

«Es braucht mehr Wertschätzung und Respekt»

Sie ist Chefin von Microsoft Schweiz und hat ein Buch geschrieben über Führung. Die 47-jährige Petra Jenner führt 580 Mitarbeitende und sagt: «Führungskraft ist weiblich.» Im Gespräch mit dem SKO-LEADER erklärt die Topmanagerin, warum es in den Führungsetagen auch künftig Männer braucht und was Microsoft zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie tut.



Sie waren Geschäftsführerin von Microsoft Österreich und leiten seit einem guten Jahr Microsoft Schweiz. Warum haben Sie es als Frau so weit gebracht?

Die Schnelligkeit und die Innovationskraft der IT-Branche haben meine Karriere begünstigt, in Kombination mit meinem Durchhaltevermögen und einer gewissen Energieleistung. Hinzu kamen die Inspiration für die Sache, der Umstand, dass ich vielseitig interessiert bin, und dass ich auch mehrfach bereit war, Risiken einzugehen.

Wurden Sie mehr von Männern oder von Frauen gefördert?

Ausschliesslich von Männern. Ich habe zweimal in meinem Leben von Förderern profitiert. Aber ich lernte schon in jungen Jahren, dass ein gutes Netzwerk wichtig ist, um sich nicht von einer Person abhängig zu machen. Heute spricht man viel mehr über Fähigkeiten, die es als Führungskraft braucht. Als ich in jungen Jahren erste Führungserfahrung sammelte, waren Diversity, emotionale Führung, Burnout und dergleichen noch kein Thema.

In Ihrem Buch «Mit Verstand und Herz» stehen Sie zu Schwächen und berichten von grossen

persönlichen Tiefschlägen. Männer würden das nie tun. Warum Sie?

Ehrlichkeit und Authentizität schmerzt manchmal, erzeugt aber viel Stärke. Ich glaube, man kann auf die Dauer nur gut führen, wenn man auch selbst erlebt hat, was wirkliche Probleme sind. Warum soll man das nicht auch mal thematisieren! Es gibt heute viel zu viele Mitläufer im Management, die einfach nach Lehrbuch agieren. Sie sind austauschbar. Diese teflonbeschichteten Manager erzeugen keine Wirkung. Die Menschen fühlen sich von solchen Führungskräften auf die Dauer nicht angesprochen.

Aber man macht sich angreifbar.

Ich habe einmal in einer Sitzung preisgegeben, was mir so widerfahren ist bei Microsoft und wie ich mich dabei gefühlt habe. Darüber reden einige jüngere Führungskräfte noch heute. Warum? Weil sie merkten, dass sie ein ähnliches Gefühl auch schon hatten. Druck entsteht oftmals, weil die Menschen glauben, sie müssten perfekt sein und dürften keine Schwächen zeigen. Klar, man macht sich angreifbar, aber man erreicht die Menschen anders. Die Krise im Management haben wir auch deshalb, weil sich viele Manager nicht getrauen, sie selbst zu sein. Sie wurden von Führungskräften gefördert, die sehr patriarchalisch geführt haben.

In Ihrem Buch fordern Sie einen Paradigmenwechsel in der Führung. Sie proklamieren eine andere Wertschätzung und mehr Respekt. Der weit verbreitete kämpferische Umgangston, diese Kultur des Siegenwollens, soll nicht mehr den gleichen Stellenwert haben.

Dieses männliche Karriere- und Führungsdenken führt in die Sackgasse. Es fragen sich ja auch immer

mehr männliche Führungskräfte, was der Sinn ihres Tuns ist. In den entwickelten Volkswirtschaften wollen die Menschen über den Sinn des Handelns motiviert werden. Fehlt dieser Sinn, führt das zu Erschöpfungszuständen oder zu grosser Unzufriedenheit.

Das weit verbreitete Gockelgehabe in den Unternehmen liegt den Frauen nicht.

Ich möchte betonen, dass ich in den letzten Jahren auch viele exzellente männliche Führungskräfte kennen gelernt habe. Aber es ist schon so, dass viele männliche Rituale Frauen nerven. Sie haben keine Lust, in die Runde zu brüllen, damit sie wahrgenommen werden. Sie pflegen weniger das «Tu Gutes und sprich darüber», sondern wollen Probleme lösen und die Dinge vorwärtsbringen. Wenn Frauen von Männern bewertet werden, hört man oft: «Du musst dich mehr zeigen, du bist nicht sichtbar.» Man muss als Frau lernen, darüber zu stehen. Ich habe mich davon nie beeindrucken lassen.

Frauen führen anders, heisst es immer.

Wie denn?

Sie integrieren verschiedene Eigenschaften einfacher. Sie sind nicht grundsätzlich emotionaler als die Männer. Ich kenne sehr kühle Frauen und sehr emotionale Männer. Frauen geben zum Beispiel ungern Dinge in Auftrag, wenn sie keinen Sinn darin sehen. Männer vergeben schon mal eine solche Aufgabe, um damit zu demonstrieren: Das muss getan werden, weil wir es so wollen.

Welche Gefahren bestehen bei mehr Emotionen in der Führung?

Es geht nicht darum, alles vom Privatleben ins Geschäftliche zu transferieren. Die Befindlichkeiten



PETRA JENNER

(47) ist seit Oktober 2011 Country Manager von Microsoft Schweiz. Zuvor leitete sie die Microsoft-Niederlassung in Österreich. Die Deutsche verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in verschiedenen Unternehmen der IT-Branche. Sie ist verheiratet und lebt mit ihrem Mann am Zürichsee. Ihr neues Buch «Mit Herz und Verstand» ist bei Ariston erschienen.

zum Ausdruck zu bringen, hilft aber oft. Wichtig ist, dass man die Menschen nicht verletzt. Gefährlich wird es, wenn aus Emotionen ganz direkt Handlungen folgen. Wenn ich über einen Menschen verärgert bin, muss ich mir schon gut überlegen, weshalb. Dann kann ich auch ein vernünftiges Feedback geben. Es geht ja nicht darum, dass wir uns alle lieb haben oder uns anschreien. Wenn man aber sagen kann, dass es einem bei etwas nicht gut geht, nimmt das viel Stress weg. Viele fachliche Entscheidungen werden immer wieder hinterfragt, weil man ein anderes Thema auf der emotionalen Ebene lösen muss.

Sie sagen, dass die weiblichen Faktoren auch bei Männern stärker gefördert werden sollen. Erreichen Sie das mit Ihrer Art zu führen?

Ich glaube schon. Damit wir uns richtig verstehen, wir haben hier keine Männer, die weinend vor mir sitzen. Männer leiden emotional aber genauso unter ihren Aufgaben wie Frauen. Sie haben einfach gelernt, die Zähne zusammenzubeissen und durch-

zuhalten. Frauen sagen viel schneller: «Das tue ich mir nicht an.» Wenn Männer die Möglichkeit haben zu sagen, «hey, das macht doch keinen Sinn», dann wird es einfacher im Alltag. Wer das positiv erlebt, gibt es an seine Teams weiter.

Sie bringen gerne den Vergleich eines Unternehmens mit der Familie. Der Vergleich hinkt doch.

Finde ich nicht. Ich sage das aus der Systemik heraus betrachtet. In einer Familie gibt es in der Regel Mutter und Vater. Diese richtige Mischung gilt es in den Unternehmen anzustreben. Die Geschwister sind wie Teams. Dazu kommt die Rivalität zwischen Jüngeren und Älteren, genau wie in vielen Unternehmen. Das Bild passt gut. Es geht um das Zusammenspiel und die Dynamik. Jeder hat seine Rolle in der Familie wie im Unternehmen.

Was tut Microsoft Schweiz für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Es geht mir bei diesem Thema stark um einen Wertewandel in den Rollenbildern. Bei uns dürfen sich

Männer genauso eine Auszeit nehmen wie Frauen, um sich um die Familie zu kümmern.

Dürfen ist das eine. Machen sie es auch?

Bei Microsoft Österreich, wo ich früher tätig war, haben es einige gemacht. Hier kommt es auch immer häufiger vor. Männer reduzieren zum Beispiel ihre Arbeitszeit, um ihren Frauen wieder die Berufstätigkeit zu ermöglichen. Als Grundvoraussetzung braucht es flexible Arbeitsformen, das heisst Führen über klare Ziele und Vertrauen. Bei uns zählt das Ergebnis und nicht die Präsenzzeit im Büro.

Wie organisieren Sie das?

Vertrauen statt Präsenzkontrolle geht nur, wenn man genaue Ziele für jeden Mitarbeiter ausarbeitet. Mein Eindruck ist, dass mit der Freiheit, die Woche so zu planen, wie man es für richtig hält, sogar mehr gearbeitet wird.

Wird das nicht missbraucht?

Doch. Schwarze Schafe gibt es immer. Wenn ich das Gefühl habe, jemand bringt seine Leistung konstant nicht und ist nicht erreichbar, hat das Folgen. Ich möchte aber die Regeln nicht nach ihnen ausrichten.

Wie unterstützen Sie sonst noch?

Ganz wichtig ist für uns die Betreuung während der Mutterschaftspause. Wir halten Kontakt zu den

«Es fragen sich ja auch immer mehr männliche Führungskräfte, was der Sinn ihres Tuns ist.»

Frauen und ermöglichen eine Rückkehr in einem kleineren Pensum. In Kursen helfen wir allen Mitarbeitenden, die eigene Arbeitszeit richtig einzusetzen. In unserem «Employee Assistent Program» geht es auch um familiäre Themen, um Gesundheit, Work-Life-Balance und dergleichen. Wir schulen unsere Manager darin, zu erkennen, wenn Menschen konstant überarbeitet sind.

Macht das alles Microsoft als Arbeitgeber attraktiver?

Auf jeden Fall, und ich glaube auch, dass es richtungsweisend ist. Doch ein besseres «Employer Branding» ist nicht meine Motivation. Wir müssen nachhaltig eine Kultur schaffen, in der die Menschen das Gefühl haben, dass sie als solche ernst genommen werden und das Unternehmen sich mit ihnen auseinandersetzt.

Fördern Sie Frauen zwischen 30 und 40, bei denen die Chance gross ist, dass Sie Mutter werden, gleichermassen?

Ganz klar, ja. Die grosse Herausforderung ist ja nicht, dass sie Mutter werden, sondern, dass sie sich dann gegen den Job entscheiden. Wir müssen dafür sorgen, dass die Frauen dem Unternehmen erhalten bleiben und nach dem Mutterschaftsurlaub zurückkehren. Die meisten Unternehmen versagen genau an dem Punkt.

In der zwölfköpfigen Geschäftsleitung von Microsoft Schweiz hat es nebst Ihnen drei weitere Frauen. Ihre Personalchefin ist Mutter. Welche Erfahrungen macht sie?

Wichtig für mich als ihre Vorgesetzte ist, dass ich ihren anderen Rhythmus respektiere. Sie steht mir für intensive, gute Gespräche zur Verfügung, wenn

sie hier ist. Wenn sie von zuhause aus arbeitet, muss ich das wissen und darauf Rücksicht nehmen. Wir haben klare Abmachungen. Ich merke, dass sie sich die Zeit nimmt für ihre Familie, und das ist gut so.

Ihrer Meinung nach sind Frauenquoten keine Lösung. Warum nicht?

Woher nehme ich dann die Frauen? Es geht um die Arbeit an der Ursache und nicht am Symptom. Ich möchte nirgends die Quotenfrau sein. Es beginnt schon in frühen Jahren. Mädchen müssen lernen, dass sie auch Karriere machen können.

Seit Jahren wird über das Thema diskutiert. Passiert ist wenig. Warum?

Die demografischen Veränderungen fördern jetzt die Diskussion. Es ist aber auch eine Generationenfrage. Für heute 60-jährige Manager ist das Thema nicht von gleicher Relevanz, und es kommt auch auf die Branchen an. In der IT ist es ein Riesenthema, ebenso im Beratungsgeschäft. Kommt dazu, dass die jüngere Generation nicht mehr so arbeiten will wie wir vor zwanzig Jahren. Die sagen, dass ihnen eine gute Work-Life-Balance wichtig ist.

Wann werden wir wirklich mehr Frauen in Kaderfunktionen haben?

Wenn wir mehr Selbstreflexion in den Chefetagen haben, mehr Offenheit im Umgang miteinander und wenn wir es schaffen, uns gegenseitig wie Menschen in der Arbeitswelt zu begegnen und nicht wie Arbeitskräfte. Dann wird es vielen Menschen besser gehen, und wir werden auch mehr Frauen im Berufsleben haben. ●

Interview Michael Zollinger

«Druck entsteht oftmals, weil die Menschen glauben, sie müssten perfekt sein und dürften keine Schwächen zeigen.»



Fotos: Renate Wernli