



«Ich bin eine Verfechterin der Quoten»

Clivia Koch will Frauen sichtbarer machen. Dies unter anderem durch bessere Vernetzung mit Männern. Die Präsidentin des Verbandes Wirtschaftsfrauen Schweiz geht selber mit gutem Beispiel voran. Interview Therese Jäggi und Andrea Mašek/Foto Trix Niederau

Context: In dieser Context-Ausgabe wird der CEO einer Reederei porträtiert, der nur Frauen beschäftigt. Ist das ein Grund zum Jubeln?

Clivia Koch: Ich finde es gut, dass er nur Frauen anstellt und das Ganze publik geworden ist. Ob es ein Grund zum Jubeln ist, bin ich mir nicht sicher. Er führt ja die Firma. Ich frage mich, ob es für ihn einfacher ist, Frauen zu führen oder ob er das wirklich aus Überzeugung tut. Richtig bewundern werde ich ihn erst, wenn er Vertrauen zeigt und das Unternehmen einer Frau übergibt.

Studien belegen, dass Unternehmen mit mehr Frauen in Führungspositionen erfolgreicher sind. Die Wirtschaft will das offenbar nicht wahrhaben, wieso nicht?

Herumgesprachen hat es sich schon, aber im Tagesgeschäft tun sich Männer sehr schwer damit. Man sucht zu wenig bewusst Frauen. Das finde ich schade. Frauen denken und handeln in gewissen Situationen anders und die Ergänzung zu den Männern ist wertvoll.

Wichtig ist aber auch die Diversifikation: Es braucht mehr Frauen, eine spannende Mischung der älteren und

jüngeren Generation und - in internationalen Unternehmen - zudem ausländische Arbeitnehmende.

Sie sind eine Topkaderfrau. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Als CEO von Energie, einer der grössten Pensionskassen der Schweiz, realisierte ich, dass sich ein Gremium von männlichen Verwaltungs- und Stiftungsräten schwertut mit einer Frau in der Führung. Das Gremium hörte lieber einem männlichen Geschäftsleitungsmitglied zu oder legte seiner Stimme mehr Gewicht bei als jener der Frau. Männer

Clivia Koch, 53, ist seit Juni 2009 Präsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz. Die Betriebswirtschafterin hat ihre berufliche Laufbahn in der Textilbranche gestartet. Seit Einführung des Obligatoriums der 2. Säule war sie in leitenden Stellungen im Vorsorgeumfeld von Banken, Versicherungen und Pensionskassen tätig. Heute ist sie bei der Nationale Suisse für den Bereich Business Development Frauen verantwortlich und wirkt als Schulungsleiterin für betriebliches Sozialwesen.

reden lieber mit Männern. Sie fühlen sich von ihnen besser verstanden.

Das tönt sehr negativ.

Solange die Geschäfte normal und gut laufen, läuft es auch mit den Frauen gut. Eine Frau verändert das Klima, es wird angenehmer, die Männer sind sehr viel höflicher. Aber in einer Krise, in der es Auseinandersetzungen braucht und wo es um wesentliche Entscheidungen geht, putzt man die Frau in Gesprächen gerne weg. Da laufen alte Muster ab. Wenn etwas schief läuft, kreidet man es bei einer Frau ihrem Führungsstil oder Fachwissen an und schnell zielt man auf die Persönlichkeit. Bei einem Mann fragt man sich, ob es am System oder am Umfeld liegt.

Als ich Präsidentin der Wirtschaftsfrauen geworden bin, habe ich in meiner Antrittsrede gesagt: Den Frauen gibt man sehr wohl das Vertrauen, aber es ist immer ein Rest Misstrauen da. Dieses Misstrauen kommt erst in einer Krise hervor, eine Frau wird schneller hinterfragt als ein Mann.

Was kann Frau dagegen tun?

Menschen sind in vielen Dingen, auch in der Wirtschaft, von Emotionen gesteuert. Wenn es bei Männern zum Beispiel um ihre Position geht, reagieren sie emotional. Frauen sind weniger kämpferisch, sie suchen eine sachliche Lösung. Mit einem emotionalen Menschen können Sie aber nicht sachlich sein. Das heisst, Sie müssen ihn aus den Emotionen herausholen – das sollte uns Frauen eigentlich liegen – und das Ganze wieder auf die Sachebene herunterbringen. Oder die Frau kann auch auf der emotionalen Ebene einsteigen.

Kann eine Frau auch davon profitieren, wenn sie die einzige Frau in einem Männergremium ist?

Ja, sicher. Ich habe viel profitiert. Eine Frau fällt unter diesen Umständen auf, das hat gewisse Vorteile: Man wird gefördert, man ist ein Unikat.

Warum haben Sie Ihre Position bei Energie dennoch aufgegeben?

Nach über zwanzig Jahren Pensionskasse hatte ich ein wenig genug von diesem Thema. Das Pensionskassenumfeld ist wenig dynamisch und wird leider immer noch mehrheitlich von den unbelehrbaren, gut vernetzten «Old Boys» beherrscht. Das zeigen auch die Vorfälle, mit denen die Pensionskassen leider im-

Wie wird geschult?

Ich habe festgestellt, für Männer ist es nur schon eine Hemmschwelle, auf Kundinnen zuzugehen. Männer haben das Bild einer Frau im Kopf, die umworben wird. Ein Nein einer Frau wiegt für einen Mann deshalb doppelt schwer. Da sind wir wieder auf der emotionalen Ebene. Das hätte ich nie gedacht. Es muss den Männern klar gemacht werden, dass es

«Den Frauen gibt man sehr wohl das Vertrauen, aber es ist immer ein Rest Misstrauen da.»

mer wieder in die Schlagzeilen geraten. Dann gab es neue Sachen, wie das Präsidium der Wirtschaftsfrauen. Das Thema Frauen hat mich sehr fasziniert, weil ich selber viele Erfahrungen gemacht habe und dachte, ich könne viel bewegen. Heute kann ich beides verbinden: das Versicherungswissen und das Thema Frauen.

Sie sind bei der Nationale Suisse Leiterin Business Development Frauen. Was machen Sie genau?

Die Nationale Suisse hat erkannt, dass der Markt Frau ein ganz wichtiger Markt ist. Sie hat das Thema deshalb in ihre Strategie aufgenommen. Sie ist sich bewusst, dass die Frauen andere Bedürfnisse haben und sehr anspruchsvolle Kundinnen sind. Wir passen unsere Produkte dementsprechend an. Bei uns arbeiten viele gute Frauen, die sich um die Bedürfnisse der Frauen kümmern. Ich habe mit allem zu tun, was diese Zielgruppe anbelangt: sei es die Frau als Mitarbeiterin oder als Kundin. Wir haben zum Beispiel einen sehr gut geschulten Aussendienst. Wir schulen unsere Männer – Frauen sind hier noch eine Seltenheit – bewusst für den Umgang mit Kundinnen.

hier um Business geht. Ein Mann muss ein Nein akzeptieren können. Die Männer müssen die Frauen zudem ernst nehmen und ihnen auf gleicher Stufe begegnen.

Gilt dies umgekehrt auch, etwa für den Verband der Wirtschaftsfrauen Schweiz?

Wir binden Männer ein, laden sie zu Veranstaltungen ein, zum Beispiel zu den Business-Talks im Kaufleuten in Zürich. Sie trauen sich aber oft nicht, man muss sie fast zwingen. Sie haben das Gefühl, wir wollten sie nicht dabei haben. Wir möchten ihnen aber zeigen, was wir Frauen machen, was unsere Anliegen sind. Und wir brauchen sie, um uns besser zu vernetzen.

Vernetzung unter Frauen allein reicht also nicht?

Es bringt nicht viel, wenn die Frauen sich nur unter sich vernetzen. Wir müssen die Männer miteinbeziehen. Es ist nun einmal so, dass die Männer in den entscheidenden Positionen sitzen, also brauchen wir sie auch in unserem Netzwerk, sonst kommen wir nicht vorwärts. Ich war schon an Anlässen, wo gesagt wurde, wir wollen keine Männer dabei haben. Aber wie soll man denn sonst einen CEO oder Entscheidungsträger

kennenlernen, wenn man nicht im Rotary-Club oder sonst in einem Netzwerk ist?

Machen die Männer mit?

Die Unternehmen sind sehr interessiert. Den meisten CEOs ist sehr wohl bewusst, dass es mehr Frauen im Unternehmen braucht und dass sie auch die Frauen als Kundinnen ansprechen müssen. Probleme sehe ich eher bei den Personalvermittlern und Headhuntern. Diese muss man beinahe dazu zwingen, den Unternehmen gute Frauen vorzuschlagen. Jeder zweite Satz von ihnen lautet: Ich finde keine. Man findet sie, aber es braucht für die Suche womöglich etwas mehr Energie.

Inwiefern taugen für die Vernetzung die Social Networks im Internet?

Ich denke, diese Art Vernetzung kommt immer mehr. Sie ist schnell und effizient. Aber die physische Vernetzung bleibt wichtiger, man will den Menschen erleben.

Sie sind seit Juni 2009 Präsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz. Was hat Sie dazu bewegt, diese Funktion zu übernehmen?

Weil es zum Thema Frauen und Wirtschaft noch sehr viel zu tun gibt. Ich hoffe, ich kann mit meiner Erfahrung den Verband etwas weiter bringen und wirklich gute Frauen miteinander vernetzen und ihnen Unterstützung geben.

Was sind die Schwerpunkte Ihrer Institution?

Vernetzung ist wie gesagt ein grosses Thema. Weiter sollen die Wirtschaftsfrauen sichtbar gemacht werden. Wir bieten auch Unternehmen die Möglichkeit, das Potenzial weiblicher Führungs- und Fachkompetenzen gezielt zu erkennen und zu nutzen. Es hat in den Schweizer Unternehmen gute Frauen, aber sie sind gegen aussen oft nicht bekannt. Männer kennt man viel schneller, sie treten eher in der Öffentlichkeit auf. Frauen sind viel zurückhaltender. Sie arbeiten lieber, als sich zu zeigen.

2009 feierte der Verband sein zehnjähriges Bestehen. Was hat er in dieser Zeit erreicht?

Die Mutterschaftsversicherung war für uns ein wichtiges Thema. Wir sind nicht politisch, aber immer engagiert, wenn es um Frauenthemen geht, wo wir uns stark machen können. Ein weiteres Beispiel war die Personenfreizügigkeit. Wir fanden, wir brauchen diese Arbeitskräfte für die Wirtschaft. Da waren wir erfolgreich. Das vielleicht bekannteste

Projekt des Verbands war das Mentoring-Programm «Women's Vision», im Rahmen dessen 300 junge, gut ausgebildete und karriereentschlossene Frauen jeweils einen Arbeitstag mit einem prominenten Vertreter aus Wirtschaft oder Politik verbrachten. Die Erfahrungen aus diesem Programm erwiesen sich in vielen Fällen für beide Seiten als gewinnbringend. Wichtig für den Verband sind zudem die Weiterbildung und die weitere Sensibilisierung zum Thema Frau.

Ihrem Verband gehören nicht nur Einzelmitglieder, sondern auch «frauenstärkende» Firmen an. Können Sie Beispiele nennen?

Wir arbeiten gut mit Swisscom zusammen, mit Nationale Suisse, der Post, der AXPO und vielen mehr. Es handelt sich mehrheitlich um grosse Unternehmen, die sich dafür interessieren, wie sie Frauen weiterbringen, wie sie weniger männlich auftreten können etwa in Inseraten, wie sie besser an Frauen herankommen. Es sind Firmen, die intern versuchen, ihre Frauen zu stärken. Sie

ben dem Geschäft läuft, ist eben auch sehr wichtig. Man muss aber erkennen können, wann der Ausstieg richtig ist, wann es nichts mehr nützt, ein weiteres Bier zu trinken. Ich nehme übrigens jeweils ein Glas Wein.

Gab es Dinge, die Sie in Ihrer Laufbahn falsch gemacht haben?

Ja. Meine männlichen Kollegen warfen jede ihrer Leistungen zehn Mal in den Raum und haben sich selber ins Zentrum gestellt. Ich habe einfach gearbeitet. Es war ein Fehler, mich nicht besser verkauft zu haben. Der Verwaltungsrat hat erst gemerkt, was ich alles gemacht habe, als ich ausgetreten bin.

Die Wirtschaftsfrauen haben das Motto «selbstbewusst, erfrischend, weiblich».

Ist das der Schlüssel zum Erfolg?

Wir wollen nicht verbissen sein, sondern wirklich selbstbewusst, erfrischend selbstbewusst. Wir sagen: Wir sind präsent, gut ausgebildet, wir können etwas. Dies sagen wir offen und mit Humor. Jammern wollen wir auf keinen Fall, das tun viele Frauen und damit habe ich Mühe.

«Den meisten CEOs ist sehr wohl bewusst, dass es mehr Frauen im Unternehmen braucht.»

unterstützen uns, sei es an Anlässen, bei Engagements wie der Mutterschaftsversicherung oder bei unserem Mentoring-Programm.

Was rät eine Mentorin einer Frau, die ins Topkader möchte?

Die Grundvoraussetzung ist, dass die Frau weiss, was sie will. Möchte sie die Karriere, die mit Vor- und Nachteilen sowie Einschränkungen verbunden ist? Bei den Frauen ist es oft so, dass sie sich nicht im Klaren sind, was sie wollen. Sie sind oft nicht zielstrebig, sondern schauen mal, wie es geht. Das ist typisch Frau.

Typisch Mann hingegen sind Rituale, von denen Frauen sich oft ausgeschlossen fühlen. Müssen sie beim Feierabendbier und den Diskussionen über Fussball dabei sein, wenn sie Karriere machen wollen?

Die Rituale muss Frau kennen, sie muss sie aber nicht unbedingt teilen. Ist sie sich bewusst, was abläuft, kann sie auch damit umgehen. Nehmen wir das Biertrinken: Ich zum Beispiel bin immer beim harten Kern, bin oft bis zuletzt dabei. Ich mache das einfach gerne. Was ne-

Männer scheinen sich in unbefriedigenden Situationen besser installieren zu können als Frauen. Fehlt es den Frauen an Durchhaltewillen?

Manchmal geben sie zu früh auf, ja. Männer können solche Situationen besser aussitzen, und sie nehmen es weniger persönlich. Sie sehen, dass es ein Teil des Spiels ist und sie haben von jung auf gelernt, in einem Team zu kämpfen und auch mal zu verlieren. Ich arbeite deshalb sehr gerne mit Mitarbeiterinnen zusammen, die intensiv Sport betrieben haben. Im Sport lernt man zu verlieren und auch wieder neu anzufangen.

Manche Frauen wollen sich aber gar nicht beteiligen an gewissen Machtspielchen.

Es gibt immer zwei Möglichkeiten: Man schaut zu, bis es einem zu dumm wird, ist frustriert und geht. Oder man unterbricht die Spielchen.

Geht das?

Sehr oft. Spielchen entstehen meistens aus einem Bedürfnis nach Anerkennung, oder sie entstehen aus Frustration. Zunächst muss man den Grund eines

Machtspiels erkennen, dann kann man ihm auch entgegenwirken. Man muss miteinander reden. Wobei Kommunikation ja eine der Stärken von Frauen ist.

Vertrauen ist gut, Quote ist besser.

Was halten Sie von diesem Grundsatz?

Ich bin eine Verfechterin der Quoten – eine der wenigen. Es braucht diesen Anstoss. Ohne Quoten geht es einfach furchtbar lange. Ich bin nun schon lange berufstätig und während dieser Zeit hat sich nichts wesentlich verändert. Das Bewusstsein zu verändern braucht enorm viel Zeit. Ich merke es an mir selber: Ich tappe auch in solche Fallen, weil ich Klischees mit mir herumtrage. Schade finde ich, dass Frauen, die es geschafft haben, gegen Quoten sind. Ich glaube, es wird sich erst etwas verändern, wenn mehr Frauen Führungspositionen inne haben und sichtbar sind. Dann spielt das Geschlecht plötzlich nicht mehr eine so grosse Rolle. Wir sehen das beim Bundesrat: Es geht dort mittlerweile weniger um das Geschlecht als um die Frage, ob jemand qualifiziert ist.

In der Politik sind die Frauen ziemlich weit gekommen, in der Wirtschaft aber nicht. Warum?

Der Einstieg in die Politik ist für Frauen einfacher, in den Parteien hat man teilweise Quoten. Wenn man irgendwo mal einsteigen kann und dann langsam und den eigenen Bedürfnissen entsprechend aufsteigen kann, ist das von Vorteil. In der Wirtschaft geht das so nicht.

Nächstes Jahr wird vom KV Schweiz erneut der Prix Egalité vergeben. Welche Rolle kann eine solche Auszeichnung spielen?

Ein solcher Preis macht bewusst, dass noch Ungleichheit da ist und das hilft, nach dem Motto «Steter Tropfen höhlt den Stein». So bemühen sich Unternehmen mehr.

Ungleichheit gibt es bekanntlich bei den Löhnen, und daran scheint sich auch nicht gross etwas zu ändern. Warum kommen wir dort nicht vom Fleck?

Es gibt verschiedene Gründe: Einerseits verhandeln Frauen schlechter. Ich erlebe noch und noch, dass Frauen mit ihren Lohnforderungen bei einem Einstellungsgespräch weit unter den Forderungen der Männer liegen. Wenn jemand 5000 Franken wünscht für eine Position, die 7000 Franken wert wäre, dann geht man noch etwas hinauf, aber nicht auf den Betrag, den die Stelle wert wäre.

Dann wäre die Lösung, dass Unternehmen im Gespräch klipp und klar sagen: So und soviel ist uns diese Position wert.

Ich habe in meinem Unternehmen eine klare Lohnstruktur eingeführt. Man kann es nur so lösen, auch in kleinen Unternehmen. Sind die Löhne transparent und klar, verschwinden die Ungleichheiten weitgehend.

Seit zwei Jahren gibt es in der Schweiz den Equal Pay Day. Trügt der Eindruck, dass dieser nicht viel bewirkt?

Ich denke, dass man von den Unternehmen klare Statements abholen muss.

Sie müssen sich dazu bekennen, Lohngleichheit einzuführen. Letztlich ist es nichts anderes als bei den Quoten. Telecom Deutschland zum Beispiel hat sich Quoten auferlegt. Das ist ein Bekenntnis nach aussen und dasselbe braucht es von den Unternehmen, was die Gleichheit der Löhne betrifft. Das heisst dann aber auch, die Saläre offen zu legen.

Davon sind die meisten Unternehmen weit entfernt.

Das ist auch ein Riesenschritt. Aber dass es oft nicht gemacht wird, hängt nicht zuletzt mit den Angestellten selber zusammen, die eine so weitgehende Transparenz gar nicht wünschen. Bei der Pensionskasse Energie wollte ich die Löhne offenlegen, doch hauptsächlich die Kadermitarbeitenden waren sehr dagegen. Die Leute, die Privilegien geniessen, wollen keine Transparenz. Dabei geht es immer um die Angst, etwas zu verlieren. Wenn man Angestellten etwas wegnimmt, sind sie demotiviert. Man muss aber auch den Mut haben – und ich kenne Firmen, die ihn hatten – einem Mitarbeitenden zu sagen «Sorry, du bist deinen hohen Lohn nicht wert».

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin.
therese.jaeggi@kvschweiz.ch

Andrea Mašek ist Context-Redaktorin.
andrea.masek@kvschweiz.ch

Trix Niederau ist freie Fotografin in Zürich.
trix.niederau@gmx.ch

Schweizerische Textilfachschule

STF

TEXTILES | FASHION | MARKETING

Höhere Weiterbildung für Ihre Karriere in der Textil- und Modebranche

- Dipl. Textilökonom/in HF **Bachelor** (Hons) in Textile Business Management
- Dipl. Produktmanager/in Textil NDS HF
- Textilkaufräu/-mann STF

Schweizerische Textilfachschule
Wasserwerkstrasse 119
CH-8037 Zürich
Telefon 044 360 41 51

www.textilfachschule.ch

Informationsabende in Zürich (19.00 Uhr):

- 6. Dezember 2010
- 26. Januar 2011
- 28. Februar 2011
- 5. April 2011
- 11. Mai 2011

Der Bachelor-Grad (Diplom) wird von der Universität und dem Vereinigten Königreich anerkannt und vergeben. Für weitere Details bezüglich der Universität und ihrer Validation: www.wales.ac.uk/validation oder validation@wales.ac.uk.