

Utz Claassen
Unbequem

UTZ CLAASSEN Unbequem

Konsequent erfolgreicher
als andere

ARISTON 



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
EOS liefert Salzer Papier, St. Pölten, Austria.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2013 Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Die Idee zu diesem Buch entstand in Zusammenarbeit mit
Klaas Jarchow Media, Hamburg
Umschlaggestaltung: Nele Schütz Design, München
unter Verwendung eines Motivs von Kay Blaschke
Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany 2013

ISBN 978-3-424-20096-6

*In Erinnerung an meine über alles geliebte Mutter,
die mir beibrachte, stets Respekt vor Alter und
Position zu haben, aber niemals Angst, und von
der ich lernte, dass unbequeme Ehrlichkeit
die höchste Form des Respektes darstellt.*

INHALT

| | |
|---|-----|
| Gegen den Strom..... | 9 |
| Das Bequeme und das Unbequeme: Teil 1 | 13 |
| 1. Habe Respekt, aber niemals Angst..... | 17 |
| 2. Denke quer und sage es..... | 37 |
| 3. Sei unbequem und unnachgiebig auch zu dir selbst ... | 59 |
| 4. Mach dich nie angreifbar..... | 79 |
| 5. Mach dich nie zum Sklaven des Systems..... | 97 |
| 6. Zeige Mut zur Wahrheit | 127 |
| 7. Lass dich niemals brechen..... | 157 |
| 8. Beuge dich nicht dem Druck von Medien und Masse . | 175 |
| 9. Backe niemals einen Kuchen, setze notfalls alles auf eine Karte | 201 |

Inhalt

| | |
|---|-----|
| 10. Stelle Fragen, auch wenn sie unerwünscht sind | 233 |
| 11. Sei konsequent, auch zu einem hohen Preis | 257 |
| 12. Denke das Udenkbare | 285 |
| Das Bequeme und das Unbequeme: Teil 2 | 295 |
| Nachwort: Richtig unbequem | 297 |

GEGEN DEN STROM

Dieses Buch ist ein Plädoyer gegen das Weichspülen und gegen das Weichgespülte. Ferner ist es ein Plädoyer gegen die Weichspüler und gegen die Weichgespülten. Es plädiert für Ecken und Kanten, für Wahrheit und Mut – und damit auch für das Schwimmen gegen den Strom.

Wer mit dem Strom schwimmt, hat es zwar bequem – zumindest bequemer –, aber er wird getrieben, weggetrieben oder abgetrieben, irgendwohin gespült, ist nicht Herr seiner eigenen Situation. Wer gegen den Strom schwimmt, hat es schwerer, muss kämpfen, benötigt mehr Kraft. Doch wer gegen den Strom schwimmt, weiß, wo er hinwill, erreicht die Quellen, erlangt Genuß und tankt Inspiration.

Wer gegen den Strom schwimmt, schwimmt bergan, steigt also auf, erreicht damit ein neues und höheres Niveau. Nicht der Angepasste, Weichgespülte ist langfristig und dauerhaft erfolgreich, sondern der Unbequeme mit seinen Kanten und seinem Mut. Wer unbequem ist, hat es zwar auch unbequem, den belohnt am Ende aber der Erfolg. »Mit dem Strom« ist *out*, »unbequem« ist *in*. Und erfolgreich.

Das Schwimmen gegen den Strom darf dabei kein Selbstzweck sein, das Schwimmen gegen den Wasserfall bringt wenig, unter den tosenden Massen hat ohne schützende Tonne kaum je jemand überlebt. Das Schwimmen gegen den Strom muss stets

Sinn und Zweck haben, und in den meisten Fällen hat es dies allemal. Allein deshalb, weil in unserer von Opportunität und Populismus geprägten Zeit des Entlanghangels an Gemengelagen und der Vermeidung jeglicher unpopulären Position der Strom sich meistens in die falsche Richtung bewegt: nämlich in die Richtung von Misserfolg und Versagen, von Rückschritt oder Stagnation, von Pragmatismus und Beliebigkeit.

Selbst Papst Franziskus als Oberhaupt der vielleicht konservativsten und langfristig erfolgreichsten Institution der Welt hat jüngst auf dem Weltjugendtag im brasilianischen Rio von seiner Kirche mehr Mut verlangt, gegen den Strom zu schwimmen, gerade auch in einer von modernen Dogmen wie Effizienz und Pragmatismus geprägten Zeit. Und in der Tat: Pragmatismus und Populismus mögen modern, modisch und bequem sein – nachhaltig zielführend sind sie nicht.

»Schwimmt gegen den Strom, spielt nach vorne, geht nach vorne« – die Worte des Papstes könnten treffender und programmatischer kaum sein. Streng genommen gab es kaum eine bedeutende Person in der Geschichte, die nicht auf ihre Art unbequem war und die nicht gegen den Strom geschwommen ist – egal ob es um die Macht in der Welt oder um eine Welt der Brüderlichkeit ging. Das dürfen wir in unserer von Verzagtheit und Wankelmut geprägten Zeit nicht vergessen, darüber dürfen uns Zeitgeschichte und Tagesaktualität nicht hinwegtäuschen. Wer meint, es sei besser, niemals Position zu beziehen, irrt. Wer meint, jede Entscheidung sei schlecht und eine unbequeme erst recht, liegt ebenfalls falsch. Und wer den Erfolg allein im Bequemen, auf ausgetretenen Pfaden sucht, wird ihn niemals finden – oder nur für kurze Zeit.

Der konsequente Mut zum Unbequemen und das Schwimmen gegen den Strom machen den Einzelnen oder die Einzelne erfolgreich – und dienen der Allgemeinheit noch obendrein. Der

unbequeme Weg ist nicht nur für die einzelne Person, sondern auch für die Sache oftmals der bessere. Wer mutiger ist, wer den bequemen, oft falschen und fast immer inkonsequenten Weg des geringsten Widerstandes verlässt, hat persönlichen Nutzen und Erfolg – und erzielt zugleich bessere Ergebnisse für alle.

Nur wer unbequem ist, ist langfristig erfolgreich und frei. Berthold Beitz, der im Sommer 2013 im Alter von 99 Jahren verstorbene große Industrie-Patriarch, dessen Jahrhundertleben eine vielleicht einzigartige Geschichte dauerhaften Erfolgs und persönlichen Glücks darstellt, berief sich in einem beeindruckenden Interview auf Perikles, den griechischen Staatsmann, Redner und Reformier, der im 5. Jahrhundert vor Christus lebte, mit den Worten: »Das Geheimnis des Glücks ist die Freiheit! Das Geheimnis der Freiheit ist der Mut!«

Glücklich und zufrieden kann in der Tat nur der sein, der frei ist. Freiheit aber ist untrennbar mit Unbequemlichkeit verbunden. Nicht der ist frei, der die Bequemlichkeit sucht, sondern jener, der die Unbequemlichkeit wagt. Und am Ende haben die Unbequemen auch mehr Spaß!

Geht es um Rebellion? Ja. Aber nicht um der Rebellion willen, sondern im Sinne von Konsequenz und produktiver Veränderung. Geht es um Revolution? Warum nicht, wenn notwendige Veränderung anders nicht zu erreichen ist.

Doch vorrangig geht es um Evolution und Entwicklung als Folge sachlicher Konsequenz. Letztere ist letztlich allein handlungsleitend. Wer jedoch durch den Spiegel gehen will, »through the looking glass«, in die und in der chiffrierten Welt der Wirtschaft und Politik, der braucht eine besondere Stärke, Durchsetzungsfähigkeit und Kompromisslosigkeit. Jedenfalls, wenn man Wahrheit, Klarheit und sachliche Konsequenz für die entscheidenden Handlungsmaximen hält. Wenn man die Dinge sieht und sehen will, wie sie wirklich sind. Und wenn man kon-

sequent handeln will, entsprechend der Realität, die man gesehen hat. Mit aller Kraft. Und mit aller Konsequenz.

Mit einem solchen Lebensprogramm steht man quer zu vielem und zu vielen, vielleicht zu allem. Doch was könnte ehrenhafter sein, als »geradliniger Querkopf« genannt zu werden? Man genießt zudem das Privileg, man selbst zu sein, Mensch zu bleiben und nicht unterzugehen in der kalten Anonymität der oft genug gesichtslosen ökonomisierten digitalen Welt. Und der Erfolg gibt den Unbequemen recht.

»BURNING HARD«: immer alles zu geben, unendlich hart für den Erfolg zu arbeiten (und ihn dann auch zu feiern) und mit brennendem Herzen, einem »BURNING HEART«, für seine Ideen, Ideale und Werte einzutreten: dies sind die wesentlichen Ratschläge, die ich als konsequent unbequemer Bürger und durch unbequeme Konsequenz erfahrener Manager den Lesern geben möchte.

DAS BEQUEME UND DAS UNBEQUEME: TEIL 1

Bequem sind Teilwahrheit und Beliebigkeit, unbequem Wahrheit und Präzision.

Bequem ist das Entlanghangeln an Gemengelagen, unbequem sind Führung und Vision.

Bequem ist das Opportune, unbequem das Erforderliche. Bequem sind eingetretene ausgetretene Pfade, unbequem Neuland und mutige Exkursion.

Bequem ist es immer abzuwarten, unbequem allenthalben, den Aufbruch zu wagen oder gar »aufzubrechen«. Bequem ist stets das vielfach Erprobte, unbequem der schwierige Weg zur Innovation.

Bequem ist das Schönen und Biegen, unbequem harte Arbeit und ehrliche Profession.

Bequem sind fröhliche Spiele, bequem ist die Manipulation. Unbequem ist der Sieg durch Argumente, und unbequem ist auch der Erfolg auf dem Wege von wirklich echter und mühevoll selbst erworbener eigener Qualifikation.

Bequem sind Gelage bei Zigarre und Rotwein, unbequem nächtliche Arbeit bei höchster Konzentration.

Bequem sind Abnicken und das Vermeiden von Fragen; unbequem sind berechtigte Fragen, und unbequem ist natürlich auch sachkritische Diskussion.

Bequem ist die Trennungsmittelung per E-Mail, unbequem das Überbringen der schlechten Nachricht mittels persönlicher Konversation.

Bequem ist es, immer zu schweigen, unbequem mitunter eine deutliche Kommunikation.

Bequem ist es, nie zu entscheiden, unbequem sind Stringenz und eine klare Position.

Bequem ist der kleinste gemeinsame Nenner, unbequem jede deutliche Resolution.

Bequem sind Tümeleien, bequem ist die Weicheierei. Unbequem ist es jedoch, sich stets zu behaupten auch in der allergrößten Schweinerei.

Bequem ist es, sich wegzuducken, abzutauchen in nahezu jeder Situation; unbequem ist es, Position zu beziehen, Kurs zu halten, Gesicht zu zeigen. Und unbequem ist auch nötige Provokation.

Bequem sind Selbsttäuschung und Selbstzufriedenheit, unbequem Kampfgeist und Disziplin. Bequem sind Passivität und Dummheit, unbequem Intelligenz und Reflexion.

Bequem sind Schönmalerei und Schönfärbereien, unbequem deutliche Worte und klare Artikulation.

Bequem sind Stromlinie und Kurve, unbequem Kante und Kontur. Bequem sind Unverbindlichkeit und Unbestimmtheit, Unwahrheit und Illusion, unbequem hingegen Klarheit und Konsequenz im Handeln und in der Diktion.

Bequem ist für viele im Leben das Vermeiden jeglicher Irritation. Unbequem ist stets der Kampf für das Wahre und Gute. Mit offenen Worten zu gewinnen, gilt vielfach als Sensation.

Bequem sind das Versprechen und die Verteilung von Leistungen, unbequem ist das Erbringen oder Einfordern von Leistung. Bequem sind Plagiate und Ehrendokortitel, unbequem ist das Anfertigen einer wirklich substanziellen und ehrlichen Dissertation.

Bequem kann es sein, sich in den Irrsinn zu flüchten, unbequem sind der wahrhaftige Umgang mit dem Irren und das Irre in wahrhafter Perfektion.

Bequem ist das Beharren auf Altem, und bequem ist das beharrliche Verwalten, doch unbequem jegliche Rebellion.

Bequem ist das Ignorieren der Zukunft, unbequem auch jede gute und friedliche Revolution.

1. HABE RESPEKT, ABER NIEMALS ANGST

Schon vor mehr als 2000 Jahren lebte Gaius Julius Caesar, der große römische Feldherr und Namensgeber aller Kaiser- und Zarendynastien, konsequent nach dem Motto, dass ihn die anderen keineswegs lieben müssten, solange sie ihn wenigstens zu respektieren wüssten. Das ist letztlich nichts anderes als die klare Erkenntnis der eigenen Unbequemlichkeit wie auch die deutliche Einsicht in die Nützlichkeit dieser Unbequemlichkeit.

Wer so unbequem war wie Caesar, der konnte nicht von den Massen geliebt werden. Wer aber so erfolgreich war wie er, dem war zwangsläufig Respekt entgegenzubringen. Und Respekt heißt ausdrücklich nicht: Angst. Caligula, jener römische Kaiser, der den Wahnsinn des Nero, die Verklärtheit des Claudius und die Bösartigkeit des Commodus in einer einzigen Tyrannengestalt vereinte, pervertierte Caesars Einsicht später, indem er den Respekt durch die Furcht ersetzte und diese gar zum Selbstzweck erhob: »Es macht mir nichts aus, wenn man mich nicht liebt. Es reicht, wenn man mich fürchtet.« Oder auch: »Mögen sie mich hassen, wenn sie mich nur fürchten.« Doch Caligula wurde zum Bösewicht der römischen Geschichte, und Caesar ist auch heute noch immer ihr Held.

Mit großem Mut zur Unbequemlichkeit revolutionierte Caesar erst Rom und prägte dann mit seinem Namen die Titel für Kai-

ser und Zaren und damit 2000 Jahre die Welt. Caesars Erfolg kann noch heute als Maßstab für den nachhaltigen Erfolg des Unbequemen gelten. Und hätte Caesar – so wie etwa 200 Jahre später Marcus Aurelius, der Philosoph auf dem Caesarethron, – seine eigenen »Selbstbetrachtungen« neben den Kriegsbetrachtungen von »De bello Gallico« und »De bello civili« veröffentlicht, dann hätten sie zweifelsfrei auch unter dem Titel »Incommodus« erscheinen können, dem lateinischen Wort für »unbequem«. Vielleicht auch unter dem Titel »Incommodesticus«, zumal unbequem ja allenthalben als lästig gilt.

Das Thema dieses Buches ist also seit mindestens 2000 Jahren gesellschaftlich und geschichtlich relevant, und vermutlich wird es auch in 2000 Jahren noch so aktuell sein wie heute.

Ein besonderes Problem unserer Zeit ist die Frage nach dem Unbequemen, zumal man zunehmend den Eindruck gewinnen muss, dass das Bequeme, das Weichgespülte, der Weg des geringsten Widerstandes und die Bequemlichkeit kaum je zuvor eine solche Hochkonjunktur hatten wie in der heutigen Periode der ersten Jahrzehnte eines neuen Jahrtausends. *DER SPIEGEL* setzte im August 2013 über das Auftaktstück einer Serie zur Bestandsaufnahme vor der Bundestagswahl nicht ohne Grund den Titel »Die bequeme Republik«.

Die Beispiele der aktuellen Zeitgeschichte dafür, dass das Entlanghangeln an Gemengelagen und die Beliebigkeit der demokratischen Opportunität inzwischen geradezu zum politisch-gesellschaftlichen Dogma geworden sind, sind so mannigfaltig und eindeutig, dass sie allein eine ganze Reihe von Sachbüchern füllen würden. Wer so unbequem ist, in wichtigen Gremien der Wirtschaft unangenehme Fragen zu stellen, der darf sich nicht wundern, wenn man ihn zum Gesetzlosen der Seilschafts-ökonomie erklärt. Und wer so unbequem ist, im politischen Wahlkampf auch noch die Wahrheit zu sagen, darf sich nicht

wundern, wenn er schlussendlich als unwählbar gebrandmarkt wird.

Wahrheit gleich Unbequemlichkeit gleich Dummheit. Das ist die Gleichung, die in der postmodernen Mediendemokratie an die Stelle der Einsicht getreten ist, mit der der Feldherr Gaius Julius Caesar einst als Konsul zum faktischen Imperator Roms aufsteigen konnte. Das ist aber auch eine Gleichung, die für Politik und Wirtschaft, für Unternehmen und Behörden, für Wohlstand und Zukunft, im Ergebnis also für uns alle und ganz besonders für unsere Kinder und Kindeskinde vorrangig, wenn nicht sogar ausschließlich Nachteile mit sich bringt. In Wirklichkeit ist das Weichgespülte nämlich nicht die Lösung der Probleme unserer Gesellschaft, sondern vielmehr ihr größtes Problem. Am Weichgespülten geht langfristig alles zugrunde, durch das Weichspülen geht irgendwann alles kaputt.

Denn die Wahrheit bleibt doch stets die Wahrheit, die Fakten bleiben die Fakten, die Zahlen bleiben die Zahlen, und Adam Ries alias Adam Riese wird auch weiterhin nicht besiegt. Der Sieg des Bequemen über das Wahre und der Erfolg der Bequemlichkeit über die Wahrheit sind allenfalls von kurzer Dauer. Wer unbequem ist, ist konsequent erfolgreicher als andere. Das Bequeme und die Bequemlichkeit hingegen fahren uns an die Wand.

Grenzen überwinden – frei und ohne Angst

Dabei wollen und sollten wir in der langfristigen historischen Betrachtung Caesars mitunter brutale Rücksichtslosigkeit oder die Gräueltaten anderer historisch zu großem Ruhm gelangter Herrscher wie etwa Dschingis Khan oder auch Alexander dem Großen keinesfalls zum falsch verstandenen Synonym für Unbe-

quemlichkeit, für das Unbequeme machen. Caesar und Alexander waren auch im positiven Sinne unbequem, sie stellten eine Weltordnung infrage, sie überwandten bis dahin als unüberwindbar geltende Grenzen. Und sie hatten davor und dabei keine Angst.

Die intellektuellen Revolutionäre der Aufklärung, die mutigen Vorkämpfer der Französischen Revolution, die noch mutigeren Widerstandskämpfer gegen den Naziterror: sie alle waren unbequem. Und auch Martin Luther und Sir Isaac Newton dürfen als Sinnbilder und Vorbilder der intellektuellen Unbequemlichkeit und des für ihre Zeit zutiefst Unbequemen betrachtet werden. Albert Einstein war gar so genial unbequem, dass er die Grundfesten einer Königswissenschaft aus den Angeln heben und eine ganze Disziplin der Wissenschaft für immer transformieren konnte.

Im Revolutionsjahr 1789 hielt Schiller seine epochale Antrittsvorlesung. Sie kann als besonders gutes Beispiel für eine fernab jeglicher Gewalt oder physischen Härte liegende intellektuelle Schärfe und Unbequemlichkeit gelten. Wie viel unbequemer kann man schon noch werden, als dem versammelten ehrwürdigen wissenschaftlichen Establishment den Gegensatz zwischen dem opportunistischen »Brotgelehrten« und dem wahrheitsliebenden »philosophischen Kopf« vor Augen zu führen? Es waren schon damals ganz überwiegend nicht die bequemen Lösungen, die wirkliche Antworten auf vorhandene Erfordernisse lieferten und zu selbst erworbener Mündigkeit führten. Ohne den unbequemen Mut von Aufklärung und Aufklärern müssten wir wohl noch heute um Bürgerrechte, Freiheit und Rechtsstaat kämpfen. Nicht die Bequemen, sondern die Unbequemen haben die Welt vorangebracht.

»Habe Respekt, aber niemals Angst!« Diese Aufforderung an sich selbst in Anknüpfung an die Caesarentradition und an die

mutigen Thesen, die Schiller einst in Jena seinen Wissenschaftskollegen in die Feder diktierte, ist heute so aktuell wie ehemals. Und sie wird ganz sicher auch noch in 200 und in 2000 Jahren so relevant und bedeutsam sein wie heute.

Schiller hatte zweifelsfrei Respekt vor der Minderheit der philosophischen Köpfe, aber keinerlei Angst vor der Mehrheit der Brotgelehrten. Sir Isaac Newton, der wohl bedeutendste Wissenschaftler des vergangenen Jahrtausends, hatte sicherlich Respekt vor seiner Wissenschaft und auch vor der Royal Society, aber ganz sicher keine Angst vor dem wissenschaftlichen Wettbewerb und dem Neid seiner unterlegenen Kollegen. Martin Luther, der Gigant der Reformation, dem auf dem Heiligen Stuhl ein Zwerg gegenüber saß, hatte ohne jeden Zweifel höchsten Respekt vor Gott, vor seinem Glauben und seinen Mitmenschen, aber keinerlei Angst, in eine Konfrontation mit der vielleicht mächtigsten Institution der Menschheitsgeschichte einzutreten.

Und Margaret Thatcher, die ebenso wie Caesar von den Massen vielleicht nicht geliebt, aber doch zutiefst respektiert und auch bewundert wurde, hat bewiesen, dass auch in moderner Neuzeit und medienaffiner Gegenwart man nicht geliebt werden muss, um über alle Maßen erfolgreich zu sein. Seit dem großen Feldherrn Roms haben wohl nur wenige so wie die große britische Premierministerin das Motto verinnerlicht, dass die anderen sie keineswegs lieben müssten, solange sie sie wenigstens zu respektieren wüssten. Auch Maggie Thatcher wusste ganz genau um die Nützlichkeit ihrer eigenen Unbequemlichkeit. Kein anderer Premierminister hat Großbritannien so nachhaltig geprägt und verändert.

Sei nie zu langsam unterwegs!

Und nicht nur in der Welt von Wissenschaft oder Politik, von Religion oder Krieg gilt, dass diejenigen, die Respekt, aber keine Angst haben, erfolgreicher sind als andere. Auch in Unternehmen und Management kommen diejenigen zu besonderen Erfolgen, die zwar vor nichts und niemandem Angst haben, aber doch stets Respekt, auch vor dem Gegner und seinen Stärken – und ganz besonders vor der Verantwortung und der Größe ihrer Aufgabe.

Ferdinand Piëch wird gemeinhin als der bedeutendste Automobilmanager unserer Zeit gesehen. Vielleicht ist er sogar der erfolgreichste Entwickler und der eindrucksvollste Konzernlenker aller Zeiten. Angst kennt er nicht. Das würden ihm treue Weggefährten ebenso bestätigen wie seine größten Feinde. Er ist durch keine noch so große Bedrohung oder Gefahr von seinem Weg abzubringen, wenn er diesen für richtig hält. Gleichzeitig ist er jedoch nicht nur sehr respektvoll im persönlichen Umgang, sondern er hat geradezu höchsten Respekt vor Gefahren und Risiken, vor Herausforderungen und Unwägbarkeiten, vor den Stärken seiner Gegner wie auch vor deren Schlechtigkeit. Er fürchtet nichts und niemanden. Aber er unterschätzt auch nichts und niemanden. Diese Kombination von Mut und Demut macht ihn fast unbesiegbar. Und notfalls äußerst unbequem.

Daran habe ich mich stets zu orientieren bemüht. So war es für mich auch das größte Kompliment, das ich jemals in meinem Leben erhalten habe, als Ferdinand Piëch einmal über mich sagte, ich sei unbestechlich, unerpressbar und uneinschüchterbar. Diese Beschreibung an sich hätte mich schon unendlich stolz gemacht, in Verbindung mit ihrem Verfasser trägt sie mich bis heute über höchste Gipfel ebenso wie durch tiefste Täler.

Und Piëch wusste, dass diese rigorose Form der Geradlinigkeit im Zweifelsfall auch gegenüber ihm selbst Bestand haben würde.

Sonst wäre sie ja ohnehin nichts wert. Das hatte er auch schon mehrfach erlebt, bei wichtigen und auch bei weniger wichtigen Anlässen.

Am 7. Mai 1994, meinem 31. Geburtstag, hatte anlässlich eines mehrtägigen Führungstreffens des Topmanagements des Volkswagen-Konzerns auf dem Automotodrom von Brunn, einer ähnlich diffizilen Rennstrecke wie dem alten Nürburgring, eine Art Testfahren – um nicht zu sagen: Rennfahren – der versammelten Spitzenmanager stattgefunden. Ich drehte gerade in einem Audi Coupé S 2 mit rund 230 PS meine Runden, als im Rückspiegel ein RS 2 mit Ferdinand Piëch am Steuer auftauchte. Obwohl er über etwa 80 PS mehr verfügte, gelang es mir knapp drei Runden lang, seine Überholversuche tapfer abzuwehren. Er merkte danach nur kurz an, er habe noch nie jemanden aus der Finanz gesehen, der so schnell fahre. Mir war dabei zunächst nicht ganz klar, ob dies ein Lob für meinen Fahrstil oder eine Kritik an meiner Eigenschaft als Nichttechniker darstellen sollte.

Abends, bei dem wunderschönen Bankett in Schloss Austerlitz, durfte ich dann neben Ursula Piëch, der Gattin des damaligen Konzernchefs, sitzen. Mir war nicht ganz klar, ob dies meinem Geburtstag oder meiner mutigen Gegenwehr auf dem Motodrom geschuldet war. Acht Tage später wurde ich zum »Vicepresidente Ejecutivo de Finanzas« von SEAT in Barcelona bestellt und war damit der mit Abstand jüngste Markenvorstand, den der Volkswagen-Konzern jemals gesehen hatte. Weitere vier Wochen danach wurde ich zum offiziellen Vertreter des Präsidenten der katalanischen Aktiengesellschaft ernannt. Ferdinand Piëch war dort Vorsitzender des Aufsichtsrates. Erkennbar hatte mir meine Unbequemlichkeit auf der Rennstrecke nicht geschadet.

Für mich war mein Fahrverhalten übrigens nicht nur eine Folge fehlender Angst, sondern vor allem hohen Respektes vor dem

Konzernchef. Es ist nämlich schlicht und einfach eine Frage des Respektes, in einer vermeintlichen Wettbewerbssituation – sei es auf dem Tennisplatz oder an der Tischtennisplatte, sei es im Wettbewerb um Innovation oder technologischen Fortschritt, sei es im Rededuell im Fernsehen oder beim Austausch von Argumenten am Vorstandstisch, sei es beim Dauerlauf im Wald oder eben auf der schlecht asphaltierten Rennstrecke – dem Gegner oder Partner immer die bestmögliche Leistung entgegenzustellen.

Einen Wettbewerb ohne Einsatz und Anstrengung zu führen, ist nichts anderes als großer Mangel an Respekt und zudem die größtmögliche Demütigung, die man seinem Gegenüber überhaupt entgegenbringen kann – egal ob es um wichtige oder um gänzlich unwichtige Dinge geht. Ich hätte mich geradezu geschämt, den Konzernchef aus falsch verstandener Höflichkeit einfach vorbeiziehen zu lassen. Und auf Karriere zu setzen, indem man andere ohne Not überholen lässt, allein um ihnen zu gefallen, war meine Sache noch nie. Piëch wusste ohnehin, dass er selbst wohl der beste Fahrer im Konzern war, und hätte mich nicht nur deshalb nie in eine Notsituation gebracht.

Respekt für die Putzfrau, keine Angst vor dem Chef

Bleiben wir in diesem Zusammenhang noch kurz beim Respekt: Das zweitschönste Kompliment, an das ich mich erinnern kann, hat mir bezeichnender Weise Daniel Goeudevert in seiner Zeit als Chef der Marke Volkswagen gemacht, nachdem er sich im viel beobachteten Wettstreit um den Chefsessel des Gesamtkonzerns seinem vermeintlichen Widersacher Piëch beugen musste. Goeudevert sagte, ich hätte denselben Respekt für die

Putzfrau wie für Ferdinand Piëch. Und das stimmte, und es stimmt immer noch. Ich hatte und habe allerhöchsten Respekt und größte Bewunderung für und vor Ferdinand Piëch. Und ich bringe jedem Menschen grundsätzlich den gleichen Respekt entgegen, egal ob er über Milliarden gebietet oder die Toilette putzt.

»Habe Respekt, aber niemals Angst!« Das, was mir zur einen Hälfte Daniel Goeudevert und zur anderen Hälfte Ferdinand Piëch attestiert hatte, war ein Satz und ein Grundsatz, den mir meine über alles geliebte Mutter von Kindesbeinen an immer wieder nahegebracht und zu beherzigen anempfohlen hatte. Meine Mutter hatte dabei weder an Konzernchefs noch an Reinigungspersonal gedacht. Sie hatte mir gleichwohl sehr deutlich mit auf den Lebensweg gegeben, stets Respekt gegenüber Alter und Position zu zeigen, aber niemals Angst vor der Erfahrung oder der Bedeutung einer mir gegenüberstehenden Person zu haben. Und mein ebenfalls zutiefst geliebter Vater hatte mir in ähnlicher Weise geraten, mich bei Entscheidungen niemals von der Furcht leiten zu lassen: »Nichts ist so schlimm wie die Angst davor« war einer seiner beiden Lieblingssätze. Der andere lautete: »Erfolg hat im Leben und Treiben der Welt, wer Ruhe, Humor und die Nerven behält.«

Meine Mutter hatte mir zudem immer und immer wieder erklärt, dass Ehrlichkeit die höchste Form des Respektes sei – dass es also gerade nicht respektlos, sondern vielmehr dem Respekt geschuldet sei, dem respektierten Gegenüber notfalls auch sehr unbequeme Wahrheiten zu sagen. Und obwohl ich meiner lieben Großmutter, die 100 Jahre alt geworden ist, immer mit Liebe und Respekt gegenübergetreten bin, war für mich doch auch stets klar und einsichtig gewesen, dass Alter an sich noch kein Verdienst darstellt. Älter werden wir in jeder Minute, auch ohne eigenes Tun.

So hatte ich auch keine Sekunde gezögert, im Alter von neun Jahren den Klassenraum zu verlassen und mich beim Schuldi-

rektor zu beschweren, als mein wohl knapp 60-jähriger Klassen- und Deutschlehrer der 5. Klasse am Gymnasium »Anna-Sophianeum« in Schöningen mir doch allen Ernstes hatte weismachen wollen, dass drei Einsen und eine Zwei in den Klassenarbeiten zu einer Zwei als Gesamtnote führen würde. Aber er war ja schließlich kein Mathematiklehrer – sein zweites Lehrfach war Musik.

Und ich hatte ebenso wenig gezögert, kurze Zeit später auf einige Besonderheiten des Religionsunterrichts und einige besondere Verhaltensweisen des Religionslehrers hinzuweisen, der nach meinen Hinweisen und den darauf folgenden Untersuchungen als Lehrer unserer Schule aus dem Verkehr gezogen wurde. Viele Jahre später schreckte ich weder davor zurück, als Rangniedrigerer von einem mächtigen Konzernoberen eine Entschuldigung für infame und unzutreffende Anschuldigungen gegen meine Person zu verlangen, noch hatte ich als Vorstandsvorsitzender irgendwelche Bedenken, von einem Aufsichtsratsmitglied eine Entschuldigung dafür zu verlangen, dass er einen Kollegen in für mich inakzeptabler Weise angegriffen hatte.

Respekt und Mut schließen sich eben keineswegs aus. Sie bedingen einander vielmehr. Und die Sache und die Wahrheit müssen stets wichtiger sein als das eigene Karriereinteresse. Langfristig macht ohnehin nur der eine große Karriere, der sein Handeln nicht stets mit kurzfristigen Karriereüberlegungen überlagert und überfrachtet. Derjenige, der keine Angst davor hat, unbequem zu sein.

Wenn meine kleine 7-jährige Tochter – nicht gerade selten – nach meinem Empfinden ziemlich angstfrei denkt und das Gedachte auch ziemlich deutlich sagt und ich sie dann frage, ob das, was sie da gerade gesagt habe, nicht vielleicht ein bisschen frech oder respektlos sei, dann antwortet sie mir meistens: »Papa, das war doch nur eine faktenbasierte Aussage.« Aha! Sie könnte wohl

auch sagen: »Ich habe eben Respekt vor der Wahrheit und auch Respekt für die Putzfrau, aber doch keine Angst vor dem ›Chef!«

Unbequeme Versetzungskonferenz

Wie wichtig es ist, nicht aus falschem Respekt Angst zu haben, und dass man seine Ziele nur erreichen kann, wenn man weitgehend angstfrei ist oder seine Ängste zumindest beherrscht und überwindet, hatte ich geradezu in Reinkultur in den Tagen meiner schriftlichen Abiturprüfung erlebt.

Obwohl mich in meiner Schulzeit im Grunde alle Fächer in gleicher Weise sehr interessierten und ich mich von Differenzial- und Integralrechnung bis hin zu Geschichte oder Sozialkunde wirklich für fast alles begeistern konnte (und auch sehr hohen Respekt vor etlichen Lehrern hatte!), fand ich Schule – wie Millionen andere Kinder und Jugendliche auch – als Institution einfach ziemlich blöd. Also entschied ich, mich für den Herbst 1980 zur vorzeitigen Abiturprüfung anzumelden, um nach der eingesparten ersten Klasse doch auch das letzte Schuljahr weitgehend einsparen zu können.

So könnte ich bereits im Dezember 1980 statt im Mai 1981 das Gymnasium verlassen und noch im Jahr 1980 statt erst ein Jahr später mein Studium an der Universität Hannover aufnehmen. Die Universität Hannover hatte mir in Aussicht gestellt, im Falle eines erfolgreichen Abiturs noch nachträglich in das bereits laufende Wintersemester einzusteigen. Möglich war die vorzeitige Abiturprüfung im damaligen Kurssystem, sofern man bereits über einen besonders hohen Punktestand verfügte, was in meinem Falle gegeben war.

Im Ergebnis war ich der einzige Schüler meiner Schule, der im Herbst 1980 zur vorzeitigen Abiturprüfung zugelassen war, und

trat quasi als »Einzelkämpfer« zu der Herausforderung an, der man sich gemeinhin doch lieber im Schutze einer Gruppe stellt. Dies war nicht ganz unbedeutend, da ich mehrfach den Zorn meiner Schulleiterin auf mich gezogen hatte. Im Sommer 1978 hatte mich meine Klasse in eine Versetzungskonferenz für die Sekundarstufe II entsandt, obwohl ich gar nicht Klassensprecher war. Vermutlich traute man mir zu, mutig und unbequem genug zu sein, mich auch gegen deutliche Widerstände nachhaltig für Mitschüler einzusetzen. So machte ich mich in der Konferenz dann auch sehr offensiv und sehr nachdrücklich für die Versetzung von zwei Mitschülern in die elfte Klasse stark, denen der Einzug in die Sekundarstufe II vor dem Hintergrund schlechter Noten in Deutsch verwehrt werden sollte. Ich stellte dabei notfalls sogar das Einschalten von Schulaufsicht und Presse in Aussicht.

Beim Verteilen der Aufgabe der letzten Klassenarbeit in der zehnten Klasse hatte der Deutschlehrer einem dieser beiden Schüler bedeutet, wie schade es sei, dass dieser sich jetzt nicht selbst sehen könnte, so, wie er aussehe: »naiv und impotent«. Wenn in einer solchen Situation jemand eine Sechs schrieb, dann durfte das nach meiner ganz festen Überzeugung nicht einen negativen Einfluss auf seine weitere schulische Entwicklung oder gar auf sein ganzes Leben haben können. Der Fall des anderen Mitschülers, der bis heute ein enger Freund und inzwischen ein äußerst erfolgreicher Facharzt ist, war ähnlich gelagert.

Ungeachtet der Tatsache, dass in Schülerkreisen immer wieder darüber spekuliert und getuschelt worden war, dass dieser Deutschlehrer angeblich ein Verhältnis mit der Schulleiterin hätte – bewiesen wurde es nie –, sprach ich die fraglichen und aus meiner Sicht höchst fragwürdigen Vorgänge in der Versetzungskonferenz dennoch in aller Deutlichkeit an – mit Erfolg für die beiden betroffenen Mitschüler und mit dem Ergebnis, dass mei-

ne Direktorin mich selbst ganz offensichtlich noch weniger mochte als vorher.

Schon zuvor hatte sie sich mir gegenüber meinem Empfinden nach diverse Male recht merkwürdig verhalten. Ob das damit zu tun hatte, dass sie eine stramme CDU-Anhängerin war, die bekanntermaßen auch erwogen hatte, für den niedersächsischen Landtag zu kandidieren, und meinen Vater, der auf fast 50 Jahre Mitgliedschaft der SPD zurückblicken konnte, allem Anschein nach als »Sozi« betrachtete, vermag ich nicht wirklich zu beurteilen. Nach der höchst emotionalen Versetzungskonferenz verwehrte sie mir jedenfalls meinen Wunsch, einen dritten Leistungskurs belegen zu dürfen, und behauptete auf Nachfrage, auch der Schuldezernent habe sich dieser Ablehnung angeschlossen.

Womit sie nicht gerechnet hatte, war, dass meine Eltern und ich beim Schuldezernat nachfragten und in Erfahrung brachten, dass unser Schreiben offensichtlich in der Schublade der Direktorin liegen geblieben war und den Dezernenten niemals erreicht hatte. Der Schuldezernent ordnete dann an, dass ich – entgegen dem Willen der Schulleiterin – drei statt zwei Leistungskurse belegen dürfe, zumal ich daraus keinerlei Vorteile ziehen wollte und insofern bereit war, vorab festzulegen, welche zwei der drei Leistungskurse für die Fragen der Punkteermittlung als Leistungskurse gelten sollten und welcher nur im Sinne des eigenen Lernfortschritts quasi außer Konkurrenz mitlaufen sollte.

Wer kennt nicht das Phänomen, dass Kritik der Eltern am Lehrpersonal später mitunter von den lernenden Kindern auszubaden ist? Wer stets mit dem Strom schwimmt und nie aneckt, kennt dieses Problem möglicherweise nicht. Kommen Kritik und Widerspruch jedoch direkt vom Schüler oder von der Schülerin selbst, verstärkt sich der Rückkopplungseffekt. Unabhängig von parteipolitischen Divergenzen war die »Liebe« meiner Di-

rektorin zu mir nach Versetzungskonferenz und dem erbrachten Beleg dafür, dass sie die Unwahrheit gesagt hatte, jedenfalls nur noch ausgesprochen begrenzt. Ich war ihr wohl einfach zu revolutionär oder ganz einfach zu unbequem.

»Aber Sie sind dann nicht mehr da«

Vor diesem Hintergrund trat ich am 10. November 1980, einem Montag, zur schriftlichen Abiturprüfung im Leistungskurs Biologie an. Als Ort der Prüfung war ein Klassenraum in einer Dachschräge zu einer Straße hin, an der an jenem Tage Bauarbeiten stattfanden, ausgewählt worden, und in den angrenzenden Klassenräumen fand kein Schulunterricht statt, sodass einzelne Schüler dort nach Belieben spielen, tollen und Krach machen konnten. Als Aufsicht für diese schriftliche Prüfung war – wen würde es wundern – der vorerwähnte Deutschlehrer bestimmt worden, den ich seinerzeit von Angesicht zu Angesicht und in Gegenwart des gesamten Lehrerkollegiums damit konfrontiert hatte, einen Schüler als »naiv und impotent« abqualifiziert zu haben.

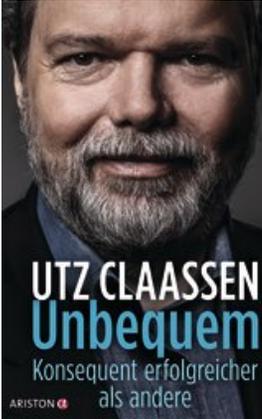
Kurz nachdem der Umschlag mit der Abituraufgabe geöffnet war und ich mich der Bearbeitung des Themas zugewandt hatte – mein ehemaliger Lehrer als Aufseher und ich als Prüfling waren nunmehr allein im Raum –, öffnete er die Fenster zu der Straße hin, von der nicht nur aufgrund des dichten Verkehrs, sondern vor allem aufgrund der Bauarbeiten ein ohrenbetäubender Lärm in unsere Dachschräge hineinhalte. Nach einem angemessenen Warten, ob er die Fenster auch wieder schließen würde, was er jedoch nicht tat, erhob ich mich, um selbst die Fenster zuzumachen und wieder halbwegs konzentriert an meinem Abiturthema arbeiten zu können. Doch es waren kaum

zwei Minuten vergangen, bis sich das ganze Schauspiel wiederholte. Erneut öffnete mein ehemaliger Deutschlehrer die Fenster, erneut drang massiv störender Krach in den Prüfungsraum ein, erneut wartete ich vergeblich darauf, dass er die Fenster wieder schließen würde, und erneut schloss ich sie selbst, um die Arbeit an meinem Biologieabitur fortzusetzen.

Dieser Ablauf wiederholte sich noch einige Male, jedes Mal identisch, fast schon wie ein Ritual. Doch dann wurde es mir irgendwann zu bunt, und irgendwie wollte ich ja auch noch meine Prüfungsaufgabe angemessen und möglichst gut und ausführlich lösen. Also stand ich ein letztes Mal auf, um die soeben erneut von meinem Aufseher geöffneten Fenster zu schließen, setzte mich und sagte dann ruhig (und respektvoll), aber doch mit einer Klarheit und Bestimmtheit, die an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig ließ: »Wenn Sie jetzt noch ein einziges Mal das Fenster aufmachen, gehe ich nach Hause. Es gibt zwischen uns allerdings einen Unterschied: Ich werde mein Abitur dann eben in einem halben Jahr mit Bestnote machen – aber Sie sind dann nicht mehr da, das verspreche ich Ihnen.« Danach war Ruhe. Ich beantwortete meine Biologieaufgabe auf etwa 60 handgeschriebenen Seiten und erhielt dafür 15 Punkte, also eine »1+«. Meinen ehemaligen Deutschlehrer habe ich danach nie wieder gesehen.

»15 Punkte – wie immer!«

Doch sollte ich an jenem 10. November 1980 gedacht haben, dass damit die größte Schwierigkeit auf dem Weg zum erfolgreichen Abitur bereits überwunden wäre, dann hatte ich mich getäuscht. Bereits am nächsten Vormittag wurde ich nämlich eines Besseren belehrt. An jenem Dienstag, den 11. November 1980,



Utz Claassen

Unbequem

Konsequent erfolgreicher als andere

ORIGINALAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 304 Seiten, 13,5 x 21,5 cm
ISBN: 978-3-424-20096-6

Ariston

Erscheinungstermin: Oktober 2013

Habe Respekt, aber niemals Angst

Utz Claassen zählt zu den erfolgreichsten und gleichzeitig zu den streitbarsten Managern in unserem Land. Sein herausstechendes Merkmal, das ihn für Unternehmen wie für Medien gleichermaßen interessant macht: Er ist ein unbequemer Mensch, der Dinge anspricht, die andere nicht hören wollen, und der seinen Prinzipien treu bleibt – das Geheimnis seines ungewöhnlichen Erfolgs!

In zwei Jahrzehnten als Topmanager in internationalen Großkonzernen und Unternehmen hat Utz Claassen unzählige Erfahrungen gemacht, die ihn vor allem eines gelehrt haben: Man muss zu seinen Maximen auch gegen äußeren Widerstand stehen, auch einmal etwas riskieren und querdenken, um seine Ziele konsequent zu erreichen. In *Unbequem* gibt er spannende Einblicke in die oftmals zweifelhafte Kultur der Führungs-etagen und zeigt, warum man keineswegs Everybody's Darling sein muss, um Karriere zu machen und zu den Erfolgreichsten zu zählen!



[Der Titel im Katalog](#)