

geschrieben, dass das Unternehmen der Gesellschaft dient. Der Geschäftsführer Detlef Lohmann ist stolz darauf, ein guter Steuerzahler zu sein. Denn so partizipiert die Allgemeinheit davon, wenn das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet. Mit dieser Einstellung hebt er sich von vielen internationalen Konzernen positiv ab. In den letzten Jahren hat Detlef Lohmann intensiv und erfolgreich an Unternehmenskultur und Werteorientierung bei allsafe Jungfalk gearbeitet. Doch die Erfolge sind für ihn kein Grund, sich auszuruhen, da sich die Anforderungen an Unternehmen ständig weiterentwickeln. Stagnation wäre für ihn ein Rückschritt. Auch Detlef Lohmann weiß, dass er nicht alle seine Ideen sofort umsetzen kann. Aber er bleibt am Ball.

Das alles sind inspirierende Beispiele für Unternehmer, denen soziales Unternehmertum wichtig ist und die nicht nur den Profit, sondern auch die Menschen und die Umwelt im Blick haben. Sie haben erkannt, dass sie in ihrer Funktion als Unternehmer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft haben und durch die Kraft ihrer Unternehmen auch große Möglichkeiten besitzen, positiven Einfluss zu nehmen. Um diese Verantwortung zu übernehmen, müssen die Unternehmen profitabel sein. Denn nur so können sie einen Mehrwert für Menschen und Umwelt schaffen.

Es ist nichts Schlimmes, wenn Unternehmen Gewinne erwirtschaften. Entscheidend ist, was sie damit machen. Allerdings ist es auch richtig, wenn die Unternehmer, die diesen Weg gehen, dafür entsprechend entlohnt werden. Denn sie tragen eine große Verantwortung und zum Teil hohe Risiken – auch persönliche. Viele Menschen, die sich gerne über die »reichen« oder auch »gierigen« Unternehmer aufregen, wären gleichzeitig nie bereit, eine ähnliche Verantwortung zu übernehmen.

Es ist nichts Schlimmes, wenn Unternehmen Gewinne erwirtschaften.

Interview mit Dirk Müller-Remus (auticon GmbH)

»Nur durch Nachfragen können Sie die Potenziale eines Menschen erkennen und sehen, wie er wirklich ist.«

auticon ist das erste und bisher einzige Unternehmen in Deutschland, das ausschließlich Menschen im Autismus-Spektrum als IT-Consultants be-

schäftigt. Der Gründer des Unternehmens, Dirk Müller-Remus, ist Vater eines Sohnes mit Asperger-Autismus. Die Idee zur Gründung von auticon entstand in einer Selbsthilfegruppe, weil Dirk Müller-Remus dort erlebte, wie viele junge Autisten trotz offensichtlicher Talente arbeitslos sind.

Sie verbinden Unternehmertum mit Sozialprojekt. Was steht bei Ihnen im Vordergrund?

Beides. Die Kopplung von sozialem Anspruch und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit funktioniert hervorragend. Je mehr Umsatz wir machen, umso mehr Autisten können wir einstellen. Unser Business-Plan aus dem Jahr 2011 sah vor, dass wir Ende 2016 circa 50 Mitarbeiter haben werden. Per Juni 2016 haben wir bereits 95 Mitarbeiter, von denen 67 Autisten sind. Bei uns steht die Idee dahinter, so vielen Asperger-Autisten wie möglich eine befriedigende Arbeit zu bieten. In diesem sozialen Ziel ist die Wachstumsdynamik mit enthalten. Nur wenn wir wachsen, können wir unser Ziel erreichen. Insofern hat unser Wachstum vor allem einen sinnvollen Hintergrund und folgt nicht alleine finanziellen Zielen.

Lernt man durch die Zusammenarbeit mit Autisten eine andere Sichtweise, beispielsweise in der Art der Kommunikation?

Das ist tatsächlich so. Allerdings hatten wir uns das vorher gar nicht so genau überlegt. Es hat sich nach und nach ergeben, dass wir von unseren autistischen Mitarbeitern gelernt haben, eine andere Kommunikationskultur zu pflegen. Ein Beispiel: Wir als Nicht-Autisten reden sehr oft in Floskeln oder Redewendungen. Wie häufig benutzen wir einen Satz wie »Mach das doch mal gleich fertig«? Aber was heißt »das«? Was heißt »gleich«? Das kann in zwei Minuten sein oder in fünf Minuten, das kann aber auch ein Tag sein. Ein Autist kann mit solchen unpräzisen Angaben nichts anfangen und würde im schlimmsten Fall gar nicht anfangen zu arbeiten. Einem Autisten müssen Sie ganz konkret sagen: »Erledige die vereinbarte Aufgabenstellung bitte bis um 14.30 Uhr.«

Das war ein Lernprozess für uns. Wenn viele unkonkrete Formulierungen verwendet werden, ist die ganze Kommunikation im Unternehmen unkonkret. Viele Menschen verwenden im beruflichen Umfeld Redewendungen wie »Es wäre schön, wenn du mal dieses oder jenes erledigen könntest«. Das kann ein Autist nicht verstehen. Es fehlt die klare Aus-

sage. Die Nicht-Autisten im Unternehmen mussten lernen, die sozialen Schleifchen in den Sätzen wegzulassen, die wir sonst so gerne verwenden. Heute wird jeder Satz dahingehend überprüft, ob er klar, präzise und eindeutig ist. Das hat sich sehr positiv auf die interne Unternehmenskultur ausgewirkt. Es vereinfacht viele Dinge. Es gibt so gut wie keine Nachfragen, es ist immer klar, was getan werden muss, und das hat die ganze Unternehmenskommunikation erheblich vereinfacht.

Kann man sagen, dass Ihr Unternehmen beziehungsweise Ihre Führungskräfte auf diese Weise achtsamer werden?

Absolut. Man wird erheblich sensibler für die verwendeten Formulierungen und für die Inhalte, die man transportieren will. Dazu kommt, dass Autisten immer grundehrlich sind. Ein Autist kann gar nicht lügen. Ein Autist sagt immer genau das, was er gerade denkt und meint. Das kann manchmal wie ein persönlicher Angriff wirken, aber den Autisten geht es immer um die Sache. Durch diese Ehrlichkeit ist dann eine sehr offene Unternehmenskultur entstanden.

Wie funktioniert das mit Ihren Kunden? Werden die erst einmal für den Umgang mit Autisten geschult?

Das läuft in mehreren Stufen ab. Unsere autistischen Consultants arbeiten vor Ort beim Kunden und dort in der Regel mit bestehenden Projektteams zusammen. Wenn der Vertrag mit einem Unternehmen unterzeichnet ist, rufen wir als Erstes alle Mitarbeiter beim Kunden zusammen, die mit dem Projekt zu tun haben. Dort halten wir einen kleinen Vortrag darüber, was Autismus ist und wie sich das konkret äußern kann. Das sind die Grundlagen.

Beim nächsten Termin kommt unser Mitarbeiter dazu und lernt die Teammitglieder vor Ort kennen. Dabei werden noch weitere Besonderheiten besprochen. Der eine mag kein Neonlicht, oder jemand anderes ist sehr geräuschempfindlich. Es ist aber nicht so schwierig, wie es sich jetzt vielleicht anhört. Ich bin immer wieder sehr positiv überrascht, wie viel Verständnis unseren Mitarbeitern entgegengebracht wird, gerade auch vom mittleren Management. Viele Führungskräfte haben eine hohe Sensibilität und Bereitschaft, mit jemandem zu arbeiten, der anders tickt.

Wir bieten dem Kunden dafür aber auch richtigen Mehrwert durch den

Einsatz unseres Mitarbeiters: eine besondere Begabung für Mustererkennung, Detailgenauigkeit, intrinsisches Qualitätsbewusstsein. Die Leistung unserer Beratung ist sehr hochwertig. Das macht es wiederum vielen leichter, unsere Mitarbeiter mit ihren Besonderheiten zu akzeptieren.

Verändert sich durch den Einsatz Ihrer Mitarbeit auch die Kommunikation bei Ihren Kunden?

Ein zu beobachtender Effekt ist, dass Kunden uns sagen, die Kommunikation innerhalb der Projektteams hätte sich durch die Hereinnahme unserer autistischen Mitarbeiter verbessert, weil plötzlich alle viel präziser formuliert haben. Am Anfang steht auch immer die Frage im Raum, ob autistische Mitarbeiter fachlich besser sind als die anderen. Aber diese Frage polarisiert unnötig. Wichtiger ist etwas ganz anderes: Wir machen immer deutlich, dass jedes Projektteam davon profitiert, wenn jemand dazukommt, der eine ganz andere Perspektive auf die Aufgabenstellungen hat. Unsere Mitarbeiter haben eine andere Wahrnehmung, sie erkennen Muster, die sonst keiner sieht, und stellen auch häufig Fragen, die sonst keiner so stellen würde. Das kann bei der Lösung der Probleme enorm weiterhelfen. Das bereichert das Projekt, und letztendlich haben alle etwas davon.

Autismus wird in unserer Gesellschaft als Krankheit und Defizit wahrgenommen. Sie beweisen mit Ihrem Unternehmen, dass aus einem Defizit ein Vorteil werden kann. Kann das als Beispiel dafür dienen, dass wir bei sogenannten Defiziten genauer hinschauen sollten?

Ich bin generell dagegen, ständig in irgendwelchen Defiziten herumzubohren. Ich beobachte aber schon lange, dass wir hier in Deutschland eine ganz starke Konzentration auf Defizite haben. Das geht bei den kleinen Kindern los und zieht sich durch das ganze Leben. Wenn man das Ganze mal umdreht und die Frage stellt, was hat jemand für Stärken, kommen oft ganz erstaunliche Dinge an den Tag.

In meinem Arbeitsleben gab es in den unterschiedlichen Unternehmen, in denen ich war, immer wieder unglaublich talentierte Menschen. Die waren aber oft einfach am falschen Platz eingesetzt und wickelten dort frustriert ihren Job ab. Durch so etwas wie Job-Rotation wäre womöglich aufgefallen, dass ein Buchhalter ein absolut talentierter Personalentwickler sein könnte.

Das gleiche Prinzip gilt bei Autisten. Die sind abgestempelt als Menschen, die keinen Kontakt zur Außenwelt aufnehmen, die nur nach innen gerichtet sind und die man einfach nicht versteht. Aber das ist ja gar nicht so. Autisten öffnen sich sehr wohl, aber sie müssen dazu erst einmal Vertrauen fassen. Um mit Autisten umgehen zu können, muss man ehrlich und authentisch sein. Erst dann entwickeln sie ihr volles Leistungspotenzial.

Was können andere Unternehmen von Ihrem Beispiel lernen?

Autisten sind nur ein Beispiel. Lernen kann man daraus, das Schubladendenken wegzulassen und die Menschen im Ganzen zu betrachten. Es gibt viele Menschen, die irgendeine Beeinträchtigung haben. Doch es gibt neben den Schwächen auch viele Stärken zu entdecken. Ich glaube, dass eine Offenheit in der Begegnung mit Menschen helfen kann, alte Muster in Unternehmen zu durchbrechen.

Diese Offenheit muss aber in der Führungsspitze eines Unternehmens vorhanden sein. Sitzen dort nur Leute, die ausschließlich ihr Business im Kopf haben, über Effizienz nachdenken und bei allen Maßnahmen die Frage stellen, was das an Profit bringt und wie es sich rechnet, kann diese Offenheit nicht zum Tragen kommen. Aber wenn die Bereitschaft da ist, Menschen in ihrer Vielfältigkeit zu akzeptieren und keine Angst vor etwas Neuem, Unbekanntem zu haben – und das sehen wir bei unseren Kunden –, passieren erstaunliche Sachen. Der Profit und der Nutzen entwickeln sich dann ganz automatisch.

Sie sprechen hier von Offenheit, gerade fiel das Stichwort Vertrauen. Sind das Werte, für die Ihr Unternehmen steht?

Ja, ohne Offenheit und Vertrauen würde unser Unternehmen gar nicht funktionieren. Diese typischen politischen Spiele, die in vielen Unternehmen normal sind, wären bei uns sinnlos. Autisten können damit nichts anfangen. Aus diesem Grund müssen unsere nicht-autistischen Mitarbeiter absolut offen und ehrlich sein. Ehrlichkeit ist ja nicht immer bequem, aber bei uns ist sie absolut notwendig, damit die Kommunikation auf Augenhöhe geführt werden kann. Wenn ein nicht-autistischer Mitarbeiter nicht authentisch ist und Rollen spielt, wenn er mit kryptischen Andeutungen Menschen verwirrt, wenn er nicht klar ist in dem, was er sagt und tut, haben wir ein grundsätzliches Problem.

Wie sieht denn bei Ihnen die Fehlerkultur aus, und wie gehen Ihre Leute mit Kritik um?

Autisten halten mit ihrer Meinung nie hinter dem Berg. Sie sagen alles ungefiltert, offen und geradeheraus. Das gilt natürlich auch für Dinge, die nicht gut laufen. Auf der anderen Seite können Autisten Kritik verstehen und vertragen, aber sie sollte immer auf die Sache bezogen sein und darf nie persönlich werden. Diesen Unterschied merken sie sehr wohl.

Autisten werden manchmal wie seelenlose Roboter dargestellt, aber sie haben natürlich Emotionen. Viele Autisten sind sehr, sehr sensibel und haben sehr feine Antennen. Das Problem ist, dass das, was dann in ihnen innerlich abläuft und rumort, nicht adäquat beim Gesprächspartner ankommt. Sie sagen sehr direkt und klar, was nicht gut läuft. Damit kann nicht jeder umgehen.

Erst wenn man etwas länger mit Autisten zusammenarbeitet, lernt man das zu akzeptieren und nicht persönlich zu nehmen. Wir haben schon erlebt, dass einer unserer Berater beim Kunden gesagt hat, euer ganzes IT-System könnt ihr in die Tonne treten. Für diese Situationen haben wir Jobcoaches und Projektmanager. Der Projektmanager unterstützt fachlich, und die Jobcoaches unterstützen in sozialen Fragen. Unsere Kunden wissen, wenn irgendwelche Irritationen auftreten, können sie jederzeit mit den Coaches in Kontakt treten. Der besagte Kunde hat übrigens souverän und humorvoll auf die Bemerkung unseres Consultants reagiert.

Letztendlich leisten Ihre Berater aber Außergewöhnliches für Ihre Kunden. Wie wirken sich Erfolge und Wertschätzung ihrer Arbeit bei den Autisten aus?

Dazu kann ich Ihnen eine typische Geschichte erzählen. Ziemlich am Anfang unseres Unternehmensstarts kam ein Bewerber zu uns, der in einer betreuten Wohneinrichtung lebte und zwei Betreuer hatte, die sich um ihn kümmern mussten. Er war bereits in Rente, und das im Alter von 35 Jahren. Eigentlich fiel er als Bewerber für uns aufgrund der Verrentung aus. Ich muss zugeben, dass ich nicht sehr optimistisch war.

Während wir uns unterhielten, fiel ein Satz, der mich elektrisierte. Er sagte, er sei mal DDR-Meister im Hören von Morsezeichen gewesen. Das fand ich total spannend. Im Verlauf des Gesprächs kam auch heraus, dass

er sich im privaten Bereich viel mit IT beschäftigte. Ich konnte sehen, dass er auf jeden Fall Talent hatte. Wir haben dann mit der Deutschen Rentenversicherung einen Prozess angestoßen, der über acht Monate lief, um ihn aus der Verrentung herauszuholen. Während dieser Zeit hat er bei uns ein Praktikum gemacht.

Jetzt ein Zeitsprung nach heute: Er ist aus der Rente raus, er hat keinen Betreuer mehr, lebt auch nicht mehr in einer betreuten Wohneinrichtung, sondern in einer festen Partnerschaft in einer eigenen Wohnung. Er hat in der Zeit einige tolle Projekte für uns durchgeführt. Wenn man ihm heute in die Augen schaut, sieht man den Unterschied zu früher sofort. Er bekommt Anerkennung, er hat Selbstvertrauen und führt ein selbstbestimmtes Leben. Früher hat er den Staat viel Geld gekostet, heute zahlt er Steuern und Sozialabgaben.

Das ist der eigentliche Grund, warum es auticon gibt. Es kann doch nicht sein, dass Menschen, die ein ganz hohes Potenzial und tolle Fähigkeiten haben, in der Arbeitslosigkeit wegdämmern oder gar nicht erst bei der Arbeitsagentur gemeldet sind und zu Hause bei den Eltern zunehmend frustrierter werden. Und das schon in ganz jungen Jahren. Unsere Consultants haben alle eine sehr sinnvolle und extrem befriedigende Aufgabe. Die Lebenszufriedenheit ist bei allen beträchtlich gestiegen, weil sie durch ihre Arbeit ein anerkannter Teil der Gesellschaft sind.

Wir laufen denn bei Ihnen Bewerbungsgespräche ab?

Das ist ein ganz spannendes Thema. Wir bekommen auch erst einmal Unterlagen zugesendet. Ein klassischer Personaler würde viele davon sofort als ungeeignet einstufen. Da sind Lücken im Lebenslauf, und es sieht selten danach aus, als ob jemand einen zielstrebigem Weg hinter oder vor sich hat. Der Karriereweg von Autisten geht häufig eher nach unten als nach oben. Viele haben aufgrund ihrer fachlichen Fähigkeiten vielleicht einen ganz guten Einstieg gefunden. Dann wird schnell festgestellt, dass sie sozial nicht kompatibel sind, und sie werden noch vor Ende der Probezeit wieder entlassen. Es gibt dann vielleicht noch ein oder zwei dieser Kurzzeitanstellungen, aber am Ende geht es immer weiter runter.

Das sind für uns ganz normale Lebensläufe, die über die Menschen dahinter jedoch gar nichts aussagen. Wir wollen den Schlüssel zu der jeweiligen Persönlichkeit finden. Es gibt Autisten, die reden ununter-

brochen, und andere, die sagen kaum ein Wort. Unsere Aufgabe ist es herauszufinden, wo das Potenzial und die Fähigkeiten genau liegen.

Das läuft bei uns ganz anders als in normalen Bewerbungsgesprächen. Sie haben dort jemanden gegenüber sitzen, der von dem Thema, um das es geht, 90 Prozent beherrscht. Er selbst hat aber das Gefühl, maximal 20 Prozent davon zu können. Das ist genau umgekehrt wie bei Nicht-Autisten, die oft gerade mal 20 Prozent können, es aber als 90 Prozent verkaufen. Autisten sind bescheiden, weil sie an sich selbst einen sehr hohen Qualitätsanspruch stellen. Sie sagen meistens, was sie nicht können, aber lassen unerwähnt, was sie können. Das muss man durch eine gezielte Fragetechnik herausfinden. Bei uns saß mal ein Bewerber, der bereits vierzig Jobs gehabt hatte, zum Beispiel als Fahrer oder Kellner und ich weiß nicht was noch. Er wirkte sehr müde und depressiv, weil er sich beruflich nie verwirklichen konnte. Ich habe ihn dann gefragt, was ihm denn am meisten Spaß machen würde.

Ich lese, war die Antwort.

Okay, was lesen Sie denn?

Ich lese Bedienungsanleitungen.

Was machen Sie mit den Bedienungsanleitungen?

Ich übersetze die.

In welche Sprachen übersetzen Sie die?

Na ja, wie es halt so passt. Englisch, Französisch, Rumänisch, Finnisch, Italienisch, Spanisch ...

Er konnte sieben Sprachen fließend plus sechs Programmiersprachen. Das sind Informationen, die man nur herausbekommt, wenn man immer wieder nachfragt und sich nicht nur an Lebensläufe und Zeugnisse hält. Dann können Sie die Potenziale bei einem Menschen erkennen und sehen, wie er wirklich ist.

Premium – Wirtschaft neu denken

Eigentlich wollte ich zum Abschluss den Weg eines fiktiven durchschnittlichen Unternehmens zum Sinnstifter skizzieren, um anhand eines Beispiels noch einmal alle 7 MindShift-Steps zusammenzufassen. Allerdings ist die