

# Wertschätzung und Respekt

**MONIKA RIBAR, VR SBB, SWISS, LUFTHANSA, LOGITECH** Welche Herausforderungen stellen sich einem Verwaltungsrat? Wo liegen Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften? Monika Ribar spricht über ihre jahrelange Erfahrung in verschiedenen Funktionen.

INTERVIEW ANNINA HALLER, CHRISTOPH HILBER

**M**onika Ribar war 23 Jahre lang bei Panalpina tätig, zuletzt sieben Jahre als CEO. 2013 verliess sie Panalpina und widmet sich seither verschiedenen VR-Mandaten. Im Gespräch erzählt sie über ihre Erfahrungen aus Unternehmensführung und Verwaltungsräten, Erfolgsrezepte und einige Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

**Frau Ribar, seit 2009 wurden Sie mehrmals bei den «Financial Times Top 50 Women in World Business» nominiert. Was macht Sie so erfolgreich?**

Monika Ribar: Ich glaube, man muss hier zwei Dinge unterscheiden. Solche Listen entstehen ja jeweils nicht nur aus dem Erfolg einer Einzelperson, sondern dahinter steht ein ganzes Unternehmen, welches man vertritt. Das Thema Frau bzw. Diversity wird dabei mit Erfolg verknüpft, ohne dass es eigentlich zusammengehört. Erfolg ist relativ und bedeutet für mich, etwas bewegen und umsetzen zu können. Dazu gehören vor allem eine gute Ausbildung, praktische Erfahrungen und entsprechende Professionalität. Und es braucht auch immer etwas Glück dazu. Dies ist unabhängig vom Geschlecht. Als Frau braucht es wahrscheinlich aber etwas mehr Willen, Mut sowie Selbstbewusstsein, neue Themen anzugehen. Als ich bei Panalpina anfang, musste ich mich zuerst beweisen, was damals als Frau in einer Männerdomäne ziemlich Durchhaltewillen bedeutete. Aber ich liess mich nicht in das Klischee der Frau drücken, sondern widerlegte dieses einfach durch sachliche Diskussionen und zielgerichtetes, leistungsorientiertes Arbeiten. Und es klappte scheinbar.

**Welche Werte vertreten Sie?**

Mir ist Authentizität sehr wichtig, das Sich-Selber-Treu-Bleiben, kombiniert mit gegen-

seitigem Respekt. Wichtig für mich ist aber auch die Leistungsorientierung kombiniert mit Sinn für Qualität. Heute muss man besser sein als andere. Ohne das können Sie im Wirtschaftsumfeld nicht bestehen.

**Hatten Sie auch einmal Mühe, sich treu zu bleiben?**

Nein, eigentlich nicht. In gewissen Situationen habe ich gesagt: «Nein, das möchte ich so nicht.» Ich möchte mir am Morgen im Spiegel in die Augen schauen können. Das war übrigens hier und da der Grund für Veränderungen in meinem Leben.

**Leistungswille und Ethik, das beisst sich doch zum Teil?**

Nein, das glaube ich überhaupt nicht. Für mich ist immer die Frage, wie mache ich etwas und wie zolle ich dem Anderen Respekt. Das ist für mich sehr wichtig. Ich respektiere Menschen immer. Ich habe schon mehrmals Menschen klar und sachlich gesagt, dass ich von ihren Resultaten in ihrem Job nichts halte. Das bedeutet aber nicht, dass ich sie deswegen nicht respektiere.

**Sehen Sie Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Leadership?**

Ich glaube, Frauen sind kompromissloser, und zwar aus einem relativ einfachen Grund: Wir Frauen haben es eigentlich gut, denn von uns erwartet niemand eine Karriere. Wenn eine Frau kündigt, weil sie eine Familie mit Kindern hat, ist das normal. Wenn ein Mann dasselbe tut, dann schauen alle komisch. Als ich bei Panalpina aufgehört habe, haben zur gleichen Zeit weitere Konzernchefs (Männer) unerwartet aufgehört. Über deren Hintergründe wurde sofort spekuliert und viel geschrieben. Über meine Gründe der Veränderung wurde kein Wort verloren, was ich sehr positiv fand. Alle Menschen sind sowieso unterschiedlich, darum führen sie auch unterschiedlich. Ich finde Diversity

generell sehr wichtig und zwar in allen Belangen. Widersprüche, Unterschiede und verschiedene Blickwinkel bringen Teams weiter. Gerade das Logistik-Business ist sehr international und kulturübergreifend. Ich habe schon alle Ausprägungen von Diversity gesehen. Wenn Sie die Gender-Diversity im Speziellen ansprechen, glaube ich, dass Frauen anders denken als Männer. Das ist auch gut so, sonst wäre es ja langweilig.

**Sie haben vorher den Leistungswillen angesprochen. Ist dieser bei Frauen noch nicht genügend ausgeprägt, dass nicht mehr Frauen in Spitzenpositionen anzutreffen sind?**

Es geht gar nicht um den Leistungswillen. Ich kenne viele Frauen mit einem höheren Leistungswillen als Männer. Es geht darum, einen Berufsweg einzuschlagen und konsequent weiterzugehen. Vielleicht liegt es manchmal am Selbstbewusstsein, den Frauen-Klischees und -Sprüchen standzuhalten. Und manchmal sind sie halt auch wahr. Wenn ein Mann eine Stelle angeboten bekommt, fragt er als erstes «Was ver-

diene ich?» und die Frau fragt sich «Kann ich das?». Unsere Rollenvorstellungen sind im Moment einfach so. Es braucht Zeit, bis wir unsere Kultur verändert haben. Gerade in der Schweiz lassen sich Familie und Karriere noch nicht gut miteinander vereinen. Das ist heute wirklich noch schwierig. Z.B.

in den frankophonen Länder ist es viel einfacher. Warum? Weil seit vielen Jahren ein qualifizierter Arbeiter nicht genug verdient, um eine Familie zu ernähren. Das heisst, die Frau muss arbeiten. Und das erfordert auch das entsprechende Umfeld.

**War Ihr Wechsel aus der operativen Führung in den strategischen Verwaltungsrat ein geplanter Schritt oder eher zufällig?**

Das war eine Kombination verschiedener Umstände. Ich hatte bereits während meiner Zeit als CEO wenige VR-Mandate, in welchen ich ganz bestimmte Erfahrungen aus meiner operativen Tätigkeit einbringen konnte. Mir wurden immer wieder VR-Mandate angeboten, welche ich aber ausschlug, da dafür einfach keine Zeit war, um diese wirklich seriös zu betreuen. Mein Entschluss für den Weggang bei Panalpina ebnete gleichzeitig den Weg für mehr Privatleben mit meinem Mann und für weitere Verwaltungsratsmandate.

Ich habe in meiner Vita ganz viele Themen, die fast zu jedem Unternehmen passen. Und sieben Jahre CEO in einem börsenkotierten, weltweit agierenden Logistik-Unternehmen ist auch eine wertvolle Erfahrung, da praktisch alle international tätigen Unternehmen auch ein Logistik-Thema haben.

**Sie sagten, dass man sich als Frau nicht einfach in Frauenrollen drängen lassen sollte. Ist das Ihr Rezept?**

Ja. Ich habe mich immer klar über meine Professionalität definiert.

**Aber es gibt doch heute immer noch «Machokreise», die Frau und Karriere nicht zulassen (wollen)?**

Ja, das ist sicherlich so. Wobei, ein grösseres Macho-Umfeld als die Spedition können Sie sich fast nicht vorstellen (lacht). Spass beiseite: Ich rate jungen Frauen mit Karrierezielen, sich ihr Umfeld derart zu wählen, dass dies möglich ist. Wenn die Karriere einer Frau in den Kulturen von Partnern, Freunden und Familien positiv beurteilt wird, kann es klappen. Wenn nicht, wird es sehr steinig. Dies gilt übrigens grundsätzlich auch für karriereorientierte Männer.

**Wie sind Ihre Erfahrungen als Frau in Verwaltungsräten?**

Quoten für Frauen im VR sind für mich kein Thema. Es geht im VR um die Sache und um Professionalität. Quoten-Verwaltungsrätinnen ohne Sachbezug schaden dem Anliegen der Diversity. Ein VR-Mandat wird immer noch zu oft als Prestige-Job betrachtet. Spätestens seit dem Swissair-Grounding hat in der Schweiz jeder festgestellt, dass es hier eigentlich um sehr verantwortungsvolle Aufgaben geht. Und ich glaube, dass im VR die Professionalität über die letzten Jahre zugenommen hat. Mit Professionalität meine ich die Zusammensetzung des Verwaltungsrates, welcher auf die Strategie und Herausforderungen eines Unternehmens ausgerichtet sein muss, übrigens unabhängig von seiner Grösse. Früher wurden VR-Mandate meist über persönliche Seilschaften vergeben. Heute werden zum Glück immer häufiger professionelle Executive Searchers mit einer zielgerichteten Suche beauftragt. Wenn es hart auf hart kommt, sind Sie auf einen Verwaltungsrat angewiesen, in welchem unterschiedliche Kompetenzen vertreten sind. Solange alles Wonne und Waschtrog ist, ist ja alles okay. Aber in Krisen und strategischen Erweiterungen sind Sie froh, wenn Sie sich auf einen kompetenten VR verlassen können. Und mit Geschlechtern hat das überhaupt nichts zu tun.

**Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würden Sie verändern?**

Ich wünsche mir Respekt und Wertschätzung als Grundwerte bei allen Menschen. Dann würde es sicher weniger Kriege geben. Das heisst nicht, dass man immer gleicher Meinung sein muss. Aber wenn man sich respektiert, braucht es einfach mehr, bis man gewisse Dinge tut. Das gilt natürlich auch für Unternehmen. Auch da braucht es Respekt und Wertschätzung. Das sollte zur Basis werden für eine sachliche Auseinandersetzung in jeder Hinsicht. ■

Foto: zvg

## ZUR PERSON

Monika Ribar hat zahlreiche VR-Mandate, unter anderem bei Logitech, Sika, Rexel, Swiss International Airlines und der Lufthansa. Seit 2014 ist sie zusätzlich Vizepräsidentin des VR der SBB. Sie verfügt über einen grossen beruflichen Erfahrungsschatz im Bereich Logistik und Transport. Monika Ribar war von 2006 bis 2013 CEO bei Panalpina World Transport und insgesamt während 23 Jahren in verschiedenen Führungsfunktionen von Panalpina tätig, unter anderem als Chief Financial Officer.