

VIII
Verstehen, verhandeln, verändern

You must do the thing you think you cannot do.
Eleanor Roosevelt

Wie so vieles andere hat Rosmarie Michel den Kontakt mit den Medien nie gesucht, es sei denn, sie hätte Pressekonferenzen angesetzt. Aber so wie verschiedene Institutionen in der Stadt die Zürcher Unternehmerin mit den internationalen Mandaten «entdecken», so lernen die Medien, besonders die elektronischen, die Frau mit den knappen, klaren Voten schätzen.

Durch die Auftritte in den Medien sind auch einige Männer in der Wirtschaft auf mich aufmerksam geworden – nicht wegen des Leistungsausweises, sondern weil mein Bekanntheitsgrad enorm gestiegen war. Und so kam es zu Anfragen für Verwaltungsratsmandate.

Nach einem Radio-Interview erhält sie einen Anruf vom Verwaltungsratspräsidenten der Schweizerischen Volksbank: Sie hätten beschlossen, sie in diesen Verwaltungsrat zu wählen, weil sie dort noch eine Frau haben wollten. Solche Mandate in Schweizer Banken sind äusserst begehrt; wahrscheinlich hätten die meisten Menschen sich geehrt gefühlt und sofort zugesagt. Die Volksbank, eine genossenschaftlich organisierte Bank, ist Rosmarie Michel zwar sympathisch, und sie hat das Gefühl, in dieser Funktion etwas beitragen zu können. Sie ist sehr erstaunt über die Anfrage; dass es ein freudiges Erstaunen ist, merkt der Mann am anderen Ende des Telefons nicht auf Anhieb, denn sie macht keine Zusage, sondern stellt Bedingungen. Sie möchte gerne mehr wissen über die Bank, und sie bittet den Verwaltungsratspräsidenten, bei ihr vorbeizukommen – mit den letzten Abschlüssen, Informationen über Personal- und Kundenstruktur sowie den Protokollen der letzten drei Sitzungen ... Nun ist es an ihm, erstaunt zu sein, und er äussert sich auch entsprechend. Dann aber sagt er, dass er wohl schon eine Stunde in seinem Terminkalender finden könne, um das zu erledigen. Sie bittet ihn, diese Zeit zu verdreifachen. *Wir haben dann auch drei Stunden am Tisch gesessen und sind alles durchgegangen; danach habe ich gerne zugesagt.*

Rosmarie Michel gehört zu den Menschen, die sich mit Schiller sagen: «Drum prüfe, wer sich ewig bindet», auch wenn es hier nicht um die Ewigkeit geht. Bei all ihren Mandaten hat sie sich immer zuerst gefragt, was sie hier beitragen könne, welche ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten sie einsetzen könne.

Bei der Valora mit all ihrem Retailing und dem Kaffeegrosshandel habe ich sehr gut die Grundlagen meines eigenen Geschäftes einbringen können; da lagen meine Wurzeln. Ein Verwaltungsratsmandat in einem grösseren Unternehmen ist sehr anspruchsvoll. Man trägt die Verantwortung für die Strategie, die Auswahl und den Einsatz der obersten Führungskräfte sowie für die finanzielle Entwicklung. Das sind die Schlüsselaufgaben eines Verwaltungsrates, und diese Verantwortung kann nicht delegiert werden. Nachdem ich zu Hause die Verantwortung für 15 bis 20 Mitarbeiterinnen hatte, waren die Mandate bei Valora – und später bei der Credit Suisse – etwas ganz anderes: in diesen Unternehmen gingen die Mitarbeiterzahlen in die Tausende und die Finanzen ins fast Unermessliche.

Dann war auch der Grund für diese neuen Anfragen ein anderer als bei den bisherigen, wie bei den ZFV-Unternehmungen oder bei Valora. In diesen Firmen machte es insofern Sinn, eine Frau – auch wenn es die einzige war – im Verwaltungsrat zu haben, weil diese Unternehmen viel mehr Mitarbeiterinnen (Service) und Kundinnen (Einzelhandel) hatten, deren Bedürfnisse von einer Frau besser verstanden und vertreten werden konnten. Zum Teil hatten die Mitarbeiterinnen wie auch die Aktionärinnen den Wunsch geäussert, endlich eine Frau in diesen wichtigen Entscheidungsgremien zu sehen. So war sie als Frau in den späten 70er- und den 80er-Jahren deshalb sehr willkommen.

Es überrascht nicht, dass Rosmarie Michel grossen Wert auf gute Umgangsformen legt, und das geht weit über das Offenhalten von Türen und In-den-Mantel-helfen hinaus. Dazu gehört für sie auch die Selbstverständlichkeit eines guten Tischgesprächs – und bei den ersten Verwaltungsratssitzungen kommt sie noch einmal auf die Welt:

Interessant war das Verhalten von den Männern, mit denen ich zu tun hatte. Arbeiten war kein Problem, aber wenn man gemeinsam in der Kantine essen ging, fühlte ich mich ausgeschlossen. Die Männer haben sich an den Tisch gesetzt und ihre Art von Smalltalk praktiziert: Sie redeten übers Militär, über Sport, über

Freizeitbeschäftigungen wie Golfen oder die Kreuzfahrt mit «meiner Gattin». All diese Themen haben mich herzlich wenig interessiert, und damit fiel meine Daseinsberechtigung auf null. Ab und zu habe ich versucht, etwas einzuwerfen. Wenn das klappte, hatte es etwas mit meinen internationalen Erfahrungen zu tun, die bei den weitgereisten Gesprächspartnern auf Interesse stiessen. Es hat einige Zeit gedauert, bis sich in diesem Bereich etwas geändert hat.

Bei meiner Verabschiedung nach fünfundzwanzig Jahren Valora, in denen ich die letzten zehn Jahre Vizepräsidentin gewesen war, hat der Verwaltungsratspräsident gesagt, er glaube nicht, dass dieses Mandat mich sehr verändert habe, im Gegensatz zum Verhalten der männlichen Kollegen, das sich sehr wohl verändert habe. Das war wohl eines der schönsten Komplimente und hat mir bestätigt, was ich immer sage. Männer und Frauen sind verschieden, und diese Verschiedenheit soll auch in der gemeinsamen Arbeit zum Ausdruck kommen. Wir haben die Möglichkeit, miteinander zu arbeiten und als Frauen etwas beizusteuern. Ein wichtiger Leitsatz dabei ist: Die Männer sehen das Ziel und verfolgen es konsequent, wir interessieren uns für den Weg dorthin. Es ist für uns wichtig, was mit den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten auf diesem Weg geschieht.

In ihre Verwaltungsratsstätigkeit fallen auch zwei grosse Fusionen; der erste Firmenzusammenschluss betrifft die Schweizerische Volksbank, die in die Grossbank Credit Suisse integriert wird. Nicht alle Verwaltungsräte werden übernommen, aber auf die kompetente, loyale und äusserst verschwiegene Zürcher Unternehmerin möchte man nicht verzichten.

Das hatte sicher auch etwas mit meiner Herkunft zu tun: Ich bin Zürcherin, die Credit Suisse ist eine Zürcher Bank, mit Haupt-sitz am Paradeplatz mitten in Zürich. Sie ist vom Zürcher Alfred Escher, einem unserer wichtigste Wirtschaftskapitäne des 19. Jahrhunderts, gegründet worden. Man hat dort gewusst, woher ich komme und wer ich war. Der Verwaltungsratspräsident hat mit mir gesprochen, und obwohl ich mich vor dieser neuen Dimension etwas gefürchtet habe, habe ich zugesagt, und zwar aus folgendem Grund: Die Volksbank hatte eine ausgesprochen gute Personalpolitik, die Mitarbeiter wurden in den Entscheidungsprozess miteinbezogen, und es herrschte ein guter Ton. Ich wollte, dass diese Menschen, die durch die Fusion jetzt vielleicht ihre Stelle aufgeben oder ihn zumindest wechseln müssten, in das neue Firmengefüge integriert werden sollten, und hoffte, dass ich hier einen Beitrag leisten konnte, um ihnen Wege für die Zukunft zu ebneten.

Auch die Bon Appétit-Gruppe war auf dem Weg zur Expansion und zur Fusion mit einer deutschen Kette. «Es war kurz vor Ende meiner Amtszeit (Pensionierung mit 72 Jahren). Die tiefgehenden Veränderungen mussten mit den Führungskräften besprochen, Lösungen mussten gefunden werden. *Mein Anliegen, dies in einer fairen Art und Weise zu tun, konnte ich mit einem guten Team als letzte Amtshandlung verwirklichen.*

Nicht alle Mandate haben gleichviel Freude gemacht, nicht überall ist sie erfolgreich gewesen, und es liegt auf der Hand, dass ein weniger erfolgreiches Mandat besonders viel Arbeit und sorgenvolle, schlaflose Nächte bereithält:

Ein in diesem Zusammenhang erwähnenswertes Mandat war «Radio Z», ein privates Zürcher Lokalradio, das vom damaligen Stadtpräsidenten Dr. Sigi Widmer präsiert wurde. Diese Allianz von Politik, Kommunikation und Medien war hochinteressant; ich habe viel gelernt von ihm, und als er zurücktrat, hat er mich als seine Nachfolgerin vorgeschlagen. Ich habe sämtliche Turbulenzen in diesem Kommunikationssektor miterlebt: Finanzen, Marketing, neue Allianzen oder neue Strukturen, Kauf, Verkauf ja oder nein. In diesem Präsidium habe ich persönlich viele Abstürze erlebt. Die Medienverantwortlichen und die Mediengestaltenden sind starke Menschen, die natürlich ganz verschiedenartige Interessen haben und einem das Leben nicht leicht machen.

Bei einer Erneuerungswelle für das Radio habe ich zusammen mit einem der hauptverantwortlichen Führungskräfte einen neuen Geschäftsführer gesucht und gefunden. Offensichtlich nicht zur Freude aller. Nach einem kurzen Gastspiel erfolgte die Trennung. Solche Niederlagen sind in diesem grossen Entscheidungsspektrum fast unvermeidlich, aber wenn sie nicht grob fahrlässig sind, gibt es auch Möglichkeiten, sie aufzufangen. Wenn das nicht der Fall ist, wenn also Fehler zu gewichtig und nicht reparierbar sind, gibt es nur eins: Auf der Stelle zurücktreten!

So weit ist es zum Glück nicht gekommen, und Rosmarie Michel führt das auf die ihr näherstehenden Verwaltungsratskollegen zurück, die sie vor solch einem Absturz bewahrt haben.

Parallel zu diesen fordernden Mandaten ist sie immer noch in ihren internationalen Funktionen aktiv, und dann gibt es da noch ihre Bestrebungen, Frauen in Entscheidungsfunktionen zu bringen und sie besser in die Wirtschaft zu integrieren. Die Stellung der Frau in Wirtschaft, Politik und generell in der Gesellschaft sind für die Frau, die sich nie darüber Gedanken machen musste, immer ein Thema gewesen. So war die Zürcherin unter

anderem auch in der kantonalen Gleichstellungskommission und ähnlichen Institutionen wirksam und hat vielen Frauen Türen geöffnet und Wege geebnet. Als Präsidentin des Vereins «Management-Symposium für Frauen», der Trägerschaft dieser Veranstaltung, war sie in der heiklen Anfangsphase der stabilisierende Faktor und eine kluge Partnerin bei der Sponsorsuche und inhaltlichen Weiterentwicklung dieser jährlichen Veranstaltung. So wurden zum Beispiel ab dem vierten Symposium junge Frauen mit Potenzial für Leadership aus Entwicklungs- und Schwellenländern auf Kosten der Trägerschaft zur Teilnahme eingeladen.

Am spektakulärsten ist ihr das Öffnen von Türen und das Ebnen von Wegen aber wohl in ihrer Eigenschaft als *Vice-Chair* einer Institution gelungen, die sich, von Frauen gegründet, mit Kleinstkrediten für Frauen in Entwicklungsländern befasst.

Zur Zeit, da dieses Buch entsteht, sind Kleinstkredite als «Micro Credits» auf einen Schlag einer breiteren Öffentlichkeit bekannt geworden: Der Friedensnobelpreis geht im Jahre 2006 an den Wirtschaftsprofessor Muhammad Yunus aus Bangladesch, der damit für die Gründung seiner «Grameen Bank» und dem daraus resultierenden Kleinstkreditwesen für die Ärmsten der Armen in Bangladesch ausgezeichnet wird. Vielleicht ist das der Moment, wo diese breitere Öffentlichkeit auch davon Kenntnis nimmt, dass er nicht der Einzige in diesem Sektor ist. Gleichzeitig mit seiner Innovation ist Women's World Banking (WWB), eine Stiftung mit Sitz in New York, entstanden. Das Ziel, Frauen den Zugang zu Krediten zu ermöglichen, Kleinstkredite in Höhe von mindestens 50 Dollar, und ihnen damit eine Grundlage zu schaffen, sich und ihre Familien durch unternehmerische Aktivitäten aus der Armutzone zu holen, ist beiden gemeinsam. WWB geht aber noch darüber hinaus, indem sie erstens international, also auf allen Kontinenten, tätig ist und zweitens es nicht nur bei der Kreditvergabe belässt, sondern den Frauen Zugang zu unternehmerischem Know-how, Marketing und Netzwerken vermittelt und sie in Gesundheits- und Erziehungsfragen berät.

Diese Art von Tätigkeit ist für jemanden wie Rosmarie Michel geradezu ein Sogfaktor. Als Folge ihres internationalen BPW-Mandats wird sie angefragt, im *Board* dieser Stiftung – also dort, wo Strategien diskutiert und unternehmerische Entscheidungen gefällt werden – Einsitz zu nehmen. Hier kann sie die Bedürfnisse der Frauen in Entwicklungsländern, die sie im Laufe ihrer vielen Reisen kennengelernt hat, aus erster Hand einbringen und in konkrete Aktivitäten umsetzen. Das *Board* ist hochkarätig zusammengesetzt, aber es fehlt ihm das pragmatisch-unternehmerische Know-how, das jetzt mit diesem neuen Mitglied gewährleistet ist.

Ist Rosmarie Michel als Internationale BPW-Präsidentin in den 80er-Jahren zwischen Zürich und London gependelt, so tut sie jetzt als *Vice-Chair* in diesem *Board* dasselbe zwischen Zürich und New York, wo ihr Rat, ihr Verhandlungstalent und ihre Führungserfahrung im Büro an der 42. Strasse, gegenüber der berühmten New York Library, sehr gefragt sind. Zusätzlich gibt es wiederum eine rege Reisetätigkeit zu *Regional Meetings* auf allen Kontinenten und vor allem natürlich zu den Kreditnehmerinnen selbst.

Diese Aufgabe hat sich sehr schön eingefügt in meine neuen beruflichen Erkenntnisse; auf den Reisen zu unseren Kundinnen habe ich gelernt, was es heisst, Zugang zu einem Kleinstkredit zu haben. Wir haben die Kontakte mit Frauen gebraucht, um an Ort herauszufinden, was für Bedürfnisse sie wirklich haben, um ihre Sicht der Dinge kennenzulernen: Wo ist die Armutsgrenze? Was heisst Hunger? Wie reagieren diese Frauen auf das Angebot dieser neuen Starthilfen? Es war eine unglaublich bereichernde Erfahrung: Frauen zahlen ihre Kredite zu 98 Prozent zurück; sie verwenden den allergrössten Teil des Einkommens für Kinder und Familie, für Erziehung und Gesundheit und nehmen dadurch eine ganz andere Stellung in Familie und Dorfgemeinschaft ein. Damit sind eine ganze Reihe von Problemen der Entwicklungshilfe gelöst.