

# ALLES IN BALANCE

BASF schafft neue Perspektiven für angehende Führungskräfte

VON SANDY STRASSER

**W**er heutzutage ganz oben auf der Karriereleiter stehen möchte, muss nicht nur eine ausgezeichnete fachliche Expertise aufweisen, sondern meist auch bereit sein, seinen Beruf einem ausgeglichenen Familienleben vorzuziehen. „Karriere plus“ heißt das neue Mentoring-Programm der BASF für angehende Führungskräfte, das diesem Trend entgegensteuern will. Im Rahmen eines Pilotprojekts sollen die Teilnehmer ausloten, wie sich eine aktive Familienrolle mit einer künftigen Führungsaufgabe vereinbaren lässt. Dr. Kate Reiner, Senior Manager Diversity bei BASF erklärt, was genau dahintersteckt.

**Was war der Antrieb für Ihr neues Mentoring-Programm „Karriere plus“?**

DR. KATE REINER: „Karriere plus“ zielt darauf ab, mehr Bewusstsein für die Möglichkeiten einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zu schaffen und das Bewusstsein der Führungskräfte dahingehend zu verändern, dass mehr flexible Arbeitsmodelle auch in Führungspositionen umgesetzt werden können. Damit wird ein wesentlicher Beitrag zur Erhöhung des Anteils von familienengagierten Frauen und Männern in Führungspositionen geleistet.

**Auf welcher Grundlage haben Sie das Programm ins Leben gerufen?**

K. R.: Bei BASF existieren bereits etablierte Maßnahmen, Projekte und Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Mit „Karriere plus“ gibt es nun einen weiteren wichtigen Baustein. Zielgruppe des Programms sind weibliche und männliche (angehende) Führungskräfte in einer aktiven Familienrolle. Zudem soll es erfahrenen Führungskräften Wege aufzeigen, die es ihnen und ihren Beschäftigten ermöglichen, Berufliches und Familie erfolgreich zu meistern. Daher geht es auch um das Erwirken eines Umdenkens – weg von traditionellen Mustern, hin zu machbaren Alternativen.

**Welche Partner haben Sie dazu ins Boot geholt?**

K. R.: Wir haben das Konzept zusammen mit der EAF Berlin (Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft) entwickelt und führen es gemeinsam mit der Organisation durch.

**Wie kann man sich das Projekt konkret vorstellen?**

K. R.: Hauptbestandteil sind die Mentoring-Gespräche. Gerahmt werden diese von einem Auftaktseminar. Im Herbst findet dann ein gemeinsames Reflexionsseminar statt, um den Zwischenstand des Austausches zu diskutieren. Anfang kommenden Jahres wird es außerdem ein Netzwerktreffen geben, das dem Austausch zwischen Mentorinnen, Mentoren und Mentees untereinander und auch relevanten Akteuren in unserem Unternehmen dient. Innerhalb der gesamten Mentoring-Laufzeit werden drei eintägige Karrieretrainings stattfinden. Ein erstes Training zielt auf die Vereinbarkeit von



Dr. Kate Reiner,  
Programmverantwortliche für „Karriere plus“  
und Senior Manager Diversity BASF  
Foto: © BASF

Karriere und Familie ab. Hier werden die Mentees sich mit den Herausforderungen und Chancen der neuen Lebensphase und der Elternzeit auseinandersetzen und Handlungsstrategien entwickeln. Danach wird es eine Potenzialanalyse in Richtung Karriereentwicklung geben. Hier werden sie unter anderem ihre eigenen Stärken und Kompetenzen betrachten und daraus individuelle Karrierestrategien ableiten. Je nach den Bedürfnissen der Mentees können im Zuge dessen außerdem noch Themen wie Wiedereinstieg nach der Elternzeit behandelt werden. Parallel zum Mentoring finden zudem Veranstaltungen zur Etablierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen statt.

**Wer konnte sich hierfür im Vorfeld bewerben? Was waren die Anforderungen?**

K. R.: Bedingung für potenzielle Mentees war und ist, dass sie sich zum einen in einer Führungsrolle befinden oder sich auf eine solche vorbereiten. Zum anderen sollen sie bereits Familienverantwortung übernommen haben oder bald übernehmen, wie zum Beispiel Elternzeit oder die Pflege von Familienangehörigen. Bezüglich der Mentorinnen und Mentoren war es uns wichtig, erfahrene Führungskräfte zu gewinnen. Sie leiten Abteilungen oder Unterabteilungen, führen also direkt und indirekt bis zu mehrere hundert Beschäftigte. Sie müssen nicht selbst Erfahrung mit der Vereinbarkeitsthematik haben, sondern eine Offenheit für das Thema und ein besonderes Engagement für einbeziehende Führung mitbringen. Die Mentorinnen und Mentoren beraten nicht zu Teilzeitoptionen und Betreuungsangeboten der BASF, sondern diskutieren mit den Mentees Lösungsideen für deren aktuelle Vereinbarkeitsherausforderung. Aus diesen Gesprächen nehmen auch die Kollegen Anregungen mit, von denen dann wiederum die Beschäftigten in den von ihnen geleiteten Einheiten profitieren.

**Wie sah Ihr Auswahlverfahren aus?**

K. R.: Für die Rolle der Mentees wurden weibliche und männliche (angehende) Führungskräfte gleichermaßen angesprochen. Sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen und Mentoren haben einen Bewerbungsbogen mit Fragen zu ihrer Situation, ihren Zielen und ihrer Motivation für das Programm ausgefüllt. Auf Basis dessen und persönlicher Gespräche hat die Einheit Diversity + Inclusion zusammen mit der EAF besonders motivierte Teilnehmende ausgewählt und 17 Mentoring-Teams gematcht.

**Was macht einen guten Mentor aus?**

K. R.: Einen guten Mentor für dieses Programm macht eine Offenheit dem Thema gegenüber aus. Er sieht seinen persönlichen Einsatz für den oder die Mentees als Investition in die Zukunft des Unternehmens. Innovative Lösungsansätze interessieren ihn, und er zeigt Pioniergeist. Er ist offen für sich verändernde Strukturen und Modelle.

**Was glauben Sie, welchen beruflichen und sozialen Einfluss kann ein solches Mentoring auf die Teilnehmer haben?**

K. R.: Es leistet einen Beitrag zur Erhöhung des Anteils von familienengagierten Frauen und Männern in Führungspositionen.

**Aktuell werden 14 weibliche und drei männliche Mentees gecoacht. Weshalb ist der Unterschied hinsichtlich der Anzahl an Frauen und Männern so hoch?**

K. R.: Die Mehrheit der Mentees ist tatsächlich weiblich, da wir bisher ausschließlich Mentees gewinnen konnten, die in Elternzeit sind oder gehen werden. Dies sind derzeit nach wie vor zumeist und vor allem in der ersten Phase die Mütter.

**Inwiefern unterscheiden sich die Bedürfnisse von Frauen und Männern hinsichtlich dieses speziellen Trainings?**

K. R.: Frauen und Männern stehen auf dem Weg zur Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verantwortungen immer noch unterschiedlichen gesellschaftlichen Erwartungen gegenüber. Daher brauchen sowohl weibliche als auch männliche Teilnehmende Unterstützung dabei, traditionelle Rollenerwartungen zu hinterfragen und in Absprache mit ihren Vorgesetzten den für sie individuell stimmigen Weg zur Vereinbarkeit ihrer weiteren Karriereschritte und privater Verpflichtungen zu finden.

**Was ist das angestrebte Ziel von „Karriere plus“?**

K. R.: Im Rahmen des anderthalbjährigen Programms loten Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren gemeinsam aus, wie sich eine künftige Führungsaufgabe mit einer aktiven Familienrolle vereinbaren lässt. Studien zeigten, dass die erste Führungsaufgabe oft gerade dann ansteht, wenn die Beschäftigten gleichzeitig eine aktive Rolle in der Familie zu übernehmen haben, ob als Eltern oder, oft etwas später, bei der Pflege ihrer Angehörigen. Wie beide Aufgaben bewältigt werden können, das soll anhand des Programms erarbeitet werden. Gemeinsam mit den direkt Betroffenen möchte die BASF Lösungsansätze finden, die sich etablieren sollen – unter anderem dadurch, dass sie von erfahrenen Führungskräften geschätzt und unterstützt werden.

**Welche Chancen eröffnet das Programm wiederum der BASF?**

K. R.: BASF hat die Chance, sich mit diesem innovativen Programm bei Jobkandidaten einen Namen zu machen und ihrem Ruf als „Employer of Choice“ noch stärker gerecht zu werden. Gerade bei jungen Leuten spielen die Themen Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Karriere und Familie eine immer bedeutendere Rolle.

**Wie ist die Resonanz Ihrer Mitarbeiter?**

K. R.: Das Programm stößt im direkten Umfeld der Teilnehmenden, aber auch darüber hinaus auf großes Interesse. Es ist eine wertvolle Ergänzung des Unterstützungsportfolios zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie.

**Wie wird das Programm finanziert?**

K. R.: Die BASF trägt die Kosten zu 100 Prozent.

DR. KATE REINER

*Dr. Kate Reiner arbeitet seit 2001 bei BASF in verschiedenen Funktionen im Bereich Human Resources. 2004 bis 2005 war sie Verantwortliche für die Leitung des Projekts „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Seit 2008 arbeitet sie als Senior Manager im Team Diversity + Inclusion und ist in dieser Position zuständig für die Bereiche Gender Diversity und Employee Resource Groups.*

WEITERFÜHRENDE LINKS

[www.basf.com](http://www.basf.com)