

Petra Jenner, Country Manager von Microsoft Schweiz

«Es geht um einen Wertewandel in den Rollenbildern»

Petra Jenner, Chefin von Microsoft Schweiz, spricht sich für mehr Authentizität in der Führung aus. Im Gespräch erläutert die Chefin von 580 Mitarbeitenden ihr Führungs-Credo – und erklärt, was Microsoft in der Schweiz zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie macht. **Interview: Michael Zollinger**

Frau Jenner, in Ihrem Buch «Mit Verstand und Herz – Führungskraft ist weiblich» stehen Sie zu Schwächen und berichten von persönlichen Tiefschlägen. Die meisten Männer würden das eher nicht tun. Warum Sie?

Petra Jenner: Ehrlichkeit und Authentizität schmerzt manchmal, erzeugt aber auch viel Stärke. Ich glaube, man kann auf 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 dem Lehrbuch agieren. Sie sind austauschbar. Diese mit Teflon beschichteten Manager erzeugen keine Wirkung. Die Menschen fühlen sich von solchen Führungskräften auf Dauer nicht angesprochen.

Man macht sich angreifbar, wenn man zu Schwächen steht.

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

sche Umgangston, «diese Kultur des Siegen-Wollens», wie Sie es nennen, soll nicht mehr den gleichen Stellenwert haben.

Ja, weil uns dieses männliche Karriere- und Führungsdenken in die Sackgasse führt. Es fragen sich ja nicht nur Kaderfrauen sondern 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 er, führt das zu Erschöpfungszuständen oder zu grosser Unzufriedenheit.

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.

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 durchzuhalten. 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 in seinen Teams weiter.

Sie vergleichen ein Unternehmen gerne mit der Familie. Hinkt dieser Vergleich nicht ein wenig?

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

«In entwickelten Volkswirtschaften wollen die Menschen über den Sinn des Handelns motiviert werden.»

schon hatten. Druck entsteht oftmals, weil die Menschen glauben, sie müssten perfekt sein und dürften niemals Schwächen zeigen. Klar macht man sich angreifbar, aber man erreicht die Menschen anders. Die Krise im Management haben wir auch deshalb, weil sich viele Manager nicht getrauen, sich selbst zu sein. Sie wurden von Führungskräften gefördert, die sehr patriarchalisch geführt haben.

Sie fordern einen Paradigmenwechsel in der Führung und proklamieren eine andere Wertschätzung und mehr Respekt. Der weit verbreitete kämpferi-

Jüngeren und Älteren, genau wie in vielen Unternehmen. Es geht um das Zusammenspiel und die Dynamik. Jeder hat seine Rolle in der Familie wie im Unternehmen.

Was tut Microsoft Schweiz konkret 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 bei uns kommt es auch immer häufiger vor. Männer reduzieren etwa ihre Arbeitszeit, um ihren Frauen die Berufstätigkeit wieder zu ermöglichen. Als Grundvoraussetzung braucht es flexible Arbeitsformen, das heisst, Führen über klare Ziele und Vertrauen. Bei uns zählt das Ergebnis und nicht die physische 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 es 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 von Frauen während der Mutterschaftspause. Wir halten Kontakt zu den Frauen und ermöglichen eine Rückkehr in einem kleineren Pensum. In Kursen helfen wir allen Mitarbeitenden, die eigene Arbeitszeit richtig einzusetzen. In unserem «Employee Assistant Program» geht es auch um familiäre Themen, um Gesundheit, Work-Life-Balance und dergleichen. Wir schulen unsere Manager darin, zu erkennen, wenn Men-



Bild: Renate Wenzel

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 Verstand und Herz» ist bei Ariston erschienen.

schen konstant überarbeitet sind.

Macht das alles Microsoft attraktiver als Arbeitgeber?

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 ist für mich als ihre Vorgesetzte, dass ich ihren anderen Rhythmus respektiere. Sie steht mir für intensive, gute Gespräche zur Verfügung, wenn sie hier ist. Wenn sie von zuhause 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.

Wann werden wir substantiell 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. ■