

chrismon

Das evangelische Magazin 02.2009

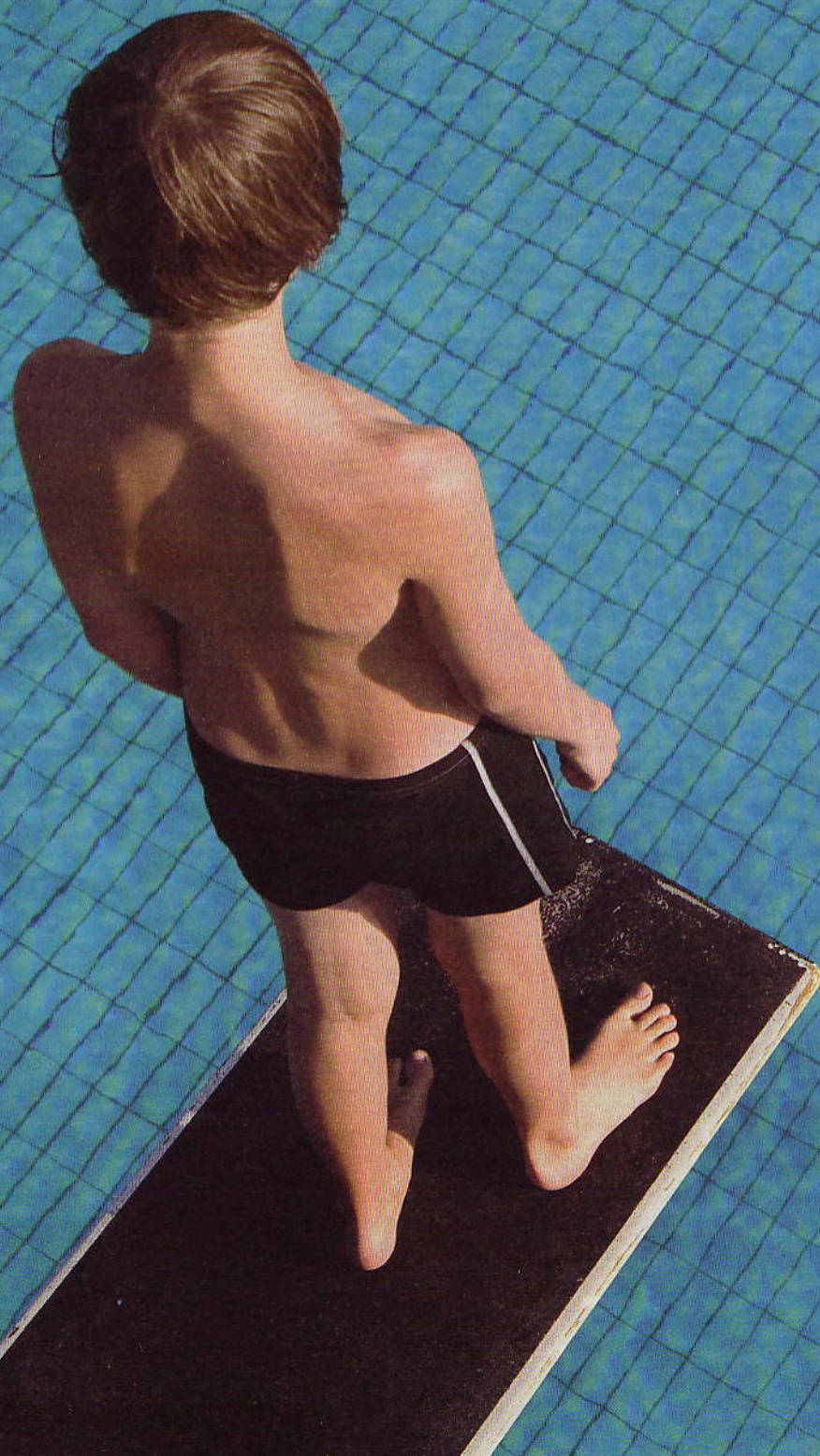
www.chrismon.de

BITTE BEACHTEN SIE
SEITE 24-27

Ich tu's! Ich springe

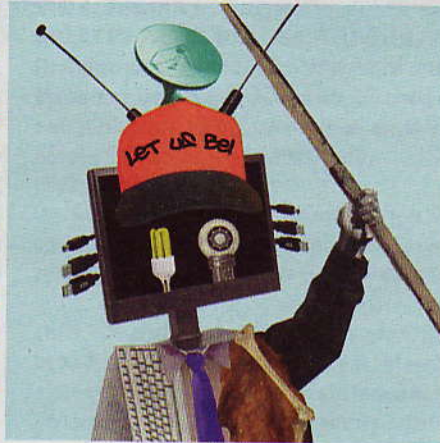
Es ist so schön, sich zu
entscheiden

Seite 12-17





24 Unangepasst: Manager, die angeblichen Querdenker



30 Pubertär: Jugendliche, die verkannten Hoffnungsträger



42 Bescheiden: Landärzte, die aussterbende Spezies

04 Portal

06 Kreuz und quer

10 Auf ein Wort

18 Was ich notiert habe

33 Laut und leise

50 Projekt / Impressum

52 Leserbrief

12 **Ja oder Nein?** Annehmen oder ablehnen? Bleiben oder gehen? Jetzt oder nie! Ein Plädoyer für das beherzte Entscheiden

20 **Religion für Einsteiger** Führt uns Gott in Versuchung?

24 **Begegnung** Unternehmen brauchen Querköpfe. Eine Managerin und ein Aussteiger über den Sinn von Eigensinn

30 **Doppelpunkt** Die Pubertät ist anstrengend. Aber ein kultureller Glücksfall. Das Problem sind nicht die Kinder – sondern die Eltern

32 **Edition chrismon** Neue Musik von einem ganz alten Meister: fünf geistliche Kantaten von Georg Böhm (1661–1733)

34 **Fragen an das Leben** Präsidentschaftskandidatin Gesine Schwan

41 **Im Vertrauen** In der U-Bahn kommt man sich näher. Wenn man will

42 **Landpartie** Doc Meyer fährt zu seinen Patienten auf die Dörfer. Aber bald geht er in Rente – wie viele Hausärzte im Osten

54 **Anfänge** Eigentlich kandidierte sie nur aus Pflichtgefühl für den Stadtrat. Und jetzt macht Lokalpolitik richtig Spaß

Anregungen, Fragen, Kritik? Lesertelefon: 069/580 98-83 06

E-Mail: kontakt@chrismon.de Internet: www.chrismon.de

chrismon plus ist die Vollversion zum Abonnieren.

Im Internet oder telefonisch bestellen unter 0800/758 75 37

chrismon erscheint im März in der Zeit vom 8.–12. März 2009

Querköpfe gesucht – wie ernst ist es Firmen damit? Eine SAP-Managerin und ein Daimler-Aussteiger über Vielfalt im Büro

Natalie Lotzmann, 46, leitet den Bereich Gesundheit und Diversity bei SAP. Weltweit arbeiten über 50 000 Menschen bei dem Firmensoftwarehersteller. Die Fachärztin und Psychologin kümmert sich zum Beispiel um Themen wie Work-Life-Balance, Frauen und Führung sowie interkulturelle Beratung. Sie lebt in Heidelberg.

Carsten Alex, 43, war Führungskraft bei Daimler-Chrysler, bis er mit 35 für zwei Jahre auf Weltreise ging. Nach einer erneuten Auszeit mit 41 arbeitet er heute als Berater. Sein neues Buch „Auszeit als Chance: Mit Sabbatical der Karriere auf die Sprünge helfen“ erscheint im März. Er lebt in Berlin.

chrismon: Worin sind Sie unangepasst, womit irritieren Sie?

Natalie Lotzmann: Ich habe starke Visionen davon, wie etwas sein sollte. Aber es besteht die Gefahr, dass ich Hindernisse unterschätze und wie viele Ressourcen ich dafür brauche. Ein Coach sagte mir mal: „Wenn Sie mit Ihrer Lok aus dem Bahnhof preschen, müssen Sie aufpassen, dass das Team nicht noch am Bahnsteig steht.“ Hartnäckigkeit ist kraftvoll, kann aber auch irritieren.

Carsten Alex: Ich mache gern da weiter, wo andere aufhören, auch gedanklich. Viele Menschen stellen sich ja Fragen übers Leben, verharren dann aber aus Angst. Ich treffe am Ende Entscheidungen. Nicht immer die richtigen, aber zumindest habe ich eine neue Situation hergestellt und auch meistens daraus gelernt. Aber weil ich keinen roten Faden mehr im Lebenslauf habe und Lebensentscheidungen getroffen habe, die für Dritte nicht ohne weiteres nachvollziehbar sind, gelte ich manchen wohl als unberechenbar.

Angeblich wollen die Unternehmen mehr Vielfalt in der Belegschaft – mehr Vielfalt an Herkunft, Alter, Persönlichkeiten, sie suchen sogar Querdenker. Meinen die das ernst?

Alex: Wir brauchen Querdenker, das ist heute Konsens in den Unternehmensspitzen. Aber ob das auch bei den unteren Entscheidungsträgern ankommt? Da erlebe ich Widerstand.

Lotzmann: Viele Firmen sind da sehr ambivalent. In der Tat sucht man Querdenker, weil man sich von ihnen Innovationen erhofft. George Bernard Shaw sagte: „Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an, der unvernünftige besteht auf dem Versuch, die Welt sich anzupassen. Deshalb hängt aller Fortschritt vom unvernünftigen Menschen ab.“ Ich liebe dieses Zitat! Aber: Ein Unangepasster, der viele Ideen produziert, braucht jemanden an der Seite, der die Schattenseiten kompensiert und die Ideen zum Erfolg

führt. Querköpfe muss man sich leisten können. Man braucht dafür reife Führungspersönlichkeiten und eine Kultur, die Freiräume lässt. Dann kann ganz viel Positives entstehen. Ansonsten kann ein Querkopf auch sehr ungute Dinge anrichten im Team.

Auch SAP sucht „außergewöhnliche“ Leute und verspricht große persönliche Freiheit. Was ist Freiheit bei der Arbeit?

Alex: Ich brauche Gestaltungsspielraum. Einen Verantwortungsbereich, in dem ich mich bewegen darf und über den ich im Einzelfall auch mal hinausgehen kann. Und ich brauche als Angestellter einen Chef, an dem ich mich mal reiben kann. Ja, ich brauche Reflexion. Ohne diesen Freiraum kann ich meine Leistung nicht bringen, und dann sinkt auch meine Motivation.

Lotzmann: Das kann ich gut nachvollziehen. Es muss einen Vertrauensrahmen geben. Dazu gehört auch, dass man mal Fehler machen darf, sonst können keine neuen Dinge ausprobiert werden. Wo Angst regiert, geht kreatives Potenzial verloren. Allerdings gibt es auch Mitarbeiter, die enger geführt werden wollen, während andere sich da schon längst gegängelt fühlen.

Als persönliche Freiheit empfinden viele schon, bequeme Kleidung tragen zu dürfen. Ohne Krawatte – geht das?

Alex: Bei mir führte das mal fast zum Eklat. Ich arbeitete in der Firmenzentrale – ohne Kundenkontakt – und fühlte mich auch ohne Krawatte ganz wohl. Mein Vorgesetzter und viele andere verstanden meine Interpretation von Freiheit am Anfang überhaupt nicht. Schließlich vereinbarten wir, dass ich bei entsprechend wichtigen Anlässen meine Krawatte umbinde.

Bei SAP laufen viele Männer in kurzen Hosen herum ...

Lotzmann: Kleidung ist hier nicht so das Thema. Aber wenn ich zu einem Kunden gehe, bei dem eine andere Kleiderordnung herrscht, dann ist es eine Frage des Respekts, mich anzupassen. Man kann sich ja auch freiwillig anpassen.

Es duzen sich auch alle bei SAP ...

Lotzmann: Ja, aber man kann sich auch per Du mobben.

Angeblich werden jetzt auch Leute mit schrägen Biografien gesucht – was darf man trotzdem nicht im Lebenslauf haben?

Alex: Weltreisen! Dabei kommt man selten dümmert zurück, wenn man mal Zeit für sich hatte.

Lotzmann: Bei uns wäre eine Weltreise nicht negativ, wir fördern Auszeiten; bei uns hatte sogar jemand im Vorstand zuvor einmal zwei Jahre Auszeit genommen. Entscheidend ist, ob jemand nach einem endlosen Studium auf Weltreise geht oder schon vorher gezeigt hat, dass er was auf die Beine stellen kann und sich in einem betrieblichen Umfeld bewegen kann. Zum Glück gibt es Führungskräfte, die auch Leuten ohne klassischen Lebenslauf eine Chance geben und sie zum Gespräch einladen.



Carsten Alex

Natalie Lotzmann



» Wer Karriere abgewählt hat, ist mit Aufstieg und Geld nicht mehr zu ködern

CARSTEN ALEX

» Ein Querkopf kann auch ungute Dinge anrichten im Team

NATALIE LOTZMANN

Alex: Aber erst einmal muss man mit einer Bewerbung die Hürde der Sachbearbeiter nehmen. Die finden Querköpfe nicht unbedingt gut. Selbst wenn man eingeladen wird, steht man vor der nächsten Hürde: Denn Leute, die Karriere mal abgewählt haben, sind nicht mehr mit den klassischen Instrumenten zu motivieren – über Aufstieg in der Hierarchie oder über Geld. Diese Leute muss man anders führen und ködern, man muss ihnen Freiheit geben, und das bedeutet Arbeit für die Führungskraft.

Ihnen ist es gelungen, nach der Weltreise wieder bei Daimler einzusteigen. Ihre Vorgesetzten empfahlen Sie sogar bald für die nächste Führungsebene. Wieso wurde daraus nichts?

Alex: Ich war bei Roland Berger zur Bewertung meiner Managementpotenziale. Ergebnis: kein weiterführendes Potenzial erkennbar. Mir mangelte es damals einfach am nötigen Ernst, und ich hatte direkt nach der Auszeit in der Tat noch viel zu wenig Bodenhaftung. Wer in diesem Konzern Abteilungsleiter werden möchte, der erzählt halt nicht, dass ihm sechs Wochen Urlaub am Stück vorschweben oder dass Geld und Karriere nicht mehr oberste Priorität haben. Das darf man höchstens denken.

Lotzmann: Selbst ich mit meiner Neigung, auch jemand Ungewöhnlichen in Betracht zu ziehen, habe mich beim Lesen Ihres Buchs gefragt, ob ich Sie nehmen würde. Was nichts mit der Auszeit zu tun hat, sondern mit Ihrer Haltung: dass Sie dauernd Zweifel haben an Ihrer Arbeit im Unternehmen. Mit mir könnte man auch über zweimal drei Monate Auszeit reden, aber in der Zeit, die wir zusammen arbeiten, brauche ich den Mitarbeiter ganz, und zwar auch wegen der Kollegen.

Alex: Vielleicht haben Sie mein Buch nicht ganz gelesen? Ich beschreibe darin ja auch, wie es ist, wenn ein Mensch sehr viel Abstand gewonnen hat und sich dann Fragen stellt, die sich andere nicht stellen. Wenn ich nicht hundertprozentig gearbeitet hätte, hätten die mich nicht für die nächste Führungsebene vorgeschlagen. Sie fragen sich: Ist der Mann berechenbar? Ich sage: Natürlich, ich bin verlässlich. Aber nicht für die nächsten 25 Jahre.

Lotzmann: Mir geht es um Ihr Verhalten, als Sie wieder im Betrieb arbeiteten: Die Sekretärin fragt Sie im Februar, ob Sie am 5. Oktober schon was vorhaben. Sie sagen: „Während meiner Reise wusste ich morgens nicht, was ich abends tun werde, und Sie wollen im Februar von mir wissen, was ich am 5. Oktober mache?“ Sie müssen diese zwei Welten trennen! Aber vielleicht hätte meine Neugier gesiegt, und ich hätte Sie doch eingeladen.

Sind Sie durch die Weltreise ein besserer Mitarbeiter geworden, eine bessere Führungskraft?

Alex: Ja. Weil ich mir mit der Auszeit den nötigen Abstand zum Berufsalltag verschafft habe und es mir dadurch heute leichter fällt, die Motive meines Gegenübers zu verstehen, verschiedene Perspektiven einzunehmen...

Lotzmann: ... aber nicht die der Sekretärin.

Alex: Aber die Botschaft dieser Textstelle ist eine andere: Es geht um Freiheit!

Viele Firmen wollen nun auch mehr Frauen einstellen, also nicht mehr auf die Hälfte der Talente verzichten. Frauen weinen eher mal – geht das?

Alex: Hab ich auch schon erlebt. Das geht. Das ist ein schönes



Zeichen, wenn Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten gegenüber ihre Emotionen zeigen und sich mitteilen. Ich musste natürlich erst lernen, damit umzugehen.

Lotzmann: Wir trainieren Männer im Umgang mit Frauenkultur, wozu auch gehört, näher an Emotionen dran zu sein. Und wir trainieren Frauen darin, sich in einem männerdominierten Umfeld angemessen zu verhalten. Die Frauen sind ja grottenunglücklich damit, dass sie in Tränen ausbrechen. Sie können lernen, einen Puffer vor dem Gefühl aufzubauen.

Kreative Leute sind oft auch kritisch. Wie viel Kritik darf sein?

Lotzmann: Bei uns ist Kritik relativ willkommen. Es ist eine Frage der Führung: Wer ein starkes Ich hat, kann Kritik eher schätzen. Und es ist eine Frage der Kultur: Während es in Deutschland eher heißt: „Der denkt mit“, kann in den USA Kritik ein Karrierekiller sein. Da heißt es schnell: „Der ist nicht loyal.“

Alex: Kritik ist zwingend notwendig. Ich hab immer sehr direkt Kritik geäußert und mir häufig Beulen geholt. Ich hatte mal einen Vorgesetzten, den fragte ich bei seiner Verabschiedung, warum er mich bei manchen Meetings außen vor gelassen hat. „Weil’s ganz schnell gehen sollte.“ Er hat meine Art geschätzt, sonst hätte er mich nicht gefördert, aber manchmal wollte er diesen kritischen Prozess nicht. Das gab mir zu denken.

Lotzmann: Wenn ich Kritikfreudige berate, frage ich: Was ist dein Ziel? Was ist dein Chef für eine Person? Was sind die geeigneten Maßnahmen – ein Vieraugengespräch oder Kritik im Meeting?

Nimmt die Akzeptanz von Kritik zu oder ab?

Alex: Kritik kostet Zeit. Und immer mehr Führungskräfte denken in sehr kurzfristigen Zeiträumen. Um die Bedeutung von Kritik wissen nur Unternehmen, die eine Vision haben.

Lotzmann: Ja, man braucht sofort Zeit, wenn man verstehen will, was der andere eigentlich meint. Das ist aber was ganz Wertvolles, sonst bleibt man hinter den Möglichkeiten zurück. Die Globalisierung mit ihrem „Immer mehr, immer schneller, mit immer weniger Ressourcen“ lässt weniger Zeit für solche Abgleichprozesse, weniger Zeit auch für vielfältig zusammengesetzte Teams, sich zu finden, um dann tatsächlich erhöhte Leistung zu bringen.

Viele große Unternehmen haben jetzt Diversity-Manager, die sollen eine größere Vielfalt fördern. Wo steht da SAP?

Lotzmann: Bei SAP gab es immer schon viel Internationalität, viele Freiräume und ein Gefühl dafür, dass jeder einen Beitrag leistet. Aber die Geschlechterthematik haben wir mehr in den Blick genommen.

Sehr viele Frauen sieht man nicht auf Ihren Fluren...

Lotzmann: 30 Prozent.

Auch in der Führungsriege?

Lotzmann: Nein, da ist der Anteil geringer, wie in allen deutschen Firmen. Aber das Problem ist erkannt. Dazu haben wir Trainings, zum Beispiel zum Thema Selbst-PR, weil Frauen ihr Licht unter den Scheffel stellen und eher schlecht verhandeln.

Alex: Wir sollten nicht nur auf die Frauen schauen, sondern auch auf die jungen Menschen mit Migrationshintergrund. Ein Beispiel: Verkäuferschulung, ein junger Mann mit türkischen Wurzeln, er hat Potenzial, braucht aber noch Zeit – der drängt täglich, dass er weiter will. Warum? Weil er einen Dienstwagen will, um seinen Erfolg zu zeigen, was vor allem für seine Eltern wichtig zu sein scheint. Schwierig, denn die wenigsten Unternehmen sind schon so flexibel, auf den Einzelnen eingehen zu können.

Lotzmann: Das Unternehmen könnte zwei Vergütungsmodelle anbieten: Okay, es kann Gehaltsbestandteil sein, vorzeitig einen Firmenwagen zu haben, das bedeutet eben weniger Fixgehalt. Das wäre interkulturelle Kompetenz. Dass man nicht nur ein kaltes Wissen von Unterschieden hat, sondern sie wunderbar findet.

Wie geht das, Unterschiede wunderbar zu finden?

Lotzmann: Natürlich haben wir diesen Impuls, dass wir jemandem, der anders ist, fremd, erst mal ablehnend gegenüberstehen. Das ist stammesgeschichtlich in uns drin: Wer nicht zu meiner Horde gehört, ist vielleicht eine Gefahr. Der nächste Schritt ist dann aber, diese Reserviertheit schnell in Neugier zu wandeln.

Wo haben Sie Verschiedenheit zunächst als nervig erlebt und später schätzen gelernt?

Lotzmann: Ich habe gelernt, die Abstimmung mit verschiedenen Persönlichkeiten im Team zu schätzen. Geduld war ein großes Thema für mich. Aber nur so entstehen tragfähige Lösungen. In meinem Büro hängt ein Spruch: „Wenn du schnell gehen willst, geh allein. Wenn du weit gehen willst, gehe gemeinsam.“

Alex: Ich habe erlebt, dass die Auseinandersetzung mit Menschen, die mir ursprünglich wenig sympathisch waren, mich am Ende immer weitergebracht hat. Das war auch fester Bestandteil der Zielvereinbarung mit meinen Mitarbeitern: Mit welchen zwei Kollegen kommen Sie am wenigsten gut aus? Bauen Sie bitte innerhalb des nächsten Jahres ein besseres Verhältnis zu ihnen auf. Das hat vielen Spaß gemacht. Denn die, die sich spinnefeind waren, haben viele Gemeinsamkeiten entdeckt. Vielleicht haben sie sich gerade deshalb anfangs so abgestoßen. Heute nehme ich mir mehr Zeit, bevor ich über Menschen urteile.

Sie finden Vielfalt gut, so wie mancher Vorstand. Gleichzeitig sind Managerlebensläufe immer normierter – BWL, Jura, Führungskräfte-seminar... Wo geht das hin?

Alex: Wenn der Vorstand es ernst meint, muss er auch mal Exoten in Führungspositionen bringen, um die Monokultur auf den unteren Ebenen aufzubrechen. Dort gibt es kleine Könige, die nur ihresgleichen hochkommen lassen. Und man sollte vom Kurzfristdenken weg, dass Führungskräfte in Quartalsberichten gemessen werden. Denn man braucht viel Mut, Mitarbeiter heranzuziehen, deren Entfaltung vielleicht erst in drei Jahren erfolgt.

Lotzmann: Wir werden nicht darum herumkommen, das Stromlinienförmige zu durchbrechen – um den großen Herausforderungen zu begegnen. Wir brauchen unterschiedlichere Karrierepfade, in denen auch Zeiten der Neuorientierung drin sind, Auszeiten, Familienphasen, und zwar für beide Geschlechter. Der Fokus derer, die Personal auswählen, muss offener werden.

Aber nicht wegen der Gerechtigkeit, sondern wegen des Fachkräftemangels, oder?

Lotzmann: Ja. Oft forciert eben erst ein äußerer Zwang, was die Erkenntnis alleine nicht vermag. Ob das die Förderung von Frauen in Führungspositionen betrifft oder durchbrochene Karrierewege. Jedem Menschen wohnt so viel Potenzial inne, das muss gelebt werden können! ◀

Moderation: Christine Holch

Was meinen Sie: Stellen Firmen heute gern auch Querköpfe ein? Diskutieren Sie mit im Forum „Vielfalt“ auf www.chrismon.de