

# **Evaluation des Karriereförderprogramms „Talente sichern – Zukunft gestalten“**

**(Abschlußbericht)**

**Im Auftrag des  
Cusanuswerks –  
Bischöfliche Studienförderung**

**April 2009**

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

VERFASSER: Ralph Meiers, M.A.  
KOORDINATION: Vera Hennefeld, M.A.  
LEITUNG: Prof. Dr. Reinhard Stockmann

**KONTAKT**

Centrum für Evaluation (CEval)  
Universität des Saarlandes  
Postfach 15 11 50  
D-66041 Saarbrücken

Tel.: (+49) (0)681/302-4507  
Fax: (+49) (0)681/302-3899  
E-mail: v.hennefeld@mx.uni-saarland.de

<http://www.ceval.de>

## INHALT

TABELLEN UND ABBILDUNGEN.....	II
DANKSAGUNG .....	3
1 VORBEMERKUNG .....	3
2 DATENGRUNDLAGE DES VORLIEGENDEN BERICHTS.....	5
3 ERGEBNISSE .....	7
3.1 Beschreibung des Karriereförderprogramms .....	7
3.1.1 Kurzcharakterisierung des Trägers.....	7
3.1.2 Programmkonzeption.....	7
3.2 Programmdurchführung / Interne Wirkungsfelder .....	10
3.2.1 Koordination und Ressourcen.....	10
3.2.2 Akquirierung und Auswahl der Bewerberinnen.....	13
3.3 Externe Wirkungsfelder.....	17
3.3.1 Erwartungen und Nutzen seitens der Teilnehmerinnen.....	17
3.3.2 Erwartungen und Nutzen seitens der Förderinnen und Förderer .....	20
3.3.3 Zufriedenheit mit der Abschlussveranstaltung .....	23
3.3.4 Zufriedenheit mit der tutoralen Beziehung .....	29
3.3.5 Zufriedenheit mit dem KFP.....	32
3.3.6 Nutzen des Karriereförderprogramms .....	35
3.3.7 Netzwerkbildung .....	36
4 ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN .....	41
5 LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS .....	48
5.1 Literatur .....	48
5.2 Quellen.....	48
6 ANHANG.....	49
6.1 Fragebogen für Nachwuchskräfte (Vierte Welle) .....	49
6.2 Fragebogen für Führungskräfte (Vierte Welle).....	61

## TABELLEN UND ABBILDUNGEN

Tab. 1: Rücklauf der Online-Befragungen .....	5
Tab. 2: Verteilung der Stipendiatinnen .....	13
Tab. 3: Bewertung der Heterogenität der Gruppe .....	16
Tab. 4: Erwartungen der Nachwuchskräfte und Nutzen .....	19
Tab. 5: Erwartungen der Förderinnen und Förderer und Nutzen .....	21
Tab. 6: Bewertung der Abschlussveranstaltung in Berlin .....	24
Tab. 7: Bewertung der Inhalte der Abschlussveranstaltung (Nachwuchskräfte) .....	26
Tab. 8: Bewertung der Inhalte der Abschlussveranstaltung in Berlin (Förderinnen und Förderer) .....	26
Tab. 9: Bewertung des Nutzens der Abschlussveranstaltung (Nachwuchskräfte) .....	27
Abb. 1: Kontaktart und Kontakthäufigkeit in der tutoralen Beziehung .....	29
Tab. 10: Zufriedenheit mit der tutoralen Beziehung.....	30
Tab. 11: Allgemeine Bewertung des KFP durch die Nachwuchskräfte .....	32
Tab. 12: Verlauf der Gesamtbewertung (Nachwuchskräfte).....	33
Tab. 13: Allgemeine Bewertung des KFP durch die Führungskräfte .....	34
Tab. 14: Fortführung der Kontakte durch Nachwuchskräfte .....	37
Tab. 15: Fortführung der Kontakte durch Führungskräfte .....	38
Abb. 2: Bereitschaft der Nachwuchskräfte, selbst Führungskraft zu werden .....	39
Abb. 3: Bereitschaft der Führungskräfte zu weiteren Mentoring-Aktivitäten.....	40

## DANKSAGUNG

Dem hier vorliegenden Gesamtbericht zur Evaluation des Karriereförderprogramms „Talente sichern – Zukunft gestalten“ gingen bereits drei Zwischenberichte voraus. Die Durchführung der Evaluation insgesamt wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung zahlreicher Personen, denen an dieser Stelle gedankt sei soll: In erster Linie sei all jenen Nachwuchs- und Führungskräften gedankt, die an den schriftlichen Befragungen teilgenommen haben. Darüber hinaus haben drei Nachwuchskräfte am Rande der Abschlussveranstaltung für eine sehr fruchtbare Gruppenbefragung zur Verfügung gestanden. Gedankt sei auch den Interviewpartnerinnen seitens BMBF, DLR und Cusanuswerk.

Zu besonderem Dank sind wir zudem Frau Neubert (Cusanuswerk) für die Unterstützung bei der Durchführung der Online-Befragungen und ganz besonders Frau Dr. Dell (Cusanuswerk) für die kontinuierlich sehr konstruktive und fruchtbare Zusammenarbeit sowie wertvolle Rückmeldungen sowohl zur Konzeption der Evaluation im Allgemeinen als auch zu den drei Zwischenberichten im Besonderen verpflichtet.

## 1 VORBEMERKUNG

In den letzten Jahren ist in Deutschland der Frauenanteil an den Hochqualifizierten stetig gestiegen: Während im Wintersemester 2007/2008 bereits 51,3% der insgesamt 1.320.648 Studierenden an deutschen Universitäten weiblich waren, lag der Frauenanteil im ersten Hochschulsemester mit 54% sogar noch über diesem Durchschnitt. Nicht nur an den Universitäten sondern über alle Hochschulen hinweg ist ein kontinuierlicher Anstieg des Anteils der Studentinnen zu verzeichnen. Die Zahl der durch Frauen abgelegten Diplomprüfungen an Universitäten ist mittlerweile höher als die der Männer, und auch bei der Zahl der Promotionen ist ein massives Aufholen zu beobachten. Gleichzeitig können mehr Frauen als Männer einen Bachelor-Abschluss vorweisen, während allerdings die Zahl der konsekutiven Master-Abschlüsse bei den Männern höher ist (Statistisches Bundesamt 2007a, 2007b). Zu diesen hohen Anteilen an der Gesamtstudierendenzahl kommt hinzu, dass Studentinnen ihr Studium meist schneller und erfolgreicher als ihre männlichen Kommilitonen abschließen (vgl. CEWS 2003).

Auch wenn der Anteil von Frauen in Führungspositionen in den vergangenen Jahren ebenfalls gestiegen ist, sind Frauen in diesem Bereich noch deutlich unterrepräsentiert. So sind beispielsweise nur 14% der Lehrstühle in Deutschland weiblich besetzt (Statistisches Bundesamt 2007c). In der Privatwirtschaft bleibt der Anteil genauso deutlich hinter den Erwartungen zurück: Mit der Größe des Unternehmens und auch mit der Höhe der Hierarchieebene im Unternehmen nimmt der Frauenanteil ab, so dass auch hier der Frauenanteil in Führungspositionen gering ist: Liegt der Frauenanteil in der oberen Führungsebene in Kleinstbetrieben noch bei 26%, so sinkt er in Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten auf 4% (IAB 2006). Es bleibt also mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend festzuhalten:

„In Führungspositionen in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung sind Frauen weiter deutlich unterrepräsentiert.“<sup>1</sup>

Offensichtlich ist also der Anteil an Frauen, die nach einem regulären Studium promovieren oder nach einem Bachelor-Abschluss noch einen Master-Abschluss anstreben, im Vergleich zu männlichen Studierenden gering: Im Jahr 2006 wurden beispielsweise 55% der 15.050 bestandenen Bachelor-Prüfungen von Frauen abgelegt, jedoch nur 40% der bestandenen Master-Prüfungen (Statistisches Bundesamt 2007b). Doch gerade diese Höherqualifizierung ist oftmals der Grundstein für eine Führungsposition. Dieser Karrierebruch ist aus zweierlei Sicht ungünstig: Zum einen braucht Deutschland hochqualifizierte Arbeitskräfte, zum anderen wurden große Summen in die Ausbildung dieser Personen investiert. Die Gründe für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen sind vielfältig:<sup>2</sup>

- Es fehlt beispielsweise an passenden Angeboten für Kinderbetreuung insbesondere angesichts der im Arbeitsleben etablierten Präsenzkultur.
- Die Karriere wird zugunsten der Familie zu lange unterbrochen.
- Die Ausbildungs- und Berufswahlentscheidungen junger Frauen berücksichtigen Karrieregesichtspunkte nicht ausreichend.

Das Karriereförderprogramm (KFP) „Talente sichern – Zukunft gestalten“ des Cusanuswerks zielt darauf ab, diesem Missverhältnis – überdurchschnittliche Studienergebnisse einerseits, geringere Karrierechancen andererseits – zu begegnen. Hierzu wurden von November 2007 bis Februar 2009 40 ausgewählte Stipendiatinnen der deutschen Begabtenförderungswerke beim Aufbau einer tutoralen Beziehung zu berufserfahrenen Akademikerinnen und Akademikern unterstützt. Diese Beziehung stellt ein Tandem dar, das für beide Seiten von Nutzen sein soll. Zusätzlich zum Aufbau dieser tutoralen Beziehung und dem darüber hinausgehenden Netzwerk mit den anderen beteiligten Nachwuchs- und Führungskräften wird im Rahmen des KFP großer Wert auf speziell auf zukünftige Führungskräfte ausgerichtete Trainings und Seminare gelegt.

Der Auftrag an die prozessbegleitende, externe Evaluation war dabei, den durchführungsverantwortlichen Mitarbeiterinnen des Cusanuswerks zeitnah steuerungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Von besonderem Interesse waren entsprechend der Zielsetzungen des KFP Fragen zur Zufriedenheit mit den angebotenen Veranstaltungen des Cusanuswerks, zur organisatorischen Ausgestaltung und Qualität der tutoralen Beziehungen sowie zum beruflichen und persönlichen Nutzen des KFP sowohl für die Nachwuchs- als auch für die Führungskräfte.

Der folgende Bericht umfasst die Ergebnisse von vier Erhebungswellen zur Evaluation des cusanischen KFP „Talente sichern – Zukunft gestalten“. Der Schwerpunkt der Ausführungen liegt dementsprechend auf der Beurteilung des Karriereförderprogramms insgesamt, obgleich die Ergebnisse der letzten Erhebungswelle zur Bewertung der Abschlussveranstaltung

---

<sup>1</sup> Quelle: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt.html> (Stand: 29. April 2009).

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/Politikbereiche/gleichstellung,did=88098.html> (Stand: 23. März 2009).

„Leben und Arbeiten im Einklang“ am 14./15. Februar 2009 in Berlin besondere Beachtung finden.

Auf die Ergebnisse, die in den bereits vorliegenden ersten, zweiten und dritten Zwischenberichten der Evaluation (Februar, Juni und Oktober 2008) ausführlich dargestellt wurden, wird dabei nur noch dann eingegangen, wenn (i) Veränderungen in der Bewertung festzustellen sind, (ii) wenn Fragestellungen erneut aufgegriffen wurden oder (iii) wenn die Informationen für das Textverständnis relevant sind. Auf eine ausführliche Wiederholung der theoretischen und methodischen Untersuchungskonzeption wird zwar aus Gründen der Übersichtlichkeit bewusst verzichtet.<sup>3</sup> Dennoch versteht sich der Evaluationsbericht als summativer Gesamtbericht, der im Rückblick die zentralen Ergebnisse der Evaluation insgesamt darstellt.

## 2 DATENGRUNDLAGE DES VORLIEGENDEN BERICHTS

Die Ergebnisse der Befragung nach der Abschlussveranstaltung „Leben und Arbeiten im Einklang“ am 14./15. Februar 2009 in Berlin bilden eine zentrale Datengrundlage für den vorliegenden Bericht. Für diese Befragung wurden ein Online-Fragebogen für die Nachwuchskräfte und ein Online-Fragebogen für die Förderinnen und Förderer konzipiert, auf den die Adressatinnen und Adressaten per E-Mail am Dienstag, den 17. Februar 2009 aufmerksam gemacht wurden.<sup>4</sup> Die Fragebögen waren bis Freitag, den 06. März 2009 fast drei Wochen online.<sup>5</sup> Knapp eine Woche vor Ablauf der Frist wurde vom Cusanuswerk ein Erinnerungsschreiben versandt. Bei den vier Online-Befragungen war folgender Rücklauf zu verzeichnen:

**Tab. 1: Rücklauf der Online-Befragungen**

Befragung	Befragte	Rücklauf
Online-Befragung Nachwuchskräfte (Erste Welle)	40	39 (97,5%)
Online-Befragung Förderinnen und Förderer (Erste Welle)	40	17 (42,5%)
Online-Befragung Nachwuchskräfte (Zweite Welle)	40	29 (72,5%)
Online-Befragung Nachwuchskräfte (Dritte Welle)	40	31 (77,5%)
Online-Befragung Förderinnen und Förderer (Dritte Welle)	40	20 (50,0%)
Online-Befragung Nachwuchskräfte (Vierte Welle)	40	30 (75,0%)
Online-Befragung Förderinnen und Förderer (Vierte Welle)	40	17 (42,5%)

<sup>3</sup> Hierzu sei auf Kap. 2 des Ersten Zwischenberichts der Evaluation verwiesen.

<sup>4</sup> Die Fragebögen finden sich im Anhang. In den Fragebögen sind zudem alle Daten integriert, insofern sie nicht direkt im Bericht wiedergegeben werden.

<sup>5</sup> Zusätzlich wurde allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des KFP der Fragebogen zusätzlich als PDF-Datei mitgeschickt. Damit konnte der Fragebogen im Bedarfsfall von Hand ausgefüllt und per Post oder per Fax zurückgesendet werden. Von diesem Angebot machten drei Personen Gebrauch.

Üblicherweise können bei Online-Befragungen mit bekannten Grundgesamtheiten Rücklaufquoten ab etwa 30-40% als gut bis zufriedenstellend bezeichnet werden.<sup>6</sup> In dieser Hinsicht war der Rücklauf bei den Nachwuchskräften in der ersten Welle, als nahezu alle geantwortet haben, ausgezeichnet. In den drei folgenden Wellen stabilisierten sich die Rücklaufquoten dann zwischen ca. 40 und 50% bei den Führungskräften und bei ca. 75 und 80% bei den Nachwuchskräften. Der durchweg geringere Rücklauf auf Seiten der Führungskräfte dürfte mit der hohen zeitlichen beruflichen Belastung der Förderinnen und Förderer zu erklären sein.

Über die standardisierten Befragungen hinaus kamen bei der Evaluation des KFP im Sinne eines Multi-Methoden-Ansatzes weitere Instrumente zum Einsatz, die an dieser Stelle kurz zusammengefasst werden:

- Eine *Dokumenten- und Aktenanalyse* umfasste die Begutachtung vorliegender Konzepte und Programmunterlagen zum Karriereförderprogramm sowie sonstiger Informationsquellen (Webpräsenz des Cusanuswerks, Evaluationsberichte vergleichbarer Programme etc.) unter dem Gesichtspunkt der Hypothesengenerierung. Zudem wurden die (anonymisierten) Motivationsschreiben der Nachwuchskräfte eingesehen.
- *Qualitative, leitfadengestützte Intensivinterviews* dienten der vertiefenden Analyse der Einschätzungen und Erfahrungen der Programmbeteiligten. Hierzu wurde im Vorfeld auf Grundlage der bis dato gewonnenen Erkenntnisse von den Evaluierenden ein Leitfaden entworfen, der in den Intensivinterviews weit gehend flexibel dem Gesprächsverlauf angepasst wurde.

Befragt wurden hierbei im Januar 2008 zwei Vertreterinnen des Cusanuswerks sowie jeweils eine mit dem KFP vertraute Person beim BMBF und beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), das vom BMBF als Projektträger eingesetzt wurde.<sup>7</sup>

- Im Rahmen der Evaluation wurde an der Auftakt- und der Abschlussveranstaltung teilgenommen. Zudem wurden im Rahmen eines *Zwischenworkshops* dem Cusanuswerk und weiteren Begabtenförderwerken zentrale Zwischenergebnisse präsentiert.
- Während der Abschlussveranstaltung wurde zudem eine *Gruppenbefragung* mit drei Nachwuchskräften durchgeführt, um ein tieferes Verständnis von der Bewertung des KFP durch die Teilnehmerinnen zu generieren.

---

<sup>6</sup> Der angegebene Wert bezieht sich auf Erfahrungswerte aus Online-Erhebungen des CEval sowie weiterer veröffentlichter Studien. Vorliegende Befunde deuten darauf hin, dass die Rücklaufquoten personalisierter Online-Befragungen in etwa vergleichbar mit den Rücklaufquoten schriftlicher standardisierter Befragungen sind. Für einen Überblick zur Methodik von Online-Befragungen siehe Couper/Coutts (2004).

<sup>7</sup> Die Interviewleitfäden finden sich im Anhang des Ersten Zwischenberichts.

### 3 ERGEBNISSE

#### 3.1 Beschreibung des Karriereförderprogramms

##### 3.1.1 Kurzcharakterisierung des Trägers

Träger des KFP ist das Cusanuswerk – Bischöfliche Studienförderung, das 1956 gegründete Begabtenförderungswerk der katholischen Kirche. Das Cusanuswerk fördert mit staatlichen Fördermitteln besonders begabte katholische Studierende aller Fachrichtungen. Die Förderung erfolgt zum einen durch finanzielle Stipendien mit Auswahlverfahren und zum anderen mittels umfangreicher Bildungsprogramme. Wesentlicher Bestandteil der Förderung ist dabei „ein umfassendes, interdisziplinär angelegtes Bildungsprogramm, das in der Diskussion über Wissenschaft und Glaube, Gesellschaft und Kirche die Verantwortungsbereitschaft und die Dialogfähigkeit der Stipendiatinnen und Stipendiaten stärken will.“<sup>8</sup>

##### 3.1.2 Programmkonzeption

Das Konzept des KFP beruht auf drei Säulen: Zum einen wurden ausgewählte Stipendiatinnen der elf Begabtenförderungswerke mit berufserfahrenen Personen zum beiderseitigen Nutzen *gematcht*. Zusätzlich zu den daraus entstehenden tutorialen Beziehungen wurden ergänzend berufsspezifisch ausgerichtete Trainings- und Fördermaßnahmen für die Stipendiatinnen und die Förderinnen und Förderer angeboten. Als dritte Säule des KFP fungierte das Networking zwischen den Beteiligten.

Das KFP wurde vom Cusanuswerk 2004 konzipiert und schließlich als Projekt beim Referat für Chancengleichheit in Bildung und Forschung im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beantragt. Im geordneten Verfahren zur Begutachtung durch das BMBF sowie den Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT im DLR) wurde die erste Konzeption dann in Teilen geändert. Damit ein Vorhaben aus Sicht des BMBF förderfähig ist, sind vier Kriterien entscheidend:

- Qualität
- Thema
- Innovationsgehalt
- Interesse des Bundes

Gegenüber dem ersten Antrag wurden drei wichtige Änderungen vorgenommen. Neben einer sprachlichen Korrektur, die das innovative Moment des KFP stärker herausstellen sollte<sup>9</sup>, wurden die tutorialen Beziehungen um Schulungskonzepte erweitert. Drittens wurde das KFP für alle Begabtenförderungswerke geöffnet. Die übrigen Begabtenförderungswerke waren jedoch nicht in die Entwicklung der Programmkonzeption oder die Durchführung involviert.

<sup>8</sup> <http://www.cusanuswerk.de/startseite/bischoefliche-studienfoerderung/> (Stand: 30. April 2009)

<sup>9</sup> Hierzu sollten Begriffe wie Mentoring, Mentorin oder Mentee vermieden und durch Begriffe wie (z.B.) tutorale Beziehung, Führungs- und Nachwuchskräfte ersetzt werden, da „Talente sichern - Zukunft gestalten“ einen breiteren Anspruch hat als ‚klassische‘ Mentoringprogramme. Dennoch werden die ursprünglichen Begriffe sowohl von Nachwuchs- als auch Führungskräften in ihren Bewertungen des KFP gebraucht.

Der Stellenwert des KFP ist sowohl beim Cusanuswerk als auch beim zuständigen Referat im BMBF sehr hoch. Beim Cusanuswerk hat dies zwei Gründe: Zum einen ist die Ausrichtung ausschließlich auf die Zielgruppe „Frauen“ neu. Zum anderen ist das KFP (bisher) nicht Teil der regulären Angebote und ist folglich eine Innovation für das Cusanuswerk. Beim zuständigen Referat im BMBF nimmt das KFP insofern eine Sonderstellung ein, als es das erste Programm in dieser Art im Rahmen der Begabtenförderung darstellt. Zudem handelt es sich bei dem Programm um ein Initiativvorhaben des Cusanuswerks und nicht um ein bereits existierendes Programm oder ein im Rahmen einer Ausschreibung bzw. Bekanntmachung vom BMBF initiiertes Projekt. Beim PT im DLR, dessen Aufgabe im Wesentlichen verwaltungstechnischer Natur ist, hat das KFP im Vergleich zu anderen Vorhaben keine herausgehobene Stellung.

Im Rahmen des KFP finanziert das Cusanuswerk die Reisekosten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie die Unterbringung der Nachwuchs- und Führungskräfte und die Durchführung der Veranstaltungen.

### **Ziele**

Die Ziele des KFP lassen sich in die folgenden kurz-, mittel- oder langfristig zu erreichenden Ziele unterteilen:

- Weiterqualifizierungen in Bezug auf Führungspositionen stellen das erste, kurzfristig zu erreichende Ziel dar. Zudem sollen die Nachwuchskräfte Einblicke in sie interessierende Berufsfelder erhalten. Ebenso soll mit Beginn der Kontaktaufnahmen innerhalb des KFP bereits der Grundstein für Netzworkebildungen zwischen den Beteiligten gelegt werden.
- Mittelfristig soll die Netzworkebildung verstetigt werden, um den jungen Frauen Beratung und Hilfe für die Weichenstellungen für die weitere Karriere zu geben.
- Langfristig soll das KFP einen Beitrag dazu leisten, den Anteil an Frauen in Führungspositionen von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu erhöhen.

Auf Seiten der Führungskräfte (auch als Förderinnen und Förderer bezeichnet) sind keine konkreten Ziele formuliert. Dennoch werden mögliche Nutzen benannt:<sup>10</sup>

- Erkenntnisgewinn durch die tutorale Beziehung mit der jüngeren Frau
- Netzworkebildung mit anderen Führungskräften
- Ausbau der eigenen Führungskompetenzen
- Sichtbarkeit im eigenen Unternehmen oder der eigenen Einrichtung als Ratgeber oder Ratgeberin
- Rekrutierung

---

<sup>10</sup> [http://www.cusanuswerk.de/html/foerd/fr\\_karrierefoerd.html](http://www.cusanuswerk.de/html/foerd/fr_karrierefoerd.html) (Stand: 06. Februar 2008).

### **Zeitraum**

Das KFP ist inklusive Planungs- und Berichtsphase auf 24 Monate angelegt. Ursprünglich geplant war dabei ein Beginn zum 01. Februar 2007. Dieser Termin konnte jedoch aufgrund personeller Engpässe nicht gehalten werden, so dass das KFP offiziell zum 01. Juli 2007 startete und am 30. Juni 2009 enden wird. Die ‚eigentliche‘ Programmlaufzeit für die Nachwuchskräfte sowie die Förderinnen und Förderer erstreckt sich über folgende Termine:

- Beginn mit der Auftaktveranstaltung am 17./18. November 2007 in Bonn.
- Seminar I: 1. - 4. Mai 2008 in Niederalteich (Nachwuchskräfte)
- Seminar II: 3. - 5. Oktober 2008 in Köln (Nachwuchskräfte/ Förderinnen und Förderer)
- Ende mit der Abschlussveranstaltung am 14./15. Februar 2009 in Berlin

### **Zielgruppe**

Im Vergleich zu den anderen Angeboten des Cusanuswerks weist das KFP „Talente sichern – Zukunft gestalten“ die Besonderheit auf, dass es sich ausschließlich an Frauen richtet und auch für Stipendiatinnen anderer Begabtenförderungswerke offen ist. Angesprochen werden Stipendiatinnen oder Ehemalige der elf Begabtenförderungswerke, deren Abschluss etwa zwölf Monate voraus- oder zurückliegt. Das Programm ist dabei sowohl für Promovierte als auch für Akademikerinnen ohne Promotion offen, die sich durch hohe fachliche Kompetenz und Engagement in Beruf, Kirche oder Gesellschaft auszeichnen.

Für die Nachwuchskräfte war die Teilnahme an den genannten Veranstaltungen verpflichtend. Zudem entrichteten die Nachwuchskräfte eine Teilnahmegebühr von je 250 Euro, die allerdings eher symbolischen Charakter hatte und ihr Engagement steigern sollte. Im Nachhinein wurde dieser Beitrag von den interviewten Stipendiatinnen als sehr gering bezeichnet:

- „Ich würde sogar mehr als die 250 Euro zahlen. Das Ganze war auf jeden Fall mehr wert.“

Den Förderern und Förderinnen wurde die Teilnahme zumindest an der Auftakt- und der Abschlussveranstaltung empfohlen. Rechenschaftspflichten seitens der Stipendiatinnen gibt es nicht.

### **Zielakzeptanz**

Die Zielakzeptanz ist insbesondere beim Cusanuswerk und dem BMBF, aber auch beim PT im DLR hoch. Auch auf Seiten der Stipendiatinnen und der Förderinnen und Förderer ist aufgrund deren freiwilliger Teilnahme von einer hohen Zielakzeptanz auszugehen. Drei Begabtenförderungswerke (die Hans-Böckler-Stiftung, die Hanns-Seidel-Stiftung und die Friedrich-Ebert-Stiftung) sind nicht in das KFP involviert. Stipendiatinnen der weiteren acht Begabtenförderungswerke nehmen am KFP teil.

Aus Sicht der Evaluation ist zur Programmkonzeption festzustellen, dass die Programmziele und die damit verbundenen Nutzenerwartungen logisch schlüssig und konsistent sind. Die Offenheit für alle Begabtenförderungswerke ist grundsätzlich positiv zu beurteilen und wird nach anfänglicher Skepsis (aufgrund der weltanschaulichen Unterschiede zwischen den

Werken) auch vom Cusanuswerk als große Bereicherung gesehen (vgl. hierzu auch Kap. 3.2.2).

Der für das KFP vorgesehene Projektzeitraum war in Bezug auf die Vorlaufzeit zu knapp bemessen: Nach dem Projektbeginn am 01. Juli 2007 war die Bewerbung für Cusanerinnen vom 18. Juli 2007 bis zum 15. September 2007 möglich, für die Stipendiatinnen anderer Begabtenförderungswerke bis zum 1. Oktober 2007. Damit blieben für die Auswahl der Stipendiatinnen und die Suche nach geeigneten Förderern und Förderinnen bis zur Auftaktveranstaltung am 17./18. November 2007 lediglich sieben Wochen Zeit. Ursprünglich wurde den Bewerberinnen kommuniziert, dass das *Matching* vom Cusanuswerk geleistet werden würde, wobei die Stipendiatinnen allerdings auch Personen vorschlagen konnten. Aufgrund des zeitlichen Engpasses wurden die Stipendiatinnen dann gebeten, selbst bei der Personensuche aktiv zu werden. Somit mussten die Stipendiatinnen das *Matching* quasi selbst vornehmen. Rückblickend ist dies positiv zu bewerten und sollte bei einer Fortführung des Programms erneut so gehandhabt werden: Die Notwendigkeit, selbst eine Förderin bzw. einen Förderer zu suchen, bringt die Stipendiatinnen in die Position, selbst aktiv auf Führungspersonen zuzugehen. Bereits diese Kontaktaufnahme kann zu einer Steigerung des Selbstbewusstseins der Nachwuchskräfte beitragen, wenn sie positiv verläuft; bei negativer Rückmeldung dagegen lernen die Stipendiatinnen, mit Absagen umzugehen. Im Rahmen einer Neuauflage des Programms sollte diese Verpflichtung jedoch von Beginn an vermittelt werden, um Missverständnissen vorzubeugen. Zudem sollte den Teilnehmerinnen für diese Suche ausreichend Zeit geben werden. Die eigenständige Suche nach einer Führungsperson war denn auch ein Punkt, der in einer offenen Frage zur allgemeinen Bewertung des KFP von den Stipendiatinnen mehrfach angesprochen wurde. Hierzu seien einige beispielhafte Zitate aus der ersten Erhebungswelle aufgeführt:

- „Zeitliche Planung unrealistisch: zu wenig Zeit für die Suche nach einer geeigneten Förderin.“
- „Der Zeitrahmen, um eine passende Mentorin zu finden, war viel zu knapp bemessen.“
- „Das Wichtigste ist bisher, dass ich dazu gebracht wurde, mir einen Mentor zu suchen. Das hätte ich ohne das Programm nicht gemacht.“
- „Es war am Zeitpunkt der Bewerbung nicht klar, dass die Führungskraft in kürzester Zeit von der Nachwuchskraft gesucht werden soll. Diese Tatsache sollte klarer dargestellt werden, ist sie doch ein wesentlicher Punkt.“

## 3.2 Programmdurchführung / Interne Wirkungsfelder

### 3.2.1 Koordination und Ressourcen

Die Koordination und Durchführung des KFP liegt in den Händen des Cusanuswerks. Der PT im DLR und das zuständige Referat des BMBF wirken dabei als verwaltungstechnisch bzw. als fachlich kontrollierende Instanzen. Die jetzige Steuerung durch das Cusanuswerk ist als sehr gut zu bewerten. Dies wurde auch von den Stipendiatinnen schon in der ersten Erhebung so wahrgenommen:

- „Dank an die OrganisatorInnen.“
- „Frau Dr. Dell ist sehr hilfreich.“
- „Ich möchte betonen, dass ich die persönliche Betreuung durch Frau Dr. Dell sehr gut finde und davon auch etwas lernen kann.“

Sieben der anderen zehn Begabtenförderungswerke waren in der Planungsphase insofern involviert, als sie ihren Stipendiatinnen Informationsmaterialien zu „Talente sichern – Zukunft gestalten“ zukommen ließen. Darüber hinaus signalisierten einige Werke die Bereitschaft, gegebenenfalls ReferentInnen für die Veranstaltungen zu empfehlen. Sehr intensiv eingebracht hat sich zudem die Heinrich-Böll-Stiftung mit ihrer Unterstützung in Form von Räumlichkeiten, Catering etc.

Die Werke erhalten zudem regelmäßig vom Cusanuswerk einen Newsletter, der über das KFP informiert. Mit den beteiligten Begabtenförderungswerken funktioniert die Zusammenarbeit aus Sicht des Cusanuswerks sehr gut. Die Bereitschaft, sich in das KFP selbst aktiv einzubringen, ist bei den übrigen Werken insgesamt jedoch eher gering. Dies dürfte zum einen an mangelnden Kapazitäten und zum anderen auch an der Heterogenität der Werke liegen. Damit steuert das Cusanuswerk auch im Wesentlichen die Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Die zentralen Ansprechpartner beim BMBF sowie beim PT im DLR waren aus ihrer Sicht bis zum Interviewzeitpunkt (nach der Auftaktveranstaltung, vor der ersten Erhebungswelle) immer ausreichend und umfassend über den Projektstand informiert.

Während die Zusammenarbeit zwischen Cusanuswerk und BMBF gut und für beide Seiten zufriedenstellend funktionierte, traten im Verlauf des KFP jedoch Unstimmigkeiten zwischen Cusanuswerk und DLR auf, die nie gänzlich ausgeräumt werden konnten.

Hervorzuheben ist jedoch hinsichtlich der Steuerung des KFP durch das Cusanuswerk insbesondere, dass es gelungen ist, die sehr heterogenen Werke für ein gemeinsames Programm zu gewinnen.

Beim Cusanuswerk sind eine wissenschaftliche Mitarbeiterin in Vollzeit und eine Sekretärin (50% der regulären Arbeitszeit) für die Koordination des KFP verantwortlich. Die wissenschaftliche Mitarbeiterin ist zuständig für die Konzeption des Gesamtprogramms sowie der Seminare, die sie genau wie zu veröffentlichende Texte mit dem PT im DLR abstimmt, für die laufende Organisation des KFP, für die Vertretung des KFP nach außen und schließlich für die Vernetzungsarbeit.

Zu Beginn des KFP war die Hauptaufgabe, die anderen Begabtenförderungswerke für die Teilnahme am KFP zu gewinnen sowie eine externe Evaluation auszuschreiben und schließlich einen Anbieter auszuwählen. Ebenso obliegt es der verantwortlichen wissenschaftlichen Mitarbeiterin, die verwaltungstechnischen Abläufe (Reisekostenabrechnungen, ggf. Mahnungen) der Buchhaltung einzuleiten. Für all diese Aufgaben war und ist die zuständige Person mehr als ausreichend fachlich qualifiziert. Mit diesen **personellen Ressourcen** ist das Cusanuswerk gut für eine erfolgreiche Durchführung des KFP ausgestattet. Beim PT im DLR sind ebenfalls zwei Personen (eine wissenschaftliche Mitarbeiterin, eine Mitarbeiterin in der Administration) in das KFP involviert, die sich jedoch parallel noch für eine Vielzahl anderer Projekte und Programme verantwortlich zeichnen. Der PT im DLR ist gegenüber dem zuständigen Referat im BMBF berichtspflichtig.

Als **Qualitätssicherungssystem** ist neben der prozessbegleitenden Evaluation des KFP die „Hausrunde“ des Cusanuswerks zu sehen. Die „Hausrunde“ bezeichnet ein internes, wöchentlich stattfindendes Kolloquium der ca. acht wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Leitung des Cusanuswerks. In dieser Runde wird u.a. auch der Projektstand beim KFP besprochen, so dass Rückmeldungen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich sind. Zusätzlich zeichnet sich das Cusanuswerk aus Sicht der für die

Durchführung des KFP zuständigen Person durch eine eher flache Hierarchie aus, die ständige Rückkopplungen und Abstimmungen erlaubt.

Die **finanziellen Ressourcen** des KFP sind eher kritisch zu sehen. Diese sind aus Sicht des Cusanuswerks insbesondere im Hinblick auf die Veranstaltungen nicht ausreichend kalkuliert. In der Planungsphase wurden bei der Kostenkalkulation Werte aus anderen Programmen des Cusanuswerks herangezogen, wobei nicht berücksichtigt wurde, dass das KFP auf Seiten der Führungskräfte Personen anspricht, die gewisse Standards erwarten: Während die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anderer Veranstaltungen des Cusanuswerks üblicherweise ‚nur‘ ein Ticket zweiter Klasse erstattet bekommen, ist dies bei den hochkarätigen Führungskräften im KFP (z.B. bei Geschäftsführerinnen eines DAX-Unternehmens) nicht üblich. Dementsprechend kritisierte beispielsweise eine Führungskraft bei der Online-Befragung, dass eine Erstattung der Kosten für die Sitzplatzreservierung nicht möglich war.

Ebenso verhält es sich mit den Referentinnen und Referenten: Die im Rahmen des KFP eingesetzten Trainerinnen sind oft freiberuflich tätig und rechnen zu Tagessätzen ab, die nicht mit den üblichen Aufwendungen für Veranstaltungen des Cusanuswerks zu vergleichen sind. Zudem ist es aufgrund struktureller Hemmnisse nicht möglich, zumindest für einzelne Veranstaltungen Sponsoren einzuwerben. Dies alles führt dazu, dass das KFP bereits zum Zeitpunkt des ersten Zwischenberichts für das Cusanuswerk ein Zuschussgeschäft darstellte.

Der Finanzierungsplan des KFP berücksichtigt keine Aufwendungen für Kinderbetreuungsangebote während der Seminare und Veranstaltungen. Aus Sicht der Evaluation sollte dies jedoch gerade in einem Programm, das u.a. auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie abzielt, einkalkuliert werden, um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern entsprechende Kinderbetreuungsangebote zur Verfügung stellen zu können. Um diese Problematik etwas zu lindern hat das BMBF im späteren Verlauf des KFP die finanziellen Ressourcen aufgestockt.

Die Weiterführung des KFP nach der ersten Runde war lange ungeklärt. Aus Sicht des BMBF wurde hier ein Impuls gegeben in der Erwartungshaltung, dass sich das KFP (bei nachweislichem Erfolg) möglichst verselbständigen sollte, um Frauen langfristig bessere Karrierechancen zu ermöglichen. Erst Anfang 2009 waren die Signale für eine Fortführung des Programms seitens des BMBF nach den sehr positiven Rückmeldungen aller Beteiligten eindeutig, und dies auch mit einer verbesserten Finanzierung.

Die **nachhaltigen Wirkungen** des KFP für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können derzeit noch nicht abgeschätzt werden, auch wenn die deutliche Mehrheit der Befragten beabsichtigt, Kontakte zu verstetigen (vgl. Kap. 3.3.7). Eine Befragung mehrere Jahre nach Abschluss des Programms hinsichtlich der Karriereeffekte des KFP wäre interessant und aufgrund der üblicherweise starken Bindung der Stipendiatinnen an ihre Werke auch in organisatorischer Hinsicht möglich.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Zentrale Aspekte einer solchen Befragung könnten sein, retrospektiv den Einfluss des Programms auf die eigene Karriere abzuschätzen, oder nachzufragen, inwiefern noch Kontakte aus dem KFP bestehen und wie diese genutzt werden.

### 3.2.2 Akquirierung und Auswahl der Bewerberinnen

Zur Öffentlichkeitsarbeit für das KFP und zur **Akquirierung** von Stipendiatinnen organisierte das Cusanuswerk eine Informationsveranstaltung, zu der Vertreterinnen und Vertreter aller Begabtenförderungswerke eingeladen wurden. Bis auf zwei sind alle Werke dieser Einladung gefolgt. Zudem wurde in der sogenannten „AG der Werke“, einer Arbeitsgemeinschaft, in der sich Vertreterinnen und Vertreter aller Begabtenförderungswerke regelmäßig treffen und austauschen, über das KFP informiert.<sup>12</sup>

Mehr als 100 Bewerbungen von Stipendiatinnen erreichten das Cusanuswerk für die 40 zur Verfügung stehenden Plätze im KFP. Zur Auswahl der Stipendiatinnen wurden folgende Kriterien angelegt:

- Der Bewerbungsbogen mit Lebenslauf sollte formal korrekt und fristgerecht eingereicht werden.
- Die Bewerberinnen sollten ihre Motivation zur Teilnahme an dem KFP in einem gesonderten Schreiben darstellen.
- Schließlich sollten die Stipendiatinnen bereit sein, an allen vier Terminen (s.o.) präsent zu sein.

Auf die einzelnen Begabtenförderungswerke verteilten sich die ausgewählten Stipendiatinnen wie folgt:

**Tab. 2: Verteilung der Stipendiatinnen**

Begabtenförderungswerk	Personen	Prozent
Cusanuswerk – Bischöfliche Studienförderung	14	35%
Heinrich-Böll-Stiftung	8	20%
Stiftung der deutschen Wirtschaft – Studienförderungswerk Klaus Murmann	6	15%
Evangelisches Studienwerk Villigst	3	8%
Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit	3	8%
Konrad-Adenauer-Stiftung	3	8%
Rosa Luxemburg Stiftung	1	3%
Studienstiftung des deutschen Volkes	1	3%
Elitenetzwerk Bayern <sup>13</sup>	1	3%
<b>Gesamt</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

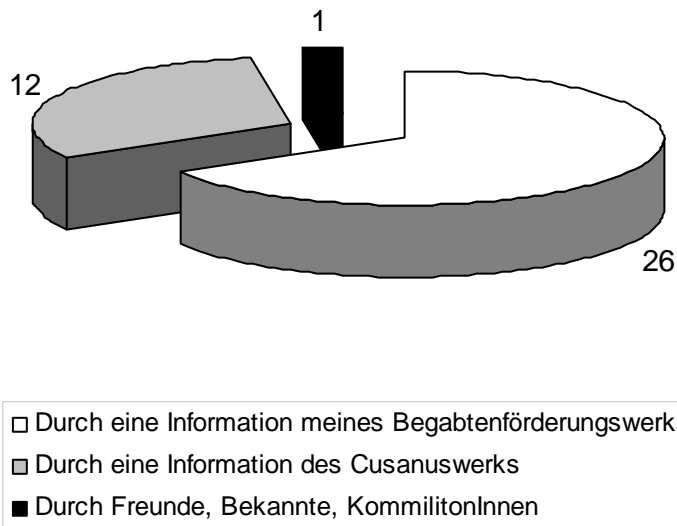
Somit kann die Werbung bei den übrigen Begabtenförderungswerken insofern als erfolgreich eingestuft werden, als dass bereits in der ersten Auflage des KFP bis auf drei Werke (die Hans-Böckler-Stiftung, die Hanns-Seidel-Stiftung und die Friedrich-Ebert-Stiftung) alle Werke im KFP vertreten waren.

<sup>12</sup> Vgl. [www.begabte.de](http://www.begabte.de) (Stand: 14. April 2009) zur Arbeitsgemeinschaft der Werke.

<sup>13</sup> Im Gegensatz zu den anderen genannten Werken ist das Elitenetzwerk Bayern kein Begabtenförderungsnetzwerk des Bundes, d.h. mit Mitteln des Bundesministeriums für Forschung und Bildung finanziert, sondern ein Angebot der Bayerischen Staatsregierung mit Unterstützung der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft.

Folgende Abbildung informiert darüber, wie die Stipendiatinnen auf das KFP aufmerksam wurden:

**Abb. 1: Werbung für das KFP (Stipendiatinnen)**



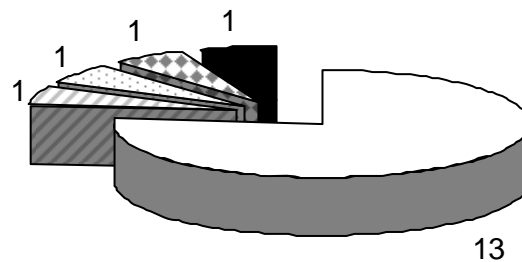
(Frage: „Wie haben Sie von dem Programm „Talente sichern – Zukunft gestalten“ erfahren?“, Angaben in absoluten Zahlen)

Aus dieser Abbildung kann geschlussfolgert werden, dass sich neben dem Cusanuswerk auch die anderen Begabtenförderungswerke intensiv für die Werbemaßnahmen des KFP engagierten.

Die Auswahl der Förderinnen und Förderer gestaltete sich wie bereits ausgeführt aufgrund des zeitlichen Drucks etwas problematisch, war aber im Nachhinein mehr als zufriedenstellend, da von den 40 ausgewählten Stipendiatinnen bis zur Auftaktveranstaltung Ende November 2007 38 mit einer Führungskraft *gematcht* werden konnten. Eine weitere Stipendiatin fand einen Tag nach der ersten Veranstaltung eine passende Person, und die letzte Nachwuchskraft konnte Anfang Januar 2008 vermittelt werden.

Die folgende Abbildung stellt dar, wie die Förderinnen und Förderer vom KFP erfahren haben:

Abb. 2: Werbung für das KFP (Förderer und Förderinnen)



- Ich wurde von einer Nachwuchskraft angesprochen.
- Durch eine Information des Cusanuswerks
- Durch Freunde, Bekannte, ArbeitskollegInnen
- Sonstiges
- Keine Angabe

(Frage: „Wie haben Sie von dem Programm „Talente sichern – Zukunft gestalten“ erfahren?“, Angaben in absoluten Zahlen)

Drei Viertel der befragten Führungskräfte wurden von einer Stipendiatin angesprochen. Aufgrund des Fakts, dass die Stipendiatinnen gebeten wurden, selbst bei der Suche nach einer Führungskraft aktiv zu werden, könnte der Anteil in der Grundgesamtheit aller 40 Führungskräfte noch höher liegen. Die Person unter „Sonstiges“ wurde von einem anderen Begabtenförderungswerk auf das KFP hingewiesen.

### Heterogenität der Gruppe

Insgesamt war die Gruppe der Nachwuchskräfte in dreifacher Hinsicht heterogen:

- Sie kamen aus verschiedenen *Begabtenförderungswerken*, die sich hinsichtlich ihrer Ausrichtung oder Weltanschauung doch teils erheblich voneinander unterscheiden.
- Sie stammen aus unterschiedlichen Studiengängen.
- Sie befanden sich zum Zeitpunkt des Eintritts in das KFP in unterschiedlichen Lebenssituationen: Während einige noch sehr junge Universitätsabsolventinnen waren, haben andere bereits Berufserfahrung gesammelt.

Hier stellt sich damit auch die Frage, wie diese Heterogenität von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern selbst rückblickend bewertet wird.

**Tab. 3: Bewertung der Heterogenität der Gruppe**

	Nachwuchskräfte		Führungskräfte	
	Absolut	%	Absolut	%
Nein, die Gruppe war nicht zu heterogen.	20	69,0%	9	56,3%
Ja, die Gruppe war zu heterogen, weil...	7	24,1%	5	31,3%
Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen.	2	6,9%	2	12,5%
<b>Gesamt</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

(Frage: „Die Nachwuchskräfte kamen aus verschiedenen Begabtenförderwerken und auch aus ganz unterschiedlichen Studiengängen. Denken Sie, dass die Gruppe der Nachwuchskräfte zu heterogen war, z.B. hinsichtlich der wissenschaftlichen Disziplinen?“)

Bei den Nachwuchskräften ist eine deutliche Mehrheit der Meinung, dass die Gruppe nicht zu heterogen war. Im Gegenteil merkten viele an, dass gerade die Heterogenität als eine Bereicherung empfunden wurde.

- „Die eigene Arbeit spielt sich meist in einem eng begrenzten Umfeld ab. Ein interdisziplinärer Austausch ist dahingehend sehr hilfreich.“
- „Die Gruppe war sehr heterogen, aber das war auch eine große Bereicherung!“
- „Im beruflichen Alltag habe ich genug mit fachlichen KollegInnen zu tun, deshalb genieße ich die Verschiedenartigkeit der Menschen in Veranstaltungen wie die im Rahmen des Förderprogramms. (...) Die Heterogenität bezüglich der Förderwerke, aus denen die anderen kamen, fand ich ein besonderes Plus!“
- „Ja die Gruppe war sehr heterogen, aber das war auch die Herausforderung - ich fand es gut so.“
- „Gerade die Heterogenität der Gruppe hat m. E. für einen interessanten Austausch gesorgt; sorgte außerdem dafür, einmal über den Tellerrand des eigenen Fachgebietes zu schauen; oftmals konnte ich - unabhängig von den verschiedenen Disziplinen – ganz ähnliche Probleme und Fragen (v. a. in Bezug auf: Schwierigkeiten beim Berufseinstieg, Durchsetzen gegenüber männlichen Kollegen, Promotion oder Habilitation ja oder nein? etc.) bei den Mentees feststellen.“

Doch die Nachwuchskräfte äußerten sich teils auch sehr differenziert zur ‚Problematik‘ der Heterogenität:

- „Heterogenität bezüglich Disziplinen war sehr gut, aber hinsichtlich des Alters/beruflichen Entwicklungsstandes waren die Anliegen zu unterschiedlich, z.B. die Frage Promotion oder nicht stellte sich für einen Grossteil der Teilnehmerinnen nicht, ich hatte keinen Bezug zu den Frauen, die vor dieser Frage standen. Frauen, die explizit keinen zukünftigen Kinderwunsch hatten, müssten meiner Meinung nach nicht in so einem Programm gefördert werden, Schwierigkeiten in der Karriere ja v.a. wenn Frau beides will => sehr heterogene Ansichten und Interessenschwerpunkte (z.B. bei Vereinbarkeit) Rückmeldung von anderen Teilnehmerinnen: ältere Frauen Mitte/Ende 30 konnten mit ganz jungen Frauen nur schwer eine gemeinsame Gesprächsbasis finden“
- „Ich denke ja und nein. Es kommt dabei auf die Schwerpunktsetzung des Programms an. Die Heterogenität verschaffte dem ganzen Programm eine große Lebendigkeit, weil jede einen ganz anderen Erfahrungsschatz mit einbringen konnte und sich niemand in Konkurrenz mit anderen fühlte. Heterogener als die Fächer empfand ich die Lebensphasen der einzelnen Teilnehmerinnen.“
- „(...) Eigentlich empfand ich die Heterogenität immer als etwas positives, da diese Vielfalt mir im Alltag fremd ist. Die Mischung aus allen Begabtenförderungen empfand ich als ganz toll!!“

Doch im Rückblick muss ich sagen, dass leider auch die Schnittmenge unter den Mentees dadurch kleiner wird. Ich habe es bevorzugt, mich mit anderen Frauen auszutauschen, die ähnliche Probleme im Arbeitsalltag in der Wirtschaft haben wie ich. Dennoch glaube ich, dass die längerfristigen Herausforderungen wie bspw. Karriere und Familie unabhängig von der wissenschaftlichen Disziplin sind.“

Die Führungskräfte äußern sich zum Thema Heterogenität dagegen insgesamt etwas kritischer. Bei diesen ist nur etwas mehr als die Hälfte der Antwortenden der Auffassung, dass die Verschiedenartigkeit kein Problem war.

- [Ja, die Gruppe war zu heterogen, weil... ] „... für wissenschaftliche Karrieren häufig andere Aspekte maßgeblich sind als etwa in der Wirtschaft, zeitliche Planungen sind andere, es geht immer auch um Forschungsinhalte, nicht nur um Organisatorisches bzw. Lebensplanerisches. Selbst innerhalb der Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses sind die Anforderungen an Geisteswissenschaftlerinnen andere als die an Naturwissenschaftlerinnen.“
- [Ja, die Gruppe war zu heterogen, weil... ] „... einige Mentees eher an Karrierefindung im Sinne von wie finde ich meinen eigenen Weg; wie bekomme ich eine Halbtagsstelle; wie vermeide ich Überarbeitung interessiert waren und andere eher an einem wie werde ich zur Führungskraft und übernehme Verantwortung nicht nur für mich sondern auch für Mitarbeiter, ein Unternehmen, eine Idee etc. Diese 2. Gruppe sollte eigentlich im Fokus des Karriereförderprogramms stehen.“
- „Ich fand die Interdisziplinarität sehr gut. Schwierig fand ich eher die Verschiedenheit der Ausgangsstufen bei den Teilnehmerinnen. Die einen studierten noch, die anderen waren schon fertig; die einen promovierten noch, andere hatten das alles schon hinter sich und standen bereits im Beruf. Das führte natürlich ständig zu einer Definition von Karriere und der Frage, ob man diese überhaupt machen möchte. Das wie stand m.E. häufig im Hintergrund.“
- „Ich fand es waren sehr viele aus dem Unibereich, das war mir etwas too much. Aber die Heterogenität hat zum Erfolg beigetragen!“
- [Ja, die Gruppe war zu heterogen, weil... ] „... Probleme in Wissenschaft und Wirtschaft doch zu unterschiedlich sind.“

Da die Gesamtkonzeption des KFP, d.h. als ein Angebot an junge Frauen aller Begabtenförderwerke, und damit das Auswahlverfahren voraussichtlich nicht geändert werden, wird aus Sicht der Evaluation die Heterogenität künftig ein Thema und damit eine Herausforderung bleiben. Damit dies weiterhin in erster Linie als befruchtend erlebt wird, erscheint es hilfreich, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer parallel zu den Veranstaltungen ermutigt werden, – wie schon in der ersten Auflage des KFP – Netzwerke zu knüpfen oder kleinere Arbeitsgruppen (wie z.B. „Probleme in der Wissenschaft“) zu initiieren, in denen dann intensiver auf die jeweiligen Probleme einer bestimmten Ausrichtung bzw. eines beruflichen Entwicklungsstandes fokussiert werden kann.

### 3.3 Externe Wirkungsfelder

#### 3.3.1 *Erwartungen und Nutzen seitens der Teilnehmerinnen*

In der ersten Erhebung wurden die Nachwuchskräfte gefragt, welche Erwartungen sie an das KFP haben. Dazu wurden ihnen verschiedene mögliche Erwartungen vorgegeben, die sie auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 6 (völlig unwichtig) einstufen sollten. In den drei folgenden Erhebungswellen wurden die Aspekte erneut aufgeführt. Nun sollten die Stipendiatinnen einschätzen, ob sie bezüglich dieser Aspekte durch das Karriereförderprogramm (bereits) profitiert haben. Die folgende Tabelle weist die Mittelwerte für die ersten drei Erhebun-

gen aus. Um die Ergebnisse präziser interpretieren zu können, ist für die vierte Erhebung zusätzlich zum Mittelwert angegeben, für wie viele Personen ein bestimmter Aspekt in der tutoralen Beziehung gar nicht relevant war. Die Standardabweichung zeigt, wie stark die Werte um den Mittelwert streuen. Eine geringe Standardabweichung lässt darauf schließen, dass die Befragten relativ homogen geantwortet haben und dass nur wenige Befragte einen Aspekt wesentlich anders bewerteten als die Mehrheit.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Für die ersten drei Erhebungen wird aus Gründen der Übersichtlichkeit auf Informationen zur Streuung verzichtet, zumal sie bereits in den bisherigen Evaluationsberichten enthalten waren.

**Tab. 4: Erwartungen der Nachwuchskräfte und Nutzen**

	MW (E I)	MW (E II)	MW (E III)	MW (E IV) (SD; „n. r.“; n)
Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven	1,18	2,17	2,27	2,03 (0,73; 0; 29)
Informationen zu Berufs- und Karriereplanung	1,26	2,21	2,65	2,10 (0,80; 0; 30)
Kontaktvermittlung, Einführung in Netzwerke bzw. Aufbau von Netzwerken	1,45	3,45	2,71	2,79 (1,21; 0; 29)
Stärkung meines Auftretens in Beruf- und Privatleben	1,62	2,52	2,20	2,07 (1,77; 1; 29)
Steigerung meines Muts zur Karriere	1,70	2,14	2,17	1,71 (0,60; 1; 29)
Einblick in ein mich interessierendes Tätigkeitsfeld	1,76	-	2,66	2,12 (0,97; 4; 29)
Informationen zur Vereinbarkeit von Familie/Kind(ern) und Beruf	1,76	3,57	3,28	2,93 (1,21; 3; 30)
Gegenseitige Motivierung	1,76	2,34	1,97	1,75 (0,70; 1; 29)
Positive Impulse für mein Selbstbewusstsein	1,87	1,89	2,06	1,72 (0,65; 0; 29)
Schlüsselqualifikationen (z.B. Kooperationsfähigkeit, Denken in Zusammenhängen, Engagement) erwerben bzw. ausbauen	1,92	3,79	4,00	3,42 (1,35; 5; 29)
Rat und / oder Unterstützung bei meiner mittel- und langfristigen Lebensplanung	1,97	2,54	3,07	2,52 (1,12; 0; 29)
Initiierung eines wissenschaftlichen Austauschs	2,68	3,84	3,09	2,94 (1,34; 12; 28)
Informationen zu Bewerbungen	2,76	3,22	2,56	2,46 (0,98; 6; 30)
Arbeits-/Praktikumsplatzvermittlung	3,41	3,85	2,66	3,25 (1,77; 13; 29)
Betreuung von Qualifizierungsarbeiten (Promotion, Diplom, Magister o.ä.)	3,92	3,40	3,42	3,20 (1,55; 20; 29)
Hilfe bei der Schwerpunktsetzung in Studium / Promotion	3,97	3,10	3,31	2,82 (1,60; 19; 30)
Informationen zu Fragen des Studiums	4,76	3,11	4,00	3,86 (1,57; 23; 30)

(Frage in Erhebung I: „Welche Erwartungen haben Sie an das Karriereförderprogramm?“ Skala von 1 = sehr wichtig bis 6 = völlig unwichtig.

Frage in Erhebung IV: „Inwiefern haben Sie bezüglich der folgenden Aspekte von dem Karriereförderprogramm profitiert, falls diese in der tutoralen Beziehung für Sie wichtig waren?“<sup>15</sup>

Skala von 1= sehr stark profitiert bis 6 = gar nicht profitiert, MW: Mittelwert, n.r.: nicht relevant, SD: Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden.)

Betrachtet man den gesamten Verlauf der bisherigen Bewertungen, so fällt auf, dass zu Beginn sehr viele Aspekte als sehr wichtig eingestuft wurden. Nachdem in der zweiten und drit-

<sup>15</sup> Frage in Erhebung II und III: „Inwiefern haben Sie bezüglich der folgenden Aspekte bereits von dem Karriereförderprogramm profitiert, falls diese in der tutoralen Beziehung für Sie wichtig sind?“

ten Welle etwas Ernüchterung eintrat, kommt nun in der abschließenden Befragung nochmals die äußerst positive Bewertung des Nutzens des KFP für die Nachwuchskräfte zum Ausdruck. In nahezu allen Aspekten steigen die Mittelwerte nochmals gegenüber der vorherigen Erhebung an, teilweise sogar über das Erwartungsniveau in der ersten Befragung. Beispielhaft hierfür seien die Stärkung des Selbstbewusstseins durch das KFP oder die gegenseitige Motivierung in der tutoralen Beziehung genannt.

Hervorgehoben seien auch die Aspekte „Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie „Unterstützung bei meiner Lebensplanung“. Während beide Aspekte zu Beginn des KFP als sehr wichtig erachtet wurden und in den Zwischenerhebungen etwas negativer beurteilt wurden, konnten die Werte nun noch mal gesteigert werden. Dies mag durchaus auch auf die Thematik der Abschlussveranstaltung, „Leben und Arbeiten im Einklang“, die sich eben gerade mit solchen Themen auseinandersetzt, zurückzuführen sein.

Insbesondere die Aspekte, die dezidiert auf die Karriere der Stipendiaten fokussieren, wurden im Verlauf des KFP tendenziell immer besser bewertet: die „Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven“ und die „Informationen zu Berufs- und Karriereplanung“, „Einblicke in Tätigkeitsfelder“, und auch allgemein im „Mut zur Karriere“ haben die Nachwuchskräfte profitiert.

Keinen großen Nutzen konnten die Stipendiatinnen bei den Themen „Betreuung von Qualifizierungsarbeiten“ und „Informationen zum Studium“ verbuchen. Aus Sicht der Evaluation ist dies allerdings nicht sonderlich kritisch zu werten, da es sich dabei zum einen um Themen handelt, die für die meisten Teilnehmerinnen (etwa zwei Drittel) irrelevant sind. Zum anderen sind die hohen Standardabweichungen auffällig, d.h. von den wenigen, die zu den Punkten eine Einschätzung abgaben, haben manche sehr stark und andere weniger profitiert.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Erwartungen der Nachwuchskräfte zu Beginn des KFP sehr hoch waren. Nachdem sich im Verlauf des Programms etwas Ernüchterung einstellte, werden nun rückblickend die meisten Aspekte wieder gut bis sehr gut bewertet. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass die Stipendiatinnen zum Abschluss auch ihrer großen Zufriedenheit mit dem KFP Ausdruck verleihen wollten. Unabhängig davon ist der Nutzen des Programms für die Teilnehmerinnen aus deren eigener Sicht offensichtlich.

### **3.3.2 Erwartungen und Nutzen seitens der Förderinnen und Förderer**

In der ersten Erhebung wurden auch die Förderinnen und Förderer gefragt, welche Erwartungen sie an eine Teilnahme am Karriereförderprogramm knüpfen. Im späteren Verlauf wurde eruiert, ob sie zu den verschiedenen Aspekten selbst profitiert haben.<sup>16</sup> Die folgende Tabelle stellt diese Erwartungen aus der ersten Erhebung der Bewertung des Nutzens in den beiden späteren Befragungswellen, an denen die Förderinnen und Förderer teilgenommen haben, gegenüber.

---

<sup>16</sup> Die Items wurden dazu sprachlich teilweise leicht angepasst. So wurde beispielsweise aus „Ich möchte einen jungen Menschen für meinen Beruf begeistern“ in der ersten Erhebung später „Ich konnte einen jungen Menschen für meinen Beruf begeistern.“

**Tab. 5: Erwartungen der Förderinnen und Förderer und Nutzen**

	MW (E I)	MW (E III)	MW (E IV) (SD; „n. r.“; n)
Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven geben	1,27	1,85	1,82 (0,81; 0; 17)
Informationen zu Berufs- und Karriereplanung weitergeben.	1,63	1,65	1,65 (0,49; 0; 17)
Kontaktvermittlung, Einführung in Netzwerke bzw. Aufbau von Netzwerken	2,00	2,84	2,33 (1,29; 2; 17)
Informationen zu Bewerbungen weitergeben.	2,21	2,06	1,86 (0,95; 3; 17)
Rat und / oder Unterstützung zur mittel- und langfristigen Lebensplanung geben.	2,25	2,16	2,41 (1,12; 0; 17)
Einblick in mein Tätigkeitsfeld geben	2,31	1,68	1,82 (0,64; 0; 17)
Gegenseitige Motivierung	2,47	2,89	2,07 (1,10; 2; 17)
Informationen zu Vereinbarkeit von Familie/ Kind(ern) und Beruf weitergeben.	2,53	2,82	2,87 (1,46; 1; 16)
Ich möchte junge Menschen für meinen Beruf begeistern.	2,57	2,50	2,00 (0,71; 4; 17)
Positive Impulse für meine persönliche Entwicklung	3,07	3,06	2,38 (1,33; 3; 16)
Ich möchte meine Führungskompetenzen ausbauen.	3,21	3,25	3,07 (1,22; 2; 17)
Initiierung eines wissenschaftlichen Austauschs	3,40	3,25	3,14 (2,04; 10; 17)
Schlüsselqualifikationen (z.B. Kooperationsfähigkeit, Denken in Zusammenhängen, Engagement) erwerben bzw. ausbauen	3,57	3,80	3,58 (1,38; 5; 17)
Informationen zu Fragen des Studiums beantworten.	3,71	3,20	1,86 (0,69; 10; 17)
Arbeits- / Praktikumsplatzvermittlung	3,73	3,10	2,67 (1,73; 8; 17)
Betreuung von Qualifizierungsarbeiten (Promotion, Diplom, Magister o.ae.)	4,23	3,57	2,80 (1,30; 12; 17)

Frage in Erhebung IV: „In welchem Maße haben Sie aus Ihrer Sicht bezüglich der folgenden Aspekte von dem Karriereförderprogramm profitiert, sofern diese für Sie relevant waren?“<sup>17</sup>  
 Skala von 1 = sehr wichtig bis 6 = völlig unwichtig, „n.r.“=nicht relevant, SD: Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

Im Vergleich zu den Erwartungen und dem Nutzen der Stipendiatinnen fällt bei den Förderinnen und Förderern auf, dass ihre Werte aus den drei Erhebungen deutlich näher beieinander liegen. Dies könnte man dahingehend interpretieren, dass die Erwartungen der Förderinnen und Förderer wesentlich realistischer waren.

Ähnlich wie bei den Nachwuchskräften sind die abschließenden Bewertungen fast aller Aspekte positiver als die Zwischenbewertung in Erhebung III.<sup>18</sup> Hervorgehoben seien dabei die

<sup>17</sup> Frage in Erhebung I: „Welche Erwartungen haben Sie an das Karriereförderprogramm?“. Frage in Erhebung III: „In welchem Maße haben Sie aus Ihrer Sicht bezüglich der folgenden Aspekte bereits von dem Karriereförderprogramm profitiert, sofern diese für Sie relevant sind?“

<sup>18</sup> An der zweiten Erhebung nahmen die Förderinnen und Förderer nicht teil, da auch das entsprechende Seminar nur den Nachwuchskräften offen stand.

Möglichkeiten, Informationen zu Bewerbungen weiterzugeben sowie ganz allgemein junge Menschen für den eigenen Beruf zu begeistern. Beide Aspekte wurden kontinuierlich besser bewertet. Auffällig ist – wie bei den Nachwuchskräften -, dass des Öfteren die rückblickende Bewertung höher ist als die Hoffnung zu Beginn des KFP. So konnten die Förderinnen und Förderer ihren Partnerinnen beispielsweise über die eigene Erwartung hinaus Einblicke in das eigene Tätigkeitsfeld geben und Arbeits- oder Praktikumsplätze vermitteln. Selbst stärker als erwartet profitiert haben die Führungskräfte auch vom wissenschaftlichen Austausch, der gegenseitigen Motivierung in der tutoralen Beziehung sowie vom Ausbau ihrer Führungskompetenzen. Auch konnten die Förderinnen und Förderer dem KFP ganz allgemein positive Impulse für die persönliche Entwicklung abgewinnen.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Förderinnen und Förderer gerade bei den Aspekten, die sie zu Beginn als sehr wichtig erachteten (Bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven unterstützen, Informationen zur Karriereplanung geben, Einführung in Netzwerke), auch rückblickend der Ansicht sind, hier großen Nutzen gestiftet zu haben. Der einzige Aspekt, der aus dem sehr positiven Gesamtbild ein wenig heraus fällt, ist der Erwerb bzw. Ausbau von Schlüsselqualifikationen mit der Wertung 3,58 auf der sechsstufigen Skala. Allerdings ist hier das hohe Ausgangsniveau der Förderinnen und Förderer zu berücksichtigen. Zudem ist der Erwerb von Schlüsselqualifikationen für diese Personen nicht der ausschlaggebende Anreiz zur Teilnahme an einem solchen KFP. Vielmehr steht die schlichte Freude an der Begleitung einer Stipendiatin im Vordergrund, wie bereits im dritten Zwischenbericht der Evaluation herausgestellt wurde.

Festzuhalten bleibt daher, dass alle Teilnehmerinnen, Nachwuchs- wie Führungskräfte, das KFP mit klaren Erwartungen besucht haben. In erster Linie handelte es sich dabei um Aspekte rund um den Eintritt ins Berufsleben, beispielsweise Unterstützung bei der fachlichen Ausrichtung oder der Karriereplanung allgemein. Beide Seiten konnten hierbei auch großen Nutzen aus dem KFP ziehen. Fragen zum Studium oder zu Qualifizierungsarbeiten standen allgemein weniger im Vordergrund der tutoralen Beziehungen.

Neben den guten bis sehr guten Bewertungen bleiben also nur zwei Aspekte, die insgesamt weniger gut bewertet wurden: Zum einen handelt es sich dabei um den Ausbau von Schlüsselqualifikationen. Hier konnten beide Gruppen nach eigener Aussage kaum von ihrer Teilnahme am KFP profitieren. Dies dürfte, wie bereits ausgeführt, zum einen an dem hohen Ausgangsniveau der Teilnehmerinnen und Teilnehmer liegen, zum anderen aber auch daran, dass keine Veranstaltung sich dezidiert auf diesen Aspekt bezog. Zudem erhofften sich auch nur die Nachwuchskräfte hier einen Zuwachs. Zum anderen hätte man sich möglicherweise eine (noch) höhere Bewertung in Bezug auf den Austausch von Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewünscht, auch wenn hier im Verlauf des KFP ein deutlicher Anstieg zum positiven Ende der Skala zu verzeichnen war und das Thema möglicherweise viele der jüngeren Nachwuchskräfte noch nicht betrifft. Nichtsdestotrotz: Das sehr gute Gesamtbild kann durch diese beiden Aspekte kaum getrübt werden.

### 3.3.3 Zufriedenheit mit der Abschlussveranstaltung

Für die Bewertung der Zufriedenheit mit der Abschlussveranstaltung in Berlin wurden weitgehend die gleichen Aspekte abgefragt wie bei der ersten Erhebung zur Auftaktveranstaltung, bei der zweiten Erhebung zum Seminar in Niederalteich<sup>19</sup> sowie dem Seminar in Köln. Auf die Ergebnisse der drei ersten Veranstaltungen soll allerdings im Folgenden nur noch insofern eingegangen werden, als Vergleiche zu den vorangegangenen Veranstaltungen erkenntnisreich sind.

Die Abschlussveranstaltung des cusanischen KFP für Frauen fand am 14./15. Februar 2009 im Dietrich-Bonhoeffer-Haus in Berlin statt. Eines der zentralen Themen war dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Daneben sollte aber auch Raum gegeben werden, um den tutoralen Beziehungen einen persönlichen Abschluss zu ermöglichen. Zudem wurden im Rahmen eines kleinen, musikalisch untermalten Festaktes den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Teilnahmezertifikate überreicht.

Von den an der Befragung teilnehmenden 30 Stipendiatinnen waren 29 auch bei dem Seminar. Von den siebzehn Förderinnen und Förderern, die den Fragebogen ausfüllten, waren immerhin dreizehn anwesend. Dies ist, wie schon bereits bei den Veranstaltungen zuvor, der hohen zeitlichen Belastung der Führungskräfte geschuldet. Dies wurde auch in der letzten Erhebung wieder angemerkt:<sup>20</sup>

- „Habe nur Zeit für Nachwuchskraft, nicht für Termine.“
- „Ich bedauere, dass ich die Angebote nicht wahrnehmen konnte, die für die Mentorinnen da waren. Ein ganzes Wochenende ist für mich zuviel, mehrere sind unmöglich.“

Die folgende Tabelle zeigt, wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verschiedene Aspekte des Seminars bewerteten. Dabei werden zuerst das Tagungszentrum an sich und dann die Qualität der Veranstaltung selbst untersucht.

---

<sup>19</sup> Das Seminar in Niederalteich richtete sich ausschließlich an die Stipendiatinnen, so dass hierzu auch nur die Nachwuchskräfte befragt wurden.

<sup>20</sup> Im Anhang finden sich alle Antworten auf die offenen Fragen.

**Tab. 6: Bewertung der Abschlussveranstaltung in Berlin**

Wie zufrieden waren Sie...	Nachwuchskräfte				Führungskräfte			
	MW	SD	„weiß nicht“	n	MW	SD	„weiß nicht“	n
... mit der Unterbringung?	1,58	0,72	5	29	1,38	0,52	3	11
... mit der Verpflegung im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	2,03	1,09	0	29	1,83	0,83	0	12
... mit den Räumlichkeiten im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	2,34	1,01	0	29	1,92	1,00	0	12
... mit dem Service im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	1,90	0,86	0	29	1,67	0,78	0	12
... mit dem Ambiente im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	2,36	1,16	0	28	2,08	1,00	0	12
... mit der Organisation der Abschlussveranstaltung durch das Cusanuswerk?	2,29	1,01	0	28	2,23	1,24	0	13
... mit den Möglichkeiten zur Netzwerkbildung mit den übrigen Nachwuchskräften?	2,28	1,00	0	29	2,42	1,24	0	12
... mit den Möglichkeiten zur Netzwerkbildung mit den übrigen Förderinnen/ Förderern?	2,97	1,09	0	29	2,23	0,93	0	13
... mit den Partizipationsmöglichkeiten?	2,79	1,08	0	29	2,67	1,30	0	12
... mit der zeitlichen Gestaltung?	2,79	1,18	0	29	2,85	1,07	0	13
... mit der Gestaltung der Zertifikatsverleihung?	2,76	1,06	0	29	2,11	1,17	0	13
... mit der Abschlussveranstaltung insgesamt?	2,97	1,09	0	29	2,38	0,87	0	13

(Skala von 1 = sehr zufrieden bis 6 = sehr unzufrieden, MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, n = Gesamtzahl der Antwortenden)

(Quelle: Erhebung IV)

Wie schon die vorausgegangenen Veranstaltungs- und Seminarorte erhielt auch das Dietrich-Bonhoeffer-Hotel in Berlin insgesamt sehr gute Bewertungen hinsichtlich Unterbringung, Verpflegung, Räumlichkeiten, Service und Ambiente.

Als Hauptkritikpunkt erweisen sich wie bei den vergangenen Treffen die offensichtlich mangelnden Gelegenheiten zum Networking, insbesondere zu den Stipendiatinnen aus Sicht der Förderinnen und Förderer und umgekehrt zu den Förderinnen und Förderern aus Sicht der Stipendiatinnen. Dies dürfte vermutlich auch in dem zeitlich sehr eng gesteckten Rahmen begründet sein, der in Berlin zudem auf zwei Tage insgesamt beschränkt war. Dementsprechend sind die Bewertungen der „zeitlichen Gestaltung“ sowie der Networking-Möglichkeiten mit der jeweils anderen Gruppe eher mäßig bis schwach. Dies wurde auch in den Anmerkungen mehrfach angesprochen:

- „Ausgestaltung am Sonntag hat nicht gepasst (...). Außerdem war die Abschlussveranstaltung sehr kurz im Verhältnis zu den anderen. (...)“ (Nachwuchskraft)
- „Der Zeitrahmen war sehr knapp, da hätte man mehr draus machen können. (...) Auch hätte es eine explizite Zeit geben müssen, in der wir Nachwuchskräfte unsere weiteren Kontakte / Netzwerk planen (...) können.“ (Nachwuchskraft)

- „Der Sonntagvormittag erschöpfte sich leider in Methodendiskussionen. Besonders bedauerlich war dies angesichts der kurzen Zeit, die wir miteinander hatten und der vielen spannenden Menschen, die sich nicht (...) austauschen konnten (...)“ (Förderin/Förderer)
- „Insgesamt sollten mehr Seminarteile gemischt mit Jungen und Alten erfolgen.“ (Förderin/Förderer)

Die Organisation der Abschlussveranstaltung durch das Cusanuswerk erhielt mit einem Mittelwert von 2,29 von den Stipendiatinnen eine gute Bewertung, die in etwa im Mittel der vorangehenden Veranstaltungen (2,05 bei der Auftaktveranstaltung, 2,28 beim ersten und 2,70 beim zweiten Seminar) liegt. Die Führungskräfte bewerteten die Organisation der Abschlussveranstaltung mit 2,23 ähnlich gut wie die Nachwuchskräfte, jedoch schlechter als das vorangegangene Seminar in Köln (1,63) und auf dem gleichen Niveau wie die Auftaktveranstaltung (2,22).

Wie die Vergabe der Zertifikatsverleihung wird die Abschlussveranstaltung auch insgesamt von den Förderinnen und Förderern etwas positiver als von den Nachwuchskräften beurteilt, wobei beide Gruppen zu einem grundsätzlich lobenden Urteil kommen. Dies spiegelt sich auch in den Antworten zu den offenen Fragen:

- „Danke für die Organisation.“ (Förderin/Förderer)
- „Dass ich persönlich zu einer guten Bewertung komme, hat wesentlich mit dem Engagement von Dr. Dell zu tun. Dafür herzlichen Dank!“ (Förderin/Förderer)
- „Der Filmabend war eine sehr gute Idee. (...)“ (Förderin/Förderer)
- „sehr nette Kinderbetreuung! gelungene Musikwahl.“ (Nachwuchskraft)
- „(...) Der feierliche Abschluss hat mir sehr gut gefallen und während der Musik konnte man für einen Moment den Stolz wirken lassen auf das, was man in den letzten 15 Monaten so geleistet hat.“ (Nachwuchskraft)

Dennoch ist auch festzuhalten, dass die Gesamtbewertung gerade bei den Nachwuchskräften negativer ausgefallen ist als bei den vorhergehenden Veranstaltungen. Dies liegt im Wesentlichen an inhaltlichen Aspekten der Veranstaltung, die das Gesamtbild möglicherweise ein wenig getrübt haben. Neben der bereits erwähnten zeitlichen Limitierung<sup>21</sup> war dies die Ausgestaltung des Sonntags mit einer Themeneinheit, die sich mit Kinesiologie beschäftigte.<sup>22</sup> Die folgende Tabelle zeigt deutlich, dass seitens der Nachwuchskräfte der entsprechende Part der Veranstaltung besonders negativ bewertet wurde:

---

<sup>21</sup> In den Interviews mit den Nachwuchskräften vor Ort wurde auch mehrfach angemerkt, dass man sich eine umfangreichere und gemeinsame Reflexion des Erlebten gewünscht hätte. Auch wurde in diesem Zusammenhang erwähnt, dass man gerne eine Rückmeldung zu den Evaluationen gehabt hätte. Zudem wurde angemerkt, dass die Nachwuchskräfte die Veranstaltung ungern als „Abschluss“ betrachten, da – wie noch ausgeführt werden wird – die tutoralen Beziehungen aus ihrer Sicht noch nicht zu Ende sind.

<sup>22</sup> Bei der Kinesiologie handelt es sich um ein wissenschaftlich nicht anerkanntes Diagnose- und Therapieverfahren, das auf der Annahme beruht, dass sich gesundheitliche Störungen als Schwäche bestimmter Muskelgruppen manifestieren.

**Tab. 7: Bewertung der Inhalte der Abschlussveranstaltung (Nachwuchskräfte)**

Wie zufrieden waren Sie...	MW	SD	„weiß nicht“	N
... mit der Themeneinheit „Lebensgestaltung“ am Samstag?	2,96	1,26	0	29
... mit der Themeneinheit „Karriereplanung - Informationsinseln“ am Samstag?	2,55	1,12	1	29
... mit der Leitung durch Frauke Greven?	2,52	1,18	0	29
... mit der Themeneinheit „Balance halten: Umgang mit dem Besonderen“ am Sonntag?	3,72	1,67	0	29
... mit der Leitung durch Sabine Jürgens-Krenzin?	3,75	1,15	5	29

(Skala von 1 = sehr zufrieden bis 6 = sehr unzufrieden, MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, n = Gesamtzahl der Antwortenden)

(Quelle: Erhebung IV)

Die kinesiologicalische Themeneinheit „Balance halten“ erhielt mit einem Mittelwert von 3,72 – wenn auch bei einer hohen Standardabweichung – die schwächste Bewertung innerhalb aller Veranstaltungen im KFP. Im Vergleich hierzu schneiden die anderen Themeneinheiten wieder recht gut ab. Dieses Bild spiegelt sich auch in der Einschätzung der Förderinnen und Förderer, wie die folgende Tabelle zeigt:

**Tab. 8: Bewertung der Inhalte der Abschlussveranstaltung in Berlin (Förderinnen und Förderer)**

Wie zufrieden waren Sie...	MW	SD	„weiß nicht“	n
... mit der Themeneinheit „Lebensgestaltung“ am Samstag?	2,00	0,63	0	13
... mit der Themeneinheit „Karriereplanung - Informationsinseln“ am Samstag?	2,18	0,60	1	12
... mit der Leitung durch Frauke Greven?	3,67	1,66	3	12
... mit der Themeneinheit „Balance halten: Umgang mit dem Besonderen“ am Sonntag?	4,08	1,62	1	13
... mit der Leitung durch Sabine Jürgens-Krenzin?	2,50	1,43	2	12

(Skala von 1 = sehr zufrieden bis 6 = sehr unzufrieden, MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, n = Gesamtzahl der Antwortenden)

(Quelle: Erhebung IV)

Die inhaltliche Bewertung des Sonntags ist also auch bei den Führungskräften deutlich schlechter als die des Samstags, teilweise sogar um mehr als zwei Notenstufen (2,00 der Themeneinheit „Lebensgestaltung“ zu 4,08 der Themeneinheit „Balance halten“). Auffällig sind hier zudem die hohen Standardabweichungen sowohl was die Bewertung der Trainerinnen als auch der sonntäglichen Themeneinheit angeht. Obwohl es auch positive Rückmeldungen zu der kinesiologicalischen Themeneinheit gab (wodurch sich die hohe Standardabweichung erklärt), überwiegt sowohl bei den Nachwuchs- als auch den Führungskräften eine sehr kritische Sichtweise hierzu, die sich in den Kommentaren beispielhaft widerspiegelt (und möglicherweise – wie bereits angedeutet – die Gesamtbewertung der Abschlussveranstaltung getrübt hat):

- „Die Veranstaltung am Sonntagmorgen (...) war sehr spannend. Ich finde es sehr gut, dass Sie Mut zu diesem ungewöhnlichen Programmpunkt hatten. Ich hätte aber noch sehr viel mehr davon profitieren können, wenn (...) mehr Zeit eingeräumt worden wäre und die Gruppe nicht so riesig gewesen wäre. Ich habe mich nämlich vor so vielen nicht getraut, Fragen, die ich (...) gerne gestellt hätte, kinesiologisch austesten zu lassen.“ (Nachwuchskraft)
- „Die Veranstaltungseinheit am Sonntagvormittag (Kinesiologie) fand ich im Rahmen des Förderprogramms überhaupt nicht angemessen, weder was die Vermittlung der Technik betrifft (keine wissenschaftliche Unterbauung), noch im Hinblick auf die Gruppe der Teilnehmer.“ (Nachwuchskraft)
- „Kinesiologie ohne Erklärung und über ein Medium wirkt auf mich wie Scharlatanerie und gehört nicht ins Karriereförderprogramm - in diesem Moment war ich froh, dass meine Mentorin nicht anwesend war und ihre Zeit damit gestohlen wurde.“ (Nachwuchskraft)
- „Die Kinesiologische Arbeit hätte als alternatives Angebot in den Abend gehört, für die die sowas mögen. Ich persönlich halte es für irrelevant.“ (Führungskraft)
- „Eine große Feedbackrunde wäre sehr sinnvoll gewesen. Dafür war die Einheit Kinesiologie absolut überflüssig, wenn nicht sogar kontraproduktiv.“ (Führungskraft)

Wie die Nachwuchskräfte die praktische Relevanz der Abschlussveranstaltung einschätzen, ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

**Tab. 9: Bewertung des Nutzens der Abschlussveranstaltung (Nachwuchskräfte)**

	MW	SD	„weiß nicht“	n
Das Thema „Leben und Arbeiten im Einklang“ passt sehr gut zur Zielsetzung des Karriereförderprogramms.	1,36	0,62	1	29
Die Inhalte sind für zukünftige weibliche Führungskräfte bedeutsam.	2,32	0,86	1	29
Es wurden Bezüge zur Praxis hergestellt.	2,65	0,75	3	29
Der inhaltliche Aufbau der Veranstaltung war sinnvoll und nachvollziehbar.	2,70	0,87	2	29
Die Relevanz der behandelten Themen im Hinblick auf eine Führungsposition wurde verdeutlicht.	2,93	1,02	1	29
Ich werde das im Seminar Gelernte im Studium bzw. im Beruf sicher anwenden können.	3,08	1,12	4	29
Der Inhalt wurde ansprechend präsentiert.	3,19	1,14	2	29

(Frage: „Inwiefern treffen die folgenden Aussagen aus Ihrer Sicht auf die Veranstaltung insgesamt zu?“ Skala von 1 = trifft voll und ganz zu bis 6 = trifft überhaupt nicht zu, MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, n = Gesamtzahl der Antwortenden)

(Quelle: Erhebung IV)

Offensichtlich ist das gewählte Gesamthema „Leben und Arbeiten im Einklang“ aus Sicht der Stipendiatinnen von hoher Relevanz für das Karriereförderprogramm. Auch die Bedeutsamkeit des Themas für zukünftige weibliche Führungskräfte ist den Nachwuchskräften ersichtlich. Die Wertungen zur Praxisrelevanz sowie zur Anwendbarkeit im Alltag bewegen sich in etwa auf dem Niveau der entsprechenden Beurteilungen früherer Seminare im KFP.

Als Fazit zur Abschlussveranstaltung bleibt also festzuhalten, dass der Veranstaltungsort bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf große Sympathie gestoßen ist. Organisatorisch wurden (einmal mehr) vor allem ein enger Zeitplan sowie die mangelnden Networking-Möglichkeiten über die „Grenzen“ der eigenen Gruppe hinaus kritisiert. Zentraler Kritikpunkt war allerdings der Einbezug der Kinesiologie, der vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern als wissenschaftlich unfundiert, unpassend und auch zu persönlich erschien.

An dieser Stelle wird im Sinne eines Gesamtberichts zur Evaluation auch ein **Gesamtfazit** zu den Veranstaltungen gezogen. Folgende zentrale Erkenntnisse ergeben sich aus den Bewertungen der verschiedenen Veranstaltungen und Seminare:

- Für die Führungskräfte ist die Teilnahme an den Veranstaltungen aufgrund ihres engen Terminplans oft nur schwerlich möglich. Es war dementsprechend sinnvoll, nur den Stipendiatinnen eine Teilnahmepflicht aufzuerlegen.<sup>23</sup>
- Mit den Veranstaltungsorten und der jeweiligen Unterbringung waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des KFP insgesamt sehr zufrieden. Lediglich das Seminar in Niederalteich fällt hierbei aufgrund des abgelegenen Ortes etwas ab.
- Die zentralen Themen der Veranstaltungen (Work-Life-Balance, Führungskompetenzen, sicheres Auftreten etc.) waren aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stets klug und passend gewählt.
- Viele Trainerinnen und Trainer haben sich offensichtlich nicht ausreichend auf die äußerst anspruchsvolle Gruppe vorbereitet, trotz deutlicher Information seitens der Programmleitung hierzu. Dies resultierte dann teilweise in Unzufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich mehr umfassende Networking-Möglichkeiten, vor allem mit der jeweils anderen Gruppe. Aus Sicht der Evaluation bieten sich hierzu Selbstvorstellungen vor allem der Führungskräfte an, damit die Nachwuchskräfte erfahren, welche Personen ebenfalls in ihrer akademischen Nähe tätig sind. Darüber hinaus sollten im Rahmen der Veranstaltungen mehr zeitliche Freiräume zum individuellen Networking eingeplant werden.
- Gewünscht werden zudem Möglichkeiten der gemeinsamen Reflexion, um zu eruieren, inwiefern die jeweiligen Veranstaltungen optimiert werden können. In diesem Zusammenhang sei auch darauf verwiesen, dass sich einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer Informationen zu den Ergebnissen der Evaluationen erhofften. Es wäre zu überlegen, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Abschluss des KFP über zentrale Evaluationsergebnisse informiert werden sollten.

---

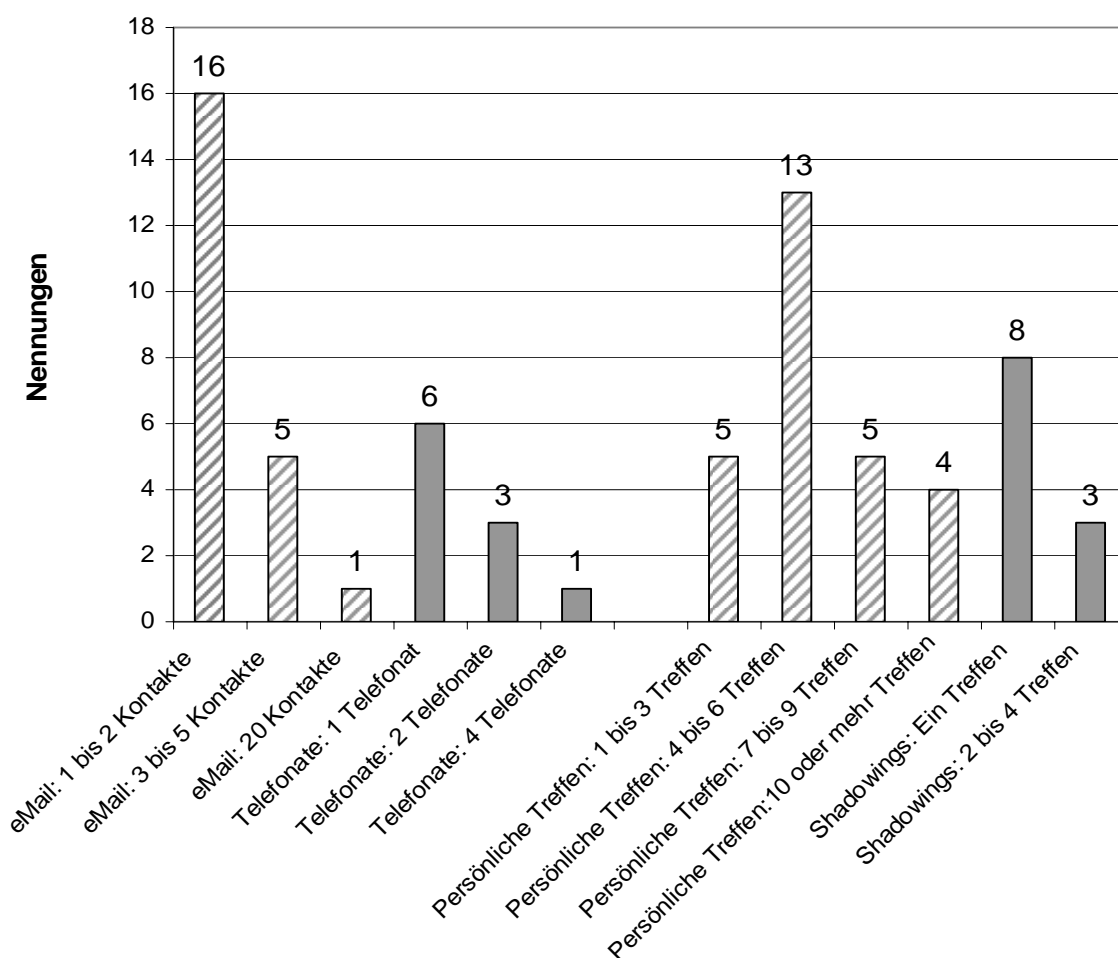
<sup>23</sup> Dies wurde auch von den interviewten Nachwuchskräften so gesehen, die großes Verständnis dafür aufbrachten, dass ihre Führungskräfte auch bei der Abschlussveranstaltung nicht anwesend sein konnten.

### 3.3.4 Zufriedenheit mit der tutoralen Beziehung

#### Kontaktart und -häufigkeit

In der Befragung im Anschluss an die Abschlussveranstaltung in Berlin wurden die Nachwuchskräfte erneut gebeten, die Kontaktart und -häufigkeit mit der jeweiligen Führungsperson darzulegen und die tutorale Beziehung zu bewerten.

Abb. 1: Kontaktart und Kontakthäufigkeit in der tutoralen Beziehung



(Frage: Wie oft hatten Sie mit Ihrer Förderin / Ihrem Förderer auf die folgenden Arten Kontakt: per eMail und per Telefon in den letzten vier Wochen, persönliche Treffen und Shadowings insgesamt während des KFP)  
(Quelle: Erhebung IV)

Wie bereits in den vorangegangenen Berichten festgestellt hat sich der Kontakt per eMail mit seinen vielfältigen Vorteilen (schnell, günstig, unabhängig von der zeitlichen Verfügbarkeit des Gegenübers) auch in den tutoralen Beziehungen etabliert. Telefonate werden zwar auch geführt, aber insgesamt doch deutlich seltener.

Doch auch persönliche Treffen kennzeichneten die tutoralen Beziehungen, sowohl in den vom Cusanuswerk organisierten Veranstaltungen im Rahmenprogramm des KFP als auch unabhängig davon in selbst organisierten Treffen und in Shadowings, d.h. die Begleitung

einer Führungskraft in deren Berufsalltag, die im Endeffekt immerhin elf Stipendiatinnen erleben konnten. Persönliche Treffen werden allerdings dann schwierig, wenn Terminpläne zu voll oder die räumliche Distanz zu groß ist, wie zwei Nachwuchskräfte zu bedenken geben:

- „Was ich am Anfang nicht bedacht habe, als ich mir eine Tutorin am anderen Ende der Republik gesucht habe: in der Probezeit kann man schlecht Urlaub nehmen und wenn man keine Termine dort hat, wo man sie treffen kann, wird's schwierig, sich überhaupt zu sehen.“
- „(...) Auch bin ich an der Seltenheit der Treffen nicht unbeteiligt, weil ich wegen Berufseinstieg, Abgabe der Diss und Ortswechsel sehr eingespannt war. Die räumliche Entfernung zw. Berlin und Frankfurt bzw. Karlsruhe erwies sich als Hindernis. In Zukunft würde ich den Standort deutlicher in meine Auswahlüberlegungen einbeziehen! Auch meine Mentorin wies darauf hin, dass eine größere räumliche Nähe zwischen den Arbeitsorten besser für die Entwicklung der Beziehung wäre.“

Zwar kann durch die neuen Kommunikationsmittel vieles ausgeglichen werden, dennoch sollten zukünftige Teilnehmerinnen bei der Suche einer Mentorin oder eines Mentors auf die Vorteile einer Führungskraft, die man aufgrund räumlicher Nähe hin und wieder auch unabhängig von ‚offiziellen‘ Veranstaltungen treffen kann, explizit hingewiesen werden.

### Bewertung der tutoralen Beziehung

Wie wird die tutorale Beziehung nun rückblickend bewertet? Dies wurden die Nachwuchskräfte im Verlauf der Evaluationen insgesamt dreimal, und die Führungskräfte zweimal im Hinblick auf diverse Aspekte der tutoralen Beziehung gefragt. Dabei ergab sich folgendes Bild:

**Tab. 10: Zufriedenheit mit der tutoralen Beziehung**

	Nachwuchskräfte			Förderinnen & Förderer	
	(E II) MW	(E III) MW	(E IV) MW (SD; n)	(E III) MW	(E IV) MW (SD; n)
Ansprechbarkeit Ihres Förderers / Ihrer Förderin	2,00	2,00	1,86 (0,99; 29)		
Umfang der Unterstützung durch Ihren Förderer / Ihre Förderin	2,07	2,39	1,97 (0,87; 29)		
Inhaltliche Schwerpunktsetzung der tutoralen Beziehung	2,07	2,37	2,07 (0,92; 29)	1,80	2,00 (0,61; 17)
Engagement Ihrer Nachwuchskraft				1,40	1,50 (0,73; 16)
Zielorientiertes Arbeiten in der tutoralen Beziehung				1,75	2,00 (0,61; 17)
Kontakthäufigkeit mit der Sie fördernden Person	2,21	2,58	2,24 (0,99; 29)		
Kontakthäufigkeit mit Ihrer Nachwuchskraft				1,75	1,88 (0,78; 17)

(Frage: „Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden), wie zufrieden sind (waren) Sie mit folgenden Aspekten der tutoralen Beziehung?“, SD: Standardabweichung, n = Gesamtzahl der Antwortenden)

Die vorangehende Tabelle spiegelt die positive Sichtweise sowohl der Nachwuchs- als auch der Führungskräfte wider (Zwar sind die Wertungen der Führungskräfte bei der letzten Befragung minimal positiver gewesen; dies mag allerdings eher der geringen Fallzahl geschul-

det sein.). Die Stipendiatinnen zeigen sich vor allem mit der Ansprechbarkeit ihrer Förderin bzw. ihres Förderers sowie mit dem Umfang der Unterstützung allgemein hochzufrieden. Die Führungskräfte wiederum schätzen ganz besonders das Engagement ihrer jeweiligen Partnerinnen. Beiderseits sehr zufrieden ist man auch mit der inhaltlichen Arbeit während der tutorialen Beziehungen sowie mit der Kontakthäufigkeit, die von Seiten der Förderinnen und Förderer sogar noch etwas positiver beurteilt wird.

Bezeichnend für die offensichtliche, sehr gute Zusammenarbeit in den tutorialen Beziehungen ist auch, dass keine einzige Nachwuchs- oder Führungskraft davon ausgeht, dass die tutorale Beziehung mit dem Ende des KFP ebenfalls endet: Alle 17 Führungskräfte geben an, dass sie mit ihrer Nachwuchskraft weiterhin in Kontakt bleiben möchten. Von 29 Nachwuchskräften beabsichtigen 26, weiterhin in Kontakt zu bleiben, lediglich drei waren sich hier nicht sicher.<sup>24</sup> Beide Gruppen berichten hierzu auch schon von festen Plänen, wie der weitere Kontakt aussehen soll (per eMail, über persönliche Treffen etc.).<sup>25</sup>

Eine weitere Erkenntnis aus den Berichten der Stipendiatinnen ist zudem, wie wichtig es ist, der tutorialen Beziehung möglichst von Beginn an eine klare Richtung und präzise Ziele zu geben:

- „Eine zielgerichtete Förderung habe ich nicht festgestellt. Alle thematischen Schwerpunkte wurden von mir gesetzt. Ich hätte dies also vorgeben müssen, bin aber in die Treffen immer mit aktuellen Themen, die mich bewegten, gegangen. War gut so für mich, aber ein roter Faden wäre auch nicht schlecht gewesen. So etwas sollte man der kommenden Generation als Tipp im neuen Programm vorher mit an die Hand geben: einen roten Faden zu suchen und zu finden.“ (Nachwuchskraft)
- „Es ist gut eine/n Mentor/in zu haben - besser als keine. Wichtig ist aber vorher genau abzuklären, wie diese Person im Arbeits- und gesellschaftlichen Leben verankert ist. Meine Mentorin hat ihre Position durch persönliche Beziehungen bekommen und ist mit ihrem Status zufrieden. Netzwerken im Beruf ist nicht ihr Thema. Ich hatte das Gefühl, dass ihr die Teilnahme am Programm sehr viel mehr gebracht hat (neue Ideen und inspirierende Leute) als mir die Beziehung mit ihr. Wie auch immer, ich bin sehr dankbar für die Teilnahme am Programm. Ich wurde bereichert.“ (Nachwuchskraft)

Insgesamt bleibt zu den tutorialen Beziehungen im KFP festzuhalten, dass sich Paare zusammengefunden haben, die nahezu alle sehr gut harmonierten. Kontaktintensität und Inhalte der Unterstützung wurden von den Nachwuchskräften als sehr zufriedenstellend erlebt, während die Führungskräfte vom Engagement ihrer Nachwuchskräfte geradezu begeistert waren. Die tutorialen Beziehungen waren dementsprechend für beide Seiten oft ein sehr großer Gewinn, zumeist naturgemäß (und auch so intendiert) mehr noch für die Nachwuchskräfte. Aus Sicht der Evaluation sind die tutorialen Beziehungen somit als voller Erfolg zu werten.

---

<sup>24</sup> In einem Fall liegt das daran, dass die entsprechende Führungskraft ins Ausland geht.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu den Anhang.

### 3.3.5 Zufriedenheit mit dem KFP

Die globale Zufriedenheit mit dem KFP wurde zu allen Erhebungszeitpunkten abgefragt. Im Folgenden wird betrachtet, ob sich hierbei bedeutende Veränderungen ergeben haben.

**Tab. 11: Allgemeine Bewertung des KFP durch die Nachwuchskräfte**

Wie zufrieden sind (waren) Sie...	(Erhebung I)	(Erhebung II)	(Erhebung III)	(Erhebung IV)
	Mittelwert (SD; n)	Mittelwert (SD; n)	Mittelwert (SD; n)	Mittelwert (SD; n)
... mit dem Karriereförderprogramm insgesamt?	1,85 (0,70; 37)	2,18 (0,61; 28)	2,06 (0,85; 31)	2,11 (0,57; 28)
... mit der allgemeinen Betreuung durch das Cusanuswerk?	2,05 (0,62; 38)	2,34 (0,81; 29)	2,30 (0,88; 30)	2,28 (1,00; 29)
... mit dem Aufwand der Bewerbung für das Programm?	1,97 (0,75; 38)			
... mit dem mit der Teilnahme am Karriereförderprogramm verbunden Aufwand?		2,14 (0,79; 29)	2,13 (0,85; 31)	2,07 (0,84; 29)

(Skala von 1 = sehr zufrieden bis 6 = sehr unzufrieden, SD = Standardabweichung, n = Gesamtzahl der Antwortenden)

Die Gesamtbewertung des Karriereförderprogramms durch die Nachwuchskräfte fällt insgesamt sehr positiv aus, sicher auch aufgrund der nachfolgend dargestellten konkreten „Gewinne“ durch die Teilnahme am KFP (vgl. Kap. 3.3.6) und den sehr zufrieden stellenden tutoralen Beziehungen. Auffällig ist hier allenfalls, dass der (zumindest wahrgenommene) Aufwand, der mit der Teilnahme am KFP verbunden war, im zeitlichen Verlauf stets (geringfügig) geringer beurteilt wurde.

Wie schon im vorangegangenen Evaluationsbericht konstatiert, begründet sich die positive Sicht der Stipendiatinnen auf das KFP im Wesentlichen durch die tutorale Beziehung sowie das Networking innerhalb der Gruppe. Auch in der letzten Befragung wird verschiedentlich nochmals angemahnt, dass die Säule der Seminare im Vergleich zu den Säulen tutorale Beziehung und Networking qualitativ etwas abfällt:

- „Am meisten habe ich mitgenommen durch den Kontakt mit meiner Mentorin und mit den anderen Nachwuchskräften. Die Seminare waren z.T. reine Zeitverschwendung (in der Zeit hätte ich mich lieber noch stärker ausgetauscht mit den anderen Nachwuchs- und Führungskräften). Eine sehr positive Ausnahme waren die Workshops in Niederalteich.“
- „Die Auftaktveranstaltung des Programms fand ich etwas schwach, ansonsten habe ich aus jeder der Veranstaltungen sehr sehr viel Positives gezogen. Dies kam hauptsächlich durch den Austausch mit den anderen Mentees und Förderinnen, aber auch durch Trainingseinheiten wie die von der Theaterpädagogin in Niederalteich. (...) Vielen Dank an alle Beteiligten des Programms, insbesondere an Frau Dell!“
- „Die Mentoringbeziehung war sehr ertragreich. Das Seminarprogramm ist verbesserungsfähig - eine bessere Finanzierung hilft da sicher auch bessere Trainer, die stärker auf die Wünsche der Teilnehmerinnen eingehen können, zu bekommen.“
- „Insgesamt war das Programm für mich sehr gut. Dies liegt nicht an den Workshops, die leider sehr zu wünschen übrig ließen, sondern vielmehr an dem Austausch mit den anderen Mentees und Mentorinnen. Dieser Faktor ist extrem wichtig und sollte im neuen Programm stärker berücksichtigt werden. Bei der Auswahl der Trainerinnen sollte mehr auf Fachlichkeit als auf Gewandtheit mit Metaplankarten geachtet werden. Aber insgesamt: ++“

Neben der damit verbundenen Ansicht, dass gerade das Seminarprogramm im KFP noch optimierungsfähig ist, sprachen die Stipendiatinnen im gesamten Verlauf des KFP noch weitere, grundsätzliche Punkte an, an denen für eine zweite Auflage des KFP nachgebessert werden könnte:

- Grundsätzlich wünschen sich die Nachwuchskräfte noch mehr Möglichkeiten zur Vernetzung, vor allem mit anderen Führungskräften.
- Sowohl die Nachwuchs- als auch die Führungskräfte sahen die finanziellen Ressourcen des KFP kritisch, wobei sie sich von verbesserten Bedingungen, wie sie in der zweiten Auflage des KFP vorhanden sein werden, auch qualitativ hochwertigere Seminare versprechen.
- In diesem Zusammenhang wurde seitens der Stipendiatinnen auch der Gedanke eingebracht zu überlegen, ob sich nicht jemand der Führungskräfte zur Gestaltung eines Workshops o.ä. bereit erklären würde. Dies begründet sich auch darin, dass die Nachwuchskräfte in den Führungskräften teilweise potenziell qualitativ anspruchsvollere Trainerinnen und Trainer vermuten als in den beauftragten Trainerinnen und Trainern der Seminare; vor allem auch weil diese einen stärkeren und direkteren Bezug zur Gruppe haben.
- Bei der Abschlussveranstaltung schien einigen Teilnehmerinnen der Begriff „Abschluss“ zu negativ besetzt. Im Gegensatz hierzu wäre es ihrer Ansicht nach geboten gewesen, hier noch mehr und ausführlicher darüber zu diskutieren, wie man weiterhin in Kontakt bleiben möchte.

Bei den Befragungen wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, ein Akronym anzugeben, anhand dessen der Verlauf der Bewertungen nachvollzogen werden kann.<sup>26</sup> Im Endeffekt liegen bei immerhin fünfzehn Nachwuchskräften Bewertungen zu allen vier Zeitpunkten vor. Im Folgenden wird dargestellt, wie sich die Bewertung des Items der Gesamtzufriedenheit mit dem KFP im Programmverlauf verändert hat.<sup>27</sup>

**Tab. 12: Verlauf der Gesamtbewertung (Nachwuchskräfte)**

	E I	E II	E III	E IV
Person 1	1	2	1	1
Person 2	2	1	1	3
Person 3	1	3	2	2
Person 4	2	3	3	2
Person 5	0	3	2	2
Person 6	2	2	2	2
Person 7	0	2	2	2
Person 8	2	2	2	2
Person 9	2	1	1	1
Person 10	1	2	3	3
Person 11	0	0	2	3
Person 12	1	2	2	2
Person 13	2	3	1	2
Person 14	2	2	3	2
Person 15	2	3	3	3

(Frage: „Wie zufrieden sind (waren) Sie mit dem Karriereförderprogramm insgesamt?“  
Skala von 1 = sehr zufrieden bis 6 = sehr unzufrieden, 0 = weiß nicht)

<sup>26</sup> Seitens der Führungskräfte wurde das entsprechende Akronym nicht ausreichend häufig ausgefüllt, so dass eine analoge Auswertung hier nicht möglich war.

<sup>27</sup> Bei sonstigen Items ergaben ähnliche Auswertungen keinen Erkenntnisgewinn, da die Stipendiatinnen sehr konsistent im Antwortverhalten waren. Dies spricht zugleich für die interne Validität der Daten.

Die Betrachtung einzelner Personen folgt dem Verlauf der Gesamtbewertung. Auch hier gibt es keine „Ausreißer“: Zu keinem Zeitpunkt wurde eine Wertung jenseits der „3“ abgegeben. Drei Personen wollten zum ersten Erhebungszeitpunkt noch keine Wertung abgeben, eine Person auch zum zweiten Zeitpunkt noch nicht. Nur zwei Personen werten das KFP beim zweiten Erhebungszeitpunkt besser als beim ersten Mal, drei Personen behalten ihre Wertung bei. Bemerkenswert ist zudem, dass die Wertung nur in drei der 45 Übergänge (bei Person 2, 3 und 13) einen Sprung über eine ‚Notenstufe‘ hinweg (von „1“ auf „3“ oder umgekehrt) gibt. Ansonsten bleiben die Stipendiatinnen in ihren Wertungen recht stabil, was zeigt, dass die Wertungen zu diesem Item kaum von bestimmten Zeitpunkten – etwa einer anfänglichen Begeisterung – bestimmt waren, sondern vielmehr unabhängig von diesen sind.

Die Förderinnen und Förderer wurden nach der Auftaktveranstaltung, nach dem Seminar in Köln und nach der Abschlussveranstaltung in Berlin zu ihrer Gesamtbewertung des Karriereförderprogramms befragt. Dabei ergab sich folgendes Bild:

**Tab. 13: Allgemeine Bewertung des KFP durch die Führungskräfte**

Wie zufrieden sind Sie...	(Erhebung I)	(Erhebung III)	(Erhebung IV)
	<b>MW</b> (SD; „w. n.“; n)	<b>MW</b> (SD; „w. n.“; n)	<b>MW</b> (SD; „w. n.“; n)
... mit dem Karriereförderprogramm insgesamt?	1,92 (0,79; 4; 16)	1,95 (0,89; 0; 20)	2,00 (0,76; 1; 16)
... mit der allgemeinen Betreuung durch das Cusanuswerk?	2,21 (1,05; 2; 16)	1,95 (1,00; 0; 20)	1,75 (0,77; 0; 16)
... mit dem mit der Teilnahme am Karriereförderprogramm verbunden Aufwand?	2,21 (0,89; 2; 16)	2,30 (1,95; 0; 20)	2,14 (1,17; 2; 16)

(Skala von 1 = sehr zufrieden bis 6 = sehr unzufrieden, „w. n.“ = weiß nicht, SD = Standardabweichung, n = Gesamtanzahl der Antwortenden)

Auch hier fällt auf, wie äußerst positiv das KFP von den Förderinnen und Förderern betrachtet wird. Insbesondere der Betreuung durch das Cusanuswerk wird mit den jeweils verbesserten Bewertungen eine kontinuierliche Qualitätssteigerung attestiert. Die Gesamtbewertung des KFP geht zwar insgesamt über die drei Erhebungswellen betrachtet minimal zurück, verharrt aber dennoch auf sehr hohem Niveau. Dementsprechend sparten die Führungskräfte auch in den Antworten auf die offenen Fragen nicht mit Lob für das Programm und die Koordinatorin:

- „Ein sehr sinnvolles und konzeptionell sowie organisatorisch ausgezeichnet vorbereitetes Programm! Besonderes Kompliment an Frau Dell, die mit der Betreuung und Durchführung dieses Programms m.E. Hervorragendes geleistet hat!“
- „Es hat mir sehr großen Spaß gemacht! Die Eventorganisation und die Auswahl der Trainer/Inhalte könnte noch etwas professioneller werden. Herzlichen Dank insbesondere an Fr. Dell!“

Der Aufwand der Teilnahme am KFP wird von den Führungskräften als akzeptabel betrachtet, mit der Einschränkung, dass viele Förderinnen und Förderer nicht die Zeit für eine Teilnahme an den Seminaren haben. Zudem wurde in allen drei Befragungen immer der Aufwand im Vergleich zu den Items „Betreuung“ und „Gesamtbewertung“ am schwächsten bewertet. Dennoch: Alle Werte bewegen sich auf einem in der Gesamtsicht sehr zufriedenstellenden Niveau.

Es bleibt des Weiteren zu konstatieren, dass das KFP sowohl von den Stipendiatinnen als auch von den Förderinnen und Förderern über den gesamten Programmverlauf äußerst wohlwollend bewertet und als gewinnbringend betrachtet wurde. Zugleich finden sich in den Details aber weiterhin Kritikpunkte (wie z.B. die Notwendigkeit von Freiraum für Networking, Themen- und Trainerauswahl etc.), die bei einer Fortführung des Programms von Beginn an berücksichtigt werden sollten.

### 3.3.6 Nutzen des Karriereförderprogramms

Über die in Kap. 3.3.5 dargestellten, nüchternen Zahlen hinaus vermitteln die Antworten auf die offenen Fragen einen guten Eindruck davon, wie positiv vor allem die Erfahrung „Tutorale Beziehung im KFP“ für die Stipendiatinnen, aber auch die Förderinnen und Förderer, war:

- „Das war eines der besten Dinge, das mir auf meinem bisherigen beruflichen Weg begegnet ist.“ (Nachwuchskraft)
- „Mein Mentor ist ein Lottogewinn! Und selbst wenn ich beruflich doch noch eine andere Richtung einschlagen würde, so passt es menschlich so gut, dass ich mich wohl auch noch in 10-15 Jahren mit ihm auf ein Bierchen treffen werde.“ (Nachwuchskraft)
- „Meine Mentorin kennenzulernen hat meiner Karriere einen enormen Schub gegeben und meinen Erfahrungsschatz enorm bereichert.“ (Nachwuchskraft)
- „Meine Mentorin passt perfekt zu mir - ein echter Glücksfall!“ (Nachwuchskraft)
- „Es war ein sehr guter Austausch, der mehr und mehr offener und persönlicher wurde. Möglicherweise hätte die Mentee zu einem anderen Zeitpunkt, d.h. nach Abschluss der Promotion, noch mehr von meinen Kontakten profitieren können, da dann die konkrete Suche nach einer Stelle für sie angestanden hätte. Wir werden aber auf jeden Fall in Kontakt bleiben, freue mich darauf die Beziehung weiter zu führen.“ (Führungskraft)
- „Zumindest in meinem/unserem Fall wird das Mentoring fortgesetzt werden ... der Prozess ließ sich nicht auf 18 Monate konzentrieren. (...)“ (Führungskraft)

Doch auch über subjektive Einschätzungen zur Frage, wie gewinnbringend die tutorale Beziehung war, hinaus können auch ganz konkrete Ergebnisse und Erfolge auf Seiten der Nachwuchskräfte festgehalten werden:<sup>28</sup>

- So berichten zwei Stipendiatinnen, dass sie (aus den Erfahrungen im KFP heraus) nun entschieden haben, zu promovieren.
- Eine Stipendiatin wurde nach Vorschlag durch ihre Führungskraft in einen Think Tank für deutsche Nachwuchstalente aufgenommen.
- Eine weitere Nachwuchskraft hat Aussicht auf einen Lehrauftrag am Institut ihrer Förderin, eine wurde von ihrer Führungskraft gleich eingestellt.
- Weitere berichten davon, dass sich ihre Sicht der eigenen Zukunft geklärt hat, dass ihnen das KFP neue, hilfreiche Kontakte eröffnet hat oder dass sie an Selbstvertrauen gewonnen haben.

Aus Sicht der Evaluation wurde damit bereits nachweislich ein wertvoller Grundstein zur Erreichung des langfristigen Ziels des KFP, nämlich einen Beitrag zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu leisten, gelegt.

---

<sup>28</sup> Vgl. hierzu den Fragebogen für die Nachwuchskräfte im Anhang, insbesondere die Antworten zu den Fragen 15 und 16.

### 3.3.7 **Netzwerkbildung**

Bereits früh im Verlauf des KFP wurde dem Cusanuswerk über die formative Evaluation rückgespiegelt, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer – und hier vor allem die Nachwuchskräfte – eine stärkere Einbindung von Neuen Medien wünschen, um die Netzwerkbildung zu verstärken. Diese Anregung wurde vom Cusanuswerk aufgenommen. Sowohl auf Xing als auch auf Facebook wurden Plattformen des KFP eingerichtet, und auch die internen Internetseiten des Cusanuswerks werden regelmäßig mit aktuellen Informationen bestückt.

In der letzten Befragung wurde nochmals eruiert, inwiefern das Ziel der Netzwerkbildung erreicht wird. Dies umfasst folgende Aspekte:

- Werden die tutoralen Beziehungen fortgeführt, und wenn ja, wie?
- Werden Beziehungen zu anderen Personen, sowohl aus der eigenen als auch aus der anderen Gruppe, verstetigt, so dass sich möglicherweise nachhaltige Beziehungsgeflechte entwickeln?

Die Beantwortung dieser Fragen ist natürlich mit Unsicherheiten verbunden, da es sich jeweils nur um Absichtserklärungen handeln kann, und die jeweiligen Personen zudem auch auf Reziprozität hoffen müssen, d.h. beide Seiten müssen für eine Fortführung der Beziehung offen sein.

Wie in Kapitel 3.3.4 bereits ausgeführt, gestaltet sich die Situation bei den tutoralen Beziehungen sehr eindeutig: Nahezu alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer äußern die feste Absicht, die jeweilige tutorale Beziehung fortzuführen. Hierzu meinte eine der persönlich befragten Stipendiatinnen:

- „Wir werden definitiv weiter in Kontakt bleiben. Meine Mentorin ist auch in meiner Disputationskommission. Sie formulierte das sehr schön mit: ‚Wir sind noch lange nicht miteinander fertig!‘“

Vorab sei zudem auch erwähnt, dass schon früh im Verlauf des KFP mit der Bildung regionaler Stammtische sowie mit den Subgruppen („Karriere in der Wissenschaft“, „Karriere in der Wirtschaft“) nützliche Grundsteine für einen langfristigen Kontakt auch nach dem offiziellen Ende des KFP gelegt wurden.

### **Nachwachskräfte**

Doch auch über die tutorale Beziehung hinaus beabsichtigen die Nachwuchskräfte, mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des KFP in Kontakt zu bleiben:

**Tab. 14: Fortführung der Kontakte durch Nachwuchskräfte**

Fortführung der Kontakte durch Nachwuchskräfte	
Ja, das beabsichtige ich.	28
Weiß ich noch nicht.	1
Nein, das beabsichtige ich nicht.	0

(Frage: „Beabsichtigen Sie, mit einigen der übrigen Teilnehmerinnen und/oder Teilnehmern des KFP (Nachwuchs- und Führungskräfte) weiterhin in Kontakt zu bleiben?“)

Ähnlich wie bei der Frage nach dem Fortbestand der tutorialen Beziehung (vgl. Kap. 3.3.4) äußern auch hier alle befragten Stipendiatinnen, über das Ende des KFP hinaus mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Kontakt bleiben zu wollen.

Vor allem bei den Nachwuchskräften untereinander ist eine klare Absicht zur Fortführung der Netzwerke zu verzeichnen. Aus Sicht der Evaluation hat dies zwei mögliche Ursachen: Zum einen dürfte die Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme mit den anderen Stipendiatinnen geringer sein als beim Herantreten an eine Führungskraft. Zum anderen haben sich die Stipendiatinnen im Verlauf des KFP schlicht öfter persönlich getroffen, sowohl bei den Seminaren als auch bei den regionalen Stammtischen, und sind sich daher näher.

Den Ausführungen der Nachwuchskräfte ist zu entnehmen, dass neben den Kontakten auf privater Ebene vor allem die bereits erwähnten Regionalstammtische<sup>29</sup> für das weitere Networking genutzt werden sollen (Teilweise sind aus den anfänglichen Bekanntschaften mit den übrigen Stipendiatinnen auch feste Freundschaften entstanden.). Darüber hinaus äußern auch einige Stipendiatinnen die Hoffnung, nochmals in der „großen Gruppe“ zusammenkommen zu können, möglicherweise parallel zu einer Veranstaltung des Folgeprogramms. Beispielhafte Formulierungen zu den geplanten Fortführungen des Kontakts lauten:

- „Die Regionalstammtische bieten einen sehr guten Rahmen, um sich in bestimmten Abständen mit einigen Teilnehmerinnen (dies werden wohl fast ausschließlich Nachwuchskräfte sein) zu treffen. Des Weiteren hoffe ich, dass sich auch die große Gruppe ab und zu wieder zusammen finden kann, wie dies auch schon angedacht wurde.“
- „Treffen beim nächsten Karriereförderprogramm. Regionalgruppe bleibt bestehen.“
- „In erster Linie mit Nachwuchskräften und zwar überwiegend mit denen, die wie ich auch eine Karriere in der Wissenschaft verfolgen und denen, die wie ich in Berlin wohnen und arbeiten.“
- „Insbesondere [REDACTED]. Es waren noch viele andere, die ich sehr nett fand, aber mit Entfernungen und Zeit etc. glaube ich, dass viele dieser Kontakte einschlafen werden. Bei [REDACTED] bin ich mir aber ziemlich sicher, dass die Freundschaft hält.“
- „Kontakt zu Nachwuchskräften über Stammtisch-Treffen, Regionaltreffen, private Treffen“
- „Überwiegend Nachwuchskräfte. Es sind weitere lokale Treffen, aber auch ein einmal jährlich stattfindendes allgemeines Alumni-Treffen geplant. Bei dem jährlichen Treffen haben wir vor, die inhaltliche Planung und Referentensuche selbst zu übernehmen, aber ggf. uns organisatorisch an den Nachfolgejahrgang anzuhängen, d.h. unser Treffen zeitgleich am selben Ort mit einer Veranstaltung des nächsten Karriereförderprogramms stattfinden zu lassen.“

Weiteren Kontakt zu übrigen Förderinnen und Förderern wird seltener seitens der Stipendiatinnen prognostiziert. Nichtsdestotrotz gehen einige Nachwuchskräfte davon aus, dass sie auf manche Führungskräfte jederzeit zugehen können.

- „Weiterer Kontakt mit Nachwuchs- und Führungskräften in Form von regionalen Treffen“

<sup>29</sup> In der offenen Frage hierzu wurden „regionale Stammtische“ elfmal explizit genannt.

- „Jährliche Treffen mit allen daran interessierten Teilnehmern im Rahmen eines Alumni-Treffens - je nach Bedarf individuelle Treffen mit einzelnen Nachwuchskräften - je nach Möglichkeit und Anliegen Kontakt zu Förderinnen über Nachwuchskraft“
- „Sowohl Nachwuchs- und Führungskräfte (kollegialer Austausch); Kontakt zu Trainerinnen hergestellt - mal gucken was sich daraus entwickelt.“
- „Mit einigen Nachwuchskräften werde ich mich regional treffen/vernetzen. Auch die Weiterführung einer kollegialen Beratung ist geplant. Ansonsten kann ich mir vorstellen bei Bedarf wieder zu Einzelnen Kontakt aufzunehmen. Mit einigen Führungskräften habe ich Kontaktdaten ausgetauscht, weil sie inhaltlich in einem ähnlichen Feld arbeiten und ihre Hilfe oder Interesse an Austausch angeboten haben.“
- „(...) Mit anderen Förderkräften sehe ich Moment kein Kontakt, ergibt sich aber ein konkretes Anliegen, stelle ich mir vor, auf die Liste zurückzugreifen, auch wenn es um Berufsangebote geht.“

Dass die Suche nach einer Führungskraft fast gänzlich in die Hände der Nachwuchskräfte gelegt wurde, hatte den positiven Nebeneffekt eines gestärkten Selbstbewusstseins (vgl. Kap. 3.1.2), welches aus Sicht der Evaluation auch bei der künftigen Kontaktaufnahme nun wieder von Vorteil sein könnte. Das gemeinsame „Erlebnis“ KFP dürfte ein guter Ausgangspunkt sein, um mit Selbstvertrauen eine der übrigen Förderinnen und Förderer im Bedarfsfalle zu kontaktieren.

## Führungskräfte

Auf Seiten der Führungskräfte wird ebenfalls prognostiziert, dass man über die jeweilige Nachwuchskraft hinaus mit einigen Personen aus dem KFP in Kontakt bleiben wird. Allerdings ist dies seitens der Förderinnen und Förderer wohl auch aufgrund ihrer zeitlichen Belastung etwas unsicherer:

**Tab. 15: Fortführung der Kontakte durch Führungskräfte**

Fortführung der Kontakte durch Führungskräfte	
Ja, das beabsichtige ich.	11
Weiß ich noch nicht.	2
Nein, das beabsichtige ich nicht.	3

(Frage: „Beabsichtigen Sie, mit einigen der übrigen Teilnehmerinnen und/oder Teilnehmern des KFP (Nachwuchs- und Führungskräfte) weiterhin in Kontakt zu bleiben?“)

Selbst wenn drei Personen bereits zum Befragungszeitpunkt angeben, keinen weiteren Kontakt suchen zu wollen – die Mehrheit der Förderinnen und Förderer beabsichtigt, sich über das KFP hinaus vernetzen. Erwartungsgemäß wird hier in der Relation öfter erwähnt, mit anderen Führungskräften in Kontakt zu bleiben, wohl auch, weil diese im Sinne eines „sozialen Kapitals“<sup>30</sup> zukünftig eher von Interesse sein könnten. Doch auch mit vielen Nachwuchskräften ist beabsichtigt, über die regionalen Stammtische in Kontakt zu bleiben. So erwähnen die Förderinnen und Förderer u.a. folgende Vernetzungsabsichten:

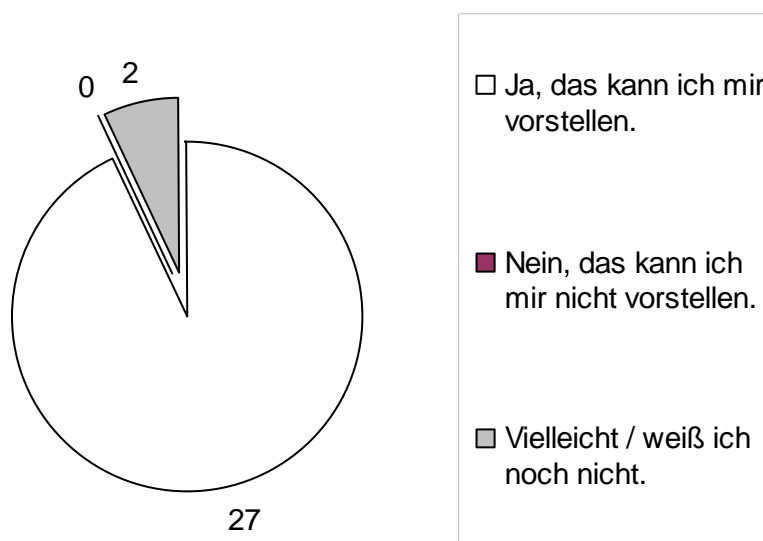
- „Führungskraft - per E-Mail oder durch persönlichen Kontakt im Falle räumlicher Nähe bzw. passenden Reisen“
- „Die Münchner Teilnehmer wollen an ihrem Stammtisch / gemeinsamen Mittagessen festhalten.“
- „Einige Führungskräfte - gelegentliche Kontaktaufnahme zur Vertiefung. Allgemein, (noch) keine spezifische Absicht der Kooperation. Allgemeines Netzwerken.“
- „Unregelmäßige Treffen mit anderen Führungskräften, zu denen ein Draht entstanden ist.“

<sup>30</sup> Vgl. hierzu: Bourdieu, Pierre (1983).

Auch wenn diese Angaben zum jetzigen Zeitpunkt fast ausschließlich reine Willenserklärungen darstellen und, wie bereits erwähnt, solche Kontakte in hohem Maße von einem beiderseitigen Willen abhängig sind, so scheint es aus Sicht der Evaluation doch gelungen zu sein, ein starkes Netzwerk aufzubauen, das unabhängig vom Programm selbst Bestand haben und genutzt werden könnte.<sup>31</sup>

Im Kontext der Frage nach stabilen und langfristigen Netzwerken ist auch von Interesse, ob sich die Nachwuchskräfte aufgrund ihrer Erfahrung mit der tutoralen Beziehung vorstellen könnten, selbst als Führungskraft in einer ähnlichen Situation aktiv zu werden, und ob sich die bisherigen Führungskräfte weiterhin als solche zur Verfügung stellen würden:

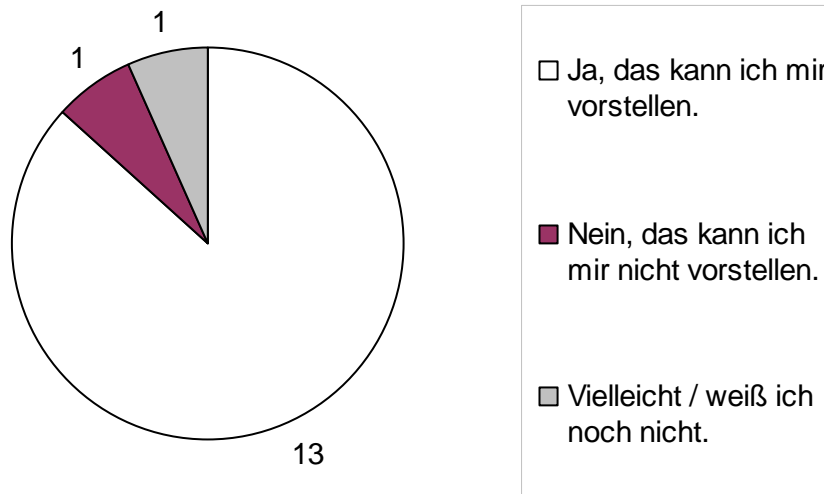
**Abb. 2: Bereitschaft der Nachwuchskräfte, selbst Führungskraft zu werden**



(Frage: „Könnten Sie sich nach Ihren Erfahrungen mit dem Karriereförderprogramm vorstellen, irgendwann selbst als Förderin aktiv zu werden?“, Angaben in absoluten Zahlen)

<sup>31</sup> Um die Nachhaltigkeit dieser Willenserklärungen und vor allem die langfristigen Wirkungen des KFP zu prüfen, wäre es angebracht, in wenigen Jahren bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erneut zu erfragen, inwiefern noch Netzwerke aus dem KFP heraus bestehen.

Abb. 3: Bereitschaft der Führungskräfte zu weiteren Mentoring-Aktivitäten



(Frage: „Könnten Sie sich vorstellen, erneut als Förderin / als Förderer innerhalb eines KFP aktiv zu werden?“, Angaben in absoluten Zahlen)

Die deutliche Mehrheit der Nachwuchskräfte kann sich demnach vorstellen, künftig selbst als Führungskraft aktiv zu werden, während sich zwei Nachwuchskräfte noch nicht sicher sind. Bemerkenswert ist, dass keine der Stipendiatinnen diese Frage verneint. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den Führungskräften. Die Führungskraft, die angab, nicht mehr zur Verfügung zu stehen, begründet ihre Entscheidung wie folgt:

- „Als Ruheständlerin habe ich viel weniger die Möglichkeit, Mentees in aktive Netzwerke zu vermitteln. Neben der Weitergabe von Erfahrungen halte ich das aber für sehr wichtig.“

Die negative Antwort ist also ausdrücklich nicht auf eine Unzufriedenheit mit dem Programm oder gar auf eine Ablehnung der Sinnhaftigkeit einer solchen Karriereförderung zurückzuführen, sondern resultiert in erster Linie aus der Bewertung der eigenen Möglichkeiten, eine jungen Frau unterstützen zu können. Die übrigen Förderinnen und Förderer nutzten diese Frage auch dazu nochmals darauf hinzuweisen, dass sie gerne für die Nachwuchskraft da sind, jedoch kaum die Zeit finden, an Seminaren teilzunehmen.

Als Fazit bleibt zur Netzwerkbildung aus Sicht der Evaluation festzustellen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Verlauf des KFP bereits zahlreiche Wege identifiziert haben, um weiterhin in Kontakt zu bleiben. Die Absicht, die nun existenten Netzwerke langfristig zu etablieren und vielleicht auch sogar auszubauen (z.B. über die zumindest anvisierte Anlehnung an den Terminplan des folgenden Programms), ist fest formuliert. Es bleibt abzuwarten, inwiefern sich hieraus nachhaltige Netzwerke ergeben. Eine Grundlage dazu ist jedoch gegeben.

## 4 ZUSAMMENFASSUNG UND EMPFEHLUNGEN

**Gegenstand** dieses Berichts ist die im Auftrag der Bischöflichen Studienförderung Cusanuswerk durchgeführte Evaluation des Karriereförderprogramms „Talente sichern – Zukunft gestalten“. Das fünfzehnmonatige Karriereförderprogramm (November 2007 bis Februar 2009) zielte darauf ab, die nachweisliche Unterrepräsentanz von Frauen in beruflichen Spitzenpositionen abzubauen. Hierzu wurden 40 Nachwuchskräfte der deutschen Begabtenförderungswerke mit Führungskräften aus den verschiedensten Bereichen in tutoralen Beziehungen *gematcht*. Bedingung war dabei, dass der Abschluss der Nachwuchskräfte maximal etwa zwölf Monate voraus- oder zurückliegt. In der tutoralen Beziehung, in Trainings und Seminaren und im allgemeinen Networking sollte den Frauen der Zugang zu wichtigen Informationen und Kontakten eröffnet werden, um sie beim Eintritt in die weitere Karriere zu unterstützen.

Zur Optimierung und Bewertung des Karriereförderprogramms wurde vom Centrum für Evaluation (CEval) eine **prozessbegleitende Evaluation** durchgeführt. Zentrale Aufgabe dieser Evaluation war es, den durchführungsverantwortlichen Mitarbeiterinnen des Cusanuswerks zeitnah steuerungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Von besonderem Interesse sind entsprechend der Zielsetzungen des Programms hierbei Fragen zur Zufriedenheit mit den angebotenen Veranstaltungen des Cusanuswerks, zur organisatorischen Ausgestaltung und Qualität der tutoralen Beziehungen sowie zum beruflichen und persönlichen Nutzen der Nachwuchskräfte und der Förderinnen und Förderer.

Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage einer umfangreichen qualitativen und quantitativen **Datenbasis**: Methodisch umfasst die Evaluation neben einer Sekundäranalyse von Dokumenten und leitfadengestützten Intensivinterviews mit vier Projektverantwortlichen seitens des zuständigen Referats im BMBF, des Projektträgers (PT-)DLR und des Cusanuswerks vor allem standardisierte Erhebungen und eine Gruppenbefragung dreier teilnehmender Nachwuchskräfte. Im Mittelpunkt der standardisierten Befragungen standen die Zufriedenheit mit dem Karriereförderprogramm sowie die Qualität der Beziehung zwischen den Nachwuchskräften und ihren Mentorinnen und Mentoren. Die Befragungen fanden jeweils im Anschluss an die insgesamt vier Präsenztermine statt. An der ersten Befragung im Dezember 2007 / Januar 2008 beteiligten sich 39 Nachwuchs- und 17 Führungskräfte, an der Befragung in der zweiten Welle (Mai 2008) im Anschluss an das Seminar in Niederaltreich beteiligten sich 29 Nachwuchskräfte. Auf die dritte Befragung nach dem Seminar in Köln (Oktober 2008) antworteten 31 Nachwuchs- und 20 Führungskräfte. Die vierte Befragung (Februar / März 2009), im Anschluss an die Abschlussveranstaltung in Berlin, beantworteten 30 Nachwuchs- und 17 Führungskräfte.

Dieses Abschlusskapitel des Ergebnisberichts beinhaltet eine Zusammenfassung der zentralen Untersuchungsergebnisse der vier Befragungswellen.

Mit dem **KFP** verfolgt das Cusanuswerk verschiedene kurzfristige (Weiterqualifikation, Einblicke in Berufsfelder, erste Netzwerkbildung), mittelfristige (Verstetigung der Netzwerke, Weichenstellungen für die Karriere) und langfristige (mehr Frauen in Führungspositionen von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur) **Ziele**. Zur Erreichung dieser Ziele setzt das Cusanuswerk die drei oben genannten Strategien ein: die tutorale Beziehung der Nachwuchs- zu einer Führungskraft, Seminare und Networking.

Das KFP wurde dem Referat für Chancengleichheit in Bildung und Forschung im BMBF als Initiativvorhaben des Cusanuswerks vorgelegt. Das KFP wurde vom BMBF und dem PT im DLR mit der Auflage einer ursprünglich nicht eingeplanten Öffnung für Nachwuchskräfte aller Begabtenförderungswerke positiv begutachtet. Der Stellenwert des KFP ist sowohl beim BMBF als auch (erwartungsgemäß) beim Cusanuswerk sehr hoch: Zum einen handelt es sich für das BMBF bei „Talente sichern – Zukunft gestalten“ um ein Initiativvorhaben, und zum anderen ist das KFP das erste Projekt im Rahmen der Begabtenförderung. Beim Cusanuswerk nimmt das KFP insofern eine Sonderstellung ein, als es sich zum einen ausschließlich an Frauen richtet und zum anderen auch Stipendiatinnen anderer Begabtenförderungswerke offen steht.

Bei allen Beteiligten (BMBF, PT im DLR, Cusanuswerk, weitere Begabtenförderungswerke, Teilnehmerinnen und Teilnehmer) kann von einer sehr hohen Akzeptanz des Ziels, hochbegabten Frauen den Weg in die Karriere zu erleichtern sowie Hindernisse und deren Überwindung aufzuzeigen, ausgegangen werden. Implizit erhofftes Ziel des Cusanuswerks ist dabei zudem, dass das KFP mit finanzieller Förderung des BMBF verstetigt werden kann.

Zur **Programmplanung** ist kritisch festzustellen, dass zum einen der für das *Matching* vorgesehene Zeitraum vor allem wegen der relativ späten Anstellung der Programmkoordinatorin extrem kurz war. Dies führte dazu, dass die Nachwuchskräfte unversehens in die Situation kamen, selbst Führungskräfte ansprechen zu müssen. Zum anderen waren die in der Planung vorgenommenen Finanzkalkulationen nicht angemessen (s.u.).

Die **Programmkonzeption** ist in sich stimmig, die Wirkungserwartungen sind logisch nachvollziehbar. Die Öffnung für die übrigen Begabtenförderungswerke ist positiv zu beurteilen, da das KFP mit den unzureichenden Karrieremöglichkeiten von Frauen ein Problem thematisiert, von dem auch die Stipendiatinnen anderer Werke betroffen sind.

Das KFP wird zentral vom Cusanuswerk gesteuert. Eine der großen Leistungen ist dabei, dass es gelungen ist, nahezu alle anderen Begabtenförderungswerke zumindest insofern einzubinden, als dass diese ihre Nachwuchskräfte auf das KFP aufmerksam machten. Die übrigen Werke sind jedoch nicht in die Steuerung oder Durchführung eingebunden.

Die **Akquirierung der Nachwuchskräfte** verlief auch durch die Mithilfe der übrigen Begabtenförderungswerke sehr erfolgreich. Über 100 Bewerberinnen interessierten sich für die 40 Plätze im KFP, die dann nach nachvollziehbaren Kriterien vergeben wurden. Lediglich aus drei Begabtenförderungswerken sind keine Nachwuchskräfte in dem KFP vertreten. Davon reagierten zwei Begabtenförderungswerke jedoch bereits auf die Einladung des Cusanuswerks zur Informationsveranstaltung nicht.

Der Erfolg des Karriereförderprogramms ist hauptsächlich von einer gut funktionierenden „Chemie“ zwischen Stipendiatin und Förderin bzw. Förderer und damit von einem klugen *Matching* abhängig. Das Finden passender Führungskräfte erwies sich als wesentlich schwerer als ursprünglich angenommen. Wie bereits beschrieben führte der Zeitdruck dazu, dass die Nachwuchskräfte gebeten wurden, selbst bei der Suche aktiv zu werden und damit per se das *Matching* selbst vorzunehmen. Auch wenn dies bei einigen Personen auf Unmut stieß, ist diese Anpassung im Nachhinein aufgrund der didaktischen Wirkung positiv zu bewerten. Insgesamt verlief das *Matching* insoweit erfolgreich, als alle Nachwuchskräfte spätestens im Januar 2008 eine Führungsperson gefunden hatten und alle tutorialen Beziehungen über den Programmverlauf Bestand hatten.

In personeller Hinsicht ist das Cusanuswerk für die Organisation und die Steuerung des KFP ausreichend ausgestattet. Kritisch zu sehen sind dagegen die finanziellen **Ressourcen** des KFP: In der Planungsphase wurden zur Kostenkalkulation Erfahrungswerte des Cusanuswerks herangezogen. Diese sind jedoch nicht zu vergleichen mit den für Führungskräfte aus der freien Wirtschaft üblichen Standards, z.B. Bahnfahrten erster Klasse, Unterbringung etc. Auch die Kosten für die Veranstaltungen liegen aufgrund des Einsatzes freiberuflicher Trainerinnen höher als erwartet. Dies führte dazu, dass das KFP bereits zum Zeitpunkt der zweiten Befragung ein Zuschussprojekt für das Cusanuswerk darstellte. Gegen Ende der Laufzeit des KFP wurde das Budget durch das BMBF allerdings finanziell nachgebessert.

Zu Beginn des Jahres 2009 verdichteten sich die Anzeichen, dass das KFP eine neue Auflage erfahren würde, finanziert durch das BMBF. Dies resultiert zum einen aus dem offensichtlichen Bedarf und bestätigt zum anderen die erwiesenermaßen gute Arbeit durch das Cusanuswerk. Allerdings wäre eine Fortführung ohne BMBF-Beteiligung kaum denkbar gewesen. Ein Sponsorship durch ein Unternehmen beispielsweise ist schwerlich möglich, wenn das KFP offen für alle Begabtenförderungswerke bleiben soll, da die unterschiedlichen Werke bestimmten Unternehmen näher oder ferner stehen. Einem Sponsorship einer einzelnen Veranstaltung stehen strukturelle Hemmnisse entgegen.

Die erste Erhebung im Rahmen der Evaluation fokussierte darauf, mit welchen **Erwartungen** die Nachwuchs- und Führungskräfte in das KFP eingetreten sind. Zentral für die Nachwuchskräfte sind Hilfestellungen bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven und der Karriereplanung sowie Netzwerkaspekte. Passenderweise ist es den Führungskräften am wichtigsten, Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven zu geben und die Nachwuchskraft in Netzwerke einzuführen. Von den Nachwuchskräften erwarten die Führungskräfte in erster Linie Interesse, Eigenverantwortung und Engagement. Umgekehrt hoffen die Nachwuchskräfte auf Interesse sowie auf fachliche und konstruktive Kritik seitens der Führungskräfte.

Die beiderseitigen Erwartungen wurden im Verlauf des KFP weitestgehend erfüllt: Gerade die Aspekte, die zu Beginn am wichtigsten waren, sind die, bei denen am Ende der größte Gewinn bzw. die größte Zustimmung gemessen werden konnte: So waren die Nachwuchskräfte sehr zufrieden mit der Entwicklung beruflicher Ziele, den Hilfestellungen bei der Karriereplanung sowie der Steigerung ihres Selbstbewusstseins. Die Führungskräfte wiederum zeigten sich bezüglich des Engagements ihrer jeweiligen Nachwuchskräfte geradezu begeistert.

Mit der **Auftaktveranstaltung** zum KFP am 17. und 18. November 2007 im Gustav-Stresemann-Institut in Bonn zeigten sich sowohl die Nachwuchskräfte als auch die Förderer und Förderinnen zufrieden, wobei die Bewertung der Nachwuchskräfte durchschnittlich besser ausfiel als die der Führungskräfte. Deutlichere Unterschiede gab es vor allem bei der Bewertung des Hotels, welches die Nachwuchskräfte besser fanden, und bei der Bewertung der Partizipationsmöglichkeiten, die von den Führungskräften positiver eingestuft wurde. Von beiden Gruppen wurden die Trainerinnen sowie die Ausgestaltung der Auftaktveranstaltung (z.B. keine „Kennenlernrunde“) relativ kritisch (aber immer noch im positiven Bereich) gesehen.

Das **Seminar** „Überzeugend führen – Führen durch Überzeugung“ vom 1. bis 4. Mai 2008 in der Landesvolkshochschule **Niederaltich** richtete sich ausschließlich an die Nachwuchs-

kräfte im KFP und fokussierte auf die Themen Auftritt, Rhetorik und Stimmbildung. Die Nachwuchskräfte bewerteten das Seminar insgesamt sehr gut. Der Veranstaltungsort erhielt dabei eine bessere Bewertung als das GSI bei der Auftaktveranstaltung. Die drei einzelnen Workshops trafen auf unterschiedliche Resonanz: Während die Workshops zu den Themen „Auftreten“ und „Stimmbildung“ sehr positiv beurteilt wurden, erhielt der „Rhetorik“-Workshop eine etwas schwächere Bewertung.

Das **Seminar** „Führungskompetenzen aufbauen und ausbauen“ im Tagungszentrum Mater-nushaus in **Köln** vom 3. bis 5. Oktober 2008 stand wieder allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern offen und fokussierte auf psychosoziale Aspekte beim Ausfüllen von Führungspositionen. Das Tagungszentrum wurde dabei von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern äußerst gut bewertet. Organisatorisch wurde bemängelt, dass das Seminarprogramm zeitlich sehr dicht war und dass wohl auch infolgedessen kaum Möglichkeiten zum Networking über die eigene Gruppe hinaus bestanden. Ein weiterer organisatorischer Kritikpunkt war die nicht ausreichend geregelte Kinderbetreuung, die insbesondere bei einem Programm, das auch die Vereinbarkeit von Familie und Karriere im Blick hat, gewährleistet sein sollte. Die Workshops wurden teilweise sehr unterschiedlich bewertet. So wurden manche Workshops durchweg sehr positiv aufgenommen, andere wiederum riefen ein eher geteiltes Echo hervor. Zudem wurde inhaltlich kritisiert, dass sich nicht alle Workshop-Leiterinnen und -Leiter mit den Ansprüchen der Zielgruppe ausreichend auseinandergesetzt hatten.

Die **Abschlussveranstaltung** fand unter dem Motto „Leben und Arbeiten im Einklang“ am 14. und 15. Februar 2009 in Berlin statt. Zentrales Thema war dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zusätzlich wurde Raum gegeben für einen formalen Abschluss der tutoralen Beziehungen sowie eine feierliche Übergabe der Teilnahmezertifikate. Veranstaltungsort und -thema trafen dabei erneut auf die Zustimmung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Kritisiert wurde wiederum der enge Zeitplan, der wenig Raum für Networking ließ. Der Hauptkritikpunkt war allerdings inhaltlicher Art: Ein Workshop widmete sich der Kinesiologie, die viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer unpassend erschien.

Insgesamt erhielt das Cusanuswerk für die Organisation der Veranstaltungen und Seminare viel Lob. Auch die gewählten Themen waren stets klug und passend gewählt. Allerdings war die Teilnahme für die Führungskräfte aufgrund deren enger Terminpläne nur selten möglich. Zu erwähnen ist ebenfalls, dass viele Nachwuchskräfte die Veranstaltungen für weniger gewinnbringend hielten als das Networking und vor allem die tutoralen Beziehungen. Zu einem nicht unerheblichen Teil liegt das auch an den Trainerinnen und Trainern, die sich offensichtlich nicht ausreichend auf die äußerst anspruchsvolle Gruppe vorbereitet haben, trotz deutlicher Hinweise seitens des Cusanuswerks hierzu. Des Weiteren waren aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nie ausreichend Gelegenheiten zum Networking gegeben, insbesondere nicht zur jeweils anderen Gruppe (also Nachwuchs- mit Führungskräften und umgekehrt).

Die **tutoralen Beziehungen** werden sowohl von den Nachwuchskräften als auch von den Förderinnen und Förderern hinsichtlich der Kontakthäufigkeit und der inhaltlichen Schwerpunktsetzung als sehr gewinnbringend beurteilt. Die Führungskräfte betonen dabei vor allem das große Engagement, mit dem die Nachwuchskräfte „bei der Sache“ sind.

Aus Sicht der Evaluation ist grundsätzlich zu betonen, dass die tutorale Beziehung dann besonders erfolgreich verlaufen kann, wenn vor allem die Nachwuchskraft viel Engagement

zeigt. Dies beginnt mit der Suche nach der passenden Förderin bzw. Förderer und setzt sich mit einer engagiert geführten, tutorialen Beziehung fort, in der Ziele gesetzt und Bedürfnisse offen angemeldet werden.

Die tutorialen Beziehungen waren für beide Seiten oft ein sehr großer Gewinn, naturgemäß (und auch so intendiert) vor allem für die Nachwuchskräfte.

Die **Gesamtbewertung** des Verlaufs des KFP (im Hinblick auf Aufwand und Betreuung) fällt sowohl bei den Nachwuchskräften als auch bei den Führungskräften sehr positiv aus, wenn auch in Details Kritik geübt wird, z.B. an der bereits erwähnten kurzfristigen Suche nach einer Führungskraft. Zugleich konnten einige Stipendiatinnen aber auch schon handfesten Nutzen aus der Teilnahme am KFP ziehen (Vorteile bei einem Vorstellungsgespräch, Vermittlung eines Arbeitsplatzes).

Über die kurzfristigen Erfolge (Informationen zu Berufsfeldern usw., s.o.) hinaus sind auch schon **konkrete Wirkungen** des KFP nachweisbar. So berichten zahlreiche Nachwuchskräfte davon, dass sie über die Führungskräfte ihre Karriereplanung präzisieren konnten oder dass ihnen gar Stellen vermittelt wurden.

Zentrales Ziel des KFP war zudem die **Netzwerkbildung**. Auch dieses Ziel kann – soweit zum jetzigen Zeitpunkt zu bewerten – als erfüllt bezeichnet werden. Während fast alle tutorialen Beziehungen in beiderseitigem Interesse weitergeführt werden sollen, gibt es darüber hinaus zahlreiche feste Absichten, auch mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des KFP in Kontakt zu bleiben. Schon im Verlauf des KFP wurden hierzu mit regionalen Stammtischen und Subgruppen die Grundsteine zur Verstetigung der Netzwerke gelegt.

Aus diesen Erkenntnissen können folgende **Empfehlungen** abgeleitet werden, die bei einer Neuauflage des KFP Berücksichtigung finden sollten:

- ✓ Im Sinne einer Partizipation sollten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des KFP zumindest die zentralen Ergebnisse der Evaluation zur Verfügung gestellt werden, z.B. über eine Downloadmöglichkeit von einer Internetseite.

### **Empfehlungen zur konzeptionellen Optimierung des Programms**

- ✓ Bei einer Neuauflage des KFP sollte ein größerer zeitlicher Vorlauf eingeplant werden, um insbesondere die Zeitspanne zur Suche nach passenden Förderinnen und Förderern zu verlängern. Dies erhöht zugleich den zeitlichen Planungsspielraum, so dass möglicherweise der Anteil der Förderinnen und Förderer bei der Auftaktveranstaltung erhöht werden kann.
- ✓ Aus den Erfahrungen der ersten Auflage des KFP kann geschlussfolgert werden, welche Gewinne mit einer Teilnahme verbunden sein können (größere Klarheit über die eigene Karriere, Einblicke ins Berufsleben, Vernetzung etc.). Dies könnte in die Werbung für das KFP aufgenommen werden. Zwar lassen sich auch direkte Karriereeffekte nachweisen, jedoch sollte mit diesen nicht geworben werden, da so möglicherweise Erwartungen geweckt werden, die später nicht befriedigt werden können.

- ✓ Die eigenständige Suche der Nachwuchskräfte nach Förderinnen und Förderern sollte beibehalten und bereits in der Werbephase kommuniziert werden, da dies bereits als wichtige Erfahrung für die Nachwuchskräfte zu werten ist. Zugleich sollte die koordinierende Stelle eine Datenbank mit interessierten Förderinnen und Förderern anlegen, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann. In diesem Zusammenhang sollten zugleich die derzeitigen Förderinnen und Förderer gefragt werden, ob sie Interesse an zukünftigen tutoralen Beziehungen haben.
- ✓ Die Offenheit für alle Begabtenförderungswerke sollte ebenfalls beibehalten werden, weil dies breitere Möglichkeiten der Netzwerkbildung für die Nachwuchskräfte eröffnet. Dabei sollte angestrebt werden, alle Begabtenförderungswerke aktiv einzubeziehen. Die Projektsteuerung sollte aus Gründen der Steuerungseffizienz weiterhin einem Werk allein obliegen.
- ✓ Die (auch) daraus resultierende Heterogenität der Teilnehmerinnen sollte erneut als Chance begriffen werden. Möglicherweise sollten zukünftige Teilnehmerinnen von Beginn an darauf hingewiesen werden, wie sinnvoll nicht nur regionale Vernetzungen, sondern auch inhaltliche Vernetzungen (z.B. für Doktorandinnen, für Personen, die bereits im Berufsleben stehen o.ä.) sind.
- ✓ Das KFP benötigt grundsätzlich größeren finanziellen Spielraum als zu Beginn der ersten Auflage.
- ✓ In die Finanzkalkulation des KFP sollte ein eigenes Budget für Kinderbetreuungsangebote integriert werden, um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Seminare und Veranstaltungen ein entsprechendes Angebot zur Verfügung stellen zu können.
- ✓ Optimierungsbedarf besteht möglicherweise noch bei der Informationsarbeit seitens des Cusanuswerks: Einige Nachwuchskräfte wünschen sich hier noch mehr Informationen zwischen den Präsenzveranstaltungen, z.B. zu anderen Veranstaltungen der Begabtenförderungswerke, sofern diese thematisch relevant und offen für alle Interessierten sind oder zu den Tätigkeiten der regionalen Stammtische.

### **Empfehlungen zur Optimierung der Umsetzung des Programms**

- ✓ In den Trainings und Seminaren sollte noch mehr Gelegenheit für Networking eingeplant werden. Auch gemeinsame Workshops während der Treffen bieten sich hierfür an. Dies ist insbesondere bei der Abschlussveranstaltung wichtig, da gerade bei dieser die Zahl der anwesenden Führungskräfte vermutlich wieder relativ hoch sein dürfte.
- ✓ Bei der Abschlussveranstaltung sollten die Stipendiatinnen und ihre Förderinnen bzw. Förderer zudem die Gelegenheit haben, weitere Aktivitäten über das offizielle Programmende hinaus zu thematisieren, da dies immense Folgen für die Nachhaltigkeit der Wirkungen hat. Auch sollte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Raum für die Diskussion der weiteren Vernetzung in der „großen Gruppe“ gegeben werden. In diesem Zusammenhang sollte auch über Alumni-Aktivitäten nachgedacht werden.
- ✓ Es sollte für die zukünftigen Seminare geprüft werden, ob der Umfang der Workshop-Inhalte zugunsten einer intensiveren Bearbeitung der Themen inklusive einer Ausweitung der Praxisanteile verringert werden kann.
- ✓ Bei den Seminaren sollte auf ein der Zielgruppe entsprechendes, hohes Niveau geachtet werden.

- ✓ Bei allen bearbeiteten Themen sollte sowohl die gender-spezifische Relevanz als auch die Bedeutung im Hinblick auf Führungspositionen in den Vordergrund gestellt werden, insbesondere auch in Abgrenzung zu männlichen Führungskräften.
- ✓ Bei einer Fortführung des Karriereförderprogramms sollten am Anfang folgende Bausteine stehen: Den Nachwuchskräften sollte verdeutlicht werden, dass sie die Initiative in der tutoralen Beziehung ergreifen und ihre Bedarfe anmelden müssen. Eine formale Zielvereinbarung zwischen Nachwuchs- und Führungskraft könnte hier hilfreich sein. Den Förderinnen und Förderern sollte eine allgemeine Einführung in das Führen einer tutoralen Beziehungen angeboten werden, die diese je nach Interesse besuchen können.
- ✓ Bei der Planung der Veranstaltungen sollten Anreisezeiten und Reisekosten berücksichtigt werden, insbesondere bei etwas abgelegenen Orten wie Niederalteich. Zeitlich erscheint ein nachmittäglicher Start ideal. Möglich ist auch ein erstes Treffen am Abend zuvor, das sich allerdings auch auf die Übernachtungskosten auswirkt.
- ✓ Ein zumindest bedenkenswerter Ansatz zum Ablauf einer Veranstaltung stammt von einer Stipendiatin: Sie regt an, das Seminar um einen Tag zu verlängern, wobei Donnerstag und Freitag für das Training der Stipendiatinnen genutzt werden könnten. Die Förderinnen und Förderer sollten erst Samstag und Sonntag hinzukommen. Diese beiden Tage sollten dann wiederum in erster Linie dem Networking dienen.
- ✓ Ebenfalls aus dem Kreis der Teilnehmerinnen stammt der Vorschlag, die Förderinnen und Förderer noch stärker in die Gestaltung der Seminare einzubinden, da diesen eine hohe Qualität und vor allem eine starke Identifikation mit der Gruppe zugeschrieben werden.

## 5 LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

### 5.1 Literatur

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten, Göttingen, S. 183-198.

CEWS (2003): HWP – Fachprogramm. Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre – Bilanz und Aussichten. Best-Practice-Beispiele. Bonn.

Couper, M. P.; Coutts, E. (2004): Online-Befragung. Probleme und Chancen verschiedener Arten von Online-Erhebungen. In: Diekmann, Andreas (Hg.): Methoden der Sozialforschung, Sonderheft 44/2004 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 217-243.

Statistisches Bundesamt (2007a): Bildung und Kultur. Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfänger/-innen - vorläufige Ergebnisse -. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2007b): Fachserie 11, Reihe 4.2: Bildung und Kultur. Prüfungen an Hochschulen. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2007c): Fachserie 11, Reihe 4.4: Bildung und Kultur. Personal an Hochschulen. Wiesbaden.

### 5.2 Quellen

Leitfadengestützte Interviews wurden geführt mit:

- Vertreterin BMBF
- Vertreterin DLR
- Vertreterin Cusanuswerk (Programmkonzeption)
- Vertreterin Cusanuswerk (Programmdurchführung)
- Drei Nachwuchskräften

## 6 ANHANG

### 6.1 Fragebogen für Nachwuchskräfte (Vierte Welle)

**1. Inwiefern haben Sie bezüglich der folgenden Aspekte von dem Karriereförderprogramm profitiert, falls diese in der tutorialen Beziehung für Sie wichtig waren? (Sollte der Aspekt für Sie nicht von Bedeutung gewesen sein, klicken Sie bitte „nicht relevant“ an.)**

	1	2	3	4	5	6	n.r.	MW	SD	n
Informationen zu Berufs- und Karriereplanung	6	17	5	2	0	0	0	2,10	0,80	30
Informationen zu Bewerbungen	4	9	7	4	0	0	6	2,46	0,98	30
Informationen zu Fragen des Studiums	0	2	1	1	2	1	23	3,86	1,57	30
Hilfe bei der Schwerpunktsetzung in Studium / Promotion	3	2	2	3	0	1	19	2,82	1,60	30
Informationen zu Vereinbarkeit von Familie/Kind(ern) und Beruf	4	4	13	2	4	0	3	2,93	1,21	30
Betreuung von Qualifizierungsarbeiten (Promotion, Diplom, Magister o.ä.)	1	3	2	2	1	1	20	3,20	1,55	30
Kontaktvermittlung, Einführung in Netzwerke bzw. Aufbau von Netzwerken	4	8	11	2	4	0	0	2,79	1,21	29
Initiierung eines wissenschaftlichen Austauschs	2	5	4	2	3	0	12	2,94	1,34	28
Gegenseitige Motivierung	11	13	4	0	0	0	1	1,75	0,70	29
Positive Impulse für mein Selbstbewusstsein	11	15	3	0	0	0	0	1,72	0,65	29
Stärkung meines Auftretens in Beruf- und Privatleben	6	15	6	1	0	0	1	2,07	0,77	29
Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven	6	17	5	1	0	0	0	2,03	0,73	29
Steigerung meines Muts zur Karriere	10	16	2	0	0	0	1	1,71	0,60	29
Einblick in ein mich interessierendes Tätigkeitsfeld	7	11	4	3	0	0	4	2,12	0,97	29
Arbeits-/Praktikumsplatzvermittlung	2	6	1	3	1	3	13	3,25	1,77	29
Schlüsselqualifikationen (z.B. Kooperationsfähigkeit, Denken in Zusammenhängen, Engagement) erwerben bzw. ausbauen	1	4	11	3	2	3	5	3,42	1,35	29
Rat und / oder Unterstützung bei meiner mittel- und langfristigen Lebensplanung	4	12	10	1	1	1	0	2,52	1,12	29

(1=sehr stark profitiert, 6=gar nicht profitiert, n.r.=nicht relevant, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

## 2. Bisherige Kontakte

Uns interessiert, auf welche Art Sie mit Ihrer Förderin/ Ihrem Förderer Kontakt hielten.  
**Wie oft hatten Sie mit Ihrer Förderin/Ihrem Förderer auf die folgenden Arten Kontakt?**

<b>Kontakte per Mail in den letzten vier Wochen</b>	
... Kontakte per Mail	Genannt von .... Personen
keine	1
1	4
2	12
3	4
5	1
20	1

<b>Kontakte per Telefon in den letzten vier Wochen</b>	
... Kontakte per Telefon	Genannt von .... Personen
keine	1
1	6
2	3
4	1

<b>Persönliche Treffen insgesamt während des Karriereförderprogramms</b>	
... Treffen	Genannt von ... Personen
1	1
3	4
4	5
5	2
6	6
7	4
8	1
10 und mehr	4

<b>Treffen zum Shadowing insgesamt während des Karriereförderprogramms</b>	
... Treffen	Genannt von ... Personen
1	8
2	2
4	1
keine	2

## 3. Beabsichtigen Sie, mit Ihrer Förderin / Ihrem Förderer weiterhin in Kontakt zu bleiben?

26 Ja, das beabsichtige ich.

0 Nein, das beabsichtige ich nicht.

3 Weiß ich noch nicht.

Falls Sie damit rechnen, dass der Kontakt mit Ende des Karriereförderprogramms fortgesetzt wird, teilen Sie uns bitte mit, wie dies geplant ist.

Falls Sie damit rechnen, dass der Kontakt mit Ende des Karriereförderprogramms abbricht, teilen Sie uns bitte mit, warum das Ihrer Meinung nach so sein wird.

- Austausch fortführen wie bisher, Kontaktvermittlung, vor allem per Mail
- Berufseinstieg steht noch bevor. Bis dahin bleiben wir in Kontakt. Sie wird mir weiterhin beratend zur Verfügung stehen.
- Der Kontakt bleibt weiterhin bestehen. Wie bisher ein pers. Treffen pro Monat.
- Der Kontakt wird bleiben, weil ich von meiner Mentorin eingestellt wurde.
- Die Fortsetzung hängt, wie auch im Programm, ganz von meiner Initiative ab. Ich kann bei Problemen und Fragen jederzeit anrufen. Darüber hinaus gibt es ein Wiedersehen auf dem Kunsthistorikertag, wo meine Mentorin eine Sektion leitet und ich (in einer anderen Sektion) Vortragende bin. Außerdem hat sie mir am Ende des Abschlussseminars das Du angeboten, was ich als eine Vertiefung unserer Beziehung ansehe.
- Emails
- Fortsetzung der Treffen im Abstand von ca. 4-6 Wochen.
- Fortsetzung des Kontakts geplant durch: - weitere persönliche Treffen in größeren Abständen - E-Mail-Kontakt und bei Bedarf auch telefonischen Kontakt - Übernahme eines Lehrauftrags am Institut meiner Mentorin
- Ich gehe davon aus, dass das Karriereförderprogramm erst der Auftakt der Mentorenbeziehung war. Wir haben verabredet uns regelmäßig weiterhin zu treffen. Das wird wahrscheinlich sogar öfter geschehen, als während des Programms, da Anreiseschwierigkeiten/kosten etc. durch meinen Umzug bald wegfallen. Mein Mentor will mich bei der Bewerbung, die ab November dieses Jahres ansteht, unterstützen.
- Ich kann weiterhin Termine mit meiner Mentorin für Treffen ausmachen und sie telefonisch/per Mail um Rat fragen. Wir werden uns weiterhin auf Konferenzen begegnen, die wir beide besuchen.
- Ich werde in der Abteilung meiner Mentorin als wissenschaftliche Mitarbeiterin arbeiten. Sie wird meine Vorgesetzte sein.
- Ich werde mich bei meiner Mentorin melden, wenn ich in Berlin bin. Ich denke, dies wird ca. 2x pro Jahr sein
- Lockerer Kontakt, wenn etwas ansteht (z.B. Entscheidung, einen Job anzunehmen, Rat in der Bewerbungsphase etc.)
- per email und Telefon. Noch keine genauere Planung
- Telefonate, email,
- Weil Mentorin für längere Zeit ins Ausland gegangen ist
- Weiterhin regelmäßige Treffen vereinbart, Zusammenarbeit in verschiedenen wissenschaftlichen/politischen Projekten, jederzeit Anfragen via Mail/Telefon möglich
- Wir haben eine freundschaftliche Beziehung aufgebaut und sind an unserer gegenseitigen Entwicklung interessiert.
- Wir werden uns wohl alle 3-6 Monate mal sehen. Da es auch inhaltliche Überschneidungen gibt, könnte es auch sein, dass wir uns mal auf Kongressen o.ä. treffen. vielleicht auch noch mal ein Shadowing (und Gegen-Shadowing meiner Mentorin bei mir).
- Wir werden versuchen, weiterhin alle 6 Wochen für 1 Stunde ein Treffen zu organisieren
- Wir wollen den Kontakt beide sehr gerne fortführen. Dies wird vor allem auch dadurch begünstigt werden, dass ich durch einen Stellenantritt im April räumlich viel näher bei meiner Mentorin wohnen werde. Interesse hätten wir an regelmäßigen Treffen, bspw. in Verbindung mit einer kulturellen Veranstaltung (Ausstellung, Theater...)

#### **4. Beabsichtigen Sie, mit einigen der übrigen Teilnehmerinnen und/oder Teilnehmern des Karriereförderprogramms (Nachwuchs- und Führungskräfte) weiterhin in Kontakt zu bleiben?**

28 Ja, das beabsichtige ich.

0 Nein, das beabsichtige ich nicht.

1 Weiß ich noch nicht.

Falls Sie damit rechnen, dass Sie weiterhin mit einigen Personen in Kontakt bleiben, so teilen Sie uns bitte mit, mit wem (Nachwuchs- oder Führungskräfte) und in welcher Form.

- jährliche Treffen mit allen daran interessierten Teilnehmern im Rahmen eines Alumni-Treffen - je nach Bedarf individuelle Treffen mit einzelnen Nachwuchskräften - je nach Möglichkeit und Anliegen Kontakt zu Förderinnen über Nachwuchskraft
  - 2-3 Nachwuchskräfte wahrscheinlich per Telefon und persönlichem Treffen
  - Die Regionalstammtische bieten einen sehr guten Rahmen, um sich in bestimmten Abständen mit einigen Teilnehmerinnen (dies werden wohl fast ausschließlich Nachwuchskräfte sein) zu treffen. Des Weiteren hoffe ich, dass sich auch die große Gruppe ab und zu wieder zusammen finden kann, wie dies auch schon angedacht wurde.
  - gemeinsamer Verteiler. Treffen beim nächsten Karriereförderprogramm. Regionalgruppe bleibt bestehen
  - In erster Linie mit Nachwuchskräften und zwar überwiegend mit denen, die wie ich auch eine Karriere in der Wissenschaft verfolgen und denen, die wie ich in Berlin wohnen und arbeiten.
  - Insbesondere [REDACTED]. Es waren noch viele andere, die ich sehr nett fand, aber mit Entfernungen und Zeit etc. glaube ich, dass viele dieser Kontakte einschlafen werden. Bei [REDACTED] bin ich mir aber ziemlich sicher, dass die Freundschaft hält.
  - Kontakt zu Nachwuchskräften über Stammtisch-Treffen, Regionaltreffen, private Treffen
  - Leider kann ich dazu noch nicht viel sagen. Ich hatte große Hoffnung, dass auf unserem letzten Treffen Raum sein würde, gemeinsam über solche Kontakte nachzudenken. Daher war ich enttäuscht, dass trotz mehrmaligem Nachfragen kein Rahmen gegeben wurde, um die Form dieses weiteren Kontaktes zu besprechen. Da jede Nachfrage abgeblockt wurde, stellte sich bei mir der Eindruck ein, dass dieser Austausch explizit nicht gewünscht war.
  - Mit den anderen Nachwuchskräften, weil mich deren Karrierewege interessieren und mich selbst auch dazu motivieren, mehr zu erreichen. Und weil ich unter ihnen viele nette Bekanntschaften gemacht habe.
  - mit den Nachwuchskräften über den regionalen Stammtisch. Sicherlich wird es auch noch mal ein Treffen mit allen geben, an dem ich teilnehmen möchte. Wir werden außerdem eine kollegiale Beratung starten
  - Mit einigen Nachwuchskräften werde ich mich regional treffen/vernetzen. Auch die Weiterführung einer kollegialen Beratung ist geplant. Ansonsten kann ich mir vorstellen bei Bedarf wieder zu Einzelnen Kontakt aufzunehmen. Mit einigen Führungskräften habe ich Kontaktdaten ausgetauscht, weil sie inhaltlich in einem ähnlichen Feld arbeiten und ihre Hilfe oder Interesse an Austausch angeboten haben.
  - Mit Nachwuchskräften werde ich über freundschaftliche Beziehung sowie Netzwerkbeziehung in Kontakt bleiben. Im Moment bildet sich eine Gruppe heraus, die dies organisieren wird und der ich auch angehöre. Mit anderen Förderkräften sehe ich Moment kein Kontakt, ergibt sich aber ein konkretes Anliegen, stelle ich mir vor, auf die Liste zurückzugreifen, auch wenn es um Berufsangebote geht.
- [REDACTED] möglichst mit vielen Nachwuchskräften, darunter v.a.: [REDACTED]
- Nachwuchskräfte hoffentlich in selbstorganisierter Form alle wiedertreffen, ansonsten einzelne Kontakte halten durch Besuche, Regionalgruppentreffen, Internet
  - Nachwuchskräfte, regionale Stammtische
  - Nachwuchskräfte. Bei Treffen, die von den Teilnehmerinnen organisiert werden.
  - Per email oder regelmäßigen Treffen (z.B. jedes Jahr ein Treffen)
  - Private Treffen
  - Regionalgruppen
  - sowohl Nachwuchs- und Führungskräften (kollegialer Austausch); Kontakt zu Trainerinnen hergestellt - mal gucken was sich daraus entwickelt
  - Stammtische vor Ort, Mailaustausch, Jahrestreffen
  - überwiegend Nachwuchskräfte es sind weitere lokale Treffen, aber auch ein einmal jährlich stattfindendes allgemeines Alumni-Treffen geplant bei dem jährlichen Treffen haben wir vor, die inhaltliche Planung und Referentensuche selbst zu übernehmen, aber ggf. uns organisatorisch an den Nachfolgejahrgang anzuhängen, d.h. unser Treffen zeitgleich am selben Ort mit einer Veranstaltung des nächsten Karriereförderprogramms stattfinden zu lassen
  - Weiterer Kontakt mit Nachwuchs- und Führungskräften in Form von regionalen Treffen
  - Wir organisieren in unregelmäßigen Abständen Regionaltreffen und Jahrestreffen - so ist es geplant

**5. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden), wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten der tutoralen Beziehung?**

	1	2	3	4	5	6	MW	SD	n	w.n.
Kontakthäufigkeit mit Ihrer mit der Sie fördernden Person	7	11	9	1	1	0	2,24	0,99	29	
Ansprechbarkeit Ihres Förderers / Ihrer Förderin	9	15	5	0	0	0	1,86	0,69	29	
Zielorientiertes Arbeiten in der tutoralen Beziehung	3	8	16	0	1	0	2,57	0,84	29	1
Umfang der Unterstützung durch Ihren Förderer / Ihre Förderin	11	8	10	0	0	0	1,97	0,87	29	
Inhaltliche Schwerpunktsetzung der tutoralen Beziehung	8	13	7	0	1	0	2,07	0,92	29	1

(1=sehr zufrieden, 6=sehr unzufrieden, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, w.n.= weiß nicht; n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**6. Möchten Sie zur tutoralen Beziehung noch etwas hinzufügen?**

- Auch wenn wir uns nicht so oft sahen, bin ich sehr glücklich über die Persönlichkeit meiner Förderin. Dass sie am letzten Seminar teilnahm, hat mich sehr gestärkt. Auch bin ich an der Seltenheit der Treffen nicht unbeteiligt, weil ich wegen Berufseinstieg, Abgabe der Diss und Ortswechsel sehr eingespannt war. Die räumliche Entfernung zw. Berlin und Frankfurt bzw. Karlsruhe erwies sich als Hindernis. In Zukunft würde ich den Standort deutlicher in meine Auswahlüberlegungen einbeziehen! auch meine Mentorin wies darauf hin, dass eine größere räumliche Nähe zwischen den Arbeitsorten besser für die Entwicklung der Beziehung wäre.
- Das war eines der besten Dinge, das mir auf meinem bisherigen beruflichen Weg begegnet ist.
- Eine zielgerichtete Förderung habe ich nicht festgestellt. Alle thematischen Schwerpunkte wurden von mir gesetzt. Ich hätte dies also vorgeben müssen, bin aber in die Treffen immer mit aktuellen Themen, die mich bewegten, gegangen. War gut so für mich, aber ein roter Faden wäre auch nicht schlecht gewesen. So etwas sollte man der kommenden Generation als Tipp im neuen Programm vorher mit an die Hand geben: einen roten Faden zu suchen und zu finden.
- Es ist gute eine/n Mentor/in zu haben - besser als keine. Wichtig ist aber vorher genau abzuklären, wie diese Person im Arbeits- und gesellschaftlichen Leben verankert ist. Meine Mentorin hat ihre Position durch persönliche Beziehungen bekommen und ist mit ihrem Status zufrieden. Netzwerken im Beruf ist nicht ihr Thema. Ich hatte das Gefühl, dass ihr die Teilnahme am Programm sehr viel mehr gebracht hat (neue Ideen und inspirierende Leute) als mir die Beziehung mit ihr. Wie auch immer, ich bin sehr dankbar für die Teilnahme am Programm. Ich wurde bereichert.
- Es war eine ausgesprochen offene Beziehung von der ich viel profitiert habe, da meine Gegenüber sehr ehrlich mir gegenüber war und die richtigen Fragen gestellt habe.
- fühle mich gestärkt
- Ich hätte mir noch mehr gewünscht, dass sie auch Themen einbringt oder Diskussionsvorschläge macht, was aus ihrer Sicht wichtig ist in punkto Karriere, Familie etc.
- Ich hätte sicher noch mehr profitieren können, wenn ich zu Beginn des Programms in meiner jetzigen bevorstehenden Berufseinstiegsphase gewesen wäre.
- Mein Mentor ist ein Lottogewinn! Und selbst wenn ich beruflich doch noch eine andere Richtung einschlagen würde, so passt es menschlich so gut, dass ich mich wohl auch noch in 10-15 Jahren mit ihm auf ein Bierchen treffen werde.
- Meine Mentorin kennenzulernen hat meiner Karriere einen enormen Schub gegeben und meinen Erfahrungsschatz enorm bereichert.
- Meine Mentorin passt perfekt zu mir - ein echter Glücksfall!
- Was ich am Anfang nicht bedacht habe, als ich mir eine Tutorin am anderen Ende der Republik gesucht habe: in der Probezeit kann man schlecht Urlaub nehmen und wenn man keine Termine dort hat, wo man sie treffen kann, wird's schwierig, sich überhaupt zu sehen.

**7. Haben Sie an der Abschlussveranstaltung in Berlin teilgenommen?**

29 Nein, ich habe an der Abschlussveranstaltung nicht teilgenommen. *(weiter mit Frage 15)*

0 Ja, ich habe an der Abschlussveranstaltung teilgenommen. *(Weiter mit Frage 8)*

**8. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden), wie zufrieden waren Sie mit folgenden Aspekten des Veranstaltungsortes?**

	1	2	3	4	5	6	w.n.	MW	SD	n
... mit der Unterbringung?	13	8	3	0	0	0	5	1,58	0,72	29
... mit der Verpflegung im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	11	10	5	2	1	0	0	2,03	1,09	29
... mit dem Service im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	11	11	6	1	0	0	0	1,90	0,86	29
... mit den Räumlichkeiten im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	6	12	6	5	0	0	0	2,34	1,01	29
... mit dem Ambiente im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	7	10	7	2	2	0	0	2,36	1,16	28

(1=sehr zufrieden, 6=sehr unzufrieden, w.n.=weiß nicht, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**9. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden), wie zufrieden waren Sie mit folgenden Aspekten der Veranstaltung selbst:**

	1	2	3	4	5	6	w.n.	MW	SD	n
... mit der Organisation der Abschlussveranstaltung durch das Cusanuswerk?	6	12	7	2	1	0	0	2,29	1,01	28
... mit der Themeneinheit Lebensgestaltung am Samstag?	2	9	10	4	1	2	1	2,96	1,26	29
mit der Themeneinheit Karriereplanung - Informationsinseln am Samstag?	3	14	8	2	1	1	0	2,55	1,12	29
mit der Themeneinheit Balance halten: Umgang mit dem Besonderen am Sonntag?	3	4	8	3	5	6	0	3,72	1,67	29
mit der Leitung durch Sabine Jürgens-Krenzin?	0	2	11	4	5	2	5	3,75	1,15	29
... mit der Leitung durch Frauke Greven?	6	9	9	4	0	1	0	2,52	1,18	29
mit der Gestaltung der Zertifikatsverleihung?	2	11	10	5	0	1	0	2,76	1,06	29
... mit den Partizipationsmöglichkeiten?	2	11	10	3	3	0	0	2,79	1,08	29
... mit der zeitlichen Gestaltung?	3	10	9	5	1	1	0	2,79	1,18	29
... mit den Möglichkeiten zur Netzwerkbildung mit den übrigen Nachwuchskräften?	5	14	9	0	0	1	0	2,28	1,00	29
... mit den Möglichkeiten zur Netzwerkbildung mit den übrigen Förderinnen/Förderern?	1	9	13	3	2	1	0	2,97	1,09	29
... mit der Abschlussveranstaltung insgesamt?	1	16	10	0	1	0	0	2,43	0,74	28

(1=sehr zufrieden, 6=sehr unzufrieden, w.n.=weiß nicht, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**10. Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 6 (trifft überhaupt nicht zu) aus Ihrer Sicht auf die Veranstaltung insgesamt zu?**

	1	2	3	4	5	6	w.n.	MW	SD	n
Der inhaltliche Aufbau der Veranstaltung war sinnvoll und nachvollziehbar.	1	11	11	3	1	0	2	2,70	0,87	29
Das Thema Leben und Arbeiten im Einklang passt sehr gut zur Zielsetzung des Karriereförderprogramms.	20	6	2	0	0	0	1	1,36	0,62	29
Es wurden Bezüge zur Praxis hergestellt.	2	7	15	2	0	0	3	2,65	0,75	29
Der Inhalt wurde ansprechend präsentiert.	1	6	12	4	3	1	2	3,19	1,14	29
Die Relevanz der behandelten Themen im Hinblick auf eine Führungsposition wurde verdeutlicht.	1	9	11	6	0	1	1	2,93	1,02	29
Die Inhalte sind für zukünftige weibliche Führungskräfte bedeutsam.	5	11	10	2	0	0	1	2,32	0,86	29
Ich werde das im Seminar Gelernte im Studium bzw. im Beruf sicher anwenden können.	1	6	12	3	2	1	4	3,08	1,12	29

(1=trifft voll und ganz zu, 6=trifft überhaupt nicht zu, w.n.=weiß nicht, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**11. Hatten Sie bei der Abschlussveranstaltung ein Abschlussgespräch bzw. eine Schlussreflexion mit Ihrer Förderin / Ihrem Förderer?**

15 ein, denn meine Förderin / mein Förderer war nicht anwesend. (weiter mit 13)

14 a, wir führten ein solches Abschlussgespräch. (weiter mit 12)

**12. Falls Sie ein Abschlussgespräch hatten, wie nützlich war dies für Sie?**

	1	2	3	4	5	6	MW	SD	n
Falls Sie ein Abschlussgespräch hatten, wie nützlich war dies für Sie?	5	7	3	0	0	0	1,87	0,74	15

(1=sehr nützlich, 6=gar nicht nützlich, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**13. Falls Sie im Rahmen der Abschlussveranstaltung kein Abschlussgespräch führen konnten, wie wichtig wäre Ihnen dies gewesen? Führen Sie eine solche Reflexion möglicherweise in einer sonstigen Form (z.B. in einem persönlichen Treffen oder schriftlich)?**

- Abschlussgespräch bei pers. Treffen im Vorfeld erfolgt.
- Abschlussgespräch geplant innerhalb der nächsten drei Wochen
- Da die Mentoringbeziehung nicht beendet ist, ist ein Abschlussgespräch nicht nötig.
- Da wir beabsichtigen den Kontakt weiter aufrecht zu halten, war mir ein Abschlussgespräch nicht so wichtig.
- Der Begriff Abschlussgespräch ist meiner Meinung nach nicht sinnvoll - warum muss die Förderbeziehung enden. Jeder sollte die Möglichkeit bekommen den Kontakt fortbestehen zu lassen ohne durch das Programm ein Ende vorgeschlagen zu bekommen.

- Ich habe das Gespräch schon vor der Abschlussveranstaltung mit meiner Mentorin geführt. Somit war es kein Problem.
- Ich konnte meine Förderin kurz vorher treffen, daher war das fehlende Abschlussgespräch im Rahmen der Veranstaltung nicht so schlimm.
- Ich werde kurz vor meinem Wegzug aus Berlin ein solches Gespräch führen. Dies ist mit meiner Förderin abgesprochen und wir haben uns darauf geeinigt.
- ja schriftlich. ist schon wichtig
- Persönliches Treffen einige Tage vor der Abschlussveranstaltung
- So ein Gespräch ist sehr wichtig, aber es kann auch außerhalb der Veranstaltung stattfinden. Ich werde das tun, wenn die Mentoringbeziehung beendet ist (also jetzt noch nicht).
- Wäre nicht wichtig gewesen. Evtl folgt Reflexion.

#### 14. Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Abschlussveranstaltung?

- Leben und Arbeiten im Einklang ist ja ein schönes Thema, aber ich hatte eher den Eindruck, dass es am Ende der Veranstaltungsreihe eher fehl am Platz ist. In den vergangenen Workshops und Vorträgen etc. wurden wir auf Karriere gedrillt und die Work-Life-Balance war nicht wirklich im Vordergrund. Wenn das doch so wichtig ist, hat man diesem Thema am vergangenen Wochenende sehr wenig Platz eingeräumt. Viele unserer Themen wurden in den Inseln auch nicht angesprochen - warum haben wir sie dann überhaupt gesammelt?  
Netzwerken ist ja schön und gut, aber das der Austausch mit den anderen Förderinnen erst so spät am Schluss des Programms stattfindet, ist ein Minus!  
Die Session Umgang mit dem Besonderen war ja ganz nett, aber meines Erachtens fehl am Platz. Man kann sicher im Einzelgespräch mit der Dame einiges über sich und seine Talente lernen, aber diese Massenpräsentation war ungeschickt. Zumal die Akustik so schlecht war, dass man hinten nichts mehr verstanden hat. Auch ist die Kinesiologie ein recht zweifelhaftes Gebiet und meines Erachtens einem so professionell geplanten Programm nicht angemessen. Man hätte ja verschiedene Methoden vorstellen können, ähnlich den Inseln, aber nicht nur eine rausgreifen - dazu noch eine so kritische... Für mich war diese Einheit zu unprofessionell und lässt zu viele Fragen offen!
- Ausgestaltung am Sonntag hat nicht gepasst - die Gruppe war zu groß für das Seminar. Außerdem war Abschlussveranstaltung sehr kurz im Verhältnis zu den anderen. Mehr Kontakt zu anderen Mentorinnen wäre schön gewesen.
- Der Zeitrahmen war sehr knapp, da hätte man mehr draus machen können. Persönlich gibt mir die festliche Verleihung gar nichts, ich hätte lieber mehr Arbeitseinheiten oder weitere Gespräche gehabt. Auch hätte es eine explizite Zeit geben müssen, in der wir Nachwuchskräfte unsere weiteren Kontakte / Netzwerke planen oder Ideen vorstellen können. Auf einen entsprechenden Vorschlag ist Frau Dell nicht eingegangen, was ich nicht nachvollziehbar finde. Während des Essens oder in den Kaffeepausen ist einfach nicht der richtige Rahmen für ein halb-stündiges Brainstorming. Die Einheit Lebensgestaltung am Samstag war mal wieder voller Trivialitäten, auch hat die Moderatorin das ganze zu sehr dominiert. Auch hätte man unsere Tafeln mit den Erwartungen und Wünschen, die wir beim ersten Seminar zusammen gestellt haben, wieder zeigen können, um zu demonstrieren, dass wir alle große Fortschritte gemacht haben.
- Die Veranstaltung am Sonntagmorgen mit Frau Främcke war sehr spannend. Ich finde es sehr gut, dass Sie Mut zu diesem ungewöhnlichen Programmpunkt hatten. Ich hätte aber noch sehr viel mehr davon profitieren können, wenn Frau Främcke mehr Zeit eingeräumt worden wäre und die Gruppe nicht so riesig gewesen wäre. Ich habe mich nämlich vor so vielen nicht getraut, Fragen, die ich ihr gerne gestellt hätte, kinesiologisch austesten zu lassen. Vielleicht hätte man andere Punkte lieber weggelassen und dann den wenigen Punkten mehr Zeit eingeräumt. Das ist aber ein Problem, das für jede der bisherigen Veranstaltungen gilt.
- Die Veranstaltungseinheit am Sonntagvormittag (Kinseologie) fand ich im Rahmen des Förderprogramms überhaupt nicht angemessen, weder was die Vermittlung der Technik betrifft (keine wissenschaftliche Unterbauung), noch im Hinblick auf die Gruppe der Teilnehmer. Ich hätte eine gemeinsame Abschluss- und Rückmelderunde mit allen Teilnehmern und der Leitung des Programms sehr wichtig gefunden.
- Ein ganz großes Dankeschön an Frau Dell. Auch sie hat sich deutlich entwickelt und wurde souveräner :-)
- Es hätte unbedingt mehr Raum dafür geben sollen, dass sich Initiativen für eine Vernetzung über das Förderprogramm hinaus bilden können. Der feierliche Abschluss hat mir sehr gut gefallen und während der Musik konnte man für einen Moment den Stolz wirken lassen auf das, was man in den letzten 15 Monaten so geleistet hat.
- Ich fand die Abschlussveranstaltung inhaltlich relativ schwach und hätte mir mehr Praxisbezug gewünscht (gut gefallen haben mir daher die Informationsinseln). Das Thema an sich ist durchaus wichtig und gehört in das Programm. Schön war wie immer das Wiedersehen mit den anderen Teilnehmerinnen. Kinesologie ohne Erklärung und über ein Medium wirkt auf mich wie Scharlatanerie und gehört nicht ins Karriereförderprogramm - in diesem Moment war ich froh, dass meine Mentorin nicht anwesend war und ihre Zeit damit gestohlen wurde.
- Ich fand die Einheit Vom Umgang mit dem Besonderen als Experiment eindrucksvoll und gut. Sehr unzufrieden war ich mit der, in meinen Augen, Vergeudung einer wertvollen halben Stunde durch eine Diskussion

über die Relevanz der Methode. Hier hätte ich mir von den Leiterinnen des Seminars ein Eingreifen gewünscht. Selbst wollte ich nicht eingreifen, weil ich mich nicht auf eine öffentliche Diskussion über Für und Wider des Abbruchs der Diskussion einlassen wollte. Bei einer Gruppendiskussion in einer der Info-Inseln-Kleingruppen habe ich dies im Gegenteil getan, um zu erfragen, wie gerade das Vorgehen ist - man hatte schon während der Pause begonnen.

- Ich hatte große Hoffnung, dass auf unserem letzten Treffen Raum sein würde, gemeinsam über weiteres Netzwerken nachzudenken. Daher war ich enttäuscht, dass trotz mehrmaligem Nachfragen kein Rahmen gegeben wurde, um die Form dieses weiteren Kontaktes zu besprechen. Da jede Nachfrage abgeblockt wurde, stellte sich bei mir der Eindruck ein, dass dieser Austausch explizit nicht gewünscht war.
- noch mehr Partizipation der Mentorinnen, evtl. dass sie einen Programmpunkt aktiv moderieren oder gestalten, so dass es auch möglich ist Meinungen der anderen Mentorinnen zu hören
- sehr nette Kinderbetreuung! gelungene Musikwahl
- Weniger Strukturierung durch die Trainerinnen und mehr Raum für Austausch mit den anderen Nachwuchskräften und der anderen Förderinnen. Für letzteres blieb zu wenig Zeit, was sehr frustrierend war. Außerdem sollten die Förderinnen stärker in die Moderation/Strukturierung der Einheiten eingebunden werden. Sie sind deutlich besser als die engagierten Trainerinnen.
- Wie auch bei den letzten Veranstaltungen gab es zu wenig inhaltlichen Input durch die Trainerinnen. Da es schon einen regen Austausch unter den Mentees und Mentorinnen gab, führten die Metaplankarten und schwammige Brainstormmethoden nur selten zu neuen Erkenntnissen. Es wäre besser, hier auf NEUEN Input zu setzen und nicht nur auf angeleitete Gesprächsrunden.

**15. Haben sich aus dem Karriereförderprogramm heraus Aussichten auf Praktika, Qualifizierungsarbeiten, Beschäftigungsmöglichkeiten oder ähnliches ergeben? Wenn ja, bitte erläutern Sie diese kurz!**

20 Nein

9 Ja, und zwar:

- ...weiß ich nicht genau...
- Aufnahme in einen Think Tank
- eventuell ein Lehrauftrag (Leitung einer Seminarveranstaltung), den meine Mentorin für mich zum SS 09 oder WS 09/10 beantragen will
- habe ich über meine Mentorin einen Hinweis auf eine Stellenausschreibung in ihrer Abteilung erhalten. Ich nehme an, dass sie meine Bewerbung hinter den Kulissen unterstützt hat.
- Job
- Mein Mentor hat mich bei der Bewerbung für meine Referendariatsstation unterstützt. Zwar hätte ich eine solche wahrscheinlich auch so bekommen, aber ich hätte nicht gewusst, welches Referat besonders geeignet ist, etc.
- Meine Mentorin hat mich eingestellt.
- Meine Mentorin wies mich auf Stellen hin
- Möglicherweise zukünftige Zusammenarbeit mit der Firma meiner Mentorin, förderliche Kontakte in ihr Netzwerk für meinen beruflichen Weg
- Netzwerk, das mir bestimmte Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen kann.
- Weil ich bereits arbeite und zurzeit keine andere Stelle benötige. Vielleicht ergibt sich aber in der Zukunft etwas.

**16. Hat sich Ihre akademische oder berufliche Orientierung aus dem Karriereförderprogramm heraus in irgendeiner Form verändert? Wenn ja, bitte erläutern Sie diese kurz!**

20 Nein, meine akademische oder berufliche Orientierung hat sich nicht geändert.

9 Ja, und zwar:

- ... möchte ich mehr in der Öffentlichkeit machen und der Wunsch, mit Menschen umzugehen ist viel stärker als zuvor!
- der Fokus wurde breiter, andere Wege in Betracht gezogen, strategischeres Denken entwickelt
- es wurde klarer wo die Stärken liegen. Wie man Ziele angeht.

- Habe verschiedene Karrierewege in Erwägung gezogen, mich nicht mehr nur auf einen fokussiert. Bin nun letztlich in einem Bereich gelandet, den ich vor zwei Jahren wohl noch grundsätzlich abgelehnt hätte, weil mir zu diesem Zeitpunkt die Entwicklungsperspektiven nicht bewusst waren.
- Ich habe beschlossen zu promovieren.
- Nein, ABER: hat sich verstärkt
- präzisiert während des Shadowings auf praxisnahe Projektarbeit, eher keine wissenschaftl. Tätigkeit
- promoviere ich jetzt
- sie hat sich konkretisiert, eine Richtungsentscheidung (ob ich in der Wissenschaft) bleiben möchte, ist gefallen.
- siehe Anmerkung zur vorherigen Frage. Außerdem hat mich das Programm in meinem beruflichen Selbstbewusstsein unterstützt, was dazu führte, dass ich in der Phase der beruflichen Orientierung auch Stellen abgesagt habe, die ich für nicht so passend hielt.

**17. Wie zufrieden waren Sie mit dem Programm „Talente sichern – Zukunft gestalten“ im Hinblick auf folgende Aspekte auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)? Wie zufrieden waren Sie...**

	1	2	3	4	5	6	w.n.	MW	SD	n
... mit der allg. Betreuung durch das Cusanuswerk?	5	16	4	3	1	0	0	2,28	1,00	29
... mit dem mit der Teilnahme am Karriereförderprogramm verbundenen Aufwand?	5	20	2	1	1	0	0	2,07	0,84	29
... mit dem Karriereförderprogramm insgesamt?	3	19	6	0	0	0	0	2,11	0,57	28

(1=sehr zufrieden, 6=sehr unzufrieden, w.n.=weiß nicht, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**18. Würden Sie das Programm weiterempfehlen?**

- 28 Ja, ich würde das Programm weiterempfehlen.
- 0 Nein, ich würde das Programm eher nicht eher nicht weiterempfehlen.
- 1 Vielleicht / weiß ich noch nicht.

**19. Könnten Sie sich nach Ihren Erfahrungen mit dem Karriereförderprogramm vorstellen, irgendwann selbst als Förderin aktiv zu werden?**

- 27 Ja, das kann ich mir vorstellen.
- 0 Nein, das kann ich mir nicht vorstellen.
- 2 Vielleicht / weiß ich noch nicht.

**20. Die Nachwuchskräfte kamen aus verschiedenen Begabtenförderwerken und auch aus ganz unterschiedlichen Studiengängen. Denken Sie, dass die Gruppe der Nachwuchskräfte zu heterogen war, z.B. hinsichtlich der wissenschaftlichen Disziplinen? (Wir bitten um eine kurze Begründung Ihrer Antwort!)**

- 20 Nein, die Gruppe war nicht zu heterogen.
- 2 Weiss nicht / kann ich nicht beurteilen.
- 7 Ja, weil:

- die deutliche Trennung in wissenschaftl./nicht-wissenschaftl. hat sich relativ schnell ergeben. Man hätte bei Konzentration auf eine der beiden Richtungen noch präziser in die Tiefe gehen können. Ansonsten war die Interdisziplinarität nicht störend,
- Die eigene Arbeit spielt sich meist in einem eng begrenzten Umfeld ab. Ein interdisziplinärer Austausch ist dahingehend sehr hilfreich.
- Die Gruppe war schon sehr heterogen. Aber das hat auch seine Vorteile. Nachteil ist natürlich, dass ich mit den anderen Mentees in beruflicher Hinsicht kaum Schnittstellen hatte. Aber diejenige von den Mentees, die ich am meisten mag und die auch in beruflicher Hinsicht passt, hat auch etwas anderes studiert, als ich.
- Die Gruppe war sehr heterogen, aber das war auch eine große Bereicherung!
- Gerade die Heterogenität der Gruppe hat m. E. für einen interessanten Austausch gesorgt; sorgte außerdem dafür, einmal über den Tellerrand des eigenen Fachgebietes zu schauen; oftmals konnte ich - unabhängig von den verschiedenen Disziplinen – ganz ähnliche Probleme und Fragen (v. a. in Bezug auf: Schwierigkeiten beim Berufseinstieg, Durchsetzen gegenüber männlichen Kollegen, Promotion oder Habilitation ja oder nein? etc.) bei den Mentees feststellen.
- Heterogenität bezüglich Disziplinen war sehr gut, aber hinsichtlich des Alters/beruflichen Entwicklungsstandes waren die Anliegen zu unterschiedlich, z. B. die Frage Promotion oder nicht stellte sich für einen Grossteil der Teilnehmerinnen nicht, ich hatte keinen Bezug zu den Frauen, die vor dieser Frage standen. Frauen, die explizit keinen zukünftigen Kinderwunsch hatten, müssten meiner Meinung nach nicht in so einem Programm gefördert werden, Schwierigkeiten in der Karriere ja v. a. wenn Frau beides will => sehr heterogene Ansichten und Interessenschwerpunkte (z. B. bei Vereinbarkeit) Rückmeldung von anderen Teilnehmerinnen: ältere Frauen Mitte/Ende 30 konnten mit ganz jungen Frauen nur schwer eine gemeinsame Gesprächsbasis finden
- hinsichtlich der Karriereziele (mögliche Gruppen: Einstieg in die Wissenschaft bzw. Gestaltung einer akademischen Laufbahn vs. Einstieg in die Wirtschaft bzw. Gestaltung einer Karriere in der Wirtschaft vs. Einstieg in die Politik bzw. Gestaltung einer Karriere in der Politik)
- Ich denke ja und nein. Es kommt dabei auf die Schwerpunktsetzung des Programms an. Die Heterogenität verschaffte dem ganzen Programm eine große Lebendigkeit, weil jede einen ganz anderen Erfahrungsschatz mit einbringen konnte und sich niemand in Konkurrenz mit anderen fühlte. Heterogener als die Fächer empfand ich die Lebensphasen der einzelnen Teilnehmerinnen.
- Im beruflichen Alltag habe ich genug mit fachlichen KollegInnen zu tun, deshalb genieße ich die Verschiedenartigkeit der Menschen in Veranstaltungen wie die im Rahmen des Förderprogramms. Was mich jedoch erstaunt hat, war die doch recht große Bandbreite an dem, was in der Gruppe unter Karriere verstanden wurde. Die Heterogenität bezüglich der Förderwerke, aus denen die anderen kamen, fand ich ein besonderes Plus!
- ja die Gruppe war sehr heterogen, aber das war auch die Herausforderung - ich fand es gut so
- Ja und Nein! Kurz vs. langfristig Eigentlich empfand ich die Heterogenität immer als etwas positives, da diese Vielfalt mir im Alltag fremd ist. Die Mischung aus allen Begabtenförderungen empfand ich als ganz toll!! Doch im Rückblick muss ich sagen, dass leider auch die Schnittmenge unter den Mentees dadurch kleiner wird. Ich habe es bevorzugt mich mit anderen Frauen auszutauschen die ähnliche Probleme im Arbeitsalltag in der Wirtschaft haben wie ich. Dennoch glaube ich, dass die längerfristigen Herausforderungen wie bspw. Karriere und Familie unabhängig von der wissenschaftlichen Disziplin sind.
- sie waren teilweise zu unterschiedlich in ihren Erfahrungen: die einen waren gerade beim Abschluss ihrer Diplomarbeit, die anderen waren schon in der post-doc Phase. Das ist die einzige Heterogenität, die ich zu groß fand. Studienrichtungen oder Förderwerk war kein Problem.
- Wirtschaft und Wissenschaft zusammen zu legen, war gut wegen gegenseitigem Informationsaustausch; war negativ, weil wiederum viele Informationen allgemein wurden und nicht auf die einzelnen Bereiche zugeschnitten waren. Der Wissenschaftsworkshop mit inhaltl. Schwerpunkten machte dies besonders deutlich. Generell plädiere ich aber dafür, auch die beiden Bereiche in Zukunft wieder zusammen zu nehmen und dafür zu sorgen, dass Extra-Einheiten für beide Berufssparten eingerichtet werden.

## 21. Möchten Sie allgemein noch etwas zum Programm „Talente sichern – Zukunft gestalten“ anmerken?

- Am meisten habe ich mitgenommen durch den Kontakt mit meiner Mentorin und mit den anderen Nachwuchskräften. Die Seminare waren z.T. reine Zeitverschwendung, (in der Zeit hätte ich mich lieber noch stärker ausgetauscht mit den anderen Nachwuchs- und Führungskräften). Eine sehr positive Ausnahme waren die Workshops in Niederaltich. Es war hinderlich, dass Mentees und Mentorinnen häufig in 2 Gruppen getrennt wurden. Achtung: Wenn das Cusanuswerk unsere Mentorinnen kontaktiert, sollten die Mentees für die Transparenz im CC stehen.
- Die Auftaktveranstaltung des Programms fand ich etwas schwach, ansonsten habe ich aus jeder der Veranstaltungen sehr sehr viel Positives gezogen. Dies kam hauptsächlich durch den Austausch mit den anderen Mentees und Förderinnen, aber auch durch Trainingseinheiten wie die von der Theaterpädagogin Valeria ?? in Niederaltich. Am wenigsten hat mir von allen Einheiten der Rhetorikworkshop von Frau Gurn gefallen. Ich

hoffe, dass sich ein Kontakt unter den Mentees aufrechterhalten lässt und bin schon gespannt, was aus all ihnen einmal wird. Vielen Dank an alle Beteiligten des Programms, insbesondere an Frau Dell!

- Die Mentoringbeziehung war sehr ertragreich. Das Seminarprogramm ist verbesserungsfähig - eine bessere Finanzierung hilft da sicher auch bessere Trainer, die stärker auf die Wünsche der Teilnehmerinnen eingehen können, zu bekommen. Insgesamt sollte der Austausch zwischen Mentees und Mentorinnen (nicht nur mit der eigenen) stärker gefördert werden.
- Die Unterstützung von Seiten des Cusanuswerk und der anderen Stiftungen bei jährlichen Nachtreffen würde ich sehr begrüßen.
- Für mich war die Säule Gruppe sehr wichtig, weil ich durch die Gespräche und Interaktionen mit den anderen jungen Frauen sehr viel für mich mitgenommen habe... wann trifft man sonst noch solch heterogene Gruppen mit soviel verschiedenen Lebensmodellen und Fachrichtungen zum Austausch? Das hat mir sogar noch besser gefallen und mir mehr gebracht als die Förderinnen-Beziehung.
- Ich bin froh, dass ich dabei war.
- Ich bin sehr froh, dass ich an dem Mentoringprogramm teilnehmen konnte, denn: - heute besitze ich eine größere Sensibilität gegenüber den Anforderungen/Ansprüchen an angehende weibliche Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft bzw. ich denke, dass ich mit diesen Anforderungen zukünftig besser umgehen kann - durch meine Mentorin besitze ich einen wertvollen Kontakt, da sie mir auch in Zukunft mit Rat und - soweit wie möglich - auch mit Tat zur Seite stehen will - die Teilnahme an dem Programm hat dazu beigetragen, dass ich - hinsichtlich meiner eigenen Persönlichkeit als auch meiner beruflichen Zukunftsplanung - selbstbewusster geworden bin
- Ich glaube, dass es einen Investition in die berufliche und private Zukunft ist, deren Erträge sich im Laufe der Zeit auszahlen werden. Es war sehr motivierend, über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren mit dem Thema Weibliche Karriere und Führungskraft andauernd in Berührung zu sein. Es hat die Vorstellungskraft, dass die erfolgreiche Karriere möglich ist, sehr gesteigert. Mir haben die persönlichen Begegnungen mit meiner Mentorin endlich das Bild einer Frau vermittelt, die Mensch und Wissenschaftlerin, also ein Wesen mit ganz normalen Stärken und Schwächen, ist. Das hat meine ernüchternden Erfahrungen aus der Universität in eine neue Balance gebracht.
- Ich hätte mir eine größere Außenwirkung, z.B. in Form einer besseren Öffentlichkeitsarbeit, gewünscht, denn meine Motivation zur Teilnahme an dem Programm gründete vor allem in dem Wunsch, gesellschaftliche Veränderungen (Themen: Frauen in Führungspositionen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie) anzustoßen. Ich bin der Meinung, dass das besondere Potential der Teilnehmerinnen (vor allem der Mentorinnen) im Rahmen der gemeinsamen Veranstaltungen nicht ausreichend genutzt wurde.
- Insgesamt war das Programm für mich sehr gut. Dies liegt nicht an den Workshops, die leider sehr zu wünschen übrig ließen, sondern vielmehr an dem Austausch mit den anderen Mentees und Mentorinnen. Dieser Faktor ist extrem wichtig und sollte im neuen Programm stärker berücksichtigt werden. Bei der Auswahl der Trainerinnen sollte mehr auf Fachlichkeit als auf Gewandtheit mit Metaplankarten geachtet werden. Aber insgesamt: ++
- Kontakte gefunden, die hoffentlich Jahre halten
- Mich würden die Ergebnisse der Evaluation interessieren. Diese wurden bislang noch nicht kommuniziert. Ich würde mich über eine Weiterleitung des Evaluationsberichtes freuen.
- Nochmals: Ich bin enttäuscht, dass auf unserem letzten Treffen, kein Raum eingeplant war, um gemeinsam über weitere Vernetzung nachzudenken. Es erscheint mir grundfalsch, einen so wichtigen Punkt auf die knappe Freizeit zu verschieben. Trotzdem wurde trotz mehrmaligem Nachfragen kein Rahmen gegeben, um die Form dieses weiteren Kontaktes zu besprechen. Da jede Nachfrage abgeblockt wurde, stellte sich bei mir der Eindruck ein, dass dieser Austausch explizit nicht gewünscht war.
- weiter so. Wichtig ist in meinen Augen die kontinuierliche Vernetzung auch mit den folgenden Teilnehmerinnen und Mentorinnen und Mentoren

## **22. Zum Abschluss möchten wir Sie bitten, Folgendes ohne Leerstellen einzugeben:**

- den ersten Buchstaben Ihres Geburtsortes und
- den ersten und den letzten Buchstaben des Vornamens Ihrer Mutter an.

*(Der daraus resultierende Code dient nicht zur Identifizierung Ihrer Person, sondern zur Identifizierung des Fragebogens.)*

---

**An dieser Stelle möchten wir Ihnen ein letztes Mal für die Teilnahme an den Befragungen im Rahmen der Evaluation des cusanischen Karriereförderprogramms für Frauen recht herzlich danken!**

## 6.2 Fragebogen für Führungskräfte (Vierte Welle)

### 1. In welchem Maße haben Sie aus Ihrer Sicht bezüglich der folgenden Aspekte vom Karriereförderprogramm selbst profitiert, sofern diese für Sie relevant waren?

	1	2	3	4	5	6	n.r.	MW	SD	n
Initiierung eines wissenschaftlichen Austauschs	3	0	0	1	3	0	10	3,14	2,04	17
Gegenseitige Motivierung	5	6	3	0	1	0	2	2,07	1,10	17
Positive Impulse für meine persönliche Entwicklung	4	4	2	2	1	0	3	2,38	1,33	16
Ich konnte einen jungen Menschen für meinen Beruf begeistern.	3	7	3	0	0	0	4	2,00	0,71	17
Ich konnte meine Führungskompetenzen ausbauen.	1	5	3	4	2	0	2	3,07	1,22	17
Ich konnte Schlüsselqualifikationen (z.B. Kooperationsfähigkeit, Denken in Zusammenhängen, Engagement) erwerben bzw. ausbauen.	1	1	5	0	5	0	5	3,58	1,38	17

(1=in hohem Maße, 6= überhaupt nicht, n.r.=nicht relevant, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

### 2. In welchem Maße konnten Sie Ihre Nachwuchskraft in folgenden Aspekten beraten, sofern diese Aspekte in Ihrer tutoralen Beziehung relevant waren?

	1	2	3	4	5	6	n.r.	MW	SD	n
Informationen zu Berufs- und Karriereplanung weitergeben.	6	11	0	0	0	0	0	1,65	0,49	17
Informationen zu Bewerbungen weitergeben.	7	2	5	0	0	0	3	1,86	0,95	17
Informationen zu Fragen des Studiums beantworten.	2	4	1	0	0	0	10	1,86	0,69	17
Informationen zu Vereinbarkeit von Familie/Kind(ern) und Beruf weitergeben	1	8	2	1	2	1	1	2,87	1,46	16
Hilfe bei der Schwerpunktsetzung in Studium / Promotion	1	4	2	0	1	0	8	2,50	1,20	16
Betreuung von Qualifizierungsarbeiten (Promotion, Diplom, Magister o.ä.)	0	3	1	0	1	0	12	2,80	1,30	17
Kontaktvermittlung, Einführung in Netzwerke bzw. Aufbau von Netzwerken	5	4	3	2	1	0	2	2,33	1,29	17
Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven geben	6	9	1	1	0	0	0	1,82	0,81	17
Einblick in mein Tätigkeitsfeld geben	5	10	2	0	0	0	0	1,82	0,64	17
Arbeits-/Praktikumsplatzvermittlung	2	4	1	0	1	1	8	2,67	1,73	17

Rat und / oder Unterstützung bei Lebensplanung geben 5 3 6 3 0 0 0 2,41 1,12 17

(1=in hohem Maße, 6= überhaupt nicht, n.r.=nicht relevant, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**3. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden), wie zufrieden waren Sie mit folgenden Aspekten der tutoralen Beziehung?**

	1	2	3	4	5	6	w.n.	MW	SD	n
Kontakthäufigkeit mit Ihrer Nachwuchskraft	6	7	4	0	0	0	1,88	0,78	6	17
Engagement Ihrer Nachwuchskraft	10	4	2	0	0	0	1,50	0,73	10	16
Zielorientiertes Arbeiten in der tutoralen Beziehung	3	11	3	0	0	0	2,00	0,61	3	17
Inhaltliche Schwerpunktsetzung der tutoralen Beziehung	3	11	3	0	0	0	2,00	0,61	3	17

(1=sehr zufrieden, 6= sehr unzufrieden, w.n.=weiß nicht, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**4. Möchten Sie zur tutoralen Beziehung noch etwas hinzufügen?**

- Als ehemalige Leiterin der Begabtenförderung einer Stiftung basiert(e) die tutorale Beziehung im Wesentlichen auf soft skills, zumal die Mentee schon nach kurzer Zeit eine Anstellung gefunden hatte.
- Ein guter Einstieg war, dass die Mentee eine Tutoratsbeziehung eigenständig aufbauen musste.
- Es war ein sehr guter Austausch, der mehr und mehr offener und persönlicher wurde. Möglicherweise hätte die Mentee zu einem anderen Zeitpunkt, d.h. nach Abschluss der Promotion, noch mehr von meinen Kontakten profitieren können, da dann die konkrete Suche nach einer Stelle für sie angestanden hätte. Wir werden aber auf jeden Fall in Kontakt bleiben, freue mich darauf die Beziehung weiter zu führen.
- ich denke, wir werden gelegentlich weiter zusammenarbeiten.
- Zumindest in meinem/unserem Fall wird das Mentoring fortgesetzt werden ... der Prozess ließ sich nicht auf 18 Monate konzentrieren. Vermisst habe ich etwas die Reflektion über das Mentorinnen - Mentees Verhältnis ... kam am Anfang etwas vor, hätte aber den Prozess weiter begleiten können.

**5. Beabsichtigen Sie, mit Ihrer Nachwuchskraft weiterhin in Kontakt zu bleiben?**

17 Ja, das beabsichtige ich.

0 Nein, das beabsichtige ich nicht.

0 Weiß ich noch nicht.

Falls Sie damit rechnen, dass der Kontakt mit Ende des Karriereförderprogramms fortgesetzt wird, teilen Sie uns bitte mit, wie dies geplant ist.

Falls Sie damit rechnen, dass der Kontakt mit Ende des Karriereförderprogramms abbricht, teilen Sie uns bitte mit, warum das Ihrer Meinung nach so sein wird.

- (Das beruht auf Gegenseitigkeit.) Wir haben vor, uns trotz der Entfernungen regelmäßig weiter zu treffen (das erste Mal im Mai in München), zu mailen und zu telefonieren.
- Austausch per email und weiterhin regelmäßige Treffen
- da wir mittlerweile in gemeinsame Projektanträge eingebunden sind, sollte sich der Kontakt halten. auch wird meine Mentee an meinem Lehrstuhl einen Lehrauftrag wahrnehmen. da unsere thematischen Interessen recht gut zusammenpassen, werden wir leicht im Gespräch bleiben.
- Der Kontakt wird anlassorientiert statt finden. Bereits jetzt sind nächste berufliche Schritte absehbar, die zu weiteren Telefonaten führen werden.

- durch persönliche Treffen
- Kontakt soll fortgesetzt werden - persönlicher Austausch - Vermittlung eines Lehrauftrag fürs kommende Semester - Empfehlungsschreiben/ Referenzen für die Nachwuchskraft verfassen
- Mentee wird eine berufliche Ausbildungsstage in der Institution des Betreuers ableisten.
- noch nicht vereinbart, vermutlich telefonisch und persönliche Treffen
- Per email oder Besuche. Es ist geplant, dass ich sie in Amerika bei ihrer Promotionsstelle besuche.
- Regelmäßige Treffen bei wissenschaftlichen Tagungen und Verbandstagungen/ Jahrestagungen, Telefonate, regelmäßiger e-mail-Kontakt
- telefonisch, bei Bedarf auch Treffen
- weiter wie gehabt - Treffen / Kontakte auf Initiative der Mentee, zu jeweils anstehenden Themen.
- Wir haben vereinbart, dass sie sich bei mir meldet, sobald sie Unterstützung bedarf (Fragen zum Abschluss der Promotion, konkrete Bewerbungen). Ich stehe dafür auf jeden Fall zu Verfügung, aber die Initiative soll von der Mentee ausgehen. Zum offiziellen Abschluss des Programms wollen wir uns demnächst noch einmal gemeinsam mit unseren Partner treffen, einfach privat.
- Wir werden vornehmlich in telefonischem Kontakt bleiben, da die Distanz München- Hamburg sehr groß ist.

**6. Beabsichtigen Sie, mit einigen der übrigen Teilnehmerinnen und/oder Teilnehmern des Karriereförderprogramms (Nachwuchs- und Führungskräfte) weiterhin in Kontakt zu bleiben?**

11 Ja, das beabsichtige ich.

2 Nein, das beabsichtige ich nicht.

3 Weiß ich noch nicht.

Falls Sie damit rechnen, dass Sie weiterhin mit einigen Personen in Kontakt bleiben, so teilen Sie uns bitte mit, mit wem (Nachwuchs- oder Führungskräfte) und in welcher Form.

- Führungskraft - per E-Mail oder durch persönlichen Kontakt im Falle räumlicher Nähe bzw. passenden Reisen
- (Wenn es sich bei organisierten Treffen ergibt.) Dazu lässt sich noch nichts sagen, da Kontakte auf dem Wunsch von Gegenseitigkeit beruhen.
- Die Münchner Teilnehmer wollen an ihrem Stammtisch / gemeinsamen Mittagessen festhalten
- e-mail-Kontakt, Austausch von relevanten Informationen, calls for papers, Tagungseinladungen
- einige Führungskräfte - gelegentliche Kontaktaufnahme zur Vertiefung. Allgemein, (noch) keine spezifische Absicht der Kooperation. Allgemeines netzwerken.
- Ich könnte mir gut vorstellen, mich mit dem Köln/Bonner-Team zu treffen bzw. dieses zum weiteren Austausch einzuladen.
- Nachwuchs- und Führungskräfte informelle Treffen sowie wissenschaftlicher Austausch
- sowohl Nachwuchs als auch Führungskräfte wegen des Austausches
- Unregelmäßige Treffen mit anderen Führungskräften, zu denen ein Draht entstanden ist.

**7. Haben Sie an der Abschlussveranstaltung in Berlin teilgenommen?**

13 Nein, ich habe an der Abschlussveranstaltung nicht teilgenommen. *(weiter mit Frage 11)*

3 Ja, ich habe an der Abschlussveranstaltung teilgenommen. *(Weiter mit Frage 8)*

**8. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden), wie zufrieden waren Sie mit folgenden Aspekten des Veranstaltungsorts?**

	1	2	3	4	5	6	w.n.	MW	SD	n
... mit der Unterbringung?	5	3	0	0	0	0	3	1,38	0,52	11
... mit der Verpflegung im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	5	4	3	0	0	0	0	1,83	0,83	12
... mit dem Service im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	6	4	2		0	0	0	1,67	0,78	12
... mit den Räumlichkeiten im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	5	4	2	1	0	0	0	1,92	1,00	12
... mit dem Ambiente im Dietrich-Bonhoeffer-Hotel?	4	4	3	1	0	0	0	2,08	1,00	12

(1=sehr zufrieden, 6=sehr unzufrieden, w.n.=weiß nicht, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**9. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden), wie zufrieden waren Sie mit folgenden Aspekten der Abschlussveranstaltung selbst:**

	1	2	3	4	5	6	w.n.	MW	SD	n
... mit der Organisation der Abschlussveranstaltung durch das Cusanuswerk?	4	5	2	1	1	0	0	2,23	1,24	13
... mit der Themeneinheit Lebensgestaltung am Samstag?	2	7	2	0	0	0	1	2,00	0,63	12
mit der Themeneinheit Karriereplanung - Informationsinseln am Samstag?	1	7	3	0	0	0	1	2,18	0,60	12
mit der Themeneinheit Balance halten: Umgang mit dem Besonderen am Sonntag?	1	1	2	3	2	3	1	4,08	1,62	13
mit der Leitung durch Sabine Jürgens-Krenzlin?	2	5	1	0	2	0	2	2,50	1,43	12
... mit der Leitung durch Frauke Greven?	1	1	3	0	3	1	3	3,67	1,66	12
mit der Gestaltung der Zertifikatsverleihung?	4	1	3	1	0	0	1	2,11	1,17	10
... mit den Partizipationsmöglichkeiten?	3	2	4	2	1	0	0	2,67	1,30	12
... mit der zeitlichen Gestaltung?	2	2	5	4	0	0	0	2,85	1,07	13
... mit den Möglichkeiten zur Netzwerkbildung mit den übrigen Nachwuchskräften?	3	4	3	1	1	0	0	2,42	1,24	12

... mit den Möglichkeiten zur Netzwerk- bildung mit den übrigen Förderin- nen/Förderern?	3	5	4	1	0	0	0	2,23	0,93	13
--	---	---	---	---	---	---	---	------	------	----

... mit der Abschlussveranstaltung insgesamt?	1	8	2	2	0	0	0	2,38	0,87	13
--	---	---	---	---	---	---	---	------	------	----

(1=sehr zufrieden, 6=sehr unzufrieden, w.n.=weiß nicht, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**10. Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Abschlussveranstaltung?**

- Danke für die Organisation
- Dass ich persönlich zu einer guten Bewertung komme, hat wesentlich mit dem Engagement von Dr. Dell zu tun. Dafür herzlichen Dank!
- Der Filmabend war eine sehr gute Idee. Insgesamt sollten mehr Seminarteile gemischt mit Jungen und Alten erfolgen. Die Kinesiologische Arbeit hätte als alternatives Angebot in den Abend gehört, für die die sowas mögen. Ich persönlich halte es für irrelevant. Der Morgen war viel zu langatmig und unstrukturiert.
- Der Sonntagvormittag erschöpfte sich leider in Methodendiskussionen. Besonders bedauerlich war dies angesichts der kurzen Zeit, die wir miteinander hatten und der vielen spannende Menschen, die sich nicht über Inhalte oder einfach über ihre Lebenswege austauschen konnten, sondern einer vom Inhalt gänzlich ablenkenden Methodendiskussion folgen mussten.
- Eine große Feedbackrunde wäre sehr sinnvoll gewesen. Dafür war die Einheit Kinesiologie absolut überflüssig, wenn nicht sogar kontraproduktiv.

**11. Wie zufrieden waren Sie mit dem Programm „Talente sichern – Zukunft gestalten“ bisher im Hinblick auf folgende Aspekte auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden)?**

Wie zufrieden waren Sie...

	1	2	3	4	5	6	w.n.	MW	SD	n
... mit der allg. Betreuung durch das Cusanuswerk?	7	6	3	0	0	0	0	1,75	0,77	16
... mit dem mit der Teilnahme am Karriereförderprogramm verbundenen Aufwand?	5	4	4	0	1	0	2	2,14	1,17	16
... mit dem Karriereförderprogramm insgesamt?	4	7	4	0	0	0	1	2,00	0,76	16

(1=sehr zufrieden, 6=sehr unzufrieden, w.n.=weiß nicht, MW=Mittelwert, SD=Standardabweichung, n=Gesamtzahl der Antwortenden)

**12. Die Nachwuchskräfte im Karriereförderprogramm kamen aus verschiedenen Begabtenförderwerken und auch aus ganz unterschiedlichen Studiengängen. Denken Sie, dass Gruppe der Nachwuchskräfte zu heterogen war, z.B. hinsichtlich der wissenschaftlichen Disziplinen? (Wir bitten um eine kurze Begründung Ihrer Antwort!)**

2 Weiß nicht / Kann ich nicht beurteilen  
 9 Nein, die Gruppe war nicht zu heterogen.  
 5 Ja, weil...:

- ... für wissenschaftliche Karrieren häufig andere Aspekte maßgeblich sind als etwa in der Wirtschaft, zeitliche Planungen sind andere, es geht immer auch um Forschungsinhalte, nicht nur um Organisatorisches bzw. Lebensplanerisches. Selbst innerhalb der Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses sind die Anforderungen an Geisteswissenschaftler innen andere als die an Naturwissenschaftlerinnen.
- da mir die Teilnahme an den langen und immer wunderbar geplanten Wochenenden nicht gelungen ist (so viel zeit habe ich leider nicht), kann ich zu diesen dingen keine Auskunft geben.
- das schien mir gerade wechselseitig anregend und sehr nützlich!

- einige Mentees eher an Karrierefürderung im Sinne von wie finde ich meinen eigenen Weg; wie bekomme ich eine Halbtagsstelle; wie vermeide ich Überarbeitung interessiert waren und andere eher an einem wie werde ich zur Führungskraft und übernehme Verantwortung nicht nur für mich sondern auch für Mitarbeiter, ein Unternehmen, eine Idee etc. Diese 2. Gruppe sollte eigentlich im Fokus des Karriereförderprogramms stehen.
- Ich fand die Interdisziplinarität sehr gut. Schwierig fand ich eher die Verschiedenheit der Ausgangsstufen bei den Teilnehmerinnen. Die einen studierten noch, die anderen waren schon fertig; die einen promovierten noch, andere hatten das alles schon hinter sich und standen bereits im Beruf. Das führte natürlich ständig zu einer Definition von Karriere und der Frage, ob man diese überhaupt machen möchte. Das wie stand m.E. häufig im Hintergrund.
- Ich fand es waren sehr viele aus dem Unibereich, das war mir etwas too much. Aber die Heterogenität hat zum Erfolg beigetragen!
- Probleme in Wissenschaft und Wirtschaft doch zu unterschiedlich sind

### **13. Könnten Sie sich vorstellen, erneut als Förderin / als Förderer innerhalb eines solchen Karriereförderprogramms aktiv zu werden?**

13 Ja, das könnte ich mir vorstellen.

1 Nein, das könnte ich mir nicht vorstellen.

1 Vielleicht / weiß nicht

(Falls Sie sich das nicht vorstellen könnten, bitten wir um eine kurze Begründung.)

- Allerdings werde ich auch beim nächsten Mal nicht oder nur sehr sporadisch an den Seminaren teilnehmen. Der Zeitaufwand ist zu hoch.
- Als Ruheständlerin habe ich viel weniger die Möglichkeit, Mentees in aktive Netzwerke zu vermitteln. Neben der Weitergabe von Erfahrungen halt ich das aber für sehr wichtig.
- Habe nur Zeit für Nachwuchskraft, nicht für weitere Termine
- ich bin gerade wieder in einem vergleichbaren Programm aktiv.

### **14. Möchten Sie allgemein noch etwas zum Programm „Talente sichern – Zukunft gestalten“ anmerken?**

- Als Initiative sehr begrüßenswert - allerdings mit den genannten Unzulänglichkeiten was die Heterogenität der Teilnehmerinnen betrifft.
- ein sehr sinnvolles und konzeptionell sowie organisatorisch ausgezeichnet vorbereitetes Programm! Besonderes Kompliment an Frau Dell, die mit der Betreuung und Durchführung dieses Programms m. E. Hervorragendes geleistet hat!
- Es hat mir sehr großen Spaß gemacht! Die Eventorganisation und die Auswahl der Trainer/Inhalte könnte noch etwas professioneller werden. Herzlichen Dank insbesondere an Fr. Dell!
- Ich fand es interessant, dass viele Teilnehmerinnen das Ziel Karriereförderung durchaus ambivalent sahen, vor allem den ersten Begriff Karriere. Das Thema Lebens-/Familienplanung schien wichtiger zu sein als das Thema Führungsinstrumente/-kompetenz. Diese Komplexe mehr miteinander zu verbinden, sollte ein Ziel des Programms sein. Man könnte dazu zum einen in Beruf und Familie erfolgreiche Frauen einladen und zum anderen den Nachwuchskräften die Teilnahme an Coaching-Programmen (z.B. Management) ermöglichen.
- ja, mein Bedauern, dass ich die angeboten nicht wahrnehmen konnte, die für die Mentorinnen da waren. ein ganzes Wochenende ist für mich immer zuviel, mehrere sind unmöglich.
- Noch mehr aktiver Austausch zwischen Mentorinnen und Mentees. Mehr Wissen von Mentorinnen abfragen.

**15. Bitte geben Sie ohne Leerstellen**

- den ersten Buchstaben Ihres Geburtsortes,
- den ersten und den letzten Buchstaben des Vornamens Ihrer Mutter;
- und ein m, falls Sie männlich bzw. ein w, falls Sie weiblich sind, an.

*(Der daraus resultierende Code dient nicht zur Identifizierung Ihrer Person, sondern zur Identifizierung des Fragebogens.)*

---

**An dieser Stelle möchten wir Ihnen ein letztes Mal für die Teilnahme an den Befragungen im Rahmen der Evaluation des cusanischen Karriereförderprogramms für Frauen recht herzlich danken!**