

Unverkäufliche Leseprobe des Econ Verlages



Alle Rechte vorbehalten.

Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© Econ Verlag

Weitere Infos unter:

<http://www.econ-verlag.de>

Jack Welch
mit John A. Byrne

WAS ZÄHLT

Die Autobiografie des besten
Managers der Welt

Aus dem Amerikanischen von Stephan Gebauer
und Ulrike Zehetmayr

Econ

*Die amerikanische Originalausgabe erschien im September 2001 unter dem Titel:
Jack. Straight From the Gut bei Warner Books, New York.*

*Econ-eBooks ist ein Unternehmen der
Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, München*

2. Auflage 2001

ISBN 3-430-10615-X

*© 2001 by John F. Welch, jr.
© für die deutsche Ausgabe by
Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, München
Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany
Gesetzt aus der Cheltenham und Frutiger bei
Franzis print & media GmbH, München
Konvertierung: eBooks, München 2001*

*Für die vielen hunderttausend
GE-Mitarbeiter, deren Ideen und
deren Einsatz dieses Buch
möglich machten.*

Inhalt

Vorbemerkung des Autors	9
Vorwort	11

TEIL I DIE FRÜHEN JAHRE

1 Selbstvertrauen	19
2 Ich will nicht dem Fußvolk angehören	36
3 Abheben	42
4 Unter dem Radar	52
5 Auf dem Sprung in die oberste Spielklasse	63
6 In einem größeren Teich	76

TEIL II EINE PHILOSOPHIE ENTSTEHT

7 Wir stellen uns der Wirklichkeit und machen Schluss mit der »oberflächlichen Geistesverwandtschaft«	105
8 The Vision Thing	119
9 Die Jahre des Neutronen-Jack	135
10 Der große RCA-Deal	154
11 Die Menschenfabrik	170
12 Ein neues Crotonville für ein neues GE	184
13 Grenzenlos: Die Ideen werfen Erträge ab	200
14 Spezialeinsätze	221

TEIL III
HÖHEN UND TIEFEN

15 Selbstüberschätzung	233
16 GE Capital: Die Wachstumsmaschine	246
17 Ein Glühbirnenfabrikant versucht sich als Regisseur	266
18 Wann man kämpfen und wann man sich zurückziehen sollte	288

TEIL IV
WIR SPIELEN NEUE SPIELE

19 Globalisierung	314
20 Die Expansion der Dienstleistungen	330
21 Six Sigma und mehr	338
22 Das E-Business	354

TEIL V
EIN BLICK ZURÜCK UND EIN BLICK NACH VORN

23 »Go home, Mr. Welch«	367
24 Was es bedeutet, ein Unternehmen zu leiten	386
25 Ein paar Worte über Golf	409
26 Der »neue Mann«	416
Nachwort	437
Danksagung	444
Anhang	451
Register	471

Vorbemerkung des Autors

Gleich zu Beginn ein Geständnis: Ich hasse es, in der ersten Person zu schreiben. Dies mag beim Autor einer Autobiografie seltsam wirken. Doch fast alles, was ich in meinem Leben geleistet habe, habe ich gemeinsam mit anderen Menschen erreicht. Aber wenn man ein Buch wie dieses schreibt, ist man gezwungen, in die Rolle des Ich-Erzählers zu schlüpfen, selbst wenn man weiß, dass es eigentlich auf das *Wir* ankommt.

Ich wollte die Namen all der Menschen erwähnen, die mich auf meiner Reise begleitet haben. Die Lektoren versuchten alles, um dies zu verhindern. Schließlich gelangten wir zu einem Kompromiss. Daher sind die Danksagungen am Ende dieses Buches etwas lang. Bitte denken Sie daran, dass jedes »Ich« auf den folgenden Seiten all diese Kollegen und Freunde beinhaltet – auch diejenigen, die zu erwähnen ich möglicherweise vergessen habe.

Vorwort

Den Samstagvormittag nach dem Thanksgivingfest des Jahres 2000 verbrachte ich damit, auf den »neuen Mann« zu warten. Dies war der Deckname für meinen Nachfolger.

Am Freitagabend hatte der Board einstimmig die Ernennung von Jeff Immelt zum neuen Chairman und CEO von General Electric (GE) beschlossen. Ich rief ihn sofort an. »Ich habe erfreuliche Nachrichten für Sie. Können Sie mit Ihrer Familie über das Wochenende nach Florida kommen?«

Offenkundig wusste er, worum es ging. Doch wir ließen es unausgesprochen und beschränkten uns darauf, seine Reise nach Florida zu arrangieren.

Den ganzen Samstagmorgen wartete ich also ungeduldig auf seine Ankunft. Der langwierige Auswahlprozess für den neuen CEO war vorüber. Ich stand bereits vor der Tür, als Jeffs Wagen in die Auffahrt einbog. Ein breites Lächeln lag auf seinem Gesicht, als er ausstieg. Ich umarmte ihn und sagte genau dieselben Worte, die Reg Jones vor 20 Jahren zu mir gesagt hatte.

»Herzlichen Glückwunsch, Mr. Chairman!«

Als wir uns in den Armen lagen, wusste ich, dass sich der Kreis geschlossen hatte.

In diesem Augenblick kam mir der Tag in den Sinn, an dem Reg in mein Büro in Fairfield, Connecticut, gekommen war und mich auf dieselbe Art umarmt hatte: Derart emotionale Reaktionen lagen nicht in Regs Natur. Doch an jenem Dezembertag des Jahres 1980, als er mich lächelnd in die Arme schloss, war ich der glücklichste Mann in Amerika. Und zweifellos hatte ich großes Glück, denn es gab in keinem

Unternehmen der Welt einen besseren Job. Man hatte mir die Leitung einer unglaublichen Vielfalt von Geschäftsbereichen überlassen, die von Flugzeugtriebwerken und Stromturbinen über Kunststoffe und Fernsehnetworks bis zu Finanzdienstleistungen reichten. Die Unternehmensbereiche von GE berühren praktisch jeden Menschen in den Vereinigten Staaten.

Doch das Wichtigste für mich war, dass 75 Prozent meiner Tätigkeit mit Menschen und nur rund 25 Prozent mit anderen Dingen zu tun hatten. Ich durfte mit einigen der klügsten, kreativsten und durchsetzungsfähigsten Menschen in der Welt zusammenarbeiten – viele von ihnen waren sehr viel klüger als ich.

Als ich im Jahr 1960 im Alter von 24 Jahren zu General Electric gekommen war, war mein Horizont sehr beschränkt gewesen. Ich hatte gerade meinen Abschluss als Ingenieur gemacht, und GE bot mir ein Jahresgehalt von 10 500 Dollar an. Bis zu meinem 30. Geburtstag wollte ich 30 000 daraus machen. Das war mein einziges Ziel. Ich steckte meine ganze Energie in meine Tätigkeit und hatte große Freude an der Arbeit. Dann kamen die ersten Beförderungen, und mein Horizont erweiterte sich. Mitte der 70er Jahre begann ich über die Möglichkeit nachzudenken, eines Tages dieses Unternehmen zu führen.

Doch meine Chancen standen schlecht. Viele meiner Kollegen waren der Ansicht, ich passe nicht in das Unternehmen. Ich war von brutaler Aufrichtigkeit und sagte stets unverblümt meine Meinung. Ich war ungeduldig und hatte Schwierigkeiten im Umgang mit den Kollegen. Mein Verhalten entsprach nicht der Norm, besonders nicht meine Gewohnheit, große und kleine Erfolge in den Bars der Umgebung zu feiern. Glücklicherweise fanden dennoch einige Leute bei GE Gefallen an meiner Arbeit. Zu diesen Leuten zählte auch Reg Jones.

Auf den ersten Blick hätten Reg und ich nicht unterschiedlicher sein können. Reg stammte aus Großbritannien. Er war stets makellos gekleidet und trat würdevoll wie ein Staatsmann auf. Ich war als einziger Sohn eines irischstämmigen Eisenbahnschaffners etwa 25 Kilometer nördlich von Boston in Salem aufgewachsen. Reg war zurückhaltend und förmlich, ich war laut und leicht reizbar. Ich sprach mit einem bodenständigen Bostoner Akzent und geriet leicht ins Stottern. Reg war der angesehenste Manager Amerikas und genoss großen Einfluss in Washington. Mich kannte außerhalb von GE niemand, und ich besaß keine politische Erfahrung.

Und dennoch hatte ich stets einen guten Draht zu Reg. Er zeigte nur selten seine Gefühle und ließ sich nicht anmerken, was er von anderen Menschen hielt. Trotzdem hatte ich das Gefühl, er verstehe mich. In mancher Hinsicht waren wir verwandte Seelen. Wir hegten Respekt für die Andersartigkeit des anderen und hatten einige wichtige Dinge gemein. So hatten wir beide eine Vorliebe für das analytische Vorgehen, maßen den Zahlen großen Wert bei und planten unsere Schritte sorgfältig. Und beide liebten wir General Electric. Reg wusste, dass sich das Unternehmen würde ändern müssen, und er war davon überzeugt, dass ich die Leidenschaft und die Fähigkeiten mitbrachte, die erforderlich waren, um den Wandel herbeizuführen. Ich bin mir nicht sicher, ob er eine Vorstellung davon hatte, wie sehr ich GE ändern wollte, doch er unterstützte mich in meinen 20 Jahren an der Konzernspitze unerschütterlich.

Der Wettbewerb um den Chefsessel von GE war brutal. Er wurde zu einer politischen Auseinandersetzung zwischen egozentrischen Spitzenmanagern, zu denen ich auch mich selbst zähle. Es war scheußlich. Anfangs nahmen sieben Manager aus verschiedenen Unternehmensbereichen das Rennen um Regs Nachfolge auf. Doch entgegen seinem Vorhaben spaltete die hochgradig politisierte Auseinandersetzung das Unternehmen.

In diesen Jahren beging ich einige Fehler, die sich jedoch nicht als verhängnisvoll erwiesen. Als Reg den Vorstand am 19. Dezember 1980 dazu bewegte, mich zu seinem Nachfolger zu bestellen, war die Wahl nicht auf den nahe liegenden Kandidaten gefallen. Kurz nachdem die Entscheidung bekannt gegeben worden war, schnappte ein befreundeter Kollege in einer vom GE-Personal frequentierten Bar die folgende Äußerung eines altgedienten Managers auf, der in sein Martiniglas murmelte: »Ich gebe ihm zwei Jahre.«

Er lag um mehr als 20 Jahre daneben!

In all den Jahren, die ich dem Unternehmen als Chairman und CEO vorstand, widmeten mir die Medien große Aufmerksamkeit. Ich stand im Mittelpunkt guter und schlechter Nachrichten und es war die lange Reportage in der Zeitschrift *Business Week* im Juni 1998, die eine wahre Flut von Briefen auslöste und mich dazu bewog, dieses Buch zu schreiben.

Warum? Als Reaktion auf den Artikel schrieben mir hunderte fremde Menschen bewegende und inspirierende Briefe über ihre Karrie-

ren. Sie erklärten, in ihren Unternehmen großem Druck ausgesetzt zu sein, sich in Personen zu verwandeln, die sie nicht waren, um erfolgreich zu sein. Es gefiel ihnen, dass ich meinem Wesen stets treu geblieben war. Die Botschaft des Artikels lautete, dass ich eines der größten Unternehmen der Welt dazu gebracht hatte, sich ein wenig mehr wie jene Gemeinschaft zu verhalten, in der ich aufgewachsen war. Gemeinsam mit tausenden anderen versuchten wir, in einem Großkonzern die unmittelbare Atmosphäre des Lebensmittelladens um die Ecke zu schaffen.

Selbstverständlich war die Geschichte in Wahrheit vielschichtiger. In den ersten Jahren versuchte ich verzweifelt, ehrlich zu mir zu sein und die bürokratischen Auswüchse zu bekämpfen, selbst wenn dies meinen Erfolg bei GE verhindern würde. Damals war auch ich diesem ungeheuren Druck ausgesetzt, mich in jemanden zu verwandeln, der ich nicht war. Und ich spielte das Spiel manchmal mit.

In einer der ersten Boardsitzungen, an denen ich als Vice Chairman teilnahm, erschien ich in einem perfekt sitzenden dunkelblauen Anzug. Ich trug ein gestärktes weißes Hemd und eine energische rote Krawatte. Ich wählte meine Worte sorgfältig. Ich wollte den Anwesenden beweisen, dass ich reifer war, als meine 42 Jahre vermuten ließen. Vermutlich wollte ich genauso aussehen und auftreten wie der typische Vice Chairman von GE.

Bei der Cocktailparty im Anschluss an die Sitzung trat Paul Austin an mich heran, ein langjähriges Mitglied des Boards von GE und Chairman von Coca-Cola.

»Jack«, sagte er, wobei er auf meinen Anzug deutete, »das sind doch nicht Sie. Sie sahen vorher sehr viel besser aus, als Sie einfach Sie selbst waren.«

Ich bin Paul Austin dankbar für den Hinweis, dass ich eine Rolle spielte – und ich danke ihm dafür, dass ihm genug an mir lag, um mich darauf hinzuweisen. Der Versuch, jemand zu sein, der ich nicht war, hätte katastrophale Folgen für mich haben können.

In meinen 41 Jahren bei General Electric habe ich viele Höhen und Tiefen erlebt. Die Medien ernannten mich abwechselnd zum Helden und zum Schurken.

In den frühen Tagen, als ich im jungen Kunststoffbereich des Unternehmens arbeitete, bezeichnete mich jemand als Verrückten und als Wilden. Als ich vor zwei Jahrzehnten CEO wurde, fragte die Wall

Street: »Jack Wer?« Als ich Anfang der 80er Jahre versuchte, die Wettbewerbsfähigkeit von GE zu erhöhen, indem ich das Personal reduzierte, verliehen mir die Medien den wenig schmeichelhaften Spitznamen »Neutronen-Jack«. Als bekannt wurde, dass wir uns bei GE auf Werte und auf die Kultur konzentrierten, machte in der Öffentlichkeit die Frage die Runde, ob ich weich geworden sei. Ich war »No. 1 or No. 2 Jack«, ich war der »Dienstleistungs-Jack«, ich war der »globale Jack«, und in den letzten Jahren war ich »Six Sigma Jack« und »E-Business Jack«. Als wir im Oktober 2000 die Übernahme von Honeywell versuchten und ich mich bereit erklärte, das Unternehmen noch durch die Fusion zu führen, bezeichneten mich manche als »Klammer-Jack«, der nicht von seinem Job als Unternehmensleiter lassen könne.

All diese Bezeichnungen verraten mehr über die Entwicklung unseres Unternehmens als über meine Person. Um die Wahrheit zu sagen: Ich bin im Grunde noch heute derselbe Junge, den meine Mutter in Salem im US-amerikanischen Bundesstaat Massachusetts aufzog.

Als ich im Jahr 1981 die Reise am Steuer dieses Schiffes begann und im Hotel Pierre in New York zum ersten Mal vor den Börsenanalysten stand, erklärte ich, ich wolle General Electric in das »wettbewerbsfähigste Unternehmen der Erde« verwandeln. Mein Ziel war es, einem großen Unternehmenskörper die Seele eines Kleinunternehmens einzupflanzen und ein klassisches Industrieunternehmen in eine Organisation zu verwandeln, die geistig wendiger, anpassungsfähiger und beweglicher als all jene Unternehmen sein würde, die 50-mal kleiner waren als GE. Und ich erklärte, ich wolle ein Unternehmen aufbauen, »in dem die Menschen es wagen, Neues auszuprobieren, in dem sie in der Gewissheit arbeiten, dass es nur von den Grenzen ihrer eigenen Kreativität und Motivation und von ihren eigenen Leistungsmaßstäben abhängt, was sie erreichen können«.

In den mehr als 40 Jahren, die ich Teil von GE sein durfte, habe ich jeden Tag all meine geistige und emotionale Kraft in diese Reise gesteckt. Mit diesem Buch möchte ich dem Leser die Möglichkeit geben, diese Reise mit mir zu erleben. Ich denke, wir haben es geschafft, ein lernendes Unternehmen mit einer grenzenlosen Kultur zu schaffen, dem es besser als jedem anderen Unternehmen gelingt, die Entfaltung seiner Mitarbeiter zu fördern. Doch urteilen Sie selbst, ob wir das Ziel erreicht haben, das ich in jener Rede im Hotel Pierre im Jahr 1981 formuliert hatte.

Dies ist keine perfekte Unternehmensgeschichte. Ich glaube, ein gutes Unternehmen hat große Ähnlichkeit mit einem erstklassigen Restaurant. Wenn man einen Blick in die Küche wirft, sehen die Speisen nie so gut aus wie in dem Moment, da sie fertig angerichtet am Tisch serviert werden. Die Unternehmenstätigkeit ist unübersichtlich und chaotisch. Doch hoffentlich werden Sie in unserer Küche etwas finden, das Ihnen dabei helfen kann, Ihre eigenen Träume zu verwirklichen.

Dies ist kein Handbuch für Manager. Doch das Buch enthält die Philosophie, die ich im Verlauf meiner Reise entwickelt habe. Ich habe stets an einigen nützlichen Grundsätzen festgehalten. Integrität steht seit jeher an erster Stelle für mich. Ich habe immer an einen einfachen und direkten Zugang geglaubt. In diesem Buch werde ich versuchen zu zeigen, wie ein Unternehmen und seine Angehörigen lernen können, indem sie ihren Geist für neue Ideen öffnen.

Ich habe gelernt, dass man aus Fehlern oft ebenso viel lernen kann wie aus Erfolgen.

Es führt kein direkter Weg zur Verwirklichung eines Traumes. Ich bin der lebende Beweis dafür. Dies ist die Geschichte eines vom Glück begünstigten Mannes, eines untypischen Unternehmensmanagers, der immer wieder ins Straucheln geriet und trotzdem seinen Weg machte; eines Mannes, dem es gelang, in einem der berühmtesten Unternehmen der Welt zu überleben und letzten Endes zu triumphieren. Zugleich ist es jedoch die Geschichte eines Mannes aus einer US-amerikanischen Kleinstadt. Auch als mir die Augen für eine Welt geöffnet wurden, von deren Existenz ich nicht gewusst hatte, blieb ich mir meiner Wurzeln stets bewusst.

Doch vor allem ist dies die Geschichte dessen, was tausende intelligente, zuversichtliche und motivierte Mitarbeiter erreichten, die einander lehrten, wie sie die Grenzen der herkömmlichen Industrietätigkeit sprengen und ein Unternehmen aufbauen konnten, das Industrieproduktion, Dienstleistungen und Technologie miteinander verschmolz. Die Anstrengungen und der Erfolg all dieser Menschen machten meine Reise zu einer wunderbaren Erfahrung. Ich hatte das Glück, diese Reise leiten zu dürfen, da Reg Jones vor 21 Jahren in mein Büro kam und mir jene unvergessliche Umarmung zuteil werden ließ.

TEIL I
DIE FRÜHEN JAHRE

1 Selbstvertrauen

Wir hatten das letzte Eishockeyspiel einer miserablen Saison hinter uns. Ich war zweiter Spielführer der Salem Witches, der Schulmannschaft der Salem High School. Wir hatten die ersten drei Saisonspiele gegen Danvers, Revere und Marblehead gewonnen, anschließend jedoch die nächsten sechs Begegnungen verloren, wobei wir bei fünf Gelegenheiten mit nur einem Tor Unterschied unterlegen waren. Doch unser letztes Heimspiel gegen unseren Erzrivalen Beverly High wollten wir um jeden Preis gewinnen. Wir rechneten uns echte Chancen aus, und es entwickelte sich ein gutes Spiel, das mit 2:2 in die Verlängerung ging.

Doch kurz nach Beginn der Nachspielzeit gelang der gegnerischen Mannschaft der entscheidende Treffer, womit wir die siebte Niederlage in Folge hinnehmen mussten. In meiner Enttäuschung schleuderte ich meinen Schläger auf das Eis und musste noch einmal auf die Spielfläche hinaus, um ihn mir wiederzuholen. Als ich in die Umkleidekabine kam, war die übrige Mannschaft bereits dort versammelt. Plötzlich flog die Tür auf und meine Mutter stürmte herein.

Es wurde mucksmäuschenstill im Raum. Alle Augen waren auf die irische Frau mittleren Alters gerichtet, die sich in einem geblühten Kleid ihren Weg zwischen nackten Jugendlichen hindurchbahnte, auf mich losging und mich am Trikot packte.

»Du Holzkopf!«, brüllte sie. »Wenn du nicht verlieren kannst, wirst du nie gewinnen lernen! Dann solltest du gar nicht erst spielen!«

Sie hatte mich vor meinen Freunden gedemütigt, doch ich vergaß nie, was sie mich an jenem Tag lehrte. Ihr Vorstoß in die Umkleidekabine war ein Beweis ihrer Leidenschaft und Energie, ihrer Enttäu-

schung, aber auch ihrer Liebe. Kein anderer Mensch hat derart großen Einfluss auf mich genommen wie Grace Welch. Sie lehrte mich den Wert des Wettbewerbs, und sie brachte mir bei, Siege zu genießen und Niederlagen mit Anstand hinzunehmen.

Wenn ich einen Führungsstil, eine Methode zur Motivation von Menschen habe, so verdanke ich ihn meiner Mutter. Diese harte und aggressive, zugleich warmherzige und großzügige Frau besaß große Menschenkenntnis. Sie bildete sich über alle Menschen, denen sie begegnete, ihr eigenes Urteil. Sie konnte »einen falschen Fuffziger auf eine Meile Entfernung riechen«, wie sie stets erklärte. Sie besaß großes Mitgefühl und war ihren Freunden gegenüber großzügig. Machte ihr eine Verwandte oder eine Nachbarin bei einem Besuch Komplimente für ihre schönen Wassergläser, so zögerte sie nicht, diese zu verschenken. Doch wer ihr in die Quere kam, musste sich in Acht nehmen. Menschen, die ihr Vertrauen missbrauchten, verzieh sie ihr Leben lang nicht.

Diese Beschreibung meiner Mutter trifft ebenso gut auf mich selbst zu. All meine Grundsätze für das Management wurden von ihr geprägt: Stelle dich dem Wettbewerb. Stelle dich der Wirklichkeit. Motiviere die Menschen durch Zuckerbrot und Peitsche. Stecke dir anspruchsvolle Ziele. Lasse die Leute nie aus den Augen, damit sie ihre Aufgaben auch tatsächlich erfüllen. Die Lektionen, die sie mir einschärfte, habe ich nie vergessen. Sie bestand stets darauf, sich den Tatsachen zu stellen. Eine ihrer Lieblingsaussagen lautete: »Mach dir nichts vor. Die Dinge sind, wie sie sind.«

»Wenn du nicht lernst«, warnte sie mich immer wieder, »wirst du niemand sein. Absolut niemand. Es gibt keine Abkürzungen. Mach dir nichts vor!« Diese harten und schonungslosen Ermahnungen sind in mein Gedächtnis eingebrannt. Wann immer ich dazu neige, mich der Illusion hinzugeben, ein geschäftliches oder betriebliches Problem werde auf wunderbare Weise verschwinden, holen mich ihre Worte in die Wirklichkeit zurück.

Vom ersten Schultag an schärfte sie mir die Notwendigkeit ein, herausragende Leistungen zu erbringen. Sie fasste mich hart an, doch sie war auch liebevoll. Sie zeigte mir stets, wie sehr sie mich liebte. Wenn ich mit vier Einsen und einer Zwei im Zeugnis nach Hause kam, fragte meine Mutter, warum ich die Zwei bekommen habe. Doch sie beendete das Gespräch stets mit Umarmungen und Lob für die Einsen.

Sie kontrollierte laufend, ob ich meine Hausaufgaben machte, so wie ich jeden Tag kontrolliere, ob die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen. Ich erinnere mich daran, wie ich in meinem Zimmer im ersten Stock an den Hausaufgaben saß. Sie pflegte aus dem Wohnzimmer heraufzurufen: »Bist du schon fertig? Du kommst besser nicht herunter, bevor du fertig bist!«

Beim Kartenspiel am Küchentisch lernte ich, wie viel Spaß der Wettbewerb machte. Ich erinnere mich daran, wie ich in der ersten Klasse von der Schule zum Mittagessen nach Hause eilte, erfüllt von der Vorfreude auf das Rommé-Spiel mit ihr. Wenn sie mich besiegte – was oft geschah – schmetterte sie die Karten auf den Tisch und schrie »ROMME!« Ihre Triumphschreie trieben mich zur Weißglut, doch am nächsten Tag konnte ich es nicht erwarten, nach Hause zu kommen und eine neue Chance zu erhalten. In diesen Kartenspielen wurde wahrscheinlich jener Wettbewerbsgeist geweckt, der mich mein Leben lang erfüllte: auf dem Baseballplatz, auf der Eisfläche, auf dem Golfplatz und im Beruf.

Doch die vielleicht wertvollste Eigenschaft, die mir meine Mutter mitgab, war Selbstvertrauen. Diese Eigenschaft versuchte auch ich bei jedem Manager zu fördern, der je mit mir zusammenarbeitete. Selbstvertrauen gibt Mut und vergrößert den Handlungsspielraum. Es ermöglicht es uns, größere Risiken einzugehen und mehr zu erreichen, als wir uns je zugetraut hätten. Es ist ein wesentlicher Bestandteil guter Führung, das Selbstvertrauen der Mitarbeiter zu fördern. Das erreicht man, indem man den Menschen Möglichkeiten eröffnet, sie mit Herausforderungen konfrontiert und sie dazu bewegt, Dinge zu tun, die sie sich nie zugetraut hätten. Und für jeden Erfolg muss man sie so gut wie möglich belohnen.

Meine Mutter führte niemals Mitarbeiter, doch sie wusste sehr viel darüber, wie man das Selbstvertrauen eines Menschen aufbaut. Ich wuchs mit einer Sprachstörung auf, mit einem Stottern, von dem ich mich einfach nicht befreien konnte. Manchmal geriet ich in komische oder auch peinliche Situationen. Auf der Universität bestellte ich am Freitag, an dem mir als Katholik der Verzehr von Fleisch verboten war, in der Mensa oft ein Thunfischsandwich. Es war unvermeidlich, dass die Kellnerin mich falsch verstand und mit zwei Sandwiches zurückkehrte, denn ich sagte stets: »Tu-tuna sandwich«.

Meine Mutter hatte die beste Entschuldigung für mein Stottern parat: »Das liegt daran, dass du so intelligent bist. Keine Zunge könnte

mit der Geschwindigkeit eines solchen Gehirns Schritt halten.« Tatsächlich machte es mir jahrelang nichts aus, dass ich stotterte. Ich glaubte meiner Mutter und dachte, mein Gehirn arbeite schneller als mein Mund.

Ich verstand erst nach vielen Jahren, wie viel Selbstvertrauen sie mir eingepflanzt hatte. Als ich vor einigen Jahren auf Kinderfotos stieß, auf denen ich in meiner Sportmannschaft zu sehen war, verblüffte es mich, dass ich fast immer das kleinste und schwächigste Kind auf dem Bild war. In der Grundschule waren die anderen Spieler der Basketballmannschaft fast um ein Viertel größer als ich. Doch ich fühlte mich nie kleiner als sie. Heute muss ich beim Anblick dieser Fotos über jenen Zwerg inmitten lauter Riesen lachen. Es ist einfach komisch, dass ich mir meiner niedrigen Statur nicht bewusst war. Doch das zeigt, was eine Mutter bewirken kann. Sie flößte mir ungeheures Selbstvertrauen ein. Sie überzeugte mich davon, dass ich alles sein konnte, was ich wollte. Es lag nur an mir. »Du musst es nur wollen«, sagte sie immer.

Die Beziehung zu meiner Mutter war eng und einzigartig. Sie gab mir Wärme und Kraft. Sie war meine Vertraute und meine beste Freundin. Zum Teil lag dies wohl daran, dass ich ein spät geborenes Einzelkind war: Meine Mutter war 36 und mein Vater 41 Jahre alt, als ich am 19. November 1935 in Peabody im US-amerikanischen Bundesstaat Massachusetts zur Welt kam. Meine Eltern hatten viele Jahre lang vergeblich versucht, Kinder zu bekommen. So war ich ein unerhofft gefundener Schatz für sie und wurde von meiner Mutter mit Liebe überhäuft.

Ich kam nicht mit einem Silberlöffel im Mund zur Welt. Aber ich hatte etwas viel Wertvolleres: Liebe im Übermaß. Meine Eltern stammten beide von irischen Einwanderern ab. Weder meine Großeltern noch meine Eltern hatten einen Mittelschulabschluss. Als ich neun Jahre alt war, kauften meine Eltern ihr erstes Haus: ein bescheidenes zweigeschossiges Heim in einem irischen Arbeiterviertel von Salem. Auf der anderen Straßenseite stand eine kleine Fabrik. Mein Vater wies mich immer wieder darauf hin, dass dies ein Vorteil sei. »Eine Fabrik ist ein guter Nachbar. Die Leute sind am Wochenende nicht da. Sie stören dich nicht. Sie sind ruhig.« Ich glaubte ihm, denn ich begriff nicht, dass diese Interpretation ebenfalls ein Trick war, um das eigene Selbstwertgefühl zu heben.

Mein Vater arbeitete hart als Eisenbahnschaffner auf der Pendlerstrecke zwischen Boston und Newburyport. Wenn »Big Jack« um fünf

Uhr morgens in seiner makellosen dunkelblauen Uniform mit einem von meiner Mutter perfekt gestärkten weißen Hemd das Haus verließ, sah er aus, als könne er den Allmächtigen in Person begrüßen. Seine Tage bestanden in einer immer gleichen Reise auf einer Strecke von rund 40 Meilen, die ihn wieder und wieder zu denselben zehn Stationen führte: Newburyport, Ipswich, Hamilton/Wenham, North Beverly, Beverly, Salem, Swampscott, Lynn, das Werk von General Electric, Boston. Und dieselbe Strecke zurück. Später erfuhr ich zu meiner großen Freude, dass er regelmäßig beim Turbinenwerk von GE in Lynn am Stadtrand von Boston Halt machte.

Er freute sich jeden Tag darauf, wieder den Zug zu besteigen, den er stets als sein Eigentum betrachtete. Mein Vater liebte es, die Fahrgäste zu begrüßen und interessanten Menschen zu begegnen. Er bewegte sich wie ein Botschafter durch die Waggons, verbreitete gute Laune, zwickte Fahrkarten, begrüßte bekannte Fahrgäste wie enge Freunde und betrieb ein wenig irische Flunkerei. Das fröhliche Wesen, das er den Fahrgästen zeigte, stand in deutlichem Kontrast zu seinem stillen und zurückhaltenden Auftreten zu Hause. Meine Mutter litt darunter und beklagte sich mit den Worten: »Warum bringst du nicht ein wenig von deinem lustigen Geschwätz aus dem Zug mit nach Hause?« Doch er konnte sich nur selten dazu überwinden.

Mein Vater war ein pflichtbewusster Angestellter, der in seinem Leben nicht einen einzigen Tag am Arbeitsplatz gefehlt hatte. War der Wetterbericht schlecht, so bat er meine Mutter, ihn schon am Vorabend zum Bahnhof zu bringen. Dann schlief er in einem der Waggons seines Zuges. Er kam nur selten vor sieben Uhr abends nach Hause. Wenn meine Mutter ihn im Familienauto vom Bahnhof abholte, trug er einen Stapel Zeitungen unter dem Arm, die von den Passagieren im Zug zurückgelassen worden waren. Ab meinem sechsten Lebensjahr erhielt ich dank der *Boston Globes*, *Heralds* und *Records* meine tägliche Dosis aktueller Ereignisse. Die abendliche Zeitungslektüre wurde zu einer Gewohnheit, von der ich mich nie wieder trennen konnte. Ich bin bis zum heutigen Tag süchtig nach Nachrichten.

Mein Vater gab mir nicht nur den Anstoß, mich mit der Außenwelt zu beschäftigen, sondern vermittelte mir durch sein Beispiel auch den Wert harter Arbeit. Eine weitere lebenslange Leidenschaft, die er mir nahe brachte, war Golf. Mein Vater erzählte mir, die großen Tiere in seinem Zug würden ständig über Golf reden. Er meinte, ich solle mich diesem Sport widmen, anstatt meine Zeit mit Baseball, Football und

Eishockey zu verbringen. Einige ältere Kinder in der Nachbarschaft waren Caddies. So begann ich auf sein Drängen im frühen Alter von neun Jahren, im nahe gelegenen Kernwood Country Club als Caddie zu arbeiten.

Ich war vollkommen von meinen Eltern abhängig. Oft hatte der Zug, mit dem mein Vater heimkehrte, Verspätung. Als ich zwölf oder 13 Jahre alt war, hatte ich jedes Mal, wenn meine Eltern länger als geplant ausblieben, furchtbare Angst, es könne ihnen etwas zugestoßen sein. Ich verließ das Haus und lief mit rasendem Herz die Lovett Street hinunter, um nachzusehen, ob sie vielleicht schon um die Ecke kamen. Ich hätte es nicht ertragen können, sie zu verlieren. Sie bedeuteten alles für mich.

Diese Angst hätte ich nicht hegen sollen, denn das Erziehungsziel meine Mutter lautete, mich zu einer starken, widerstandsfähigen und unabhängigen Persönlichkeit zu machen. Sie fürchtete stets, sie könne an einem in ihrer Familie häufigen Herzleiden erkranken und jung sterben. Daher spornte mich meine Mutter ab meinem zehnten Lebensjahr zur Selbständigkeit an. Sie drängte mich, allein nach Boston zu fahren, um mir eine Sportveranstaltung oder einen Kinofilm anzusehen. Ich kam mir sehr unabhängig vor – allerdings nur so lange, bis meine Mutter mit dem Auto losfuhr, um meinen Vater abzuholen, und nicht zur angekündigten Zeit wieder daheim war.

Salem war ein guter Ort für einen heranwachsenden Jungen. Diese Kleinstadt zeichnete sich durch eine ausgeprägte Arbeitsethik und stabile Wertvorstellungen aus. In jenen Tagen verschloss niemand seine Haustür. Die Eltern mussten sich keine Gedanken machen, wenn ihre Kinder am Samstagabend ins Zentrum gingen, um sich im Paramount einen Film anzusehen. Für einen Vierteldollar konnte man zwei Filme sehen und eine Schachtel Popcorn kaufen und hatte noch genug Geld übrig, um sich auf dem Heimweg ein Eis zu leisten. Am Sonntag waren die Kirchen voll.

Salem war aber auch ein rauer Ort, an dem ein erbitterter Wettbewerb herrschte. Meine Freunde und ich waren ebenfalls vom Konkurrenzdenken beherrscht. Wir waren alle leidenschaftliche Sportler. Wir veranstalteten Baseball-, Basketball-, Football- und Eishockeyturniere in der Nachbarschaft. Die Spiele wurden auf einem von Bäumen umgebenen, staubigen Stück Ödland ausgetragen, das an die Hinterhöfe der North Street angrenzte. Im Frühjahr und Sommer kehrten wir

den Kies von unserem Spielfeld, stellten die Mannschaften zusammen und vereinbarten einen Turnierplan. Wir spielten vom frühen Morgen bis zum Abend. Um Viertel vor neun ging jeden Tag die Feuerwehresirene los, das Signal, nach Hause zu gehen.

In jenen Tagen herrschte ein intensiver sportlicher Wettbewerb zwischen den Schulen in den einzelnen Stadtvierteln, der schon in der Grundschule begann. Ich war der Quarterback des sechsköpfigen Footballteams der Pickering Grammar School. Ich war furchtbar langsam, aber ich warf gute Pässe. Da wir einige schnelle Läufer in der Mannschaft hatten, gewannen wir die Schulmeisterschaft. Ich war auch der Werfer in unserer Baseballmannschaft und lernte, die Bälle gefährlich anzuschneiden.

In der Salem High School musste ich jedoch erkennen, dass ich meinen Zenit als Football- und Baseballspieler sehr früh erreicht hatte. Ich war zu langsam für Football, und die für die Gegenseite verheerenden Würfe des zwölfjährigen Pitchers Jack Welch erzielten keine große Wirkung mehr, als ich 16 Jahre alt war. Da die Schläger keine Mühe mehr mit meinen Bällen hatten, nahm ich bald auf der Reservebank Platz. Auf dem Eishockeyplatz konnte ich mich in der Mittelschule noch als Mannschaftskapitän und bester Torschütze behaupten, doch im College wurde ich erneut Opfer meiner mangelnden Schnelligkeit. Ich musste das Eishockey aufgeben.

Doch zum Glück gab es da noch Golf, einen Sport, der keine Schnelligkeit erfordert. Jeden Samstagmorgen warteten meine Freunde und ich vor dem Eingangstor des Friedhofs Green Lawn am Straßenrand auf ein Mitglied des Golfklubs, der uns in seinem Auto zum Platz einige Meilen außerhalb der Stadt mitnehmen würde. An heißen Sommertagen schlichen wir uns zu einem versteckten Platz, den wir als »Black Rock« bezeichneten und sprangen nackt in den Danvers' River, um uns abzukühlen. Doch die meiste Zeit saßen wir auf einem grasbewachsenen Hügel neben der Caddie-Hütte und warteten darauf, dass der Caddiemaster »Swank« Sweeney unsere Namen brüllte. Sweeney, ein großer, dünner Mann mit gelocktem Haar und Brille, holte die Taschen aus der Hütte, stellte sie vor die Tür und brüllte »Welch«, woraufhin ich von einem Kartenspiel aufsprang oder einen Ringkampf unterbrach, um meinen Pflichten nachzugehen.

Alle Caddies hofften, Ray Bradys Schläger tragen zu dürfen, denn er war der großzügigste Spieler auf einem Platz, wo die Trinkgelder dürrtig waren. Ansonsten erhielt man für einen ganzen Kurs von 18

Löchern anderthalb Dollar. Doch vor allem sehnten wir den Montagmorgen herbei. An diesem Tag wurden die von den Spielern angerichteten Schäden am Rasen behoben. Dies war der Morgen, an dem die Caddies die verlorenen Bälle einsammeln und mit ihren zusammengeflochtenen Schlägern 18 Löcher spielen durften. Wir fingen im Morgengrauen zu spielen an, denn pünktlich um zwölf Uhr mittags warfen sie uns vom Platz.

Als Caddie konnte ich ein wenig Geld verdienen und, was viel wichtiger war, das Spiel erlernen. Zudem kam ich frühzeitig mit Menschen in Kontakt, die ein gewisses Maß an Erfolg hatten. Ich lernte früh, aus dem Verhalten der Menschen auf einem Golfplatz darauf zu schließen, wie gescheit oder dumm sie waren.

Neben meiner Tätigkeit auf dem Golfplatz ging ich einer Reihe weiterer Jobs nach. Eine Zeit lang trug ich die *Salem Evening News* aus. In den Ferien arbeitete ich im örtlichen Postamt. Drei Jahre lang verkaufte ich gegen Provision Schuhe im Laden von Thom McCann in der Essex Street. Wir erhielten sieben Cent für jedes verkaufte Paar Schuhe. Für einen Modeschuh erhielt man sogar 25 oder 50 Cent. Diese Schuhe trug ich jedesmal hinaus, presste ein Paar stinkender Füße hinein und sagte: »Diese stehen Ihnen gut.« Was hätte ich in jenen Tagen nicht alles für einen Vierteldollar extra gesagt!

In einem Sommerjob lernte ich eine wichtige Lektion: Damals wurde mir klar, was ich *nicht* wollte. Ich hatte in der Spielzeugfabrik von Parker Brothers in Salem eine Bohrmaschine zu bedienen. Meine Tätigkeit bestand darin, ein kleines Stück Korken zu nehmen, ein Loch hineinzubohren, indem ich ein Pedal mit dem Fuß bediente, und den Korken in eine große runde Papptrommel zu werfen. Diesen Vorgang wiederholte ich täglich mehrere tausend Mal.

Um mir die Zeit zu vertreiben, versuchte ich, den Boden des Fasses mit durchbohrten Korken zu bedecken, bevor der Vorarbeiter vorbeikam, um das Fass zu leeren. Das gelang mir nur selten. Was für eine Frustration. Ich ging mit Kopfschmerzen nach Hause. Ich hasste diese Arbeit und hielt es keine drei Wochen dort aus. Doch ich habe eine Menge daraus gelernt.

Bis ich alt genug war zu arbeiten, fuhr ich jeden Sommer mit meinen Spielkameraden aus Salem einmal in einem Sonderzug nach Maine in den Vergnügungspark Old Orchard. Dies war der Höhepunkt jedes Sommers. Wir stiegen um halb sieben am Morgen in den Zug und trafen zwei Stunden später an unserem Bestimmungsort ein. Innerhalb

von zwei Stunden hatten die meisten von uns die fünf Dollar, die wir mitgebracht hatten, für die verschiedenen Attraktionen verbraucht. Dann machte sich jedes Mal große Enttäuschung breit, da wir noch den ganzen Tag vor uns hatten. Also gingen wir zum Strand, fragten die Sonnenanbeter, ob wir ihre leeren Pfandflaschen mitnehmen durften, und holten uns den Einsatz. Mit dem so gesammelten Geld konnten wir uns vor der Heimfahrt noch einen Hotdog und ein paar Fahrten leisten.

Doch ich hatte nie das Gefühl, dass mir etwas vorenthalten würde. Ich war zufrieden mit dem, was ich hatte. Meine Eltern brachten viele Opfer, um mir einen schönen Baseballhandschuh oder ein gutes Fahrrad kaufen zu können. Und ohne jemals selbst Dank dafür zu verlangen, gab mein Vater meiner Mutter die Möglichkeit, mich zu verwöhnen. Und sie nutzte diese Möglichkeit.

Sie brachte mich zum Baseball in den Fenway Park, wo ich von einem billigen Stehplatz aus zusehen konnte, wie Ted Williams für die Boston Red Sox spielte. Sie holte mich am frühen Nachmittag von der Schule ab und fuhr mich zum Golfklub, damit ich vor den anderen Caddies dort war. Da sie eine sehr gläubige Frau war, brachte sie mich in die Kirche St. Thomas the Apostle, damit ich als Messdiener an der Sechsuhrmesse teilnehmen konnte, wobei sie in der ersten Reihe betete. Sie war mein leidenschaftlicher Fan und rief die Lokalzeitungen an, um dafür zu sorgen, dass sie über meine kleinen Triumphe berichteten, sei es mein Diplom an der University of Massachusetts oder meine Promotion. Die Zeitungsausschnitte klebte sie in ein großes Sammelbuch. Was dies anbelangte, zeigte sie nicht die geringste Scham.

Meine Mutter war diejenige, die in der Familie die Disziplin aufrecht erhielt. Als mich mein Vater einmal am St. Patrick's Day in seinem Zug erwischte, als ich auf dem Heimweg von den Feiern in South Boston war, verlor er vor meinen Freunden kein Wort darüber, dass ich die Schule geschwänzt hatte, obwohl wir alle einen Schwips von einem billigen Muskateller hatten. Er berichtete lediglich meiner Mutter von dem Vorfall, die mich zur Rede stellte und bestrafte. Bei einer anderen Gelegenheit schwänzte ich den Messdienst, um auf einem zugefrorenen Teich im Mack Park mit meinen Freunden Eishockey zu spielen. Doch wir brachen auf dem Eis ein und nahmen ein kaltes Bad. Um das Geschehene zu vertuschen, zogen wir unsere durchnässte Kleidung aus und hängten sie über einem Feuer auf, das wir

angefacht hatten. Wir zitterten in der beißenden Januarkälte und warteten darauf, dass unsere Kleider trocknen würden. Ich hielt dies für ein schlaues Vertuschungsmanöver, bis ich durch die Haustür trat.

Meine Mutter witterte sofort den Rauch in meiner Kleidung. Der Messdienst hatte große Bedeutung für jemanden wie sie, die ein Kreuzifix über dem Bett hängen hatte, den Rosenkranz betete und in unserem Pastor James Cronin einen Heiligen sah. Sie presste ein Geständnis aus mir heraus und erlegte mir eine eigenwillige Buße auf: Sie verprügelte mich mit einem nassen Schuh, den sie mir ausgezogen hatte.

Doch ihrer großen Strenge stand eine ebenso große Sanftmut gegenüber. Im Alter von elf Jahren stahl ich auf einem Rummelplatz einen jener schäbigen Bälle, die man nach aufeinander getürmten Dosen wirft, um ein Stofftier zu gewinnen. Es dauerte nicht lange, bis meine Mutter den Ball fand und mich fragte, woher ich ihn habe. Als ich den Diebstahl gestand, wies sie mich an, zu Vater Cronin zu gehen, ihm den Ball auszuhändigen und ihm mein Vergehen zu beichten. Da mich alle Priester als Messdiener kannten, war ich davon überzeugt, dass sie mich im Beichtstuhl erkennen würden, sobald ich den Mund öffnete. Ich hatte große Angst vor den Priestern. Ich flehte meine Mutter an, mir zu erlauben, den Ball in den North Canal, einen trüben Fluss, zu werfen, der durch die Stadt floss. Nach langwierigen Verhandlungen gab sie nach. Sie fuhr mich zur Brücke in der North Street und sah mir dabei zu, wie ich den Ball in den Fluss warf.

Bei einer anderen Gelegenheit, ich war schon in der Oberstufe, begleitete ich eines der geizigsten Mitglieder des Kernwood Club als Caddie. Ich arbeitete schon seit acht Jahren auf dem Golfplatz, und das war wahrscheinlich etwas zu lange, um noch gut für mich zu sein. Wir kamen an das sechste Loch, bei dem der Abschlag nur etwa 90 Meter weit gehen musste, um das Wasserhindernis zu überwinden. Doch an diesem Tag schlug mein Spieler den Ball direkt ins Wasser. Der Ball flog mindestens drei Meter weit in den schlammigen Tümpel. Der Spieler forderte mich auf, Schuhe und Socken auszuziehen und den Ball aus dem Tümpel herauszuholen. Ich weigerte mich. Als er auf seiner Forderung beharrte, sagte ich ihm, er solle sich zum Teufel scheren. Ich warf seine Schläger ins Wasser, erklärte ihm, er könne sie selbst wieder herausholen, und lief davon. Mein Verhalten war dumm, noch schlimmer als der Fehltritt an jenem Tag, an dem ich den Eishockeyschläger auf das Eis geschleudert hatte. Meine Mutter

war enttäuscht, da dieser Vorfall meine Caddie-Ausbildung beendete. Doch anscheinend verstand sie meine Empfindungen und machte kein großes Aufheben davon.

Eine noch größere Enttäuschung erlebte ich, als mir die Gelegenheit entging, mit einem Stipendium der amerikanischen Marine vier Jahre lang kostenlos die Universität zu besuchen. Drei Schüler der Salem High bestanden das Examen: ich und zwei meiner besten Freunde, George Ryan und Mike Tivnan. Mein Vater bewegte Vertreter des Bundesstaats dazu, mir Empfehlungen zu schreiben, und ich unterzog mich einer Reihe von Bewerbungsgesprächen. Meine beiden Freunde schafften es. George erhielt ein Stipendium für die Tufts University, Mike ging an die Columbia University. Ich hatte gehofft, nach Dartmouth oder an die Columbia gehen zu können, doch die Navy lehnte mich ab. Ich fand nie heraus warum.

Es ist eine Ironie, dass sich dieser Rückschlag nachträglich als Vorteil erwies. Ich war ein guter Schüler, der hart für gute Noten arbeitete, doch niemand hätte mir vorwerfen können, ein brillanter Schüler zu sein. Also bewarb ich mich bei der University of Massachusetts in Amherst, einer staatlichen Hochschule, die 50 Dollar im Semester kostete. Dort konnte ich einschließlich Unterkunft und Verpflegung für weniger als 1000 Dollar einen Abschluss erwerben. Mit Ausnahme eines Veters war ich das erste Mitglied meiner Familie, das eine Universität besuchte. Das einzige Rollenvorbild, an dem ich mich orientieren konnte, war mein Onkel Bill Andrews, der als »Ingenieur« in der Elektrizitätszentrale von Salem arbeitete. Es schien mir erstrebenswert, Ingenieur zu werden. Da mir Chemie gefiel, schrieb ich mich für technische Chemie ein.

Ich wusste so wenig über die Universität, dass ich es beinahe nicht bis dorthin geschafft hätte. In der Annahme, die Noten aus der Aufnahmeprüfung für das Marinestipendium würden genügen, trat ich zur üblichen Universitätseignungsprüfung erst gar nicht an. Die Bestätigung meiner Aufnahme traf erst im Juni 1953 ein, wenige Tage, bevor ich meinen Abschluss an der High School machte. Wahrscheinlich hatte ich auf der Warteliste gestanden, aber das wurde mir nie bewusst. Doch der Besuch einer weniger anspruchsvollen Schule statt der von mir angestrebten Columbia University erwies sich letzten Endes als großer Vorteil. Die Qualität der Konkurrenten, auf die ich an der UMass traf, erleichterten es mir, aus der Masse herauszuragen. Und obwohl es mir nie an Selbstvertrauen mangelte, wurde die erste

Woche im College zu einer harten Prüfung für mich. Ich litt unter derart großem Heimweh, dass meine Mutter die dreistündige Reise nach Amherst auf sich nehmen musste, um mich zu besuchen und aufzumuntern.

»Sieh dir die anderen Jungs an. Sie denken nicht darüber nach, wann sie wieder nach Hause können. Du bist ebenso gut oder besser als sie.« Sie hatte Recht. Daheim in Salem hatte ich Baseball gespielt und war zahlreichen anderen Beschäftigungen nachgegangen. Ich war Klassensprecher und Kapitän der Eishockey- und der Golfmannschaft gewesen. Doch ich war nie auch nur eine einzige Nacht von zu Hause weg gewesen. In meinem Viertel hatte ich mich stark gefühlt, hatte mich auf der Straße behauptet und war mir sehr unabhängig vorgekommen. Doch nun war ich am Boden zerstört, weil ich das Nest hatte verlassen müssen. Als besonders beängstigend empfand ich die Tatsache, dass ich nicht annähernd so gut auf die Universität vorbereitet war wie manche meiner Studienkollegen. Da waren Studenten aus Vorbereitungsschulen in New England und von der angesehenen Boston Latin, die mir in Mathematik weit voraus waren. Auch mit Physik hatte ich große Schwierigkeiten. Meine Mutter ließ das alles nicht gelten. Die Anfeuerungsrede wirkte. Meine Angst verfloß innerhalb einer Woche.

Im ersten Jahr hielt ich mich nur mühsam über Wasser, doch bei den Examen schnitt ich gut ab. Ich stand in jedem der vier Studienjahre auf der Dekanatsliste der besten Studenten. Im zweiten Jahr bewarb ich mich um Aufnahme in die Studentenverbindung Phi Sigma Kappa und zog in das Verbindungshaus auf dem Campus um. In unserer Verbindung, deren Bierkonsum rekordverdächtig war, fanden mehr nächtliche Pokerspiele und bessere Partys statt als in den meisten anderen. Es war ein fantastischer Haufen, und obwohl wir ein- oder zweimal verwarnt wurden, konnte ich mich vergnügen und dennoch die Arbeit erledigen. Ich liebte die Atmosphäre in unserem Verbindungshaus.

Meine Professoren an der UMass, insbesondere Ernie Lindsey, der Leiter der Abteilung technische Chemie, machten aus meiner Betreuung so etwas wie ein Fürsorgeprojekt. Lindsey mochte mich und förderte mich wie einen Sohn. Seine Unterstützung gab mir wie der Beistand meiner Mutter viel Selbstvertrauen. Ich erhielt Sommerjobs als technischer Chemiker bei Sun Oil in Swarthmore (Pennsylvania) und bei Columbia Southern (heute PPG Industries) in Ohio. Im Jahr 1957

war ich einer der beiden besten Absolventen in technischer Chemie. Am MIT wäre ich ein durchschnittlicher Student gewesen. Meine stolzen Eltern schenkten mir einen nagelneuen VW-Käfer.

Im letzten Studienjahr erhielt ich gute Angebote von zahlreichen Unternehmen. Doch meine Professoren bewegten mich dazu, das Studium fortzusetzen. Ich sagte den Unternehmen ab und entschloss mich, an die University of Illinois in Champaign zu gehen, wo man mir ein Forschungsstipendium anbot. Diese Universität zählte zu den besten fünf Hochschulen im Bereich der technischen Chemie.

Nach zwei Wochen auf dem Campus lernte ich ein hübsches Mädchen kennen und fragte sie, ob sie mit mir ausgehen wolle. Unsere Verabredung am Samstagabend entwickelte sich so gut, dass wir in einem Wald nahe einem Parkplatz des Campus landeten. Die Fenster meines neuen VW waren schon beschlagen, als der Wagen plötzlich hell erleuchtet wurde. Ein Mitglied der Campuspolizei hatte uns in einer peinlichen Lage überrascht. Ich war wie gelähmt angesichts der schrecklichen Konsequenzen, die dies für mich haben konnte. In jenen Tagen hatten diese Dinge noch einen ganz anderen Stellenwert. Die 50er Jahre waren konservativ, und wir befanden uns im konservativen mittleren Westen. Die Polizisten nahmen uns mit zur Wache auf dem Universitätsgelände, wo sie uns bis vier oder fünf Uhr morgens festhielten. Mein Leben lief vor meinem inneren Auge ab. Ich war sicher, alles zu verlieren: mein Stipendium, meine Chance auf ein Diplom, meine Karriere. Doch meine größte Sorge galt der Reaktion meiner Mutter. Mein Schicksal würde sich am Montagmorgen in einem Gespräch mit dem Rektor entscheiden, der die Disziplinarmaßnahmen festlegen würde.

Am Sonntagmorgen nahm ich all meinen Mut zusammen und rief Dr. Harry Drickamer an, den Leiter der Abteilung technische Chemie. Ich kannte ihn nicht persönlich. Er stand in dem Ruf, sehr schroff zu sein. Doch in meiner Angst sah ich in ihm meine einzige Hoffnung.

»Dr. Drickamer«, sagte ich, »ich bin in wirklichen Schwierigkeiten. Die Campuspolizei hat mich beim Herummachen mit einem Mädchen erwischt. Ich bin verzweifelt und brauche Hilfe.«

Ich machte mir fast in die Hosen, als ich ihm offenbarte, was ich angestellt hatte.

»Verdammt«, antwortete er. »Unter allen Studenten, die ich hier gehabt habe, sind Sie der Erste, der so etwas tut. Ich werde mich um die Sache kümmern, aber Sie behalten in Zukunft besser die Hosen an!«

Was immer Drickamer tat, es rettete meinen Hintern. Ich musste zwar noch eine schwierige Sitzung beim Vorsteher hinter mich bringen, doch ich wurde nicht von der Universität verwiesen. Dieses schreckliche Erlebnis brachte mich Harry sehr viel näher. Zwischen uns entstand eine wunderbare Freundschaft. Er behandelte mich ebenfalls wie einen Sohn. Wir schlossen Wetten auf Footballspiele ab. Wir diskutierten über Politik. Harry nahm mich erbarmungslos auf den Arm und machte Späße über die Red Sox oder mein bereits schütter werdendes Haar. Er nahm wesentlichen Einfluss auf mein Leben und stand mir während meiner Zeit in Champaign stets als Ratgeber zur Seite. Und ich brauchte seine Hilfe. Auf die University of Illinois war ich nicht so gut vorbereitet wie die Studenten von der Brooklyn Polytechnic oder von der Columbia University. Daher hatte ich auch dort im ersten Jahr Schwierigkeiten. Ich musste wirklich um meine Noten kämpfen. Ich war alles andere als ein herausragender Student.

Als ich nach meinem ersten Jahr in Illinois vor dem Abschluss des Masters-Diploms stand, gerieten die Vereinigten Staaten in eine Rezession. Statt 20 erhielt ich nur zwei Stellenangebote: eines von einer Erdölraffinerie in Oklahoma und eines von der Ethyl Corp. in Baton Rouge (Louisiana). Auf dem Rückflug vom Bewerbungsgespräch bei Ethyl saß ich mit einem meiner Studienkollegen im Flugzeug, als etwas Seltsames geschah. Die Stewardess wandte sich an mich mit den Worten: »Mr. Welch, hätten Sie gern einen Drink?« Dann wandte sie sich meinem Sitznachbar zu und fragte: »Dr. Gaertner, hätten Sie gern einen Drink?«

Ich dachte, Dr. Gaertner klinge sehr viel besser als Mr. Welch. Um diesen wohlklingenden Titel tragen zu können, musste ich lediglich ein paar Jahre länger auf der Universität bleiben. Dieser Ansporn genügte, um mich dazu zu bewegen, ein Promotionsstudium aufzunehmen. Bestärkt wurde ich in diesem Vorhaben durch die schlechte Lage auf dem Stellenmarkt. Hinzu kam, dass ich meine Professoren in Illinois wirklich mochte, insbesondere Drickamer und meinen Doktorvater Dr. Jim Westwater.

In den höheren Fachsemestern, insbesondere bei einer Promotion, lebt man im Laboratorium. Man kommt um acht Uhr morgens zur Arbeit und geht um elf Uhr nachts nach Hause. Manchmal hatte ich das Gefühl, aufgrund der Anzahl der Stunden beurteilt zu werden, die ich im Labor verbrachte. Das Thema meiner Doktorarbeit war die Kondensation in Dampfzufuhrsystemen. Ich verbrachte Stunden damit,

Wasser zu verdunsten und seine Kondensation auf einer Kupferplatte zu beobachten. Tagein, tagaus machte ich Hochgeschwindigkeitsaufnahmen der Geometrie der kondensierenden Tropfen auf der Oberfläche. Aus diesen Experimenten leitete ich Wärmeübertragungsgleichungen ab. Das Lustige an einer Doktorarbeit ist, dass man derart tief darin versinkt, dass man zu der Überzeugung gelangt, eine Arbeit zu leisten, die des Nobelpreises würdig ist.

Mit Unterstützung von Jim Westwater erlangte ich schneller als alle anderen Doktoranden, nämlich innerhalb von drei Jahren, meinen Dokortitel. Im Durchschnitt brauchten die Studenten vier bis fünf Jahre dafür. Ich war kaum das Genie in meinem Jahrgang. Um den Erfordernissen des Programms zu genügen, büffelte ich in einem Sommer drei Monate lang Tag und Nacht Französisch und Deutsch. Ich setzte mich in einen Prüfungsraum, klopfte mir an den Kopf, und alles Wissen, das ich in mein Gehirn gestopft hatte, quoll heraus. Ich bestand die Examen, doch hätte man mich eine Woche später aufgefordert, einen Satz in Französisch oder Deutsch zu sagen, so wäre ich verloren gewesen. Mein »Wissen« verschwand in dem Moment, da ich die Prüfungsbögen abgab.

Ich war nicht der brillianteste Kopf, doch ich besaß die Zielstrebigkeit, die erforderlich war, um die mir gestellten Aufgaben zu bewältigen. Einige intelligentere Doktoranden hatten Schwierigkeiten, ihre Dissertationen abzuschließen. Sie konnten keinen Abschluss finden. Was diesen Aspekt anbelangte, so war ich aufgrund meiner Ungeduld im Vorteil.

Ich bin stets der Auffassung gewesen, dass die technische Chemie eine der besten Grundlagen für eine Unternehmenskarriere darstellt, denn sowohl im Unterricht als auch bei der Dissertation lernt man eine wichtige Lektion: Auf viele Fragen gibt es keine endgültigen Antworten. Entscheidend ist der Denkprozess. Eine typische Prüfungsfrage lautet etwa so: Ein Eisläufer wiegt 150 Pfund und läuft auf einer 2,5 Zentimeter dicken Eisfläche Achterschleifen. Die Temperatur steigt alle zehn Minuten um ein halbes Grad auf 5 Grad Celsius, und die Windgeschwindigkeit beträgt 30 Stundenkilometer. Wann wird der Eisläufer einbrechen? Es gibt keine Formel, anhand derer man diese Frage beantworten könnte. Dasselbe gilt für die meisten Probleme, mit denen man in einem Unternehmen konfrontiert wird. Dank des Denkprozesses kann man dem dunkleren Grauton näher kommen. Die Antworten Schwarz oder Weiß treffen nur selten zu. In der Wirt-

schaft geht es zumeist ebenso um Instinkt wie um Zahlen. Wer auf die perfekte Antwort wartet, wird vom Leben zurückgelassen.

Als ich die University of Illinois im Jahr 1960 verließ, wusste ich, worauf ich mich verstand und was ich tun wollte. Und was ebenso wichtig war: Ich wusste, was ich nicht so gut konnte. Meine technischen Kenntnisse waren gut, doch ich war kein sehr guter Wissenschaftler. Verglichen mit vielen meiner Studienkollegen war ich extrovertiert. Ich fühlte mich eher zu Menschen als zu Büchern hingezogen, und der Sport weckte größere Leidenschaft in mir als wissenschaftliche Erkenntnisse. Ich gelangte zu dem Schluss, dass mich diese Fähigkeiten und Interessen am ehesten für eine Tätigkeit prädestinierten, in der die Forschung und das Geschäft miteinander verschmolzen.

Diese Erkenntnis hatte Ähnlichkeit mit der, dass ich ein guter Sportler war – allerdings bei weitem kein herausragender. Meine Vorhaben unterschieden sich von denen der meisten Akademiker. Normalerweise strebten sie eine Karriere als Hochschullehrer oder als Forscher in der Industrie an. Ich spielte ebenfalls mit dem Gedanken zu unterrichten und stellte mich sogar an den Universitäten von Syracuse und West Virginia vor, verwarf diese Möglichkeit dann aber wieder.

Abgesehen davon, dass ich an der University of Illinois einen Dokortitel erwarb, dauerhafte Freundschaften schloss und eine Methode zur Problemlösung erlernte, fand ich dort auch eine großartige Ehefrau. Carolyn Osburn fiel mir zum ersten Mal bei einer Messe in der katholischen Kirche auf dem Universitätscampus auf. Doch ich lernte sie erst kennen, als ein gemeinsamer Freund sie mir in einer Bar in Champaign vorstellte.

Carolyn war groß, hübsch und intelligent. Sie hatte am Marietta College einen Abschluss mit Auszeichnung gemacht und war mit einem 1500-Dollar-Stipendium nach Illinois gekommen, um hier einen Master in englischer Literatur zu erwerben. Nach unserer ersten Verabredung zu einem Basketballspiel im Januar 1959 waren wir unzertrennlich. Fünf Monate später verlobten wir uns, und am 21. November, zwei Tage nach meinem 24. Geburtstag, heirateten wir in ihrem Heimatort Arlington Heights in Illinois.

Wir verbrachten den Großteil unserer Flitterwochen, indem wir in meinem Käfer quer durch die Staaten bis nach Kanada fuhren, wobei ich Bewerbungsgespräche führte. Ich hatte das Glück, zwischen meh-

rerer Angeboten wählen zu können, von denen mir zwei wirklich zusagten: das eine von Exxon, wo man mir einen Job in einem Entwicklungslaboratorium im texanischen Baytown anbot, und das andere von General Electric, wo ich in einem neuen Chemiebereich in Pittsfield (Massachusetts) arbeiten sollte. GE lud mich nach Pittsfield ein, wo ich Dr. Dan Fox traf, einen Wissenschaftler, der für die neuen Chemiekonzepte des Unternehmens zuständig war. Dieser Job reizte mich am meisten. Die Entwicklungseinheit war klein und arbeitete an neuen Kunststoffen. Zudem gefiel mir die Idee, nach Massachusetts zurückzukehren. Wie meine Lehrer machte Fox auf mich den Eindruck, intelligent und vertrauenswürdig zu sein. Er wurde zu einem Betreuer und zu einem Vorbild für mich, denn er brachte in allen seinen Mitarbeitern das Beste zum Vorschein.

Bei GE galt er als Held, denn er hatte den Kunststoff Lexan für das Unternehmen entdeckt. Dieses Material war hart wie Stahl und durchsichtig wie Glas. GE begann 1957 mit dem Verkauf dieses potenziellen Metalleersatzes. Lexan kam in elektrischen Kaffeemaschinen und in den Tragflächenverschalungen von Überschallflugzeugen zum Einsatz. Wie die meisten Erfinder hatte sich Fox schon dem nächsten Projekt zugewandt und setzte sich für einen neuen Thermoplast-Kunststoff namens PPO (Polyphenylenoxid) ein. Er überzeugte mich davon, dass seiner Abteilung mit PPO der nächste Durchbruch gelingen werde. Er schilderte mir die beispiellose Fähigkeit dieses Kunststoffs, hohen Temperaturen zu widerstehen. PPO hatte das Potenzial, Kupferrohre und medizinische Instrumente aus rostfreiem Stahl zu ersetzen. Er schloss seinen Überzeugungsversuch mit der Erklärung ab, ich werde dafür zuständig sein, das Produkt aus dem Laboratorium in die Produktion zu bringen. Eine Woche später nahm ich sein Angebot an.

Als ich am 17. Oktober 1960 meine neue Tätigkeit antrat, ahnte ich nicht, wie schnell Frustration an die Stelle meiner anfänglichen Begeisterung treten sollte. Innerhalb eines Jahres trieb mich die Bürokratie von GE fast aus dem Unternehmen.