend, 3 = eher wesentlich, 2 = eher unwesentlich, 1 = keine Bedeutung, Nennungen auf die Frage: „Inwiefern haben folgende Aspekte dazu beigetragen, dass das Mentoringjahr für Sie zu einem Erfolg wurde?“)

##### Persönlicher Gewinn für die Mentor/innen

Insgesamt nennen die 20 Antwortenden 67 Aspekte als persönlichen Profit. Für 12 Personen (60%) ist die „Allgemeine Horizonterweiterung“ ein Gewinn. Fast ebenso viele erwähnen die Erweiterung ihrer Coaching-Kompetenzen und die persönliche Genugtuung, eigene Erfahrungen nutzbringend an andere weitergegeben zu haben. Knapp die Hälfte führt die Reflektion des eigenen Weltbildes und der eigenen Erfahrungen als Gewinn an und noch gut ein Drittel hat dank WIN das interne Netzwerk erweitert. Eine Mehrheit der Mentoren konnte ihr Verständnis für die Anliegen berufstätiger karriere-orientierter Frauen erhöhen (7 Nennungen, ausschliesslich Männer). Die weiteren Aspekte werden nur von einer Minderheit der Befragten genannt (vgl. Abb. 2).

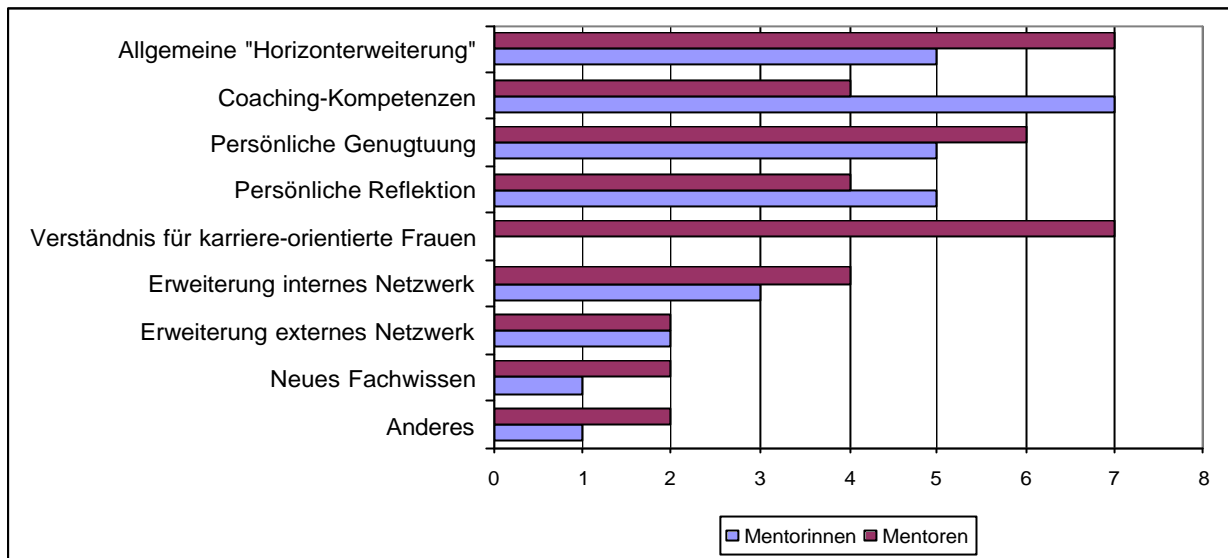


Abbildung 2: Persönlicher Gewinn für die Mentor/innen (N=20, 10 Frauen und 10 Männer)  
(Anzahl Nennungen auf die Frage „Welche der folgenden Erfahrungen haben Sie durch WIN dazu gewonnen?“)

## 3.2 Laufbahn(entscheidungen) der Mentees

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

Von den 23 befragten Mentees waren zu Beginn von WIN 21 Doktorandinnen und 2 Postdoc. Während dem Mentoringjahr haben 8 Frauen ihr Doktorat abgeschlossen. Für vier Mentees gab es Veränderungen hinsichtlich der Anstellung. So konnte eine der Mentees bei Novartis Pharma eine Stelle antreten, eine weitere Mentee bei der Firma Bioreba AG und eine Mentee übernahm eine Teilzeitstelle in einer Apotheke. Eine Mentee ist zur Zeit arbeitslos und auf Stellensuche. Die anderen 19 Mentees sind beim gleichen Arbeitgeber tätig wie zu Beginn des Mentoringjahres, wobei die Mehrheit über eine Anstellung bei der Universität Basel im Rahmen ihrer Dissertation bzw. ihres Postdocs verfügt.

### Universität und Industrie als künftige Arbeitgeberinnen

Auf die Frage, welche Gründe für und welche gegen eine Stelle in der Industrie bzw. an der Universität sprechen, werden vielfältige, teilweise auch widersprüchliche Einschätzungen gemacht (vgl. Abb. 3).

**Für eine Stelle in der Industrie** sprechen insbesondere die guten Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten und die Zusammenarbeit in (interdisziplinären) Teams. Auch die Arbeitszeit spricht für eine Stelle in der Industrie und die Strukturen – etwa die Regelung von Verantwortlichkeiten oder die Projektfinanzierung. Zitate: „Gute Karrierechancen und Möglichkeiten zur persönlichen Veränderung“, „mehr Lohn“, „geregelt Anstellung“, „anwendungsorientierte Forschung“, „interdisciplinary work“, „bessere Arbeitszeit“, „familienfreundlicher als Uni“, „teilweise Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit“, „Finanzierung ist sichergestellt“, „Vorgesetzte sind ebenfalls Rechenschaft schuldig und können nicht tun und lassen was sie wollen.“

**Gegen** eine Anstellung in der Industrie werden neben der mangelnden Forschungsfreiheit wiederum die Strukturen und die Arbeitszeit vorgebracht. Bei den Strukturen ist es vor allem der gewinnbringend orientierte, von Restrukturierungen geprägte Grosskonzern, welcher negativ erscheint. In Bezug auf die Arbeitszeit sind ein Viertel der Befragten der Meinung, dass die Gestaltungsmöglichkeiten schlechter sind als an der Universität. Zitate: „Geringere Einflussnahmemöglichkeiten auf Projektauswahl“, „vorgegebene Forschungsrichtung“, „zu grosse Grosskonzerne“, „very dependent to new company policies that may move or close groups or departments“, „weniger flexible Arbeitszeitgestaltung, schwieriger vereinbar mit Familienpflichten“, „sehr hoher Arbeits- und Zeitdruck mit geringen Möglichkeiten zur persönlichen Zeiteinteilung.“

**Für eine Stelle an der Universität** spricht mit 17 Nennungen primär die Freiheit der Forschung: hier kann nach persönlichen Interessen mit viel Gestaltungsspielraum und ohne direkten Nützlichkeitsbezug geforscht werden, hier kann die „*passion for science*“ ausgelebt werden. An zweiter Stelle wird die freie Einteilungsmöglichkeit der Arbeitszeit als Pluspunkt erwähnt, ebenfalls für die Universität sprechen für

einige der Befragten die universitären Strukturen, insbesondere die persönlichen Freiheiten. Zitate: „In meinen Augen spannendere, da freie Forschung“, „more freedom in research if this is the area of interest“, „Grundlagenforschung möglich ohne zu befürchten, dass einem das Projekt gestrichen wird“, „flexible Arbeitszeiten und Zeiteinteilung“, „Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten“, „Unstrukturiertheit“, „viel persönliche Freiheit“.

Die Strukturen werden aber von mehr Personen als Argument aufgeführt, welches **gegen** eine Stelle an der Universität spricht. Hier geht es insbesondere um die mit ihnen verbundenen Notwendigkeiten der eigenen Mittelbeschaffung für die Forschung und die starke Hierarchie, in welcher die Professor/innen „niemanden Rechenschaft ablegen“ müssen. Als klarer Negativpunkt werden weiter die primär auf das Erreichen einer Professur ausgerichteten eingeschränkten Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten gesehen. Negativ wird auch die grosse Konkurrenz bzw. die mangelnde Verfügbarkeit von Stellen an der Universität erwähnt. Weiter gegen die Universität sprechen der mangelnde Praxisbezug der Forschung und die schlechte Situation in Bezug auf Lohn und Anstellungsbedingungen. Zitate: „Ständige Geldmittelbeantragung für Projekte“, „extreme (Männer-)Seilschaften, zuwenig leistungsbezogene Förderungen“, „neben der Position des Professors wenig bis gar keine anderen Karrieremöglichkeiten“, „Schwierigkeiten auf lange Sicht einen Arbeitsplatz zu finden“, „enorme Konkurrenz“, „sehr theoretisches Arbeiten mit wenig praktischer Anwendung“, „lack of job security, low salary, extra time of work not paid“.

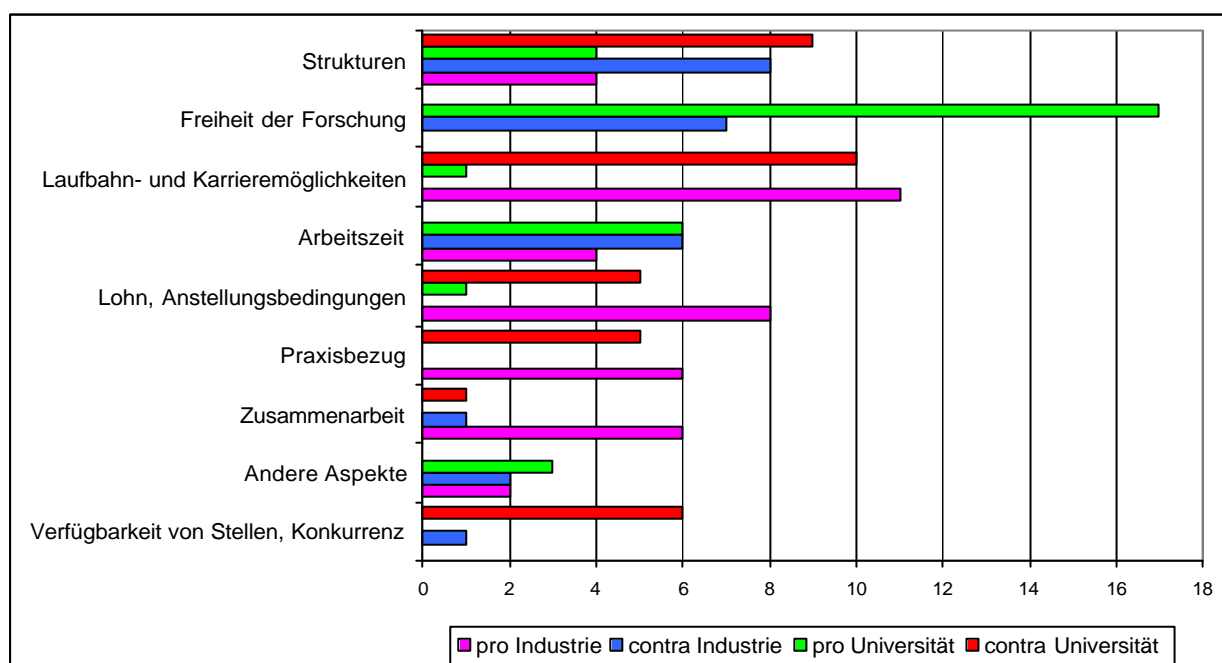


Abbildung 3: Argumente für und gegen eine Stelle in der Industrie bzw. an der Universität (N=23)  
(Anzahl Nennungen auf die Frage „Welche Gründe sprechen für Sie FÜR und GEGEN eine Stelle in der Industrie bzw. an der Universität?“)

Das **Bild eines Grosskonzerns** ist bei 16 der 23 Befragten positiver oder deutlich positiver geworden. Bei einem Viertel (6 Mentees) hat sich keine Änderung ergeben und nur bei einer Person ist das Bild eher negativer geworden. In den ergänzenden Bemerkungen wird mehrfach darauf hingewiesen, dass das Bild vor allem konkretisiert und differenziert werden konnte, was auch die oben beschriebenen Pro- und Kontra-Argumente verdeutlichen.

### Die Perspektive der Mentor/innen

8 der 20 Mentor/innen (40%) erachten die berufliche Qualifikation und die Einstiegschancen der Mentees als gut oder sehr gut. Für eben so viele sind die Qualifikationen ebenfalls gut oder sehr gut, die konkreten Einstiegschancen hingegen abhängig von weiteren Faktoren. Genannt werden der Arbeitsmarkt, die Fachrichtung (wobei für die Geisteswissenschaftlerinnen schlechtere Einstiegschancen gesehen werden) und eine weitergehende Qualifizierung (Postdoc), insbesondere bei einer Tätigkeit in der

Forschung. Zitate: „Die Qualifikation meiner Mentee war ausgesprochen gut und ich bin davon überzeugt, dass sie eine gute Einstiegschance in der Industrie hat.“ „Meine Mentee hat als Naturwissenschaftlerin gute Einstiegschancen (...), für Geisteswissenschaftler stelle ich das in Frage.“ „I estimate professional qualification as high in my mentee as well as in the co-mentees (...) it is rather due to the current lack of available positions than lack of skills that prevent a successful joining of the company.“ „Für Wissenschaftler/innen, die eine Karriere in der Forschung anstreben, ist i.d.R. ein Postdoc erforderlich.“ „In meinem Fall gab es eine geringe fachliche Überlappung, so dass mir eine Bewertung schwer fällt.“

### Laufbahnentscheidungen konkret

Bei einer Mehrheit der Mentees hat WIN zu einer **Laufbahnentscheidung** beigetragen (vgl. Abb. 4). Beinahe die Hälfte hat sich durch die Erfahrung bei WIN für eine Laufbahn in der Industrie entschieden und bei einer Mentee hat WIN dazu beigetragen, dass sie eine Stelle in der Industrie angetreten hat. Ein gutes Drittel der Wissenschaftlerinnen ist noch unentschieden, ob sie in der Industrie arbeiten möchte oder nicht, eine Person hat sich bereits dagegen entschieden. Drei Befragte schliesslich sind sicher, eine wissenschaftliche Karriere weiter verfolgen zu wollen.

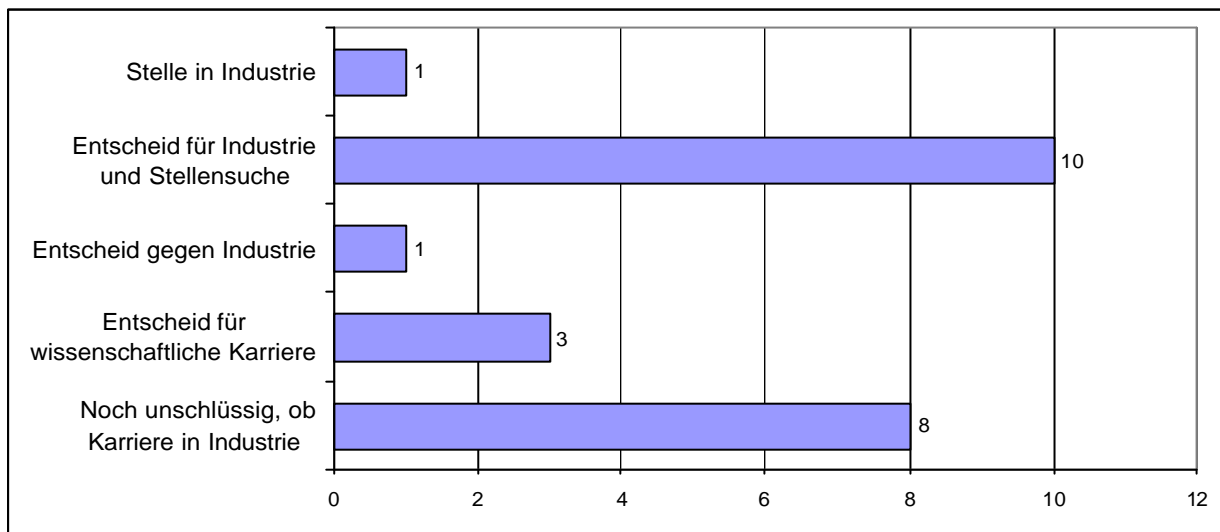


Abbildung 4: Persönlicher Laufbahnentscheid und der Beitrag von WIN (N=23)  
(Anzahl Nennungen auf die Frage: „WIN hat dazu beigetragen, dass ich heute...“)

## 3.3 Die Tätigkeit als Mentor/in

### Konzept und Zielsetzungen von WIN kongruent

WIN ist aus Sicht der grossen Mehrheit der Mentor/innen uneingeschränkt ein geeignetes Programm, um den Nachwuchswissenschaftler/innen die Möglichkeit einer Tätigkeit in der Industrie nahe zu bringen. WIN bietet ihrer Ansicht nach eine einmalige Gelegenheit, einen differenzierten und breiten Einblick in die Welt der Industrie zu gewinnen, in Netzwerke eingeführt zu werden sowie Fragen und Perspektiven mit bereits in der Industrie tätigen Personen zu diskutieren. Zitate: „Die direkten Gespräche mit Industrieforscher/innen, in Kombination mit den Workshopprogrammen sind eine Informationsquelle, die anderweitig so nicht angeboten ist.“ „Great insights into industry.“ „Es ist nicht einfach für Aussenstehende, ins Netzwerk unserer Firma miteinbezogen zu werden.“

Drei Personen bringen Vorbehalte an und erachten WIN nur teilweise als geeignet. Eine schränkt ein, dass die gebotenen Möglichkeiten nicht von allen Mentees wirklich genutzt werden, die andere glaubt, dass es aufbauend auf WIN ein gezieltes Trainee-Programm braucht, um sie wirklich für die Industrie zu gewinnen. Eine schliesslich weist darauf hin, dass die Zeit für beide Beteiligten ein Problem ist.

## Herausforderungen für die Mentor/innen

Mit drei Ausnahmen waren alle Befragten in ihrer Tätigkeit als Mentor/in mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Im Vordergrund stehen dabei zwei Aspekte: genügend Zeit zu finden und die geeigneten Gesprächspartner/innen für die Mentee ausfindig zu machen. Je zweimal erwähnt werden die Herausforderung, in Erfahrung zu bringen, was für die Mentee hilfreich sein könnte sowie der Umgang mit mangelnder Initiative der Mentee.

## Zusätzliche Unterstützung für die Mentor/innen

Die Mehrheit der Mentor/innen hätte sich keine zusätzliche Unterstützung gewünscht, eine beachtliche Minderheit von gut einem Drittel hingegen schon. Die Wünsche dieser sieben Personen sind vielfältig: dreimal wird die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Ansprechpersonen genannt, zweimal der Wunsch nach zusätzlichen gemeinsamen Treffen. Weitere Stimmen beziehen sich auf den Wunsch einer Person nach einer Zwischenbilanz mit dem WIN Team, da die Zusammenarbeit mit ihrer Mentee mit Schwierigkeiten verbunden war. Eine andere erwartet ein klares Commitment des Unternehmens, mehr Frauen ins Kader zu rekrutieren.

## Bereitschaft, wieder Mentor/in zu sein

80% oder 16 der befragten Mentor/innen würde sich grundsätzlich wieder für die Aufgabe zur Verfügung stellen. Begründet wird dies sowohl mit dem persönlichen Gewinn als auch mit dem Nutzen für das Unternehmen. Drei Personen wären noch eventuell dazu bereit – aus Zeitgründen oder aus der Befürchtung heraus, dass ein zu häufiges Mentoring zum Routineprogramm werden könnte. Eine Person würde sich nicht mehr zur Verfügung stellen – mit der Begründung, es gäbe genügend Kolleg/innen, welche im Programm mitmachen würden. Zitate: „Macht Spass, erweitert den eigenen Horizont, gibt Möglichkeit zum Ausbau des eigenen Netzwerkes.“ „Ein Blick über den Tellerrand.“ „I am interested in expanding the female management and leadership pool in Novartis and want to 'walk the talk'.“

## 3.4 WIN – das Konzept unter der Lupe

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

Bei den **Mentees** nennen 19 Personen insgesamt 34 **Pluspunkte**, welche ihnen besonders gut gefallen haben. Am häufigsten erwähnt wird die Programmstruktur, gefolgt von der Organisation sowie den Workshops und konkreten Zusatzangeboten. Mehrere Mentees streichen den Freiraum und die damit verbundene Selbstverantwortung als Positivpunkt heraus.

Mit zwei Ausnahmen nennen auch alle **Mentor/innen** positive Aspekte (insgesamt 26 Nennungen). Am häufigsten erwähnt werden auch von ihnen die Programmstruktur sowie die gute Organisation. Weiter positiv erlebt wurden die Workshops, die Möglichkeit des Networkings, die flexible Gestaltungsmöglichkeit der Begleitung sowie der Austausch im Mentoring-Duo.

Die Befragten nennen auch **Verbesserungsmöglichkeiten in der Programmgestaltung**. 13 **Mentees** machen insgesamt 14 Vorschläge. Am häufigsten gewünscht wird eine Veränderung der Programmgestaltung durch die Aufnahme von neuen Inhalten – etwa regelmässige Vorlesungen, Bewerbungstrainings etc. – oder häufigeren Workshops. Der Wunsch nach stärkerem Einbezug des Englischen wird zweimal aufgeführt.

Bei den **Mentor/innen** machen 12 Personen 15 Verbesserungsvorschläge. Auch sie beziehen sich auf die Workshops und die Programmgestaltung. Bei den Workshops geht es primär um eine Optimierung des zeitlichen Aufwands für die Mentor/innen, etwa durch kürzere Treffen oder gezieltere Anwesenheit. Bei der Programmgestaltung werden verschiedene Vorschläge für weitere Programmteile gemacht. Dabei werden Aktivitäten zur Intensivierung des Austauschs zwischen Mentor/in und Mentee bzw. unter den Mentor/innen sowie weitere Zusatzangebote (z.B. Dokumentation „Übersicht über Novartis“ als Hilfe für Mentor/innen, Stylingberatung und Grundlagen der Kommunikation für Mentees) erwähnt. Sehr vereinzelt werden Stimmen in Bezug auf die Selektion der Mentees und auf das Matching laut. So findet eine Person, es sollten keine Mentees rekrutiert werden, die sich nicht für die Industrie interessieren, oder eine andere, das Matching sollte besser vorgenommen werden.

Die **Mentees** wurden im Fragebogen aufgefordert, **zehn verschiedene Programmbausteine** hinsichtlich ihrer Nützlichkeit einzuschätzen (vgl. Abbildung 5). Besonders positiv werden der Kick-Off-Workshop und die Gelegenheiten zum informellen Austausch beurteilt. Der Schluss-Workshop, das Mentor/innen-Portrait „Who is Who“, das Bewerbungstraining sowie das Testverfahren „Myers-Briggs-Typen-Indikator/MBTI“ werden ebenfalls als hilfreich erachtet<sup>4</sup>. Zwischen durchschnittlich und sehr hilfreich bezeichnet werden der Vortrag „Entstehung eines Medikamentes“ und das Testverfahren „Master Management“. Insgesamt noch als durchschnittlich hilfreich erachtet wird der Karriere-Anker, welcher von neun Antwortenden je drei sehr hilfreich, durchschnittlich und wenig hilfreich einschätzen. Am kritischsten beurteilt wird das Referat „Social Informatics“, welches 9 von 17 Antwortenden als wenig hilfreich bezeichnen.

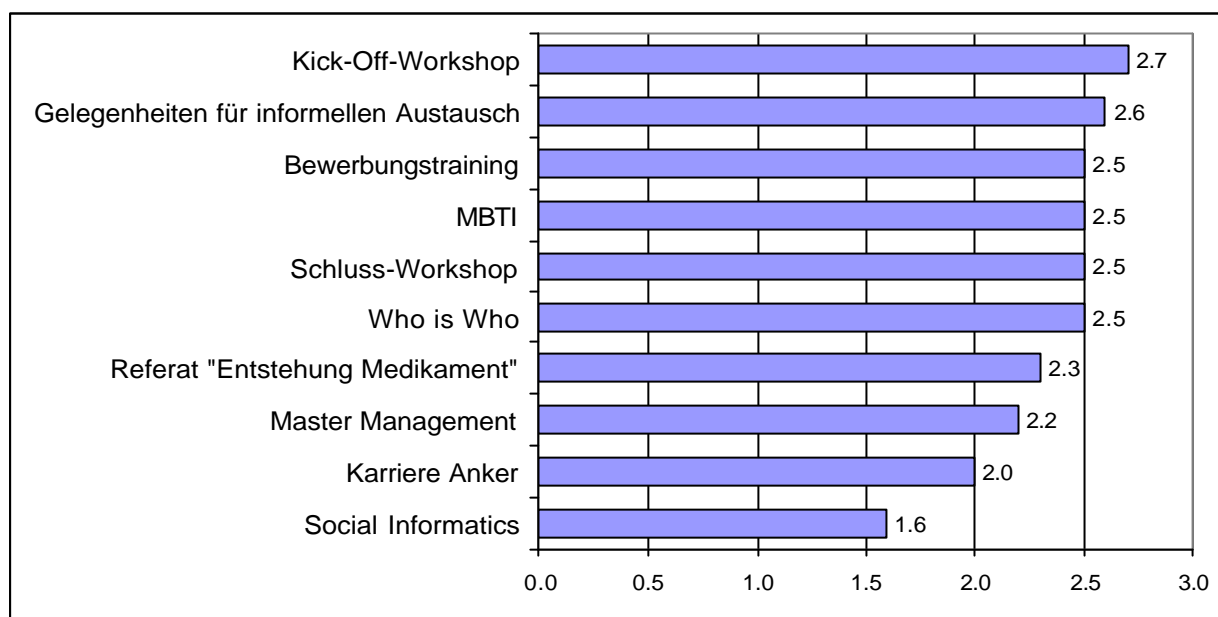


Abbildung 5: Einschätzung von verschiedenen Programmbausteinen und Angeboten durch die Mentees (N=23) (Antworten auf die Frage „Wie beurteilen Sie die einzelnen Programmbausteine und speziellen Angebote für die Mentees, falls Sie davon Gebrauch gemacht haben?“, Skala 3 = sehr hilfreich, 2 = durchschnittlich, 1 = wenig hilfreich)

Einer deutlichen Mehrheit der Mentor/innen hat das Mentor/innen-Portrait „**Who is Who**“ einen persönlichen **Nutzen** gebracht. Inhaltlich begründet wird diese Einschätzung mit dem Nutzen für die Kontaktherstellung für die Mentee und die Möglichkeit des Kennenlernens von Kolleg/innen.

### Exkurs: Angebote der Universität Basel

Die Angebote der Universität Basel im Bereich Laufbahnplanung sind den Mentees bekannt und sie beurteilen die Information über diese als relativ gut. Die Mehrheit der Befragten hat, ausser WIN, allerdings keines dieser Angebote genutzt. Fünf Personen haben von verschiedenen Angeboten – konkret Kursen und Beratungen – Gebrauch gemacht. Die Mentees, welche eine generelle Einschätzung der Angebote machen, beurteilen diese als gut oder sehr gut, drei Personen als mässig<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Beim MBTI gab es allerdings einige enttäuschte Stimmen, da offenbar aufgrund von Informatikproblemen keine Rückmeldungen zu den Testergebnissen möglich waren.

<sup>5</sup> Auf der verwendeten fünfstufigen Skala ergeben sich folgende Mittelwerte: Information über die Angebote Mittelwert 3.6, generelle Einschätzung der Angebote Mittelwert 4.1. Wünschenswert wären aus Sicht von zwei Befragten mehr Angebote in Englisch und für PhD-Studierende.

### 3.5 Nachhaltigkeit der Kontakte

#### Die Perspektive der Mentees

Seit Abschluss von WIN hatten rund zwei Drittel der Mentees **persönliche Kontakte** zu ihren Mentor/innen, gut die Hälfte zu anderen Mentees und immerhin gut zwei Fünftel mit Mitarbeitenden von Novartis. Bei den künftig beabsichtigten Kontakten stehen die Mentor/innen klar im Vordergrund: Mit zwei Ausnahmen beabsichtigen alle Mentees, mit ihnen weiterhin aktiv in Kontakt zu bleiben. Rund zwei Drittel wollen auch mit anderen Mentees und immerhin gut die Hälfte auch mit Mitarbeitenden von Novartis weiterhin Kontakt pflegen (vgl. Tabelle 1).

|                                 | Kontakt seit Abschluss von WIN | Aktive Kontaktpflege beabsichtigt |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Mit Mentor/in                   | 15 Personen                    | 21 Personen                       |
| Mit Mitarbeitenden von Novartis | 10 Personen                    | 12 Personen                       |
| Mit anderen Mentees             | 12 Personen                    | 15 Personen                       |

Tabelle 1: Erfolgte und beabsichtigte Kontakte der Mentees (N=23)

Auf die Frage, ob sie an jährlichen **Treffen von „WIN-Ehemaligen“** teilnehmen würden, antworten 11 Mentees mit „ja“ und 10 mit „eventuell“. In den Bemerkungen wird das Interesse an Treffen betont, einschränkend aber festgehalten, dass die Teilnahme eine Frage der Zeit und vor allem auch des Wohnorts wäre. Angeregt wird, dass die Treffen für verschiedene Durchgänge von WIN gemeinsam erfolgen könnten, damit auch neue Kontakte möglich würden. Zwei Personen wissen bereits jetzt, dass sie an solchen Treffen nicht teilnehmen würden, begründen dies aber nicht näher.

#### Die Perspektive der Mentor/innen

Etwas mehr als die Hälfte der Mentor/innen schätzt die **Nachhaltigkeit** der Mentoringbeziehung nach Abschluss des Programms als positiv ein. Sie gehen davon aus, dass der Kontakt – generell oder beschränkt auf konkrete Themen – aufrecht erhalten bleibt. Für vier Mentor/innen ist die Nachhaltigkeit je nach Situation unterschiedlich, konkret stark abhängig vom Mentoring-Duo und dem Interesse und Engagement der Mentee. Fünf Personen schätzen die Nachhaltigkeit der Beziehung eher gering ein und gehen davon aus, dass kaum weitere Kontakte zustande kommen werden. Zitate: „Ich glaube, dass wir durch die ähnlichen Interessen auch weiterhin in Kontakt bleiben, nicht als Mentorin und Mentee, sondern als Freunde.“ „Bin immer noch Anlaufstelle für Fragen betreffend Novartis (z.B. offene Stellen und Bewerbung).“ „Wohl nicht sehr nachhaltig. Meine Mentee wird Basel vermutlich bald verlassen.“ „I do not think so... as mentees are generally focused on short term goals.“

Das **eigene Interesse** an einer Aufrechterhaltung des Kontaktes ist bei einer Mehrheit von zwölf Mentor/innen klar vorhanden und zum Teil sogar gross. Fünf Befragte haben ein beschränktes Interesse – ihrer Ansicht nach sollte die Initiative von den Mentees kommen. Eine Person hat kein Interesse an einer Aufrechterhaltung des Kontakts, zwei äussern sich nicht zu dieser Frage. Zitate: „Gross - ich würde gerne wissen, wie der weitere Werdegang ist.“ „Wir werden uns ab und zu zum Mittagessen treffen, ich finde es interessant zu sehen, was sie machen wird.“ „Interesse sollte von den Mentees kommen.“

## 4 Fazit

### 4.1 Zusammenfassung der Resultate

Die Evaluation zeigt, dass WIN 4 von der grossen Mehrheit der Beteiligten – Mentees und Mentor/innen – als sehr positiv und Gewinn bringend eingeschätzt wird.

Für die **Mentees** waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Programm das Kennenlernen verschiedener Berufsbilder, die Vermittlung von Kontakten zu Novartis-Mitarbeitenden und die berufliche Unterstützung durch den Mentor oder die Mentorin. Auch das Rahmenprogramm wird als relevant erachtet. Dank WIN ist das Bild eines Grosskonzerns bei einer Mehrheit der Mentees besser geworden. Ebenfalls bei einer Mehrheit hat WIN zu einer Laufbahnentscheidung beigetragen. Fast die Hälfte der Mentees strebt nun eine Laufbahn in der Industrie an und eine Mentee konnte einen Anstellungsvertrag mit Novartis abschliessen. Ein gutes Drittel der Mentees ist noch unschlüssig und eine Minderheit hat sich bereits gegen die Industrie entschieden. Das Attraktive an einer Stelle in der Industrie sind insbesondere die guten Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten, Lohn und Anstellungsbedingungen aber auch der Praxisbezug und die Möglichkeiten der Teamarbeit. Für eine Stelle an der Universität hingegen spricht primär die Freiheit der Forschung.

Die **Mentor/innen** konnten vor allem durch eine Horizonterweiterung und die Vertiefung ihrer Coaching-Kompetenzen profitieren, aber auch die persönliche Genugtuung, eigene Erfahrungen sinnvoll weiterzugeben, war vielen wichtig. Bei den Männern trug WIN zusätzlich dazu bei, dass sie ihr Verständnis für karriereorientierte Frauen erhöhen konnten. Die Mentor/innen erachten WIN insgesamt als geeignetes Programm zur Gewinnung von Nachwuchs für die Industrie. In ihrer Rolle waren für sie die grössten Herausforderungen, genügend Zeit zu finden und geeignete Gesprächspartner/innen für die Mentees ausfindig machen zu können. Die Mehrheit von ihnen hätte sich keine zusätzliche Unterstützung für ihre Aufgabe gewünscht. Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen würde sich die grosse Mehrheit wieder als Mentor/in zur Verfügung stellen, dies zum persönlichen Gewinn und zum Nutzen des Unternehmens.

Als Pluspunkte im **Konzept von WIN** treten die Programmstruktur und die gute Organisation hervor, aber auch die Workshops und Zusatzangebote erhalten gutes Feedback. Verbesserungsvorschläge beziehen sich vor allem auf die Programmgestaltung: Von Seiten der Mentees stehen zusätzliche Angebote im Vordergrund, aus der Perspektive der Mentor/innen hingegen eine Optimierung ihres persönlichen Aufwands.

Bei einer Mehrheit der Beteiligten besteht ein Interesse, die durch WIN entstandenen **Kontakte** weiter zu pflegen. Eine Mehrheit der Mentees hatte nach Abschluss des Programms bereits persönliche Kontakte zu den Mentor/innen und fast alle beabsichtigen, weiterhin in Kontakt zu bleiben. Auch die Mentor/innen haben ein – insgesamt etwas weniger klar ausgeprägtes – Interesse an weiteren Kontakten. Die Beziehung dürfte vor allem dann nachhaltig sein, wenn genügend Initiative von Seiten der Mentees vorhanden ist. Recht viele von ihnen beabsichtigen, mit Mitarbeitenden der Novartis und anderen Mentees weiterhin in Kontakt zu bleiben. Die Mentees würden ein „Ehemaligen-Treffen“ von WIN begrüssen.

### 4.2 Kommentare zu den Ergebnissen

(Vgl. auch Resultate der bisherigen Durchgänge WIN 1 bis 3 unter <http://pages.unibas.ch/win>, Link „Evaluationen“. Nachfolgend sind insbesondere jene Ergebnisse aufgeführt, die sich von den bisherigen Resultaten deutlich unterscheiden.)

**Rücklauf:** Der Gesamtrücklauf von 80% erreicht wieder das hohe Niveau von WIN 1, nachdem er bei WIN 2 und 3 gesunken war (WIN 1: 80%, WIN 2: 70%, WIN 3: 63%). Bei den Mentees kommt er sogar auf 85%. Dies zeugt vom Commitment, welches im Rahmen von WIN implizit eingegangen wird und welches die Mentees von WIN 4 wiederum als solches wahrgenommen haben.

**Teilnehmende:** Zum ersten Mal wurde das Alter der Teilnehmenden erhoben. Die Differenz des Durchschnittsalters zwischen Mentees und Mentor/innen beträgt 13.5 Jahre. Diese Tatsache unterstreicht den Ansatz des klassischen One-to-One-Mentoring, bei welchem die Mentee insbesondere von der Berufs- und Lebenserfahrung der älteren Person profitieren kann.

**Erfolgsfaktoren für die Mentees:** Erstmals wurde bei den Erfolgsfaktoren die Mentoringbeziehung differenzierter erfragt. Es zeigt sich, dass die berufsbezogene Unterstützung durch den Mentor oder die Mentorin im Gegensatz zur persönlichen Unterstützung und seiner bzw. ihrer Funktion als Rollenvorbild im Vordergrund steht.

**Erfolgsfaktoren für die Mentor/innen:** Nach vier Durchgängen sind die individuellen Einschätzungen von insgesamt 71 Mentorinnen und Mentoren zum Gewinn durch eine Teilnahme bei WIN vorhanden. Eindeutiger Erfolgsfaktor ist die persönliche Genugtuung, die aus der Aufgabe als Mentor/in hervorgeht. Diese steht im Zusammenhang mit der Reflektionsmöglichkeit eigener Erfahrungen und mit der allgemeinen Horzontenerweiterung. Ein interessanter und deutlicher Unterschied zeigt sich zwischen den Geschlechtern: Für die Mentorinnen ist die Erweiterung der Coaching-Kompetenzen und des internen Netzwerkes als Gewinn wichtiger als für die Mentoren. Diese hingegen profitieren stärker als die Mentorinnen dadurch, dass ihr Verständnis für karriere-orientierte Frauen wächst. So geben von den bisher befragten Mentoren die bemerkenswert hohe Zahl von zwei Dritteln diesen Faktor als Gewinn an.

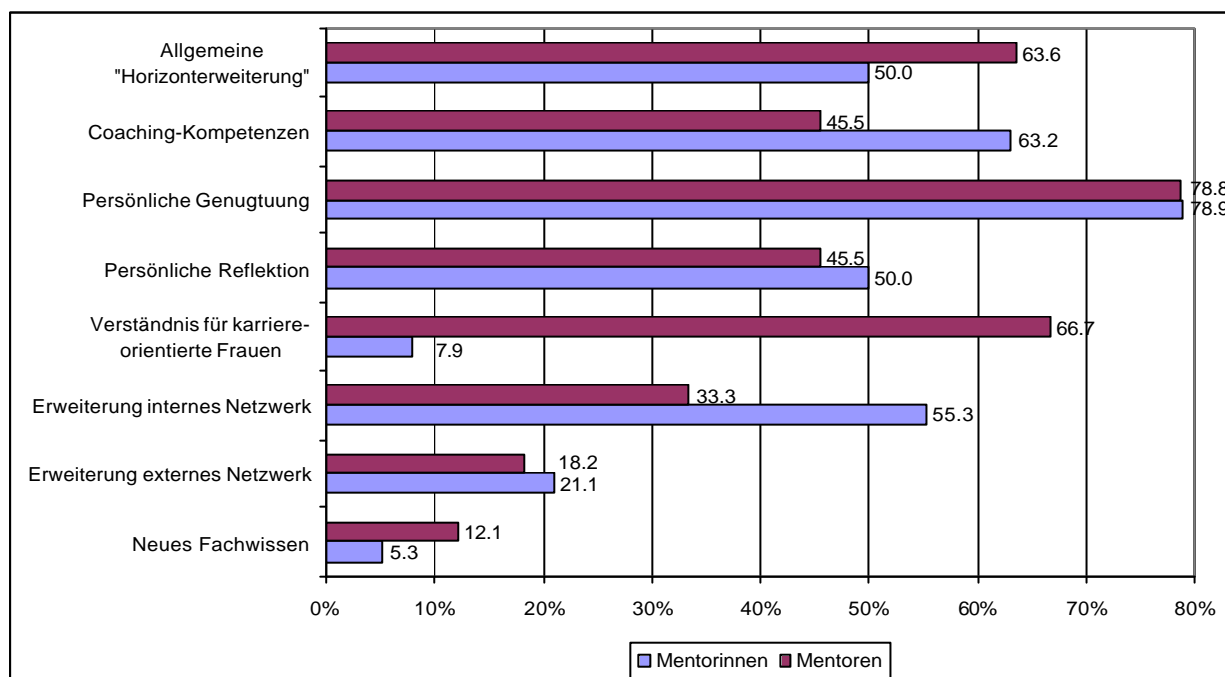


Abbildung 6: Persönlicher Gewinn für die Mentor/innen der WIN Durchgänge 1 bis 4 (N=71, 38 F / 33 M) (Anzahl Nennungen in Prozent auf die Frage „Welche der folgenden Erfahrungen haben Sie durch WIN dazu gewonnen?“)

**Laufbahnentscheidungen der Mentees:** Übergeordnetes Ziel von WIN ist es, die Mentees in ihrer Entscheidung zu unterstützen, ob sie eine Laufbahn in der Industrie antreten, eine Karriere an der Universität weiter verfolgen oder einen anderen Weg einschlagen wollen. Die Resultate von WIN 4 zeigen eine im Verhältnis zu den vorhergehenden Durchgängen etwa gleich grosse Gruppe (rund die Hälfte), die bereits ein Stelle in der Industrie haben, oder sicher sind, dass sie eine solche antreten wollen. Auffallend ist eine im Verhältnis zu WIN 1 bis 3 grosse Gruppe von einem Drittel der Teilnehmenden, die hinsichtlich dieser Frage noch unentschlossen ist. Eine mögliche Erklärung geht dahin, dass dieser hohe Anteil an noch ambivalenten Teilnehmerinnen mit der Selektion der Mentees zusammenhängt (grosse Gruppe im Bereich Research). Diese Gruppe Wissenschaftlerinnen ist möglicherweise vor besonders grosse Herausforderungen gestellt: Mit einem Alter um die 30 Jahre und einer guten beruflichen Qualifikation, steht für sie die Herausforderung einer Weiterqualifizierung (Postdoc) an, falls sie sich für eine Forschungstätigkeit in der Industrie entscheiden. Kombiniert mit der möglicherweise anstehenden Kinderfrage und der Schwierigkeit, Familie und Karriere zu vereinbaren, ist diese Entscheidung schwerwiegend. Auch deshalb, weil der Faktor Teilzeitmöglichkeiten und Vereinbarkeit Beruf und Familie an der Universität tendenziell als eher besser eingeschätzt wird. Gleichzeitig zeigt die Ambivalenz aber auch, dass die Herausforderungen realistisch wahrgenommen werden und eine Tätigkeit in der Industrie und konkret bei Novartis nicht blind als „Traumjob“ gesehen wird.

**Sensibilisierung für genderspezifische Themen über den Rahmen des Programms hinaus:** Das Projektteam achtet auf kontinuierliche Publicity des Programms, sei es in firmeninternen Medien beider Unternehmen, sei es in der Tagespresse oder in einschlägigen Fachzeitschriften. Diese Aktivitäten zielen auf eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit für aktuelle Gender- und Diversityfragen. Eine unmittelbare Sensibilisierung für die Situation von gut qualifizierten und ambitionierten Frauen findet aber im nahen Umfeld der am Programm Beteiligten statt, so bei vielen Mentoren – und auch bei den direkt Vorgesetzten der Mentorinnen und Mentoren. Das explizite Sichtbarmachen und die offizielle Honorierung des Engagements der Mentor/innen (via entsprechende Rekrutierungsprozesse und mittels entsprechender Kommunikation in den firmeninternen Medien) führen zu Berührungspunkten mit dem höheren Management des Unternehmens, ohne dieses explizit ins Programm zu involvieren. Auf diesem Weg kommen zentrale Entscheidungsträger/innen mit den Anliegen des weiblichen Nachwuchses in Berührung und können Mentoring auf unverbindliche Weise als erfolgreiche Massnahme zur Nachwuchsförderung erfahren. Die flankierenden Publicity-Aktivitäten bilden in diesem Sinne unabdingbare Massnahmen und müssen konsequenterweise auch dahingehend gestaltet werden, dass sie die Potenziale, welche in vordergründig reinen „Frauenförderungsprojekten“ liegen, auch entsprechend entfalten können.

### 4.3 Konsequenzen und Ausblick

Das Konzept von WIN bewährt sich auch im vierten Durchgang und erweist sich als erfolgreich, sowohl was die Zielausrichtung anbelangt, wie auch in Bezug auf den Gewinn, den die beteiligten Mentorinnen und Mentoren aus einer Teilnahme ziehen. Als besonders positiv werden insbesondere die Struktur und die Organisation von WIN hervorgehoben.

Anpassungs- und Optimierungsmöglichkeiten sind in folgenden Bereichen in Erwägung zu ziehen:

- **Selektion der Mentees:** Die Auswahl der Mentees und das Matching waren in der überwiegenden Mehrheit gut bis sehr gut. Sehr vereinzelt wird ungenügende Initiative oder mangelndes Engagement von Seiten der Mentees erwähnt. Diese „Sonderfälle“ müssen in Zukunft, vor allem im Interesse der betroffenen Mentor/innen, rechtzeitig aufgegriffen werden, damit gemeinsam mit der Projektleitung nach Lösungen gesucht werden kann.
- **Zeitfaktor:** WIN ist ein Zusatzengagement, welches sowohl für die Mentees wie für die Mentor/innen neben den täglichen Aufgaben geleistet wird. In Anbetracht der hohen Ziele, die von den Beteiligten in der Regel angestrebt werden und der positiven Dynamik, die oftmals entsteht, muss der Zeitfaktor als realistische Rahmenbedingung expliziter unterstrichen und die diesbezüglichen Grenzen deutlicher abgesteckt werden.
- **Unterstützungsangebot für die Mentor/innen:** Eine grosse Mehrheit der Mentor/innen erfüllt die Aufgabe mit Engagement, Freude und einer grossen Genugtuung. Einige der Mentor/innen wären dabei froh um zusätzliche Unterstützung, insbesondere bei der Suche nach Kontaktpersonen für die Mentees. Hier ist in Zukunft noch vermehrt das interne Netzwerk zu aktivieren bzw. den Mentor/innen Wege aufzuzeigen, wie sie dieses nutzen können („Who is who“, Projektleiterin als Ansprechperson, evt. ehemalige oder aktuelle Mentor/innen als explizite „Kontaktvermittler/innen“).
- **Gestaltung der Workshops:** Dem Wunsch der Mentor/innen, ihre persönliche Anwesenheit am Rahmenprogramm gezielter festzulegen, wurde bereits im laufenden WIN 5 Durchgang entsprochen, indem die Detailplanung der Workshops entsprechend angepasst wurde. Ebenso wurde das mehrheitlich kritisch begutachtete Referat im zweiten Workshop mit einem neuen Programmbaustein ersetzt. Weitere vereinzelt Stimmen zur Programmgestaltung werden immer wieder mit ähnlichen Inhalten laut (z.B. Einbezug des Englischen, Dokumentation für Mentor/innen über die Organisation Novartis). Sie sind im Konzept entsprechend berücksichtigt, müssen den Teilnehmenden aber wiederholt kommuniziert werden. Angebote wie z.B. Stylingberatung oder Grundlagen der Kommunikation sind als Bedürfnisse gerechtfertigt, gehören aber nicht zum Angebot von WIN. WIN soll sich zwar an den Bedürfnissen der Teilnehmenden ausrichten, darf aber nicht zu einem Gemischtwarenladen werden und muss beim klaren Profil bleiben. Hingegen können die Teilnehmenden auf entsprechende Angebote z.B. im Bereich der Weiterbildung der Universität hingewiesen werden. Oder die Mentees können angeregt werden, sich solche Anlässe selber zu organisieren.

- **Zusatzangebote für Mentees:** Die Zusatzangebote zielen insbesondere auf die Unterstützung bei Laufbahnentscheiden und bei Bewerbungsverfahren. Nachdem der „Bewerbungs-Workshop“ im 3. Durchgang wenig gelobt wurde, konnte im 4. Durchgang den Bedürfnissen der Mentees entsprochen werden und eine Weiterführung dieses Angebots im neuen Stil ist angezeigt. Das Angebot der drei Laufbahntests bzw. Assessments (MBTI, Master Management und Karriere-Anker) ist grundsätzlich richtig, die konkrete Ausgestaltung sollte jedoch überprüft werden.
- **Networking:** Es besteht ein grundsätzliches Interesse der Teilnehmenden an weiterführenden Kontakten und Ehemaligen-Treffen von WIN. Neben dem individuellen Engagement – insbesondere durch die Mentees – wäre ein vom Projektteam organisiertes Angebot in Betracht zu ziehen. Möglich wäre dies im Rahmen der Alumni-Organisation der Universität Basel, oder aber als spezielles Angebot für alle Ehemaligen von WIN, allenfalls – flankierend zur Gelegenheit, informell Kontakte zu pflegen – verbunden mit einem attraktiven themenspezifischen Input.