

Petra Jenner
Mit Verstand und Herz

PETRA
JENNER

Mit Verstand und Herz

Authentisch und erfolgreich:
Führungskraft ist weiblich

In Zusammenarbeit
mit Norbert Lewandowski

ARISTON 



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100

Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier

EOS liefert Salzer Papier, St. Pölten, Austria.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten

sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2012 Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Alle Rechte vorbehalten

Unter Mitarbeit von Norbert Lewandowski

Umschlaggestaltung: Nele Schütz Design unter Verwendung

eines Fotos von Kay Blaschke

Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany 2012

ISBN 978-3-424-20071-3

Inhalt

- 7 **Vorwort: Führungskraft ist weiblich** – Ein Plädoyer für einen neuen Führungsstil
- 19 **Allen Widerständen zum Trotz** – Ein ganz persönlicher Lebenslauf
- 67 **Endzeitstimmung und Burnout** – Wie das System in Unordnung geraten ist
- 77 **Die männliche Verschwendung** – Warum das Behindern und Ausschließen von Frauen in der Wirtschaft so desaströs ist.
- 87 **Das weibliche Korrektiv** – Das Waage-Prinzip für die Arbeitswelt von morgen
- 105 **Die Welt der Gefühle** – Oft missverstanden, unterdrückt oder negiert – aber auch für die Arbeitswelt so wichtig
- 131 **Ein Unternehmen ist kein Dschungel, sondern eine Familie** – Warum das älteste Erfolgsmodell ein ideales Vorbild ist
- 145 **Psychohygiene** – Manager sein heißt Vorbild sein
- 163 **Die Haltung – das erste Gebot** – Wie sehen die Führungsqualitäten von morgen aus?
- 179 **Die Kultur des Zuhörens** – Eine elementare Komponente eines offenen und menschlichen Führungsstils

187	Die Nein-Kultur – Oder: die Kunst des Widerspruchs
197	Die Frauen, der Fleiß und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Wie kann man die Doppelbelastung erträglicher gestalten?
229	Ausblick – Transformation und Wandel werden uns und die Arbeitswelt radikal verändern
243	Zur Diskussion – Zwei ergänzende Gastbeiträge und ein Interview
273	Nachwort
275	Danksagung
276	Quellen
285	Literatur

Vorwort: Führungskraft ist weiblich

Ein Plädoyer für einen neuen Führungsstil

Wir stehen an der Schwelle. Dramatisch formuliert könnte man sagen: vor dem Absinken ins Chaos oder vor einem Umbruch. Vor Hoffnung oder Depression. Wir leben in einem Zeitalter großer wirtschaftlicher und sozialer Ungerechtigkeiten und Unsicherheiten; Klima und Energieressourcen sind bedroht, die Hierarchiestrukturen und der Druck in den Unternehmen machen immer mehr Arbeitnehmer krank.

Das elementare, noch etwas diffuse Gefühl der meisten Menschen*, dass es so nicht weitergehen kann, hat seine Ursache in einer konkreten Bedrohung. Und die erfordert einen klaren Paradigmenwechsel in unserer Arbeitswelt – wieder hin zu Werten wie Respekt, Aufmerksamkeit und Achtung des Menschen. Wir brauchen eine andere, eine neue Arbeitskultur. Es muss wieder erstrebenswert sein, mit dem ganzen Herzen zu arbeiten. Es geht

* Der Einfachheit halber werde ich im Folgenden immer die männliche Form wählen – dies ist völlig wertfrei und dient lediglich dem besseren Lesefluss!

darum, wieder Sinn zu schaffen und nicht nur das Kapital zu mehren.

An und für sich entsprechen Kassandrarufo nicht meiner Mentalität. Aber die Probleme sind unübersehbar. Zwar scheint die Ressource Mensch unerschöpflich zu sein, doch um auch hier in absehbarer Zukunft gegen die Konkurrenz der Milliardenvölker China und Indien einigermaßen bestehen zu können, müssen wir eine neue Generation von Führungskräften ausbilden und fördern.

Den Luxus von Machtspielen, wie er noch heutzutage in der Wirtschaft sowie in der Politik gang und gäbe ist, können wir uns nicht mehr leisten. Allein aufgrund des demografischen Wandels – der Geburtenrückgang und damit das immer geringer werdende Reservoir des beruflichen Nachwuchses beginnen bereits dramatische Formen anzunehmen – bleibt uns keine andere Wahl, als die Befähigung *aller* Gesellschaftsmitglieder und Geschlechter so effizient wie möglich zu nutzen.

Die Entwicklung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird große Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben. Die Arbeitswelt wird immer flexibler, ist stark vernetzt und erfordert neue Kommunikationsfähigkeiten. Alles Attribute, die auf den ersten Blick als typisch weiblich gelten, ob das nun ein Vorurteil sein mag oder nicht. Und da sind wir am entscheidenden Punkt angelangt:

In der Tat können wir die Augen nicht vor der Tatsache verschließen, dass die Anforderungen der künftigen Arbeitswelt immer mehr nach femininen Wesensprofilen verlangen. Einfühlungsvermögen, Geduld, Toleranz, soziale Kompetenz – diese Soft Skills werden eine deutlich wachsende Rolle spielen und nicht mehr als nette, ausgleichende Sekundärtugenden eingestuft. Ich gehe davon aus, dass die Arbeitswelt immer mehr von diesen femininen Eigenschaften geprägt wird.

An dieser Stelle möchte ich mich vorstellen. Mein Name ist Petra Jenner, ich bin Betriebswirtin und Wirtschaftsinformatikerin. Seit Anfang 2012 leite ich als General Manager in Wallisellen bei Zürich die Microsoft-Zentrale der Schweiz mit 550 Mitarbeitern; zuvor hatte ich in Wien die gleiche Funktion bei Microsoft Österreich. Als Geschäftsführerin bin ich für alle Unternehmensbereiche verantwortlich: Personal, Finanzen, Vertrieb, Marketing, Technische Beratung und Support. In meiner beruflichen Laufbahn habe ich mit Ausnahme der Ressorts Finanzen und Recht in allen Bereichen gearbeitet oder sie verantwortet. Obwohl ich meine Karriere in einer technisch geprägten Branche gemacht habe, sehe ich mich selbst nicht als besonders technikaffinen Menschen.

Aufgrund meiner praktischen Erfahrung weiß ich, dass wir mit den traditionellen Schemata der Menschen- und Unternehmensführung nicht weiterkommen werden. Jede Führungskraft, sei sie nun männlich oder weiblich, muss sich zuallererst selbst auf den Prüfstand stellen, um ungeschönt zu klären: Wer bin ich? Was treibt mich an und wie überzeugend wirke ich auf Menschen? Am Anfang steht also die Forderung nach Authentizität und Selbstreflexion:

Nur, wer fähig ist, sich in dieser Form selbst zu hinterfragen und im Zweifel auch infrage zu stellen, ist zur Führungskraft fähig. Der Dalai Lama hat in seinem Buch »Führen, Gestalten, Bewegen«¹ einen Satz geschrieben, der für mich einem Gebot gleichkommt: »Derjenige Herrscher herrscht am besten über sein Land, der zuerst sich selbst beherrscht!«

Ich leiste mir Authentizität, und ich bin auch kein Kopfmensch. Ich glaube auch nicht, dass alle wichtigen Entscheidungen aus der reinen Vernunft heraus getroffen werden (müssen). Es gibt im Beruf wie im Privatleben fast täglich kritische Situationen, die durch rationale oder auch nur nüchterne Gedanken und Überlegungen nicht zu lösen sind.

Gefühle, das wurde mir im Laufe meines Berufslebens klar, spielen oft eine entscheidende Rolle, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Chefs. Wer die Gefühle der anderen nicht bemerkt oder – noch schlimmer – bewusst ignoriert, kann keine situationsgerechten Entscheidungen treffen. Das heißt aber auch: Wer die inneren Regungen seiner Umgebung, zum Beispiel seiner Kollegen und Angestellten, erfassen und erfahren will, muss erst einmal die eigenen kennen und auf sie hören können. Mit Ignoranz gegenüber den eigenen Schwächen kommt niemand wirklich weiter.

Doch was geschieht wirklich in unserem realen Arbeitsalltag? Da wird das Emotionale mit aller Gewalt aus der Arbeitswelt verbannt, obwohl das allen Maximen neuer Wirtschaftstheorien widerspricht. Dementsprechend hat der portugiesische Bewusstseinsforscher António Damásio den Lehrsatz geprägt: »Ich fühle, also bin ich!«²

Es geht nur mit den Frauen

Die Arbeitswelt wird oft mit einem Dschungel verglichen, in dem der Starke den Schwachen unterdrückt und frisst, in dem das raffinierte Anschleichen und Beutemachen belohnt wird, in dem selbst der Schlaf durch die Gefahren der Nacht bedroht ist. Diese Vorstellung macht krank. Wenn unsere Existenzsicherung zu einem solchen Horrorszenario verkommen ist, dürfen wir uns über die schier epidemische Zunahme von Burn-out-Erkrankungen nicht wundern. Wenn der Arbeitsplatz Furcht und Schrecken verbreitet, leidet nicht nur die Belegschaft darunter, sondern langfristig die gesamte Gesellschaft.

Mir ist klar, dass es immer noch einige Akteure in der Wirtschaft gibt, die über meine Thesen milde lächeln, doch in mei-

nem Umfeld erfahre ich oft ungeahnte Zustimmung, wenn ich ein gut geführtes Unternehmen mit einer intakten Familie vergleiche. Denn gutes Management funktioniert wie der Zusammenhalt in einer Familie. Auch dort sind die Grundbedingungen eigentlich nicht optimal. Kinder können sich ihre Eltern und Geschwister ebenso wenig aussuchen wie Mitarbeiter ihre Chefs. Dennoch gibt es in der Familie im Allgemeinen eine mehr oder minder akzeptierte Rollenverteilung, die als Basis Werte wie Respekt, Liebe, Zuneigung und gegenseitiges Interesse hat. Das sollte auch für die Arbeitswelt gelten; die Rollen müssen gegenseitig akzeptiert werden.

In der Familie ist in den allermeisten Fällen die Mutter das moderierende und ausgleichende Element. Sie stellt ihre eigenen Interessen oft zurück und hat das Gesamte im Blick. Ich glaube, dass Frauen und vor allem weibliche Eigenschaften in der »Großfamilie Unternehmen« in Zukunft eine wesentlich wichtigere Rolle spielen werden und müssen, wenn es um Ausgleich und Planung geht. Ob man das bei der Führung von Menschen als genetischen oder durch Sozialisation erworbenen Vorteil von Frauen sehen will oder nicht, ist zweitrangig. Die Fakten sprechen für sich.

Damit wir uns nicht missverstehen: Ich möchte energisch dem Eindruck widersprechen, dass ich für eine rein weibliche oder feministisch geprägte Arbeitswelt plädiere und einfach Manager gegen Managerinnen austauschen möchte. Ich halte auch nichts von der viel diskutierten Frauenquote für die Vorstände großer Unternehmen. Das sind Debatten, die nur die unsägliche Konkurrenz zwischen Frauen und Männern befeuern und uns daher überhaupt nicht weiterbringen.

Vielmehr gilt es, auf allen Hierarchieebenen eine Balance zwischen Frauen und Männern bzw. weiblichem und männlichem Führungsstil herzustellen – und so zu einer konstruktiven Grup-

penintelligenz zu kommen. Die Zeit dafür ist reif. Mehr noch: Sie fordert es von uns.

Frauen können die Rolle übernehmen, die stärker als emotional oder weiblich definierten Eigenschaften in den Unternehmen und den Familien zu initiieren und zu fördern. Wenn in den Firmen die Menschen in den Mittelpunkt gestellt werden, dann werden Werte wie Respekt, Offenheit und Fairness erlebbar und zur allgegenwärtigen Realität. Unternehmen werden sich somit vermehrt auf ihren Beitrag zur Gemeinschaft konzentrieren. Die reine Kapitalvermehrung zum Selbstzweck ist dann kein Ziel mehr, und wir alle sind von dem immer sinnloseren »Höher, Schneller, Weiter« mit seinen negativen Folgen für uns und unser Umfeld erlöst.

Schon heute sind über 60 Prozent der Hochschulabsolventen Frauen. Sie treffen zu 80 Prozent die wesentlichen Kaufentscheidungen in den privaten Haushalten. Die Konsequenz daraus könnte so aussehen: Wenn große Unternehmen 60 Prozent des Führungsnachwuchses und 80 Prozent der Kunden ignorieren, werden sie bald selbst ignoriert. Frauen respektive weibliche Eigenschaften werden in der neuen Arbeitswelt also immer wichtiger. Und noch nie waren die Chancen für Frauen so gut, klar und greifbar, die viel zitierte gläserne Decke zu durchbrechen, um in den Managementstrukturen von morgen ihren Platz zu finden.

Männer und insbesondere Frauen suchen vermehrt nach Sinnhaftigkeit, sie wollen gestalten und sich nicht mitschleifen lassen. Die vorwiegende Ausrichtung auf die Verbesserung der Geschäftsergebnisse wird immer mehr von Arbeitnehmern als sinnlos empfunden. Also müssen in den Unternehmen die entsprechenden Bedingungen – Toleranz, Transparenz, Empathie und Gesprächsbereitschaft – geschaffen werden. Vor allem gut ausgebildete, engagierte weibliche Führungskräfte werden nicht

bleiben wollen, wenn wir es nicht schaffen, eine sinnvolle und werthaltige Arbeit zu organisieren.

Zeitgemäß führen heißt Vorbild sein

Führen heißt vor allen Dingen verstehen. Und es bedeutet, eine offene, aufrechte und verlässliche Haltung zum Gegenüber einzunehmen. Menschen, die als menschliches Vorbild dienen können, taugen auch zur Führung. Mit Arroganz, Intrigen und Machtgebaren kann man heute zwar noch Menschen anführen oder besser gesagt vor sich hertreiben, schlechte Führung und hoher hierarchischer Druck sind jedoch Motivationskiller, auf die Arbeitnehmer gemeinhin mit Frustration und letztendlich auch mit innerer Kündigung reagieren. Das Beratungsunternehmen Gallup hat 2012 festgestellt, dass jeder vierte deutsche Arbeitnehmer innerlich gekündigt hat.³ Und eine Umfrage des Personalvermittlers Manpower aus dem gleichen Jahr ergab, dass fast 50 Prozent der Arbeitnehmer mit dem Gedanken spielen, den Job zu wechseln.⁴

In der Arbeitswelt von morgen wird die Psychohygiene, das Erlangen und der Erhalt seelischer und geistiger Gesundheit, eine große, wenn nicht die entscheidende Rolle spielen. Das heißt: Negative Einflüsse und Mechanismen wie Arroganz, Intrigen und Machtspiele, die in Firmen oder Behörden oft das Klima vergiften und die Menschen krank und unproduktiv machen, müssen aufgedeckt und durch positive Verhaltensweisen ersetzt werden. Aus meiner Sicht liegt die Lösung darin, dass Vorgesetzte und Manager eine grundsätzlich positive Einstellung zu ihren Mitarbeitern einnehmen, ohne Vorurteile oder hierarchische Denkmuster. Dazu gehört auch, mit Mitarbeitern zu sprechen und nicht zu ihnen zu sprechen, also nicht von oben nach unten

zu kommunizieren, sondern sich Zeit für Gespräche zu nehmen, und zwar regelmäßig, in kurzen Zeitabständen und bei verschiedenen Anlässen. Sicherlich sind die positive Einstellung und die Konversation auf Augenhöhe allein noch nicht ausreichend, um einen neuen Unternehmensgeist zu schaffen, aber es ist der Anfang einer Reihe von Maßnahmen.

Manager zu sein heißt für mich, Vorbild zu sein. Der autoritäre Boss, dessen Entscheidungen nicht angezweifelt werden dürfen und der sein Tun nicht hinterfragen lässt, ist ein Auslaufmodell. Der traditionelle Führungsstil »Befehl und Kontrolle« ist immer noch zu finden, aber er wird den heutigen Aufgaben bereits immer weniger gerecht. Soziale Netzwerke und die zunehmende Online-Kommunikation erschweren diesen Führungsstil.

Die moderne Führungskraft ist unverstellt und so souverän, dass sie auch ehrlich und klar eigene Fehler zugibt und diskutieren lässt. Das Signal an die Mitarbeiter muss heißen: »Ich bin einer von euch, einer von allen.« Nur so kann ein Klima entstehen, das Vertrauen aufbaut und Innovationen zulässt und in dem die Menschen sich etwas zutrauen.

Wer glaubt, dass Mitarbeiter, die nur auf eine Schwäche des Vorgesetzten lauern, in mir und meiner Denkweise eine gute, heimlich belächelte Vertreterin von Wohlgefühl und Wohlklang sehen, die an der harten Realität vorbeiarargumentiert, der täuscht sich. Ich war selbst überrascht, wie sehr eine solche Offenheit selbst bei den Mitarbeitern, die den Kampf mit harten Bandagen gewohnt sind, zunächst Erstaunen hervorrief und schließlich aber doch Anklang fand. Auf Verständnislosigkeit bin ich mit meinem Rollenverständnis bisher noch nie gestoßen. Manchmal scheint es, als würde ich etwas Besonderes vorleben, obwohl die Erkenntnis, dass Menschen beachtet, ernst genommen und verstanden werden wollen, jedem bewusst ist. Nur wird es oft sträf-

lich vernachlässigt – sich das immer wieder klarzumachen, ist die Herausforderung.

Was heute zählt: Primärtugenden und Gefühle

Die Erfahrung zeigt: Ohne Respekt, Geduld, Fairness und die Fähigkeit des Zuhörens geht es nicht mehr. Das ist keine per se weibliche Erkenntnis, denn auch männliche Denker und Führungskräfte beschäftigen sich seit Längerem immer intensiver mit Tugenden und Emotionen im Management und in den Unternehmen. Aus den USA kommen interessante Erkenntnisse, die nachdenklich stimmen. So hat der international bekannte Management-Experte und erfolgreiche Buchautor Jim Collins in einer Studie herausgefunden, dass eine der wichtigsten Eigenschaften für Topführungskräfte, die er Level-5-Führungskräfte nennt, nicht die Härte gegen sich und andere ist, sondern Bescheidenheit, Entschiedenheit, Zurückhaltung und vor allem der Verzicht auf Starallüren.

Der Dalai Lama verweist auf die Tugend der Bescheidenheit als eine wichtige Geisteshaltung: »Bescheidenheit ersetzt falschen Stolz, übertriebenes Selbstbewusstsein, Eitelkeit und Arroganz.«⁵

Auch Daldol Bumag, Vorstandsvorsitzender des Versicherungskonzerns AIG Thailand und Buddhist, sieht die künftige Rolle von Führungskräften ganz ähnlich und unterstreicht die Wichtigkeit eines fairen und achtsamen Miteinanders: »Für mich besteht der Zweck eines Unternehmens darin, ein Team erfolgreicher Menschen mit großartiger Moral, guter Einstellung und großem Vertrauen zusammenzustellen. Eine Verkaufsmannschaft zusammenzustellen heißt, den einzelnen Mitarbeitern bei-

zubringen, zum Nutzen der anderen zu arbeiten. Gewinne sind nur ein Endergebnis, nicht der Zweck eines Unternehmens.«⁶

Vor meinem Wechsel zu Microsoft Schweiz Anfang 2012 merkte ich, wie schwer mir der Abschied fiel. Das mag für einige seltsam klingen, da tendenziell vermutet wird, als Führungskraft doch keine Emotion bei seiner Arbeit zu haben oder diese zumindest nicht zu zeigen. Ich habe mich jedoch gefragt, warum es in mir in den Wochen vor dem offiziellen Ende meiner Tätigkeit in Wien nicht so gut ging wie sonst. Ich habe mich vor dem Goodbye gefürchtet. Zunächst hatte ich Angst, meine Emotionen zuzulassen und sie zu zeigen. Dabei habe ich bemerkt, wie viele Gefühle ich in diese Arbeit, in dieses Team, in diese berufliche Familie gesteckt hatte. Ich hatte ein Team gestaltet und ich war Teil davon. Jetzt gab ich das auf.

Bei meinem Neustart wurde mir wieder einmal bewusst, dass es im Beruf um viel mehr geht als um Zahlen, Daten, Fakten. Es geht auch um zwischenmenschliche Begegnungen, um kleine Gesten auf dem Flur, einen Small Talk hier, eine freundliche Bemerkung dort. Das sind die Dinge, die uns allen den Arbeitsalltag verschönern, in diesem Fall den Menschen, die bei Microsoft in Wien arbeiten, und natürlich auch mir. Also eine klassische Win-win-Situation, vorausgesetzt, es lassen sich alle darauf ein.

Teamarbeit im Flow als Basis des Erfolgs

Erfolg ist also mehr als die optimale Nutzung bzw. der optimale Einsatz machiavellistischer Mittel. Meine Zeit in Wien betrachte ich nicht als »klassischen Durchbruch«, der Erfolg beruhte vielmehr wie immer im Leben auf viel Engagement, gutem und verständnisvollem Miteinander auf allen Seiten und auf einer Reihe von glücklichen Fügungen. Kennen Sie das Gefühl, dass etwas

geschaffen wird und es wirkt, als hätte alles fast von selbst funktioniert? Wenn in einem Team jeder Hand in Hand arbeitet und sich alles so fügt, wie man es sich im Idealfall vorgestellt hat? Vieles kann wie von selbst laufen, weil es Tausende »unsichtbare« helfende Hände gibt. Gemeinsam wird mit viel Hingabe und Liebe an einem Ziel gearbeitet. Diesen Zustand nennt man auch Synchronizität. Damit meine ich den »Lauf« oder den berühmten »Fluss« – eine Phase im Leben oder in einem Projekt, in der alles scheinbar mühelos gelingt. Wenn sich eines zum Nächsten findet – das ist der Moment, in dem man sich mit seiner schöpferischen Kraft verbindet.

Diese Synchronizität kann auch in Unternehmen erzeugt werden, wenn man Menschen mit Herz und einer offenen und respektvollen Haltung führt.

Das Leben besteht zu einem Großteil aus Arbeitszeit, umso wichtiger ist es, sie so zu gestalten, dass wir uns damit wohlfühlen und wirklich etwas daraus machen. Zu oft bleiben Freude, Spaß oder das, was wir wirklich wollen, außen vor. Die strikte Trennung von Berufs- und Privatleben ist auch heute noch anzutreffen. Doch wie passt das in eine Welt, in der die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend verschwimmt?

Das Arbeitsleben ist das, was wir daraus machen, und Gefühle sind das Feuer oder der Brennstoff, der alles in Bewegung bringt und hält. Ein weiterer Faktor ist die Macht. Und hier meine ich die im Sinne von rechtem Handeln und Tun eingesetzte gestalterische Macht. Entwicklungen ermöglichen, Entscheidungen ausspielen und ausschöpfen, Diskussionen initiieren – alles Elemente, die nötig sind, um das (Arbeits-)Leben zu gestalten. Um Ergebnisse und Veränderungen zu erzielen, muss auch gehandelt werden.

Viel zu oft werden Mitarbeiter in Unternehmen immer noch nicht wie eigenständig denkende und handelnde Erwachsene be-

handelt. Dabei sollten wir uns immer vor Augen führen, dass die Menschen einen physischen und psychologischen Vertrag mit dem Arbeitgeber schließen. Sie fragen sich: Was erwarte ich? Was erwartet mein Arbeitgeber? Was erhalte ich vom Unternehmen? Was gebe ich meinem Arbeitgeber? Das sind die entscheidenden Kennzahlen in der Mitarbeiter-/Arbeitgeber-Bilanz.

Diese Bilanz kann auf Dauer nur ausgeglichen bleiben, wenn die Menschen mehr Zeit und mehr echte Anerkennung für ihre Arbeitsleistung bekommen. Es geht um mehr Verbundenheit und um ein besseres Verständnis füreinander.

Alle Menschen haben eine tiefe Sehnsucht nach Respekt, Anerkennung und Verständnis – auch in der Arbeitswelt. Deshalb braucht das Management mehr Empathie. Wer mit Menschen arbeiten und speziell wer sie führen will, muss die Menschen lieben. Ich möchte mit diesem Buch allen Führungskräften (und all jenen, die auf dem Weg dorthin sind) Mut machen, dabei zu sein, wenn es um die Gestaltung einer menschlichen Arbeitswelt geht.

Jeder kleine Entwicklungsschritt, in der Familie oder innerhalb eines Unternehmens, verändert auf Dauer nachhaltig das gesamte Miteinander und damit auch unser Gesellschaftssystem. Wir alle gestalten heute das, was die Zukunft verändert.

So möchte ich versuchen, in diesem Buch das scheinbar Unvereinbare zu vereinen: Herz und Verstand, Emotio und Ratio. Deshalb werden Sie, lieber Leser und liebe Leserin, analytische Betrachtungen ebenso finden wie Erfahrungen aus meinem Arbeitsalltag, die von Gefühlen geprägt sind. Harte Fakten werden auf sogenannte weiche Argumente treffen, aber nur so lässt sich ein authentischer Führungsstil finden, der alle Facetten des Lebens miteinschließt.

Ihre Petra Jenner
August 2012

Allen Widerständen zum Trotz

Ein ganz persönlicher Lebenslauf

Unsere Handlungen, Ansichten und Glaubenssätze sind nicht fest in uns verankert, sie befinden sich im besten Fall vielmehr in einer stetigen Entwicklung. So beeinflussen uns die unterschiedlichsten Menschen und Erlebnisse immer wieder aufs Neue. Auf meinem Weg bis heute durfte ich viele Erfahrungen machen, die meine Einstellung zu Arbeit, zu meinen Aufgaben und vor allem zu meinen Mitmenschen elementar geprägt haben.

»Heimat«, schreibt der Dichter und Philosoph Johann Gottfried Herder, »ist da, wo man sich nicht erklären muss«. ⁷ Ich konnte mich in meiner Heimat nicht erklären, obwohl ich es ganz sicher gewollt habe. Dafür war das Umfeld in meiner Kindheit einfach zu eng, zu eindeutig in herkömmliche Bahnen gelenkt: Familie, Kirche, Schule und die damit verbundenen Anforderungen – ein Kreislauf, der kaum kindliche Fantasie zulässt, geschweige denn fördert. Man funktioniert (oder auch nicht), indem man Erwartungshaltungen, Vorgaben und Normen erfüllt. So ergeht es Millionen von Kindern und Jugendlichen, ob sie nun in Metropolen aufwachsen oder draußen in der sogenannten Provinz.

Gefühlte Enge definiert sich nicht durch Einwohnerzahlen oder Quadratmeter pro Kopf. Sie wird erlebt durch Lebensrhythmen, Anpassung und Gewohnheiten. Vielleicht fühlen sich viele Menschen im Korsett von Traditionen so wohl, weil die Kombination aus Nähe, Pflichten und Widerspruchslosigkeit oft gleichgesetzt wird mit dem Phänomen »Zusammenhalt«. Meine Welt war das nie. Ich mag das unreflektierte Zusammenglucken und eine vollautomatische Vertraulichkeit bis heute nicht. Ich brauche meine Freiräume, und ich liebe sie wesentlich mehr als etwa eine bedingungslose Nachbarschaft. Aber diesen Standpunkt musste ich mir erst erkämpfen. Und dabei bin ich durch einige für mich sehr schmerzhaftes Tiefen gegangen.

Ich bin in Krefeld geboren und im nahen Kempen aufgewachsen. Diese Region, der Niederrhein, ist eine Landschaft, die bestimmt wird durch Felder, Backsteinhäuser, Kirchtürme und einen flachen, weiten Horizont, der allenfalls durch Pappelhaine begrenzt ist. Manche behaupten, dass in den nebligen Wintermonaten eine drückende Melancholie auf Land und Leuten lastet. Vielleicht geben sich die Menschen deswegen gern besonders fröhlich und vermitteln den Eindruck, dass am Niederrhein die Betonung mehr auf »Rhein« als auf »nieder« liegt. Denn der Rhein wird allgemein ja mit angeborener Leichtigkeit und Lebenslust verbunden.

In meiner Kindheit war man im besten Fall katholisch, ging sonntags zum Gottesdienst, traf sich beim Kegelabend und trank gern Altbier, besonders im Karneval. Vieles davon gilt auch heute noch, Gemütlichkeit wird am Niederrhein nach wie vor großgeschrieben. Diese Lebensform wirkt lebensfroh und lustig, doch manchmal habe ich es als sehr eng empfunden.

Man ist freundlich, mag selbstverständlich die Leute, redet mit ihnen, streitet auch – und tut letztendlich, was die Allgemeinheit von einem erwartet. Wer auf Freiräume und Individualität bestand, war aber ein Außenseiter.

Für mich waren meine Kinder- und Jugendjahre eine Zeit, in der ich viel mit mir selbst austragen musste, und mir war klar, dass ich hier nicht lange bleiben würde. Spätestens mit 18 wollte ich weg. So erlebte ich meine Heimat, in der es wichtig war, was andere von einem denken, ohne sich aber für das zu interessieren was wirklich in einem vorging. Ich habe mich immer beobachtet gefühlt, aber es ist mir fast immer gelungen, das zu verbergen, was in mir vorging und was ich für mich und meine Zukunft wollte.

Ich bin in einer gutbürgerlichen Familie aufgewachsen. Meine Mutter ist Einheimische, mein Vater war Flüchtling aus Schlesien, seine Familie hatte sich am Niederrhein niedergelassen. Meine Schwester, die fünf Jahre jünger ist, lebt heute mit Mann und zwei Kindern noch in Kempen. Wir wurden katholisch erzogen und gingen in Kempen auch zur Kommunion.

Nach den vier Grundschuljahren besuchte ich das Gymnasium und machte mein Abitur. Doch bis dahin war es ein qualvoller Weg für mich. Wenn ich an meine Schulzeit denke, weiß ich, dass ich so etwas nie wieder erleben möchte! Diese Zeit ist für mich durch viele schwierige, teilweise traumatische Erlebnisse gekennzeichnet. Ich war nicht leistungsorientiert und eine mittelmäßige Schülerin. Schon immer habe ich mich für andere Themen interessiert, so war es mir schon damals wichtiger, mit Menschen gut und verantwortungsvoll umzugehen. Schon als Kind und Heranwachsende habe ich in mir einen starken Drang nach Freiheit gespürt.

Was soll schlecht daran sein, wenn ein junger Mensch sich als Individuum und nicht als Massenwesen entwickeln möchte, wenn er Kanten und Ecken zeigt und zuweilen unbequeme Fragen stellt, deren Beantwortung aus dem üblichen didaktischen Rahmen fällt? Ich fand die nie infrage gestellte, fast gottgegebene Autorität des Lehrpersonals schon früher inakzeptabel und woll-



Petra Jenner

Mit Verstand und Herz

Authentisch und erfolgreich: Führungskraft ist weiblich

ORIGINALAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 288 Seiten, 13,5 x 21,5 cm
ISBN: 978-3-424-20071-3

Ariston

Erscheinungstermin: Oktober 2012

Der Macho-Chef stirbt aus! Es lebe die beherzte Chefin!

Unsere Wirtschaft wird langfristig ausbrennen und scheitern, wenn sie weiterhin vorwiegend von Männern geführt wird! Mit ihrer provokanten These appelliert Petra Jenner, Chefin von Microsoft Schweiz und damit eine der einflussreichsten Frauen im deutschsprachigen Wirtschaftsraum, an die Unternehmen, endlich veraltete Strukturen zu verlassen und von weiblichen Führungsqualitäten zu profitieren – für eine angenehmere Arbeitswelt und vor allem für mehr Erfolg!

Frauen führen anders, mit mehr Empathie und Toleranz. In einer Arbeitswelt, die den Mitarbeitern immer mehr abverlangt und in der die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben zunehmend verschwimmen, sind das Stärken, auf die heute kein Unternehmen mehr verzichten kann. Jenseits von rein theoretischen Frauenquoten und politischen Gerechtigkeitsgedanken entfacht Petra Jenner eine spannende Debatte über moderne Führungskultur und zeigt anhand ihrer eigenen Geschichte als Chefin in einer männerdominierten Branche, wie es Frauen gelingen kann, authentisch erfolgreich zu sein, ohne sich verstellen zu müssen.



Der Titel im Katalog