

WIN ZEHN JAHRE, ZEHN MENSCHEN



Ein Porträtband zum Jubiläum des
Mentoringprogramms für Akademikerinnen.
Herausgegeben von der Universität Basel und Novartis.

WIN ZEHN JAHRE, ZEHN MENSCHEN

Ein Porträtband zum Jubiläum des
Mentoringprogramms für Akademikerinnen.
Herausgegeben von der Universität Basel und Novartis.

VIELE WELTEN, EINE KARRIERE. VON CAGLIARI
NACH BASEL, VON DER AKADEMIE IN DIE INDUSTRIE.

MARIA CHIARA ATZORI



Mentee

EINST HAT SIE WIN MITINITIIERT.
JETZT VERNETZT SIE BASEL UND PEKING.

MARTINA SCHWINGER



IHR NETZWERK HAT FRÜCHTE GETRAGEN.
GENAU ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT.

VERA THOMAS



ER IST IM GEHOBENEN MANAGEMENT –
UND WIRBT FÜR TEILZEITMODELLE.

WENDEL STEIGER



Mentor

AUCH SIE ALS GEISTESWISSENSCHAFTLERIN
HAT VON WIN PROFITIERT.

CHRISTINE GIUSTIZIERI



JOBSHARING IM MANAGEMENT?
SIE HAT ES GEMACHT.

BRIGITTE CRON-ECKHARDT



ERST WAR SIE MENTEE. DREI JAHRE SPÄTER MENTORIN.
ZORICA DRAGIC



DIVERSITY BEGINNT BEI EINEM SELBST.
THOMAS STRÜBIN



Mentor

BERUF UND FAMILIE UNTER EINEM HUT –
GENAU SO SOLL ES SEIN.

ALEXANDRA RÄTZ BRAVO



JAHRZEHNTELANG HAT ER FÜR NOVARTIS GEFORSCHT.
JETZT WILL ER ZEIT FÜR SEINE ENKELKINDER HABEN.

ALAIN SCHWEITZER



Mentor



ANFANGS WAR ES NUR EINE **IDEE**. AUS DER IDEE WURDE EIN **KONZEPT**, AUS DEM KONZEPT EIN **PROGRAMM**. INZWISCHEN IST WIN, DAS GEMEINSAME MENTORING-PROGRAMM DER UNIVERSITÄT BASEL UND VON NOVARTIS, EINE **ZEHNJÄHRIGE ERFOLGSGESCHICHTE**.

EDITORIAL

Dieser Jubiläumsband soll eines zeigen: WIN – das sind vor allem die Menschen, die teilnehmen, sich engagieren und das Programm mit Leben erfüllen. Auf der einen Seite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Novartis, die als Mentorinnen und Mentoren ihre Zeit, ihre Erfahrungen und ihr Netzwerk für die Förderung von Frauenkarrieren zur Verfügung stellen; auf der anderen Seite junge Akademikerinnen aus den unterschiedlichsten Fachrichtungen, die im Rahmen von WIN ihren beruflichen Werdegang in den Blick nehmen und voranbringen. Auf den folgenden Seiten werden neben der Erfolgsgeschichte von WIN vor allem die Geschichten von zehn Beteiligten erzählt.

Die Porträts der je fünf Mentees sowie fünf Mentorinnen und Mentoren berichten von ihrer Laufbahn und ihrer Teilnahme an WIN; von erfolgreichen Karrieren und Hindernissen, von beruflichen Netzwerken und individuellen Entscheidungen, von Glück und Enttäuschungen – und immer wieder von der Herausforderung, die beruflichen mit den privaten Wünschen wie Familie und Freizeit in Einklang zu bringen. Dabei zeigt sich: Jeder Weg ist anders. Aber klar ist auch: Jeder und jede kann von den Wegen der anderen lernen.

INHALT

**Wissenschaft und Industrie
im Dialog**

Vorwort der Herausgeberinnen

16

**WIN: Ein guter Weg, den
eigenen Weg zu finden**

Studienergebnisse von Ulle Jäger

18

Frau muss wissen, was sie will

Maria Chiara Atzori im Porträt

24

**Von der Idee zum
Erfolgsmodell**

Martina Schwinger im Porträt

30

**Nachhaltige Netzwerke
aufbauen**

Vera Thomas im Porträt

36

**Mentoring als Brücke zur
jüngeren Generation**

Wendel Steiger im Porträt

42

**Herausfinden, wohin die
Reise gehen kann**

Christine Giustizieri im Porträt

48

**Zwei Halbe sind mehr
als eine Ganze**

Brigitte Cron-Eckhardt
im Porträt

54

Von der Mentee zur Mentorin

Zorica Dragic im Porträt

60

**Wandel braucht den Mut
zum Risiko**

Thomas Strübin im Porträt

66

**Eine Karriere ohne Familie?
Für sie keine Option**

Alexandra Rätz Bravo im Porträt

72

**Lehren aus einem arbeits-
reichen Leben**

Alain Schweitzer im Porträt

78

WISSENSCHAFT UND INDUSTRIE IM DIALOG: **ZEHN JAHRE WIN-MENTORING**

VORWORT

Chancengleichheit und Diversity sind zentrale Voraussetzungen für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sowie für ausgezeichnete Forschung und Lehre. Die Abteilung Diversity & Inclusion von Novartis und das Ressort Chancengleichheit der Universität Basel setzen sich deshalb aktiv für eine gleichstellungsorientierte und Vielfalt fördernde Organisationskultur ein.

WIN ist ein gemeinsames Mentoringprogramm dieser beiden Institutionen. Seit zehn Jahren schlägt es die Brücke zwischen Universität und Industrie. Es bietet Basler Nachwuchswissenschaftlerinnen die besondere Gelegenheit, sich intensiv mit Laufbahnfragen und Karriere-chancen auseinanderzusetzen. Zugleich erhalten die WIN-Teilnehmerinnen Einblick in ein globales Unternehmen und sie können sich für Führungspositionen qualifizieren.

Im Zentrum von WIN stehen die berufliche Standortbestimmung, die Auseinandersetzung mit Themen wie Work-Life-Balance, Bewerbungsverfahren und professionelles Networking sowie die Möglichkeit, eine breite Palette an Berufsbildern in Wissenschaft und Wirtschaft kennenzulernen. Zwölf Monate lang werden die Teilnehmerinnen von einer erfahrenen Fach- oder Führungspersönlichkeit der Novartis begleitet und individuell beraten. 2001 startete der Pilotdurchgang mit 22 Mentoringduos; seither haben über 250 junge Akademikerinnen aus den sieben Fakultäten der Universität Basel und aus über 25 verschiedenen Nationen sowie 220 Mentorinnen und Mentoren des Unternehmens Novartis am Programm teilgenommen.

Die positiven Projektevaluationen, die grosse Akzeptanz des Programms innerhalb der beteiligten Unternehmen sowie die beachtliche Resonanz in den Medien bezeugen: WIN ist eine Erfolgsgeschichte. Letztlich darf WIN als „Best Practice“-Beispiel angeführt werden und somit als Vorlage für weitere inner- und ausseruniversitäre Mentoringprogramme dienen.



Zwei Standorte, ein Programm –
Novartis und die Universität Basel

Nach zehn Jahren WIN-Mentoring interessierten deshalb insbesondere die Fragen nach den langfristigen Wirkungen des Programms sowie dem beruflichen Werdegang ehemaliger Mentees, Mentorinnen und Mentoren. Im Rahmen des Jubiläumsdurchgangs konnte nun neben einer Studie auch der vorliegende Porträtband realisiert werden. Unser besonderer Dank gilt deshalb an dieser Stelle den Porträtierten für ihre engagierte Mitarbeit sowie dem Bundesprogramm Chancengleichheit für die grosszügige finanzielle Unterstützung.



Valerie Gürtler-Doyle, Ph.D.
Leiterin Diversity & Inclusion Schweiz
Novartis Pharma AG

Bettina Volm, M.A.
Leiterin Ressort Chancengleichheit
Universität Basel

WIN: EIN GUTER WEG, DEN **EIGENEN WEG** ZU FINDEN

STUDIENERGEBNISSE

Zum zehnjährigen Jubiläum von WIN hat Ulle Jäger* im Auftrag von Novartis und der Universität Basel eine Untersuchung zu Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des gemeinsamen Mentoringprogramms durchgeführt, welches in der Schweiz bislang einzigartig ist. Hier fasst sie die Ergebnisse zusammen: An Strukturen, die für Karrieren von Frauen nachteilig sind, gilt es noch einiges zu ändern. Innerhalb dieser Grenzen aber hat WIN vielen Frauen geholfen, ihre Laufbahnwünsche zu klären und ihre Ziele zu erreichen.

WIN ist ein Mentoringprogramm, das 2000 gemeinsam von der Universität Basel und Novartis initiiert wurde. Nachwuchswissenschaftlerinnen der Universität Basel werden ein Jahr lang von einer erfahrenen Fach- oder Führungspersönlichkeit der Novartis, einem Mentor oder einer Mentorin, unterstützt und begleitet. Zusätzlich finden Workshops zu Themen wie Laufbahnplanung, Networking, Bewerbungsverfahren oder auch zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit statt. Zu den Besonderheiten des Programms gehören die Institutionen übergreifenden Duos von Mentees aus der Akademie und MentorInnen von Novartis. Die Ausschreibung ist offen für Bewerberinnen aus allen Fächern. So reicht die

Palette der Teilnehmerinnen von der Philosophin über die Juristin hin zur Pharmazeutin und Medizinerin. Und das Mentoring ist ergebnisoffen. Es ist zwar Ziel des Programms, jungen Akademikerinnen Einblicke in die Industrie zu gewähren. Im Zentrum von WIN steht für die Mentees jedoch die Klärung persönlicher Laufbahnfragen. Jede einzelne nimmt für sich ganz individuell eine berufliche Standortbestimmung vor und formuliert ihre eigenen Ziele. Seit der ersten Runde im Jahr 2001 haben mittlerweile rund 250 Akademikerinnen so für sich herausgefunden, ob Grossunternehmen und (Pharma)Industrie, Wissenschaft und Hochschule oder gar ein dritter, ganz anderer Bereich ihrem Profil und ihren Wünschen am ehesten entsprechen. Einige sind über WIN zu Mitarbeiterinnen der Novartis geworden. Doch auch diejenigen, die sich für eine Tätigkeit als (Assistenz-)Professorin, Apothekerin oder als freischaffende Historikerin entscheiden, geben an, von der intensiven persönlichen Begleitung und von den Workshops profitiert zu haben.

Mit dem Durchgang von 2010/11 feiert WIN zehnjähriges Jubiläum. Das war Anlass für einen Rückblick, der vor allem die Frage der Nachhaltigkeit dieses Mentorings für Akademikerinnen ins



Zentrum rückt. Ehemalige Mentees und MentorInnen wurden schriftlich und mündlich zu den mittel- und langfristigen Wirkungen des Programms befragt. Bereits der mit 44% überdurchschnittlich hohe Rücklauf des Fragebogens belegt, dass die Ehemaligen auch nach einigen Jahren noch in Verbindung mit WIN stehen. Auch die hohe Bereitschaft, sich für ein Einzel- oder Gruppeninterview Zeit zu nehmen, spricht für WIN. Die Ergebnisse der Rückschau sind insgesamt positiv. Besonders aus der Sicht der Einzelnen stehen die positiven Wirkungen im Vordergrund. Strukturell betrachtet werden jedoch auch Hindernisse deutlich, die den Karrieren von Frauen im Wege stehen.

MENTORING, NETWORKING UND DIE DISZIPLINENFRAGE

Bei den Mentees steht mit zeitlichem Abstand zu ihrer Teilnahme die Klärung von Laufbahnfragen und beruflichen Möglichkeiten als zentrales Ergebnis von WIN im Vordergrund. Dies gilt unabhängig davon, aus welchen Fächern sie stammen und für welche berufliche Richtung sie sich im Anschluss an ihre Teilnahme entschieden haben. Die Mentees werden im Anschluss an das Programm zu je einem Drittel in den Bereichen Pharmaindustrie, Wissenschaft und Sonstiges tätig. Obwohl WIN dezidiert kein Rekrutierungsprogramm ist, haben einige direkt im Anschluss an WIN oder etwas später eine Anstellung bei Novartis gefunden. Zwar sind für Absolventinnen aus Fächern wie Philosophie, Theologie, Geschichte oder Anglistik die Aussichten auf einen Berufseinstieg bei Novartis oder bei anderen Unternehmen im Pharmabereich etwas geringer als bei ihren Kolleginnen aus Pharmazie, Chemie oder Medizin. Dennoch heben auch diese Mentees hervor, in Bezug auf die Klärung ihrer persönlichen Ziele von WIN profitiert zu haben.

Unterschiedliche Disziplinen wirken sich auch auf das Networking aus. Der berufliche Alltag in den verschiedenen Feldern ist unterschiedlich, daher hat das Netzwerk rund um WIN je nach Tätigkeitsfeld für die Mentees mittel- und langfristig eine unterschiedlich grosse Bedeutung. Die entstandenen Kontakte werden durch die Mentees nicht regelmässig, sondern nach Bedarf genutzt. Netzwerke, die durch WIN aufgebaut werden und damit auch der Kontakt zwischen MentorInnen und Mentees bleiben durchschnittlich drei Jahre erhalten. Es besteht grosses Interesse an alumnaeWIN, dem Netzwerk ehemaliger Mentees, verbunden mit dem Wunsch, dieses formalisierte Netzwerk möge die Nutzung der Kontakte erleichtern.

Die MentorInnen heben hervor, dass sie ihren Erfahrungshorizont erweitert und etwas Neues gelernt haben. Sie wünschen sich eine stärkere Anerkennung ihrer Tätigkeit innerhalb der Novartis. Insgesamt könnte die Sichtbarkeit des Programms im Unternehmen erhöht werden. Einige MentorInnen befürworten eine offizielle Form der Anerkennung ihrer Tätigkeit. Während die Hälfte der Mentees bislang noch keine eigene Mentoringtätigkeit ausgeübt hat, engagieren sich zwei Drittel der MentorInnen weiterhin im Bereich Nachwuchsförderung, allerdings nicht ausschliesslich für Frauen, sondern auch für Männer.

WORK-LIFE-BALANCE UND STRUKTURELLE HINDERNISSE DER CHANCENGLEICHHEIT

Fast jede dritte Mentee war im Laufe ihrer Karriere temporär oder längerfristig für Novartis tätig. 12% der Mentees sind zum Zeitpunkt der Befragung in einer Leitungsfunktion angestellt, 24% arbeiten im mittleren Management. Die Mehrzahl bewertet die Herausforderungen, die mit der aktuellen beruflichen Tätigkeit verbunden sind, positiv. Die Frauen sind mehrheitlich karriereorientiert und karrierebereit. Hohe zeitliche Anforderungen und geringe Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit und Karriere werden dennoch

VON DREI MENTEES SIND HEUTE JE EINE IN DER **PHARMAINDUSTRIE UND** EINE IN DER **WISSENSCHAFT** TÄTIG.

insgesamt eher kritisch bewertet. Das Thema Teilzeit spielt eine grosse Rolle für die beruflichen Entscheidungen. Viele Frauen wünschen sich hier bessere und vor allem flexiblere Möglichkeiten. Einige entscheiden sich aufgrund der hohen zeitlichen Anforderungen, die sie bei Novartis erleben, gegen eine Tätigkeit in der Pharmaindustrie.

Fast 90% der MentorInnen arbeiten nach wie vor bei Novartis. Während gut die Hälfte der Frauen unter ihnen inzwischen aufgestiegen ist, hat sich bei drei Vierteln der Männer keine Veränderung ergeben. Obwohl die MentorInnen die Vielseitigkeit ihrer Aufgaben und die beruflichen Herausforderungen positiv hervorheben, wünschen auch sie sich eine bessere Work-Life-Balance.

In den Interviews mit MitarbeiterInnen von Novartis zeichnen sich zwei strukturelle Faktoren ab, die den Bemühungen Einzelner um ein ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben (nicht nur in diesem Unternehmen) im Wege stehen: Das FTE (*Full Time Equivalent*) und eine Anstellung im Umfang von mindestens 80% als Karrieregrenze. Vorgesetzten einer Abteilung steht ein bestimmtes *Full Time Equivalent* an Arbeitskraft zur Verfügung. Reduziert eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter auf 80%, fallen die restlichen 20%

Arbeitskraft ersatzlos weg. Würden also in einer Abteilung fünf Personen auf 80% reduzieren, ginge insgesamt ein voller Arbeitsplatz verloren. So geraten Vorgesetzte selbst dann, wenn sie grundsätzlich nichts gegen Teilzeit einzuwenden haben, in eine Zwickmühle. Diese strukturelle Schranke ist den MitarbeiterInnen bekannt, und sie wirkt sich auf deren Gestaltungsmöglichkeiten aus. Die Effekte für eine Abteilung sind so gross, dass viele gut nachvollziehen können, warum Gruppenleiter oder Abteilungsleiter Probleme damit haben, Teilzeit zu ermöglichen.

Hinzu kommt, dass eine Anstellung im Umfang von weniger als 80% in allen Interviews als Karrieregrenze benannt wird. Egal ob real oder lediglich befürchtet, eine Reduzierung auf weniger als 80% ist klar mit der Vorstellung eines Karriereknicks verbunden. Diese „magische Karrieregrenze“ wird in den Interviews mehrfach thematisiert. Teilzeittätigkeit wird insgesamt als „Karrierekiller“ bewertet. Diese bislang begrenzten Möglichkeiten zu temporärer oder dauerhafter Reduktion der Arbeitszeit bewerten nicht nur Mütter und Frauen mit Kinderwunsch unter den Mentees kritisch. Auch die Mentorinnen und Mentoren sehen hier Handlungsbedarf seitens der Arbeitgeber.

ES HERRSCHT GROSSE EINIGKEIT, DASS MENTORING EIN GEEIGNETES MITTEL IST, UM **FRAUENKARRIEREN ZU FÖRDERN.**

GENDER UND DIE GLEICHZEITIGKEIT VON PERSISTENZ UND WANDEL

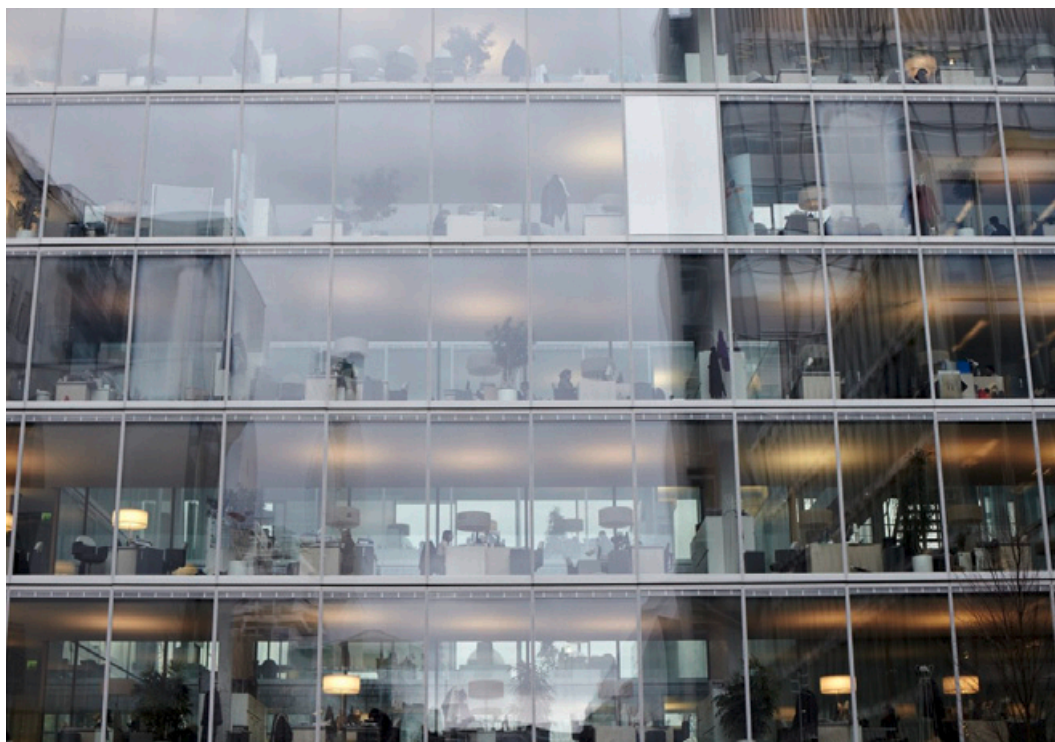
Frauenförderung und Mentoring für Frauen werden von der Mehrheit der TeilnehmerInnen befürwortet. Mentees und MentorInnen sehen die Notwendigkeit einer Fortsetzung von Frauenförderung und halten Mentoring für ein geeignetes Mittel, um Frauen zu unterstützen. Die Mehrheit geht davon aus, dass Geschlecht keine Relevanz für die Mentoringbeziehung hat: Ein Mentor kann eine Mentee genauso gut begleiten wie eine Mentorin. Bei Themen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielen persönliche Erfahrungen der MentorInnen eine grössere Rolle als ihr Geschlecht. In Interviews und Fragebogen wird mehrfach darauf verwiesen, dass heutzutage auch Männer mit Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert sind. Insofern befürworten einige Ehemalige eine zumindest partielle Öffnung des Angebots für Männer.

Hier zeigt sich die Bedeutung der aktuell festzustellenden Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel der Geschlechterverhältnisse für Gleichstellungspolitik: Zum einen gilt es, die Bemühungen um Frauenförderung und Chancengleichheit fortzusetzen, zum anderen werfen Veränderungen der Vorstellungen und Praxen

von Vaterschaft die Frage auf, an welchen Stellen es sinnvoll wäre, aktive Väter oder junge Akademiker mit Kinderwunsch ebenfalls bei der Gestaltung ihrer Laufbahn zu unterstützen. Auch die zunehmende Anzahl von so genannten Doppelkarrierepaaren unter AkademikerInnen, bei denen beide Beruf, Privatleben und ggf. die Realisierung von Kinderwünschen gleichermaßen wichtig finden, eröffnet neue Möglichkeiten für gleichstellungspolitische Massnahmen im Allgemeinen und Mentoringprogramme im Besonderen.

WIE SOLL ES WEITERGEHEN?

Zentrale Elemente von WIN haben bereits den Pilotdurchgang 2001 geprägt und wurden bei beständiger Evaluation und Reflexion der Programmgestaltung bis heute beibehalten. Allen voran sind dabei die Ausschreibung des Programms für Teilnehmerinnen aus allen Disziplinen und die Ergebnisoffenheit der Karriereentwicklung zu nennen. In den Mentoringduos wird nach Möglichkeiten der Orientierung und der Vernetzung der Mentees gesucht, die den Wünschen der Einzelnen entsprechen. Ob sich die Mentee dann schlussendlich für die Wissenschaft, die Pharmaindustrie oder einen ganz anderen Bereich entscheidet, ist für den „Erfolg“



der Zusammenarbeit nicht massgeblich. Gleichwohl profitiert Novartis von den (Führungs-) Erfahrungen der MentorInnen, und alle zukünftigen Arbeitgeber haben etwas von den Mentees, die sich mit klaren Vorstellungen und konkreten Zielen für eine berufliche Richtung entscheiden. Wichtig ist, dass WIN den Mentees dabei hilft, ihren eigenen Weg zu finden. Wenn die bisherige Politik einer Mischung aus Bewährtem und moderaten Anpassungen an die sich verändernden Bedingungen beibehalten wird, sollte das auch beim nächsten runden Jubiläum 2020 noch der Fall sein.

*** Dr. Ulle Jäger** ist Soziologin und Supervisorin. Von 2003 bis 2010 war sie Assistentin und Oberassistentin am Zentrum Gender Studies der Universität Basel. In dieser Zeit kamen ihre beiden Kinder Emma (2006) und Max (2008) zur Welt. Zwischen 2008 und 2010 hat sie drei Untersuchungen im Kontext Gleichstellung durchgeführt: „Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und ihre strukturellen Wirkungen an der Universität Basel“ (2008); „Wissenschaft als Beruf, Partnerschaft, Elternschaft. Massnahmen für Doppelkarrierepaare an der Universität St. Gallen“ (2010) und die hier zusammengefasste Studie „Mentoring für Akademikerinnen: Individuelle Erfolge und strukturelle Hindernisse nach zehn Jahren WIN“. Diese kann über das Ressort Chancengleichheit der Universität Basel bezogen werden.
<http://www.zuv.unibas.ch/chancengleichheit/>

FRAU MUSS WISSEN, WAS SIE WILL

MARIA CHIARA ATZORI

Mitarbeiterin in der Abteilung
Information Governance and Management (IGM) bei Novartis
40 Jahre
Mentee bei WIN 7

Der Arbeitsplatz von Maria Chiara Atzori liegt inmitten des Novartis-Kosmos Klybeck. Auf den ersten Blick passt weder ihre Berufsbezeichnung – Policy Manager Information Governance and Management – noch Atzoris äussere Erscheinung an den Standort mit seinem so rauen Industriecharme. Sie ist elegant, zierlich und spricht leise, fast flüsternd. So weit der erste Blick. Doch aus dem Innern der kleinen Frau ragt eine Entschlossenheit empor wie die Felsen auf ihrer Heimatinsel Sardinien.

Im Jahr 2000 kam die studierte Juristin mit einem Stipendium an die Universität Basel. Zehn Monate sollte sie bleiben, doch es kam anders. Der Liebe wegen blieb sie in Basel und tauschte ein wohlorganisiertes italienisches Leben gegen einen für sie abenteuerlichen Neuanfang in der deutschsprachigen Schweiz. „Auf Sardinien hatte ich alles“, erinnert sie sich. Einen Status als Juristin, eine Stelle mit Karriereaussichten an der Uni und ein tragfähiges soziales Netzwerk. In der Schweiz musste sie den Boden völlig neu bereiten. Sie hatte kaum Kontakte, musste sich in einer neuen Sprache zurechtfinden und ihre in Italien erworbene Qualifikation war hier ohne Zusatzprüfung bzw. -ausbildung letztlich wertlos.

Doch Atzori, die sich ihres Status als Outsiderin sehr bewusst war, hatte beschlossen, ihren Weg zu gehen – und zu bleiben. Begonnen hat sie mit Sprach- und Jurakursen unter anderem für eine italienische Volkshochschule (Unitre), dann machte sie ihre Anwaltsprüfung, bildete sich weiter in der Schweiz und bewarb sich erfolgreich bei WIN. Ganz nebenbei haben sie und ihr Mann auch noch eine Familie gegründet. Die Vorstellung, finanziell abhängig von ihrem Partner zu sein, kam für sie trotz Kinder nie infrage, auch wenn ihr Mann damit keinerlei Probleme gehabt hätte, es dem gebürtigen Österreicher vielleicht sogar lieber gewesen wäre: „Aber er hat ja gewusst, dass er eine Akademikerin heiratet“, sagt sie und lässt für einen Moment ihren Kampfgeist aufblitzen. →





Vom PC aus in die Novartis-Welt.
Maria Chiara Atzoris Arbeit ist international.



EIN GROSSER
VORTEIL: IM
GESPRÄCH MIT DER
MENTORIN
MUSS MAN NICHT
**STRATEGISCH
DENKEN.**

Durch WIN hat Atzori im wahrsten Wortsinne gewonnen. Bereits ein halbes Jahr nachdem sie das Programm abgeschlossen hatte, öffnete sich bei Novartis eine Tür für sie. Heute, nach einer organisatorischen Umstrukturierung im Konzern, gehört sie zum Bereich Information Governance & Management, kurz IGM. Was sich hinter diesen drei Buchstaben verbirgt? Ein Konzern wie Novartis produziert täglich eine Menge unterschiedlichster Daten. Wie man mit diesen umgeht, sie verwaltet, sie archiviert oder sichert ist eine komplexe Aufgabe. Ihr widmet sich die Abteilung, in der Atzori arbeitet. Datensicherheit, Datenarchivierung, IT-Risiko-Management sind dabei nur einige Schlagworte. Besonders spannend für die Juristin: Jeder nationale Standort von Novartis liegt in einem eigenen Rechtsraum. Innerhalb der EU sei das noch relativ überschaubar, erklärt sie. Im aussereuropäischen Raum seien Standards etwa für Datensicherheit kaum noch vereinbar. Eine Herausforderung für ein international agierendes Unternehmen, ein vielseitiger Job für Atzori. →



Das Ziel war für sie klar. WIN hat ihr geholfen, es zu erreichen.

Ihr Profil zu schärfen – das war ein zentrales Ziel für Atzori im Rahmen von WIN. Ihrer Mentorin – sie hatte sich bewusst eine Mutter mit Kind gewünscht – stellte sie all ihre offenen Fragen. Wie schreibt man einen CV so, dass der potentielle Arbeitgeber ihn interessant findet? Was sollte man als Frau bei der Karriereplanung beachten? Wie kann man Familie und Beruf konkret unter einen Hut bringen? Der Vorteil im Vergleich zu einem Gespräch mit den Vorgesetzten: „Im Gespräch mit der Mentorin muss man nicht strategisch denken“, sagt Atzori. Ein weiterer Vorteil: Manchmal habe die MentorIn als Aussenstehende einfach den schärferen Blick für die Begabungen ihrer Mentees. Sich deshalb allein auf die Einschätzungen der Mentorin verlassen? Das wäre nicht ihre Sache gewesen: „Man muss klare Entscheidungen treffen.“ Aus der Sicht der Juristin haben viele nur einen „theoretischen Willen“. Nur kommt man mit dem nicht weit. Atzoris Wille ist konkret: „Nie hätte ich wegen der Karriere auf Kinder verzichtet“, sagt sie bestimmt. „Aber wegen der Kinder auch nicht auf die Karriere.“

UND SO WURDE AUS DER EHEMALIGEN OUTSIDERIN EINE **GUT VERNETZTE INSIDERIN.**

Ihre Kinder, Kaspar und Matilde, sind heute drei und sechs Jahre alt. Sie besuchen die Novartis Kinderkrippe seit sie zwei Jahre alt sind. „Die sind unglaublich entgegenkommend. Selbst wenn wegen längeren Arbeitszeiten Extrabetreuung gefragt ist“, sagt Atzori. Ihren Mann hat sie motiviert, sich auch an zwei Nachmittagen in der Woche für die Kinder Zeit zu nehmen. Mit ihrer so leisen wie überzeugenden Durchsetzungskraft.

Eigentlich ist es für sie optimal gelaufen. „Es war damals einfach der perfekte Zeitpunkt für mich, Mentee zu werden“, sagt sie rückblickend. Sie wusste bereits, was sie wollte, brauchte aber Unterstützung darin, ihre Ziele zu erreichen. Mithilfe von WIN, dem Netzwerk ihrer Mentorin und ihrem starken Willen hat Atzori den Einstieg in eine für sie bis dato fremde Welt geschafft. Von Italien in die Schweiz, von der Universität in die Industrie. Wie viel ihr diese Welt beruflich bieten kann, hätte sie auf den ersten Blick nicht gedacht. Dank WIN erhielt sie die Chance auf einen zweiten, der sich als sehr aufschlussreich erwiesen hat.

Und so wurde aus der ehemaligen Outsiderin eine gut vernetzte Insiderin, die sich durchaus vorstellen kann, ihre Erfahrungen einmal auch an andere weiterzugeben. „In ein zwei Jahren würde ich auch selbst als Mentorin aktiv werden“, sagt sie selbstbewusst. Dass sie ihrer Mentee einiges weitergeben könnte, ist auf den ersten Blick sicher.

VON DER IDEE **ZUM** **ERFOLGSMODELL**

MARTINA SCHWINGER

Mitarbeiterin in der Medikamentenzulassung von Novartis, Schwerpunkt China
55 Jahre
von 2001 bis 2003 Leiterin von WIN
Mentorin bei WIN 1, WIN 6 und WIN 10

Um ein Mentoringprogramm ins Leben zu rufen, müssen viele Beteiligte Ideen, Energie und Erfahrung einbringen. Insofern hat WIN zahlreiche Mütter und Väter. Und doch wäre es womöglich nie entstanden, hätte Dr. Martina Schwinger nicht kräftig daran mitgewirkt. Sie selbst würde das so vermutlich nicht sagen. Hier aber sind die Fakten.

Bis zum Jahr 2000 war die gelernte Biologin im Bereich Pflanzenschutz erst bei Ciba Geigy, nach der Fusion bei Novartis beschäftigt. Daneben war Schwinger in einem internen Frauennetzwerk aktiv, das sich nach der Fusion engagiert für die Schaffung einer Diversity-Beauftragten einsetzte. So bot sich – zunächst etwas unverhofft – für Schwinger die Chance, die neu geschaffene Stelle als Diversity-Beauftragte zu übernehmen. Für sie als Vollblutwissenschaftlerin nicht nur ein Traumjob, sondern auch eine Herausforderung, an einer eher politischen Stelle etwas zu bewegen. Bei einem zwanglosen Treffen mit der Chancengleichheitsbeauftragten der Universität Basel entstand die Idee, ein Mentoringprogramm zur Förderung von Frauenkarrieren zu starten. →





Gute Reisen: Etwa einmal im Jahr fliegt Martina Schwinger für Novartis nach China.

Unter der Beratung durch die externe Spezialistin Catherine Müller wurde aus der Idee schnell ein schlüssiges Konzept, das bereits viele Elemente enthielt, die WIN noch heute auszeichnen: Das Programm sollte interdisziplinär angelegt sein und Frauen aus allen wissenschaftlichen Disziplinen offenstehen. Schwinger betont einen weiteren Aspekt: „WIN sollte insofern zweckfrei sein, dass Sinn und Ziel nicht primär die Rekrutierung von Nachwuchskräften war.“ Mit all diesen Elementen wurde das Konzept den Entscheidern bei Novartis und der Universität Basel vorgelegt – und abgesegnet. „Es gab keinerlei Widerstände“, erinnert sich Schwinger. Ihre Erklärung: „Letztlich war WIN ein positiv besetztes Thema. Und es war eine gute Zeit für solche Vorstöße.“ Wie dem auch sei: Schon 2001 konnte der erste WIN-Jahrgang starten. Schwinger war gleich doppelt aktiv: als Leiterin und als Mentorin der ersten Stunde. „Das hat gut geklappt.“ Schliesslich kam die Mentee – eine Molekularbiologin – aus dem gleichen „Stall“ wie sie, sodass es nicht allzu schwierig war, ihr bei Novartis verschiedene Jobprofile vorzustellen. Bedingt durch einen glücklichen Zufall dauerte es nicht lange und die Mentee fand bei Novartis eine Stelle.



BEI DER
EINFÜHRUNG VON
WIN GAB ES
**KEINE WIDER-
STÄNDE.** ES
WAR EIN POSITIV
BESETZTER
ANSATZ.

Ein gutes Matching von MentorIn und Mentee gilt bis heute als eines der Erfolgsgeheimnisse von WIN. Das sieht auch Schwinger so. Als Zuständige musste sie allerdings auch dafür sorgen, dass es klappt. Mitunter war es schwierig, MentorInnen für Mentees aus den Geisteswissenschaften zu finden. Also musste sie 2006 wieder ran und die Betreuung einer Religionswissenschaftlerin übernehmen. „Das war anfangs nicht leicht“, schmunzelt sie. Schwinger musste nämlich feststellen, wie gross auch die Unterschiede zwischen Geistes- und NaturwissenschaftlerInnen sein können. Letztlich aber hat auch dieses Duo funktioniert und Schwinger war um eine kulturelle Erfahrung reicher. Dazu passt, dass ihre aktuelle und dritte Mentee zwar Naturwissenschaftlerin ist, aber aus China kommt – wieder eine neue Herausforderung. Aber eine, die Schwinger höchst vertraut ist. Wie das? →

2003 hatte sie die Leitung von WIN und von der Diversity-Abteilung abgegeben. Ihre neue Aufgabe vereint die beiden Herzen, die in ihrer Brust schlagen: Sie kümmert sich um die Zulassung von Medikamenten „in fernen Märkten“, also in Südamerika, Afrika, Australien und vor allem in Südostasien. Seit fünf Jahren konzentriert sie sich verstärkt auf den chinesischen Markt, reist regelmässig nach Peking und liefert den KollegInnen in Basel die Informationen, die sie brauchen, um die Dossiers für die Behörden in China zu verfassen. Es ist also ein Job, in dem ihr naturwissenschaftlicher Hintergrund genauso gefragt ist wie ihr Interesse an kulturellem Austausch. Schwinger jedenfalls mag diese Aufgabe. Voller Stolz zeigt sie ein Foto in ihrem Büro, das sie inmitten von Novartis-Kolleginnen in China zeigt.

Froh macht sie aber auch, dass WIN bis heute so gut funktioniert. Von ihrer Teilnahme habe sie selbst auch profitiert, erzählt sie. So hat sie ihr Netzwerk durch den Kontakt zu anderen MentorInnen vergrössert und wertvolle Erfahrungen gesammelt. Zu diesen gehört gleichwohl, auch die Hürden zu sehen, die es für Teilzeitmodelle noch immer gibt. Da ist zum einen der praktische Umgang mit den Stellenprozenten: Reduziert eine Person ihre Stelle um 20 oder 30 Prozent, werden diese in der Regel in der Abteilung nicht an anderer Stelle aufgestockt und gegebenenfalls neue Kräfte eingestellt. Teilzeitregelungen führen also dazu, dass eine Abteilung Arbeitskraft verliert. Das andere ist die Arbeitsbelastung. Je mehr Aufgaben sich auf dem Schreibtisch stapeln, umso unrealistischer sind Teilzeitlösungen.

Beide Faktoren machen eine gute Work-Life-Balance zur Herausforderung. Die aber, so Schwinger, sei nicht nur für jüngere Frauen mit Kindern ein zentrales Thema. Auch für sie als kinderlose Mitfünfzigerin sei die Vereinbarkeit von „Arbeit und Leben“ eine stetige Frage – wenn auch unter anderen Vorzeichen. Statt um Kinderbetreuung geht es um Hobbys, soziale Kontakte oder die Zeit, sich um die Eltern zu kümmern. Und nicht nur das. Ein Ansatz ist Schwinger noch aus den Konzeptionstagen von WIN sehr präsent: Eine gute Work-Life-Balance umfasst mehr als ein eingermassen funktionierendes Zeitmanagement, nämlich auch das persönliche Gefühl, die Aufgaben mit Sorgfalt angehen zu können, etwas Sinnvolles zu tun und darum, dass im Leben auch zweckfreie Räume bleiben.

EINE GUTE **WORK-LIFE-BALANCE** UMFASST MEHR ALS NUR EIN EINIGERMASSEN FUNKTIONIERENDES ZEITMANAGEMENT.

Die Vereinbarkeit von „Arbeit und Leben“ ist eine Herausforderung – egal in welchem Alter.



NACHHALTIGE NETZWERKE AUFBAUEN

VERA THOMAS

Mitarbeiterin in der Zulassungsstelle bei Weleda
38 Jahre
Mentee bei WIN 3
Vorsitzende von alumnaeWIN

Netzwerke können lange tragen. Diese Erfahrung hat Dr. Vera Thomas gemacht und sieben Jahre nach ihrer Zeit als Mentee bei WIN an einen Knoten von damals angeknüpft. Über ihre beiden Mentorinnen hatte die studierte Biologin einst Kontakt zu Weleda aufgenommen, ein Unternehmen, das in der Regel als Kosmetikkonzern wahrgenommen wird, das jedoch über eine breite pharmazeutische Produktpalette verfügt. Seinerzeit war sie allerdings noch „in festen Händen“ bei einer privaten Forschungseinrichtung in Basel, wo sie auch ihre Doktorarbeit geschrieben hatte. Als ihr Arbeitgeber sie im Zuge ihrer zweiten Schwangerschaft aber aus dem Vertrag „herauslobte“, hat sie ihre früheren Kontakte aktiviert und sich auf eine freie Stelle bei Weleda beworben – mit Erfolg. Seit April 2010 arbeitet sie dort in der Zulassungsstelle und sorgt dafür, dass die Swissmedic neue Medikamente zulässt oder die Zulassung von modifizierten Präparaten verlängert.

Vera Thomas arbeitet 80 Prozent, drei volle und zwei halbe Tage in der Woche. Ihr Partner macht das Gleiche. Ihre Söhne Lux (fast fünf) und Vitus (anderthalb Jahre) besuchen tagsüber eine halbprivate Krippe. Deren hochflexibles Betreuungsangebot mit Mittagstisch, Nachmittagsbetreuung und einem zusätzlichen Babysitterservice macht das Arbeitsmodell der Familie erst möglich. Allerdings ist der Preis für die flexible Betreuung hoch, sprich: Sie kostet einiges. →





Karriere neben dem Muttersein?
Für Vera Thomas ist das ganz wichtig.

DIE ÖFFENTLICHEN BETREUUNGS-
MODELLE SIND LETZTLICH
NICHT DARAUF ANGELEGT, DASS
BEIDE ELTERN ARBEITEN.

Im Moment erhält die Familie noch einen Zuschuss des Erziehungsdepartements der Stadt Basel. Wenn der wegfällt, muss neu überlegt werden. Viele Alternativen sieht Thomas indes nicht, denn sie und ihr Mann kommen aus Deutschland und haben keine Grosseltern in der Nähe, die im Notfall einspringen könnten. Und mit den Betreuungszeiten vieler kantonaler Kindergärten, die über Mittag pausieren und im Jahr zwölf Wochen lang geschlossen sind, käme die Familie definitiv nicht hin. „Die öffentlichen Betreuungsmodelle sind letztlich nicht darauf angelegt, dass beide Eltern arbeiten“, stellt Thomas fest. In der Betreuungszeit lassen sich Einkauf und Haushalt vielleicht noch erledigen, Karriere machen kann man unterdessen gleichwohl nicht.

Bei der Geburt ihres ersten Sohns ist Thomas nach drei Monaten wieder eingestiegen. Sie hatte Sorge, ihren Job und damit die Aufenthaltsberechtigung in der Schweiz zu verlieren. „Ich habe mich damals nicht gefragt, ob ich das so will, weil klar war, dass es gar nicht anders geht.“ Beim zweiten Kind hatte sie aufgrund des Jobwechsels etwas mehr Zeit und konnte den Einstieg in die Betreuung fließender gestalten. Im Moment bringt ihr Partner die Kinder in die Einrichtung. Sie beginnt sehr früh mit der Arbeit, in der Regel gegen kurz nach sieben. „Da schlafen meine drei Männer noch“. Am Nachmittag holt sie die Kinder ab, nur freitags ist ihr Mann hierfür zuständig. Den engen Zeitplan, das frühe Aufstehen und die hohe Belastung nimmt Thomas dennoch gern auf sich, denn die Alternative – 100 Prozent Mutterrolle – ist nichts für sie. Vor der Geburt hätte sie sich das vielleicht noch vorstellen können, längst aber ist diese Option verfliegen. „Als Vollzeitmutter würde mir einfach die Variation in der Ansprache fehlen. Die Arbeit kostet zwar Kraft, gibt mir im Gegenzug aber auch Energie, mich immer wieder neu auf meine Kinder einzulassen“, sagt sie.

Dass die Vereinbarkeit von Familie und Karriere selbst auf einer höheren Hierarchiestufe möglich ist, haben der ehemaligen Mentee schon ihre beiden WIN-Mentorinnen vorgelebt, die sich eine Stelle geteilt haben. „Die beiden waren in der Novartis aber eher der Vorzeige- als der Regelfall.“ Ihr Karrieremodell hatten die Frauen sich in Eigeninitiative erkämpft – ohne diese Eigeninitiative, da ist sich Thomas sicher, hätte es solch ein Modell nicht gegeben. Was sie noch von WIN gelernt hat? Thomas erinnert sich: Spätestens nach einem Jahr als Mentee war für sie klar, dass Wissenschaft und Forschung keine Perspektive für sie sind, die Industrie aber ganz klar infrage kommt. „Wenn man hier einen Zugang findet, gibt es enorme Entwicklungsmöglichkeiten.“ Bei der Frage, wie man einsteigen kann, musste sie ihre Erwartungen allerdings bremsen. „Früher dachte ich, Teilzeit muss immer gehen.“ Über diese aus heutiger Sicht etwas arglose Einschätzung muss sie inzwischen lachen. Vollzeit einsteigen, mit 100 Prozent, die real oftmals 150 Prozent bedeuten, und anschliessend reduzieren – so wird ein Schuh daraus. →

Mit alumnaeWIN will sie dazu beitragen, dass die Mentees miteinander in Kontakt bleiben.



SIE HAT SICH ÜBER WIN EIN
TRAGFÄHIGES NETZWERK
AUFGEBAUT – EIN SCHLÜSSEL
FÜR IHREN ERFOLG.

Ein weiterer, für die Deutsche besonders wichtiger Punkt, war die Möglichkeit, sich über WIN ein tragfähiges Netzwerk aufzubauen. Dem Netzwerkgedanken ist sie nicht zuletzt deshalb auch viele Jahre nach dem Mentoringprogramm treu geblieben. In ihrer Funktion als Vorstand von alumnaeWIN versucht Thomas, die bestehenden Kontakte zu erhalten und weiter auszubauen. Das Problem dabei: der Mangel an Zeit, insbesondere nach der Geburt ihres zweiten Sohnes. Zudem ist das Interesse der Mentees an dem Alumnae-Angebot grösser als die Bereitschaft, sich konkret zu engagieren. „Das liegt meist daran, dass sie sich in einer Umbruchphase im Leben befinden – neuer Job, Familiengründung, Karriereplanung. Da gerät ehrenamtliches Engagement schnell zur Nebensache.“ Trotzdem bleibt Vera Thomas, unterstützt von Nicole Kälin vom Ressort Chancengleichheit der Universität Basel, an der Sache dran. Das generierte Wissen und das entstandene Netzwerk sollen nicht verloren gehen. Dass man die Früchte manchmal erst viel später erntet, weiss Vera Thomas schliesslich aus Erfahrung.



MENTORING ALS BRÜCKE ZUR JÜNGEREN GENERATION

WENDEL STEIGER

Leiter Administration der Pharmaforschung
in Basel bei Novartis
63 Jahre
Mentor bei WIN 3 und WIN 9

Von hier oben hat man das grosse Ganze im Blick. Durch das Fenster des Büros im 13. Stockwerk von Gebäude 386 am Rande des Novartis-Areals kann man die Augen über die architektonischen Glanzstücke des Campus hinaus über den Rhein, die Produktionsanlagen drüben im Werk Klybeck, ja über fast ganz Basel schweifen lassen. Das Büro selbst hat eine Grosszügigkeit, wie man sie in einer gehobenen Management-Position geniessen darf, und strahlt eine Ordnung aus, für die nur ein gut strukturierter Mensch sorgen kann. Auf einem Sideboard steht eine edle türkisfarbene Holzkiste. Wenn einmal etwas besonders gut gelungen, besonders schlecht gelaufen oder etwas besonders Kompliziertes zu lösen ist, so erzählt Wendel Steiger, nimmt er sich eine Zigarre heraus und geniessst diese bei einem Spaziergang am Rhein.

Steiger ist ein ungewöhnlicher Mensch. Ein Manager, der die Arbeit ebenso liebt wie die Freiheit und den Genuss. Der, wenn nötig, auch am Wochenende ins Büro kommt, um den Kleinkram wegzuarbeiten, der aber auch mal um 16 Uhr sagt „Tschüs, das reicht für heute.“ Der die Schliessung des Novartis-Standortes in Wien abwickelt und bei Firmenfeiern den Weihnachtsmann spielt. Und dessen Lebenslauf alles andere als gradlinig ist. „Wäre ich Personalberater – einen Bewerber mit einem Werdegang wie meinem hätte ich vermutlich nicht eingestellt“, sagt Steiger und lächelt dabei – wohlwissend, dass seine vielfältigen Qualifikationen und Erfahrungen seinem Einstieg bei Novartis jedenfalls nicht abträglich waren. →





Ein gefragter Mann: Wendel Steigers Rat wird allseits geschätzt und häufig gesucht.

Als BWL-Absolvent ist Steiger einst in die Fussstapfen seines Vaters getreten und Banker geworden. Einige Jahre lang war er in New York, dann wieder in Zürich und später in Basel tätig. Doch glücklich gemacht hat ihn die Finanzwelt nicht. „Ob man hier Erfolg hat, hängt nur am Rande von einem selbst ab. Ich habe die Fäden lieber selbst in der Hand.“ Also wechselte er von den harten Währungen zu den Soft Skills. Bei dem Personalberatungsunternehmen Mercuri Urval ist er im Laufe der Jahre für mehr als 1.000 Persönlichkeits-Assessments verantwortlich gewesen, jeden Tag führte er ausführliche Interviews mit Menschen, um ihr Wunschbild mit der Realität abzugleichen. Es folgten weitere Stationen auf leitenden Posten – einmal in der Logistikbranche, dann als COO in einer Firma für Mess- und Regeltechnik – bevor er 2002 bei Novartis anfängt. Als administrativer Leiter der Forschung Basel war er unter anderem zuständig für Finanzen, Recht und Human Resources und ist er heute Stabschef des Forschungsleiters Basel. In seinen Worten: „Bei mir landet alles auf dem Schreibtisch, was andere nicht machen können oder wollen.“

ALS MENTOR IST MAN GEFORDERT, **NEU ZU DENKEN** UND NEUE THEMEN ZU VERARBEITEN.

Mit seinem Background weiss man, wie es in Unternehmen läuft, und nur wenige haben so viel Erfahrung in der Einschätzung von Menschen. Da ist es kein Wunder, dass sein Rat allseits geschätzt und häufig gesucht wird. Vor allem aber gibt es kaum bessere Voraussetzungen, um als Coach und Mentor aktiv zu sein. Zur Kompetenz gesellt sich die Bereitschaft: „Mentoring ist etwas, was mich fasziniert“, sagt er. Tatsächlich hat sich Steiger schon vielerorts in entsprechenden Programmen engagiert, immer schon und immer wieder. Man nimmt es ihm ab, wenn er sagt: „Die Leute fühlen sich bei mir gut aufgehoben.“ Bei Novartis sind diese Tätigkeiten sogar in seiner Zielvereinbarung verankert. Für WIN hat er sich bislang zweimal zur Verfügung gestellt. 2003 war seine Mentee eine Betriebswirtin, inzwischen ist sie Professorin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. 2009 hat er eine Biologin betreut, die momentan noch an ihrer Doktorarbeit schreibt. →



Mehrmals hat er die Branche gewechselt, bevor er 2002 zu Novartis ging.

Obleich Wendel Steiger gerne hilft, sind es nicht nur altruistische Motive, die ihn Mentor sein lassen. „Ich habe auch sehr viel für mich herausgezogen.“ Da sind die neuen Kontakte, die er zu MentorInnen aus anderen Abteilungen hat knüpfen können. Vor allem aber bietet ihm Mentoring die Chance, mit jüngeren Menschen im Kontakt zu bleiben und zu erfahren, was sie umtreibt und wie sie Sachen angehen. „Ich selbst habe keine Kinder. Durch das Mentoring werde ich immer wieder gefordert, neu zu denken und neue Themen zu verarbeiten.“ Zum Beispiel? „Wie sich die Einstellung zur Arbeit verändert oder dass sich junge Menschen viel stärker als wir früher auch über ihr Leben neben dem Job Gedanken machen.“ Steiger möchte sich mit Situationen konfrontieren, in denen eine Frau zwischen Karriere und Kindern Prioritäten setzen muss oder ein junger Vater über Teilzeitarbeit nachdenkt, um daraus zu lernen und für solche Fragen auch in seinem Arbeitsbereich gerüstet zu sein.

DER WEG ZU MEHR AKZEPTANZ VON TEILZEITMODELLEN? VOR ALLEM VORGESETZTE MÜSSEN **VON POSITIVEN ERFAHRUNGEN BERICHTEN.**

Vielleicht sind es nicht zuletzt diese Einblicke, die ihn klare Positionen beziehen lassen. So betont er, wie gross der Nachholbedarf ist, den die Schweiz in puncto Gleichstellung etwa gegenüber skandinavischen Ländern hat; dass Chancengleichheit nicht nur auf dem Papier formuliert sein darf, sondern intern gelebt werden muss; wie unverständlich es ihm ist, dass Teilzeit- und Jobsharing-Modelle oder Telearbeit noch immer nicht voll akzeptiert sind; und dass es für die Motivation von Mitarbeitern förderlich sei, wenn sie Beruf, Freizeit und Familie miteinander in Einklang bringen können. Zum Beleg erzählt er von einer seiner Mitarbeiterinnen, die einen Vertrag über 90 Prozent hat, aber Vollzeit arbeitet und sich so Urlaubszeit zusammenspart. „Das ermöglicht ihr, auch mal länger durch Südamerika zu reisen, von wo sie dann hochmotiviert zurückkommt.“ Ob ihm denn einfällt, wie man Veränderungen anstossen könne? Er nickt: „Es muss deutlich gemacht werden, dass solche Modelle nicht nur für den Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen positiv sein können. Deswegen sollten vor allem die Vorgesetzten von positiven Erfahrungen berichten.“

HERAUSFINDEN, **WOHIN** **DIE REISE GEHEN KANN**

CHRISTINE GIUSTIZIERI

Doktorandin in Neuerer Englischer Literaturwissenschaft
Assistentin Koordination Zentrum für Afrikastudien Basel
35 Jahre
Mentee bei WIN 7

Anfangs hat sie auch in Abteilungen hineingeschnuppert, in denen Novartis produziert, forscht und entwickelt. Die dortigen ExpertInnen haben ihr von ihrer Arbeit mit Zellstrukturen und Molekülketten berichtet. Begeistert haben sie Christine Giustizieri damit nicht. Auch nach einem Jahr WIN ist die pharmazeutische Welt von Novartis für sie ein schwer zugängliches Fachgebiet mit spezifischen Begriffen, naturwissenschaftlichen Codes und firmeninternen Abkürzungen. Als Spezialistin für süd-afrikanische Literatur liegen ihr die Kombinationen von Worten eben näher als die Verbindungen von Molekülen. Wenn sie von all dem erzählt, lacht sie herzlich. Ob ihre Teilnahme an WIN für sie also nutzlos gewesen ist? Energisch schüttelt die 35-Jährige den Kopf. „Nein, es war super und hat mir unheimlich geholfen.“

Es gehört zu den Besonderheiten des WIN-Programms, dass es Akademikerinnen aus allen Fachrichtungen offensteht, etwa Theologinnen oder Soziologinnen, deren Studienfach nicht sofort mit einem Unternehmen wie Novartis in Verbindung gebracht wird. Oder eben Christine Giustizieri, eine studierte Anglistin, Ethnologin und Historikerin, mit einer Anstellung am Zentrum für Afrikastudien Basel. Mit ihrem interdisziplinär ausgerichteten Promotionsprojekt in der englischen Literaturwissenschaft und der Assistenzanstellung in African Studies ist sie „selbst innerhalb der Akademie ein seltsames Wesen“, wie sie selbst sagt. Gleichwohl war WIN für sie genau das Richtige zum passenden Zeitpunkt. Gerade hatte sie ihre Mitarbeit an einem soziolinguistischen Forschungsprojekt beendet und ihre Perspektive war ungewiss. Vor diesem Hintergrund hat sie sich an die Bewerbung für das Mentoringprogramm gemacht: „Ich wollte mich neu orientieren, meinen „Marktwert“ testen, was anderes kennenlernen und wieder Selbstvertrauen gewinnen.“ →



WIN VERSCHAFFTE IHR EINEN **EINBLICK IN EINE BIS DATO UNBEKANNTE WELT.**

All das hat geklappt. Voller Lob ist sie über ihren Mentor Richard Booton, der bei Novartis seinerzeit in der Kommunikationsabteilung tätig war. „Er ist sehr umsichtig mit mir umgegangen und hat sich auf meine Situation eingestellt.“ Im Fokus dieses Duos standen Fragen der Selbstbestimmung – „Klärung von Laufbahnfragen“ nennt man das auch. Einmal hat Booton ihr sogar aufgetragen, einen Zeitungsartikel über sich selbst zu schreiben. Vor allem aber hat sie durch seine Vermittlungen die Arbeit kennengelernt, die bei Novartis in den Abteilungen Marketing, Kommunikation, Diversity & Inclusion, Corporate Citizenship und Human Resources geleistet wird. Insgesamt zehn Gespräche mit MitarbeiterInnen hat Christine Giustizieri hier geführt. „Es war unglaublich, wie viel Zeit sich die Leute für mich genommen haben.“

Letztlich hat sie als Mentee von den professionellen Instrumentarien zu Persönlichkeitsentwicklung profitiert, wie sie in modernen Unternehmen schon länger selbstverständlich sind, in der Akademie aber erst nach und nach Einzug halten. So konnte sie bei Novartis an Selbsterkenntnis-Übungen und aufwendigen Tests teilnehmen, die helfen sollen, das persönliche Profil zu bestimmen: Wer man ist, welche Werte man hat, welche Kompetenzen man mitbringt und für welche Berufsfelder man geeignet sein könnte. Bei dem Test und einem anschließenden ausführlichen Gespräch mit einer Fachkraft aus der Division Human Resources hat sie einiges über sich beziehungsweise für sich herausgefunden: Zum Beispiel, dass sie gerne mit unterschiedlichen Menschen interagiert und eine Generalistin ist, die sich langweilt, wenn sie repetitive Tätigkeiten ausführen muss. „Letztlich wurde mir klar, dass mein Job am Zentrum für Afrikastudien Basel genau das Richtige für mich ist – sozusagen ein Traumjob.“ →



Sie mag kommunikative Aufgaben: Am Zentrum für African Studies hat sie unterrichtet und Studierende beraten.





Ihr Partner arbeitet Teilzeit – das macht es leichter, Familie und Dissertation unter einen Hut zu bekommen.

SIE WOLLTE SICH NEU ORIENTIEREN, IHREN »MARKTWERT« TESTEN UND WIEDER SELBSTVERTRAUEN GEWINNEN. **ALL DAS HAT GEKLAPPT.**

Noch als Mentee hat sie in der Anglistik ein Promotionsprojekt über zeitgenössische Literatur aus Südafrika gestartet; daneben war sie bis vor Kurzem in der Koordination am Zentrum für Afrikastudien der Universität Basel als Assistentin beschäftigt. Hier hat sie im Masterstudiengang African Studies unterrichtet, das Lehrangebot koordiniert, Interessenten und Studierende beraten, organisiert, kommuniziert und vermittelt – Tätigkeiten, bei denen sie in ihrem Element ist. „Ich kann dann am besten arbeiten, wenn ich von einer Sache begeistert bin. Ich brauche das Feuer“, erzählt sie. Jüngst hat sie ihren Job allerdings schweren Herzens beendet, auch die Dissertation muss momentan warten. Der Grund dafür ist ein schöner: Seit Oktober ist Flora da, neben ihrem Sohn Livio das zweite Kind der Familie Giustizieri-Haberstroh. Und für die beiden Kleinen will sie sich auch Zeit nehmen können. Sie besuchen zwar eine Krippe; aber sie von Montag bis Freitag den ganzen Tag über fremd betreuen lassen – das will Christine Giustizieri nicht.

Auch das ist übrigens ein Eindruck, den sie im Rahmen von WIN gewonnen hat: „Wenn man wirklich für die Kinder da sein will, ist es fast unmöglich, gleichzeitig beruflich vorwärts zu kommen und eine Position mit grosser Verantwortung zu übernehmen.“ Denn: Karriere erfordert volles Engagement. Doch aufgeben will sie ihre Dissertation keineswegs, nach der regulären Mutterschaftszeit wird es weitergehen. Unterstützt wird sie dabei von ihrem Partner, der als Primarlehrer in Teilzeit arbeitet und mit dem sie sich die Betreuung ihrer Kinder teilt. „Momentan habe ich sogar beruflich etwas den Vorrang – aber das kann und sollte in einer Partnerschaft auch wechseln.“

Und die Industrie: Hat sie die nach ihren Erfahrungen bei Novartis beschrieben? Wieder ein energisches Kopfschütteln. „Auf gar keinen Fall.“ Wenn die Dissertation abgeschlossen ist, strebt sie eine Weiterbildung im Bereich Supervision/Coaching oder Human Resources an. Danach kann sie sich eine Tätigkeit in einem Unternehmen durchaus vorstellen. Vielleicht wird sich irgendwann zeigen, dass für Christine Giustizieri die Teilnahme an WIN doch auch ein Sprungbrett war.

ZWEI HALBE SIND MEHR ALS EINE GANZE

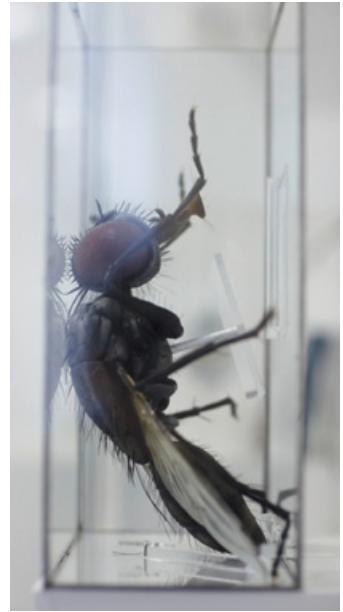
BRIGITTE CRON-ECKHARDT

Leiterin Drug Delivery Technologies
bei Novartis Animal Health
49 Jahre
Mentorin bei WIN 3

Überall sind Tiere. An der Fassade des Gebäudes 1032 am Novartis-Standort Rosental klettern eine Kuh, ein Schwein und ein Hund empor, im Inneren schaut am Ende eines Flures eine Katze aus einem grossflächigen Leuchtrahmen, eine Etage darüber kauern Hühner in einer Ecke, an einer Wand hängt ein Plastikkasten mit einer tellergrossen Fliege. Keines dieser Tiere ist echt, aber alle künden davon, worum es in diesem Gebäude geht: um die Gesundheit von Haus-, Hof- und Zuchttieren. Die Produktpalette reicht vom Flohprodukt für den Foxterrier bis zum Antibiotikum für die Milchkuh.

Seit fast zwei Jahrzehnten ist Dr. Brigitte Cron-Eckhardt im Bereich Animal Health tätig. Anfangs war sie Laborleiterin, anschliessend Chefin der Abteilung Formulation & Packaging Development. Seit nunmehr fünf Jahren ist sie für Drug Delivery Technologies verantwortlich, also für die vielen verschiedenen Arten, wie Tieren Arzneimittel verabreicht werden können. Vor dem Wechsel auf diese Stelle hat die promovierte Pharmazeutin sechs Jahre lang etwas getan, was ausgesprochen selten ist – bei Novartis wie fast überall in der Berufswelt: Auf einer Managementposition hat sie sich eine Stelle mit einer Kollegin geteilt. „Ja, das war schon etwas Einzigartiges“, sagt sie. Es klingt kämpferisch. Aber auch ein wenig wehmütig. →





Aus Erfahrung weiss sie:
Mit zwei kleinen Kindern kann auch
ein Teilzeitmodell stressig sein.

JOBSHARING AUF EINER MANAGEMENT-POSITION. DAS WAR EINZIGARTIG – UND IST ES BIS HEUTE GEBLIEBEN.

Wie es zu dem Jobsharing gekommen ist? Mehrere Faktoren mussten sich glücklich fügen. Da war zum einen Cron-Eckhardt selbst, die ihren Job seit der Geburt ihres ersten Kindes auf 80 Prozent reduziert hatte und zwei Jahre später ihr zweites Kind bekam, während ihr Mann Vollzeit tätig war. „In dieser Situation habe ich gemerkt, dass mir auch 80 Prozent noch zu viel sind“, erinnert sie sich. In Hektik schnell noch zwei Mails abzuschicken, obwohl sie doch längst unterwegs sein müsste, um die Kleinen von der Kinderfrau zu übernehmen; die Nervosität, die sich breit macht, wenn das Kind am Abend Fieber bekommt, am nächsten Morgen aber ein wichtiger Geschäftstermin ansteht. Kurzum: Eine Führungskraft und Mutter, die sich sehnlich wünscht, die Anforderungen in Job, Familie und Haushalt besser unter einen Hut zu bringen. Meist bleibt es ja bei diesem Wunsch ...

Doch da war Faktor zwei, ihre damalige Chefin Margret Eschenbruch, eine alleinerziehende Mutter. Im Zuge von geplanten Umstrukturierungen der Abteilung kamen die beiden auf die Idee, sich Cron-Eckhardts Stelle gleichberechtigt zu teilen. Eine gute Idee. Aber auch eine, die auf der höheren Ebene befürwortet wurde? Hier kam Faktor drei ins Spiel: Der damalige Leiter von Animal Health war bereit, das ungewöhnliche Modell zumindest probeweise mitzutragen. So fing es an. Aus dem Jahr auf Probe wurden sechs

Jahre. Und dann? „Dann haben wir die Scheidung eingereicht“, lacht Cron-Eckhardt. Eschenbruch trat eine Stabsstelle an und ging zwei Jahre später in Pension, sie selbst wechselte zu den Drug Delivery Technologies.

Noch einmal zurück. Wie haben sie zu zweit eine Abteilung mit 25 Angestellten geführt? Cron-Eckhardt erzählt: Beide hatten Verträge über 60 Prozent, eine war von Montag bis Mittwoch da, die andere von Mittwoch bis Freitag. Mittwoch war der Übergabetag, an dem sie sich absprechen und koordinieren konnten. Insgesamt war es also eine 120-Prozent-Stelle. Das Unternehmen profitierte insofern, als dass es gleich zwei kluge Köpfe beschäftigte. War die eine krank, war die andere zur Stelle. Fuhr eine drei Wochen in Urlaub, blieb die Abteilung nicht ohne Chefin. Von dem Modell profitiert hat übrigens auch die Mentee Vera Thomas aus WIN 3, denn Cron-Eckhardt und Eschenbruch haben sich auch ihre Mentoring-Aufgabe geteilt. Für Thomas bedeutete das: Zwei Mentorinnen, zwei Perspektiven, zwei Erfahrungsschätze und zwei Netzwerke. Tatsächlich hat Cron-Eckhardt ihr damals den Kontakt zu einer ehemaligen Studienfreundin vermittelt, der sich einige Jahre später auszahlen sollte (siehe Seite 36). →

DAS MOTIV FÜR WIN?

ZU HELFEN UND JUNGEN FRAUEN
DIE ARBEIT IN DER INDUSTRIE
SCHMACKHAFT ZU MACHEN.



Wenn Cron-Eckhardt von „damals“ erzählt, ist spürbar, dass sie das schon häufiger getan hat. Wer etwas durchsetzt, was selten ist, muss oft davon erzählen – mal als Vorbild, mal als Alibi. Ob sie es aufgrund ihrer Erfahrungen noch einmal tun würde? Sie antwortet ohne zu Zögern: „Auf jeden Fall, es hat super geklappt, es war gut für mich und gut für das Unternehmen.“ Doch da sind auch Wermutstropfen. Der allgemeine: Ihrem Beispiel folgte kein zweites, Schule gemacht hat Jobsharing in gehobenen Positionen bislang jedenfalls nicht. Der persönliche: „Nach dem Jobsharing war die Karriere nach oben verbaut.“ Einmal Jobsharing, nie mehr Beförderung? Cron-Eckhardt selbst bezeichnet ihren Wechsel in die neue Abteilung jedenfalls als „horizontale Karriereentwicklung“. Inzwischen arbeitet sie wieder 70 Prozent, 10 Prozent davon von zu Hause. Selbst für diese Aufstockung musste sie kämpfen. Doch sie sagt auch: „Ich genieße es, nicht Vollzeit zu arbeiten und Zeit für Familie, soziales Engagement und Hobbys zu haben.“

Sich für WIN und in anderen Mentoringprogrammen zu engagieren, ist für Cron-Eckhardt eine Selbstverständlichkeit. „Es ist immer ein gutes Gefühl, wenn man helfen kann. Es freut mich auch, wenn ich jungen Frauen die Arbeit in der Industrie schmackhaft machen kann“, sagt sie. Hinzu kommt ihr grundsätzliches frauenpolitisches Engagement. So ist sie auch im Diversity & Inclusion-Council von Novartis Animal Health aktiv, zudem engagiert sie sich an der Spitze des Basler Ablegers des Soroptimist International Club, einer weltweiten Vereinigung berufstätiger Frauen. „Ich finde solche Tätigkeiten enorm wichtig. Wir Frauen müssen uns unterstützen.“ Das lehrt auch ihr eigener Weg: Trotz aller Widerstände und trotz aller Konsequenzen – mit ein bisschen Glück und vor allem mit gegenseitiger Unterstützung kann es klappen, Modelle zu leben, die einen Unterschied machen.

VON DER MENTEE ZUR MENTORIN

ZORICA DRAGIC

Laborleiterin bei Novartis
Integrated Biologics Profiling
36 Jahre
Mentee bei WIN 5, Mentorin bei WIN 8

Wenn Dr. Zorica Dragic morgens zu ihrem Arbeitsplatz radelt, führt ihr Weg vorbei an dampfenden Produktionsanlagen, umherdonnernden Lastwagen und Gabelstaplern, Containern und Arbeitern in Blaumännern. Es lärmt, es staubt, an manchen Stellen riecht es streng. In seinem architektonischen Wildwuchs und der ungastlichen Unübersichtlichkeit ist der Novartis-Standort Klybeck so etwas wie der Gegenentwurf zum futuristisch-cleanen Campus-Areal. Hier zeigt sich, dass in einem Pharmaunternehmen eben nicht nur geforscht, sondern auch entwickelt und produziert wird. Genau deshalb aber ist die 36-Jährige promovierte Pharmazeutin auch bei Novartis gelandet. Wie das gelaufen ist? Es ist eine Geschichte, die anfangs nur schwer ins Rollen kam, dann aber rasant Fahrt aufgenommen hat. Sie beginnt in Zagreb.

An der dortigen Universität studiert Zorica Dragic Pharmazie und Medizinische Biochemie. Nach ihrem Abschluss ebnet Novartis ihr den Weg in die Schweiz: Sie verbringt ein Jahr als Trainee in dem Unternehmen, um anschliessend eine Doktorarbeit bei Prof. Dr. Beat Ernst an der Universität Basel zu schreiben. Das Thema: Selektine, die Moleküle, die als Targets für entzündungshemmende Medikamente dienen. Schon damals weiss sie, dass sie „nicht das ganze Leben mit der Pipette am Bench stehen“ will. Auch Forschung ohne klaren Bezug zur Anwendung ist ihre Sache nicht. Vielmehr will sie, dass ihre Tätigkeit Teil eines Prozesses ist, an dessen Ende ein Arzneimittel steht. Und das will sie nicht isoliert tun, sondern in einer Organisation, in der verschiedene Bereiche ineinandergreifen – von Forschung und Entwicklung über die Herstellung bis zum Marketing. →



Arbeitsplatz Schreibtisch:
Als Teamleiterin steht Zorica Dragic
gar nicht mehr so oft im Labor.



WISSENSCHAFT ODER INDUSTRIE? IHR WAR KLAR, DASS IHRE ARBEIT **ANWENDUNGSORIENTIERT** SEIN SOLL. DAS IST SIE HEUTE AUCH.

Recht früh hört sie von WIN und interessiert sich dafür. Doch der Weg dahin ist langwieriger als erhofft. Sie bewirbt sich und wird abgelehnt. Im Folgejahr unternimmt sie den nächsten Anlauf, wieder vergeblich. Hier könnte die Geschichte enden. Doch 2005, Zorica Dragic hat ihre Doktorarbeit bereits abgeschlossen und ihren Postdoc am Universitätsspital begonnen, ermuntert eine Freundin sie, es noch einmal zu versuchen. Schliesslich sind aller guten Dinge drei. Diesmal klappt es. „Im Nachhinein betrachtet war es gut für mich, dass es erst so spät geklappt hat“, lacht sie. Schliesslich weiss sie auch, dass sich alles bestens entwickelt hat.

Im Frühjahr 2005 trifft sie sich zum ersten Mal mit ihrem Mentor René Luginbühl. Sie sind ein Duo, das vom ersten Augenblick an passt. In ihren Gesprächen zeigt sich schnell: Zorica Dragic muss nicht erst herausfinden, ob die pharmazeutische Industrie ein interessantes Berufsfeld für sie darstellt. Vielmehr geht es darum, welches Arbeitsfeld innerhalb der pharmazeutischen Industrie sie am meisten reizt – und welche Abteilung bei Novartis für sie geeignet sein könnte. Ihr Mentor und sie formulieren ein klares Ziel: den Berufseinstieg bei Novartis. Die Strategie: Luginbühl stellt zahlreiche Kontakte her und sorgt dafür, dass sie diverse Abteilungen kennenlernen und sich umschaun kann. Besonders eine Abteilung hat es ihr angetan. Einige Monate später, ihr Mentoringjahr ist noch nicht um, wird sie von deren Leiter zum Interview geladen. Wenige Wochen später ist das Jobangebot da. Im Frühjahr 2006 bringt sie ihren Postdoc zum Abschluss und beendet damit ihre Zeit in der Akademie. Seitdem ist sie bei Novartis. →





Einsatz und Leistung ihres Teams werden anerkannt. Im Sommer 2010 zum Beispiel mit dem Novartis BioNext-Preis.

Von dem Flur in Gebäude 681, in dem Zorica Dragic ihr vierköpfiges Team leitet, gehen mehrere Labors ab. Darin: Inkubatoren, in denen sich Zellkulturen entwickeln und in denen sie zur Reife geschüttelt werden. „Wir entwickeln Zelllinien für die Herstellung therapeutischer Proteine“, erklärt sie. Das klingt kompliziert, bedeutet aber vor allem eines: Ihre Tätigkeit zielt direkt auf die Herstellung von Medikamenten und ist damit so anwendungsorientiert, wie sie es sich gewünscht hat. Und auch der andere Wunsch ist in Erfüllung gegangen: „Ich pipettiere nicht mehr selbst, sondern kümmere mich um die Planung, die Abläufe und um die Ergebnisse.“

Hierbei ist sie vor allem an dem Schreibtisch in ihrem kleinen Büro gefordert. Sie arbeitet viel und erwartet Gleiches von ihren Mitarbeiterinnen. Umso mehr hat sie sich gefreut, dass sie und ihr Team im Juni 2010 mit dem Novartis BioNext-Preis ausgezeichnet wurden. Der wohl schönste Moment in ihrer Zeit bei Novartis hat sich allerdings schon zwei Jahre früher ereignet. Sie wurde gefragt, ob sie bereit wäre, als Mentorin bei WIN mitzumachen – sie, die noch drei Jahre zuvor selbst Mentee war. „Das hat mich wirklich sehr, sehr gefreut.“ Vielleicht auch, weil es ihr Gelegenheit gab, etwas von dem weiterzugeben, wovon sie selbst profitiert hatte. Also hat sie ihre Mentee, eine Biologin, die sie noch aus ihrer Zeit in den Labors der Universität Basel kannte, eingeführt in die Novartis-Welt und in die Kunst des Networkings.

WENN DER DRUCK ZU GROSS WIRD, MUSS MAN **AUCH MAL STOPP SAGEN KÖNNEN.**

Zorica Dragic ist sich bewusst, dass ihre langen Arbeitszeiten darauf fussen, dass sie noch keine Kinder hat. Aber das soll sich ändern. Wie sie dann damit umgehen will? Beruflich kürzer treten? Ja, das kann sie sich vorstellen. Aber sie hat auch ihre Mutter vor Augen: Die hat trotz zweier Kinder immer voll gearbeitet. „In Kroatien war das völlig normal.“ Sie denkt kurz nach, dann sagt sie: „Die Familie sollte aber immer an erster Stelle stehen. Schliesslich arbeitet man, um zu leben – und nicht umgekehrt.“ Wichtig ist für sie die Erfahrung, dass eine ihrer Mitarbeiterinnen Mutter ist. „Dadurch werde ich für die Situation sensibilisiert. Als Chefin muss ich lernen, mich menschlich zu positionieren.“ Wichtig, das sagt sie mit Nachdruck, sei es, dass man auch mal Stopp sagen kann, wenn der Druck zu gross wird. „Wenn es nötig ist, auch einmal Grenzen zu ziehen – das ist die Verantwortung, die jede und jeder von uns für sich selbst trägt.“

WANDEL BRAUCHT DEN MUT ZUM RISIKO

THOMAS STRÜBIN

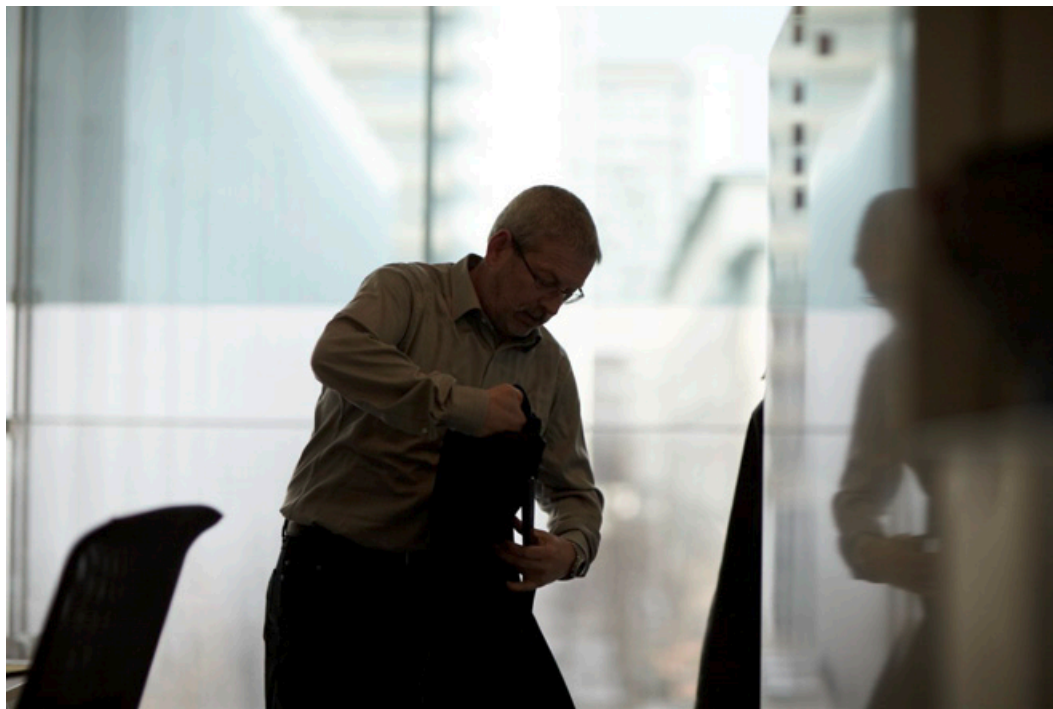
Leiter der Global Process Unit DIOVAN
bei Novartis
58 Jahre
Mentor bei WIN 3 und WIN 9

Mit Thomas Strübin unbemerkt über den Novartis Campus zu laufen, ist fast unmöglich. Fortwährend winkt er, ruft Kollegen im Vorbeigehen etwas zu oder reagiert herzlich auf ein ihm entgegengebrachtes „Hi, Tom“. Kurz: Strübin ist ein bunter Hund bei Novartis, lange dabei und im Dauerengagement.

Als es einst darum ging, ob er bereit sei, Mentor bei WIN 3 zu sein, hiess es denn auch nicht: „Willst Du mitmachen?“, sondern: „Du machst sicher mit, das liegt Dir“. Eine Bekannte bei Novartis, die ihn rekrutierte, wusste, dass Strübin das Engagement neben seiner Arbeit nicht scheut. Als ehemals politisch engagierter Student und Arbeitnehmervertreter bei Novartis war er geradezu prädestiniert für die Rolle als Mentor. Zudem hatte er ein engmaschiges Netzwerk zu bieten, schliesslich ist der promovierte Chemiker seit fast zwei Jahrzehnten im Unternehmen tätig, lange Zeit in leitender Stellung in der Wirkstoffproduktion Schweiz. In seiner Funktion sorgte er dafür, dass die benötigten Wirkstoffe korrekt in der richtigen Qualität produziert werden und zur rechten Zeit am rechten Ort sind, damit die Herstellung der Medikamente reibungslos läuft.

Für seine Rolle als Mentor hatte er von Beginn an klare Vorstellungen: „Es geht vor allem darum, die Mentees darin zu unterstützen, ihren eigenen Weg zu finden.“ Das sei wichtiger, als die Erfahrungen des Mentors auf sie zu übertragen. Seine eigene Meinung sei im Grunde zweitrangig, schliesslich sollten die Mentees an sich selbst glauben, nicht an ihn. Also hat Strübin vor allem versucht, Türen zu öffnen und die richtigen Gesprächspartner zu vermitteln. „Was soll ich als Mann, der keine Kinder hat, zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf sagen?“ Da hat er seine Mentee lieber zu einer Kollegin geschickt, die aus eigener Erfahrung sprechen kann. →



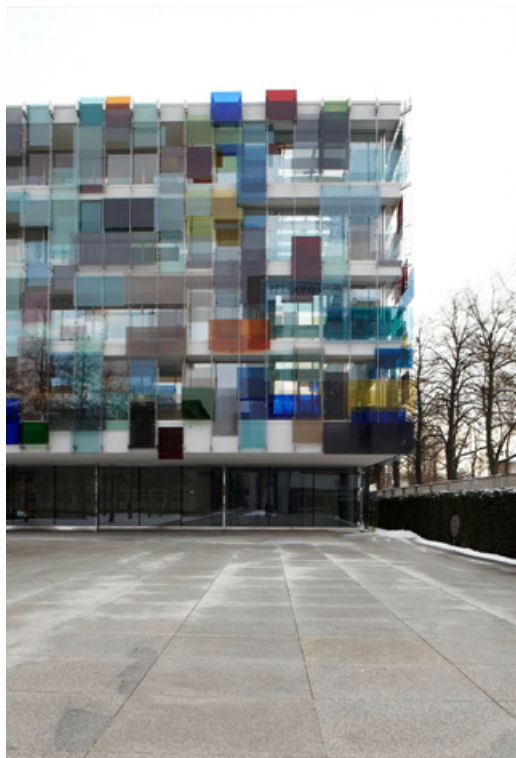


Vom operativen ins strategische Business:
Thomas Strübin hat die Seiten gewechselt.

ES GEHT DARUM, DIE MENTEEES
DARIN ZU UNTERSTÜTZEN, **IHREN
EIGENEN WEG ZU FINDEN.**



„Für mich gibt es kein ‚richtig‘ oder ‚falsch‘“, sagt er. Vielmehr läge in jeder Entscheidung ein „richtiges Potenzial“. Die Frage sei eben, wie nah man letztlich an den für sich optimalen Weg herankommen könne. Niemals hätte er seinen Mentees geraten, ihre Entscheidung für Familie an die Karriere anzupassen. „Den perfekten Zeitpunkt, Kinder zu bekommen, gibt es nicht“, findet er. Wenn die Vorgesetzten kreativ genug seien, fände sich zu jedem Zeitpunkt eine Lösung. So hat er einmal eine Mitarbeiterin befördert, obwohl sie kurz vor dem Mutterschutz stand. Sie war die Richtige für den Posten, sie wollte ihn machen und er war bereit zu warten. Die Kollegen, die zeitweise auf eine Führungskraft verzichten mussten, fanden das damals allerdings nicht immer lustig, erzählt er lächelnd. Frauenförderung ist eben nicht immer populär. →



Er kann schon heute auf produktive Jahrzehnte bei Novartis zurückblicken.

QUERZUDENKEN UND NEUE
WEGE ZU GEHEN. DAS IST ES,
WORAN DER MENSCH WÄCHST.

Als expliziter „Frauenförderer“ sieht sich Strübin indes nicht. Ihm geht es eher darum, den Status von Teilzeitarbeit in der Gesellschaft zu verändern. Einen Produktionsleiter in Teilzeit kann er sich zwar noch nicht unbedingt vorstellen und seine eigene Karriere hätte es „in Teilzeit“ vermutlich so auch nicht gegeben. „Man wird dann bei Beförderungen eben eher nicht berücksichtigt“, so sein Eindruck. Aus seiner Sicht mangelt es immer noch an Kreativität, passende Teilzeitmodelle zu entwickeln. Vielleicht fehle manchmal auch der Mut. „Ohne ein gewisses Risiko ist ein Wandel aber nicht zu haben.“

Wie wird ein Unternehmen divers? Strübin betont, dass es bei Diversity nicht nur um die Frage des Geschlechts, also die Gleichstellung von Mann und Frau gehe. Vielfalt betreffe vielmehr alle Lebensbereiche, es gehe darum, Horizonte zu öffnen, querzudenken und neue Wege zu gehen. „Das ist es, woran der Mensch wächst.“

Seinen persönlichen Horizont hat Strübin erweitert, als er 2005 mit seiner Frau für Novartis für zwei Jahre nach Brasilien ging. In einer Provinzstadt zwischen Rio und São Paulo hat er wie danach in der Schweiz die Produktion geleitet. Immer wieder waren Termine für Lieferungen nach Europa nicht eingehalten worden, was den exakten schweizerischen Produktionsplan ins Wanken gebracht hatte. Strübin wurde nach Übersee geschickt, um die Probleme zu lösen. Auch das sei eine Art Mentoring gewesen, erzählt er. Dort hat sich für ihn bestätigt, dass es kein „richtig“ oder „falsch“ gibt, sondern nur ein „anders“. So werde in Brasilien und in der Schweiz definitiv unter anderen Prämissen gearbeitet. „Wenn zwei Brasilianer über morgen reden, meinen sie nicht unbedingt den Tag nach heute.“ In der Schweiz dagegen ist „morgen“ eine Grösse, die keine Deutung zulässt. Die Frage „Wer hat's erfunden?“ hilft da kaum weiter. Sein Lösungsansatz für die interkulturelle Vermittlung: Toleranz und Geduld.

Zurück auf den Novartis Campus, in eine Grossraumentage des bunt verglasten Forum 3, dem neuen Domizil von Tom Strübin. Im September 2010 hat er eine neue Aufgabe übernommen und seinen Job auf der operativen gegen einen auf der strategischen Ebene getauscht. Heute ist er Global Process Unit Head für Diovan, dem „Blockbuster“-Medikament von Novartis. Warum der Wechsel? Das operative Geschäft laufe rund um die Uhr, strategische Entscheidungen hingegen seien langfristig angelegt. Dies erfordere eine ganz andere Arbeitsweise und sei eine neue Herausforderung für ihn, erklärt er.

Englische, spanische, selten schweizerdeutsche Gesprächsfetzen surren durch den Raum, ein Teppich dämpft den Geräuschpegel, es herrscht eine ruhige Arbeitsatmosphäre. Kein Vergleich zu der einstigen eher „lauten“ Arbeit in der Produktion, meint Strübin. Vielleicht verkörpert der Raum das, was er für die nächsten Jahre anpeilt: Er möchte den Stress reduzieren, etwas langsamer treten, es ruhiger angehen lassen. Einige Ex-Kollegen aus der Produktion, denen er seinen Plan im Vorbeigehen zuraunt, können sich ein Lachen nicht verkneifen. Tom und halbe Kraft voraus? Der Witz ist ihm gelungen.

EINE KARRIERE OHNE FAMILIE? FÜR SIE KEINE OPTION

ALEXANDRA RÄTZ BRAVO

Leiterin des Regionalen Pharmakovigilance-Zentrums
am Universitätsspital Basel
42 Jahre
Mentee bei WIN 3

Es gibt die Theorie und es gibt die Praxis. In der Theorie würde Dr. Alexandra Rätz Bravo jeder Frau raten, sich erst einmal im Beruf zu etablieren, bevor sie Kinder bekommt. In der Praxis ist sie froh, sagen zu können: „Das Leben lebt sich nicht so.“ Und sie muss nicht lange nachdenken, um zu sagen: „Ich würde es jederzeit wieder anders machen.“ Anders, das hiess bei ihr: Bevor sie ihren grossen Karriereschritt macht, ist sie bereits Mutter von zwei Kindern. Parallel zur Familiengründung hat sie aber auch ihre Dissertation am Universitätsspital Basel geschrieben, nebenbei selbst Geld verdient, an WIN teilgenommen und eben zwei Kinder auf die Welt gebracht. „Ohne Krippenplatz hätten wir das nie geschafft“, sagt sie rückblickend. Ohne ein Quentchen Glück kommt auch die Karriereplanung selten aus.

Zu WIN sei sie später als die meisten gekommen, sagt sie. Gleichwohl hatte sie noch offene Fragen im Gepäck, die sie im Zuge des Mentoringprogramms klären wollte: Ist die Pharmaindustrie eine geeignete Option für mich? Und kann man Teilzeit in die Karriere einsteigen? Die erste konnte und kann sie klar mit „Ja“ beantworten. Ein Pharmakonzern wie Novartis bietet seinen MitarbeiterInnen enorme Möglichkeiten, sich intern weiter zu entwickeln. Letztlich könne man 20 Jahre im selben Konzern bleiben und dabei zehn unterschiedliche Berufsbilder ausüben. Dennoch ist sie nicht bei Novartis gelandet, was mehr oder weniger direkt mit der zweiten Frage zusammenhängt: Ist ein Karriereeinstieg in Teilzeit möglich? Ein klares „Nein“. Dass Teilzeit funktioniert, steht für sie zwar ausser Frage. Doch auf der Seite der Vorgesetzten, komme es auf deren Erfahrungswerte an: „Teilzeit ist machbar, wenn der Vorgesetzte es sich vorstellen kann“, sagt sie. →



Wieviel Energie will man wofür aufwenden? Wenn es nötig war, hat sie ihre Arbeitszeit reduziert.



ES GIBT EINE **THEORIE** DER KARRIEREPLANUNG. UND EINE **PRAXIS** DES KARRIEREVERLAUFS.

Für ihren Mentor bei WIN wäre es vorstellbar gewesen, eine Teilzeitstelle einzurichten. Er selbst hatte zwei Kinder und arbeitete regelmässig zu Hause am Telearbeitsplatz. Wer aber keine Erfahrung mit Teilzeit hat, werde sie wohl kaum in Betracht ziehen. Rätz Bravos Fazit: „Wenn man schon im Unternehmen gearbeitet hat, hat man einfach die bessere Verhandlungsbasis, besonders, wenn man sich als Teilzeitkraft schon etabliert hat.“

So war es letztlich auch bei ihr. Nachdem sie mit der Dissertation fertig war, WIN abgeschlossen und ihre zweite Tochter zur Welt gebracht hatte, wurde ihr am Universitätsspital in Basel – wo man sie durch die Doktorarbeit kannte – eine leitende Stelle angeboten. Sie nahm an. Der Leiter der Klinischen Pharmakologie am Spital kannte sie und wusste, dass es mit ihr laufen würde. Erfahrungswert sei Dank. Einen vergleichbaren Status hat sie bei Novartis schlichtweg nicht, trotz Networkingoptionen durch WIN.

Seit damals leitet Rätz Bravo das Regionale Pharmakovigilanz-Zentrum Basel am Universitätsspital. Hier ist sie dafür verantwortlich, dass alle Spontanmeldungen zu unerwünschten Arzneimittelereignissen nach den gängigen Regeln bearbeitet, kodiert, bewertet und an die Swissmedic, das schweizerische Heilmittelinstitut, weitergeleitet werden. Die Behörde speist diese Fälle in ihre Datenbank ein, leitet sie weiter an die WHO und benachrichtigt sämtliche Pharmaunternehmen, für die der Vorfall relevant ist. Heute kümmert sich Rätz Bravo neben dem Bearbeiten der Fallberichte vorwiegend um die übergeordnete Qualitätssicherung. Sie leitet Workshops und betreut PHDs sowie Assistenzärzte. Denen zeigt sie, wie man „richtig“ meldet. Das ist offenbar auch nötig: „Es gibt noch immer ein klares Underreporting“, sagt sie. Zu viele Fälle würden erst gar nicht gemeldet. Die Gründe dafür sind vielschichtig und reichen vom nicht Erkennen eines unerwünschten Ereignisses bis zur Angst, für einen Fehler belangt zu werden. Letzteres ist jedoch unbegründet. Die Daten werden anonymisiert, bevor sie weitergegeben werden. Weder der betreffende Arzt noch das Krankenhaus tauchen in ihren Berichten namentlich auf. →





Sie hat einige Karrierestufen erklommen,
ohne sich dabei zu verbiegen.

HILFREICH IST, WENN DER VOR- GESETZTE BEREITS **ERFAHRUNG MIT TEILZEITKRÄFTEN** GEMACHT HAT.

Auf die Frage, was ihre Karriere massgeblich beeinflusst hat, antwortet Rätz Bravo ohne zu zögern: „Meine Familie“. Dass ihr die Vereinbarkeit von Familie und Beruf so wichtig ist, wurde ihr durch WIN bestätigt. Gut erinnert sie sich noch an den Karriere-Anker, eine Art moderierte Selbstanalyse, durch die man den eigenen Karrieretyp herausfinden kann. Ihr Ergebnis war eindeutig: Sie ist nicht auf eine Führungsposition oder auf eine Karriere um jeden Preis aus. Ihr „Typ“ will Familie und Beruf unter einen Hut bekommen und eine Karriere, bei der die Familie auf der Strecke bleibt, ist für sie im Grunde wertlos.

Man müsse sich fragen, was man privat will, was man beruflich will und wie viel Energie man dafür zur Verfügung habe. „Es ist immer eine Gratwanderung und die ist nicht immer leicht.“ Aus heutiger Sicht weiss sie manchmal nicht mehr, wie sie das damals gemacht hat, aber irgendwie ging es immer. Konkret hat sie mit einem Kind

80 Prozent gearbeitet, als das zweite kam, reduzierte sie phasenweise auf 60 Prozent. Ihr Mann, ein Pharmazeut aus Kuba, hat im Grunde durchgängig 100 Prozent gearbeitet. Er hätte sofort reduziert, aber ihr war es wichtig, dass er sich als Nicht-Schweizer erstmal im Beruf etablieren konnte. Obwohl er 100 Prozent gearbeitet hat, war die Karriere seiner Frau für ihn nie zweitrangig. Vielleicht kein Wunder, denn in seiner Biographie gehören Akademikerinnen, die Karriere und Familie unter einen Hut gebracht haben, zum normalen Alltag. „Kinderbetreuung auf Kuba ist allerdings auch keine Frage von Glück, da gibt es Plätze für alle Berufstätigen. Zudem ist der Rückhalt durch familiäre Strukturen sehr gross, was hier durch die Mobilität der Familien oft nicht vorhanden ist.“ Wenn die Kinder der Rätz Bravos krank waren, hat sich das Paar die Betreuung geteilt. Das ist heute auch noch so. Wenn Not am Kind ist, bleibt also auch manchmal eine Arbeit liegen. Aber aufgeschoben ist nicht aufgehoben. Die Arbeit wird erledigt – das weiss Rätz Bravo und das weiss auch ihr Chef. Aus Erfahrung wird man eben klug.

LEHREN AUS EINEM ARBEITSREICHEN LEBEN

ALAIN SCHWEITZER

Laborleiter am Novartis Institut für biomedizinische Forschung,
seit Ende Oktober 2010 in Rente
60 Jahre
Mentor bei WIN 3, WIN 6 und WIN 8

Die engen Strässchen von Buschwiller sind das Zuhause von Dr. Alain Schweitzer. Hier im Elsass ist er geboren; in dem kleinen Ort nur wenige Autominuten entfernt von Basel, in dem er seit mehreren Jahrzehnten lebt, fühlt er sich wohl. Nicht ohne Stolz präsentiert er die Fachwerkhäuser, die in einem für die Region typischen Stil gebaut sind und für deren Erhalt er sich eingesetzt hat – parallel zu seiner Forschung bei Novartis und vielen anderen Tätigkeiten. Die meisten Menschen werden ja nervös, wenn sie zu viel um die Ohren haben. Bei Alain Schweitzer ist das anders: „Mich macht es unruhig, wenn ich nichts zu tun habe“, sagt er. In diesem Sinne dürfte er sein gesamtes Berufsleben über ziemlich ruhig gewesen sein. Denn viel zu tun hatte er immer, beschäftigt von früh morgens bis spät abends.

35 Jahre lang war Schweitzer in der Basler Pharmaforschung aktiv, anfangs bei Sandoz, dann bei Novartis. Von Anfang an hat er sich der Frage gewidmet, wie sich Substanzen im Gewebe eines Organismus verteilen, welchen Weg sie durch den Körper nehmen, wo sie hängenbleiben, wie schnell sie sich abbauen und ausgeschieden werden. Um Antworten zu finden, hat er Labortieren radiomarkierte Substanzen verabreicht und ihre Körper anschliessend untersucht. „Ich habe sehr gerne in diesem Feld gearbeitet, es ist ein noch junges Gebiet, ständig gab es etwas zu verbessern. Und die grössten Fortschritte wurden in meiner Zeit erzielt“, erzählt er. Verbesserte Methoden, genauere Analysen, neue Erkenntnisse – Schweitzer hat daran mitgewirkt. Für seine Leistungen hat er grosse Anerkennung erfahren, davon künden Ehrungen, die er in der Schweiz, in Deutschland, in den USA und in Japan erhalten hat. Und doch sagt er: „Vielleicht hätte ich mehr Karriere machen können.“ →





Der gebürtige Elsässer ist seiner Heimat
treu geblieben – und hat sie mitgestaltet.



WER DIE **ZEIT FÜR MENTORING** NICHT AUFBRINGEN KANN, MUSS EIN ARMER KERL SEIN.

Wenn ...? Ja, wenn Alain Schweitzer nicht ein Mensch wäre, der gerne über den Tellerrand hinausschaut und sich vielfältig engagiert. Schon an der Universität war er Studenten-, später im Job Angestelltenvertreter. Während eines Aufenthalts in den USA hat er sich für eine gesundheitspolitische Organisation engagiert, wieder zu Hause war er viele Jahre für die in ganz Frankreich aktive karitative Einrichtung „Les Restaurants du Coeur“ tätig. Als Sozialist hat er diverse politische Ämter bekleidet, schliesslich war er sogar sieben Jahre lang Bürgermeister von Buschwiller. „Ich wurde eher zufällig gewählt“, betont er. Die Folgen hat er gleichwohl pflichtbewusst auf sich genommen: Tagein, tagaus ist er in aller Frühe aufgestanden, um pünktlich um sechs Uhr seine Arbeit bei Novartis zu beginnen. Zum Mittagessen blieb meist nur Zeit für einen Apfel. Am Spätnachmittag ging es dann direkt von Novartis ins Rathaus. Ob er nie überlegt habe, kürzer zu treten? Ein entschiedenes „Nein.“ „Man kann alles machen – muss dann aber auch die Konsequenzen tragen.“ Zum Beispiel? „Wenn man weniger arbeitet, ist man oft nicht mehr der Erste.“

Warum aber erklärt sich jemand, der derart ausgelastet ist, zusätzlich noch bereit, Mentor bei WIN zu werden? Es sei für ihn immer eine grosse Ehre gewesen, sagt er. Und er wusste, dass er helfen kann. „Ich selbst habe einen Slalom machen müssen, bis ich meinen Weg gefunden habe. Meine Mentees wollte ich mit meiner Erfahrung und meinen Kontakten unterstützen, einen realistischen Einblick in die Firma zu gewinnen und für sich zu klären, was sie möchten.“ Und die Zusatzbelastung für ihn? Schweitzer winkt ab. „Wieviel Zeit kostet das? Vielleicht vier oder fünf Stunden im Monat. Wer diese Zeit nicht hat, muss ein armer Kerl sein.“ →

Tatsächlich war er drei Mal als WIN-Mentor tätig und jedes Mal hat er die Aufgabe sehr ernst genommen. Stets hat er seine Mentees zum Beispiel mit Kolleginnen zusammengebracht, die schwanger oder Mutter waren. Der Gedanke: Sie sollten das Thema Work-Life-Balance nicht als theoretische Frage, sondern als praktische Herausforderung in dem Unternehmen kennenlernen. Die Art, wie er seine Rolle als Mentor ausgefüllt hat – erfahren, engagiert, kümmernd –, ist gut angekommen. Was ihn besonders freut: „Die Wünsche aller drei Mentees sind in Erfüllung gegangen.“ Und alle halten bis heute den Kontakt zu ihm. Die erste ist bei Novartis untergekommen, regelmässig treffen sie sich zum Mittagessen. Die zweite, inzwischen als Wissenschaftlerin in Grossbritannien tätig, hat ihm kürzlich einen guten Whiskey mitgebracht. Auch die dritte Mentee hat sich für die Wissenschaft entschieden und tauscht sich oft mit ihrem ehemaligen Mentor aus.

Leidenschaftlicher Forscher, gesellschaftspolitisch engagierter Mensch, Mentor aus Überzeugung – natürlich haben die vielen Aufgaben, die Alain Schweitzer übernommen hat, auch einen Preis gehabt: Als das Ehepaar 1977 das zweite Kind bekam, gab Jacqueline Schweitzer ihren Job bei Sandoz auf. Wieder aufgenommen hat sie ihn nie. Und ihm blieb für das private und familiäre Leben wenig Zeit. „Ich habe meine beiden Kinder kaum aufwachsen gesehen“, stellt er fest. „Ich habe es damals nicht einmal wirklich realisiert.“ Inzwischen aber hat er es – und seine Konsequenzen gezogen. Im Herbst 2010 ist er frühzeitig in Rente gegangen. Einer der Gründe: „Ich habe jetzt vier süsse Enkelkinder – die möchte ich mitbekommen.“ Doch „nur“ Grosspapa kann und will er natürlich auch nicht sein. So bereitet er gerade eine Vorlesungsreihe vor, die er an der Universität in Grenoble halten wird. Sein grösstes Projekt: Mit ehemaligen KollegInnen will er pharmakokinetisches Know-how nach Kamerun transferieren und die dortige Ausbildung verbessern. Viel beschäftigt sein wird Alain Schweitzer wohl weiterhin. Eines aber weiss er: „Niemand ist unersetzlich. Die Friedhöfe sind voll von Leuten, die dachten, sie seien es. Und die Erde dreht sich trotzdem weiter.“

SEINE AKTUELLEN PLÄNE:
GROSSPAPA SEIN, VORTRÄGE
HALTEN – UND EINIGES MEHR.

Drei Mal war Alain Schweitzer WIN-Mentor.
Mit allen drei Mentees steht er noch in Kontakt.



IMPRESSUM

Die Herausgeberinnen danken dem Bundesprogramm Chancengleichheit für die freundliche Unterstützung und Förderung.

WIN: ZEHN JAHRE, ZEHN MENSCHEN

Ein Porträtband zum Jubiläum des Mentoringprogramms für Akademikerinnen.

HERAUSGEBERINNEN

Ressort Chancengleichheit, Universität Basel
Diversity & Inclusion Schweiz, Novartis Pharma AG

KONZEPT

Ulle Jäger, Nina Schellhase und Christian Sälzer

REDAKTION UND TEXT

Nina Schellhase und Christian Sälzer

PROJEKTBEGLEITUNG

Bettina Volm und Nicole Kälin
Ressort Chancengleichheit, Universität Basel

FOTOGRAFIE

Michael Hudler

FOTO-ASSISTENZ

Daria Höfler-Lai

ART DIRECTION/ LAYOUT, SATZ UND REINZEICHNUNG

Schramm Kommunikationsdesign
Sebastian Schramm/Franziska Knab

KORREKTORAT

Silke Weidner

DRUCK

Henrich Druck + Medien GmbH

AUFLAGE

1.500

ERSCHEINUNGSDATUM

Februar 2011

250 junge Akademikerinnen von der Universität Basel haben an den ersten zehn Durchgängen des Mentoringprogramms WIN teilgenommen. 220 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens Novartis haben sie in diesen Jahren begleitet. In diesem Band werden die Geschichten von zehn Beteiligten erzählt. Die Porträts der Mentees sowie der Mentorinnen und Mentoren berichten von ihrer Laufbahn und ihrer Teilnahme an WIN; von erfolgreichen Karrieren und Hindernissen – und von der Herausforderung, die beruflichen mit den privaten Wünschen wie Familie und Freizeit in Einklang zu bringen.

