Martina Koch, Leiterin Corporate & Real Estate Banking Basel, UBS Switzerland AG

«Ich möchte noch auf den Kilimandscharo.»

Seit über 25 Jahren arbeitet Martina Koch bei der UBS und hat dabei mehr als einmal neue Wege beschritten. Wie schafft sie es, ihren Pioniergeist wach zu halten? Einfache Rezepte kennt auch sie nicht. Zentral ist aber: Das echte Zuhören.

Frau Koch, was sind die Qualitäten und Charaktereigenschaften eines Pioniers?

Ein Pionier sollte neugierig sein und nicht nur den festgefahrenen Weg gehen. Es ist wichtig, andere Meinungen und Ansichten aktiv aufzunehmen und dabei visionär in die Zukunft zu denken, um mögliche Veränderungen zu antizipieren.

Und bei der Initialzündung?

Mut gehört definitiv dazu. Zu Beginn muss man Menschen überzeugen, oft ist man in der Minderheit und probiert selbst etwas aus. Es braucht einen langen Atem, um den Weg konsequent weiterzugehen. Diese Qualitäten sind bei UBS wichtig und kommen immer wieder zum Vorschein. Man sollte fähig sein, zu inspirieren und gleichzeitig auch resilient genug, um seine Ideen konsequent zu verfolgen.

Wann mussten Sie persönlich Mut zeigen?

In meinen Leadership-Funktionen. Konkret, als ich im Wealth Management ein kleines Team von fünf Leuten übernommen habe, haben wir uns zusammengesetzt und uns gefragt: „Wie wollen wir gemeinsam vorgehen in Bezug auf unsere Ziele?“ Wir haben dann, als eines der ersten Teams in der Schweiz, nicht nur Einzel-, sondern auch Teamziele definiert. Damals waren wir Pioniere in der Schweiz, die das so umgesetzt haben und das so zu tun, war mutig. In dieser Konstellation trägt jede und jeder individuell mit seiner Leistung zum Teamergebnis bei.

«Kritik ist letztlich nichts anderes als Feedback.»

Dass also Teamgeist anerkannt und gegebenenfalls belohnt wird.

Genau.

Da ging es ums Zuhören. Wie ist das praktisch gegangen?

Wir haben offen im Team diskutiert. Jeder hat seine Sichtweise eingebracht. Es war wichtig, als Führungspersönlichkeit offen mit den Betroffenen zu sprechen und alle als Team auf die Reise mitzunehmen.

Da kann die Kritik schmerzen oder schwierig werden.

Konstruktive Kritik ist notwendig, um den nächsten Schritt nach vorne zu machen. Es ist ein aktiver Dialog. Kritik ist letztlich nichts anderes als Feedback.

Das setzt die Fähigkeit des Rezipienten voraus, das so zu hören, wie es gemeint ist.

Es ist wichtig, klar und faktenbasiert zu kommunizieren und Feedback konstant zu geben und auch direkt im Dialog zu erhalten. Ein Mitarbeitergespräch im Jahr ist viel zu wenig.

Wie schwierig ist es überhaupt, in einer grossen Firma wie der UBS Pionierin zu sein?

Bei UBS wird Pionierwesen und Innovation aktiv gefördert. Ein gutes Beispiel ist die Entwicklung von UBS My Way durch zwei Kundenberater, die eine Lücke im Angebot erkannt und eine neue Kundenlösung geschaffen haben.

«Ein Mitarbeitergespräch im Jahr ist viel zu wenig.»

Betrachten Sie sich als Expertin in der Kategorie „Female Leadership“?

Ich würde mich nicht als Expertin bezeichnen, vielleicht eher als jemand mit Erfahrung.

Frauen in Führungspositionen sind gegenwärtig wieder Thema geworden. Man hat das Gefühl, dass sich Diversity zu einem Schimpfwort entwickelt hat.

Ich bin klar für diverse Teams. Für mich bedeutet „diverse“ nicht nur die Genderfrage, sondern auch verschiedene Kompetenzen, Stärken und Senioritäten. UBS fördert diverse Teams. Frauen sind oft zurückhaltender in Bewerbungsprozessen, und ich sehe es als meine Aufgabe, andere Frauen zu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen.

Über Jahrtausende anerzogene Bescheidenheit?

Die Sichtbarkeit von Frauen wird besser, aber viele stellen sich nicht gerne ins Rampenlicht. Ich darf hier in der Region bei der Verleihung des Unternehmerinnenpreises „POWHER Award“ mitwirken und sehe, dass junge Unternehmerinnen proaktiver sind.

Manchmal habe ich den Eindruck, wir leben in einer Zeit, in der alle auf Sendung sind und das Zuhören immer schwieriger geworden ist. Was ist Ihre Beobachtung?

Zuhören ist sehr wichtig. Wenn Sie in der Führung oder bei Kunden nicht zuhören, kann nichts weiter daraus entstehen.

Wie hört man richtig zu?

Die richtigen Fragen stellen und Raum geben. Es geht darum, sich die Zeit zu nehmen und den Fokus auf das Gespräch im Hier und Jetzt zu legen.

> **«Ich möchte andere Frauen ermutigen, Verantwortung zu übernehmen.»**

Wenn jemand von „Hier und Jetzt“ spricht, habe ich immer das Gefühl, er meditiert am Morgen oder macht Yoga.

Ist das so? Ich nicht. Morgens mache ich allerdings Sport, meist um fünf Uhr auf dem Crosstrainer.

Kompliment. Was haben Sie noch für Wunschträume als Pionierin in der Pipeline?

Ich möchte noch auf den Kilimandscharo. Vergangenes Jahr durfte ich nach Bhutan reisen, und der Gedanke, den Kilimandscharo zu besteigen, hat mich seitdem fasziniert.

Der Kilimandscharo ist nicht gerade nichts. Waren Sie schon in seiner Nähe?

Nein, noch nie. Es wäre etwas ganz Neues. Mich fasziniert die Tierwelt dort und die Verbindung zum Berg.

Das ist ein persönliches Projekt, eine persönliche Herausforderung. Und ein grösseres Projekt?

Die psychologische Gesundheit unserer Mitarbeitenden. Ich möchte, dass wir Plattformen haben, auf denen sich die Mitarbeitenden offen äussern und echt einbringen können, ohne Angst vor Stigmatisierung. So haben wir auch als Organisation die Möglichkeit zu lernen und weiter zu wachsen.

Sie sehen als Problem, dass die Leute befürchten, es ist nicht anonym?

Ja, eine gewisse Anonymität hilft, solche Themen nach vorne zu bringen.

> **«Veränderungen sehe ich als Chance.»**

Wir leben in unsicheren Zeiten. Sie vermitteln nicht den Eindruck, dass das für Sie eine Gefahr darstellt.

Ich sehe das Glas halb voll. Veränderungen sehe ich als Chance. Sorgen mache ich mir natürlich, aber ich gehe mit gesundem Optimismus voran und treffe realistische Entscheidungen.

Interview: thk.