



Pamela Thomas-Graham im Gespräch mit Esther Girsberger und Patrik Müller.

FORTSETZUNG VON SEITE 13

Der Kunde ist an der langfristigen Entwicklung interessiert, und da hat die Schweiz wahrlich viel zu bieten. Sei es die politische und wirtschaftliche Stabilität oder eine sehr hochstehende Dienstleistungskultur. Für uns massgebend sind die Kundenbefragungen und die Kundengespräche. Ich kann Ihnen versichern, dass der Ruf der Schweizer Banken nach wie vor sehr gut ist, auch in den USA.

Sie haben mit Barack Obama und seiner Frau studiert.

Ja, die beiden waren zur gleichen Zeit an der Harvard-Universität wie mein Mann und ich.

Können Sie also den US-Präsidenten jederzeit anrufen und ihm die Meinung sagen?

Ich muss Sie enttäuschen. Ich gehöre nicht zu den Leuten, die ihn einfach so anrufen können (lacht).

Aber Sie treffen sich ab und zu?

An Fundraising-Anlässen, ja.

Sie sind also Demokratin?

Ja.

Haben wir weitere Druckversuche seitens der amerikanischen Regierung zu befürchten? Die USA brauchen ja Geld.

Das kann ich nicht beurteilen. Aber es ist nicht erstaunlich, dass im heutigen wirtschaftlichen Umfeld Länder versuchen, ihre Steuereinnahmen zu erhöhen.

Was vermissen Sie in der Schweiz?

Gute Hamburger!

Fast die Hälfte der CS-Mitarbeitenden sitzt in der Schweiz, obwohl der Schweizer Markt nur ein Drittel des Geschäfts ausmacht. Wird es zur Verlagerung von Jobs ins Ausland kommen – gerade auch wegen der strengen «Too big to fail»-Regulierung, die auf die Schweiz zukommt?

Das würde ich gar nicht begrüssen. Hier ist unser Heimmarkt, hier haben wir unseren Hauptsitz, wir haben eine Verpflichtung gegenüber der Schweiz, und wir haben nicht vor, das zu ändern, ganz im Gegenteil. Ich glaube eher, dass wir hier mehr Arbeitsplätze schaffen werden. Wir wollen die angesehenste Bank auf der Welt sein. Das können wir durchaus mit der gegenwärtigen Struktur, in der die Schweiz eine Sonderstellung einnimmt.

Nach welchen Prinzipien führen Sie?

Ich denke sicherlich nicht hierarchisch, ich ermutige die Mitarbeitenden, zu widersprechen. Ich denke, auf diesem Weg



Das Multitalent

Pamela Thomas-Graham ist die **erste Frau in der Konzernleitung** der Credit Suisse. Die 48-jährige Amerikanerin ist zuständig für das Personalwesen, die Unternehmenskommunikation, die Markenführung und die Werbung. Zuvor war die **Kriminalromane schreibende dreifache Mutter** als Managing Director bei der Private-Equity-Gruppe Angelo, Gordon & Co tätig, und sie leitete **das Medienunternehmen CNBC**. Während zehn Jahren war sie zudem bei der Beratungsfirma **McKinsey** tätig. Pamela Thomas-Graham besucht ihre Familie, die in New York wohnt, wenn möglich immer an den Wochenenden.

bekommt man die besten Antworten. Jeder soll seine Meinung ausdrücken können, die aus seiner Denkarbeit entstanden ist. Aber am Ende des Tages muss entschieden werden, und es liegt auf der Hand, dass dabei nicht alle Meinungen gleich berücksichtigt werden.

Ein Kritiker hat gesagt, sie seien entscheidungsfreudig im Auswechseln von Leuten, aber weniger im Erreichen von Zielen.

Wenn Sie in eine solche Führungsfunktion kommen, ist es zwangsläufig, dass sie Veränderungen vornehmen, auch beim Team. Es gab Gründe, warum man mich hierher holte, also ist es nicht weiter erstaunlich, dass ich ein Team haben möchte, das die von mir erwarteten Leistungen mit mir zusammen erreichen will und kann. Es gibt Leute, die das Unternehmen verlassen, vor allem aber habe ich Leuten, die schon bei der Credit Suisse neue und grössere Verantwortung gegeben.

In der «Handelszeitung» hiess es, Sie hätten noch nichts erreicht.

Das bestreite ich sehr dezidiert. Für die Bank ist es enorm wichtig, dass die Strategie im Personalwesen die Gesamtstrategie der Bank unterstützt. Während

der Finanzkrise haben wir wichtige Änderungen an der Gesamtstrategie vorgenommen, wie die Ausrichtung auf das Kundengeschäft und die Reduktion der Risiken. Die Anpassung der Personalstrategie an das neue Umfeld war während der Krisenjahre keine Priorität. Jetzt gehen wir daran, dies zu ändern. Und ich glaube, wir haben nun die richtigen Leute am richtigen Ort. Es mag abgedroschen tönen, aber die Menschen sind in einer Bank das Wichtigste. Für die Betreuung der Kunden ebenso wie für die Stabsbereiche brauchen wir hoch qualifizierte Leute. Wir sind ein global tätiges Unternehmen, in Singapur beschäftigen wir 5000 Mitarbeitende, und wir sind ein weltweit tätiges IT-Unternehmen. Die Aufgabe, die Mitarbeitenden zu entwickeln, ist sehr anspruchsvoll. Deshalb braucht es Zeit, die Strategie im Personalbereich umzusetzen. Ich halte es nicht für sehr sinnvoll, unreife Projekte durchzudrücken, nur um zeigen zu können, man habe innert kurzer Zeit etwas erreicht.

Sie haben 15 direkt Unterstellte. Führen Sie diese per E-Mail, nachdem Sie oft auf Reisen sind?

Die meisten sind in der Schweiz, deshalb bin ich auch sehr oft hier. Wir haben aber auch wichtige Teile meiner Organisation in den USA, London und Asien. Wir haben regelmässige Management-Meetings. Zweimal pro Jahr ziehen wir uns für eine Strategie-Retraite zurück.

Als Sie Ihren Job antraten, waren die Leute erstaunt, wie offen Sie CEO Brady Dougan widersprochen haben.

Wir haben in der Geschäftsleitung einen sehr offenen Dialog, das gilt nicht nur für mich. Das hat der Bank während der Krise geholfen, gewisse Fehler zu vermeiden. Und ich hoffe, das spricht für uns als Führungsteam! Es beweist, dass wir selbstbewusst genug sind, um uns anzuhören, was anderen nicht passt. Man sieht ja oft genug, was mit Leadern geschieht, die sich mit Leuten umgeben, die den Mut zum Widerspruch nicht haben und nur das sagen, was der Chef hören will.

Wie stellen Sie sicher, dass nichts Vertrauliches über die Bank nach aussen dringt?

Es gibt immer unzufriedene Menschen, die ihrer Unzufriedenheit durch Whistleblowing Ausdruck geben. Deshalb ist es ja auch so wichtig, dass man die Leute ernst nimmt, dass sie sich ans Management wenden und ihrem Missmut uns gegenüber und nicht gegenüber der Öffentlichkeit Ausdruck geben.

Hat Wikileaks Auswirkungen auf die CS, indem Sie jetzt noch mehr Vorstichtsmassnahmen getroffen haben?

Ich habe ja mal ein Medienunterneh-

men geführt, deshalb weiss ich schon, dass es kein absolut perfektes IT-System gibt. Datensicherheit hat für uns als Bank höchste Priorität. Die absolute Sicherheit gibt es jedoch nicht.

Letztlich ist die Zufriedenheit eines Bankers doch vor allem davon abhängig, wie hoch sein Bonus ist.

Das ist ein Klischee. Ja, die Leute in unserer Branche werden gut, ja sogar sehr gut bezahlt. Aber was sie langfristig motiviert, ist der Gedanke, dass sie ihren persönlichen Beitrag zu etwas Nachhaltigem leisten. Wir wünschen uns eine Bank, die weltweit hoch angesehen ist – nicht bloss geschätzt oder respektiert. Bewunderung drückt eine Emotion aus, und genau darum geht es. Man muss sich emotional für die Bank einsetzen wollen. Es ist selbstredend, dass das im heutigen Umfeld, in dem die Banken kritisch beäugt werden, ein sehr ehrgeiziges Ziel ist.

Wie sehen Sie denn, ob diese Emotion vorhanden ist?

Wir haben ein neues Performance-Management-Programm. Uns interessiert nicht nur, welches der einzelne Beitrag ans finanzielle Ergebnis der

«Es ist wichtig, dass Kinder eine erwerbstätige Mutter als genauso selbstverständlich erachten wie einen arbeitenden Vater.»

Bank war, sondern wir wollen auch wissen, auf welche Weise die Mitarbeitenden diesen Beitrag geleistet haben. Um dies zu messen, haben wir fünf Kategorien geschaffen. Hat beispielsweise der Mitarbeitende den Kollegen als Partner behandelt, oder war er zu stark auf seinen eigenen Vorteil bedacht? Solche Fragestellungen tragen zur emotionalen Bindung bei.

Dennoch, letztlich geht es ums Geld. Verstehen Sie, dass die Schweizer Bevölkerung empört ist über die riesigen Boni, welche die CS und andere Banken zahlen?

Unser grösstes Anliegen ist, dass der Kunde zufrieden ist und Vertrauen in uns hat, und dabei ist es natürlich sehr wichtig, was der Kunde auch zu solchen Fragen meint. Wir versuchen, uns gesellschaftlich verantwortungsvoll zu verhalten. Gleichzeitig sind wir nun mal ein globaler Finanzdienstleister, der sich auf dem Markt behaupten muss. Dazu gehören nicht nur die guten Leistungen, sondern auch die finanziellen Entschädigungen dafür.

Finden Sie genug gute Leute?

Das ist regional unterschiedlich. In Asien ist der Kampf um die Talente hart. Wenn wir wollen, dass die besten Leute für uns arbeiten, weil wir die beste Bank sind, reicht dieser Ruf nicht. Es wäre naiv zu denken, allein mit der besten Marke, dem besten Managementteam usw. würde man die besten Leute anziehen.

Also ist es eben doch nur eine Frage des Bonus!

Entscheidend ist das Wie – die Art, wie wir die Leute bezahlen. Die hohen Entschädigungen bei uns sind ja langfristig gesperrt und werden teilweise nur ausbezahlt, wenn wir erfolgreich sind. Und wir haben auch «claw-backs» für rund 7000 Mitarbeitende. Die absolute Höhe ist sicher auch ein Faktor. Man kann die Augen nicht vor dem «Kampf um die Talente» verschliessen, der immer heftiger wird.

Somit werden die Entschädigungen noch weiter steigen und steigen?

Wir sollten in keine Hysterie verfallen. Alle in unserer Branche müssen sich auf die Leistung konzentrieren, und es wird immer wieder Leute geben, die eine sehr gute Leistung erbringen und entsprechend honoriert werden müssen, weil sie ausserordentlich wertvoll für das Unternehmen sind. Aber es wäre falsch zu glauben, die Löhne würden deshalb in den Himmel wachsen.

Sie haben einen sehr anstrengenden Job, reisen um die Welt, arbeiten aber hauptsächlich in der Schweiz, obwohl Ihr Mann und die drei Kinder in den USA leben. Warum tun Sie sich das an?

Ich liebe diesen Job und bin glücklich, dass er mir angeboten worden ist. Ich bin hier, weil ich wirklich daran glaube, dass ich meinen Beitrag für den Erfolg der CS leisten kann.

Stellen Sie den Erfolg der CS über alles?

Ich bin auch in meinem Privatleben glücklicher, wenn ich eine berufliche Herausforderung meistern kann.

Plagt Sie nie ein schlechtes Gewissen, Sie seien eine schlechte Mutter, weil Sie so viel weg sind?

Meine Mutter hat ihr Leben lang gearbeitet, und es ist wichtig, dass Kinder eine erwerbstätige Mutter als genauso selbstverständlich erachten wie einen arbeitenden Vater. Es muss nicht entweder oder sein. Man kann hart arbeiten und trotzdem ein glückliches Familienleben führen. Das ist bei uns so. Ich bin absolut im Reinen mit mir selber.

Und die Kinder sehen das genauso, wenn Sie nach einer dreitägigen Asienreise mit einem Jetlag am Wochenende erschöpft zu Hause ankommen?

Glücklicherweise brauche ich nicht viel Schlaf. Ich kann im Flugzeug sofort einschlafen. Frauen, die sich wie ich für diesen Weg entschieden haben, sollten ja nicht in eine Opferrolle fallen. Jede und jeder entscheidet als Individuum für sich, was das Richtige für sie oder ihn ist.

Fühlen Sie sich als Vorbild für Frauen, die eine ähnliche Karriere machen möchten wie Sie?

Es war für mich schon eine Erleichterung, dass es zu Beginn meiner Karriere – das liegt jetzt 25 Jahre zurück – schon Frauen als Partnerinnen bei McKinsey gab, die auch Kinder hatten. Natürlich ist es manchmal hart. Aber nicht nur für Frauen, sondern genauso für Männer.

Es gibt im Topkader der CS nur eine Frau, nämlich Sie. Wird sich das in den nächsten fünf bis zehn Jahren ändern?

Ich hoffe es, und ich sehe Anzeichen, dass dem auch so ist. Wir versuchen, das richtige Umfeld dafür zu schaffen. Eine transparente Atmosphäre für alle wird sich für alle Diversity-Gruppen auszahlen.

Wann schreiben Sie Ihren nächsten Krimi?

Leider finde ich momentan keine Ruhe mehr dafür. Das war eine amüsante Zeit, als ich noch Bücher schrieb. Aber je grösser die Kinder wurden, desto mehr habe ich mich mit ihnen und weniger mit dem Schreiben von Büchern befasst. Aber auch das wird sich wieder ändern. Und vielleicht folgt dann der nächste Krimi.

AUS DEM PRIVATALBUM



Pamela Thomas-Graham mit ihrem Ehemann und ihren drei Kindern in ihrem Zuhause in New York.