



«Frauen haben zu viele Skrupel»

Beatrice Tschanz hat es als Kommunikationschefin der Swissair zu nationaler Bekanntheit gebracht. In einem neuen Buch verrät sie die Geheimnisse ihres Erfolgs: Kritik nicht persönlich nehmen und Emotionen zügeln.

Mit Beatrice Tschanz
sprach Barbara Lukesch

Was braucht es, um an die Spitze eines Unternehmens zu kommen und sich dort zu behaupten?

Letztlich braucht es vor allem eines, und das ist Leistung. Man muss viel, gern und gut arbeiten. Und man ist auf ein schier unerschöpfliches Energiereservoir angewiesen.

Die US-Spitzendiplomatin Susan Rice appellierte kürzlich an die Frauen, sie müssten wieder vermehrt ihren Charme einsetzen, wenn sie die Karriereleiter erklimmen wollen.

Das war nie mein Ding. I didn't want to please. Im Gegenteil, ich glaube, nur wer sich selbst 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 Härte vonnöten, sonst scheitert man.

Härte? Wozu genau?

Man muss unter anderem mit Absagen, Enttäuschungen und Niederlagen umgehen können.

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

Ja, die braucht es. Ich glaube, gerade das fällt vielen Frauen schwer. 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 zu Ungunsten 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. 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.

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. Als ich davorstand, noch mal etwas Neues zu beginnen, war mir klar, dass ich diesmal mitentscheiden wollte.

Nachdem Sie lange Zeit Everybody's Darling waren, drehte bei Ihrem Weggang von Sulzer Medica plötzlich der Wind. Dass Sie Ihre Optionen ausbezahlt bekamen und mit über 2 Millionen verabschiedet wurden, sorgte für böses Blut. Da ging es in den Medien wirklich hoch zu und her: «Kohlegeil! Abzockerin!» Da habe ich mir gesagt: «Nur ruhig.» Ich hatte immer ein gutes Gewissen, weil mir dieses Geld zustand.

So abgeklärt? Plötzlich waren Sie in der «SonntagsZeitung» die «Absteigerin des Jahres».



«Im Grunde fühlen sich Männer in einer Männerrunde am wohlsten»: Beatrice Tschanz. Foto: Doris Fanconi

Damit muss man leben können. Ausserdem war mir der Heiligenschein, den mir die Medien vorher verpasst hatten, sehr viel peinlicher. Ewig war ich die «Mutter der Nation», das empfand ich als belastend. Ich wusste, dass ich keine Abzockerin bin - und das war für meinen Seelenfrieden die Hauptsache.

Frauen nehmen schnell einmal etwas persönlich. Sie offenbar weniger.

Dagegen bin ich gefeit - mindestens in den meisten Fällen. Ich sage mir auch: Kritik bringt mich weiter. Da habe ich viel von den Männern gelernt, mit denen ich jahrelang zusammengearbeitet habe. Die gehen zwar nicht immer sorgfältig und sensibel miteinander um, wissen aber, dass eine steife Bise um die Ohren «part of the game» ist und machen sich deswegen keinen Kopf. Männer sind oft Trampeltiere, was allerdings

Beatrice Tschanz Bewegte Karriere

Beatrice Tschanz Kramel hat in Zürich die Schulen besucht und in Oxford, Barcelona und Paris Sprachen und Geschichte studiert. Die 70-Jährige arbeitete 20 Jahre lang als Journalistin und durchlief alle Bereiche von der Reporterin bis zur Chefredaktorin bei verschiedenen Printmedien. Nach ihrem Wechsel in die Unternehmenskommunikation war sie zuerst für Ringier AG, später für Jelmoli AG und die Swissair tätig. Heute ist sie Verwaltungsrätin mehrerer Firmen. (TA)

den Vorteil hat, dass sie dickhäutiger sind. Daran sollten sich Frauen hin und wieder orientieren.

Sie haben mit einigen ganz Grossen auf Augenhöhe verkehrt. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Das Wichtigste: Firmenchefs sind ganz normale Menschen. Natürlich sind die allermeisten fachlich nicht nur gut, sondern sehr gut. Wenn man sie dann allerdings zum Beispiel auf Geschäftsreisen auch an den Abenden erlebt, merkt man schnell, dass sie - bös gesagt - eher einfach strukturiert sind. Sie reden über Fussball, Autos, Frauen und im besten Fall über das Geschäft.

Schätzen Männer denn überhaupt die Gegenwart von Kolleginnen?

Ich glaube, im Grunde fühlen sie sich in einer Männerrunde am wohlsten. Sobald eine Frau dabei ist, müssen sie sich zusammennähmen. Swissair-Chef Jeff Katz etwa hat hunderte mal geflücht: «Fuck!», bis ich dazwischengegangen bin: «Jetzt hör aber mal auf, Jeff!» Dann hiess es kleinlaut: «Oh.»

Was haben Sie beispielsweise von Philippe Bruggisser gelernt, dem Sair-Group-Konzernchef?

Die Bedeutung des Durchsetzungsvermögens: entschieden ist entschieden. Das ist der Generalstähler, der die Schule des Militärs durchlaufen hat und weiss, dass man im Kriegsfall auch nicht ständig diskutieren kann, ob man jetzt weitermarschiert oder sich gescheitert

hinter dem Hügel versteckt. Das kann im Extremfall an Sturheit grenzen, oft war es aber die Voraussetzung für effizienten Funktionieren, was unerlässlich ist.

Und von Michael Ringier?

Grosszügigkeit im Denken, aber auch im Handeln. Er hatte immer Zeit für Menschen und ihre Anliegen, was ich sehr bewunderte. Er ist in heiklen Situationen nie in Deckung gegangen, hat sich immer gestellt und mit seiner ruhigen, unaufgeregten Art die Dinge angepackt. Er hat immer Zivilcourage gezeigt und ist zutiefst loyal.

Gab es auch Vorgesetzte, die Ihnen weniger gut in Erinnerung geblieben sind?

Crossair- und Swiss-Chef Moritz Suter, dessen Leistung ich durchaus anerkenne, ist mir zu egoistisch und hat die Kommunikation missbraucht, um seinen eigenen Glanz zu steigern - und das auf Kosten anderer. Mit Mario Corti habe ich nur kurz zusammengearbeitet. Woran ich mich allerdings lebhaft erinnere, ist seine unglaubliche Eitelkeit. Am liebsten hatte er «Blick»-Schlagzeilen wie «Jetzt ist Super-Mario am Steuer». Die hat er ausgeschnitten, wir mussten sie bei Bedarf glattstreichen, und in einem Fall musste ich sogar zwei neue «Blick»-Exemplare im Ringier-Haus besorgen.

Der vielleicht wichtigste Moment Ihrer Karriere war die kommunikative Bewältigung des

Flugzeugabsturzes von Halifax. Wie haben Sie diese Krise bewältigt?

Philippe Bruggisser hat mir vertraut, und ohne seine vorbehaltlose Unterstützung hätte ich es nicht geschafft, in der Öffentlichkeit zu bestehen. Zudem war wichtig, dass ich als ehemalige Journalistin über eine gute Handwerkskiste verfügte und auf der Stelle wusste: Jetzt gibts nur noch eines - Medien, Medien, Medien. Es hiess, ruhig Blut bewahren, in extremis Prioritäten setzen und auf keinen Fall «ausfranseln», was bedeutet: die Punkte eins bis drei erledigen, die Punkte vier bis dreissig vergessen. Das ist ein Vorgehen, das Frauen nicht behagt, weil sie ihren Alltag meistens aus dem Helikopter betrachten, alles im Blick haben und fünf Dinge gleichzeitig erledigen können.

«Ich hätte eisig lächelnd hinausstolzieren, ins Kino gehen und meinen Zorn verdampfen lassen sollen.»

Was sind die schlimmsten Fehler, die eine Frau begehen kann, die Karriere machen will?

Übermässig viel Emotionalität. Bei Ringier musste ich die Einstellung des «Frauenblicks» kommunizieren. Das hat mir so leidgetan, und so bin ich bleich und mit Grabesstimme vor die Kameras getreten. Das geht natürlich nicht; in so einem Moment wäre von mir Coolness, also Professionalität, gefordert gewesen.

Und sonst? Was geht ebenfalls nicht?

Kontrollverlust und Tränen. Ich erzähle Ihnen eine andere Episode: Drei Monate nach Halifax organisierten der Verwaltungsrat und die Konzernleitung der Swissair ein Mittagessen, an dem sie sich bei sehr feinem Wein zuprosten und gegenseitig auf die Schultern klopfen. Die Einzige, die sie nicht eingeladen hatten, war ich. Das habe ich erst realisiert, als sie eine Unterlage von mir brauchten und mich deshalb kommen liessen. Als ich kapierete, was da abließ, sind mir alle Sicherungen durchgebrannt.

Ihre Reaktion ist nachvollziehbar...

...aber völlig unsouverän. Ich hätte meinen Ärger runterschlucken, eisig lächelnd hinausstolzieren, meine Sachen packen, ins Kino gehen oder mir eine Chanel-Jacke kaufen sollen und meinen Zorn verdampfen lassen.

Was halten Sie von Frauenquoten?

Mir ist alles zuwider, was aufoktroiert wird. Ich hätte mich bedankt, wäre ich eine Quotenfrau gewesen. Dessen ungeachtet, komme ich langsam zur Überzeugung, dass es einen Anschlag braucht, um die Frauen vermehrt in Führungspositionen zu bringen. Vielleicht geht es nicht ohne Quote. Doch viel besser wäre Frauen, die sich mehr zutrauen und ihre Karriereziele auch tatkräftig verfolgen und umsetzen.

Mehr zum Thema Seite 37

Buchvernissage am Montag, 9. März, 20 Uhr im Kaufleuten, Zürich. TA-Chef-Redaktor Res Strehle im Gespräch mit Tilla Caveng, Brida von Castelberg, Stephanie von Orelli und Beatrice Tschanz.

Interview Die ungekürzte Fassung des Gesprächs
tschanz.tagesanzeiger.ch

Barbara Lukesch
Wie geht Karriere? -
Strategien schlauer
Frauen
Wörterseh-Verlag
224 Seiten,
ca. 40 Franken