

Paula Brandt  
Mayday aus der Chefetage



Paula Brandt

# Mayday aus der Chefetage

Warum Manager in Krisen scheitern

Ein Insiderbericht

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.

© 2015 Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
Alle Rechte vorbehalten  
Umschlaggestaltung und Motiv: Hauptmann und Kompanie, Zürich  
Redaktion: Maria Verde  
Satz: Vornehm Mediengestaltung GmbH, München  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN 978-3-424-20115-4

*Dieses Buch ist allen gewidmet,  
die mich bei seinem Entstehen unterstützt haben,  
vor allem aber meinem Mann Jörg  
und meiner Großmutter.  
Sie verkörperte viele der Werte, die hier beschrieben werden –  
Werte, die wir heute mehr denn je  
in der Wirtschaft brauchen.*



# Inhalt

Erledigen Sie den Alligator! .....	9
<b>Teil I: Mit Volldampf in den Abgrund</b> .....	11
»Ene mene muh und raus bist du« .....	13
Manageralltag = Dauerkrise? Überlebensstrategien der Chefs .....	21
AUA – eine Krise stemmen tut weh .....	60
Neue Besen kehren (nicht) immer gut .....	67
Die unkontrollierbare Kettenreaktion .....	69
Gefahr für Leib und Leben! .....	73
Topmanager Wohl und Weh .....	74
Mitarbeiter Wohl und Weh .....	81
<b>Teil II: Besser machen!</b> .....	91
Die KrisenBalance <sup>©</sup> -Methode: Kill the Crisis Before it Kills You! .....	93
Authentisch sein – Vertrauen schaffen, Verbündete gewinnen .....	97
Ego ist gut – Egomane ist tödlich .....	117
Nur wer versteht, wird verstanden .....	123
Regeln einhalten? Mit Augenmaß! .....	123
Ich bin okay – du bist (nicht) okay .....	127
Mit Respekt! .....	128
Meinen Sie es ernst? .....	130
Zeigen Sie Ihre menschliche Seite! .....	131
Da haben Sie etwas vor sich .....	135
Den Verstand gebrauchen – Komplexität reduzieren .....	137
Wie Sie das Richtige tun .....	141
Wie Sie die Dinge richtig tun .....	146

<b>Den Körper achten – Angst in den Griff bekommen</b> .....	<b>163</b>
<b>Stress, lass nach!</b> .....	<b>166</b>
<b>Entspannung auf Knopfdruck</b> .....	<b>175</b>
<b>Das Toleranzfenster vergrößern</b> .....	<b>181</b>
<b>Für ein gutes Umfeld sorgen</b> .....	<b>188</b>
<b>Zu guter Letzt</b> .....	<b>203</b>
<b>Anmerkungen</b> .....	<b>207</b>



## **Erledigen Sie den Alligator!**

Aus einem YouTube-Video: Eine kleine niedliche Katze sitzt am Ufer eines Bachs – vor ihr ein Alligator, etwa zehnmal größer als sie. Im Hintergrund zu hören sind die »Ahs« und »Ohs« der erschrockenen Menschen, die die Szene filmen. Die Katze hat aber keine Angst. Aug in Aug sitzt sie dem Reptil gegenüber. Es bewegt sich etwas nach vorn, der Moment, um tief Luft zu holen: Die Katze duckt sich und versetzt ihm einen Hieb mit ihrer Pfote. Sie will offensichtlich spielen! Der Alligator, anstatt aggressiv zu werden, zieht sich ins Wasser zurück. David gegen Goliath, und David gewinnt. Die Katze ist sich der Gefahr augenscheinlich nicht bewusst. Wir wissen nicht, warum, vielleicht ist sie bis dahin noch keinem Alligator begegnet. Wichtig ist, dass sie angesichts der übergroßen Bedrohung unbekümmert bleibt und nicht gefressen wird.

Wenn ich mir manche Firmenlenker in Unternehmenskrisen anschau, ist dieses kleine YouTube-Video durchaus eine gute Analogie. Der Alligator ist die Firmenkrise, der Topmanager die Katze. Aber anders als im Filmchen ist der Manager gelähmt vor Angst, weil er die Gefahr als übermächtig betrachtet. Gelähmt, paralysiert – und in der Konsequenz wird er handlungsunfähig. Geschweige denn, dass er sich wie das Kätzchen der Gefahr direkt aussetzt und der Krise sozusagen den finalen Pfotenhieb verpasst.

Als Unternehmensberaterin habe ich achtzehn Jahre lang eng mit Topmanagern in kritischen Situationen zusammengearbeitet. Ich hatte das Glück, hinter die Kulissen blicken zu dürfen. Ich war eine der wenigen und häufig sogar die einzige Frau in diesem Umfeld. Die überwiegend männlichen Topmanager haben

sich mir anvertraut, sicherlich auch deshalb, weil sie mich nicht als Konkurrentin wahrgenommen haben. Seit einigen Jahren bereite ich Manager, Nachwuchsführungskräfte und MBA-Studenten in Seminaren und persönlich begleitend auf Krisensituationen vor. Parallel forsche ich im Rahmen einer Promotion zu diesem Thema und halte Vorlesungen an Unis, Fachhochschulen und Business Schools. Das Programm, das ich entwickelt habe, besteht aus drei Bereichen: Authentizität, Ratio, Körper. In diesem Buch stelle ich Ihnen die wichtigsten Eckpunkte vor. Sie beruhen auf der Erkenntnis, dass eine gute Krisenvorbereitung neben strategischen Überlegungen immer auch Maßnahmen beinhalten muss, um Ängste in den Griff zu bekommen – und der Weg dorthin führt über den Körper. Eingeflossen in diesen Ansatz sind persönliche Erfahrungen aus meiner Zeit als Unternehmensberaterin und als Geschäftsführerin einer Firma im IT-Bereich sowie meine Forschungsergebnisse zum Thema.

Sie möchten hinter die Kulissen schauen und verstehen, was Krisen mit Managern in gehobenen Führungspositionen machen? Sie wollen wissen, »was da oben abgeht«, wenn es brenzlich wird? Oder sind Sie selbst Manager in einem Konzern beziehungsweise Firmengründer und Geschäftsführer eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens und möchten sich auf eine Krise vorbereiten? Auch wenn Sie bisher nur mit kleinen, beherrschbaren Ärgernissen des Unternehmeralltags konfrontiert wurden: es muss – leider – nicht so bleiben. Es ist gut, gewappnet zu sein. Werden Sie also zum Kätzchen aus dem einleitenden Beispiel und erledigen Sie den Alligator.

**Teil I**

**Mit Volldampf in den Abgrund**



## »Ene mene muh und raus bist du«

Eine Unternehmenskrise ist nicht weniger als der Super-GAU für einen Manager. »Ene mene muh und raus bist du«: Was dieser alte Kinderreim besagt, hat in Krisenzeiten Konjunktur. Wenn es brenzlich wird, heißt es oft genug »Ciao Baby«. Die Fakten: 80 Prozent aller Manager an der Spitze eines Unternehmens werden beim Auftreten einer Krise ausgetauscht.<sup>1</sup> Mit Krise sind hier die existenzbedrohenden Krisen eines Unternehmens gemeint. Der Ausgang dieser Krisen ist offen, das Unternehmen kann in der Pleite enden. Es sind Ausnahmesituationen, die alles vom Topmanager fordern und keinen Stein seines Selbstverständnisses auf dem anderen lassen. Ein typisches Beispiel: Ein Unternehmensbereich eines Konzerns hat über einen längeren Zeitraum Verluste eingefahren. Der Vorstandsvorsitzende beschließt, ihn dichtzumachen, um das gesamte Unternehmen zu erhalten. In der Konsequenz kostet das um die 1000 Arbeitsplätze, leider in einer strukturschwachen Region. Den betroffenen Mitarbeitern kann der Vorstandsvorsitzende das nur schwer vermitteln, Beleg- und Gewerkschaften laufen Sturm. Die Presse berichtet in fetter Aufmachung mit der Negativschlagzeile »Arbeitsplatzvernichtung in großem Stil«. Nicht nur das Unternehmen, auch der Vorstandsvorsitzende selbst gerät in den Fokus. Tenor: »Er kennt kein Pardon. Der eiskalte Hund greift durch.« Er erhält anonyme Briefe und wird auf einer Anhörung öffentlich beschimpft.

Die Eckpunkte aus diesem Beispiel finden sich in der bekanntesten Definition einer Unternehmenskrise wieder. Sie stammt von Ulrich Krystek, Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin, und wurde schon 1987 formuliert. Ihr zufolge ist in einer Unternehmenskrise das Fortbestehen der gesamten Firma

gefährdet, weil Ziele wie die Erreichung einer Mindestrendite beziehungsweise eines Mindestgewinns zur Disposition stehen. Sie läuft ungeplant und ungewollt ab, ist von begrenzter Dauer und nur beschränkt beeinflussbar. Ihr Ausgang insgesamt ist ungewiss.<sup>2</sup>

Ist es möglich, erfolgreich durch solch eine Krise zu schippern? Schön wär's. Mehr als die Hälfte aller Manager an der Spitze eines Unternehmens schafft das nicht<sup>3</sup> – mit teilweise dramatischen Konsequenzen. Bei der Krisenbewältigung patzen heißt oft auch persönlich scheitern. Das wirkt sich auf den Menschen aus, aber auch auf den Geldbeutel.

Existenzbedrohende Krisen zu stemmen lässt Manager auch menschlich nicht kalt, selbst wenn es ihnen von außen nicht unbedingt anzumerken ist. Ein Vorstand musste Entlassungen im größeren Stil vornehmen. Er kam damit persönlich nicht klar, weil er die für den einzelnen Mitarbeiter schwerwiegenden Konsequenzen seiner Entscheidung sah. Was es für ihn bedeutete, schilderte er bei einem Abendessen in London: »Jeden Morgen, wenn ich um sechs Uhr aufstehe, muss ich erst einmal kotzen, bevor ich zur Arbeit gehe, weil ich das eigentlich gar nicht machen will.« Kaum zu glauben? Sicherlich extrem.<sup>4</sup> Aber daran zeigt sich der ungeheure Druck, der auf einem Vorstand lastet. Dass es sich dabei um keinen Einzelfall handelt, belegen zwei prominente Beispiele aus der Schweiz, die Ende 2013 durch die Presse gingen. Die Freitode der Topmanager Carsten Schloter, damals Swisscom-Chef, und Pierre Wauthier, Finanzvorstand der Zurich-Versicherungen, sind bis heute nicht vollends aufgeklärt, aber sie legen nahe, dass diese Manager in einer tiefen Krise gesteckt haben müssen.

Krisen können sich auch in monetärer Hinsicht als fatal für Manager erweisen. Gerade in kleineren Firmen, wo Unternehmensleiter mit ihrem eigenen Vermögen haften, ist das nicht ungewöhnlich: »Wenn du in Deutschland gehen musst, ist das oft das Aus. Du hast nicht nur den finanziellen Ruin. Auch Ansehen, gesellschaftliche Kontakte, Karriere, alles beendet.« Harte Worte.

Sie stammen vom Vorstand einer mittelständischen IT-Firma und beschreiben die Zeit nach dem Konkurs seiner Firma. Über Jahre hinweg war alles gut gegangen. Dann hatte der wichtigste Kunde ohne Angabe von Gründen von heute auf morgen nicht mehr gezahlt. Dumm gelaufen: Der Vorstand hatte versäumt, neben dem Großkunden einen Kundenstamm aufzubauen. Das war das Ende für die aufstrebende Firma. Der Vorstand musste nicht nur Firmen-, sondern auch Privatinsolvenz anmelden. Beim nächsten Geldabheben am Bankautomaten wurde die EC-Karte eingezogen. »Können Sie sich vorstellen, was das für ein Gefühl ist?«, wollte er von mir wissen. Später wurde seine Ehefrau in einer Boutique von der befreundeten Besitzerin mit den Worten begrüßt: »Na, liebe Stefanie – was ich von Ihrem Mann gelesen habe, ist ja auch unerfreulich.« Äußerst unangenehm, aber für diesen Vorstand eine Lektion fürs Leben. Scheitern in der Topetage geschieht eben gerne schon mal öffentlich. »Echte« Krisen in den Griff bekommen und dabei nicht als Mensch zum Krisenfall werden, darum geht es in diesem Buch. Es muss nicht dazu kommen, dass Ihnen als Manager irgendwann das Wasser bis zum Hals steht und Sie nur noch alles hinter sich lassen wollen, um als Schafzüchter in Neuseeland neu anzufangen. Krisen beherrschen heißt also nicht nur, die Krise im Unternehmen zu steuern, sondern auch, die oft damit einhergehende persönliche Krise in den Griff zu bekommen.

Sie können natürlich sagen, dass es sich bei Krisen in Unternehmen um Einzelfälle handelt und nicht um ein verbreitetes Phänomen. Schließlich läuft unsere deutsche Wirtschaft derzeit gut. Und natürlich gibt es gute und zufriedene Vorstände – und jene, die ein Unternehmen souverän und sicher durch das unruhige Fahrwasser von Krisen steuern. Aber: Wirtschaftliche Umwälzungen geschehen immer schneller. Nicht nur im eigenen unternehmerischen Alltag geht vieles schief, denn klar ist auch: Die nächste große globale Krise wird kommen – die Pleite der US-amerikanischen Großbank Lehman Brothers im September

2008 war ein Weckruf. Journalisten prägten das Wort einer »permanenten Krise«, die das Denken über unser Wirtschaftssystem verändert hat.<sup>5</sup> Und die Größen der Wirtschaftswissenschaften fordern schon lange Konsequenzen. »Die Zukunft gehört einer neuen Form des Wirtschaftens«, fordert die renommierte Wissenschaftlerin Rosabeth Moss Kanter, Professorin für Business Administration an der Harvard Business School.<sup>6</sup> Sie nimmt Worte in den Mund wie »emotionales Management« und spricht vom »Vorleben wertebasierter Führung«. Diese Begriffe sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion nicht neu, aber vor dem Hintergrund einer Zukunft permanenter Krise gewinnen sie an Bedeutung und Aktualität. Manager tun also angesichts solcher Aussichten gut daran, sich zu wappnen und »krisenfest« zu werden. Dazu gehört, das Handwerkszeug zu beherrschen und sich auch in persönlicher Hinsicht gut aufzustellen. Eine Krisenbewältigung scheitert oft genug an den gleichen Schwächen, die ich – mal in stärkerer, mal in milderer Ausprägung – bei fast all meinen Mandaten während meiner Beratertätigkeit festgestellt habe. Das nachfolgende Fallbeispiel zeigt, welche es sind.

## FALLBEISPIEL

---

### *Haben Sie Erfahrung mit existenzbedrohenden Krisen?*

Der klassische Fall einer Produkterpressung. Es ist ein schlichtes Fax, das in der Verwaltung eines inhabergeführten Lebensmittelunternehmens eingeht und die Warnung enthält, dass – sollte sich das Unternehmen weigern, fünf Millionen Euro zu zahlen – dessen Produkte im Supermarkt vergiftet würden. Zwei Wochen später verleiht der unbekannte Erpresser seiner Forderung Nachdruck: Eine lebensgefährliche Wurfsendung trifft in der Poststelle der Firma ein. Sie wird zum Glück rechtzeitig erkannt.

Eine Produkterpressung ist für das betroffene Unternehmen der GAU, sozusagen die Mega-Krise. Auf dem Spiel steht nicht nur eine



Rufschädigung, sondern die Erpressung kann für das mittelständische Unternehmen den Ruin bedeuten, sollte der Vorfall bekannt werden. Entsprechend nervös ist der Firmenchef. Er schaltet nicht nur die Polizei ein, sondern auch eine deutschlandweit bekannte Unternehmensberatung, spezialisiert auf »Erste-Hilfe-Leistung« in Krisensituationen. Alles »hinter den Kulissen«, unbemerkt von der Öffentlichkeit. Zwei Krisenberater treffen ein, beide alte Hasen und langjährig erfahren mit dem oberen Management. Seit einigen Jahren sind sie als Seniorpartner in der Unternehmensberatung tätig und helfen Firmen in besonders kritischen Situationen – so wie in dieser.

Was die beiden Berater vorfinden, ist der absolute Ausnahmezustand. Die oberen zehn Führungskräfte – neun Bereichs- sowie der Werksleiter – sitzen in großer Runde versammelt. Die Stimmung ist angespannt, aus den Gesichtern ist Verängstigung zu lesen. Der Firmenchef ist so betroffen, dass er entweder weint oder einzelne Anwesende anschreit. Es folgt eine erste Bestandsaufnahme der Lage unter der Leitung der beiden Krisenberater. Sie merken schnell, dass sie nicht weiterkommen. Denn die Führungskräfte geben sich verstockt, Informationen fließen nur häppchenweise. Der Firmenchef ist fahrig, bringt sich mal autoritär in den Dialog ein, mal sitzt er fast apathisch da.

Es kommt der Punkt, wo die Krisenberater zu einer drastischen Maßnahme greifen und sich an den Firmenchef wenden: »Sie gehen jetzt für die nächsten Stunden nach Hause. Sie halten sich bitte erst einmal aus allem heraus und nehmen auch keinen Kontakt auf. Sie sind emotional zu betroffen.« Die Berater haben nicht nur erkannt, dass der Firmenchef in diesem Zustand keine Hilfe ist. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung ist ihnen darüber hinaus schon in dieser ersten Sitzung klar geworden, dass im Unternehmen ein Klima des Misstrauens herrscht. Die Führungskräfte würden sich im Beisein ihres Bosses nicht frei äußern. So kann kein effektiver Plan entwickelt werden, um die Situation in den Griff zu bekommen. Dafür müssen alle Beteiligten aus allen Einheiten an einem Strang ziehen. Die beiden Krisenberater übernehmen also die Führung, der Firmenchef fügt sich und räumt temporär das Feld.

Solch eine nicht hausgemachte Krise ist nicht vorhersehbar. Sie zieht am Horizont ähnlich bedrohlich auf wie die sprichwörtlichen zehn Plagen aus der Bibel. Sie setzt für den Manager, der sie lösen soll, alles außer Kraft und ist die Ausnahmesituation par excellence. Das Beispiel zeigt, was Firmenchefs tun können:

**1. Angst reduzieren:** Die Situation überfordert den Firmenchef. Anstatt einen kühlen Kopf zu bewahren, reagiert er übertrieben emotional. Sein Verhalten schwankt, mal ist er aggressiv, mal resigniert er und verharrt in einer Schockstarre. Für seine Untergebenen ist er so komplett unberechenbar. Der Firmenchef hat Angst. Das große Tabuthema in den obersten Etagen: Schon im normalen Tagesgeschäft hat ein Topmanager Stärke zu zeigen. Gefühle haben keinen Platz im rauen Geschäftsklima. Um es auf den Punkt zu bringen: Nach außen hin gibt sich der Firmenlenker souverän, wie die Amerikaner sagen »in charge of the situation«, hält also die Zügel fest in der Hand. Schließt sich aber die Tür für die Augen der Öffentlichkeit, legt er oft die glamouröse Rolle ab, und etwas ganz anderes ist zu beobachten: Überforderung ist an der Tagesordnung. Ist die Krise da, implodieren die Ängste der Manager. Zum Schock angesichts der Krise kommt die Angst, Fehler zu machen, kommt die Angst vor Jobverlust, folgen Existenzängste. Viele Manager können nicht mehr entspannen, sie schlafen nicht mehr, vernachlässigen Essen und Trinken. Sie verfallen in eine Schockstarre, mit der dramatischen Folge für ihr Unternehmen, dass sie nicht mehr handlungsfähig sind. Viele suchen in dieser Situation Psychologen auf. Sie wenden sich an Einrichtungen, die auf Führungskräfte spezialisiert sind, und checken für zwei Wochen in einer Burn-out-Klinik ein. Heimlich – offiziell sind sie im Urlaub, denn Schwäche wird nur im Verborgenen gezeigt. Kaum einer gibt offen zu, was der tägliche Kampf ums Dasein in ihnen auslöst. »Der Job eines Topmanagers ist nichts für Weicheier«, lautet ein mittlerweile viel zitierter Spruch von Hartmut Mehdorn, Exvorstandsvorsitzender der Deutschen

Bahn und der Geschäftsführung des Berliner Flughafens.<sup>7</sup> Seine Aussage trifft aus meiner Sicht nicht ganz zu. Ein Topmanager mag per se hartgesotten sein – er bleibt aber ein Mensch. Und daher ist es durchaus verständlich, wenn auch schockierend, dass sich ein Manager morgens vor der Arbeit übergibt, um den übermächtigen Druck zu reduzieren.

**2. Komplexität beherrschen:** Die beiden im Beispiel hinzugezogenen Krisenberater handeln konsequent. Der Firmenchef wird kurzzeitig »entmachtet«. Sie schicken ihn nach Hause, da ihm ein systematischer Ansatz fehlt. Er weiß nicht, wie er in der Krisensituation vorgehen soll. Er hat keinen Krisenplan, den er abarbeiten und an dem er sich festhalten kann.

**3. Belegschaft als Verbündete gewinnen:** Haben Sie sich auch darüber gewundert, dass sämtliche Führungskräfte im Beispiel abgeblockt, Informationen nur sehr sparsam beigesteuert und sich nicht wirklich konstruktiv gezeigt haben? Offensichtlich liegt hier schon länger etwas im Argen: Der Firmenchef muss das Vertrauen seiner Führungskräfte schon deutlich früher verspielt haben. Denn eines steht fest. Wer so aufgestellt ist wie der Firmenchef im Beispiel, kann in einer Krise nicht gewinnen. Seine Mitarbeiter und Führungskräfte ziehen nicht mit, er steht allein auf weiter Flur. Da mag er wie ein Kommandant auf dem Schlachtfeld noch so sehr zum Angriff rufen, er ist zum Scheitern verurteilt, wenn alle anderen desertieren.

**Krisenfest werden:** Mit der KrisenBalance<sup>®</sup>-Methode arbeiten Sie an den drei Schwachstellen. Dieses Buch zeigt Ihnen, was auf Sie als Manager in einer Krise zukommt. Es gibt Ihnen Techniken an die Hand, mit denen Sie an den drei Schwachstellen ansetzen können. In Teil I erfahren Sie, wovon eine erfolgreiche Krisenbekämpfung abhängt: angefangen bei den Fakten, die in der Zeit vor dem Auftreten der Krise geschaffen wurden, worauf es während

der Krisensituation ankommt und was es mit einem persönlich macht. Denn der Erfolg eines Managers in einer Krise hängt von seinem Handeln ab, was oft schon entschieden wurde, bevor der Sturm mit voller Wucht über ihn hereinbricht. In Teil II finden Sie das Handwerkszeug, um an den drei Schwachstellen zu arbeiten: die KrisenBalance<sup>®</sup>-Methode. Damit werden Sie gegensteuern können, wenn es brenzlich wird und heißt: »Ene mene muh – und raus bist du«.

## **Manageralltag = Dauerkrise? Überlebensstrategien der Chefs**

Die Welt der Spitzenmanager mutet glamourös an. Sie sind in Oberklasseautos mit Fahrer unterwegs. In manchen großen Unternehmen gibt es für sie eigene Aufzüge und Kantinen der Luxusklasse, eigener Koch inklusive. In meiner Erinnerung sehe ich noch heute so manches hervorragende Emu-Steak und zart gekochten Hummer, die es zum Abschluss eines Beratungseinsatzes gab, den spektakulären Blick auf die Dächer von Städten wie Berlin und London eingeschlossen. Auf Flughäfen bevölkern Topmanager die First Class Lounges der Fluglinien, was vielen von ihnen wichtig ist. Manche von ihnen steigen in den exklusivsten Vielreisenden-Kreis der Airlines auf, bei der Lufthansa in den HON Circle. Der bedeutet, dass sie unter anderem einen Limousinen-Service nutzen können, mit dem sie direkt bis zur Gangway des Flugzeugs gebracht werden.

Topmanager leben in einer hermetisch vom Alltag abgeschlossenen Welt. Zu finden sind sie in Clubs an teuren Orten, wo nicht jeder reinkommt, sie schließen Geschäfte auf dem Golfplatz ab und werden über Headhunter in neue Jobs vermittelt. Sie wohnen gern in teuren Villenvierteln, manchmal mit eigenem Tennisplatz. Sie haben auch schon mal ein eigenes Schloss als Wohnsitz, wie der Geschäftsführer einer deutschen Bankfiliale in Paris, den ich dort kennengelernt habe. Summa summarum also ein elitärer Kreis, der auf den »Mann von der Straße« abgehoben wirkt und vor allem weit entfernt von seinem Alltag ist. Wir können den Topmanager mit einem Fußballtrainer der Bundesliga vergleichen: Er wird ähnlich kritisch beäugt wie der Trainer, dessen Team über Monate hinweg keinen Ball ins Tor



Paula Brandt

## **Mayday aus der Chefetage**

Warum Manager in Krisen scheitern

ORIGINALAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 224 Seiten, 13,5 x 21,5 cm  
1 s/w Abbildung

ISBN: 978-3-424-20115-4

Ariston

Erscheinungstermin: November 2015

Absturz aus der Macht – wenn es für Manager in der Krise ums Ganze geht

Eine Krise im Unternehmen ist der Super-GAU für Manager: ca. 80 Prozent der Führungskräfte werden in Krisenzeiten ausgetauscht. Paula Brandt berichtet aus eigenem Erleben als Spitzen-Consultant, wie Topmanager unter Druck geraten und scheitern – mit dramatischen Folgen.

Paula Brandt, die über 18 Jahre lang Vorstände und Geschäftsführer beobachtet und beraten hat, zeigt anhand realer Fallbeispiele, warum die »Menschenfresser« unter den Managern nur kurzfristig Erfolge verzeichnen – Krisen zu bewältigen und dabei menschlich zu bleiben ist die größte Herausforderung für Spitzenmanager.



[Der Titel im Katalog](#)