

Mann und Teilzeit? Eine Revolution

Von Lisa Stadler • Novartis und die Uni Basel machen erste, aktive Schritte hin zu einer Lösung, die auch Frauen ein Fortkommen in der Karriereleiter ermöglicht. Damit nicht alles an den Männern hängen bleibt

Flexible Arbeitszeiten sind möglich, Teilzeitarbeit ebenfalls. Auch an Weiterbildungsangeboten wie «Coaching für Führungskräfte» fehlt es nicht. Ausserdem bietet das Unternehmen einen Mutterschaftsurlaub von vier Monaten und Krippenplätze. Und doch mangelt es Novartis an weiblichen Nachwuchskräften. «Von den Frauen, die in den gesuchten Fachrichtungen das Studium abgeschlossen haben, bewirbt sich nur ein kleiner Teil», sagt Martina Schwinger, Head of Diversity bei Novartis.

Den Grund dafür sieht sie in der vorherrschenden Unternehmenskultur: Der extrem hohe Arbeitsdruck in der Firma führe beispielsweise dazu, dass Teilzeitarbeit von vielen Mitarbeitern mit mangelndem Engagement gleichgesetzt werde. «Wenn sich auch mal ein Mann dazu entschliessen würde, achtzig Prozent zu arbeiten, wäre das schon eine starke Kulturänderung», sagt Schwinger. «Und wenn er dies nicht wegen eines MBA, sondern wegen der Familie täte, wäre es beinahe eine Revolution.» Gleichzeitig hätten aber auch die jungen Frauen Vorbehalte gegenüber einer Karriere bei Novartis: Vielen käme es gar nicht in den Sinn, sich für einen industriellen Betrieb zu bewerben. Oft sei ihnen auch nicht bewusst, welche beruflichen Möglichkeiten ihnen ein Pharmaunternehmen bieten könne.

Um aktives Hochschulmarketing zu betreiben und gleichzeitig auf beiden Seiten eine behutsame Kulturänderung herbeizuführen, lancierten Novartis und die Universität Basel Anfang Jahr gemeinsam das Mentoring-Projekt «WIN – Women into Industry». Erstmals werden damit Frauen bereits an der Universität durch Fach- und Führungsleute eines Privatunternehmens unterstützt, während in herkömmlichen Mentoring-Projekten Betreuer und Betreu-

te meist in derselben Firma oder Organisation arbeiten. Zudem wendet sich «WIN» nicht nur an Natur- oder Wirtschaftswissenschaftlerinnen: Unter den 22 Mentees finden sich auch Juristinnen oder Geisteswissenschaftlerinnen. Rund die Hälfte der Mentoren sind zudem Männer. Ziel des gemeinsamen Mentoring-Jahres ist, dass die Akademikerinnen eine gewisse «Karrierekompetenz» erlangen. Auch eine Anstellung bei Novartis kann sich daraus ergeben. «Die Frauen sollen sich aktiv mit ihrer Karriere auseinandersetzen, unabhängig davon, welche Laufbahn sie schliesslich einschlagen», sagt Martina Schwinger.

Gerade dieser Ansatz hat Monika Gisler für die Teilnahme an dem Projekt bewogen. Die Historikerin schreibt ihre Dissertation an der Universität Basel und arbeitet gleichzeitig als

«Die Frauen sollen sich aktiv mit ihrer Karriere auseinandersetzen. Unabhängig davon, welche Laufbahn sie schliesslich einschlagen.»

wissenschaftliche Mitarbeiterin an einem historischen Erdbebenkatalog, der an der ETH Zürich erarbeitet wird. Nach der Matur hat Gisler mehrere Jahre als Kinderkrankenschwester gearbeitet, das Geschichtsstudium war ihre Zweitausbildung.

Einen eher geradlinigen Lebenslauf hat hingegen ihre um sechs Jahre jüngere Mentorin Christine Moll: Die Pharmazeutin ist nach ihrer Promotion direkt bei Novartis eingestiegen, arbeitete zuerst in der Entwicklung von Medikamenten und ist heute als Managerin in der weltweiten Qualitätssicherung der Produktion tätig. Sie hat sich als Mentorin zur Verfügung gestellt, weil sie Frauen den Einstieg ins Berufsleben erleichtern will. Gleichzeitig ist sie auch am Austausch mit



einer Geisteswissenschaftlerin interessiert. «Das ermöglicht es mir, Einblick in eine andere Denkweise zu bekommen», sagt sie.

Das Rüstzeug für ihre einjährige Zusammenarbeit erhielten die Duos während eines Kick-off-Workshops. Die dort definierten Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Entscheidungsfindung bezüglich der Laufbahn, Zeitmanagement oder «Work-Life-Balance» spielen in den Gesprächen jedes Duos eine Rolle. Zentrum der gemeinsamen Arbeit sind aber die persönlichen Zielvorgaben jeder einzelnen Mentee: Monika Gisler hat sich vorgenommen, ihre Möglichkeiten in Forschung und Management in der Industrie kennen zu lernen.

Damit die Mentees solchen Fragestellungen nachgehen können, werden sie von ihren Mentoren an Fachleute innerhalb des Betriebs vermittelt. So hat Christine Moll für die an Erdbeben interessierte Monika Gisler ein Treffen mit dem Katastrophen-Manager von Novartis arrangiert. Die Mentoren haben durch solche Kontakte die Gelegenheit, noch unbekannte Kollegen kennen zu lernen und dadurch aktives Networking zu betreiben.

Die eigentliche Zusammenarbeit findet aber während der gemeinsamen Treffen der Duos statt. Vielfach geben die Mentoren den Frauen konkrete Tipps zum Berufseinstieg, überarbeiten mit ihnen ihre Lebensläufe oder coachen sie für Bewerbungsgespräche. Christine Moll konnte Monika Gisler ganz konkret bei Auseinandersetzungen an ihrem Arbeitsplatz helfen: «Bei solchen Konflikten sind die Schwierigkeiten, die man zuerst sieht, oft nicht das wirkliche Hauptproblem», sagt sie. «Es ist meistens so, wie man es in Management-Coaching-Kursen lernt: Der eigentliche Konflikt kristallisiert sich erst mit der Zeit heraus.»

Eine Erfahrung, die sie an ihre Mentee weitergibt: Gemeinsam haben die beiden Frauen einen Fünf-Punkte-Plan ausgearbeitet, um in einzelnen Teilzielen zu einer Konfliktlösung zu

kommen. «Es sind keine Instruktionen, sondern Vorschläge», sagt Moll. «Aber jedes Mal, wenn wir uns treffen, frage ich nach, wie's weitergegangen ist.»

Das Mentoring-Programm hat Monika Gislers Vertrauen in ihre eigene Laufbahn gestärkt. «Ich habe festgestellt, dass ein «gebrochener» Lebenslauf kein Hindernis ist für eine Karriere.» Ihre Erstausbildung zur Kinderkrankenschwester sieht sie deshalb nicht als verlorene Zeit, sondern als wertvolle Erfahrung, gerade etwa im Managementbereich.

Aus Gesprächen mit verschiedenen Kaderleuten der Novartis hat sie ausserdem erfahren, dass eine Karriere ohnehin kaum vorhersehbar und höchstens fünf Jahre im Voraus planbar ist. Wichtig ist für sie auch der Einblick in verschiedene Lebensläufe und die Feststellung, dass es in einem grossen Unternehmen Raum hat für vielfältige Interessen und unterschiedliche Werdegänge. Dieser Blick von aussen bestärkt wiederum Christine Moll in der Wahl ihrer Arbeitsstelle. Auch sie legt Wert auf berufliche Vielfalt: Neben ihrer Arbeit bei Novartis ist sie auch für die eidgenössischen Pharmazieprüfungen der Universität Basel tätig. Innerhalb ihrer Firma befindet sie sich selber ebenfalls in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess: «Wenn sich das Umfeld ständig ändert, will man selber ja auch weiterkommen.»

Bei solch wechselhaften Laufbahnen gibt es vor allem eine Konstante: den Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen. Deshalb ist Monika Gislers zentrale Erkenntnis aus ihrem Einblick in das Pharmaunternehmen, «wie wichtig es ist, viele Leute und vor allem die richtigen Leute kennen zu lernen». Neben ihrer Arbeit am Erdbebenkatalog und ihrer Dissertation ist dadurch ein weiteres berufliches Ziel hinzugekommen: ihre Fühler in alle Richtungen auszustrecken und sich mit Menschen aus den verschiedensten Berufen auszutauschen – selbst wenn diese (zumindest auf den ersten Blick) auf ihre eigene Karriere keinen Einfluss haben.

Die Begegnung mit ihrer Mentorin ist ein erster Schritt in diese Richtung. Die beiden Frauen sind sich sicher, dass die Beziehung auch nach dem Projektjahr weiterdauert. Mit einem kleinen Unterschied vielleicht: In Zukunft werden sie sich nicht mehr in Christine Molls Büro, sondern bei einem gemeinsamen Nachtessen treffen.

Lisa Stadler ist freie Journalistin