



Barbara Lukesch



Wie geht Karriere?



Strategien schlauer Frauen



WÖRTERSEH

Die im Buch »Wie geht Karriere? – Strategien schlauer Frauen« porträtierten Frauen machen mit oder ohne Kinder Karriere. Dabei stellen sie alte Denkmuster infrage und entwickeln neue Werte. Sie nehmen sich die Zeit, die sie brauchen, um ihr avisiertes Ziel zu erreichen. Sie sind klar, präzise und manchmal, wenn es die Situation erfordert, auch hart oder sogar kalt. Sie gehen Risiken ein, und wenn sie eine Niederlage kassieren, stehen sie wieder auf und orientieren sich neu. Sie kennen ihre eigenen Bedürfnisse und lassen sich nicht von überkommenen Mythen zu falschen Entscheiden verleiten. Sie fördern den weiblichen Nachwuchs und ermöglichen ihm den Aufstieg. Es fällt ihnen kein Zacken aus der Krone, wenn sie mal Hilfe benötigen, und beanspruchen diese auch. Sie können sich, aber auch ihre Umgebung differenziert einschätzen. Wenn sie ihren Partner nicht für karrierefördernd halten, wechseln sie ihn auch mal aus. Sie wissen, was sie wollen, haben die nötige Power und verlieren bei all ihrem Tun die eigene Zufriedenheit nicht aus den Augen. Sie machen Mut und – sie sind schlau.

Barbara Lukesch

Wie geht Karriere?

Strategien schlauer Frauen

Fotografien von Gianni Pisano

WÖRTERSEH
WOBLERSEH

Mit freundlicher Unterstützung der Fachstelle für
Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Zürich



 **Kanton Zürich**
Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann

Alle Rechte vorbehalten, einschliesslich derjenigen des
auszugsweisen Abdrucks und der elektronischen Wiedergabe

© 2015 Wörterseh Verlag, Gockhausen

Lektorat: Claudia Bislin, Zürich

Korrektur: Andrea Leuthold, Zürich, und Reto Winteler, Wetzikon

Umschlaggestaltung: Thomas Jarzina, Holzkirchen

Fotos Umschlag: Gianni Pisano, Zürich

Layout, Satz und herstellerische Betreuung:

Rolf Schöner, Buchherstellung, Aarau

Lithografie: PX5, München

Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Print ISBN 978-3-03763-054-9

E-Book ISBN 978-3-03763-572-8

www.woerterseh.ch

Inhalt

Zu diesem Buch

Beatrice Tschanz (geb. 1944)

Der Mut, sich zu exponieren

Tilla Caveng (1991)

Lust auf Herausforderungen

Carol Franklin (1951)

Erst operativ tätig und dann in den Stab

Carole Meier (1969)

Wissen, was man will

Brida von Castelberg (1952)

Die Frauen-Frau

Stephanie von Orelli (1966)

Fördern und fordern

Elfi Seiler (1955)

Auch einmal zu grosse Schuhe anziehen

Martina Monti (1962)

Den eigenen Werten vertrauen

Regula Hotz (1976) und Wera Kowner (1939)

Im Männerland

Gudrun Sander (1964)

Die Pionierin

Felix Althaus (1949)

»Frauenförderung ist nicht gratis zu haben«

Felicitas Boretti (1971) und Nadja Sieber-Ruckstuhl (1973)

Gemeinsam an die Spitze

Kathrin Amacker (1962)

Karriere auf dem Klettergerüst

Deborah Diggelmann (1994)

Technik macht Spass und selbständig

Andrea Bleicher (1974)

No Guts, No Glory

Regine Aeppli (1952)

Die Freiheit, auch zweimal Nein zu sagen

Nachwort Helena Trachsel (1958)

Dank

Zu diesem Buch

Meine Eltern lebten eine Beziehung, wie sie für ihre Generation typisch war: Mein Vater, promovierter Chemiker, war bis zu seiner Pensionierung voll erwerbstätig; meine Mutter, die keinen Beruf erlernt hatte, sorgte für die Familie und den Haushalt. Diese Konstellation hatte natürlich Folgen und vor allem ihre Tücken. Lange Zeit war das Schild neben dem Klingelknopf unserer Haustür mit »Dr. Heinz Lukesch« beschriftet. Meine Mutter störte sich nicht daran, ich aber fand diese Reduktion eines Vier-Personen-Haushalts auf den Leithirsch schon früh äusserst seltsam. Richtig beelendet hat mich der Umgang meiner Eltern mit dem Geld. Das Thema gab regelmässig Anlass zu Streit. Hatte meine Mutter mal wieder ein Twinset (in meiner Erinnerung ging es ständig um Twinsets) gekauft, ohne vorgängig um Erlaubnis zu bitten, setzte es einen furchtbaren Krach ab, der jedes Mal am Mittagstisch und jedes Mal – so will es meine Erinnerung – bei Makkaroni mit Tomatensauce ausgefochten wurde. Kein Wunder, kann ich Makkaroni nicht ausstehen.

Mit der Zeit entwickelte meine Mutter ihre eigene Technik, um diese Konflikte zu vermeiden. Sie zweigte von ihrem Haushaltsgeld ohne Wissen meines Vaters so viele Zehner- und manchmal auch Zwanzigernoten ab, dass sie sich hin und wieder einen Kleiderwunsch erfüllen konnte, ohne anschliessend einen Bussgang antreten zu müssen. Trug sie das klandestin erworbene Stück erstmals, konnte sie auf das Desinteresse meines Vaters zählen, der nie realisierte, wenn sie etwas Neues anhatte. Ich fand es entwürdigend, dass eine erwachsene Frau nicht über ihr eigenes Geld verfügte.

Dabei hätte meine Mutter die Gelegenheit gehabt, bei einer Nachbarin in deren florierendem Damenmodegeschäft als Verkäuferin zu arbeiten. Das hätte ihr Spass gemacht und ihren kommunikativen Talenten entsprochen. Sie wollte zusagen, doch mein Vater funkte dazwischen und erklärte, er habe es nicht nötig, dass seine Frau arbeiten gehe. Welch ein Jammer! Ihr Gelangweiltsein, ja ihre sporadisch auftretenden Depressionen müssen für ihn leichter zu ertragen gewesen sein als die Aussicht auf eine Partnerin, die selbstbewusst und eigenständig durchs Leben geht.

Dessen ungeachtet, orientierte ich mich schon früh an meinem Vater. Mit knapp elf Jahren übte ich erstmals meine eigene Unterschrift: »Dr. Bärbel Lukesch« schrieb ich in krakeliger Kinderschrift auf einen Bogen Briefpapier. Ich wollte den Weg meines Vaters einschlagen beziehungsweise dem Schicksal meiner Mutter unbedingt entgegen.

Auch wenn mein Vater keinerlei Sensorium für die Berufswünsche seiner Ehefrau hatte, war es für ihn selbstverständlich, dass ich das Gymnasium besuchte und studierte. Da setzte sich offenbar der Stolz des Akademikers durch, der es genoss, dass die eigene Tochter auf seinen Spuren wandelte. Der Wahl des Studienfachs – ich entschied mich für Germanistik und Anglistik – mass dann allerdings niemand grosse Bedeutung bei. Bringt es nichts, so schadet es auch nicht, mag die Überlegung gewesen sein, die sich auch als Ausdruck von Gleichgültigkeit interpretieren lässt. Doch damals überwog die Vorstellung, dass ich eines Tages heiraten und Kinder bekommen würde, allfällige Gedanken an einen Beruf, der mir Spass machen und mir ein eigenes Einkommen sichern könnte, deutlich.

So war mein Vater dann auch nicht besonders begeistert, als ich der Frauenbefreiungsbewegung (FBB) beitrug, die in den Siebzigerjahren den Kanton Zug erreichte, wo wir damals wohnten. Seine Reaktion, die zwischen Ärger und Spott hin- und herwechselte, beeindruckte mich nicht gross.

Innerhalb der FBB lernte ich Frauen kennen, mit denen ich all die

Themen diskutieren konnte, die mich wirklich interessierten: Empfängnisverhütung, Schwangerschaftsabbruch, Mutterschaftsversicherung, gleiche Löhne für gleiche Arbeit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, später auch Pornografie.

In dieser Umgebung gewann ich Mut und die Zuversicht, dass ein Frauenleben anders verlaufen kann als jenes meiner Mutter: spannend, herausfordernd, eigenständig und überraschend.

Die Frauenfrage liess mich von dem Moment an nicht mehr los. An der Uni besuchte ich Seminare, in denen Themen wie »Geschlechtertausch im deutschen Roman der Gegenwart« oder »Hexen im Mittelalter« behandelt wurden. Meine Lizenziatsarbeit verfasste ich über die Frauenfiguren in den naturalistischen Dramen von Gerhart Hauptmann. Als Journalistin habe ich laut Datenbank 207 Artikel verfasst, die sich einem Aspekt des Lebens von Frauen widmen: Frauen und Geld, Frauen und Gewalt, Frauen und Kinder, Frauen und Erwerbstätigkeit.

Mein letztes Buch »Und es geht doch! Wenn Väter mitziehen« ist ja im Grunde auch ein Frauenbuch, schliesslich ist die Frage nach der männlichen Beteiligung an Kinderbetreuung und Haushalt für niemanden so zentral wie für Frauen beziehungsweise Mütter.

Das Buch »Wie geht Karriere? Strategien schlauer Frauen« bündelt nun viele der in meiner beruflichen Arbeit gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse in einem Band. Die hier versammelten Porträts und Interviews von und mit sechzehn Frauen und einem Mann sollen konkret veranschaulichen, welche Strategien, Entschiede und Verhaltensweisen Erfolg auf dem Karriereweg versprechen. Ich nenne meine Protagonistinnen »schlau«, weil ich ihr Vorgehen, so unterschiedlich es auch sein mag, für »klug, gescheit, gewitzt oder pfiffig« halte, so lautet die Definition im Lexikon: Schlaue Menschen »wissen um Wege, ihre Ziele (dennoch) zu erreichen«. Unter Karriere (abgeleitet vom lateinischen »carrus«, der Wagen) verstehe ich nicht nur das Erklimmen der Firmenspitze, sondern den Weg in eine bestimmte Position, welche die Inhaberin zufrieden und bestenfalls

sogar glücklich macht. Das war beispielsweise der Fall bei Martina Monti, die zwanzig Jahre lang stellvertretende Chefredaktorin der »Annabelle« war und Anfragen, ob sie zur Nummer eins aufrücken wolle, stets abschlägig beantwortete. Ihre Sicherheit im Urteil und die Unabhängigkeit vom männlichen Mythos, nur der Platz an der Spitze sei wirklich top, haben mich beeindruckt. Ich porträtiere sie, weil ich finde, Frauen sollten ihren eigenen Werten und Wünschen vertrauen.

Tun sie das, stossen sie manchmal an Grenzen, die unsere Gesellschaft immer noch zieht. Wer beispielsweise seine Karriere an die erste Stelle setzt und seine Kinder, zumindest zeitweise, dem Vater überlässt, muss mit Empörung rechnen und mit den daraus resultierenden Schuldgefühlen allein klarkommen. Die interimistische »Blick«-Chefredaktorin Andrea Bleicher hat genau das erlebt. Dass sie darüber hinaus auch noch sehr selbstbewusst auftritt und aus ihrer Freude an der Macht und ihren Karrierewünschen keinen Hehl macht, nehmen ihr viele doppelt übel. Warum aber sollte sie nicht? Ich denke, erst wenn Frauenverhalten den gleichen Massstäben unterliegt wie das von Männern, können wir ernsthaft von Chancengleichheit beziehungsweise Gleichstellung sprechen. Frauen sollen, bitte schön, auch egoistisch, hart, fordernd und, wenn nötig, berechnend und kalt auftreten. Nur mit Sanftmut, Bescheidenheit, Zurückhaltung und Freundlichkeit, noch dazu gebremst von einem stets lauerten schlechten Gewissen, lassen sich keine Karrieren zimmern. Beatrice Tschanz, einst zur Nationalheiligen erhoben, weil sie nach dem Swissair-Absturz bei Halifax sehr viel Sensibilität an den Tag legte, zeigt in einem langen, beeindruckend ehrlichen Interview auch andere Seiten ihrer Person: Lust an der Macht, Unkontrolliertheit, Unzimperlichkeit. Sie macht klar, dass es auch diese Eigenschaften braucht, um eine schillernde, abwechslungsreiche Karriere hinzubekommen.

Die Frauen in diesem Buch ziehen sich manchmal auch zu grosse Schuhe an und haben schlaflose Nächte, weil sie sich vorübergehend überfordern. Sie haben auch mal Angst oder leiden unter Niederlagen, nach denen sie sich mühsam wieder aufrappeln müssen. Gleichwohl

sind alle befriedigt, ja sogar stolz, wenn sie realisieren, was sie alles bewältigen, bewegen und verändern können. Die Genugtuung und die Freude über den Zuwachs an Kompetenz und Selbstsicherheit fühlen sich grossartig an. Dafür müssen die Frauen allerdings Risiken in Kauf nehmen und den Schritt ins Ungewisse wagen. Gratis sind Karrieren tatsächlich nicht zu haben.

Wer wüsste das besser als Wera Kowner und Regula Hotz, Mutter und Tochter, Besitzerinnen des Zürcher Telematik-Betriebs Kowner AG. Die beiden Frauen kommen hier zu Wort, weil ich ihre Robustheit und Widerstandsfähigkeit in einer nahezu vollständig von Männern beherrschten Branche bewundernswert finde. Ich glaube, beide haben diese Eigenschaften nicht zuletzt deshalb entwickeln können, weil die eine, Wera Kowner, von ihrem Vater und die andere, Regula Hotz, von ihrer Mutter mit grossem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ausgestattet wurden: Der Vater wie die Mutter legten das Familienunternehmen in die Hände ihrer Töchter. Alles andere als eine Selbstverständlichkeit in einem reinen Technikumfeld.

Die Förderung des weiblichen Nachwuchses spielt auch in anderen Kapiteln eine zentrale Rolle. Dabei interessieren mich Taten, die sich durch Engagement, aber auch Kreativität auszeichnen und die wirklich etwas im Leben der sogenannten Geförderten verändert haben.

Die ehemalige Chefärztin der Maternité am Triemlispital in Zürich, Brida von Castelberg, teilte sich die letzten drei Jahre ihres Berufslebens die Stelle mit der von ihr favorisierten Nachfolgerin, Stephanie von Orelli, und hob diese so sanft in den Sattel. Welch schlauer Schachzug!

Felix Althaus, bis vor kurzem Dekan der veterinärmedizinischen Fakultät an der Universität Zürich, machte aus der Not eine Tugend: Er kreierte das Modell der Twin-Professorinnen, eine Art Top-Sharing an der Uni, das es auch Frauen mit Kindern erlaubt, eine akademische Karriere einzuschlagen. Wer eine Fakultät mit mehr als neunzig Prozent Frauen führt, muss Erfindergeist entwickeln.

Dieses Buch, behaupte ich, macht klar, dass Frauen alles können.

Sie können Karriere in Wirtschaft, Politik und Kultur machen, sie können die Technik beherrschen, sie können Mutterschaft und Beruf vereinbaren, und sie werden auch immer mutiger darin, sich zu ihrer Lust an Karriere und Macht zu bekennen. Zwei junge Frauen um die zwanzig, die Jusstudentin Tilla Caveng und die technische Konstrukteurin Deborah Diggelmann, zeigen, dass eine Generation nachrückt, die Mut und unglaublich viel Freude macht.

Barbara Lukesch, Zürich und Gais im März 2015



Der Mut, sich zu exponieren

Beatrice Tschanz war nicht nur eine erfolgreiche Managerin, sondern sie war auch präsent in der Öffentlichkeit wie kaum eine andere Wirtschaftsfrau und bot sich damit als Identifikationsfigur an. Ein Gespräch über Strategien, denen sie ihren Erfolg verdankt, aber auch Fehler, die ihr unterlaufen sind.

Beatrice Tschanz, Sie waren unter anderem Kommunikationsverantwortliche der Swissair, Mitglied der Geschäftsleitung von Sulzer Medica und Verwaltungsratspräsidentin von Valora. Was braucht es, um an die Spitze eines Unternehmens zu kommen und sich dort zu behaupten?

Letztlich braucht es vor allem eins, und das ist Leistung. Man muss viel, gern und gut arbeiten. Und man ist auf ein schier unerschöpfliches Energiereservoir angewiesen, über das ich glücklicherweise immer verfügt habe. Man muss sich reinknien. Sheryl Sandberg, Geschäftsführerin von Facebook, beschreibt das in ihrem Buch »Lean In«. Eine gute Ausbildung, breites Wissen und Know-how sind selbstverständliche Voraussetzungen, wenn man eine Führungsfunktion anstrebt.

Nun sind Frauen besser qualifiziert denn je, sie gelten als fleissig und diszipliniert. Trotzdem sind sie auf den Chefetagen immer noch deutlich untervertreten. Es braucht offenbar doch noch mehr.

Man muss mit sich selber im Reinen sein und eine gewisse innere Ruhe ausstrahlen. Wer hundert eigene Probleme mit sich

herumschleppt, wird einen Karriereschritt scheuen, der mit hundert zusätzlichen Schwierigkeiten verbunden ist. Kurz, man braucht ein intaktes Selbstbewusstsein und ein intaktes privates Umfeld.

Die amerikanische Spitzendiplomatin Susan Rice appellierte kürzlich in einem Interview in der »Washington Post« an die Frauen, sie müssten wieder vermehrt ihren Charme einsetzen, wenn sie die Karriereleiter erklimmen wollen.

Fallen wir jetzt wieder zurück in die Zeit, in der es geheissen hat, wir Frauen müssten in erster Linie gefällig und liebreizend sein? Das war nie mein Ding. I didn't want to please. Im Gegenteil, ich glaube, nur wer sich selber treu bleibt, hat die nötige Kraft, um auch Führungspositionen zu bekleiden. Auf dem Weg an die Firmenspitze, aber vor allem auf dem Gipfel selbst, ist es mit Charme nicht getan. Da ist zuweilen auch Härte vonnöten, sonst scheitert man.

Härte? Wozu genau?

Man muss unter anderem mit Absagen, Enttäuschungen und Niederlagen umgehen können. Die gehören zwingend dazu, wenn man sich in höheren Gefilden aufhält.

Geben Sie uns ein Beispiel aus Ihrem Leben!

Ich war vier Jahre lang stellvertretende Chefredaktorin beim »SonntagsBlick«. Mein Chef Peter Balsiger war ein Supertyp. Er war allerdings sehr oft in Afrika und Asien unterwegs und nicht auf der Redaktion. Sensationell, dass er mit einem Lastwagenkonvoi nach Mali gereist ist, um den hungernden Kindern Hirse und Mais zu bringen. Toll auch die Geschichten, die er im Anschluss daran für unser Blatt geschrieben hat. Nur wurden regelmässig aus den geplanten drei Wochen zwei Monate, in denen ich de facto die Funktion der Chefredaktorin ausgeübt habe. Als Balsiger dann seinen Job kündigte und nach Hamburg wechselte, fand ich: So, jetzt bin ich dran. Ich kann das, und ich will, dass nun auch im Impressum steht: Beatrice Tschanz, Chefredaktorin. Ich wollte diesen Karriereschritt machen. Dank meiner

Direktheit fiel es mir nicht schwer, diesen Wunsch anzumelden.

Und die Reaktion?

Ich hatte das »Old-Boys-Network« unterschätzt. Walter Bosch, damals Chef aller Chefredaktoren, druckste herum und meinte: »Du bist eine super Stellvertreterin, Bea, aber wir haben momentan so viele Männer in der Pipeline, von denen müssen wir einen berücksichtigen.« Ich, als mehrjährige Nummer zwei, steckte ganz offensichtlich nicht in der Pipeline und hatte letztlich das Nachsehen. Schliesslich wurde Peter Rothenbühler Chefredaktor. Einen solchen Frust muss man erst mal wegstecken. Das habe ich auch, fand aber trotzdem, künftig solle jemand anders den Job des Stellvertreters machen, und bin zum »Blick« gegangen, auch als stellvertretende Chefredaktorin...

Wozu braucht es sonst noch Härte?

Die berufliche Erfahrung, die mich am meisten Härte, aber auch Nerven gekostet hat, war die Zeit als Präsidentin des Verwaltungsrats von Valora. In jenen sechs Monaten habe ich nicht mehr gut geschlafen, weil ich mir einen Job zugemutet hatte, der mich über Gebühr strapazierte. Ich kannte die Firma nach acht Jahren im Verwaltungsrat zwar in- und auswendig, war dem Job also fachlich gewachsen. Ich war mir auch bewusst, dass die Valora ein Milliarden-Unternehmen mit 7000 Mitarbeitern ist. Aber ich hatte unterschätzt, wie sehr ich unter der Verantwortung für einen Konzern dieser Grössenordnung leiden würde, der noch dazu von einer Übernahme bedroht war.

Was war Ihre Befürchtung?

Dass ich eine Fehlentscheidung treffen würde, die Stellen gekostet und Aktionärsvermögen vernichtet hätte. Die Vorstellung, ich würde das Gut anderer zerstören, hat mich an den Anschlag gebracht. Da hätte es jenen Privatbankier aus Genf nicht auch noch gebraucht, der ein grosses Aktienpaket besass und mir ständig drohte, er werde mich verklagen, wenn ich mir dies oder jenes zuschulden kommen liesse. Es

wehte damals ein rauer Wind, und ich musste mir ständig sagen: Ruhe bewahren! Step by step! Keine Fehler machen!

Letztlich ist alles gut gegangen; Sie haben die feindliche Übernahme abwehren können. Was war der Schlüssel zum Erfolg?

Ich habe mir bei einem Zürcher Rechtsanwalt Hilfe geholt. In der heissen Phase habe ich keinen Schritt mehr ohne Rücksprache mit ihm gemacht. So ist es mir gelungen, das Ganze professionell durchzuziehen.

Inwieweit haben Sie Ihre Kollegen aus dem Verwaltungsrat in Ihre Schwierigkeiten eingeweiht?

Nicht mal im Ansatz. Da darf man sich keine Blöße geben. Was überhaupt nicht heisst, dass man sich nicht Hilfe holen soll. Im Gegenteil. Es ist eine Qualität, im richtigen Moment die richtigen Personen um Unterstützung zu bitten.

Braucht es in Spitzenpositionen nicht auch Härte, um unbeliebte Entscheidungen zu treffen und zu vertreten?

Ja, die braucht es. Ich glaube, gerade das fällt vielen Frauen schwer, weil sie viel zu viele Bedenken mit sich herumtragen. Ein Mann entscheidet, und dann wird durchmarschiert. Frauen denken sofort an die Konsequenzen, an alle Nebenschauplätze und an das gesamte Umfeld. Sie haben zu viele Skrupel, was sich zuungunsten einer Karriere auswirken kann. Man kann es einfach nicht in jeder Lebenslage allen recht machen.

Sind Sie denn völlig frei von Bedenken oder Skrupeln?

Nein. Was mich jeweils enorm belastet hat, war die Notwendigkeit, Mitarbeiter zu entlassen. Ich erinnere mich an meine Zeit bei Jelmoli, wo ich für die Kommunikation und das Marketing zuständig war und 157 Leute unter mir hatte. Es gab eine massive Restrukturierung, zehn Prozent der Bestände mussten abgebaut werden. Statt fünfzehn habe ich zwar nur zehn Mitarbeitern gekündigt, musste aber auch ihnen die

Hiobsbotschaft überbringen. Dem war eine Auswahl vorausgegangen, die man frei von persönlichen Vorlieben treffen und durchziehen sollte. Da ist man gezwungen, Schicksal zu spielen und selbst den Familienvater mit zwei kleinen Kindern zu entlassen. Am Anfang habe ich vor lauter Feigheit noch den Personalchef an diese Gespräche mitgenommen, aber sehr bald wusste ich: Das musst du allein machen, sonst fühlen sich die Betroffenen wie vor einer feindlichen Mauer.

Im Bestseller »Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin« schrieb die deutsche Verfasserin Ute Ehrhardt sinngemäss, Frauen müssten lernen, nicht gerade über Leichen, aber doch über leicht Verletzte zu gehen.

Ich würde sogar sagen, über mittel bis schwer Verletzte. Das ist etwas vom Schwierigsten für Frauen, sich sehenden Auges und mit offenem Visier über andere Menschen hinwegzusetzen. Die Jelmoli-Entlassungen haben auch an mir genagt, und trotzdem habe ich sie durchgezogen, weil sie Teil meines damaligen Pflichtenheftes waren.

Haben Sie auch mal einen mittel bis schwer Verletzten am Wegrand zurückgelassen?

Ich erinnere mich an eine Geschichte aus meiner Zeit als Kommunikationschefin bei der Swissair. Nach dem Flugzeugabsturz von Halifax merkte ich nach drei Tagen, dass wir völlig überfordert waren und Verstärkung brauchten. Ich habe einen Journalisten angerufen, der gerade seinen Chefredaktoren-Posten beim »Blick« verloren hatte, und zu ihm gesagt: »Auf die Brücke!« Nachdem er noch eine knappe Stunde mit mir verhandelt und sein Honorar geradezu lehrbuchmässig in die Höhe getrieben hatte – Frauen hätten etwas von ihm lernen können –, war der Vertrag unterschriftsreif, und der Mann ist zu uns gestossen. Er leistete hervorragende Arbeit, alle mochten ihn, weil er witzig und angenehm im Umgang ist. Tipptopp. Nach wenigen Wochen erzählte mir Konzernchef Philippe Bruggisser en passant, mein prominenter Journalist sei zu ihm ins Büro gekommen und habe ihm vorgeschlagen, »die Tschanz

rauszuschmeissen«, er selber mache das besser als sie. Da habe ich gesagt »Wie bitte?«, hab auf dem Absatz kehrngemacht, bin zu meiner Sekretärin und habe ihr aufgetragen, auf der Stelle das Nötige für seinen sofortigen Abgang vorzubereiten. Hinterhältigkeiten dieser Art dulde ich nicht, dann kann ich auch mit einem sehr guten Gewissen zu drastischen Mitteln greifen. Daran konnte auch die Intervention von Swissair-Chef Jeff Katz nichts ändern, der mich bat, weniger empfindlich zu sein: »Don't be touchy, Beatrice!« »Nichts da«, habe ich ihm erwidert. Am Abend war alles über die Bühne.

Und Bruggisser?

Wusste von nichts. Beiläufig habe ich erwähnt, dass das Team einen Kopf weniger zählt. Er hat mich erstaunt angesehen und dann geschmunzelt. Mit einem solchen Akt der Konsequenz hatte niemand gerechnet. Wie oft habe ich den Satz gehört: »Das hätten wir dir gar nicht zugetraut.« Das war mir wesentlich lieber, als wenn ich ständig überschätzt worden wäre.

Sie haben sich aber im Verlauf Ihrer Karriere auch zu Ihren Qualitäten und Kompetenzen bekannt und Ihre Karriereabsichten offenkundig kundgetan. Immer nur dasitzen und warten, bis der Märchenprinz Sie wach küsst, hätte mit Sicherheit nicht zum Ziel geführt.

Man muss seine Absichten tatsächlich kundtun, auch auf das Risiko hin, dass man eine Absage bekommt oder übergangen wird. Das hat sehr viel mit Eigenständigkeit zu tun und der Freiheit, sich selber in Position zu bringen. Ich denke da an meine Anfangszeit bei Jelmoli. Der Wechsel von einem Medienunternehmen wie Ringier in einen Warenhauskonzern war hart gewesen für mich, und meine Arbeit befriedigte mich anfangs überhaupt nicht. Ich musste unter anderem Geschäftsberichte für den Generalsekretär, meinen Vorgesetzten, schreiben. Das war wirklich trist. So ging ich zu Konzernchef Carlo Magri und habe ihm gesagt, ich sei unterfordert. Darauf er: »Ja, dann können Sie doch ein bisschen von der Werbung übernehmen.« Und ich: »Nein, nicht ein bisschen. Wenn, dann möchte ich die

Verantwortung für die ganze Werbung.« Diesen Mut hatte ich. Ich bin auch nicht erschrocken, als er meinte: »Also gut, schauen wir mal, ob Sie das packen.« So ein Spruch »turnt« mich im Gegenteil an. Nun wollte ich erst recht beweisen, was ich draufhatte. Das Ende vom Lied? Ich leitete die ganze Marketingkommunikation, eine Abteilung mit 157 Personen, und habe mit Begeisterung jeweils die Werbekampagnen dem gesamten Verwaltungsrat präsentiert. Von Langeweile konnte keine Rede mehr sein.

Bei der Swissair bekleideten Sie als Kommunikationschefin eine Stabsstelle. Bei Sulzer Medica übten Sie die gleiche Funktion aus, waren aber Mitglied der Geschäftsleitung. Wie wichtig war Ihnen dieser Karrieresprung?

Er bedeutete mir sehr viel. Ich hatte jahrelang eine Stabsstelle innegehabt, sehr viel Verantwortung getragen und sehr viel gearbeitet. An Entscheidungen aber war ich höchstens klandestin, sozusagen hinter dem Busch, beteiligt, aber nicht offiziell. Dazu fehlte mir die Stimme. Als ich davorstand, noch mal etwas Neues zu beginnen, war mir klar, dass ich diesmal mitentscheiden wollte. Dabei ging es mir überhaupt nicht darum, dass ich an der Generalversammlung hinter dem Pültli und dem grossen Namensschild sitzen konnte. Aber ich wollte über die Freiheit und die Macht verfügen, wichtige Konzernentscheide mitzugestalten.

Damit wurden Sie auch haftbar.

Davor habe ich mich nicht gefürchtet. Im Gegenteil. Ich habe es nie richtig gefunden, dass für Konzernleitungen nur ein Bonussystem existiert, das sie für Erfolge belohnt, nicht aber für Misserfolge zur Verantwortung zieht. Meiner Ansicht nach sollte es ein Bonus-Malus-System geben, das in beiden Fällen Konsequenzen hat. Genau das hat Firmenchef Max Link bei Sulzer Medica eingeführt.

Erzählen Sie, wie es zu Ihrer Anstellung kam!

Nach meiner Zeit bei der Swissair wollte ich mich eigentlich