«Die weibliche Intuition ist eine unbezahlbare Qualität, die für ein Unternehmen sehr wertvoll ist.»

Frau und Beruf

«Ich zog nie zu grosse Schuhe an»

Beatrice Tschanz Kramel ist eine der wenigen Schweizerinnen, die es in die Teppichetagen börsenkotierter Firmen und auf das internationale Parkett geschafft haben. Mit 66 Jahren wirft sie einen Blick zurück auf ihre Karriere.

Interview **Bianka Hubert** Fotos **Christian Keller**

Frau Tschanz, Sie schauen auf eine erfolgreiche Karriere zurück. Wie haben Sie Ihre Laufbahn geplant?

Beatrice Tschanz Kramel: Von Planung kann keine Rede sein, jeder Schritt hat sich irgendwie ergeben. Einzig den Wechsel in die Unternehmenskommunikation habe ich bewusst gesucht. Mit etwa 45 Jahren wurde mir klar, dass ich nicht im Journalismus alt werden möchte. Ich war damals Chefredaktorin der Frauenzeitschrift «Femina», und eine betagte Journalistin kam auf ihren Stock gestützt zu mir, um ihr Manuskript abzuliefern. Das hat mich beschäftigt. Die Frau war produktiv, aber irgendwie hatte sie den Anschluss verloren. Journalismus braucht Kraft, Dynamik und ungebrochene Neugierde.

Sie wechselten beim Ringier-Verlag intern in die Unternehmenskommunikation. Mit welchen Argumenten haben Sie Verleger Michael Ringier von sich überzeugt?

Ich musste ihn nicht überzeugen. Ich war 15 Jahre im Haus, und er hat mich gefragt, ob ich diese Aufgabe übernehmen möchte. Plötzlich war ich nicht mehr unabhängige Journalistin, sondern vertrat ein Unternehmen. Damit hatte ich am Anfang Mühe, ich habe viele Fehler gemacht. Meinen ersten Fernsehauftritt habe ich später meinen Mitarbeitenden immer als schlechtes Beispiel vorgeführt.

Was ist denn schiefgegangen?

Ich hatte Emotionen und meine eigene Betroffenheit gezeigt. Der «Frauen-Blick» ging ein, und ich musste das in der «Tagesschau» kommentieren. Ich stand mit einer Beerdigungsmiene vor der Kamera. Ich kannte die Journalisten ja alle, und sie haben mir so leidgetan. Das haben die Zuschauer gemerkt. Der Auftritt war für mich sehr lehrreich: Eine Kommunikationsverantwortliche hat sachlich zu sein. Nachher habe ich mich immer an die Fakten gehalten.

Mit Ihrer emotionalen Seite haben Sie in der Krisenkommunikation bei der Swissair Ihren grössten Erfolg gefeiert …

Gerade nach dem Unglück der Swissair-Maschine 1998 bei Halifax habe ich gesagt: Wir kommunizieren offen, aber nur Fakten. Durch meine Person und die Art, wie die Medien das Thema transportierten, kam eine gewisse Emotionalität dazu. Die gelungene Krisenkommunikation ist nicht allein meine Leistung. Viel wichtiger war, dass sich die Airline entschloss, meiner Strategie zu folgen und offen, schnell und ehrlich zu kommunizieren.

Sie wurden immer wieder von Männern gefördert. Wie haben Sie diese von sich überzeugt?

Ausschliesslich mit Leistung. Als mich Philippe Bruggisser, der damalige CEO der Swissair, anging, er brauche eine professionelle Kommunikation, sagte ich: Um Gottes willen, ich verstehe nichts von Flugzeugen und Technik. Er antwortete sehr ruhig: Das brauchen Sie auch nicht, Sie müssen nur Ihr Handwerk beherrschen. Das war für mich sehr wohltuend. Das Gebiet, auf dem man stark ist, diese eine Kompetenz muss man pflegen und ausbauen. Für mich ist dies eindeutig die Kommunikation.

Hat die Berühmtheit, die Sie als Krisenkommunikatorin der Swissair erlangten, Ihre Laufbahn beeinflusst?

Ich bekam nach meiner Zeit bei der Swissair viele Offerten von erstklassigen Unternehmen. Ich habe wieder eine schwierige Aufgabe angenommen und ging zur Sulzer Medica, der mitten im Hüftgelenksskandal kaum Überlebenschancen eingeräumt wurden. Aber gerade weil es so aussichtslos war, fand ich es spannend. Und dann war ich dort auch im Management tätig und nicht bloss Kommunikationsfrau.

Sie wählten die Herausforderung. Das ist sehr weiblich.

Ja. Ich hatte da ein Schlüsselerlebnis. Als ich bei der Swissair aufhörte, bot mir ein bekanntes Unternehmen eine Stelle an. Beim Vorstellungsgespräch haben sie mir als Erstes mein Büro gezeigt: voller Seeblick, schön eingerichtet. Als ich fragte, was ich dort tun würde, bekam ich zur Antwort: Ja, das sehen wir dann. Da bin ich so erschrocken. Ich will nicht in einem Büro mit Seeblick sitzen und nichts Gescheites zu tun haben. Also habe ich mir eine Stelle gesucht, wo ich noch etwas nagen und beissen musste.

Die Alternative zur Sulzer wäre die Selbständigkeit gewesen. Haben Sie es bereut, Ihren Namen nicht gleich in die Selbständigkeit getragen zu haben?

Nein, ich bin keine Einzelkämpferin. Alles, was ich im Leben gemacht habe, war Teamarbeit. Ich habe den Schritt zur Sulzer Medica nie bereut, erstens wegen der Erfahrung, und dann – dazu stehe ich – wurde ich ja reichlich belohnt für meine Arbeit. Für mich war das einmalig in meiner Laufbahn. Darum habe ich dann gesagt: Jetzt engagiere ich mich für Dinge, die nichts einbringen.

Hat Ihr Engagement für Non-Profit-Organisationen damit zu tun, dass Sie wegen der anderthalb Millionen Franken Abgangsentschädigung von Sulzer als Abzockerin bezeichnet wurden?

Ich fühlte mich nie als Abzockerin. Nach dem gelösten Fall um die fehlerhaften Hüftgelenke in Amerika wurde das gesamte Management in Millionenhöhe entschädigt. Ich als einzige Frau im Management bekam die kleinste Summe. Das soll keine Reklamation sein. Es war respektabel, für zwei Jahre Arbeit einen Millionenbetrag zu erhalten.

Sehen Sie sich als Frau, die eine männliche Karriere gemacht hat?

Nein, es war vor allem eine Karriere in der Männerwelt. (Überlegt.) Was ist eine männliche Karriere? Männer sind ohne familiäre Belastungen Vollzeit berufstätig. Ich wusste sehr früh, dass ich keine Kinder haben kann, und wählte deshalb den Berufsweg. Aber ich habe mich nie männlich gefühlt.

Was können junge Frauen von Ihnen lernen?

Es ist wichtig, ein gesundes Selbstbewusstsein zu haben. Wir Frauen lassen uns sofort verunsichern, wenn uns jemand anmotzt oder kritisiert. Frauen müssen lernen, zu sagen, was sie können und wollen. Es ist wichtig, die eigenen Werte zu kennen und zu ihnen zu stehen. Und dann ist es wichtig, sich bewusst aus- und weiterzubilden. Ich bin jetzt 66 Jahre alt und lerne jeden Tag etwas dazu. Die Teamfähigkeit von Frauen ist meist hervorragend. Ich glaube, der künftige Führungsstil ist eher partizipativ. Weil dieser Führungsstil eine Stärke der Frauen ist, wird es künftig mehr Frauen in Führungspositionen geben.

Sehen Sie die Zukunft da nicht etwas zu rosig?

Vielleicht ist auch ein Stück Wunschdenken dabei. Frauen haben nicht nur den Beruf. Sie machen meistens einen Doppeljob. Deshalb bin ich für Jobsharing auf Kaderstufe. Frauen könnten so ihre Mutterrolle besser mit einem anspruchsvollen Job vereinbaren. Ich bin zuversichtlich, dass sich unsere Gesellschaft in die richtige Richtung entwickelt. Die jüngeren Generationen werden lernen, die Aufgaben in Haushalt und Familie zu teilen.

«Frauen müssen lernen, zu sagen, was sie können und wollen.»

Mit welchen weiblichen Waffen könnten die Frauen ihre Chancen im Beruf steigern?

Die wirksamste Waffe der Frau ist ihre Intuition, fachliche Kompetenz vorausgesetzt. Die weibliche Intuition ist eine unbezahlbare Qualität, die für ein Unternehmen sehr wertvoll ist. Männer denken an sich selber, Frauen auch an andere. Ein Beispiel: Mercedes baute die ersten Airbags ein. Tolle Sache, aber den Airbag gab es nur auf der Fahrerseite. Die deutsche Unternehmensberaterin Gertrud Höhler fragte dann, was mit den Mitfahrenden sei. Die Konstrukteure und Manager hatten gar nicht daran gedacht, dass man mindestens einen zweiten Airbag auf der Beifahrerseite planen müsste.

Ein Punkt, in dem sich Frauen schwertun, ist das Netzwerken.

Frauen können netzwerken, aber sie messen dem zu wenig Bedeutung bei. Es gibt heute einige gute Frauennetzwerke, doch wir pflegen und nutzen sie zu wenig.

Sie haben beruflich erreicht, wovon andere träumen. Was ist Ihr Geheimnis?

Ich habe immer alles mit Begeisterung gemacht und auch in schwierigen Situationen meinen Optimismus behalten. Ausserdem habe ich nie zu grosse Schuhe angezogen. Ich bekam oft Karriereschritte angeboten. Dann habe ich mir jeweils überlegt, ob ich da reinpasse oder der Job eine Nummer zu gross für mich ist. Das ist typisch weiblich. Männer stellen sich diese Frage nie. ▮

Zur Person

Beatrice Tschanz Kramel ist in Zürich geboren und aufgewachsen. Sie studierte Sprachen und Geschichte in Oxford, Barcelona und Paris, bevor sie zwei Jahre in Südamerika für die Schweizerische Bankgesellschaft arbeitete. Danach begann sie im Hause Ringier ihre journalistische Karriere. Von 1978 bis 1980 war sie stellvertretende Chefredaktorin der «Annabelle» und anschliessend vier Jahre Chefredaktorin der Zeitschrift «Femina». Nach fast 20 Jahren im Journalismus wechselte Tschanz 1987 in die Unternehmenskommunikation. Sie kommunizierte für Ringier, Jelmoli, die Swissair und Sulzer Medica. Bei Sulzer war sie auch Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 2003 ist Beatrice Tschanz Kramel selbständige Kommunikationsberaterin. Sie betreut vor allem Non-Profit-Organisationen wie die Krebsliga Schweiz und die Stiftung Wunderlampe.