

Thomas Middelhoff

# Größenwahn

**Der ehemalige Top-Manager Thomas Middelhoff hat alles verloren: Ruhm, Geld und Freunde. Sein Schicksal zeigt, was passiert, wenn Charismatiker von der eigenen Großartigkeit geblendet werden.**

Von GEORG MECK UND BETTINA WEIGUNY



© Stefan Thomas Kroeger/laif

Ein Verführer: Thomas Middelhoff

Der Karstadt-Konzern ging im Jahr 2009 unter: Bankrott auf der ganzen Linie. Der Mann, der die Karstadt-Kaufhäuser gerettet hat, heißt Thomas Middelhoff. Sagt Thomas Middelhoff. Wie passt das zusammen?

Gar nicht. Das stört „Big T“, wie Middelhoff zu besseren Zeiten genannt wurde, wenig. „Sanierung endgültig geglückt“, hatte er einst aufgekratzt gemeldet: „Wir sind zurück auf der Erfolgsspur.“ Kurz danach zog der Insolvenzverwalter bei Arcandor ein. Das beeindruckt Middelhoff nicht. Er behält seine eigene, exklusive Sicht auf den Lauf der Dinge. Bis heute.

Der einstige Superstar, der ob der Pleite so ziemlich alles verloren hat – Ruf wie Vermögen –, bringt in der juristischen Nachlese in Gerichtssälen der Republik seine Auffassung von Wirklichkeit zur Aufführung: Ich habe Karstadt gerettet! Oder war zumindest kurz davor, wenn widrige Mächte mich nicht daran gehindert hätten; ignorante Banker, unfähige Nachfolger. Da er an dieser Legende seit fünf Jahren strickt, teils mit wortgleichen Sätzen,

liegt der Verdacht nahe: Der Mann ist gefangen in seiner ganz eigenen Realität. Glaubt er womöglich wirklich, was er da redet? Wäre es anders, könnte dies ja nur bedeuten: Er steht jeden Morgen mit dem Vorsatz auf: Ich spiele der Welt vor, der Kaiser ist gar nicht nackt. Aber könnte das Schauspiel dann ähnlich überzeugend aufgeführt werden?

### **Ein Fall für die psychologische Fachliteratur**

Das Wort vom „Middelhoff-Syndrom“ ist jedenfalls auf dem besten Weg, in die Fachliteratur aufgenommen zu werden, mit Thomas Middelhoff als dem Extrembeispiel für Manager, die, geblendet vom Glauben an die eigene Genialität, glauben über Wasser zu gehen. „Jesus-Syndrom“ nennt Dieter Rickert, der Altmeister unter Deutschlands Headhuntern, dieses Phänomen, „eine bei Managern häufig anzutreffende Unterform des Größenwahns“. Rickert, mittlerweile jenseits der 70, hat manchen Konzernboss entdeckt und mit angesehen, was die Karriere aus ihm gemacht hat.

„Sind Leute eine Weile sehr erfolgreich, kommt irgendwann der Punkt, da hören sie nicht mehr zu. Irgendwann widerspricht dann auch keiner mehr. Und wenn niemand mehr widerspricht, verstärkt das ihr Gefühl: Sie haben immer recht.“ Middelhoff ist dafür nur ein Beispiel. Ex-Daimler-Chef Jürgen Schrempp, grandios mit seiner „Welt AG“ gescheitert, ein anderes: „Beide haben lange vor dem unrühmlichen Ende aufgehört zuzuhören.“ Verhaltensauffällige Kandidaten in Amt und Würden nennt Personalberater Rickert nicht (schließlich will er noch Geld verdienen) – dass sie existieren, dafür gibt es Zeugen.

Ehrlicherweise ist zu sagen, dass auch abseits der Chefetagen Blender unterwegs sind. Man muss keinen Großkonzern lenken, um sich die Wirklichkeit zurecht zubiegen. Niemand gibt gerne eigene Unzulänglichkeiten zu. Ganz oben fällt es nur mehr auf, wenn etwa der gefallene Bundespräsident Christian Wulff die Realität tapfer beiseiteschiebt und behauptet, er sei der richtige Mann für das Amt. Bis zum heutigen Tag. Schuld sind auch bei ihm immer die anderen, Fehler werden mit bestem Gewissen geleugnet. Schon bei Friedrich Nietzsche heißt es: „Das habe ich getan“, sagt mein Gedächtnis. „Das kann ich nicht getan haben“, sagt mein Stolz und bleibt unerbittlich. Endlich gibt das Gedächtnis nach.

Sicher ist: Top-Manager von diesem Kaliber sind nur schwer zu stoppen. Sie sind sehr gut in dem, was sie tun, oft sogar brilliant. Sie verstehen es, sich durchzusetzen, andere zu manipulieren. Denn es braucht Talente, um Jünger zu sammeln, welche einem die eigene Großartigkeit bestätigen: Der Typ wandelnde Büroklammer ist eher nicht in Gefahr, vom „Middelhoff-Syndrom“ befallen zu werden. Gefährdet sind die anderen: die Schnellen, die Schlaunen, die Charmanten, kurz: die Verführer. Leute wie Thomas Middelhoff eben, der in tiefer Nacht bei Karstadt erschienen ist und dort die Visionen zum Glänzen brachte. In besseren Tagen reichte sein Charisma, um in freier Rede Märkte wie Mitarbeiter zu bewegen. War die wirtschaftliche Bilanz dann schlecht, rettete ihn immer noch die rhetorische Brillanz.

War Middelhoff auf Road-Show unterwegs, ließ sich das an der Kurstafel der Börse

nachvollziehen: Kaum hatte er die Präsentation beendet, zuckte die Aktie nach oben. „Wer voller Zweifel reinging, der kam geläutert raus“, berichtet ein Profi-Investor. Der Markt, also alle anderen, irren, Karstadt ist mehr wert, Middelhoff wird es richten, dieses Gefühl verstand der Manager zu vermitteln wie kein Zweiter. Und so haben all jene ihr Vermögen verloren, die im Glauben an den Verführer Arcandor-Aktien gekauft hatten oder sonst wie Geschäfte, auch privat, mit ihm gemacht haben – der Unternehmensberater Roland Berger, gewiss kein Naivling, hat knapp sieben Millionen Euro eingebüßt. Das Geld ist weg, und die Gerichtsvollzieher sind hinter Middelhoff her, womöglich sogar mit einem Haftbefehl im Gepäck.

## Luxus auf Kosten der Firma

„Charismatische Menschen können hochgefährlich sein“, warnt der Frankfurter Psychotherapeut Hansjörg Becker, der als Trainer solche Fälle aus der Nähe erlebt: Gefährliche Manager, weil sie nicht führen, sondern verführen. Weil sie überzeugt sind, immer recht zu haben, weil sie sich über Regeln und Gesetze hinwegsetzen, um ihre Utopien zu verfolgen: „Das macht sie zu einem Risiko für das Unternehmen.“ Was schert es einen Middelhoff, wer den Champagner zahlt in seiner Villa, den Helikopter über dem Kamener Kreuz oder die Yacht in St.-Tropez – im Zweifel die Firma. 3,4 Millionen Euro fordert der Insolvenzverwalter von ihm zurück.

Auf dem Höhepunkt der Macht ist die Versuchung groß, sich für einzigartig zu halten. Tausende Mitarbeiter folgen dem Willen eines Konzernbosses, der Mann bewegt Milliarden. Wo immer er hinkommt, die Speichellecker sind schon da: „Wie schaffen Sie das alles? Wie haben Sie nur immer so geniale Ideen?“ Man frage nach bei den Helden der Wirtschaft, den Crommes und Pierers, den Wiedekings und Zumwinkels, wie ausgiebig sie in ihren Glanzzeiten mit solchen Schmeicheleien gefüttert wurden.

Angeblich leben wir heute in nüchternen, sogenannten „post-heroischen“ Zeiten, mit Zahlenmenschen an der Spitze: mehr Effizienz, weniger Gefühl. Henkel-Chef Kasper Rorsted, ein Däne und überaus erfolgreich, ist dafür das Vorzeigebispiel: Der Mann trennt strikt Beruf und Privat, vermeidet Freundschaften in der Firma, weigert sich umgekehrt, Anfeindungen persönlich zu nehmen („Das gilt alles nicht mir, sondern meiner Rolle“) – aber ist er wirklich ein Modell? Verlangt die Umgebung des Managers nicht nach Glanz? Dieser neue Typ mag gesünder leben, handelt sich aber den Vorwurf ein, wenig persönliche Bindung zur Firma zu entwickeln, als Söldner dahin zu ziehen, wo die Konditionen am attraktivsten sind.

Zwischen Person und Amt an der richtigen Stelle zu unterscheiden ist eine Herausforderung für sich. In der eigenen Firma umgeben den Star-Manager Leute, die durch ihn auf eigenen Aufstieg spekulieren, draußen warten die Manager-Groupies, die ein Fitzelchen abhaben wollen vom Ruhm. Die Skala der Ehrerbietung ist nach oben offen, die Türen in die Zentren der Macht sind es auch. In welchem Land der Erde ein „Mr. Siemens“ aus dem Flieger steigt, so hat es Heinrich von Pierer als Vorstandsvorsitzender erzählt – die jeweiligen Staatschefs holen ihn vom Flugplatz ab. Und ein Josef Ackermann, ehemals

Chef der Deutschen Bank, gibt heute offen zu: So katastrophal die Finanzkrise auch war, so teuer die Welt dafür bezahlt hat, für ihn, den Banker, war es die schönste Zeit seines Lebens: Alle, die Politiker, die Industriellen, die Talkshow-Queens, wollten hören, was er zu sagen hatte: „Joe-Show“ auf allen Kanälen, 24 Stunden am Tag.

Für Selbstzweifel bleibt da wenig Zeit. Das ist aus Gründen des Selbstschutzes auch klüger so, sagen die Reflektierer unter den Managern: Wer jeden Tag im Akkord Entscheidungen trifft, darf keine Energie darauf verschwenden, das eigene Tun permanent zu hinterfragen. Das hindert nur am Fortkommen. So hat Dieter Zetsche, damals schon in leitender Position bei Daimler, mitgejubelt, als die vermeintliche Perle Chrysler gekauft wurde. Später ließ er sich dafür feiern, wie er den Sanierungsfall in Detroit repariert hat. Und als er den Schrott schließlich verkauft hat, gerade noch rechtzeitig, ehe der ganze Konzern in den Abgrund gerissen wurde, erwartete er auch dafür noch Respekt, erfüllt vom Glauben, im jeweiligen Moment jeweils das Richtige getan zu haben. Dass frühere Fehler spätere Großtaten erst notwendig gemacht haben – dieser Gedanke stört nur.

### **Öffentliche Kritik kratzt an der äußerlichen Souveränität**

Wenn Unschönes offenkundig wird, der Ärger von vorne kommt, dann hilft nur runterschlucken, Mund abwischen, weiterrennen. So hat Altkanzler Gerhard Schröder, ein ausgewiesener Leitwolf, beschrieben, wie er sich gegen Kritik immunisiert hat: Nur nicht erschüttern lassen im Glauben an sich selbst. Nun hat ein Politiker qua Verfassung wenigstens eine Opposition gegen sich, anders als im Unternehmen, wo nur einer regiert: der Chef. Wenn der davon redet, dass ihm der Widerspruch seines Teams das Allerwichtigste sei, dann ist das ungefähr so verlogen wie der Satz, er habe sich nie in das Amt gedrängt.

Widerworte, selbst sachlich vorgetragen, empfindet das Manager-Ass als persönliche Kränkung, negatives Feedback braucht er so dringend wie eine Sommergrippe. „Kritische Selbstreflexion ist nicht die höchste Tugend eines Top-Managers, viele sind unzugänglich für Kritik“, sagt Jürgen Kugele, Coach für Führungskräfte („Successful Boards“). „Stattdessen gibt es Grabenkämpfe und Ego-Inszenierungen der zur Kooperation unfähigen Alphatiere.“ Selbst Konzernchefs, die nach außen souverän auftreten, dulden es nicht, dass intern jemand an ihnen kratzt, so berichtet eine Führungskraft nach Hunderten Vorstandssitzungen in einem Vorzeigekonzern: „Kritik vor anderen Zuhörern ist ein absolutes No-Go.“ Schließlich warten die potentiellen Rivalen in der Firma nur darauf, jede Schwäche auszunutzen.

Will der Vorstandschef ein ehrliches Echo, sucht er sich Vertraute im Stillen, den Büroleiter, die Ehefrau. Oder er engagiert einen Profi von außen, einen Coach. Nicht, um eigene Schwächen zu vertreiben (die darf es ja nicht geben), sondern unter einem Vorwand, um zu verhindern, was so häufig geschieht: „Irgendwann laufen die meisten Top-Manager Gefahr, sich völlig mit der Rolle zu identifizieren“, sagt Berater Kugele. Die Person verschmilzt mit der Funktion, dem Amt. „Das kann durchaus pathologische Züge annehmen. Fällt die Rolle eines Tages weg, gerät der Mensch dahinter in eine existentielle

Krise.“

Quelle: F.A.S.

---

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001–2023  
Alle Rechte vorbehalten.