

**KARRIERE PLÄDOYER**

**PETRA JENNER.** Sie ist selbst Spitzenmanagerin – und als Frau oft allein unter Männern. Das hat die Chefin von Microsoft Schweiz satt: Sie ruft mit ihrem Buch zum Ende des Macho-Chefs auf. Wir haben die 47-jährige zum Interview getroffen ...

# Frauen führen besser! Führen Frauen besser?

**U**nserer Wirtschaft wird langfristig ausbrennen, wenn sie weiterhin vorwiegend von Männern geführt wird“, ist Petra Jenner, 47, überzeugt. Die frühere Chefin von Microsoft Österreich wechselte vor einem Jahr zum IT-Riesen in die Schweiz. Dort hat sie ein engagiertes Plädoyer für eine weiblichere Unternehmenskultur verfasst. Was sie mit ihrem Buch „Mit Verstand und Herz“ (Ariston, € 20,60) bewirken will, welche Idee sie besser findet als die Frauenquote und wie sie

beitet, erzählt Petra Jenner im Gespräch mit WOMAN.

**„ES MUSS EMOTIONEN GEBEN DÜRFEN!“**

**Woman:** Sie rufen zu einem Führungsstil mit Herz und Verstand auf. Sind sie selbst so?

**Jenner:** Ja, ich versuche authentisch zu sein und keine Geschichten zu erzählen, die niemand hören will. Außerdem führe ich wertschätzend, klopfe nicht nur auf die Schulter, sondern mache Lob oder Kritik an einem Beispiel fest. Und ich verfolge diesen Stil mit Konsequenz. Denn zu Beginn, wenn Mitarbeiter es



nicht gewohnt sind, dass man sich als Chefin für sie interessiert, gibt es Misstrauen – nach dem Motto: „Werden wir hier alle lieb gewonnen, um dann die unangenehmen Sachen gesagt zu bekommen?“ Die Erfahrung prägt die Menschen nun mal, und es braucht Zeit, bis sie in einen neuen Führungsstil Vertrauen haben.

**Woman:** *Der, wenn es nach Ihren Vorstellungen geht, weiblich sein soll. Heißt konkret?*

**Jenner:** Dass Emotionen zugelassen werden, auch bei der Unternehmensleitung. Einfühlungsvermögen, Geduld, Toleranz, soziale Kompetenz – diese Skills werden wichtiger. Der Verstand ist ja im Biz-Kontext allgegenwärtig, aber das Herz ist die Ausnahme. Das im Gleichgewicht zu halten ist das Ziel.

**Woman:** *Führen Frauen also besser? Oder nur anders?*

**Jenner:** Sie führen anders. Ich würde sagen, beide Geschlechter sind gute Manager. Es ist wie in der Natur, da gibt es auch Tag und Nacht, Licht und Schatten. Am besten ist es, wenn ein Unternehmen von gemischten Teams geführt wird. Als Beispiel: Kommt eine Frau in ein Männerteam, gibt es sofort einen anderen Umgang miteinander, ein besseres Klima und damit auch bessere Ergebnisse. Vielleicht wird Männern durch eine Frau die Erlaubnis erteilt, endlich Emotionen zeigen zu dürfen!

**Woman:** *Die gravierendsten Fehler eines Chefs, einer Chefin?*

**Jenner:** Die Menschen nicht zu lieben, sich für etwas Besseres zu halten, damit Ungleichgewicht zu erzeugen und automatisch eine Negativspirale auszulösen.

**Woman:** *Sie schreiben: „Jede Führungskraft muss sich selbst auf den Prüfstand stellen, um ungeschönt zu klären: Wer bin ich? Was treibt mich an?“ Was ist Ihre eigene Erkenntnis?*

**Jenner:** Dass meine Herausforderung im Umgang mit der Einsamkeit liegt. Diesen Preis zahle ich nach wie vor ungerne. Ich bin auch zu dem Ergebnis gekommen, dass ich eine gute Führungskraft bin, aber es eben Bereiche gibt, in denen ich nicht Teil des Teams bin, etwa bei Feiern. Das schmerzt mich als

Mensch, als Chefin bin ich mir aber bewusst, dass das die normale Dynamik ist.

**Woman:** *Sie arbeiten seit mehr als 20 Jahren in der männerlastigen IT-Branche. Gab's den klassischen Kampf mit Vorurteilen?*

**Jenner:** In meiner Anfangszeit immer wieder. Wenn ich etwa am Telefon war, wurde ich oft gefragt, ob ich zum Chef weiterverbinden könnte. Technische Details wollten auch manche nicht mit mir besprechen. Heute werden die Vorurteile nicht mehr ausgesprochen, aber hinter vorgehaltener Hand wird wohl öfters gefragt, ob ich das draufhabe. Das fragt man bei einer Frau. Bei einem Mann auch, aber da zweifelt man weniger am Können als am Führungsstil.

**Woman:** *Das muss nerven ...*

**Jenner:** Es ist auch an der Frau, mit bösen Unterstellungen umzugehen. Wenn man neu in ein Unternehmen kommt, hat man das weniger. Wenn man aber innerhalb einer Firma aufsteigt, ist man damit konfrontiert. Was ich derzeit befremdlich finde, ist die Äußerung: Das ist unsere Quotenchefin. Ich möchte wegen meiner Leistungen und Fähigkeiten beurteilt werden und nicht nur, weil ich eine Frau bin.

**Woman:** *Welche Skills würden Sie denn selbst in jedem Bewerbungsschreiben angeben?*

**Jenner:** Ich bin belastbar, ein offener Mensch, der sehr respektvoll mit anderen umgeht und sich das auch umgekehrt erwartet. Und ich bin fair, sofern es in unserer Welt überhaupt noch Fairness gibt.

**Woman:** *Die Frauenquote fällt bei Ihnen nicht in diese Kategorie. Wie würden Sie mehr Frauen in Spitzenjobs bringen?*

**Jenner:** Man muss früher beginnen, Frauen zu fördern, und man muss jene, die ihre Familie favorisieren, motivieren, ihre Karriere fortzusetzen. Viele nämlich kommen nach dem ersten Kind nicht zurück, weil sie feststellen, dass Beruf und Familie vermutlich nicht vereinbar sind. Außerdem wird eine Frau als Mutter einfülsamer und weicher und empfindet die Arbeitswelt als verhärtet. Diesem Klima wollen sich viele nicht mehr stellen. Ein Unternehmen muss also



PETRA JENNER, 47, CHEFIN VON MICROSOFT SCHWEIZ

rechtlich einführen können, als Alternative zur klassischen Teilzeit. Für die vier Monate muss man sich dann überlegen, ob man die Aufgaben an wen anderen weitergibt oder jemanden für dieses Zeitfenster einstellt.

**Woman:** *Dann könnte folgendes Zitat aus Ihrem Buch zum Tragen kommen: „Es muss wieder erstrebenswert sein, mit dem ganzen Herzen zu arbeiten.“*

*Leben und erleben Sie das bereits so?*

**Jenner:** Jeden Tag nicht, aber es ist wichtig, Spaß zu haben, für die Mitarbeiter wie für mich. Lachen gibt Energie, und die will ich zulassen und unter-

stützen. Aber klar gibt es auch Zeiten, wo es ernst zugeht.

**Woman:** *Sie sind der Überzeugung, dass Ihr Umgang mit den Mitarbeitern irgendwann auf Sie zurückkommt, im Guten wie im Schlechten. Schon passiert?*

**Jenner:** Sehr oft, zum Glück eher die positiven Beispiele. In jüngeren Jahren gab es auch negative, aber daraus habe ich gelernt. Ich werde jetzt etwa von früheren Mitarbeitern noch immer zum Geburtstag angerufen und gefragt, wie es mir geht. Es sind die kleinen Dinge, die mich erfreuen. In der Schweiz hatte ich einen relativ einfachen Start, weil mir der gute Ruf aus Wien vorausgeeilt ist.

**Woman:** *Sie sind fast immer auf Terminen unterwegs – 2009 haben Sie uns erzählt, dass Sie schon bald keinen fixen Schreibtisch mehr haben werden. Ist es jetzt so weit?*

**Jenner:** Ja, ich habe nicht einmal mehr ein eigenes Büro. Meine Akten sind bei meiner Assistentin. Ein Besprechungsraum ist aber immer für mich reserviert. Da liegen jedoch keine persönlichen Sachen herum.

**Woman:** *Ihr Mann, Armin Schaal, ist ebenfalls Manager und viel unterwegs. Sehen Sie sich nun öfter oder seltener als in Wien?*

**Jenner:** Öfter, weil ich in Wien viel mehr Verpflichtungen am Abend hatte. In der Schweiz sehen wir uns mehrmals die Woche und wohnen auch zusammen. So gesehen ist es hier ruhiger geworden.

KATRIN KUBA ■