

# «Echte Führungskräfte polarisieren nun mal»

**Petra Jenner war Chefin von Microsoft Schweiz. Meta Hildebrand hat sich in der Gourmet-Gastronomie etabliert. Zwei sehr unterschiedliche Frauen aus zwei Generationen diskutieren über ihren erfolgreichen Weg in klassischen Männerdomänen.**

## **Frau Jenner, warum konnten Sie sich als Frau in der IT-Branche durchsetzen?**

**Petra Jenner:** Kompetenz gehörte dazu und der absolute Wille, diesen Weg zu gehen. Dazu braucht es bei Männern wie bei Frauen echte Förderer, die an einen glauben. In meinem Fall waren das Männer, und ich bin sehr dankbar, dass es sie gegeben hat.

## **War der Schritt in die erste Führungsposition am schwierigsten?**

**Jenner:** Ja, denn der ist mit der Unsicherheit aller verbunden, ob man als Führungsposition auch geeignet ist. Nach ganz oben in eine Geschäftsleitung oder in einen Vorstand ist es dann nochmals ein grosser Schritt.

**Meta Hildebrand:** In der Gastronomie ist das anders. Es gibt da vor allem Ego-Tier-

chen, und es geht weniger um Wissen teilen und dergleichen. Mit viel Willen und Einsatz kann man in der Gastronomie gut aufsteigen. Es ist aber auch eine körperliche Frage, weil es sehr anstrengend ist mit sehr langen Arbeitszeiten und kaum noch Privatleben. Da scheitern viele Frauen, weil sie das nicht wollen. Es geht auch sehr rau zu und her. Mir hat geholfen, dass es mich nie gestört hat, wenn mich jemand nicht mochte. Für mich zählte nur, ob jemand etwas zu bieten hat. Ich habe Vorgesetzte erlebt, die menschlich furchtbar waren. Trotzdem konnte ich von deren Fähigkeiten und Qualitäten profitieren. Frauen können das oft nicht trennen. Vermutlich ticke ich da eher wie ein Mann.

**Jenner:** Ich glaube, alle brauchen Förderer. Hatten Sie gar keine?

**Hildebrand:** Doch zwei. Einerseits mein Chef in der Lehre, Fabio Codarini, der für mich bis heute sehr wichtig ist, und andererseits meine Schwester, eine erfolgreiche Werberin und Unternehmerin. Sie hat mir den letzten Kick gegeben und mich gelehrt, mich auf mein Talent zu konzentrieren und alles andere abzugeben.

## **Braucht es betont männliche Eigenschaften, um weiterzukommen?**

**Jenner:** Was heisst schon männliche Eigenschaften? Das ist mir zu plakativ. Man braucht gewisse Begabungen. Man muss entscheidungsfreudig sein, und man braucht ein gutes Gespür für Menschen. Man muss wissen, wie man Teams zusammensetzt, wie man sie motiviert und weiterentwickelt. Und man muss eine Vision haben, wohin man ein Team oder eine Firma bringen will.

**Hildebrand:** In einer von Männern dominierten Gruppe kommen einfach oft die Klischees. Ich habe die Erfahrung gemacht, wenn man als Frau bestimmt auftritt, sind die Männer meistens offen dafür und hören einem zu. Frauen gehen den Konflikten halt eher aus dem Weg.

## **Waren Sie immer so forsch, wie Sie es heute sind?**

**Hildebrand:** Ich war nicht so direkt früher, habe aber mit der Zeit gemerkt, dass ich ohne diese Eigenschaft nicht vorwärtskomme.

**Jenner:** Bei mir wars genau so. Man muss sich für seine Ziele stark einsetzen. Frauen meiner Generation machen das weniger als Männer. Man muss lernen, seine Ziele zu artikulieren und mutig zu sein und sich zum Beispiel überhaupt erst zu bewerben für gewisse Stellen.



**PETRA JENNER**

(50) war in leitenden Funktionen bei Microsoft, zuletzt als Chefin von Microsoft Schweiz. Heute ist sie Vice President Innovation & Transformation Europe Central bei salesforce.com, einem Anbieter von Cloud Computing-Lösungen.



**META HILDEBRAND**

(33) führt in Zürich das Restaurant Le Chef Metas Restaurant. Sie wurde in der Schweiz und in Deutschland bekannt als TV-Köchin und wirkte zuvor mit Erfolg in ihrem ersten eigenen Lokal «Meta's Kutscherhalle».

### Frau Jenner, Sie starteten Ihre Karriere Anfang der 90er-Jahre, Frau Hildebrand 20 Jahre später. Was hat sich in der Zeit verändert?

**Jenner:** Ich glaube nicht viel. Auch mir sagte man immer, ich sei zu jung oder habe noch zu wenig Erfahrung. Kompetenz war kaum ein Thema. Mich hat immer sehr gestört, dass das Alter und die Branchenexpertise im Zentrum standen. Von diesen Konventionen habe ich mich als Vorgesetzte gelöst und gesagt, wenn jemand eine andere Ausbildung hat, kann das gut sein, weil unterschiedliche Sichtweisen befruchten. Das hat natürlich polarisiert. Aber echte Führungskräfte polarisieren nun mal.

### Frau Hildebrand, wie gewinnen Sie als Chefin die Menschen für sich?

**Hildebrand:** Ich habe einen schlechten Führungsstil, weil ich eigentlich viel zu nett bin. Das gilt nicht, wenn es um meine Gerichte und die Umsetzung geht. Da bin ich knallhart und konsequent. Aber sonst habe ich viel Verständnis für die Leute und fördere viel auf der menschlichen Schiene. Meine Stellvertreterin zum Beispiel deckt mir 24 Stunden den Rücken. Wenn ich sie anschreie, mache ich alles kaputt. Das will ich nicht.

### Sie sind sehr nahe bei Ihren Leuten?

**Hildebrand:** Ja, sehr.

### Das wollen viele Führungskräfte nicht.

**Hildebrand:** Ich kann nicht anders. Die Gastronomie ist ein sehr sensibles Feld und leider werden die Leute von den Gästen oft sehr schlecht behandelt. Ich erlebe in meinem Restaurant junge 30-jährige Gäste in Managementfunktionen, die stehen auf und sagen: «Mir ist die Gabel heruntergefallen.» Und ich sage dann: «Ja, Ihnen ist die Gabel heruntergefallen und jetzt?» Ich bin doch nicht das Dienstmädchen! Es sind übrigens selten Frauen, die sich so aufführen.

**Jenner:** Frau Hildebrand, warum sind Sie Unternehmerin geworden? Ich habe dieses Risiko immer gescheut.

**Hildebrand:** Ich hatte immer wieder Chefs, bei denen ich mich fragte, warum sie in diese Positionen kamen, und ich hatte keine Lust mehr darauf. Also musste ich handeln und versuchen, eine bessere Chefin zu sein.

### Braucht es Emotionen in der Führung?

**Jenner:** Kein Mensch ist nicht emotional. Genau so wie man nicht nicht kommunizieren kann. Männer thematisieren Gefühle im Geschäftsleben in der Regel

nicht. Ich habe das in kleineren Gruppen immer wieder angesprochen. Am Anfang war es für einige befremdlich, im Endeffekt wirkte es aber bereinigend. Führung polarisiert sowieso, und deswegen ist es ja so wichtig, eine gesunde Feedback-Kultur zu schaffen. Die internen Reibungsverluste sind oftmals viel zu hoch. Nur weil man nicht darüber reden will, heisst es nicht, dass Emotionen nicht da sind. Vieles wird einfach weggeschwiegen. Das ist der grösste Fehler und hindert Teams daran, sich auf den Markt und die Kunden zu konzentrieren.

**Hildebrand:** Meine Branche ist fast zu emotional. Ich muss eher sagen: Hey, seid mal sachlich, es muss nicht immer nach dem Puls und dem Tagesgemüt gefragt werden. Aber ich glaube, in den Top-Positionen gibt es sowieso viel Emotionales. Es geht gar nicht ohne. Man ist verletzt. Man hat Mut, verspürt Glück oder auch Hass.

### Wie wichtig sind für Sie beide Frauennetzwerke?

**Jenner:** Ich halte nicht viel von reinen Frauennetzwerken. Man networkt, weil es wichtig ist, und dann ist es immer geschlechterübergreifend.

**Hildebrand:** Das sehe ich genau gleich. ●

Moderation: Michael Zollinger

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** IAP  
Institut für Angewandte  
Psychologie

# Karriereleiterin

» Führungskräfteentwicklung &  
Coaching am IAP

