

Fiorina, C. (2006). *Mit harten Bandagen*. Frankfurt /New York: Campus.

Mit der Lektüre des etwas lang (-atmig und an vielen Stellen zu detailliert) geratenen Buches von Carly Fiorina bekommt der interessierter Leser auf nahezu 400 Seiten Informationen vor allem zu 3 Themenkomplexen. Man erfährt einiges über die Person und ihren Werdegang (1), die Probleme eines erfolgreichen Aufstiegs einer Frau in der Großindustrie (2) und den Wandel bei Hewlett-Packard in den Jahren von 1999-2005 (3).

(1) Zum persönlichen Hintergrund

Carly Fiorina (geboren 1954) ist eines von drei Kindern (Vater Jura-Professor, Mutter Hausfrau) und musste sich früh auf häufige Wohnortwechsel einstellen: „Wir zogen oft um, da mein Vater sich die Hochschulleiter nach oben arbeitete.“ (S. 21). Sie war in der Schule nicht nur immer die Neue, sondern meist auch die Beste. Zur Wahl der Universität vermerkt sie eher lapidar, dass sie sich für die Stanford University in Kalifornien entschieden habe, weil sie weit weg wollte von zu Hause (North Carolina). Fiorina verweist an mehreren Stellen auf die Grenzen der Familien-Ökonomie; während des Studiums hat sie u. a. als Telefonistin in einem Friseurladen und als Sekretärin bei mehreren Unternehmen im Silicon Valley gearbeitet – ausgeliehen wurde sie auch an Hewlett-Packard (S. 35). An der Stanford University studierte sie Geschichte und Philosophie, sie erinnert sich u. a. an Camus, Hegel und Ethik-Kurse mit Relevanz für ihren späteren Lebensweg (S. 27). Nach dem Abschluss hat sie ein Jura-Studium in Los Angeles begonnen und abgebrochen, um dann an der Business School der University of Maryland ein Master-Studium in Wirtschaftswissenschaften zu machen. Auch dort war sie „eine ausgezeichnete Studentin“ (S. 40), entschied sich aber gegen die ihr angebotene Doktorarbeit: „Mich rief die wirkliche Welt.“ (S. 42).

Nach dem Scheitern ihrer ersten, 1977 mit „Todd“ geschlossenen Ehe (S. 54) hat sie „Frank“ kennengelernt, geheiratet und dann zumindest 25 Jahre mit ihm zusammengelebt (S. 56). Frank hat 2 Kinder in die Beziehung eingebracht; ihm ist das Buch gewidmet.

(2) Aufstieg mit Hindernissen

Carly Fiorina schildert ihren Aufstieg vom ersten Job bei AT&T (1980) zu einer der „50 mächtigsten Frauen der Wirtschaft“ des Magazins „Fortune“ (mit Bild auf dem Cover) im Jahr

1998 (noch vor ihrem Wechsel zu HP) sehr detailliert (S. 43-188). Diese 18 Jahre hat sie beruflich „im Großraum“ des ehemaligen Telekommunikations-Monopolisten AT&T zugebracht. Sie begann im Verkauf in der Abteilung, die für die Zusammenarbeit mit der Bundesregierung zuständig war (S. 42, 45) und erreichte schon 1982 eine erste Führungsposition (S. 58). Ihr Aufstieg im Konzern war verbunden mit vielen Positions- und Ortswechseln; sie war beteiligt an der politisch beschlossenen Zerlegung des Unternehmens (mit der Ausgründung von regionalen Baby Bells) ebenso wie an der Herauslösung des Unternehmensbereichs Network Systems und dessen Neuformierung zu Lucent Technologies. Das Unternehmen hatte sie zwischenzeitlich (1988) für die Teilnahme an einem einjährigen MBA-Kurs an der Sloan School of Management des MIT (Harvard University) ausgewählt (S. 109). In dem Intensivkurs für Manager ging es nicht nur um die „klassischen“ Fächer und Diskussionen mit Unternehmens-Chefs (CEO's), sondern auch z. B. um Spieltheorie, Organisationspsychologie, Strategie und die Lektüre von „Antigone“ im Rahmen des Kurses „Macht und Verantwortung“ (S. 113).

Viele Detailschilderungen vermitteln ein Bild: Carly Fiorinas Weg war möglich durch eine hohe Intelligenz, harte Arbeit, Durchsetzungsstärke, Neugier auf Neues, Bereitschaft zu Ortswechseln, ein gewisses Maß an Unkonventionalität, das Erkennen eigener Grenzen, den fairen Umgang mit Menschen, die Übernahme von (Führungs-)Verantwortung, die Fähigkeit zu Teamarbeit und zur Motivierung von Mitarbeitern, Unterstützung durch andere und auch durch glückliche Zufälle. Dabei kann „Durchsetzungsstärke“ zur Verteidigung der eigenen Position und zum eigenen Machtgewinn natürlich auch bedeuten, „mit harten Bandagen“ andere zu bekämpfen und z. B. einen Mitarbeiter zu entlassen (S. 89) oder selber brüllend auf Fäkalsprache zurückzugreifen (S. 123). Ihr Geschlecht hat es ihr nicht immer einfacher gemacht: ihre Anwesenheit bei einem „Kundengespräch“ erforderte das Betreten eines Strip-Lokals (S. 48), und für ein Kapitel des Buches hat sie die Worte eines ihres Chefs als Überschrift gewählt: „Unsere Quotentussi“ (S. 58). Bei einem Meeting zur Verabredung einer Partnerschaft mit Boeing wurde sie nach dem Job ihres Mannes und der Dauer ihrer Ehe befragt - „meine männlichen Kollegen fragte er nicht nach ihren Frauen und ihrer Ehe“ (S. 96). Auch nach ihrem Wechsel zu HP wurde sie insbesondere von den Medien unter anderen Gesichtspunkten beobachtet und bewertet als Männer in vergleichbaren Positionen (S. 219-221).

Nach der Herauslösung von Lucent aus dem Konzern war Carly Fiorina von den Reaktionen der Mitarbeiter enttäuscht. Alle sprachen nur von Nachteilen: „Wann werden wir wissen, ob sich unser Job verändert? Ändert sich unser Titel? Wie steht es mit unseren Pensionsplänen“ (S. 157). Eigentlich nicht überraschend, aber zumindest in ihrem Buch behauptet sie, an diesem Tag etwas sehr Wichtiges gelernt zu haben: „Bei vielen Menschen wirkt die Furcht vor einer unbekanntem Zukunft stärker als die Unzufriedenheit über eine bekannte Gegenwart. Ich machte die Erfahrung, dass Menschen, die Angst haben, sich in sich zurückziehen, um sich und alles, was ihnen wichtig ist, zu schützen.“ (S. 158).

(3) Wandel bei Hewlett-Packard

Im Zentrum des Buches (S. 192-386) stehen ihre Aktivitäten bei Hewlett-Packard (1999-2005). Der Wechsel zu diesem Unternehmen erfolgte nach einem halbjährigen Prozess des Anwerbens – und hatte für sie angeblich den Verlust eines Aktienpakets von Lucent im Wert von 85 Mio. Dollar zur Folge (S. 204). Sie war davon überzeugt, dass der Verwaltungsrat von HP „einen klaren Bruch mit der Vergangenheit“ wollte – sie hatte vorher „nie eine Position als CEO“ und war „jemand, der nicht aus der Branche kam, keinen Ingenieurshintergrund hatte und noch dazu eine Frau war“ (S. 193). Sie hatte eine kritische Einschätzung zu der „extremen Dezentralisierung von Hewlett-Packard, die vielen Bereiche und Sparten, die weitgehend unabhängig voneinander agierten“ (S. 198), wollte schnell „die Anzahl der Abteilungen von 87 auf 17“ (S. 247) reduzieren: „Allein in unserer Buchhaltung sahen wir ein Einsparpotential von mehreren Milliarden US-Dollar“ (S. 273).

Sie wollte auch massive Veränderungen der legendären Unternehmenskultur (HP-Way) durchsetzen: es ging ihr um nichts weniger als „die Neuerfindung von HP“ (S. 233, 267). Sie war der Überzeugung, dass es sich die Mitarbeiter bei HP zu bequem gemacht hatten. „Doch welche Abteilung ich auch besuchte und mit wem ich auch sprach, es ging langsam und gemächlich zu. Während der Rest von Silicon Valley sich mit Kaffee aufputschte und zu wenig schlief, waren die Leute bei HP entspannt und gelassen. Der Parkplatz leerte sich zwischen 16.30 und 17.00 Uhr“ (S. 230) – Fazit: „Bei HP fehlte jegliche Leistungsorientierung“ (S. 233). Sie bemängelte, dass HP „neun Quartale in Folge hinter den Gewinnerwartungen zurückgeblieben war, aber die Mitarbeiter trotzdem Rekordgehälter erhielten... Für mittelmäßige Leistungen erhielten sie überdurchschnittliche Bezahlung.“ (S. 243). Sie setzte Änderungen des Gewinnbeteiligungsplans (S. 245) durch, um die Lohn-Leistungsrelation

zugunsten des Unternehmens zu verändern und erkannte Fehlentwicklungen im Mitarbeiter-Bewertungssystem. Im Rahmen einer Noten-Skala von 1 bis 5 landete „die Mehrheit der Mitarbeiter... in den obersten beiden Kategorien“, „die Gesamtheit der Mitarbeiterbewertungen ergab längst keine Glockenkurve mehr.“ (S. 292). Die Erkenntnis, dass es bei HP leistungsschwache Mitarbeiter geben und man sich auch einmal von dem einen oder anderen trennen muss, diskutiert Carly Fiorina im Zusammenhang mit der Schilderung der ökonomischen Krise des Jahres 2001 unter der Überschrift „Kettensägen-Carly“. Zu ihrer Entlastung verweist sie darauf, dass auch die Firmengründer Bill und Dave „nie lange gefackelt“ hätten, Leute zu feuern, wenn sie es für gerechtfertigt hielten.“ (S. 292). Am Ende hat HP im August 2001 immerhin 6.000 Mitarbeiter entlassen, für die jeweiligen Vorgesetzten eine völlig neue und schmerzhaft Erfahrung (S. 297-300). Bisher war es stets gelungen, im Sinne der Firmenkultur auch in kritischen Zeiten Entlassungen zu vermeiden – z. B. durch einen zeitweiligen freiwilligen zehnprozentigen Gehaltsverzicht der Mitarbeiter.

Der letzte Teil des Buches widmet sich der ausführlichen Darstellung der Turbulenzen um die Übernahme von Compaq durch HP, die Carly Fiorina auf der Aktionärsversammlung nur knapp gegen den Widerstand vor allem der Gründerfamilien durchsetzen konnte und zumindest zunächst mit massiven Stellenstreichungen und Wertverlusten des Unternehmens verbunden war. Am Ende musste Carly Fiorina das Unternehmen 2005 verlassen.

Edgar Einemann (18.8.2017)

Quelle: http://www.einemann.de/Dokumente/2017_Carly_Fiorina.pdf