

manager-magazin.de

URL: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,586233,00.html>

23. Dezember 2008, 09:11 Uhr

Jobverlust

Manager auf Entzug

Von Gisela Maria Freisinger

Gerade noch Regent in Nadelstreifen, dann Herrscher ohne Rang und Acker. Was passiert, wenn am Tag X alles vorbei ist? Eine Recherche im Reich mächtig Machtloser, Gestürzter und Stehaufmänner.

Ausgerechnet Gänseblümchen! Auf dem kleinen Dreieck Wiese vor den beiden Türmen der Deutschen Bank auf der Frankfurter Taunusanlage, den eineiigen Zwillingsschwestern der Macht, sprießen sie nur so, die kleinen Blüten der Unschuld. Die Türme im Blick, wirkt das Gebäude gegenüber erbarmungslos zurechtgestutzt: Nr. 17, 2. Stock, ein kleiner Besprechungsraum. Hier blühen weiße Orchideen auf schwarzen USM-Haller-Sideboards, leuchten weiße Designerlampen über schwarzen Eames-Ledersesseln, und Hilmar Kopper, im perfekten Business-Look, sitzt am Glastisch.

Er ist 73 und in bester Form. "Bei mir ist nun alles im Perfekt", scherzt er, "ich fühle mich wie von der Leine gelassen, wie so ein Dackel, der immer herumgeführt wurde und nun wieder stromern darf." Vorbei die Zeiten, als er im Laufe der Jahre neben seinem eigentlichen Topjob alles in allem noch 61 Unternehmen beaufsichtigte, 13 davon Dax-Gesellschaften. Erst im vergangenen Jahr zog er sich von seinem letzten großen Amt als Vorsitzender des Aufsichtsrats von Daimler Benz alias DaimlerChrysler alias Daimler AG zurück.

Aber was fängt so ein Dackel, der nur auf machtparfümierten Pfaden durchs Leben jagte, mit der neu gewonnenen Freiheit an, in der sich kein Dobermann mehr nach ihm umdreht? Überhaupt, wie ist das Loslassen, Herr Kopper? "Es tut furchtbar weh, denn Macht und Verantwortung haben ist wie eine Sucht." Sich von ihr zu verabschieden sei wie mit dem Rauchen aufzuhören. Kopper weiß, wovon er spricht. Jahrzehntelang qualmte er wie ein Schlot. 70, 80 Zigaretten am Tag. Bis er sich vornahm, am Tag X, wenn der erste Enkel zur Welt käme, dem Nikotin abzuschwören. Und tatsächlich, Großpapa Kopper ging cold turkey, ließ von jetzt auf gleich die Finger vom Glimmstängel. Genauso schlimm wie beim Heroin sei die Sucht, behaupten die Drogenexperten. "Der Entzug hat mich halb umgebracht", sagt Kopper über die Erfahrung am eigenen Leib.

Wie schafft man das? "Man weiß lange genug im Voraus, dass dieser Tag kommt, stellt sich mental darauf ein und muss dann streng mit sich sein. Man muss das aus dem Innersten heraus wollen, sonst klappt das nicht." So weit Koppers Theorie.

Hat er aber die Finger tatsächlich so leicht lassen können vom Pokertisch des Powerplay? Es gibt immerhin den Vorwurf, sich als Oberaufseher von Daimler übermäßig identifiziert zu haben mit seinem Ziehsohn Jürgen Schrempp, um sich über diesen Umweg weiterhin im herrlichen Gefühl des Mächtigen und Prächtigen zu sonnen.

Wie schwer den Mächtigen der Abschied vom Amt fällt, lässt sich in der Politik beobachten. In der Wirtschaft hingegen spielen die Tragödien hinter den Kulissen. Er wolle es "ausrollen" lassen, tat BASF-Vize Eggert Voscherau zum Abschied von der Chefetage kund. Nur um gleich klarzustellen, "zum Ende des Films, nach erfolgreicher Schlacht", werde er "wie John Wayne neuen Herausforderungen entgegenreiten".

"Wenn ich mein Umfeld beobachte, sehe ich unendlich viele Leute, die sich nicht lösen wollen oder können. Oder gar nicht wissen, was sie mit sich anfangen sollen. Denen ist nicht zu helfen." Sagt uns einer, der den Abschied ohne Peinlichkeit für sich und das Publikum hinbekommen hat und nicht genannt werden möchte. "Ich habe Jahre gebraucht, bis ich mich eingefunden habe."

"Ich bin raus aus dem Bedeutungszyklus und möchte damit auch nichts mehr zu tun haben", proklamiert ein hochgestimmter Mark Wössner in der guten Stube seines Münchener Stadtpalais. An den Wänden Bilder des Impressionismus, auf dem Servierwagen die Karaffen mit Silberdeckeln,

hier eine gelbe Gladiole, dort ein Lilienstrauß. Im Duft der Annehmlichkeit serviert die Haushälterin grünen Tee.

Würde Hollywood einen Hauptdarsteller für einen in Frohsinn und ungebrochenem Selbstbewusstsein gealterten Impresario suchen, die Wahl könnte auf Mark Wössner fallen. Den Mann, der sich in der Gewissheit sonnt, Bertelsmann groß gemacht zu haben. Ein soignierter Herr mit schlohweißem Haar und einem Charisma, aus dem Halleluja und Hochkonjunktur strotzen; der laut und deutlich in klaren Drehbuchsätzen spricht. Seine Rechte landet schwungvoll auf der linken Herzseite, als er postuliert "die zehn Jahre zwischen 60 und 70 sind die wertvollen Jahre, in denen man zu sich selbst kommt". Natürlich hat auch er in dieser Post-CEO-Epoche noch in diesem und jenem Aufsichtsrat an den Strippen gezogen, sich im "Leben danach" bestens vermarktet und wieder gelernt, im Alltag auch ohne Stab klarzukommen. Doch nun ist er 70 geworden und weiß: "Jetzt fängt ein neues Leben an." Mit den Industriemandaten geht es zu Ende, er wird noch mehr Zeit haben für die sehr viel jüngere Freundin und sich ganz dem eigenen Unternehmen, dem stattlichen Immobilienbesitz widmen. Also kein Verlustfrust?

Der Abschied auf Raten ist das privilegierte Modell der Patriarchen. "Die vielen Aufsichtsratsmandate haben mir erlaubt, nicht aus dem Hochleistungssport in ein Pensionärsdasein zu wechseln, sondern über Jahre hinweg abzutrainieren. Das ist absolut gesundheitsbekömmlich", schildert Hilmar Kopper die eigenen Erfahrungen, sodass er dem Tag X entspannt entgegensehen konnte. Das glaubt man ihm sogar.

Klaus Esser hat den Tag X nicht kommen sehen, sagt er. Zu beschäftigt mit den eigenen Plänen, die doch großartig waren. Wie jüngst auch bei Manfred Wennemer? Den Angriff und die Übernahme von Conti durch Schaeffler überlebte er nicht. Genauso wenig wie all die anderen durch Fusionen und Visionen ausgehebelten Have beens von Ron Sommer bis zu Jürgen Schrempp. Wie jeder Umschwung frisst auch die Globalisierung ihre Helden. Nur Ron Sommer ist nach seinem Sturz durch bedeutsame Aufsichtsratsmandate in der Riege der Machthaber geblieben.

Sucht man einen deutschen Topmanager, der rein äußerlich mit den Wirtschaftsbonzen einer Georg-Grosz-Karikatur nichts gemein hat, dann ist es Esser. Feingliedrig und zart gebaut, die Fernsehnotation erinnert sich. Wie er mit der Pose des französischen Intellektuellen, den roten Schal nonchalant um den Hals geschlungen, geradezu symbolschwanger am Ufer des Rheins auch vor laufenden Kameras um Mannesmann kämpft.

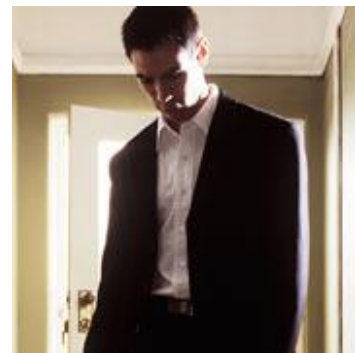
Je länger die Show dauerte, umso mehr verstärkte sich beim Publikum der Eindruck, da sei ein eiskalter Zocker am Werk, der den Aktienkurs seines Unternehmens für den Conquistador in schwindelerregende Höhen treibt. Bis am Ende dann, aus bekannten Gründen, tatsächlich das Image des schamlosen Abzockers an Esser kleben blieb. Einer, mit dem die gesellschaftliche Aussöhnung nicht mehr möglich ist. Also doch ein Georg-Grosz-Charakter?

Sein Büro an der Düsseldorfer Kö gleicht einem Planquadrat Nüchternheit. Ein Holztisch, anthrazitfarbene Stühle, State-of-the-art-Projektionsanlage, nackte Wände, Fensterfront; die Klimaanlage sorgt für Unterkühlung. Der einzige Farbfleck hängt um seinen Hals - ein roter Schlips, auf dem graue Wellen tanzen.

Seit acht Jahren, seit seinem Abgang bei Mannesmann, leitet Esser das Deutschlandgeschäft des Finanzinvestors General Atlantic. "Ist es der Machtverlust oder der Verlust der Öffentlichkeit, der besonders weh tut?", reflektiert er und lächelt. "Mir ist beides nicht wichtig." Aha. Konzidiert aber, dass es in den exponierten Machtpositionen Situationen gibt, "in denen man hormonell zu Höchstleistungen bewegt wird. Das gibt Schwung und gute Laune." Dass Macht wie eine Droge wirkt, und ihr Verlust mit Entzugserscheinungen verbunden ist? Verständnis hat er dafür. "Ich kann aber den Schmerz innerlich nicht nachempfinden." Aha.

23 Jahre Mannesmann, dann von seinem Traumjob weggehauen, obendrein von einem Alphetier mit ebenbürtiger, am Ende gar potenterer Hormonlage, wie soll das gehen ohne Schmerz, ohne Tränen, Tränen des Zorns zumindest?

"Geweint habe ich vielleicht nicht. Aber die Traurigkeit war ziemlich in der Nähe." Ansonsten keine



Aus der Traum: Kaum ein Vorstandsvorsitzender kann sich heute noch in der glücklichen Lage wännen, ein Unternehmen bis ins Pensionsalter zu leiten.

© Corbis

Trotzreaktionen, nicht einmal seinen Handyvertrag, der im Laufe der Ereignisse natürlich von Mannesmann zu Vodafone wechselte, hat er gekündigt.

Kaum ein Vorstandsvorsitzender kann sich heute noch in der glücklichen Lage wähnen, ein Unternehmen bis ins Pensionsalter zu leiten. In den Manageretagen Europas, vornweg in Deutschland, wird - nach Tageslaune? - geheuert und gefeuert; ein Ruf, der eigentlich den Amerikanern vorausseilt. 37 Prozent aller Vorstandschefs des alten Kontinents wurden in den letzten zehn Jahren aus ihrem Amt gehievt, in den USA waren es 27 Prozent. Eine 40-prozentige Schleudersitzrate verzeichnet dabei die Telekommunikationsbranche, eine 32-prozentige die der Industriegüter, 28-prozentig geht es in der IT- und 21-prozentig in der Energiebranche zu. Im Schnitt ist also mehr als jede dritte Führungskraft angezählt; die aktuelle Situation der Investmentbanker noch nicht eingepreist.

Die Kehrseite der Medaille ist die triviale Frage "Wer wird Germany's next Topmanager?" "Unsere Wirtschaft ist in einem Desaster", kommentiert einer der Nobilitierten der alten Managerkaste, "der Respekt ist dahin, zu Recht leider."

In seinem Drama "Kain. Ein Mysterium" lässt Lord Byron Kain den ihn versuchenden Erzengel, hinter dem sich in Wahrheit Luzifer verbirgt, fragen: "Seid Ihr glücklich?" und erhält zur Antwort "Wir sind mächtig." Carl Schmitt hat dies als Motto seinem Klassiker "Gespräch über die Macht ..." vorausgeschickt.

Würde das im Umkehrschluss bedeuten, dass all die Gestürzten, Pensionierten und wie auch immer vom Stromkreis der Macht Gekappten zwangsläufig unglücklich sind? Sorgen Macht- und Bedeutungsverlust dafür, dass dem Topmann auch Selbstbewusstsein und Identität abhandenkommen? Handelt es sich um eine narzisstische Kränkung solchen Ausmaßes, dass sich der Führungsmann nie mehr davon erholen kann? Und gilt für die Wirtschaft analog, was Winston Churchill über die Politik behauptet haben soll - sie sei ein mieses Geschäft, aber die transportation first class? Den Fahrer mag kein ehemals Mächtiger missen. Er ist das letzte und verlässlichste Aufgebot für ein Leben in Bequemlichkeit. Wichtiger noch, in Abhebung von der gefürchteten Masse der Normalos. Peter Löscher, Siemens-CEO, der für saubere Geschäfte stehen soll, wusste genau, welche Grausamkeit er dem früheren Führungspersonal zufügte, als er ihnen die Nadel mit der Droge Machtinsignien aus der Vene Vanitas riss. Fahrer weg. Büro und Sekretärin nur noch nach dem Motto "Eines für alle".

"Wenn 80 Prozent dessen plötzlich weg ist, was dich ausgemacht hat", erinnert sich der ehemalige Infineon-Vorstand Andreas von Zitzewitz an seinen durchaus nicht unverschuldeten Sturz, "dann bist du erst mal ein Krüppel. Dein Leben wurde von anderen organisiert, plötzlich ist es beängstigend unstrukturiert." Er hat den Weg zurück an die Spitze als CEO geschafft und fühlt sich geradezu dankbar, weil er weiß, "in Deutschland gibt es die zweite Chance eigentlich nicht".

Auch Burkhard Graßmann, ehemals Vorstandsmitglied bei T-Online und T-Com, nahm einen zweiten Anlauf. "Konzerne sind der Mikrokosmos des modernen Krieges. Man bezahlt sein Geld mit viel Lebensqualität. Die Insignien der Macht sind da wie kleine Trostpflaster." "Diese Statussymbole", so sieht es Zitzewitz, "die verdrehen dich."

Wo bleibt der Trost, wenn die Pflaster nicht mehr da sind? Was passiert mit der Motorik und überhaupt der ganzen Adrenalinproduktion, wenn Männer, die gestern noch 25 Stunden am Tag in Konferenzen wichtig sein durften, zu Kapitänen ohne Tanker werden? Üben sie plötzlich den Kopfstand auf der Yogamatte, wie der ehemalige McKinsey-Chef Herbert Henzler? Oder brechen auf zu mehrmonatigen Weltreisen wie Ex-RWE-Chef Harry Roels? Andere pilgern auf dem Jakobsweg, wo es unter jüngeren Managern nur so hapekerkelingt - sie sind dann mal weg.

Der Klassiker unter den Gestürzten ist das Fusionsopfer. Erinnern wir uns an Bernd Fahrholz, ehemals stolzer Chef der nicht minder stolzen Dresdner Bank. Seit an Seit traten Fahrholz und der damalige Allianz-Chef Henning Schulte-Noelle mit blau-grün gestreiftem Schlips im Partnerlook auf, mit einem Grinsen so breit, dass es ohne Mühe eine Doppelseite im Buch der Deutschen Wirtschaftsannalen füllt, als die Operation "Umbrella" vollzogen und die Dresdner unter das Dach der Allianz gebracht war. Kurze Zeit später war über Fahrholz der "Schirm" weg; er stand im Regen und fand mit 55 Jahren keinen Rückweg in die Machtetage. Als jüngst die Dresdner nun endgültig von der Commerzbank verschluckt wurde, überlebte auf höchster Ebene nur einer, der bisherige Chef Herbert Walter. Der Preis: zurück ins Glied - als gewöhnlicher Vorstand.



Werner G. Seifert, der ehemalige Chef der Deutschen Börse, wollte die London Stock Exchange übernehmen und verlob sich daran. Nach seinem erzwungenen Rücktritt setzte er sich ins irische Kinsale ab, einen kleinen Ort mit nicht einmal 3000 Einwohnern. Ein radikaler Bruch, um erst einmal die eigene Geschichte zu verkraften? Ein Ausdruck von besonderem Groll? Oder hatte da einer schon in der Zeit seiner Topkarriere gut vorgesorgt für den Tag X, wissend, auf ihn wartet "Last exit - ein Traum von einem Leben"?

Fusionsopfer Fahrholz:
Ehemaliger Chef der
Dresdner Bank, dann Opfer
der Operation "Umbrella"

© DPA

Ein Sturz ist immer begleitet von Intrigen, Verrat und Meuchelmord. Aus einem guten Freund wird auf der Machtetage ganz schnell der Herr Kollege. Kai-Uwe Ricke erfuhr aus der Zeitung, dass sein alter Weggefährte René Obermann seinen Topjob übernimmt. Der habe lange genug daraufhintrigiert, wie sich Beteiligte und Zuschauer lebhaft erinnern. Dazu kommen konnte es aber nur, weil Ricke allzu blauäugig der mündlichen Versicherung des Aufsichtsratsvorsitzenden Klaus Zumwinkel

Vertrauen schenkte, sein Vertrag werde verlängert.

Dass dieser dann selbst unter anschwellendem Bocksgesang vom Olymp ohne den geringsten Zwischenstopp in die Schande stürzte, ist eine ganz andere Geschichte. Ricke, wie so manch anderer konzerntraumatisierte Manager, will nie mehr in so eine zerstörerische Maschinerie zurück. Falls da überhaupt ein Unternehmen wäre, das nach ihm riefe. Wie unter Verjagten üblich, tummelt auch er sich mittlerweile in Private Equity.

Jürgen Schrempp wurde von seinem eigenen Darling Wolfgang Bernhard die Treue entzogen, die er glaubte, in alter Manier der Deutschland AG sicher zu haben. Schließlich hatte er den Mann zum Chef von Mercedes erkoren. Dass Bernhard da den offenen Widerstand gegen seine Mitsubishi-Pläne organisierte, gehörte sich das im Kuhhandel Macht gegen eine Loyalität, die sich als Abnicken versteht? Das Unternehmen hätte Bernhard dafür einen Orden verleihen müssen, stattdessen wurde er - gefeuert. Byebye, Powerplay, was spielen wir jetzt?

Schrempp selbst muss, nicht erst seit seinem Abgang, mit einem Gebräu aus Schimpf und Häme leben, in dem sein Ruf untergegangen ist. Hat er sich deshalb völlig zurückgezogen? "Der Jürgen ist nicht im Reinen mit sich", sagt ein Freund. Ziehvater Kopper würde seinen Mann so gern rehabilitieren, zumindest publizistisch, aber Schrempp lehnt das ab. Er will sich nicht rechtfertigen. Dennoch ist sein Leben zwischen München-Solln, Kitzbühel und Südafrika so schlecht nicht. Auch wenn die Einladungen rarer geworden sind. "Der Jürgen ist uns zu laut", jammert heute dieser und jener Gastgeber von gestern, als man noch damit klarkommen musste, dass Schrempp ab einer gewissen Stunde seine Lieder trällerte. Man hatte eben keine andere Wahl, als amüsiert zu sein.

In keiner Vita eines ehemaligen Säulenheiligen der deutschen Industrie lassen sich die Züge einer griechischen Tragödie deutlicher nachzeichnen als in der Heinrich von Pierers. Aus "Mr. Siemens" wurde ein Paria. Sein Lebenswerk zerstört und vor ihm die bange Frage: Wird bald seine ganze Existenz in Trümmern liegen?



Ehemaliger Mr. Siemens: Sei
Lebenswerk zerstört und die
Existenz in Frage gestellt

© DDP

"Macht macht bitter und krank", behauptet der Psychoanalytiker Mario Erdheim. Denn der Mächtige unterstelle jedem in seinem Umfeld, er trage den Dolch im Gewande. So abwegig sind diese Ängste nicht, wie wir wissen. Erdheim weist darauf hin, dass es schon im antiken Mythos einen Priester gibt, der so lange über seinen Tempel herrscht, bis ein anderer ihn umbringt. Der Mörder kam aber nicht nur ungestraft davon, sondern wurde sofort als neuer Priester akzeptiert. Sind vor diesem Hintergrund die vielen Blutgrätschen auf den Schlachtfeldern der Wirtschaft nur kleine Kavaliersdeliktchen? "Sie bleiben da nie ganz unversehrt", sagt unser Mann des Vertrauens. "Aus so einem Leben nehmen Sie immer Ihre Schrammen mit."

Neben all denen, die durch fremde Dolche verbluteten, gibt es auch jene, die über den eigenen Übermut stürzten, indem sie sich - eine Folge von Realitätsverlust? - verführen ließen, den berühmten Satz zu viel herauszuplappern. Wie Rolf Breuer, als er

die Finanzlage seines Großkunden Leo Kirch öffentlich kommentierte.

In Berlin besuchen wir einen alten Haudegen der Wirtschafts-Community, Hans-Olaf Henkel. Einst IBM-Chef Deutschland und streitbarer Präsident des BDI. Klassisch für den Abgedankten, verdingt er sich nun als Senior Adviser im Investmentbanking. Dafür hat ihn die Bank of America mitten in der Hauptstadt mit einem lichten Büro ausgestattet.

Von dem 68-jährigen Querdenker erhoffen wir uns einen Einblick in das Leben nach der Macht. Und landen bei einer Schlüsselfrage europäischer Geschichte: "Woran ist das Römische Reich zugrunde gegangen? Nicht an Kriegen und nicht an Seuchen, sondern an Selbstzufriedenheit und Mittelmaß!" Nun also wissen wir, welche Sorte Männer auf dem Friedhof deutscher Unternehmenslenker liegen: "Alles Leute, die sich für ganz toll hielten."

Ein Leben danach gibt es für Henkel nicht. Nach jedem seiner Ämter achtete er sehr streng darauf loszulassen. Sagt er. Durch die alte Liebe zur Jazzmusik etwa. Jeden Sonntag zwischen 12 und 13 Uhr bestreitet Henkel damit eine Sendung auf 101,9. Irgendwas, prophezeit er, wird er immer tun, bis zum letzten Atemzug; reiner Selbsterhaltungstrieb.

Mit ähnlichen Worten empfängt uns ein Gentleman der alten Schule in München, einst neben Schulte-Noelle einer der ganz Mächtigen, der die Öffentlichkeit stets mied. Er erlebe so viele ehemalige Weggenossen, die sich nach ihrem Abgang hängen ließen, "die verkommen äußerlich wie innerlich, und dann sterben sie an Herzinfarkt".

Die Jungen Wilden. Von den stabilen Verhältnissen der Alten können die jungen Manager nur träumen. Das Leben "on the beach", der Code für einen Topmanager auf Arbeitssuche, ist voller Nervositäten. "Es ist nicht selbstverständlich, dass die Macht wiederkommt", erzählt Burkhard Graßmann von den Erfahrungen seiner einjährigen Pause, die, im Nachhinein betrachtet, ein Segen war. "Wir haben die Sorgen und Nöte wie jeder andere Arbeitslose und gleichzeitig die missliche Situation, dass wir uns nirgends bewerben können. Wir können nur das Netzwerk in Bewegung setzen und darauf warten, dass der Headhunter anruft." Bei Graßmann hat er angerufen. Er ist jetzt Sprecher der Geschäftsführung bei Payback.

Soll man nach dem großen Gemetzel gleich weitermachen oder erst einmal genesen? Wolfgang Reitzle und Bernd Pischetsrieder reagierten 1999 nach ihrem Showdown bei BMW völlig entgegengesetzt. Reitzle entschied sich noch in derselben Nacht, zu Ford zu wechseln. Nach der Macht war für ihn vor der Macht. Pischetsrieder musste sich eine lange Auszeit gönnen, weil BMW auf der üblichen Sperrfrist bestand.

Als Volkswagen-Chef und Nachfolger von Patriarch Ferdinand Piëch konnte Pischetsrieder seiner Branche treu bleiben, ist heute jedoch in einer der absurdesten Situationen in Vorstandsdeutschland: Im Mai 2006 stimmte der Aufsichtsrat seiner Vertragsverlängerung zu, zwang ihn dann aber schon ein halbes Jahr später zum Rücktritt. So ist Pischetsrieder bereits geschasst, noch ehe sein neuer Vertrag in Kraft tritt. Seither führen beide Seiten eine Scheinehe.

Während Volkswagen beteuert, Pischetsrieder sei mit Berateraufgaben betraut, belaufen sich dessen Amtshandlungen darauf - auf Anraten seines Anwalts? -, von Zeit zu Zeit sein Büro in Wolfsburg heimsuchen. Das Leben danach ist, zumindest finanziell gesehen, als wäre nichts gewesen. Wie viele Jahre als hochbezahlter Gefeuerter werden für Pischetsrieder auf diese Weise noch ins Land gehen?

Wolfgang Bernhard hingegen konnte den Joker "Ausstiegsklausel" ziehen, als unter Winterkorn eine neue Ära heraufzog. Unter Deutschlands Managergeneration der jungen Wilden zählt er zu den brillanten Köpfen. Generation Kleinfeld und Claassen. Permanenter Aufstieg und Fall pflastern Bernhards Weg. Auch beim Finanzinvestor Cerberus, für den er den 80,1-prozentigen Ankauf von Chrysler einfädelt. Als aber entgegen der ursprünglichen Absprache nicht Tom LaSorda CEO wird, sondern der Branchenfremde Bob Nardelli, streicht Bernhard erneut die Segel. Mit Menschen, an die er nicht glaubt, kann er nicht arbeiten. Basta und goodbye.

Bitter ist das schon. Aber er besitzt inzwischen Routine darin, sich im "Leben danach" umzudefinieren. Dann widmet er sich der Familie, der Fitness und dem geistigen Fortkommen.



Burkhard Graßmann: "Es ist nicht selbstverständlich, dass die Macht wiederkommt."
© Deutsche Telekom AG

Unterrichtet an seiner Alma Mater, der Columbia University in New York, zieht durch die Welt, etwa nach Kuba, um das System vor Ort zu studieren, oder klettert an Steilwänden. Und wiegt sich im Selbstbewusstsein, dass er schon wieder gebraucht wird.

Drei Tipps für den Notfall vom Psychologen Jens Corssen

Wenn ich mir nicht mehr bewusst bin, dass ich als Führungskraft eine bestimmte Rolle spiele, geht der Bezug zu mir selbst, meinen Werten, Zielen und Fähigkeiten verloren. Das wird dann zur Herausforderung, wenn die Rolle plötzlich wegfällt. Drei Denkansätze können hier hilfreich sein:

1. Wer sich für einen steilen Aufstieg entschieden hat, hat sich damit auch für die Möglichkeit eines Absturzes entschieden. Dieses weiß man - vergisst es aber notwendigerweise im Prozess. Denn der Gedanke an Versagen ist genauso wenig mit der Karriere vereinbar wie ein regelmäßiges Mittagsschläfchen. Aber: Man kann sich immer bewusst machen, dass auf der Tribüne zu sitzen Teil des Spieles in der Topliga ist. *Panta rhei* - alles fließt.

2. Fixieren Sie schriftlich für sich selbst einen Plan B für den Worst Case: "Wenn es passiert, dann werde ich Folgendes tun." Ich habe zum Beispiel gesehen, wie Vorstände nach ihrem Ausstieg erfolgreiche Eishockey-Präsidenten oder Admiral's-Cup-Teilnehmer wurden.

3. Wenn der Worst Case Sie unvorbereitet erwischt: Äußern Sie Ihre Klagen - aber nicht länger als eine Woche lang. Trauern Sie, denn nicht ausgelebte Trauer führt zu reaktiven Depressionen. Nach spätestens einer Woche müssen Sie den Blick nach vorn richten. Was ist, ist. Der Psychologe Jens Corssen berät Topmanager und Unternehmen. Er ist Mitbegründer der Grow AG in Zürich.
www.grow-fuehrungskunst.com

Manager auf Entzug (...mehr)

© manager magazin 11/2008

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH