

SIMONA STOYTCHKOVA

*Die
aus dem
Osten*

ALS WENDEKIND
INS BIG BUSINESS

MURMANN



SIMONA STOYTCHKOVA

Die[★]
aus dem
Osten

ALS WENDEKIND
INS BIG BUSINESS

MURMANN

INHALT

	S.7
KAPITEL 1	S.13
KAPITEL 2	S.39
KAPITEL 3	S.65
KAPITEL 4	S.95
KAPITEL 5	S.119
KAPITEL 6	S.145
KAPITEL 7	S.171
KAPITEL 8	S.193
	S.221
	S.223
	S.228
	S.231

VORWORT

GENERATION WENDEKINDER:
WER BIN ICH UND WAS WILL ICH?

DER VOLLSTÄNDIGE UMBRUCH:
AUS EUPHORIE WIRD
TRANSFORMATIONSKOMPETENZ

STURM DES WANDELS: VOM SOZIALISTISCHEN
PERSÖNLICHKEITSIDEAL ZUM WESTLICHEN
INDIVIDUALISMUS

KOLLEKTIVE ENTWURZELUNG: FLUCHTPUNKT
TECHNO UND DIE SUCHE NACH IDENTITÄT

EINE FRAGE DER HERKUNFT: VON
STALLGERUCH UND SOZIALEM KAPITAL

WER ERKLÄRT WEN: »DIE OSTDEUTSCHEN«
ALS BRUCHFESTES KLISCHEE

VOM »RICHTIGEN« MINDSET: STATUSSYMBOLE
UND NEUER FÜHRUNGSSTIL

MEINE VISION: DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN –
EIN VEREINTES DEUTSCHLAND

DANK

ANMERKUNGEN

LITERATURVERZEICHNIS

ÜBER DIE AUTORIN

VORWORT

ISABELLE HOYER: DENK ICH AN OSTDEUTSCHLAND

Gefragt, woher ich komme, sage ich: »Jetzt gerade aus Bayern, aber ursprünglich aus Dessau. Das ist in Sachsen-Anhalt.« Inzwischen lebe ich länger im Westen als im Osten. Fühle ich mich dennoch ostdeutsch? Ganz entschieden ja. Meine ostdeutsche Herkunft betone ich bei fast jeder Gelegenheit, ich weiß aber, dass viele meiner Landsleute genau das immer noch tunlichst vermeiden. Zu oft haben sie Ablehnung und Diskriminierung erlebt. In wie naher oder ferner Zukunft liegt das Ablaufdatum der »Ost-West-Debatte«? Wie können mehr Verständnis und Verständigung zwischen Ost und West für ein vereintes Deutschland geschaffen werden? Genau damit beschäftigt sich Simona in ihrem Buch, und deshalb war es mir eine besondere Freude und Ehre, als sie mir anbot, das Vorwort für ihr Buch zu schreiben.

Ich hatte eine unbeschwerte Kindheit. Die Mechanismen staatlicher Kontrolle waren zwar präsent, für uns Kinder aber eher lästiger Alltag als ernsthafte Bedrohung. Ich erlernte Werte, die mir bis heute wichtig sind. Solidarität, Gleichheit und »das Kollektiv« als Maßstab – das wurde uns in der Schule wahrlich effektiv vermittelt. Zu Hause gab es wenig Geld, was allerdings keine große Rolle spielte. Es war ja bei niemandem anders. Bodenständigkeit, Pragmatismus, Improvisationstalent und die Fähigkeit, aus jeder Situation das Beste zu machen,

habe ich mit der Muttermilch aufgesogen. Für die wohl große Mehrheit unserer Eltern war die Wende ein Glücksmoment. Niemand von ihnen konnte jedoch erahnen, dass nicht nur die ersehnte Freiheit, sondern auch tiefe Enttäuschungen folgen würden. Dass zum Beispiel die Großstadt Dessau, mein Heimatort, zum ländlichen Raum schrumpfen würde, infolge von Abwanderung den größten Wohnungsleerstand und höchsten Altersdurchschnitt in ganz Deutschland aufweisen würde.

Wir Kinder setzten den zweiten Teil unserer Schulzeit einfach im vereinigten Deutschland fort. Bis zum Abitur waren wir alle mehr oder weniger in diesem neuen Land angekommen. Geld gab es immer noch keins, dafür stand uns aber die ganze Welt offen. Sicherheit und Freiheit – meine Generation konnte aus beiden Systemen das Beste mitnehmen. Wer kann schon von sich sagen, in seinem Leben die Möglichkeit bekommen zu haben, zwei so unterschiedliche Systeme von innen kennenzulernen? Eine schicksalhafte Wende, genau zum richtigen Zeitpunkt im eigenen Leben, mitzumachen? Wir, die »dritte Generation Ost«, haben historisch Einzigartiges erlebt und unerwartete, wortwörtlich grenzenlose Lebenschancen geschenkt bekommen.

Mit der Geburt meines Sohnes 2000 und dem Umzug nach Bayern kam der Kulturschock. In mancher Hinsicht war es eine Zeitreise, einige Jahrzehnte zurück. Keine Betreuung für unter Dreijährige im Ort, also täglich stundenlange Pendelei zwischen Kinderkrippe und Arbeitsplatz, im Sommer vier Wochen Schließzeit, über 300 Euro Gebühr bei extrem schmalen Eigenbudget. Ich kannte es von früher ganz anders: Junge Frauen, die studierten, arbeiteten, ledig, verheiratet oder wieder ge-

schieden waren. Mutterschaft, Ausbildung, Beruf und Sozialleben vereinbarten sie mit der größten Selbstverständlichkeit. Niemand hatte Geld, dafür Schaffenskraft und Optimismus. So kannte ich es von allen Frauen meiner Kindheit: von meiner Mutter, meinen Großmüttern, meinen Tanten. Ohne diese Frauen als Vorbilder – mit ihrer Autonomie und ihrem Vertrauen in sich selbst und das Leben – hätte mein Lebensweg mit Sicherheit anders ausgesehen.

Es darf aber leichter werden. Darum ist der Einsatz für Gleichberechtigung in der Arbeitswelt seit über zehn Jahren für mich nicht mehr nur eine Herzensangelegenheit. Eine Parallele also zu Simona, die mit ihrer Arbeit, ihrer Position im Spitzenmanagement, wirklich Bewundernswertes leistet. Die in aller Konsequenz daran arbeitet, Benachteiligung jedweder Art und hierarchische Strukturen abzubauen, um Veränderung und Zukunft zu ermöglichen. Als Geschäftsführerin von PANDA – The Women Leadership Network will auch ich mit meinem Team etwas verändern. Wir begleiten Unternehmen dabei, ihre Kultur zu verändern, haben mit dem Bundespräsidialamt gearbeitet und mit dem Beauftragten der Bundesregierung für Ostdeutschland im Kanzleramt die Frage nach der Repräsentanz Ostdeutscher in Führungspositionen auf unsere Agenda gesetzt. Mit »Employers for Equality« erreichen wir Tausende Menschen in Unternehmen mit Bildungsangeboten zum Thema Diversität. Meine Familie konnte mich bei der Unternehmensgründung nicht mit eigener Erfahrung, Kapital oder Netzwerk unterstützen. Aber die innere Stärke und den Mut, den sogenannten »Gleichstellungsvorsprung Ost«: Dies haben mir die Ostfrauen mitgegeben.

Meine Schwester kam im Sommer 1989 zur Welt. Sie wurde mit bunteren Spielzeugen, TV-Sendungen und Süßigkeiten groß. Und mit Eltern, die den Verlust von Sicherheiten bewältigten, ganz neue Spielregeln lernen und lange Arbeitslosigkeit erleben mussten. In der Welt meiner Schwester spielte Geld eine völlig andere Rolle als in meiner Kindheit. Sein Fehlen markierte nun sichtbare Unterschiede und limitierte den Zugang zu den jetzt doch im Überfluss vorhandenen Möglichkeiten. Ich erinnere mich an einen Bildband über Kanada, den meine Eltern zu DDR-Zeiten ergattert hatten und in dem ich oft geblättert habe. Kanada, das Sehnsuchtsland meines Vaters, der vor kurzem 70 Jahre alt geworden ist. Seinen Traum von einer Reise dorthin konnte er sich in über 30 Jahren deutscher Einheit nicht erfüllen. Neulich erwähnte er, dass er ihn ad acta gelegt habe.

Meine Eltern und meine Schwester leben heute noch in Dessau. Meine Besuche dort führen mich also regelmäßig aus einer der reichsten Regionen ins drittärmste Bundesland Deutschlands. Auf aktuellen Grafiken treten anhand von Indikatoren wie Verdienst, Erbschaften oder Arbeitslosenquote die Umrisse der nicht mehr so neuen Bundesländer glasklar hervor. Nicht, dass wir diese Darstellungen bräuchten. Die Unterschiede sind offensichtlich. Auch im bayerischen Freundeskreis gibt es Gespräche über unser Ossi-Sein – mal in Form von gutmütigen, klischeereichen Scherzen, mal tiefgründiger. Wenn ich vom Leben meiner Familie erzähle, zum Beispiel, was meine Schwester als Physiotherapeutin oder meine Mutter als Krankenschwester verdienen, ernte ich fassungslose Blicke. Für viele ist der Osten weit weg, ein Desinteresse, das

sich allein darin niederschlägt, dass ein Viertel aller Westdeutschen seit der Vereinigung noch nicht ein Mal den Osten besucht hat. Die Wende, für Millionen Ostdeutsche ein solch einschneidendes Ereignis, hat ihre Leben kaum berührt.

Vorurteile halten sich dafür auf beiden Seiten. Unseren Familien sitzen Erlebnisse mit plötzlich aufgetauchten Wessi-Führungskräften im Nacken, die ihnen nicht selten wie dummen Kindern die Welt erklären wollten und sich für die Menschen und ihre Erfahrungen nicht interessierten. Auf der anderen Seite das Bild vom rechten Jammer-Ossi. Ein Nachbar bedachte uns einmal mit diesem Kompliment: »Die Osis haben ja oft eine große Klappe und nichts dahinter, aber ihr seid echt okay.« Als wir ihm offenbarten, dass genau das doch unser Vorurteil gegen die Wessis war, konnten wir zusammen darüber lachen. So banal sie sein mögen: Solche Alltagsgespräche führen uns näher zueinander. Zuhören, Erfahrungen teilen, sich kennenlernen. Das können wir alle tun, jeden Tag.

Meine Kinder sind heute 20 und 23 Jahre alt und haben ihr gesamtes Leben in Bayern verbracht. Durch die Familie ist eine persönliche Verbindung zum Osten da. Aber welche Bedeutung hat das Thema in ihrer Generation heute noch? Das habe ich neulich meinen Sohn gefragt. Seine Antwort: gar keine. Im Zweifel wüsste man nicht mal, ob eine Stadt in Ost oder West läge. Diese oft emotional aufgeheizte Ost-West-Debatte, die wir erleben, hat ein Ablaufdatum, und zum Glück scheint es nicht fern.

Denke ich an Ostdeutschland, dann denke ich an Aufstiegsgeschichten. Ich denke daran, dass sich innerhalb einer Generation alles ändern kann. An Menschen, die wie Simona in die

Welt gegangen und sich Leben erarbeitet haben, von denen ihre Eltern nur träumen konnten. Ich denke an den Osten als Raum von Möglichkeiten, die jetzt erkannt werden. Seit 2017 ziehen mehr Menschen von West nach Ost als umgekehrt. Alle Faktoren, in denen der Osten heute noch hinterherhinkt, haben auf der anderen Seite enormes Potenzial für Menschen, die gestalten wollen. Zugegeben, das »Gemeinschaftswerk Aufschwung Ost« braucht länger als erwartet. Es bleibt viel zu tun im Hinblick auf wirtschaftliche Bedingungen, angemessene Repräsentation und gleiche Lebenschancen. Deshalb sind Lebenserfahrungen, wie sie Simona uns hier nachzulesen gibt, von so großer Bedeutung. Sie zeigen die Möglichkeit von alternativen Wegen und Denkweisen, von anderen Perspektiven, die bisher viel zu wenig Beachtung bekamen.

Viele solcher Geschichten müssen noch erzählt werden. Ich bin aber jetzt schon voller Zuversicht. Ich sehe eine vierte Generation Ost, die mit Selbstbewusstsein auf ihre Herkunft blickt, Kraft aus der Lebensleistung ihrer Eltern und Großeltern schöpft und ein neues vereintes Deutschland positiv mitgestaltet.

Isabelle Hoyer

Juni 2024

KAPITEL 1

GENERATION WENDEKINDER: WER BIN ICH UND WAS WILL ICH?

»I have a dream.«

Martin Luther King

Zeit für einen Nachmittagssnack: Während ich den selbstgemachten Tunfischsalat esse, scrolle ich wie meistens durch meinen LinkedIn Feed. Ich stoße auf einen Beitrag von Dr. Wiebke Ankersen, die zu meinen weiblichen Vorbildern gehört, weil sie sich als Geschäftsführerin der AllBright Stiftung für Vielfalt und Chancengleichheit einsetzt und das Thema in der Unternehmenswelt lanciert. Ankersen bezieht sich auf einen Artikel aus dem *Handelsblatt*, der sich der Frage widmete: »Wer gilt heute als vorstandstauglich – und wer nicht?« Demnach hat sich die in DAX-Unternehmen für Vorstandsmitglieder angelegte »Rekrutierungsschablone« seit Jahrzehnten kaum geändert. Zwar weise die »Internationalisierung der Vorstände« eine Tendenz nach oben aus, desgleichen steige der Frauenanteil zwar langsam, so doch kontinuierlich an. Aber: »Durchs Raster fallen weiterhin vor allem Deutsche mit Einwanderungsgeschichte und Ostdeutsche.«¹ Wirklich? Immer noch? Dieselben Ausschlusskriterien, dieselben Auswahlmechanismen, dieselben Hürden, die sich mir von Beginn meiner Karriere an in den Weg stellten?

Nein, der zitierte Artikel im *Handelsblatt* ist nicht zur Abschreckung aus den hintersten Archivwinkeln gezogen worden. Nachzulesen ist er in der Ausgabe vom 7. Februar 2024.² Wir befinden uns im 34. Jahr nach der Wende, leben zwar in einer Welt voller Veränderung, Unbeständigkeit und Komplexität, halten aber immer noch am Bild des »typischen Vorstands« fest. Wie kann das sein? Welche Vorteile und welchen Nutzen bietet es für Wirtschaft und Unternehmen? Bietet es überhaupt etwas Positives, oder muss man nicht vom genauen Gegenteil ausgehen, dass wir nämlich für die Menge an komplexen Problemen

und Polykrisen, die unsere Zeit aufweist, gerade größtmögliche Diversität und heterogene Perspektiven brauchen, um erfolgreiche und nachhaltige Lösungsansätze entwickeln zu können? Die Studie »The Mix That Matters. Innovation through Diversity« der Boston Consulting Group und TU München kam schon 2017 zu einem vielsagenden Ergebnis: Perspektivenvielfalt macht Unternehmen innovativer und kann eine Umsatzsteigerung von bis zu 19 Prozent bedeuten.³ Können wir es uns angesichts solcher Resultate überhaupt noch erlauben, einen nachweislich die Wettbewerbsfähigkeit stärkenden Faktor einfach zu ignorieren? Vorurteile und überkommene Denkweisen zu pflegen, die sich nicht nur für die Wirtschaft, sondern für die gesamte Gesellschaft als Nachteile herausstellen? Ich denke, der gesunde Menschenverstand reicht aus, rasch die Antwort zu finden.

Ich stelle meine Salatschüssel beiseite und mache mich auf den Weg zu meinem Kiosk um die Ecke. Zum Glück bekomme ich noch ein Exemplar besagter *Handelsblatt*-Ausgabe, jogge damit nach Hause, gieße mir ein Glas meines Lieblings-Charonnays ein und setze mich neben meine purrende Katze auf die Couch. Sofort sticht mir die »Aufstiegsformel« für Vorstände ins Auge, die sich, wie zu lesen ist, aus einer Datenanalyse basierend auf Lebensläufen von DAX-Vorständen und Gesprächen mit Aufsichtsräten und Headhuntern ergibt. Wer möchte sie nicht kennen – die Formel, die zum Erfolg, zum Aufstieg ins Top-Management eines DAX-Konzerns führt? Bei dem Wort »Formel« denke ich sofort an Mathematik und mir fällt das vor einer Ewigkeit gelesene Buch von Ian Stewart wieder ein: *Welt-Formeln. 17 mathematische Gleichungen, die Ge-*

schichte machten.⁴ Dort ist von zwei Arten von Gleichungen die Rede, und die »Erfolgsformel« für Vorstände scheint mir zu Gleichungstyp 2 zu gehören, der nach Stewart »Informationen über eine unbekannte Größe« liefert und damit den Mathematiker vor die Aufgabe stellt, »die Gleichung zu lösen, um das Unbekannte bekannt zu machen«.⁵ Ich fühle mich wie in der Mathevorlesung und beginne die aufgelisteten »Faktoren« der Erfolgsformel, um Vorstand zu werden, nachzulesen, als da wären: Bildung, Berufsstationen, Auslandserfahrung, Netzwerke, Diversität (in Grenzen!) und – so wäre mit Thomas Sauerteig, Vorstand von SAP, zu ergänzen – »ein Quäntchen Glück«. Am Ende muss ich Wiebke Ankersens Fazit daraus zustimmen: Es ist nicht wirklich viel, was sich am altbekannten Status quo geändert hat. Der Artikel selbst findet abschließend zu einer zukunftsfähigen These: »Die Strategien, die die Wirtschaftslenker von heute nach oben gebracht haben, sind wahrscheinlich nicht die, die für die Chefs von morgen gelten.«⁶ Immerhin! Es ist auch sehr zu hoffen, denn alles andere wäre schlicht ökonomischer Wahnsinn. Aber wie dorthin kommen? Vorschlag: Indem zum Beispiel Menschen aus dem Osten Deutschlands nicht mehr mit negativen Stereotypen behaftet werden? Und dass stattdessen das Potenzial der Wendekinder in den Vordergrund gerückt wird?

Zu Wendezeiten lebten etwa 2,5 Millionen Kinder im Alter von fünf bis 15 Jahren in der ehemaligen DDR.⁷ Diese Generation zählt zu den wenigen, die einen kompletten Systemwandel durchlebt, also zwei unterschiedliche Systeme erlebt haben und davon in ihrer Entwicklung stark geprägt wurden. In kürzester Zeit mussten Wendekinder alles, womit sie aufgewachsen

waren und was sie bis dahin kannten, ablegen und sich in ein vollkommen neues gesellschaftliches Werte- und Normensystem einfügen. Diejenigen, die im Teenageralter waren, mussten sich nebenbei noch um ihr Hormonchaos kümmern und oft noch um ihre arbeitslos gewordenen Eltern – was etwa über 80 Prozent der Erwerbstätigen im Land betraf. Auch ihnen galt es Halt und Orientierung zu geben in dieser Zeit des allgemeinen Identitätsverlustes.⁸ Dieser völligen Überforderung mussten sich Wendekinder stellen, ohne dabei Hilfestellung oder Unterstützung von außen erwarten zu dürfen – weit und breit keine Lehrer oder Jugendbeauftragte, Politiker oder sonstige Orientierung bietende Personen. Sind es nicht genau Eigenschaften von Systemwandlern, also auch Wendekindern, die gebraucht werden für die Bewältigung der durch Klimakrise, geopolitische Spannungen, international herausfordernde Märkte und Digitalisierung erzwungenen Riesentransformationen? Bestehendes und Vertrautes loszulassen, offen zu sein für Neues und Innovationen, sich Resilienz und mentale Stärke anzueignen, Mut zu Entscheidungen aufzubringen und ohne Gewissheiten und Sicherheiten leben zu können? Wendekinder wie auch sozial arrivierte Menschen mit Migrationsgeschichte zeichnen sich durch ebensolche Fähigkeiten aus. Ist das nicht die Art von Kompetenzen und Leadership, die wir in unserer Welt für eine nachhaltige Zukunft brauchen? Ich weiß, was Wendekinder durchgemacht und welche Fähigkeiten sie dennoch oder gerade deswegen ausgebildet haben, denn ich gehöre zu ihnen. Und als Wendekind bin dankbar dafür, wie diese Zeit mich als Mensch geprägt und welche Führungsqualitäten sie mir auf meinen Weg mitgegeben hat.

ALS WENDEKIND BIN ICH
DANKBAR FÜR DIESE ZEIT,
DIE MICH ALS MENSCH GEPRÄGT
UND MIR FÜHRUNGSQUALITÄTEN
AUF DEN WEG MITGEGEBEN HAT.

Es war ein kalter Abend, der Wind peitschte den Regen gegen die tristen Hauswände, mein Bruder und ich saßen mit unserer Mutter gemütlich beim Mensch-ärgere-Dich-nicht-Spiel. Kaum hörten wir das Drehen des Schlüssels im Schloss, waren wir Kinder auch schon zur Wohnungstür gerannt, um unseren Vater liebevoll zu umarmen. Wie immer hatte er uns auch dieses Mal von seiner Geschäftsreise ins Ausland ein Geschenk mitgebracht. Für mich war es eine ganz besondere Überraschung: meine erste Barbie. Sie trug einen pinkfarbenen Anzug im Stil der 1980er-Jahre und passende High Heels, in der Hand hielt sie eine Aktentasche. So ein perfektes Etwas hatte ich noch nie gesehen, fragte mich aber, ob und wo es solche Frauen wohl geben mag. In unserer Plattenbausiedlung jedenfalls war ich noch nie einer derartigen Frau begegnet. Ausgerechnet eine Barbie in Pink sollte also meine Vorstellungen und Träume von meinem späteren Ich anregen. Nie werde ich vergessen, wie ich meine Eltern fragte, ob ich wohl eines Tages auch so sein könne wie diese Barbie. Ob nun wie Barbie oder nicht, mein Vater bestärkte jedenfalls meine kindliche Zielstrebigkeit, indem er wiederholte, was er uns Kindern immer wieder sagte: dass wir alles im Leben erreichen könnten, was wir nur wollten, wenn wir nur immer an uns glaubten und nie

aufgeben würden. Und fügte hinzu, dass ich vielleicht eines Tages sogar ein Vorbild für andere sein könnte. Ich war zehn Jahre alt und hatte keine Ahnung, wie sehr diese Worte meines Vaters mein Leben auch nach seinem Tod beeinflussen sollten. Dass es mir gelingen sollte, im Alter von 45 Jahren Vorständin einer der weltweit größten Banken in Frankfurt am Main zu werden, hätte sich damals niemand vorstellen können und lag völlig jenseits meiner Vorstellungskraft als Zehnjährige.

Meine Geschichte hat unter dem grauen Schatten des Kalten Krieges begonnen. Inmitten der geteilten Stadt Berlin lebten wir in einer winzig kleinen Einraumwohnung im 13. Stock eines für jene Zeit so typischen Plattenbaus: ein gewaltiger Betonklotz mit trostlosem Eingangsbereich und ebensolchen Treppenhäusern, immerhin einem Aufzug, der allerdings nicht besonders zuverlässig war, und langen, dunklen Gängen, die wie die endlosen Wege eines gigantischen Krankenhauses wirkten, in dem ständig der Geruch von Angebranntem und Putzmitteln hing. Im Vergleich zu der abweisenden Kälte dieses Funktionsbaus gestaltete sich das Leben darin als geradezu buntes Miteinander: Man kannte sich – Erwachsene ebenso wie natürlich Kinder –, half sich gegenseitig, wo und wie es ging, lebte irgendwie zusammen, fast wie in einer großen Familie. Eltern fanden ihren Halt in dieser Art von Gemeinschaft und konnten ihren Kleinen so eine unbeschwerte Kindheit bieten – trotz der knappen Mittel, politischen Spannungen und, ja, auch familiären Trennungen.

Unsere Wohnung war viel zu klein für eine vierköpfige Familie, dafür aber – auch typisch für Ostberlin – sehr praktisch geschnitten.: Es gab eine winzige Küche, ein boxenartiges Bade-

zimmer und einen 30 Quadratmeter großen Multifunktionsraum: Wohnzimmer, Esszimmer, Spielzimmer und Schlafzimmer in einem. Ein Fenster mit Blick auf den Innenhof der gegenüberliegenden »Platte« sorgte zwar für Tageslicht, bot aber keine wirklich erbauliche Aussicht. Es gab keinen Luxus, keine besonderen Annehmlichkeiten, aber es war unser Zuhause – und eben Ausdruck von Knappheit an Ressourcen und Mangel an Wohnraum in dieser Zeit. Und doch habe ich mir trotz der Enge der Wohnung und knapper finanzieller Mittel viele positive Erinnerungen an diese Jahre bewahrt, an die von Liebe, Geborgenheit und Zufriedenheit geprägte Familienatmosphäre, die rückblickend betrachtet ausschließlich das Verdienst meiner Eltern war. Als ich das erste Mal von meinem Vorstandsbüro in der Großbank aus auf eines der umliegenden Mehrfamilienhäuser blickte, kam mir dieses Leben im Ostberliner Plattenbau wieder in den Sinn. Auf den Balkonen und durch die Fenster sah ich Menschen verschiedenster Nationalitäten, die ihrem Alltag nachgingen und sich in vielem sicher auch zu arrangieren hatten. Inzwischen hatte ich mich mit dem, was ich mir erarbeitet habe, weit entfernt von dieser Art Leben, die einmal meine Vergangenheit war, hatte es als eine von wenigen tatsächlich geschafft, ganz nach oben zu kommen. In einer Welt, in der laut Elitenmonitor der Universität Leipzig nur gut vier Prozent aller Führungskräfte in der Wirtschaft aus Ostdeutschland stammen, zähle ich heute zu dieser Elite.⁹ Warum spielen wir, die Ostdeutschen, in so vieler Hinsicht immer noch die Rolle von Ausnahmen, nach so langer Zeit seit dem Mauerfall? Wenigstens gebe es mittlerweile endlich ein Bewusstsein für dieses Thema, meint eine Freun-

din, die als eine der wenigen hochrangigen Geschäftsführerinnen westdeutscher Herkunft ist – hoch an der Zeit wäre es jedenfalls.

Eines Tages entdeckte ich in unserem Haus einen halbwegs nutzbaren Kellerraum und beschloss, dort meinen »geheimen Klub« einzurichten. Ich überredete die Nachbarskinder, Mitglied in diesem Klub zu werden und alte Decken, Kissen und Taschenlampen zu organisieren. Bestens ausgestattet verbrachten wir Stunden in diesem Keller, erzählten uns Geschichten, spielten Rollenspiele und schmiedeten abenteuerliche Pläne. Anders als heute standen wir Kinder nicht ständig unter elterlicher Kontrolle und konnten uns die Zeit dort, besonders wenn es draußen kalt war, ungestört vertreiben, ohne dass sich auch nur ein Elternteil besorgt auf die Suche gemacht hätte. Dieser Kellerraum wurde unser Zufluchtsort, zu dem kein Erwachsener Zutritt hatte, dort waren wir unter uns und konnten unseren kindlichen Fantasien in einer Traumwelt freien Lauf lassen. Jeder konnte sein, was er oder sie wollte, auch meine allererste »Führungsposition« in dieser Kindertraumwelt kannte keine Grenzen. Es gab genug zu essen, es gab jede Menge Spielzeug, wir fanden imaginäre Schätze und malten uns aus, wie wir damit die Welt da draußen, so wie wir sie uns eben vorstellten, bereisen würden. Ohne zu romantisieren kann ich sagen, dass ich eine für mich wirklich freie Kindheit erleben durfte, an die ich sehr gern zurückdenke und die ich mir Kindern von heute, denen diese Art von Freiheit vielfach nicht mehr ermöglicht wird, wünschen würde.

Als ich zum ersten Mal als schon erfahrene Führungskraft vor mein neues Team trat, stellte ich mich den Mitarbeitern

vor und sprach von meiner Vision für unsere Abteilung, die die Strategie unserer Gruppe insgesamt unterstützen sollte. Nachdem ich meine Ideen, Ziele und den Weg zur Umsetzung der Vision erläutert hatte, fragte ich das Team nach seiner Einschätzung, Fragen, Schwierigkeiten oder Problemen, die sich für sie daraus womöglich ergaben. Plötzliche Stille und nur noch erstaunte Gesichter. Endlich meldete sich ein Mitarbeiter zu Wort: Noch nie seien sie von einer Führungskraft aufgefordert worden, Kritik an der vorgetragenen Strategie und Vision zu äußern. Daraufhin erzählte ich ihnen von meinem geheimen Klub aus der Kindheit, davon, dass wir über unsere Ziele und Pläne die angeregtesten Diskussionen geführt hatten, und zwar so lange, bis jeder und jede seine beziehungsweise ihre Sicht der Dinge geäußert und wir so zu einer Art »Gesamtbild« gefunden hatten. Ich sprach von Gemeinschaftsinn und meiner Überzeugung, dass wir im Team stärker und erfolgreicher sein werden, als ich es als Individuum sein kann. Gerade in unserer heutigen Welt des Wandels, mit vielen neuen Technologien und ebenso vielen herausfordernden Marktbedingungen sei es sehr wichtig, erklärte ich weiter, dass sich alle einbringen, denn nur die Vielfalt werde unsere Wettbewerbsfähigkeit erhalten können. Nach einem erneuten Moment des Schweigens meldete sich ein Mitarbeiter, dann eine zweite Mitarbeiterin und nach und nach alle anderen mit Hinweisen für Ergänzungen, Vorschlägen für neue Wege und kritischen Einwänden zu bisherigen Konventionen. Die guten Ideen sprudelten nur so heraus, und das gesamte Team war mit viel Motivation, Kreativität und Einfallsreichtum dabei, Lösungen zu finden, die uns strategisch voranbringen würden. In diesem

Moment erst verstand ich selbst, wie sehr meine Kindheit im Plattenbau und meine Erziehung im Sinne der Gemeinschaft meinen Führungsstil mithervorgebracht haben. Der im Übrigen auch meine damalige Führungskraft sehr überzeugte und zu der bekräftigenden Aufforderung veranlasste, meine Authentizität nie zu verlieren. Dass es aber einen gewaltigen Unterschied zwischen Führung und Führung gibt, nämlich der im mittleren Management und der als Vorstandsmitglied, wusste ich damals noch nicht beziehungsweise konnte es noch nicht wissen.

ERST SPÄT VERSTAND ICH,
WIE SEHR MEINE KINDHEIT IM
PLATTENBAU UND MEINE ERZIEHUNG
IM SINNE DER GEMEINSCHAFT
MEINEN FÜHRUNGSSTIL
MIT HERVORGEBRACHT HABEN.

Meine Eltern waren beide in Vollzeit berufstätig und schienen mir generell als Paar gleichberechtigt zu sein. Ich kannte es gar nicht, dass ein Elternteil für Kinder und Haushalt zu Hause bleibt, während der andere für die finanzielle Versorgung aufkommt. Im Osten arbeitete die große Mehrheit der Frauen – Omas, Tanten und Mütter –, für mich also das Normalste von der Welt, eines Tages auch berufstätig zu sein und mein eigenes Geld zu verdienen. Meine Mutter war Apothekerin, mein Vater war Ingenieur und musste dafür vielfach ins

sozialistische Ausland reisen. Unsere freien Nachmittage verbrachten mein Bruder und ich mit Nachbarskindern, und nach dem Abendbrot spielten wir in der Familie oft Gesellschaftsspiele. Mein absolutes Lieblingsspiel war »Monopoly«. Die US-Version des Spiels hatte mein Vater irgendwann als Geschenk von einem seiner ausländischen Geschäftspartner erhalten – für mich die Gelegenheit, erste spielerische Erfahrungen in einer imaginären Geschäfts- und Finanzwelt zu machen.

Das Spiel begann immer fröhlich, bis es für mich ernst wurde und ich mit meiner geliebten Autospielfigur anfang, mein Immobilienportfolio aufzubauen. Dafür kaufte ich regelmäßig Häuser auf dem superteuren »Boardwalk« und »Park Place« und genoss es damals schon, die als Mietzahlung eingekleideten Spielgeldscheine in meinen Händen zu halten. Irgendwann wurden die Spielrunden zu Verhandlungsrunden – für mich die Lieblingsphase, für die anderen ärgerlich bis bedrohlich: Konnte die Miete nicht bezahlt werden, folgten Strafen oder immer größerer finanzieller Verlust. Lernen fürs Leben? Ich jedenfalls war sehr ehrgeizig – und eine schlechte Verliererin. Die Worte meines Vaters, niemals aufzugeben, stachelten mich nur an und ließen mich bis zur letzten Sekunde kämpfen. Im Bett vor dem Einschlafen versuchte ich mir hin und wieder eine »Monopoly«-Welt »in echt« vorzustellen und wie es wäre, dazuzugehören. Mein Vater sprach ja häufig genug davon, dass man durch harte Arbeit alles erreichen kann. Wie wichtig solide finanzielle Bildung im Leben ist, habe ich natürlich erst sehr viel später begriffen.

Tatsächlich erwarb ich meine erste reale Immobilie im Alter von 42 Jahren. Warum so spät? Vor allem Freunde aus dem