



Suzanne Ruoff

Welche Erinnerungen haben Sie von Ihrer Studienzeit in Fribourg? Wie gut waren Sie durch Ihr Studium für Ihren Eintritt in die Arbeitswelt vorbereitet? Hätten Sie sich damals vorstellen können, Konzernchefin zu werden?

Ich habe den MBA lange nach meinem Eintritt ins Berufsleben absolviert. Dadurch konnte ich die Praxistauglichkeit stetig überprüfen. Ich stellte erfreut fest, dass die Ausbildung wirklich „aus dem Leben und fürs Leben“ konzipiert war.

Sie haben Karriere in einer Branche gemacht, die für Frauen oft als schwer zugänglich bezeichnet wird. Was hat Sie am meisten dazu motiviert, sich trotzdem in diesem Bereich zu versuchen?

Die IT-Branche ist sehr frauenfreundlich, da sie schon früh auf Home-Working, Teilzeit und Job-Sharing setzte. Für mich war der Schritt dahin absolut nicht abwegig.

Wie wurden Sie von Ihren ehemaligen Arbeitgebern als Frau gefördert? Gab es Unterschiede zur Förderung Ihrer männlichen Kollegen? War es ein Nachteil, eine Frau zu sein?

Die Förderung geschah nicht aufgrund meiner Weiblichkeit. Aber es ist klar, dass ich von vielen Vorgesetzten gefördert wurde, allerdings aufgrund des Potentials, das sie in mir sahen. Das Geschlecht spielte meines Wissens dabei nie eine Rolle.

Während Ihrer Karriere bei IBM sind Sie gemäss den mir vorliegenden Unterlagen zweimal Mutter geworden. Es scheint, als ob Ihre Familie in dieser Zeit in Crans-Montana geblieben ist, während Sie in Zürich vor Ort sein mussten. Wie haben Sie unter diesen Umständen Ihre Mutterrolle ausgeübt?

Ich bin 1992 und 1993 während meiner Karriere bei IBM Mutter geworden. Damals lebten wir aber in Zollikon, nahe bei meinem Arbeitsort. Ich arbeitete Teilzeit, mein Mann und ich haben uns als Eltern die Kinderbetreuung geteilt. Der Umzug ins Wallis erfolgte zuerst saisonal nur im Winter, der definitive Wohnsitzwechsel der „Familie“ erfolgte erst mit dem Schuleintritt unserer Tochter. Allerdings stellt auch eine Teilzeitbeschäftigung grosse Anforderungen an Eltern. Man muss gut als Team harmonieren.

Welche Rolle hat global auf Ihr Handeln den stärkeren Einfluss gehabt? Die Managerin oder die Mutter? Waren die im Beruf erworbenen Management-Fähigkeiten auch im Familienleben nützlich oder eher hinderlich oder unnützlich?

Da gibt es eine Wechselwirkung. Meiner Meinung nach greift aber das Verhältnis Karriere-Mutter-Kind-Partner viel zu kurz. Lassen Sie mich dies an einem Beispiel erklären: Im Säuglingsalter können sich Kinder nicht sprachlich artikulieren, es ist an der Mutter oder dem Vater, die tatsächlichen Bedürfnisse ihres Kindes zu erkennen. Diese Sensibilität herauszufinden, was eigentlich gemeint ist, obwohl es nicht explizit ausgesprochen wird, braucht es auch im geschäftlichen Umgang. Manchmal kann man die wahren Situationen nur erkennen, wenn man sein ganzes Sensorium einsetzt um zum wahren Grund zu kommen.

Hätten Sie Ihre Karriere auch ohne die Unterstützung Ihres Mannes und seinen Verzicht auf eine eigene Karriere umsetzen können? Standen Sie je vor der Wahl Karriere oder Familie?

Wir haben die Frage umgekehrt und uns gefragt, wie wir den Wunsch nach Kindern und Karriere unter einen Hut bringen. Daraus entstanden zwei Karrieremodelle, die jeden von uns befriedigte. Mein Mann schätzte die Freiheit, als Hausmann und freischaffender Marketingberater ohne Chef wirken zu können. Als die Kinder in die Schule kamen, arbeitete ich wieder Vollzeit, da die Kinder tagsüber in der Schule waren und mein Mann reduzierte sein Pensum wieder, um zu Hause zu

sein, wenn die Kinder von der Schule heimkamen. Zu diesem Zeitpunkt waren intensive Gespräche nötig, um zu einer für alle Beteiligten zufriedenstellenden Lösung zu kommen.

Haben Sie als Frau und Mutter manchmal ein schlechtes Gewissen in Bezug auf Kinder und Partner? Würden Sie heute einen anderen Weg wählen?

Nie! Ich wusste, dass die Kinder optimal betreut sind. Da wir den Weg gemeinsam gewählt haben, sah ich keinen Grund, es anders zu machen.

Wie weit war Ihrer Meinung nach der Umstand, dass Sie zu den wenigen Frauen gehören, die in der IT-Welt Karriere gemacht haben, ausschlaggebend für Ihre Wahl als CEO der Post?

Es gibt sehr viele Frauen die Karriere machen, sie stehen allerdings weniger in der Öffentlichkeit. Diese weibliche Zurückhaltung müssen wir ändern, Frauen müssen visibler werden.

Die Post ist eines der wenigen Unternehmen, das jeden Bürger bzw. Bewohner „kennt“. Aufgrund Ihrer Laufbahn und Kenntnisse erwartet die Post möglicherweise, dass Sie völlig neue Geschäftsmodelle entwickeln lassen, die dieses „Kennen“ nutzen. Ergibt sich dadurch ein Konflikt zwischen Ihrer Aufgabe als Konzernchefin und Ihrer Aufgabe als Mutter, die Ihre Kinder möglicherweise vor solchen Geschäftsmodellen geschützt sehen möchte?

Wenn ich ein Geschäftsmodell als „schädlich“ für eine Anspruchsgruppe erachten würde, könnte ich es nicht unterstützen! Aber Sie haben recht, unseren Bekanntheitsgrad und das grosse Vertrauen unserer Kundinnen und Kunden müssen und werden wir nutzen. Dies ist unser Auftrag, den wir vom Bund als Eigner unserer Unternehmung haben.

Sie halten Frauenquoten für unnötig und setzen sich für die Frauenförderung ein. Sehen Sie heute bereits die Notwendigkeit, dass möglicherweise bald einmal auch Männerquoten gefordert werden könnten? Könnte durch den Umstand, dass heute vor allem auch der Ruf nach der Förderung von Frauen in Führungspositionen zu einem Qualitätsproblem und somit zu einem Imageproblem bei Frauen in Führungspositionen führen?

Frauenförderung gibt kein Qualitätsproblem, denn schon heute sind die Frauen sehr gut ausgebildet. Was ihnen fehlt ist der Mut, in einer Führungsposition Verantwortung zu übernehmen. Nur mit Quoten bekommen wir ein Qualitätsproblem, weil damit nicht die Fähigkeiten, sondern das Geschlecht der bestimmende Faktor sind. Wir müssen das Reservoir an gut ausgebildeten Frauen nutzen, dies ist auch ökonomisch notwendig! Es kann doch nicht sein, dass wir für viel Geld an unseren Universitäten eine (je nach Fakultät) Frauenmehrheit ausbilden, die danach der Wirtschaft nicht zur Verfügung stehen.

Sie sind jetzt erstmals Konzernchefin geworden und haben nun nebst Kunden und Konzernführung viele zusätzliche Mitspieler (Stakeholder) zufriedenzustellen. Welche Auswirkungen haben diese zusätzlichen Anforderungen auf Ihr Familienleben und Ihre Rolle als Mutter?

Unsere Kinder sind nun 19 und 21 Jahre alt. Nicht zuletzt durch unsere geteilte Betreuung sind sie sehr selbständig geworden. Sie werden diesen Sommer unser Haus verlassen um zu studieren. Mein Mann ist als Wiedereinsteiger daran, eine Karriere als Weinbauer zu starten. Dies gibt mir die Möglichkeit, meinen doch extremen terminlichen Verpflichtungen nachzukommen. Wir planen nun keine Karriereschritte mehr, aber unsere knappe Freizeit planen und gestalten wir gemeinsam. Die Familie ist für uns alle aber ein zentraler Punkt geworden, auch wenn wir nicht jeden Abend am selben Tisch sitzen.

Welchen Rat geben Sie jungen Frauen, die Karriere und Familie vereinen wollen?

Vorausschauen, planen, antizipieren!