

Sie lieben ihren Job ...

Während ganz Deutschland über die Quote streitet, haben Frauen bei MICROSOFT in München das Topmanagement erobert. Von 15 Geschäftsführern sind sieben Frauen. Das ist ein Anteil von über 40 Prozent. Wie konnte das bloß passieren? Ein Besuch auf Deutschlands weiblichster Chefetage

Text DORIS SCHNEYINK Fotos FRANK BAUER



Wir sind die Chefinnen

Die Managerinnen Brigitte Hirt-Höfer (l.), Angelika Gifford, Jane Gilson, Dorothee Stolzenberg, Anja Krusel, Jutta Schneider und Dorothee Ritz im Technology Center von Microsoft Deutschland in München. „Natürlich ist es für Frauen schwieriger, akzeptiert zu werden, aber wenn man es geschafft hat, ist es toll“, sagt Jutta Schneider

... und ihre Kinder

Legostatt Laptop
Das Wochenende gehört den Kindern. Brigitte Hirl-Höfer hat die Kolleginnen zum Frühstück eingeladen. Von links: Ronja, 8, nach einem Sportunfall mit blauem Auge, ihre Mutter Dorothee Stolzenberg, Friedrich Ritz, 2, Jutta Schneider und Annabell, 13, Jonathan Stolzenberg, 7, Dorothee Ritz mit Helena, 3, Felix Hirl-Höfer, 8, und seine Mutter, Bruder Leo, 5, liegt auf dem Tisch, daneben Kevin, 6, und Angelika Gifford





Familie Gifford

7.30 Uhr

Kevin frühstückt mit seinen Eltern

Entscheidungen treffen kann die Managerin Angelika Gifford überall. Im Auto, im Flugzeug, beim Friseur oder hier, im völlig überheizten Vorraum eines Schwimmbades im Marriott Hotel Freising.

Es ist Mittwoch, 17 Uhr. Gleich beginnt der Seepferdchenkurs ihres Sohns Kevin. Angelika Gifford sitzt auf einem Korbhocker, hat ihren zerschrammten Laptop aufgeklappt und sich das Handy ans Ohr geklemmt. „Nicole, lass uns noch mal die Slides für den Vortrag morgen besprechen.“ Seite für Seite gehen die Managerin und ihre Mitarbeiterin eine Präsentation durch.

Zwischendurch dreht Angelika Gifford sich um und beobachtet durch eine große Glasscheibe die Schwimmversuche von Kevin. Der Kleine taucht und planscht und macht angestrengt Schwimmzüge. Dann winkt er ihr zu, und sie lacht zurück und sagt ins Handy: „Die Einladung vom Steinmeier in Berlin ist gut, block mir den Abend bitte im Kalender.“ Der Fraktionschef der SPD will bei einem Abendessen mit sechs hochkarätigen Managerinnen über die Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft diskutieren. Angelika Gifford ist im politischen Berlin bestens vernetzt. Seit Kurzem gehört sie dem Vorstand der Atlantik-Brücke an, einem der einflussreichsten „Old-Boys-Netzwerke“ der Republik. Alles superwichtig. Aber genauso wichtig sind ihr in diesem Moment die



8.30 Uhr

Der Schulbus holt den Kleinen ab



10.30 Uhr

Angelika Gifford in einem Meeting



17.15 Uhr

Kevin schwimmt, Mama arbeitet



18 Uhr

Kevin ist stolz auf seine Fortschritte

Fortschritte ihres Sohnes. „Du, Nicole, wenn du Kevin jetzt sehen könntest, der schwimmt so toll... und mach bitte Schluss, es ist schon halb sechs.“

Angelika Gifford, die alle nur „die Angie“ nennen, hat den Sprung in die Führungsetage von Microsoft Deutschland geschafft – einem Unternehmen mit 2400 Mitarbeitern und 2,3 Milliarden Euro Umsatz. Normalerweise ist die Luft so weit oben für Frauen ziemlich dünn. Doch bei Microsoft befindet sich die Angie in bester Gesellschaft: Erst im Januar kam Anja Krusel neu dazu, die zuvor bei Philips in den USA Karriere gemacht hatte.

Nun sind von den 15 Geschäftsführern, die das Unternehmen leiten, sieben Frauen – Jane Gilson, Brigitte Hirl-Höfer, Anja Krusel, Dorothee Ritz, Jutta Schneider, Dorothee Stolzenberg und natürlich die Angie. Fünf der sieben Managerinnen sind zudem Mütter. Damit hat das Unternehmen die weiblichste Chefetage Deutschlands – und das ist eine ziemliche Provokation. Denn wenn es hier klappt mit den Frauen und den Kindern und der Karriere, warum dann eigentlich nicht im Rest der deutschen Wirtschaft? Gerade einmal neun Prozent der Führungsjobs in großen Unternehmen sind mit Frauen besetzt. In den Dax-30-Vorständen sogar nur 2,2 Prozent. Damit steht die deutsche Wirtschaft im internationalen Vergleich miserabel da, noch hinter Ländern wie Brasilien, China oder Russland.

Seit Wochen wird in Deutschland heftig darüber gestritten, warum das so ist. Warum verschwinden so viele talentierte Frauen auf dem Weg nach oben? Werden sie von ihren Chefs fies diskriminiert? Erliegen sie dem Mutterkult? Oder sind sie einfach nicht clever genug? Das jedenfalls wirft die Publizistin Bascha Mika in ihrem Buch „Die Feigheit der Frauen“ ihren Geschlechtsgenossen vor. Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen (CDU) dagegen kritisiert die Wirtschaft scharf: „Die freiwillige Vereinbarung der Privatwirtschaft, den

Frauenanteil zu erhöhen, ist krachend gescheitert.“ Sie drohte den renitenten Dax-Managern mit einer gesetzlichen Frauenquote von 30 Prozent. Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) kassierte den umstrittenen Vorschlag zwar umgehend wieder ein, doch sie lud die Personalchefs der Dax-Unternehmen für den 30. März zum Quotengipfel nach Berlin. Die Botschaft: „Wenn Sie nicht kreativ werden, dann werden wir kreativ.“

München, Unterschleißheim. Die Zentrale von Microsoft Deutschland liegt in einem fünfstöckigen, geschwungenen Bürobau; das Foyer ist hell und transparent. In der Coffee Lounge sitzen einige „Microsofties“, wie sich die Mitarbeiter intern gern nennen, auf schicken Lederhockern und trinken einen Latte. Zwei junge Männer in Jeans und kariertem Hemd trappeln wie wild mit den Füßen und liefern sich ein digitales Wettrennen an einer Kinect-Spielekonsole. Die Atmosphäre wirkt locker und leicht, typisch IT-Branche eben. Doch natürlich geht es auch hier um Leistung, um das Erreichen ehrgeiziger Zahlen. Microsoft Deutschland – das ist eine gigantische Marketing- und Vertriebsmaschine für Windows-Betriebssysteme, für Office-Software, für Unterhaltungsgeräte und Dienstleistungen. Weltweit setzt der amerikanische Softwareriese über 60 Milliarden Dollar um.

Wer hinaufwill in die deutsche Geschäftsführung, fährt mit dem Aufzug in den dritten Stock. Die Chefs und Chefinnen arbeiten in einem Großraumbüro, Seite an Seite mit ihren jeweiligen Assistenten. Alle duzen sich. Einige laufen mit ihrem Laptop über den Gang und stöpseln ihn in den kleinen, gläsernen Besprechungsräumen ein, wo sie sich zu Meetings zurückziehen. Die Topfpflanzen könnten mal gegossen werden.

Wenn man die Personalchefin Brigitte Hirl-Höfer, die alle nur „die Gitti“ nennen, nach den Gründen für den Frauenboom fragt, sagt sie: „Der wichtigste →

Grund ist sicher, dass Frauen in Führungspositionen wirklich gewollt sind.“ Nicht aus Idealismus, sondern weil das Unternehmen, fest davon überzeugt ist, dass diese Strategie einen Mehrwert bringt. „Wir wollen die Besten. Da kann man nicht auf die hoch qualifizierten Frauen verzichten.“

Das klingt so einfach, so klar, so gradlinig. Aber Chefetagen rosa färben ist psychologische Schwerarbeit. „Man muss die weiblichen Talente überhaupt erst einmal sichtbar machen“, sagt Brigitte Hirl-Höfer. Wenn sie mit Headhuntern zusammenarbeitet, bittet sie darum, dass mindestens eine Frau auf der Shortlist stehen müsse. Die Ausrede, man finde leider keine, lässt Brigitte Hirl-Höfer nicht gelten. „Dann muss der Headhunter halt die Extrameile gehen, es gibt diese Frauen, man muss sie nur sehen können.“

Ein anderes Beispiel ist die interne Talentsuche. Bei Microsoft urteilen nicht nur Männer darüber, wer als „High Potential“ infrage kommt, sondern selbstverständlich auch Frauen. „Was ein Mann als Entscheidungsschwäche auslegt, beurteilt eine Frau womöglich als kluges Nachfragen“, beschreibt Hirl-Höfer die unterschiedlichen Blickwinkel.

So hat das Unternehmen Frauen systematisch ins Visier genommen und lässt sie auch nicht so einfach wieder heraus. Selbst dann nicht, wenn sie Kinder bekommen. Anders als in den meisten Unternehmen bedeutet eine Schwangerschaft bei Microsoft nicht das sichere Karriere-Ende. Im Gegenteil.

Brigitte Hirl-Höfer wurde zur Personalchefin von 2400 Mitarbeitern befördert, als sie gerade mit ihrem zweiten Sohn in der Elternzeit war. „Natürlich habe ich überlegt, willst du das, mit zwei kleinen Kindern noch einmal neu durchstarten, aber dann habe ich gemerkt, dass ich dafür brenne.“

Auch Angelika Gifford wollte sich nie auf eine bestimmte Rolle reduzieren lassen. Sie war gerade dabei, für Microsoft das Geschäft mit dem „Public Sector“ völlig



19 Uhr

Kinderfrau Gerda hilft beim Kochen



19.15 Uhr

Angelika Gifford telefoniert von zu Hause mit den USA



20.30 Uhr

Vor dem Schlafen wird gekuschelt

„Eine Quote finde ich schwierig, aber so unverbindlich wie bisher geht es auch nicht weiter“

Angelika Gifford

neu aufzubauen – mit Ministerien, Bundesbehörden, Hochschulen, Krankenhäusern. Da wurde sie mit Kevin schwanger. Kind oder Karriere? Mutter oder Managerin? Für Angelika Gifford keine Frage. Beides natürlich.

Sie liebt ihren Sohn, aber sie nimmt sich die Freiheit, ihre Mutterrolle anders auszufüllen, als es von Frauen gemeinhin erwartet wird. Zwei Monate nach Kevins Geburt flehte sie ihr Team an: „Lasst mich bitte mal wieder bei einem ‚Call‘ dabei sein“, einer Telefonkonferenz, „ich muss etwas anderes hören als ‚dada‘ und ‚gugu‘.“ Nach drei Monaten stieg Angelika Gifford wieder richtig ein. Kevin wurde von einer Kinderfrau betreut. „Ich wusste immer, dass er in guten Händen ist“, sagt sie. Heute, da er sechs Jahre alt ist, fällt es ihr viel schwerer, sich von ihm zu trennen und auf das abendliche Kuschneln zu verzichten, wenn sie auf einer Dienstreise ist.

Ihre Tage als Mutter und Managerin sehen nun so aus: Wenn Kevin morgens um sieben zusammen mit dem Rauhaardackel Trixi die Treppen herunterkommt, hat sie meistens schon eine halbe Stunde Arbeit am Laptop hinter sich. Ihr Mann Patrick ist Amerikaner und arbeitet ebenfalls in der IT-Branche. Schulbrot schmierer ist sein Job, dann frühstücken alle drei im Wintergarten, von dem aus man an klaren Tagen die Alpen sehen kann. „Hast du mein Star-Wars-Buch aus der Bücherei gesehen?“, fragt Kevin. „Nein, Kevi, vielleicht ist es oben.“ Sie packt die Brotzeit in den Rucksack, Kevin braucht noch ein Spiderman-Pflaster für seinen Zeigefinger. Um 8.30 Uhr wird er von einem Bus abgeholt, der ihn zur International School bringt. „Das ist ein großer Luxus, früher, als ich ihn zum Kindergarten fahren musste, waren die Morgen viel unruhiger“, sagt Angelika Gifford. Die Schule ist teuer, aber als gut bezahlte Doppelverdiener mangelt es der Familie Gifford nicht an Geld, sondern immer nur an Zeit. Kaum sitzt Angelika Gifford im Auto, hat sie

bereits ihre ersten Calls. Und im Büro in Unterschleißheim geht es weiter mit Meetings im Halbstundentakt.

Um elf Uhr wollen zwei ihrer Mitarbeiter ein Feedback auf eine Idee, die in der amerikanischen Zentrale in Redmond gut angekommen ist: Ab dem Herbst werden die deutschen Unis von Erstsemestern überrannt werden wegen der Abschaffung der Wehrpflicht und der doppelten Abjahrgänge. Die Idee ist, mit Technologien wie Live-Streaming und E-Learning die überfüllten Hörsäle zu entlasten – und Geld zu verdienen. Das Problem ist die Ausgabenpolitik der Länder, über die Angelika Gifford sich sehr ärgert. „WC statt PC“, lästert ein Mitarbeiter, und die Chefin muss lachen. „Lasst uns zum Sommersemester einen Campus ausstatten und Erfahrungen sammeln“, sagt sie.

Nächstes Meeting. Dann: eine halbe Stunde E-Mails bearbeiten. Dann: Mittagessen. Doch das fällt heute aus, weil sie sich mit einer Nachwuchsmanagerin trifft, die sie als Mentorin unter ihre Fittiche genommen hat und die ihren Rat braucht. Danach Kundengespräche. Und um 16.05 Uhr fährt sie los, um Kevin von der Schule abzuholen. Und wenn sie sagt: „16.05 Uhr“, dann meint sie auch 16.05 Uhr, keine Minute später. „Ich baue ständig kleine Zeitpuffer ein“, sagt sie.

Ihre Kollegin Dorothee Ritz, die ebenfalls zur Geschäftsleitung gehört, ist ähnlich durchgetaktet. Die promovierte Juristin machte einen Karrieresprung, als sie gerade mit ihrem zweiten Kind in Elternzeit war – nun steht auf ihrer Visitenkarte „General Manager Consumer & Online Deutschland“, sie leitet ein Team von 100 Mitarbeitern und vermarktet die neue Betriebssystem-Generation Windows 7. „Das war natürlich ein verlockendes Angebot.“ Statt wie geplant sechs Monate blieb sie drei bei ihrem Sohn Fritzli.

Fühlt sie sich als Rabenmutter? Dorothee Ritz, aus der norma- →



**Familie Hirl-Höfer
6.50 Uhr**

Noch sitzen alle entspannt beim Frühstück

lerweise die Sätze nur so hervorsprudeln, überlegt und streicht sich die langen, blonden Haare zurück. „Nein, die Kinder spüren sehr genau, dass die Beziehung zu mir eine besondere ist.“

Genau wie ihre Kollegin Angelika Gifford ist die Managerin eine Morgens-und-abends-und-Wochenend-Mama geworden. Ansonsten sind Helena, 3, und Fritzl, 2, unter Remote Control – Kindergarten, Kinderfrau und zwei Omas wechseln sich mit der Betreuung der Kleinen ab. Dorothee Ritz' Mann macht als Anwalt ebenfalls Karriere und kann ihr nicht den Rücken freihalten. Dafür stehen seine Assistentin und ihre in engem Onlinekontakt und behalten die Termine der viel beschäftigten Eltern im Auge. Damit es bloß nicht passiert, dass Mama und Papa gleichzeitig morgens um sieben im Flieger sitzen. Einer muss ja für die Kinder da sein.

„Vielleicht ist es ganz gut, dass nicht wir mit unserer vollen Wucht und Energie auf die Kinder losgelassen werden, sondern andere, die das Leben eher entschleunigen“, sagt Dorothee Ritz.

Ja, vielleicht ist das wirklich ganz gut so. Es wird einem ja schon schwindlig vom Zuhören. Wie hält sie dieses Tempo, dieses ständige Durchgetaktet-Sein bloß aus?

Brigitte Hirl-Höfer sagt: „Natürlich ist es nicht immer einfach, es gibt schwierige Situationen wie in jeder Familie.“ Wenn die Kinder krank sind zum Beispiel. Die Personalchefin bleibt dann in der Regel einen halben Tag zu Hause



7.30 Uhr

Nun aber los – in die Kita und ins Büro



10 Uhr

Wochenplanung mit der Assistentin



17 Uhr

Brigitte Hirl-Höfer holt Felix vom Fußball ab

und arbeitet vom Homeoffice aus. Dann kommt die Oma oder die Kinderfrau oder ihr Mann.

Aber grundsätzlich herrsche beim Thema Kinder eine Grundgelassenheit, so ein Gefühl, dass man das alles schon irgendwie hinkriegt. Dazu erzählt die Personalleiterin gern eine Anekdote, die viel über die Unternehmenskultur verrät. Als ihr Sohn Felix ein Jahr alt war, wurde er in einer Krippe betreut, die um 17 Uhr schloss. Brigitte Hirl-Höfer saß in einem wichtigen Meeting, die Gespräche zogen sich hin, irgendwann guckte ihr Vorgesetzter auf die Uhr und sagte: „Jetzt lasst uns mal zu Potte kommen, die Gitti muss gleich ihren Sohn abholen.“ Dieses Grundgefühl, als berufstätige Mutter akzeptiert zu sein, hilft, das hohe Tempo mitzugehen.

Zudem besteht bei Microsoft die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten. Es gibt keine ausufernde Präsenzkultur. Die Leistungen des Managements werden an knackigen Zahlen gemessen, nicht daran, wie viele Stunden jemand am Schreibtisch sitzt.

Dorothee Ritz ist mit Helena im Winter ein paarmal nachmittags an den Tegernsee gefahren zum Skifahren. Angelika Gifford hat es immerhin dreimal geschafft, Kevin zum Schwimmkurs zu bringen. Und Brigitte Hirl-Höfer holt ihren Sohn Felix, 8, montags oft um 17 Uhr vom Fußball ab. Auch das Ostereieranmalen in der Schule wird sie nicht verpassen. Da sagt sie ihrer Assistentin einfach: ab drei Uhr keine Termine mehr.

„Ohne dieses Stück Freiheit wäre ich nicht so motiviert“, sagt die Personalchefin. Aber so fällt es ihr leichter, sich abends noch einmal ins Homeoffice zu setzen und ihre E-Mails oder Calls abzuarbeiten. Auch wenn sie noch so müde ist. Dorothee Ritz hat bis zu 15 Videokonferenzen im Monat mit der amerikanischen Zentrale in Redmond oder mit Kollegen in London. „Ob ich das von zu Hause aus mache oder vom Büro, ist im Grunde egal.“

Es ist eine Arbeitswelt, in der sich Zeit und Raum auflösen, in der die Grenzen zwischen Privatleben und Beruf verschwimmen. Eine solche Arbeitswelt erfordert Disziplin. Und diszipliniert sind sie alle. Angelika Gifford sitzt manchmal bis nachts um eins an ihrem Computer.

Sieht sie sich als Vorbild?

„Jede Frau muss selbst entscheiden, wie sie leben möchte“, sagt Angelika Gifford ausweichend. Sie findet es aber „absolut wichtig“, dass mehr Frauen nach oben kommen. „Frauen diskutieren anders, sie brauchen vielleicht länger für eine Entscheidung, aber die ist dann auch nachhaltiger und tragfähiger.“

An diesem Mittwochabend ist sie für ihre Verhältnisse richtig früh zu Hause. Kevin's Schwimmkurs ist um 18 Uhr zu Ende, wenig später sitzen Mutter und Sohn an ihren Schreibtischen im Wohnzimmer. Kevin darf „Chicken Invaders“ spielen und schießt am Computer ein paar Hühner ab. Sie hat noch einen Call mit den USA. „Psscht, nicht so laut“, sagt Angelika Gifford, als Kevin in Jubelschreie ausbricht, weil er Level 10 geknackt hat.

Wenig später versammelt sich die Familie am Esstisch, Patrick, Kevin, die Angie, und unterm Tisch lauert Rauhaardackel Trixi auf ein Stückchen Schnitzel.

Die drei plaudern über die Schule, übers Schwimmen und über die große Reise, die vor ihnen liegt. Angelika Gifford nimmt sich ab April ein Sabbatical. Dann wollen die Giffords vier Monate reisen, bevor Kevin im Herbst in die erste Klasse kommt. Singapur, Australien, USA. Angst um ihre Karriere hat sie nicht. „Wenn ich wiederkomme, werde ich einen ganz anderen Blick auf so viele Dinge haben, ich freue mich auf neue, spannende Herausforderungen.“

Ihre Nachfolge ist übrigens schon geregelt. Im Auswahlverfahren hat sich eine Frau durchgesetzt – die Juristin Marianne Janik. Sie hat zwei kleine Kinder. ✖