

Capital

03

MÄRZ 2015
7,50 EURO

Österreich, Belgien, Luxemburg: 8,80 Euro
Schweiz: 14,00 sFr.
Italien, Spanien, Griechenland: 9,50 Euro

WIRTSCHAFT IST GESELLSCHAFT



**FONDS
KOMPASS**
100 Anbieter
im Vergleich

WÄHRUNGSKRIEG

Wie weich darf der Euro werden?

McDONALD'S

Der Burgerkonzern steckt in der Krise

GRIECHENLANDS UNTERNEHMER

Wie sie um die Zukunft kämpfen

PORSCHE

Die Geschichte der schnellsten Dynastie Deutschlands

OHNE
ÄRGER
KEIN
ERFOLG

WARUM MAN
IN SEINER
KARRIERE
AUFBEGEHREN
UND ANECKEN
MUSS



4 190205 207505 03

„Es reicht“, schreit Lutz Herkenrath, „das machen Sie nie wieder!“ Bebend vor Wut steht er in der Mitte des Raums.

Die Unterlippe schwillt an, das Kinn schiebt sich vor, die Augen funkeln. Er steht in einem nüchternen Konferenzraum in einer Großstadt, nur das Rot an den Wänden fällt auf.

Herkenrath ist die Rolle des fiesen Chefs auf den Leib geschnitten. Ein Jahrzehnt lang hat er als Schauspieler den widerlichen Filialleiter eines Supermarkts gemimt, in der RTL-Serie „Ritas Welt“. Nun trainiert er Menschen, sich in der Realität durchzusetzen. Aggressionen zu zeigen. Die Wut rauszulassen. Vielen fällt das schwer. „Wir sind überzüchtet“, sagt Herkenrath.

Als Erstes soll Otto Kraus* den Chef raushängen lassen. Ihm liege das nicht, hat er eingangs gesagt. Dabei führt der Anfang 50-Jährige eine Reinigungsfirma mit 500 Mitarbeitern. Kraus wird nicht gern laut. Aber ihn ärgert, dass manche seiner Angestellten seine Vorgaben ignorieren und ihn mit Ausreden hinhalten. Auch gegenüber den Kunden wäre Kraus gern energischer.

Jetzt soll er aufstehen, um den Tisch gehen und einem der anderen seine Meinung geigen. Kraus schließt die Augen, sammelt sich und marschiert los. „Herr Wagner, Sie haben hier eindeutig eine Grenze überschritten. Machen Sie das nie wieder“, blafft er einen an. Hat es gewirkt? „Zu soft“, findet der Abgekanzelte selbst. Auch Herkenrath hat wenig Energie gespürt: „Stehen Sie als Alpatier auf, nicht als Mitarbeiter“, ruft er Kraus zu. Und: „Atmen nicht vergessen.“ Erst beim vierten Mal ist der Managementtrainer zufrieden. „Das war eindeutig aggressiv. Das kaufe ich. Danke schön.“

Vier Männer und vier Frauen haben diesmal das Seminar „Pepe-

roni-Strategie“ gebucht. 1900 Euro für zwei Tage. Der Kurs ist ein Renner. Die nächsten Monate sei er ausgebucht, sagt Herkenrath.

Aggression, Attacke, Ausraster – was Herkenrath sein Publikum lehrt, fristet in der modernen Managementtheorie ein Nischendasein. Die Zeitgeistliteratur trägt Titel wie „Corporate Happiness als Führungssystem: Glückliche Menschen leisten gerne mehr“. Botschaft: Alle sollen sich lieb haben.

SCHUBS DEN ZWERG WEG

Der Führungskräftenachwuchs lernt, dass sein wertvollstes Kapital der zufriedene Mitarbeiter ist. Headhunter schwärmen von Values, Empowerment und Fairness. Beurteilungen sind in vielen Konzernen inzwischen eine Zweibahnstraße: Vermeintlich feminine Führungsqualitäten wie Verständnis, Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft sind gefragt. „Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, dass machtbewusste Alphamännchen künftig als Auslaufmodell gelten“, urteilte Georg Vielmetter von der



Unternehmensberatung Hay Group im „Harvard Business Manager“, dem deutschen Ableger des Zentralorgans der Managementvordenker. „Ein neuer, empathischer Typ Manager stellt sein Ego zugunsten der Mitarbeiter zurück“, so Vielmetter. Doch gehört die Zukunft wirklich den Softies in den Vorstandsetagen?

„Zwergenschubsen“ ist Herkenraths nächste Übung. Die Teilnehmer sollen einen anderen Menschen physisch aus dem Weg räumen. „Es geht nicht um Kampf, wir sind hier nicht in der Muckibude“, sagt der Coach. Es geht um Unbedingtheit. „Sie müssen in Ihrer Energie sein.“ Wim Schmidt* will es ausprobieren. Der 30-Jährige hat erfolgreich ein Internet-Start-up aufgebaut. Demnächst tritt er einen neuen Job an. Für eine Beteiligungsgesellschaft wird er Firmen kaufen und als Interimschef führen. Schmidt ist ein Chef, wie ihn sich viele Mitarbeiter wünschen: höflich, umgänglich, leise. Er sorgt sich, dass es bei Konflikten „emotional wird“.

Steif bewegt er sich nun auf die Frau zu, die vor ihm steht. Er traut sich kaum, sie anzufassen; die Stimme hängt im Kehlkopf. „Was bremsen Sie?“, bohrt Herkenrath nach. Schmidt zuckt die Achseln. Endlich packt er zu, doch dann wird die Stimme leiser. „Furiös angefangen, aber dann abgekackt“, sagt Herkenrath. „Sie müssen aus Ihrer Komfortzone raus.“

„Sprechen wir es aus: Wer im Job geliebt werden will, kann sich die Kugel geben“, sagt Jens Weidner, Professor für Erziehungswissenschaften und Kriminologie an der Hamburger Hochschule für Angewandte Wissenschaften und Erfinder der Peperoni-Strategie. Weidner hat mit Gangschlägern in den USA gearbeitet und für die niedersächsische Justiz Gewalttäter behandelt. Mit den Erkenntnissen berät er Manager. Der Wissenschaftler ist überzeugt: Ob in der Bronx oder im Büro – am Ende gewinnt der, der (im übertragenen Sinn) auch zuschlagen kann. Das gilt

längst nicht nur für die eigene Karriere. Sondern für jedes Ziel, das erreicht werden soll, für jeden Konflikt im Unternehmen. Für den Machtkampf im Büro gelte dabei eine Regel, die Weidner das „Aggressionsparadox“ nennt: „Je höher Ihr Bisspotenzial ist, desto behutsamer wird man mit Ihnen umgehen.“

Aber heißt es nicht immer, dass dieser Typ Manager gottlob ausgestorben sei? Auf den ersten Blick ist das so. Aber nur auf den ersten. Die Wut ist nicht ausgestorben, und das aus gutem Grund.

Wer heute die Kampfhunde im Who's who der deutschen Wirtschaft sucht, findet tatsächlich immer weniger Exemplare. Gerade hat es einen erwischt: Hartmut Mehdorn, einst Bahn-Chef, dann Chefpolterer des Pannflughafens Berlin. „In meinen Arbeitsbedingungen stand nie, dass ich zu allen sehr freundlich sein muss oder dass ich der beliebteste Manager aller Zeiten sein muss“, hat er einmal gesagt, als er noch die Deutsche Bahn führte. Wie man denn glauben könne, „dass ein Weichei ein so großes Unternehmen wie die Bahn führen kann? Einer, der schreckhaft und zartbesaitet“ sei? „Schwäche können Sie zu Hause bei Ihrer Frau zeigen“, sagte Mehdorn.

EISENFAUST UND WEISSER HAI

Auch um andere der verlässlich Lauten ist es eher still geworden. Um Querkopf Jürgen Großmann, als RWE-Chef Lieblingsfeind der Atomgegner. Utz Claassen, einst EnBW-Chef, der bekundete, „lieber ein Rambo als ein Bambi“ sein zu wollen. Conti-Sanierer Hubertus von Grünberg, genannt „Eisenfaust“ oder „weißer Hai“, der einmal einen Mitarbeiter auf eine „Geschäftsreise“ schickte, von der dieser nie zurückkehrte (wegen Kündigung). Grund: weil „der mir ein Problem vorschnell als unlösbar deklarierte und eine Hürde nicht zur Seite schob“. Grünbergs Ansage: „Wenn ich siege, müsst IHR es auch.“

„ICH MUSS NICHT DER BELIEBTESTE MANAGER ALLER ZEITEN SEIN“

HARTMUT MEHDORN, EX-CHEF BERLINER FLUGHAFEN

Von der großen Bühne verschwunden ist auch Deutschlands härtester Sanierer Kajo Neukirchen, den sein Mr-Gnadenlos-Motto „Schnell analysieren, klar entscheiden und dann durchziehen“ zur Marke machte. In sogenannten Review-Meetings ließ der einstige Chef der Metallgesellschaft Führungskräfte regelmäßig zum Rapport antreten. Gestandene Manager sollen bei den Sessions in Tränen ausgebrochen sein. Ein Unternehmen, so Neukirchens schlichte Begründung, sei „schließlich kein Streichelzoo“.

Diese Manager zeichnete aus, dass sie ihre Unternehmensziele nicht nur mit aller Härte durchsetzten und dabei keinem Konflikt aus dem Weg gingen. Sie nahmen auch kein Blatt vor den Mund. Heute sind

die harten Hunde, die nicht nur beißen, sondern auch bellen, in Rente oder auf dem Weg dorthin. Oder sie haben sich dem Zeitgeist gebeugt, der offene Aggressivität nicht mehr als Führungsstärke, sondern als menschlichen Makel begreift.

Seine Aggressionen im Zaum zu halten gilt als zivilisatorische Errungenschaft. Kaum ein Manager würde sich noch so aufführen wie Richard Fuld, letzter Chef von Lehman Brothers – Spitzname „Gorilla“: „Ich will ihnen die Herzen herausreißen und sie aufessen, noch bevor sie Zeit hatten zu sterben“, drohte Fuld den Short-Sellern seiner Aktie vor laufender Kamera.

An der Spitze der deutschen Weltkonzerne stehen heute Manager, die eher —————>