

campus



BOB!

LUTZ

**HAARSTRÄUBENDE ERLEBNISSE
AUF DER CHEFETAGE**

IDOLE

UND

IDIOTEN

Idole und Idioten

Der gebürtige Schweizer **Bob Lutz** 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.

BOB LUTZ

**HAARSTRÄUBENDE ERLEBNISSE
AUF DER CHEFETAGE**

IDOLE UND IDIOTEN

Aus dem Englischen von Petra Pyka

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Die Originalausgabe erschien 2013 unter dem Titel »Icons and Idiots« bei
Portfolo/Penguin USA.

All rights reserved including the right of reproduction in whole
or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolo, a member of
Penguin Group (USA) LLC, A Penguin Random House Company.

ISBN 978-3-593-50115-4

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2014. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: New Baskerville, Chunk Five und Neue Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

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

Inhalt

Vorwort	9
1 Georges-André Chevallaz Was hat so ein Mann als Lehrer an einer Schule verloren?	13
2 Robert »Bob« Wachtler Director of Forward Planning, GM Overseas Operations Kann er mehr als fluchen?	23
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	35
4 Eberhard von Kuehnheim Vorstandsvorsitzender, BMW AG Der preußische Aristokrat mit dem Instinkt eines Straßenkämpfers	49
5 Philip Caldwell Chairman und CEO, Ford Motor Company Man muss ihn nicht mögen, aber man muss ihn respektieren	75

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	97
7	Lee Iacocca Chairman und CEO, Chrysler Corporation Sein Name steht für »I Am Chairman Of Chrysler Corporation, Always.«	125
8	Robert J. »Bob« Eaton Chairman und CEO, Chrysler Corporation Die Mogelpackung	153
9	Arthur M. Hawkins Chairman und CEO, Exide Technologies »Der Unseriöse«	173
10	G. Richard »Rick« Wagoner Chairman und CEO, General Motors Überlegene Intelligenz und menschliche Qualitäten sind keine Erfolgsgarantie	183
	Nachwort	199
	Dank	209
	Anhang	211

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 schillernenden, 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 Rachegefühle 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 schwermacht, 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.

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 Staboffiziere 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 berüchtigten, 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 Aus-

führungen 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 schmerzhafte, 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 kometenhafter 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 Iaccocas 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 Kar-

riere 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.