

## Interview EWMD mit Ilona de March

von Dr. Karin Uphoff, geführt anlässlich der EWMD-Diskussionsrunde mit Frau de March am 17.4.2007

1. BCD Travel ist ein führender Anbieter für globales Geschäftsreisemanagement mit 12.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 12 Milliarden US-Dollar. Mit 43 Jahren sind Sie als leitende Geschäftsführerin auf höchster Ebene verantwortlich für die Belange von BCD Travel in Europa, dem Mittleren Osten, Afrika und Indien. Was hat zu diesem Erfolg geführt?

**Das müssten Sie eigentlich andere fragen...! Ich war schon immer sehr offen für neue Menschen und Herausforderungen. Mit jedem Kontakt und jeder gemeisterten Herausforderung wachsen das eigene Vertrauen und das Vertrauen anderer in die eigene Leistung. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um für anspruchsvollere Aufgaben und Positionen ausgewählt zu werden.**

2. Sie haben mehrfach den Arbeitgeber gewechselt. Welche Strategie haben Sie bei den Wechseln verfolgt?

**Ich habe die Aufgabe öfter gewechselt, nicht aber den Arbeitgeber, da ich immer in globalen Unternehmen gearbeitet habe, in denen es viele neue Herausforderungen gibt. Bei meinem letzten Arbeitgeber war ich neun Jahre, bei BCD Travel sind es nun auch schon fünf. Wenn ich gewechselt habe, habe ich immer versucht, soviel Informationen wie möglich vorab zu bekommen, um mir ein möglichst realistisches Bild machen zu können. Es bleibt ein Restrisiko. Aber wer nicht wagt, der nicht gewinnt! Jeder Jobwechsel bringt einen persönlich weiter und in den meisten Fällen geht auch ein Karrieresprung damit einher.**

3. Wie kann man sich in konjunkturabhängigen Branchen wie Airline und Touristik als Führungskraft klug positionieren?

**Ich würde „konjunkturabhängige Branchen“ gerne ersetzen durch „sehr dynamische Branchen“. Wir befinden uns in der Geschäftsreisebranche in einem permanenten Change-Management-Prozess und das seit vielen Jahren. Positionierung ist daher auch nicht mein Thema, denn es geht vielmehr um die schnelle Umstellung auf neue Situationen. Wie ein Chamäleon muss man sich auf die neuen, äußeren Gegebenheiten einstellen können. Da bedarf es einer großen Flexibilität und auch der Bereitschaft, Planungen wieder auf den Kopf zu stellen.**

4. Haben Sie ein berufliches Vorbild?

**Ein direktes Vorbild habe ich nicht. Bewundernswert finde ich den Management-Denker Jack Welch von General Electric.**

5. Viele Menschen meinen, ein Elitestudium sei heute notwendig für eine steile Karriere. Was ist Ihre Erfahrung?

**Ich glaube an den amerikanischen Traum vom Tellerwäscher zum Millionär. Ich zum Beispiel habe nicht studiert – aber mich als eidgenössisch diplomierte Handelskauffrau mit jedem Berufsjahr**

**und Arbeitsplatzwechsel weiterentwickelt. Neben der beruflichen Praxis habe ich mich ständig auch theoretisch weiter gebildet indem ich zum Beispiel mehrwöchige Kurse in Harvard und St. Gallen belegt habe. Aufgrund meiner langjährigen praktischen Erfahrung konnte ich mit den Dozenten und Professoren Management-Themen auf höchstem Level erörtern, das hat mich weiter gebracht. Ich bin dankbar für die beruflichen und persönlichen Erfahrungen, die ich im In- und Ausland gesammelt habe, und die Kontakte, die dabei entstanden sind. Das ist mein Fundament.**

6. Apropos Kontakte: Das Netzwerk EWMD (European Women`s Management Development International Network - [www.ewmd.org](http://www.ewmd.org)) bietet insbesondere Frauen eine Plattform für den Austausch von Erfahrungen und aktuellen Entwicklungen im Management. Welche Bedeutung messen Sie Netzwerken bei?

**Kontakte sind das A und O in der Berufswelt – sie können in vielerlei Hinsicht nützlich sein. Aber Beziehungen müssen ehrlich geführt und regelmäßig gepflegt werden. Dafür bieten Netzwerke eine gute Basis.**

7. Was war Ihr größter beruflicher Erfolg?

**Mein größter Erfolg war und ist es immer wieder, die richtigen Personen auf die richtigen Positionen zu setzen und dann mit diesem Team die jeweiligen Unternehmensziele zu erreichen.**

8. Was ist für Ihren Erfolg unverzichtbar?

**Ein leistungsstarkes und zuverlässiges Team.**

9. Sie sind eine attraktive Frau. Ist Ihre äußere Erscheinung Teil Ihres Erfolgskonzeptes?

**Ich habe Spaß an typgerechter Kleidung und passenden Accessoires. Trotzdem möchte ich ausschließlich nach meinen Leistungen beurteilt werden.**

10. Wie sind Sie als Chefin?

**Hart in der Sache, aber menschlich im Umgang. Wenn jemand nicht die erwarteten Leistungen bringt, rede ich nicht lange um den heißen Brei herum. Auf der anderen Seite bin ich sehr offen und erwarte, dass meine Mitarbeiter mit Problemen zu mir kommen, damit wir gemeinsam eine Lösung finden können.**

11. Welche Tugenden oder Werte sind Ihnen wichtig?

**Ehrlichkeit und Offenheit im direkten Umgang mit Menschen sind für mich unerlässlich. Ich mag keine Ja-Sager um mich herum. Ebenso ist für mich die Teamfähigkeit eine der wichtigsten Tugenden. Denn keiner von uns kann Dinge ganz alleine erreichen.**

12. Welche typisch weiblichen Eigenschaften waren Ihnen in ihrer beruflichen Laufbahn von Nutzen?

**Intuition, emotionale Intelligenz und Teamfähigkeit.**

13. Haben Sie die so genannte gläserne Decke kennen gelernt? Oder existiert die Ihrer Meinung nach überhaupt und wenn ja, wo?

**Ich habe das schon erlebt und kann die Existenz bestätigen. Es ist traurig, aber wahr, dass bis zum heutigen Tage Frauen viel mehr leisten müssen, um als Führungskraft anerkannt zu werden und weiter zu kommen als Männer. Und dies liegt auch an der gläsernen Decke.**

14. Frauen und Karriere: Was wäre Ihr Wunsch zu diesem Thema?

**Ich wünsche mir, dass Frauen gleichzeitig Frauen und erfolgreiche Managerinnen sein können, ohne dass es immer zum Thema gemacht wird.**

15. Fördern Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft andere Frauen in Ihrem Unternehmen?

**Ich fördere die Menschen, von deren Leistung ich überzeugt bin – egal ob Frau oder Mann.**

16. Sie arbeiten mit Frauen in den unterschiedlichsten Ländern zusammen. Welchen Eindruck haben Sie: Gibt es Länder, in denen es für Frauen vergleichsweise einfach ist, Karriere zu machen? Wo sehen Sie Deutschland im internationalen Vergleich?

**Wer wirklich etwas erreichen möchte, hat in Deutschland gute Chancen. Natürlich müssen für eine berufliche Karriere auch Kompromisse gemacht werden. Wenn man 90 Prozent seiner Zeit der Arbeit widmet, ist das Privatleben eingeschränkt. Wenn man den Schwerpunkt auf Privates legt, wird man die große Karriere nicht machen. Das ist international überall gleich. Wenn Sie allerdings auf die Kombinierbarkeit von Familie und Beruf hinaus möchten, gibt es sicherlich Länder wie beispielsweise Schweden oder Frankreich, wo es bessere Rahmenbedingungen als in Deutschland gibt.**

17. Der EWMD unterstützt eine Petition an den deutschen Bundesrat, die eine gesetzliche Regelung dafür fordert, dass Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen spätestens ab 2010 zu 50 Prozent mit Frauen besetzt sein müssen. Was halten Sie davon?

**Manchmal bedarf es eines gesetzlichen Anstoßes, um sinnvolle Entwicklungen ins Rollen zu bringen. Letztendlich entscheidend für einen Aufsichtsratsposten ist aber die Fähigkeit einer Person – gleich ob männlich oder weiblich.**

18. Was denken Sie über die Vereinbarkeit von beruflicher Top-Position und Familie?

**Jede Frau muss für sich entscheiden, wo sie in welcher Lebensphase ihre Prioritäten setzen möchte. Stand heute empfinde ich die Vereinbarkeit noch als schwierig. In einer wirklichen Top-Position bedarf es einer perfekten Organisation sowohl im Privaten als auch im Beruflichen. Ich finde es schade, dass brillante weibliche Führungskräfte in vielen Fällen nach der Babypause nicht oder nur sehr eingeschränkt in den Beruf zurückkehren. Da geht sehr viel Know-how verloren.**

19. Worin finden Sie Ausgleich zum Berufsleben?

**Zum einen mache ich regelmäßig Fitnessstraining. Aber ich sitze auch gerne zu Hause auf dem Sofa, lese ein spannendes Buch, schaue fern oder treffe mich mit Freunden zum Essen. Auch beim Shopping kann ich entspannen.**

20. Zeitverschiebungen, exotische Kochstile, kurze Pausen zwischen den Meetings: Wie halten Sie es auf Reisen mit dem Essen?

**Im Flugzeug esse ich außer etwas Obst grundsätzlich nichts. Vor Ort gehe ich dann gleich in die neue Zeit hinein und passe mich den lokalen Essgewohnheiten an.**

21. Wenn Sie drei Wünsche frei hätten, welche wären dies?

1. **Zeit, um an der Harvard Business School einen „Executive MBA“ absolvieren zu können.**
2. **Mit einem Corporate Social Responsibility-Projekt Kinder aus armen Regionen oder Ländern unterstützen zu können.**
3. **Mehr Frauen in Führungspositionen!**

22. Was ist Ihr Lieblingsfilm, was Ihr Lieblingsbuch?

**Im Moment lese ich „The world is flat“ von Thomas L. Friedman. Das kann ich empfehlen. Mein Lieblingsfilm ist Jenseits von Afrika.**

23. Ilona de March privat: welchen Kleidungsstil tragen Sie am liebsten?

**Ganz einfach Jeans und T-Shirts.**

24. Wie sehen Sie die so genannte Work-Life-Balance?

**Work-Life-Balance ist für mich ein wichtiges Thema. Nur wenn Berufs- und Privatleben im Einklang sind, bin ich leistungsfähig und erfolgreich.**

25. Welchen Tipp würden Sie Frauen geben, die am Anfang ihrer Karriereleiter stehen?

**Keine falsche Bescheidenheit! Zeigt, was Ihr könnt und habt Mut, auch mal neue Wege zu gehen. Vor allem, scheut nicht vor Rückschlägen. An ihnen wächst man besonders.**

---

**Die 9 Karrierestrategien der Ilona de March, leitende Geschäftsführerin  
(President & Chief Operating Officer EMEA/India) von BCD Travel**

1. Herausforderungen annehmen: Wer aus Sorge, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein, vor Herausforderungen und der Ungewissheit zurückschreckt, wird nie erfahren, was in ihm/ihr steckt.
2. Entscheidungen treffen: Eine Fehlentscheidung, aus der wir Lehren ziehen, ist besser als gar keine Entscheidung
3. Rat holen: Auch Führungskräfte sollten nicht davor zurückscheuen, andere um Rat zu fragen. Ein neuer Blickwinkel, eine entgegengesetzte Meinung können oft hilfreich bei der eigenen Entscheidungsfindung sein.
4. Sich anpassen: Wer sich einer veränderten Marktsituation, neuen Kunden oder anderen Kulturen anpasst, gewinnt an Einsichten und erhält die Chance auf Neuerung.
5. Prinzipien haben, aber nicht auf ihnen herumreiten: Prinzipien sind gut, wichtig und stärken das eigene Profil. Manchmal sind Kompromisse der Sache aber dienlicher als das Beharren auf Prinzipien. In diesen Fällen geht Lösungs-Initiative vor Prinzipienreiterei.
6. Autorität mit Feingefühl und Offenheit paaren: Klare Worte und Taten sind ein Muss für alle, die sich beruflich weiterentwickeln möchten. Wer dabei ein Händchen für den richtigen Moment und Umgangston hat, fährt besser.
7. Freundlichkeit: Freundlichkeit ist das A und O im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden. Wer freundlich ist, kann auch Unangenehmes sagen, ohne den Gegenüber persönlich zu verletzen.
8. Den Kunden als Maß aller Dinge sehen: Wer sich zu sehr mit firmeninternen Belangen beschäftigt, verliert schnell die Interessen der Kunden aus den Augen. Mit ihnen steht und fällt aber das ganze Unternehmen.
9. Leichtigkeit bewahren: Bei allen Erfordernissen im Berufsalltag sollten wir uns eine gewisse Leichtigkeit bewahren, die nach außen strahlt und das Leben schöner macht.