



DIE *Grande Dame*
DER GASINDUSTRIE

Egal in welcher Position
in ihrer Branche:
Caroline Schweisgut-
Heimgartner (47) war die
erste Frau an dieser Stelle.

UND WIESO SICH CAROLINE SCHWEISGUT-HEIMGARTNER DORT PUDELWOHL FÜHLT

Text: Sandra-Stella Triebel
Fotos: Reiner Knittel & privat

„Diese Lady hat Drive – und ist auch in einer Männerdomäne zu Hause.“ Mit diesen Worten brachte uns ein Mann vor einigen Monaten zusammen. Ich fragte zurück: „In welcher Branche ist sie denn zu Hause?“ – Es kam eine einigermaßen überraschende Antwort. „Sie ist bei der Schweizer Tochter des weltweit grössten eigentümergeführten Industriegaseunternehmens – der Messer AG in Lenzburg.“ Aha! Industriegaseunternehmen? – Ich google mal kurz. „Messer Schweiz bietet Gase und Gasversorgungsanlagen für Industrie, Medizin, Lebensmittel- und Pharmaindustrie an.“ Bei besagter Dame mit Drive handelt es sich um Caroline Schweisgut-Heimgartner – Geschäftsleitungsmitglied und Leiterin der Produk-

tion und Logistik. Das Internet verrät mir auch, dass Caroline in allen beruflichen Industriestationen ihrer Karriere jeweils die erste Frau in dieser Position war. Meine Neugier war also geweckt – und ein Treffen schnell organisiert. Mich interessierte vor allem der „unconscious bias“, den die meisten Menschen in sich tragen. Was traut man „einer Frau“ zu, was nicht? Als wären alle Frauen gleich ... Tja. Wir haben alle gewisse Stereotype und Rollenmodelle im Kopf. Häufig helfen sie uns, zu agieren und die Komplexität unserer Welt in adäquater Zeit (nämlich schnell) zu interpretieren. Dabei sind wir uns manchmal gar nicht bewusst, wie schnell wir etwas schubladisieren. Wie gern wir manchmal auch

vorschnell urteilen. Deshalb schätze ich auch genau das, was ich in meinem Job jeden Tag tun darf: Man trifft Menschen, deren Wege man normalerweise kaum je kreuzen würde, man wird häufig und gern überrascht und darf sich beständig eine neue Meinung zu einem bislang unbekanntem Themengebiet bilden. Das hält nicht nur das Gehirn flexibel. So treffe ich also die 47-jährige Caroline voller kindlicher Vorfreude.

„Was wolltest du werden als Kind?“ – Die Schweizerin antwortet zögerlich und fast etwas verlegen. „Ich wollte Chef werden!“ Selbst Entscheidungen zu treffen schien ihr offenbar schon in Kindertagen erstrebenswert. „Ich bin auch sehr freiheits-

liebend. Ich hab's nicht so gern, wenn man mich kontrolliert, bin vielseitig interessiert, will ständig dazulernen ... Ich könnte nie 20 Jahre lang denselben Job erledigen.“ Carolines Augen lachen mich an. Sich auf den eigenen Lorbeeren auszuruhen scheint ebenso wenig ihr Ding zu sein, wie den eigenen Erfolg dauerhaft nur noch zu managen. Ihre Motivation für eine Karriere, für diesen Drang nach vorn könnte man vielmehr mit dem japanischen Kaizen umschreiben: „Ich liebe es zu optimieren, Dinge weiterzuentwickeln, etwas besser zu machen, Fehler zu sehen und Prozesse daran anzupassen, dass solche nicht mehr geschehen.“ Was sie wahrlich reizt, ist das Troubleshooting. „Ich brauche immer wieder was Neues. Eine neue Herausforderung, einen neuen Auftrag.“

Caroline beschreibt sich mit klaren Worten, die irgendwie keinen Raum für etwaige Zweifel lassen könnten. Selbst ihr Privatleben bietet derweil kaum Platz für Routine. „Ich gehe selten zweimal an denselben Ort. Mein privates Umfeld macht das mit. Aber im Geschäft spüre ich schon, dass ich jemand bin, der andere überfordern kann, wo ich realisiere, dass ich hier einen Gang zurückschalten muss, wenn ich ans Ziel kommen will.“ Sich anzupassen fällt der erfolgreichen Managerin nicht immer leicht, bezeichnet sie sich selbst doch als eher ungeduldig. Genau das ist es schlussendlich aber auch, was gute Leadertypen ausmacht: zu verstehen, wer im Unternehmen mit welchem Tempo unterwegs sein kann. „Teil der Führung von Mitarbeitern ist auch, sich immer wieder Zeit dafür zu nehmen, zu überprüfen, ob alle noch auf demselben Wissensstand sind und mit den notwendigen Veränderungen mithalten können, auch wenn wir alle unter Druck und in Zeitnot sind. Es ist auch wichtig, den Mitarbeitern bewusst zu machen, dass nicht alle dasselbe Tempo gehen können. Es ist meine Aufgabe das Team quasi zu orchestrieren.“

Ein Gespräch mit der studierten Chemikerin und Ökonomin gestaltet sich leicht und fließend – Caroline antwortet schnell, prägnant und präzise und wirkt somit auf mich wie eine bewusste und reflektierte Persönlichkeit. Bereitwillig erzählt sie aus ihrer Kindheit, ihren Teenagerjahren, von dem Drang, sich zu bewegen, sich weiterzuentwickeln, stets

neugierig, ohne Vorurteile, ohne Berührungsängste zu haben. So war ihr erster Job nach der Ausbildung nicht etwa bei einem der grossen Pharmariesen, sondern bei einem Hersteller von Farbstoffen im KMU-Sektor. Einen populären, stringenten Karriereweg zu gehen schien ihr fast so etwas wie zu einfach, zu banal, zu wenig fordernd. Job Nummer zwei sollte drei Jahre später bereits eine Betriebsleiterfunktion sein. Gesagt, getan. Das war dann im Bereich Pflanzenschutzmittel bei einem Zürcher Unternehmen. „Ich war mit knapp 30 doch recht jung für so eine Führungsfunktion. Das war im Umfeld selbstbewusster Männer nicht immer so arg einfach.“ – Wie sich das denn äusserte, will ich wissen. „Ach“ ... Caroline verzieht das Gesicht. „Sie haben sich geweigert, sich mir unterzuordnen, Arbeiten auszuführen. Haben sich offen konfrontiert und mich vermutlich auch nicht wirklich ernst genommen.“ Als ich weiterbohre, wie sie in den jungen Jahren damit umging und die Probleme meisterte, überrascht mich, wie gelassen und sachlich ihre Antwort erscheint: „Ich blieb immer bewusst bei den Fakten. Und Fakt war, dass ich die bin, die das Sagen hat. Wobei ich sagen muss, dass ich die Rückendeckung meiner Vorgesetzten hatte. Ohne die ist man schnell auf dem Abstellgleis bei Eskalationen.“ Carolines grösstes Lehrstück aus dieser Zeit: das Einbeziehen des Senior Managements. Gerade bei Change-Prozessen ist es zentral, deren reiches Wissen über das Unternehmen abzuholen und mit einzu beziehen. „Das tue ich heute viel deutlicher. Denn es ist wichtig, den älteren Mitarbeitern nicht das Gefühl zu geben, es sei alles schlecht gewesen, was sie gemacht haben, und dass heute alles besser läuft.“ Häufig hält man Frauen selbst in Spitzenpositionen vor, dass sie bei Konflikten in die Emotionalität abdriften. Caroline schüttelt dabei vehement den Kopf. „Ich kenne so viele Männer, die bei Auseinandersetzungen emotional reagieren. Das ist kein Geschlechterthema aus meiner Sicht sondern ein Vorurteil gegenüber weiblichen Vorgesetzten.“

Da haben wir ihn wieder. Den „unconscious bias“. Wir halten in der allgemeinen Wahrnehmung eine Frau für emotional und attestieren ihr das automatisch auch im Berufsleben. Ob zu Recht oder nicht überprüft man nicht. Genau das sind die

unbewussten Stereotype, deren wir uns immer noch viel zu häufig bedienen – und das ist im Kern ein Minoritätenproblem – kein Gender-Thema. Das zeigen zahlreiche Studien und mein gesunder Menschenverstand. Doch – wie geht Caroline in ihrer Männerdomäne mit emotionalen Konflikten um? – Ganz einfach: „Ich gebe dem Luftablassen etwas Raum. Ich lasse also zu, dass jemand emotional ist, flucht, sich enerviert. Und sobald das geschehen ist, kann man sich wieder den Fakten widmen. Ich schaue dem Vulkan beim Ausbruch zu, kommentiere das aber nicht und verurteile es ebenso wenig.“

Es ist ein Fakt, dass Caroline Schweisgut-Heimgartner als Mitglied der Geschäftsleitung in dieser Branche ein bunter Hund ist und sämtliche „First Women Effects“ sie mit voller Breitseite traf. Gestört hat es sie nie. Chemie, Industrie – noch immer ist dies kein Tummelplatz für gut ausgebildete Frauen. So wenig, wie ich mir in meiner Karriere Gedanken machte, ob ich einer Minderheit angehöre oder wie wohl ich mich denn mit sooooo vielen Männern fühle, so wenig berührte es auch Caroline auf ihrem Weg durch die Branche. Vermutlich ist es genau die Selbstverständlichkeit, mit denen man anderen Menschen begegnet, die einen den dämlichen Geschlechterkampf vergessen lassen. „Ich fühle mich gut! Aber es ist und war bei sämtlichen Bewerbungen in meinen Jobs eine Frage, wie ich denn mit Männern zurechtkomme und ob mir das wohl Mühe bereiten würde, die einzige Frau im Betrieb zu sein.“ Den Mensch ins Zentrum zu stellen sei für sie Normalität, betont Caroline flugs. Wohl wahr. Sind wir nicht alle mehr als nur ein Träger von Funktionen, eine Arbeitsdrohne?

„Wie lange bist du denn in der aktuellen Position?“ – „Ein Jahr.“ – „Dann ist dir noch nicht langweilig?“ – Es folgt Gelächter. „Wir passen die Reorganisation dem Markt an, versuchen Wissen des Marktes zu bündeln. Was braucht unser Kunde eigentlich? Das versuchen wir gerade herauszufinden, und das ist höchst interessant. Ich möchte erreichen, dass Wissen im Unternehmen also gesammelt wird, denn Informationen über diese Branche lehrt man an keiner Schule, keiner Universität. Entsprechend ist das Behalten von Wissen ein wahrer Schatz.“