

campus

BOB!

LUTZ

**HAARSTRÄUBENDE ERLEBNISSE
AUF DER CHEFETAGE**

IDOLE

UND

IDIOTEN

Bob Lutz

Idole und Idioten

Haarsträubende Erlebnisse auf der Chefetage

Aus dem Englischen von Petra Pyka

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Über das Buch

»Man muss nicht verrückt sein, um hier zu arbeiten – aber es hilft.«

Wie wahr diese alte Büroweisheit ist, belegt Managerlegende Bob Lutz mit Geschichten aus einem Leben im Dienst führender Autokonzerne. Denn alle Topmanager haben laut Lutz einen Knacks: Sie verlangen viel, gerne auch das Unmögliche, Dampf lassen sie mit üblen Aktionen ab obwohl in Führungsratgebern von alldem nichts steht.

Mag sich der Irrsinn auch wandeln, so bleibt er immer unter uns. Bob Lutz zeigt, wie man mit ihm zurechtkommen, ja über ihn lachen kann.

Über den Autor



Bob Lutz, gebürtiger Schweizer, kann auf ein halbes Jahrhundert in der Automobilindustrie zurückblicken, zuletzt als stellvertretender Vorstandschef bei General Motors. Zu den weiteren Stationen seiner Karriere gehören Führungspositionen bei BMW, Ford und Chrysler. Er ist Autor mehrerer Bücher und lebt nahe Detroit.

*Für Zoe, Sophie, Molly, Ziggy, Pumpkin und Klein-Mischa -
all die Hunde und Katzen, die Trost und Freude spenden.*

Inhalt

Vorwort

1 **Georges-André Chevallaz**

Was hat so ein Mann als Lehrer an einer Schule verloren?

2 **Robert »Bob« Wachtler**

Director of Forward Planning, GM Overseas Operations

Kann er mehr als fluchen?

3 **Ralph Mason**

Vorstandsvorsitzender, Adam Opel AG

Das Problem mit Abstinenzlern ist, dass sie morgens aufwachen und wissen, dass sie sich den ganzen Tag nicht mehr besser fühlen werden

4 **Eberhard von Kuehnheim**

Vorstandsvorsitzender, BMW AG

Der preußische Aristokrat mit dem Instinkt eines Straßenkämpfers

5 **Philip Caldwell**

Chairman und CEO, Ford Motor Company

Man muss ihn nicht mögen, aber man muss ihn respektieren

6 **Harold A. »Red« Poling**

Chairman und CEO, Ford Motor Company

Der größte Erbsenzähler von allen: Was sich nicht quantifizieren lässt, will ich nicht wissen

7 Lee Iacocca

Chairman und CEO, Chrysler Corporation

Sein Name steht für »I Am Chairman Of Chrysler Corporation, Always.«

8 Robert J. »Bob« Eaton

Chairman und CEO, Chrysler Corporation

Die Mogelpackung

9 Arthur M. Hawkins

Chairman und CEO, Exide Technologies

»Der Unseriöse«

10 G. Richard »Rick« Wagoner

Chairman und CEO, General Motors

Überlegene Intelligenz und menschliche Qualitäten sind keine Erfolgsgarantie

Nachwort

Dank

Anhang

Vorwort

Dieses Buch handelt von Führungspersönlichkeiten und Führungsqualitäten. Es ist aber kein Wegweiser in die Chefetage, sondern ein Kompendium meiner Beobachtungen aus über 60 Jahren im Glorienschein charismatischer Topmanager. In all der Zeit war ich nach Kräften bemüht, bei den anspruchsvollen und mitunter irrationalen Vertretern dieser Zunft als brauchbarer Mitarbeiter zu gelten, nicht ohne mich über die schillernden, wandelbaren Persönlichkeiten der Skurrileren unter ihnen zu wundern und mich mitunter zu fragen, wie sie es so weit bringen konnten.

Im nostalgisch eingefärbten Rückblick habe ich versucht, herauszufiltern, warum die Größten unter ihnen so erfolgreich waren und wieso manches Verhalten, das mir seinerzeit unbegreiflich oder gar kontraproduktiv erschien, bei der abschließenden Bewertung ihrer Leistungen ausgeblendet werden muss wie störender »Schnee« während einer wichtigen Fernsehübertragung.

Wir befassen uns mit Ex-Magnaten, die sich skrupellos, unsensibel und politisch hochgradig unkorrekt verhielten und im Hotel oder in der Firma schon mal die eine oder andere Kleinigkeit »mitgehen« ließen. Wir ergründen die Befindlichkeiten eines Unternehmenschefs, der kaum mehr tat, als in seinem Büro zu sitzen (was uns Mitarbeitern durchaus entgegenkam). Wir lernen einen Wirtschaftslenker kennen, der auf einen Blick hochkomplexe Erfolgsrechnungen oder Bilanzen analysieren konnte, doch an den einfachsten Finanzmechanismen scheiterte – nämlich daran, wie die Dinge in der Praxis tatsächlich funktionierten, auf denen die Zahlen in der realen Welt beruhten.

Bei der Beurteilung dieser Menschen und ihrer Eigenheiten habe ich mich immer wieder gefragt, ob es ihn wirklich gibt, den unfehlbaren Industriekapitän mit korrekt ausgerichtetem moralischem Kompass, der stets klar und stimmig zu kommunizieren versteht und sich nicht im Unwesentlichen verliert – der das Schiff sicher durch ruhige Gewässer steuert, die Nerven behält und mit kühlem Kopf am Ruder steht, wenn es im unvermittelt aufziehenden Sturm zu kentern droht, und dabei immer souverän wirkt. Einen Manager, der andere motiviert, kontinuierlich seine Vision vermittelt, besondere Leistungen anerkennt und unzulängliche kritisiert – und jeden abstrafte, der wiederholt die Erwartungen enttäuscht. Am wichtigsten sind natürlich die Ergebnisse. Hat der Steuermann das angepeilte Ziel erreicht? Gelingt es dem Lehrer, seinen Zöglingen so viel beizubringen, dass sie in Studium und Beruf reüssieren? Bei einem Topmanager lautet die Frage: Hat er sein Unternehmen während seiner Amtszeit vorangebracht? Wurde monetärer Wert für alle Beteiligten geschaffen?

Diese Frage ist für die in diesem Buch herausgegriffenen, so verschieden gearteten Führungspersönlichkeiten abschließend praktisch uneingeschränkt mit Ja zu beantworten. Ungeachtet ihrer mitunter unglaublich ausgeprägten und zahlreichen persönlichen Macken waren diese Männer erfolgreich. (Für eine Frau habe ich leider nie gearbeitet, wie ich bedauernd feststellen muss.)

Trotz eines hoffentlich amüsanten Blicks auf die albernen Schwächen mancher dieser berühmten Männer, an die ich mich dann nicht ganz so liebevoll erinnere, wenn ich selbst zur unglücklichen Zielscheibe wurde, sollen diese Geschichten keine »Abrechnung« darstellen oder gar Rachegeleüste befriedigen. Ärger und Verbitterung sind mit den Jahren verraucht. Sie alle sind im Grunde rechtschaffene Menschen. Vielmehr wollte ich dem Leser die Vielschichtigkeit erfolgreicher

Führungspersönlichkeiten vor Augen führen, indem ich neben ihren viel zitierten Erfolgen auch ihre menschliche Unvollkommenheit aufzeige.

Mein Fazit muss wohl ungefähr folgendermaßen lauten: Die meisten erfolgreichen Spitzenmanager sind keine Durchschnittstypen. Wie der inzwischen verstorbene Steve Jobs, vermutlich der erfolgreichste Unternehmenslenker unserer Zeit, der oft als absolut kompromisslos, launisch, unfair, ungeduldig, stur oder gar schwierig bezeichnet wurde, sind die meisten erfolgreichen Führungspersönlichkeiten geistig und emotional widersprüchlich. Sie haben eine positive Seite, die bewundernswert ist und Erfolge ermöglicht. Oft gibt es aber auch eine Kehrseite, die es schwer macht, solche Menschen zu verstehen und für sie zu arbeiten. Doch gerade weil sie unbeherrscht, eigensinnig, rechthaberisch, unzufrieden und dominant sind, sind sie so erfolgreich.

Aufstrebende Führungskräfte können und sollten aus den geschilderten Beispielen lernen. Sie sollten daran arbeiten, die negativen Züge zu dämpfen und die positiven zu verstärken. Führungskompetenz ist erlernbar. Doch wer sich daran versucht, sollte Folgendes beherzigen: Nur weil jemand immer wieder aggressiv und irrational reagiert, wird er deshalb nicht automatisch zum herausragenden, erfolgsverwöhnten Spitzenmanager.

Achten Sie darauf, dass der Wert, den Sie per saldo erwirtschaften, die lästigen Begleiterscheinungen beständig und deutlich übersteigt.

Kapitel 1

Georges-André Chevallaz

Was hat so ein Mann als Lehrer an einer Schule verloren?

Es war im Spätsommer 1952, als sich unser zusammengewürfeltes Häuflein von rund 20 schulisch Gescheiterten aus der deutschsprachigen Schweiz hinter unseren Klapppulten der Ecole Supérieure de Commerce in Lausanne niederließ, der zweitgrößten Stadt der französischen Schweiz.

Dort gelandet waren wir alle aus mehr oder weniger ähnlichen Gründen: Wir hatten die akademischen oder disziplinarischen Mindeststandards des weiterführenden Schulsystems der deutschsprachigen Schweiz mehrheitlich nicht erfüllt – aus einer Vielzahl von Gründen, die von dem, was heute freundlich ADS oder »Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom« genannt wird (und damals »Faulheit« oder »Konzentrationsschwäche« hieß), bis zu unbotmäßigem Verhalten und nachgerade mangelnder Intelligenz reichten. Die ersten beiden Gründe trafen auf mich definitiv zu.

Der übliche Rat, der geplagten Eltern »im Norden« erteilt wurde, lautete: »Sehen Sie, Ihr Kind wird es in diesem System nicht schaffen. Warum schicken Sie es nicht in den französischen Teil des Landes? Dort sind die Standards nicht ganz so hoch und die Disziplin etwas lockerer ... Sie wissen schon, so, wie man es von einer französisch geprägten Region eben erwartet. Nebenbei lernt Ihr Kind auch noch Französisch.«

Es klingelte, und unser Klassenlehrer betrat den Raum: Georges-André Chevallaz, Internatsbetreuer, Lehrer für Französisch, Wirtschaftskorrespondenz, Literatur, französisch-schweizerische Geschichte, Wirtschaftsrecht und so ziemlich alles Sonstige bis auf Buchführung, Maschineschreiben, Mathematik und bestimmte Spezialfächer. Trotz seiner geringen Körpergröße war er eine imposante Erscheinung. Seine Präsenz erfüllte das Klassenzimmer. Er war der Inbegriff dessen, was in der US-Marineinfanterieeinheit, der ich ein paar Jahre später angehörte, als »Command Presence« bezeichnet wurde – eine undefinierbare Eigenschaft, die nur wenige Menschen besitzen: eine Aura des Selbstvertrauens, des Wissens und der unanfechtbaren Autorität.

Mit seinen fein ziselierten Gesichtszügen und den durchdringenden blauen Augen hätte er die Idealbesetzung für einen »Actionhelden« abgegeben. Tatsächlich hatte er mehr als nur flüchtige Ähnlichkeit mit Kirk Douglas.

In der Klasse wurde es still, als er sich in strammer Haltung hinter dem erhöhten Lehrerpult aufbaute. Nach einem langen, kühlen Blick auf die versammelten Deutschschweizer sagte er schließlich auf Französisch: »Herzlich willkommen, meine Damen und Herren. Ich freue mich darauf, Ihnen beizubringen, was Sie wissen müssen. Das kann ich gut. Ich verlange von Ihnen ständige Aufmerksamkeit. Ich erwarte Respekt und dulde weder Schwätzen noch Unfug oder Schlamperei. Aufgaben werden pünktlich erledigt und ordentlich und sauber geschrieben abgegeben. Leistungsnachweise erfolgen mündlich und schriftlich, angekündigt und unangekündigt. Ich mache die Regeln, und Sie haben sie gerade gehört. Und noch etwas: Aus Hochachtung vor meiner Stellung und meiner nicht unmaßgeblichen Bildung werden Sie sich erheben, wenn ich das Zimmer betrete, und sich setzen, wenn ich mich setze. Noch Fragen? Dann stellen Sie sie

bitte jetzt. Soweit ich sehe, gibt es keine. Gehen wir also an die Arbeit.«

Wir waren alle ziemlich verdattert. War das das »freundlichere, tolerantere« Umfeld, in das wir uns geflüchtet hatten? (Wir erfuhren erst später, dass Herr Chevallaz in den Ferien auch als einer der jüngsten Stabsoffiziere der für ihre Effektivität bekannten und zum größten Teil aus Reservisten bestehenden Schweizer Armee Dienst tat.) Herr Chevallaz war erwartungsgemäß anspruchsvoll, und vor allem tolerierte er keinerlei Nachlässigkeit.

In Formulierungen, die an die legendäre Eloquenz eines Charles de Gaulle erinnerten, der seine Sprache so meisterlich beherrschte, las Chevallaz von seinem erhabenen Podest aus die tags zuvor eingereichten Aufsätze vor und kritisierte sie. Diese Darbietung war in aller Regel für empfindsamere oder sensiblere Gemüter schwer erträglich.

Seine Monologe gestalteten sich ungefähr so:

Ah, und jetzt ein weiteres Meisterwerk von Monsieur Spaelti (einem für seine schwachen Leistungen berücksichtigten, zu aggressiven Reaktionen neigenden Schüler). An Ihrer ungesunden Gesichtsfarbe erkenne ich, dass Sie sich bereits auf eine weitere verheerende Bewertung eingestellt haben, und ich werde Sie nicht enttäuschen. Die Weitschweifigkeit Ihrer schwülstigen Auslassungen wird nur noch in den Schatten gestellt durch Ihre wirre Grammatik und Syntax. War Ihnen das zugewiesene Thema auch nur ansatzweise klar, oder ist dies schlicht ein weiteres Beispiel für Ihre üblichen polemischen Anwürfe gegen das Establishment? Wären da nicht meine Hingabe an meine Schüler und mein unerschütterlicher Sinn für Professionalität, ich hätte Ihr Machwerk ungelesen dem Papierkorb überantwortet. Mein Urteil: eine glatte Sechs!

Der nächste Aufsatz stammt von der bezaubernden Mademoiselle Streiff. Bedauerlicherweise steht in Ihrem Fall physischer Liebreiz in krassem Kontrast zu Fleiß oder Intellekt – oder beidem, wie es scheint. Wie einer lieblos zusammengerührten Suppe mangelt es Ihren Ausführungen an Farbe, Substanz und Geschmack. Ein »dürftiges« Konstrukt, das den Leser nicht bereichert. Vier minus.

Und so ging es fort, bis die Klassenliste abgearbeitet war. Gute Arbeiten wurden gelobt, besonders gelungene Passagen laut vorgelesen, damit alle sie hören und würdigen konnten. Doch selbst positive Bewertungen wurden mit berechtigter Kritik, Verbesserungsvorschlägen und Anregungen zu alternativen Formulierungen verbrämt. Am Ende gelang es ihm immer, umfassend zu vermitteln, wie er an das Thema herangegangen wäre und den Aufsatz hinsichtlich des Inhalts, der Lesbarkeit und der Vermittlung seiner Kernaussage aufgebaut hätte.

Dabei hob er beileibe nicht nur das Negative, sondern unweigerlich auch das Positive hervor. Waren die Kritikpunkte abgehandelt, widmete er sich ausgiebig den chronisch Leistungsschwachen und half ihnen auf ein Niveau, das sie sich selbst nie zugetraut hätten. Die Schwachen waren dankbar, die Starken wurden gefördert und gestärkt. Das Selbstwertgefühl, die Eigenschaft, die das amerikanische Bildungssystem gern ohne die Härte tatsächlicher Leistung vermitteln möchte, wurde bei allen gesteigert – und in keinem Fall unverdient.

Die Jungen, mich eingeschlossen, himmelten ihn an, und selbst die mit Verachtung und Sarkasmus gespickten verbalen Hiebe, die wir für unterdurchschnittliche Arbeiten einstecken mussten, wurden am Ende geschätzt und als schmerzhaft, doch notwendige Schritte im Bildungsprozess hingenommen. Die Schülerinnen schwärmten verständlicherweise für ihn. Wieso auch nicht? Sein überragender Intellekt und sein berufliches Engagement, gepaart mit dem Aussehen eines Filmstars, waren schließlich regelrecht unwiderstehlich. Trotz seiner verklärenden Wirkung auf seine Elevinnen zeigte er nie auch nur das leiseste unangemessene Interesse an seinen offensichtlich hingerissenen Schützlingen. Er war der vollendete, engagierte, ehrenhafte, unantastbare Profi.

Mir kam er so überragend vor, dass ich mich sogar fragte: »Wie kann es sein, dass sich ein dermaßen fähiger

Mann mit so ausgeprägten Führungsqualitäten als Lehrer eines Haufens von Deutschschweizern an einer weiterführenden Schule verschwendet? Wie kommt es, das nicht mehr aus ihm geworden ist? Wie konnten ihm Ruhm und Reichtum versagt bleiben?« 1915 geboren, war er damals natürlich erst Mitte 30. Da ich ihn aber (mit der Arroganz der Jugend) als »alt« betrachtete, kam mir nicht in den Sinn, dass er ja noch das ganze Leben vor sich hatte. Er wandte sich später der Politik zu, kandidierte für die Konservativen und wurde 1957 Stadtpräsident von Lausanne. Diesen Posten bekleidete er bis 1973.

Auf Bundesebene wurde er ins Schweizer Parlament gewählt. 1973 wurde er in den Bundesrat gewählt, das siebenköpfige Gremium, das gemeinsam die Exekutive der Schweizer Regierung bildet. Von 1974 bis 1979 leitete er das Finanzministerium und von 1980 bis 1983 das Verteidigungsministerium. Da die sieben Mitglieder des Bundesrats turnusmäßig jeweils für ein Jahr die weitgehend repräsentative Präsidentschaft übernehmen, war er 1980 Bundespräsident der Schweiz.

Er schrieb mehrere Bücher, darunter *Die Herausforderung der Neutralität. Diplomatie und Verteidigung der Schweiz 1939-1945*.

Vom Lehrer zum Präsidenten seines Landes: Mich überraschte das nicht. Bis Chevallaz 2002 im Alter von 87 Jahren verstarb, hielt ich mein ganzes Erwachsenenleben hindurch Kontakt zu diesem inspirierenden Mann. Während meiner Amtszeit als Europachef von Ford wurde ich sogar einmal gebeten, bei einer Veranstaltung zu seinen Ehren in Lausanne eine Rede zu halten.

Betrachtet man Georges-André Chevallaz durch die weicher zeichnende Linse des freundlicheren, sanfteren Lehr- und Lernansatzes, den wir heute verfolgen, erscheint sein Stil in vielerlei Hinsicht fragwürdig. Zarter Besaitete könnten ihn sogar als intellektuelles Mobbing bezeichnen. Die begehrte Aufnahme in den Lehrkörper einer

amerikanischen High School bliebe ihm heute womöglich versagt. Doch damals, Anfang der 1950er-Jahre, erholte sich Europa gerade von einem Krieg. Die Schüler wollten lernen, die Lehrer lehren.

Chevallaz setzte hohe Standards. Zu seiner politischen Karriere kann ich nichts sagen, da ich sie nicht aus der Nähe miterlebt habe, doch sein kompetenter Aufstieg aus der Kommunalverwaltung zum Bundespräsidenten bedeutet fraglos, dass er durch seine hohe Intelligenz, seine Dynamik und Entschlossenheit beeindruckte. Er verkörperte die Quintessenz einer Führungspersönlichkeit der alten Schule, deren Niedergang in Lee Iacoccas letztem Buch, *Where Have All the Leaders Gone*, so trefflich beklagt wird. Er führte in seinem Klassenzimmer keine »Umfragen« oder »Abstimmungen« durch. Er betrachtete seine Schüler nicht als Gleichgestellte oder Kumpel. Für ihn waren sie Rohmaterial, das ihm anvertraut wurde, um es zu jungen Menschen mit mehr Wissen, Kompetenzen, Charakter und Zielorientierung zu formen als zuvor. Nicht jeder meisterte diese Schule. Die Leistungsschwachen wurden ausgesondert. Doch auch das gehört zu einer Führungsrolle. Was jeder erreichen kann, gilt selten als besondere Leistung. Chevallaz wusste das.

In meinem Wohnort gibt es eine Mittelschule, deren erklärtes Ziel es ist, »jedem Schüler, ungeachtet seines Geschlechts, seiner Rasse oder Herkunft in einer förderlichen Lernatmosphäre bleibendes Selbstwertgefühl zu geben«. Chevallaz hätte seinen Auftrag dagegen vermutlich eher so formuliert: »Meine Mission ist es, meinen Schülern so viel Wissen, kritisches Urteilsvermögen, intellektuelle Neugier und Charakter zu vermitteln, wie sie mit harter Arbeit in sich aufnehmen können. Gelingt mir das, vermitteln ihnen ihre Leistungen bleibendes Selbstwertgefühl.«

Der Einfluss, den Chevallaz auf mein Leben und meine Karriere nahm, geht weit über die französische Sprache

mit ihrer reichen Geschichte und Literatur hinaus. Seinen Stempel aufgedrückt hat er mir vor allem durch seine intensive Hingabe, sein Streben nach Herausragendem und seine Fähigkeit, durchschnittliche Schüler zu überdurchschnittlichen Leistungen zu motivieren. Wie er Humor als Mittel zur Auszeichnung einsetzte und kleine Peinlichkeiten als Form der Bestrafung, sollte in späteren Jahren meinen eigenen Führungsstil prägen.

Kapitel 2

Robert »Bob« Wachtler

Director of Forward Planning GM Overseas Operations 1960-1965

Kann er mehr als fluchen?

Nach fünf aktiven Dienstjahren bei der Marineinfanterie besuchte ich die University of California in Berkeley – genauer gesagt die Fakultät, die heute Haas School of Business heißt. Mein Geld verdiente ich als Fliegerreservist bei der Marine und als Staubsaugervertreter. Das Studentenleben gefiel mir gut. 1962 machte ich meinen Abschluss mit höchsten Auszeichnungen und wollte nach einem einjährigen Lehrauftrag nach Europa zur Ford Motor Company.

Mein Vater, der Bankier, hielt das für eine schlechte Entscheidung. »Was ist denn mit General Motors? Wollte man dich dort nicht haben?« »Daran lag es nicht«, erklärte ich. »GM wirbt keine Leute von der Westküste an. Sie haben festgestellt, dass es den Kaliforniern in Detroit nicht gefällt, weshalb sie bald wieder zurückgehen.« Mein Vater betrachtete das als faule Ausrede. Da er den damaligen CEO von GM, Fred Donner, aus seiner Zeit als Banker in New York kannte, stellte er einen Kontakt her, der eine Gesprächsrunde nach sich zog, die wiederum zu meiner Einstellung als leitender Analyst in der Strategieabteilung des Auslandsgeschäfts von General Motors führte.

Mein Einstiegsgehalt lag bei 8000 Dollar – nach heutigen Maßstäben lächerlich, doch wir schrieben das Jahr 1963, als ein durchschnittliches Mittelklasse-Eigenheim 35000 Dollar kostete und ein Hamburger 15 Cent, Benzin etwa 8

Cent pro Liter und ein Neuwagen im Schnitt 2 500 Dollar. Multiplizieren Sie den Betrag also getrost mit zehn. So betrachtet war das ein ganz vernünftiges Anfangsgehalt. Ich war begeistert.

Offenbar hatte man versäumt, Bob Wachtler davon in Kenntnis zu setzen, dass ich sein kleines, mutmaßlich elitäres Team verstärken sollte. Das bescherte mir einen eher rauen Empfang. An meinem ersten Arbeitstag stellte ich mich bei ihm vor. Ich war makellos gekleidet und fest entschlossen, einen guten Eindruck zu machen. Ich klopfte an die offene Tür. Da polterte eine laute, tiefe Stimme: »Herein, verdammt noch mal. Warum zum Teufel klopfen Sie denn?« Wachtler war eine eindrucksvolle Erscheinung. Mit Anfang 60 hatte er die bullige, gedrungene Statur eines ehemaligen Ringers oder Football-Profis, der etwas aus der Form geraten war. Sein weißes Haar war kurz geschnitten, und die mächtige Nase ragte zwischen zwei ausgeprägten Wangenknochen hervor, die ihrerseits einen optischen Kontrapunkt zu den markanten Konturen bildeten, die sein großflächiges Gesicht nach unten begrenzten. Als er sich erhob, wirkte er durch seinen kräftigen Körperbau eher schwerfällig. Sein Kopf saß nahezu unbeweglich auf einem nur ansatzweise vorhandenen Hals – sozusagen als unwesentlich verjüngte Verlängerung des Rumpfs, der nahtlos in den massigen Schädel überging.

Als ich auf ihn zutrat, streckte er mir eine Pranke entgegen, die ungefähr so groß war wie ein mittlerer Schinken. Er ergriff meine Hand und drückte schmerzhaft zu. »Setzen Sie sich!«, blaffte er und ließ sich in seinen Ledersessel fallen. Hinter seinem papierübersäten Schreibtisch fixierte er mich scharf. Sein Blick war kalt, unfreundlich und durchdringend. Kaum ein Zwinkern, das andeutete, dass sich dahinter auch nur eine Spur von Humor verbarg. »Sehen Sie«, setzte er an, »ich habe Sie nicht eingestellt ... brauche Sie nicht ... wurde nicht gefragt.« (Er sprach in einem lauten Stakkato. Die

Satzfetzen wurden unmelodisch mit wenig Tonalität und Betonung hervorgestoßen.) »Mein Chef, Phil Copelin, sagt aber, ich muss Sie nehmen. Also nehme ich Sie.«

Damit wühlte er in seinen Papieren herum, zog meine Personalakte hervor und schlug meinen Lebenslauf auf, der nur so strotzte von betriebswirtschaftlichen Fachausdrücken, von denen ich naiverweise angenommen hatte, sie würden jeden potenziellen Arbeitgeber nachhaltig beeindrucken. »Sehen Sie!« (Er begann seine Ausführungen gerne so.) »Ich habe Ihren verfluchten hochgestochenen Lebenslauf jetzt sechsmal gelesen und weiß immer noch nicht, was diese langen Wörter bedeuten sollen. Vermutlich hat man ihnen in Berkeley einen Haufen neumodischen brandaktuellen Schwachsinn beigebracht. Tja, in meiner Abteilung wird Ihnen das nicht viel nützen. Denn unsere Geschäfte machen wir hier wie in der gottverdammten Steinzeit. Der beste Rat, den ich Ihnen geben kann, wenn Sie hier länger als eine Woche bleiben wollen: Vergessen Sie, was Sie gelernt haben, und arbeiten Sie so vorsintflutlich wie alle hier. Kapiert?«

Ich war einigermaßen baff: Das war die internationale Planungsabteilung des führenden Industriekonzerns der Welt, und sie wurde geleitet von einem Mann mit zutiefst antiintellektueller Einstellung, der aussah und sich kleidete, als hätte er gerade einen Tag lang für die New Yorker Stadtreinigung gusseiserne Kanaldeckel hochgestemmt und ausgewechselt. Wozu hatte ich so viel Zeit in die Beherrschung der Spieltheorie, der Wahrscheinlichkeitsergebnisse für mehrere Akteure, der Erstellung zukunftsorientierter Erhebungen und all der anderen meist auf Mathematik begründeten quantitativen Methoden investiert, für die die University of California in Berkeley bekannt war?

»Gehen Sie zu Kris Kristoff. Sie werden ihm unterstellt. Ich hoffe bei Gott, dass er Ihnen etwas zu tun geben kann, das Sie nicht vermasseln.« Damit war meine erste

Begegnung mit meinem ersten nichtakademischen, nichtmilitärischen Vorgesetzten vorbei.

Meine Erwartungen an die Ergebnisse und den Wert der Unternehmensplanung waren gering, doch rückblickend offenbart Wachtlers gewissermaßen brutale Begrüßung ein beträchtliches Maß an Courage und Ehrlichkeit: Er bekannte sich offen zu seiner begrenzten Bildung und zum mangelnden Verständnis der pseudointellektuellen Business-School-Formulierungen meines aufgeblasenen Lebenslaufs. Er gab unumwunden zu, dass ihn meine Rekrutierung ohne seine Zustimmung wurmte. Er klärte mich über die herrschende Kultur auf und über die Rahmenbedingungen, unter denen ich arbeiten sollte. Es war ein klassisches Beispiel für die rückhaltlos ehrliche Kommunikation einer Führungspersönlichkeit. Ungeschminkt, unverstellt, ohne Rücksicht auf die Wirkung auf andere. Nur schlichte, harte Fakten.

Im Lauf der Jahre, in denen mir nicht selten wohlwollende, scheinbar positive, platitüdenreiche Wertschätzung meiner Vorgesetzten zuteil wurde, der ich jedoch eine unterschwellige Unzufriedenheit entnehmen konnte, sehnte ich mich oft nach der klaren, unverblühten Sprache eines Wachtler, an der es nichts zu deuteln gab. Zu viele Führungskräfte sind bei der Kommunikation mit Untergebenen zaghaft und ängstlich und befürchten, sie könnten Schmerz, Zorn, Frust oder Resignation erregen. Da verpackten sie die Botschaft lieber nett, brachten sie an den Mann und meldeten dann weiter: »Ich habe mit ihm über sein Verhalten gesprochen.«

Wachtler war kein Meister der förmlichen schriftlichen Kommunikation. Wenn ich einen Brief an ein Mitglied unserer Geschäftsführung formulieren sollte, betrat ich sein Büro mit einem Entwurf, der, wie ich wusste, den Inhalt wiedergab und ohne Weiteres unverändert abgetippt und verschickt werden konnte. Wachtler nahm ihn mir aus der Hand, starrte minutenlang konzentriert auf das Blatt,

während sich seine Lippen leicht bewegten und er manche Abschnitte immer wieder laut vorlas. »Ich weiß nicht«, sagte er dann. »Das ist ... nicht schlecht ... höchstens ... vielleicht zu höflich ... vielleicht will ich ja, dass der Saukerl merkt, dass wir angepisst sind ... aber nicht zu deutlich. Sehen Sie zu, dass Sie das hinkriegen.«

Auch der zweite, dritte und vierte Versuch stieß gewöhnlich nicht auf rückhaltlose Gegenliebe. Dann rief Bob Wachtler alle seine direkten Untergebenen, seine treue Sekretärin und mich zu sich. Er erklärte in aller Ausführlichkeit, was der Brief bezwecken solle und warum die vorliegenden Vorschläge nicht ins Schwarze trafen. Dann feilten wir gemeinsam an dem Dokument. Alle sechs bis acht Anwesenden schlugen Alternativen für Aufbau, Einleitung, Text, Formulierungen, Tonart und Satzstellung vor. Es war ein aufwendiges Verfahren, das oft mehr als eine halbe Stunde pro Absatz in Anspruch nahm. Wenn wir fertig waren, las Bob Wachtler das Gemeinschaftsprodukt laut vor, um festzustellen, dass unser zusammenhangloses Machwerk Redundanzen aufwies. Dann wurde er grantig, schlug frustriert auf den Konferenztisch und warf ziellos mit derben Ausdrücken um sich. Seine Tiraden endeten jedes Mal damit, dass er seiner duldsamen Sekretärin zu seiner Rechten die Hand tätschelte, sie anwies, »den Brief an sich zu nehmen«, und mit tiefer, väterlicher Stimme sagte: »Ich bedauere sehr, dass Sie all das mitanhören mussten, meine Liebe!« Sie nickte dann höflich. Sie hatte das alles schon hundert Mal gehört und ein Toleranzniveau entwickelt, das an vollständige Immunität grenzte.

Bob Wachtler besaß auch Sinn für Humor, so rassistisch, sexistisch, homophob und eigen dieser auch sein mochte. Wir sprechen hier immerhin von einem Weißen mit überwiegend deutschen Wurzeln von Anfang 60, und damals schrieb man das Jahr 1963. Es galten noch andere Standards.

Eines Tages sprachen wir darüber, ob Pickups künftig in einem lateinamerikanischen Land montiert werden könnten. Da alle Länder mit Ambitionen in der Automobilindustrie einen steigenden Prozentsatz von Komponenten vor Ort produzieren sollten, bemühten wir uns ständig um heimische Hersteller, die die Kosten- und Qualitätsziele einhalten konnten. Wachtler gefiel die Idee, große Bauteile für Hinterachsen wie Gussgehäuse für Getriebe und Rohre für Querachsen von lokalen Zulieferern zu beziehen und dann im GM-Werk zu montieren.

Die für diesen Fahrzeugtyp zuständige Abteilung und die Qualitätsgruppe (die beide nicht Wachtler unterstanden) befürchteten, die Guss- und Formkapazitäten vor Ort könnten noch nicht ausgereift sein. Sie wollten lieber andere Bauteile lokal beschaffen und die Hinterachsen komplett montiert anliefern, sodass sie nur noch eingebaut werden mussten. Bob reagierte frustriert. Er fixierte seine Gegenspieler mit eisigem Blick, schlug so hart mit der Hand auf den Tisch, dass die Kaffeetassen schepperten, und sagte: »Sehen Sie ... ich habe jahrelang in diesen gottverdammten Ländern gearbeitet, und eines kann ich Ihnen sagen: Sie können keine montierten Achsen nach Südamerika liefern, weil die ganzen verdammten Kanaken in den Häfen die Scheißschmiere daraus absaugen werden.« (»Oh, ich bedaure, dass Sie das mitanhören mussten, meine Liebe!«)

Der Konferenzraum stand ein paar Sekunden lang unter Schock. Ich jedoch, als eingefleischter Fan politisch nicht korrekter Äußerungen, musste lachen. Bob Wachtler stimmte ein, bis die schwere Pranke Sekunden später erneut auf den Tisch klatschte. »Sehen Sie, hier herrscht verdammt nochmal viel zu viel Heiterkeit, und das muss aufhören. Wir haben ernsthaft zu arbeiten!« Ich weiß nicht mehr, wie die Diskussion um die Beschaffung der Achsen ausgegangen ist. Ihr denkwürdiger Höhepunkt war aber einwandfrei der ausdrucksstarke Ausbruch Bob Wachtlers.

Ein anderes Mal nahm er einen Untergebenen namens Norm Heaney aufs Korn. Norm war in vieler Hinsicht genau das Gegenteil von Bob Wachtler. Der zierliche, belesene Brillenträger mit der leisen Stimme war stets gepflegt und sorgfältig gekleidet (seine Anzüge ließen an J. Press oder Brooks Brothers denken, mit mehr als nur einem leisen Hauch des für Eliteuniversitäten typischen Tweed-Looks). Er drückte sich in wohlstrukturierten, vollständigen Sätzen aus und vermied alles Vulgäre, Profane. Das stand in krassem Gegensatz zu Wachtlers Stakkato, seinen vorgestoßenen Salven, auf die bedeutungsschwangere Pausen folgten und die stets von ein oder zwei Kraftausdrücken flankiert wurden. Man durfte wohl sagen, dass sich beide in der Gesellschaft des anderen unwohl fühlten.

Eines hatten sie jedoch gemeinsam. Sie trugen beide ein Hörgerät. Das war damals ein vierteldollargroßes Gerät im Ohr, das über Drähte mit einem ziemlich klobigen nierenförmigen rosa Kunststoffgehäuse verbunden war, das man oben am Ohr einhakte. Von diesem Gehäuse hinter dem Ohr führten weitere Drähte zu einer Apparatur von der Größe zweier Zigarettenschachteln, auf der der Lautstärkeregler angebracht war. Dieses »Radio« wurde gewöhnlich in der Brusttasche des Hemds oder der Jacke verstaut.

Eines Tages musste Heaney in Bob Wachtlers Büro gewesen sein, um in seiner üblichen, anstrengend lehrerhaften Art etwas zu erklären. »Sprechen Sie doch bitte lauter!«, rief Bob. »Ich verstehe kein Wort von Ihrem Genuschel.« Da schlug Norm Heaney vor, Bob solle doch sein Hörgerät lauter stellen. Der verärgerte Wachtler behauptete stur, sein Hörgerät funktioniere bestens, und forderte Heaney wenig zartfühlend auf, sein Anliegen schriftlich vorzulegen.

Ein paar Tage später berief uns Wachtler alle zu einer Versammlung ein. Wir wurden an seinem langen