

# five14

---

# Leaders

„Embrace the present,  
and invent the future.“

Karl Lagerfeld

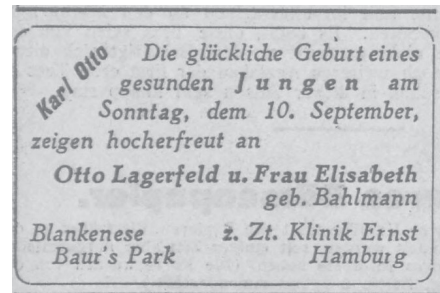


Mit 85 Jahren ist am Dienstag, 19. Februar 2019 einer der größten seiner Zunft von uns gegangen – Karl Lagerfeld.

# Be more Karl

Eine Persönlichkeitsanalyse von Harald R. Fortmann und Katja Rietdorf

**K**arl Otto Lagerfeld wird am 10. September 1933 als Sohn des Hamburger Kondensmilch-Fabrikanten Otto Lagerfeld (Glücksklee Gründer) und dessen Frau Elisabeth geboren. Er wuchs mit einer älteren Halbschwester erst auf Gut Bissenmoor bei Bad Bramstedt, später in seiner Geburtsstadt Hamburg im feinen Blankenese auf. 1953 zieht Lagerfeld mit seiner Mutter ins dynamische Nachkriegs-Paris, einer Zeit in der sich die Salons wieder mit Leben füllen und kein geringerer als Christian Dior mit dem „New Look“ die Rückkehr der Eleganz nach Jahren des Elends feiert.



Mit einem hellen Mantel mit U-Boot-Kragen und Schnallendetail gewann Lagerfeld 1954 seinen ersten Modepreis in der Kategorie „Mantel“, der des Internationalen Wollsekretariats IWS. Dies führte dazu, dass Lagerfeld bei dem Pariser Couturier Pierre Balmain, der neben Hubert de Givenchy der Juror des Modepreises war und Lagerfelds Mantel für die eigene Linie produzieren ließ, eine Schneiderlehre absolvierte.

Im Anschluss begann er 1958 bis 1963 als Künstlerischer Direktor bei Jean Patou, danach bis 1978 bei Chloé, ab 1965 bis zu seinem Tod bei dem römischen Pelzhaus Fendi und ab 1983 zudem bei Chanel – dem Haus, das ihm Ruhm, Reichtum und Ehre verschaffte und dem er neuen Glanz in der Tradition von Coco Chanel verlieh.

Neben einem Buchladen, den der bücherbesessene Lagerfeld (über 300.000 Bücher soll seine private Bibliothek enthalten) 1999 eröffnete, entwickelt er 2004 als erster namhafter Designer eine kostengünstige Kollektion für H&M und designt in Kooperation mit namhaften Marken unterschiedlichste Produkte.



# Die Persönlichkeit

Wer war Karl Lagerfeld? Was hat ihn ausgemacht und von seinen Mitmenschen unterschieden? Und warum mit dem Tod des Modezaren nicht nur einer, wenn nicht der, berühmteste Modeschöpfer von uns gegangen ist, sondern eine Persönlichkeit, die seinesgleichen sucht, möchten wir hier einmal, anhand einer personaldiagnostischen Untersuchung aufzeigen.

## Die Verhaltensebene

Betrachtet man die Verhaltensebene, also das was das Umfeld von ihm wahrgenommen hat, so kann man ihn sicherlich als sehr willensstark und entscheidungsfreudig bezeichnen. Er war sehr direkt, konkret und geradeheraus – und hat damit einigen vor den Kopf gestoßen. Lagerfeld hat viel von anderen verlangt, aber am meisten von sich selbst. Was das bevorzugte Tempo in seinem Leben angeht, so war Karl Lagerfeld eher ruhelos und Neuem gegenüber stets aufgeschlossen. Mehr noch: er war immer auf der Suche nach Neuem, Stillstand war ihm verpönt. Loyalität und Geduld im Hinblick auf seine Mitmenschen gehörten hingegen eher nicht zu seinen Stärken. Karl Lagerfeld gehörte außerdem zu den besonders analytischen und qualitätsbewussten Menschen. Er war sich selbst („Wenn ich etwas unternehme, dann tue ich das hundertprozentig. Ich bin wie eine Art professioneller Killer.“) und anderen gegenüber („Kritik gehört zur Arbeit. Ich mache keine Komplimente für Dinge, die nicht 100 Prozent richtig sind.“) recht kritisch. Wo andere vielleicht mit 90 Prozent zufrieden sind, da hat Lagerfeld noch lange nicht Ruhe gegeben. In einem Interview gab er einmal zu, dass seine schlechteste Eigenschaft seine „ewig schlechte Laune mit sich selbst“ ist. Es ist bekannt, dass er eigentlich nie zufrieden war und viel „für den Papierkorb“ gearbeitet hat.

## Die Motivationsebene

Doch was hat „Karl den Großen“ zu solch großartigen Leistungen angetrieben, was hat ihn motiviert so hart an seinen Zielen zu arbeiten? Zweifellos war Ästhetik sein wichtigster Treiber im Leben. Neben der Kreation von Mode, hat er viel gezeichnet und fotografiert. Es ist sicher nicht übertrieben zu sagen, dass er sein Leben in den Dienst der Schönheit gestellt hat. Aber auch der Wunsch nach Unabhängigkeit war ein Motor, der seine Leidenschaft angetrieben hat. Er hat sich stets selbst verwirklicht und sich dabei nie an der Vergangenheit oder allgemeinen Trends orientiert. Einzigartigkeit hat ihn angetrieben und zum Unikat gemacht.



## Die Talentebene

Und welche Talente waren hinter der Fassade – dem hohen Hemdkragen und der dunklen Sonnenbrille – noch versteckt? Nach allem, was man von ihm weiß, war er ein sehr systematischer Mensch, der bereitwillig und oft unbewusst Regeln gebrochen hat. Lagerfeld verabscheute es „gemanaged“ oder kontrolliert zu werden. Er war ein Andersdenker und dabei oft konfrontativ. Empathie gehörte sicherlich nicht zu seinen Stärken. Dafür war er mit sich selbst „im Reinen“, glaubte stets an sich. Er wusste, wo sein Platz im Leben ist. Er war sich absolut über seine Ziele im Klaren und ist seinem Weg unbeirrt gefolgt. Diese ausgeprägte Selbstleitung ist außergewöhnlich und unterscheidet ihn von vielen Menschen. Und genau das ist es, was so viele an ihm bewundern. Um es mit seinen Worten zu sagen: „Ich bin gegen Gehenlassen, vor allem was mich betrifft. (...) Ich bin nicht dazu geboren, um mich zu verlieren.“

## Wieviel Persönlichkeit braucht ein Manager?

Die Frage, die sich bei Betrachtung der Person Karl Lagerfeld stellt – ist wieviel Persönlichkeit ein Manager eigentlich braucht und was man aus der Beobachtung von Lagerfeld als Manager übernehmen kann.

Paul Watzlawik prägte den Gedanken, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Spitzenmanager deutscher Unternehmen agieren zumeist auch 2019 im Hintergrund, die Bühne überlässt man den Stars und Sternchen. Nicht umsonst bezeichnet man die meisten der deutschen Weltmarktführer als „Hidden Champion“ – keiner kennt sie, wenn er nicht unmittelbar mit deren Produkten oder Dienstleistungen zu tun hat. Doch funktioniert das noch, in einer Zeit in der Jobaspiranten sich den Arbeitgeber aussuchen können und man vielleicht noch wegen der Firma kommt, sicher aber wegen des Chefs geht?

***Menschen folgen Menschen, keinen Twitter Accounts.***

Doch hinter diesen steht ein Mensch und der muss in der heutigen Zeit berufliches und persönliches, nicht aber privates, kommunizieren um Sichtbarkeit am Markt zu bekommen und so als attraktiver Arbeitgeber eingestuft zu werden und am Ende auch seinen Marktwert zu bestimmen. Es ist ein kleiner, aber menschlicher Unterschied zwischen Funktionsträger und Führungspersönlichkeit. Genau der, der die Wahl zwischen Arbeitgeber A oder B ausmachen kann in einer Zeit, in der monetäre Angebote nicht mehr die vordergründigen Motivationsebene von Kandidaten darstellt.



# Der Führungsstil

Entgegen jedweder New Work Grundsätze und der Wünsche von Mitarbeitern nach flachen Hierarchien, Mitbestimmung und gutem Arbeitsklima bestand bei vielen Menschen in der Branche der unbedingte Wunsch für den Modezaren zu arbeiten, ja nur in seiner Nähe zu sein. Ähnlich wie Steve Jobs (Apple), Elon Musk (Tesla), Mark Zuckerberg (Facebook) oder auch Jeff Bezos (amazon) fehlte ihm, wie oben dargestellt, Empathie. Top-Manager können viel von solchen Unternehmenslenkern lernen, doch nicht alles ist nachahmenswert. So lautet die These von Jon Katzenbach, der sich in einem Beitrag<sup>1</sup> für die Unternehmensberatung Booz mit dem ehemaligen Apple-CEO Steve Jobs auseinandersetzt. Wenn man Karl Lagerfeld mit Steve Jobs vergleicht, fallen einem viele Ähnlichkeiten auf und das trotz des bedeutenden Unterschiedes der Branchen.

Katzenbach bezeichnet den Management-Stil von Steve Jobs als genauso dynamisch wie kontrovers und ist davon überzeugt, dass sein Erfolg größtenteils auf der Genialität des Innovators Steve Jobs beruht. Jobs' Führungsstil soll komplex gewesen sein. Er war extrem auf seine Projekte fixiert dabei aber so charismatisch, dass er seine Angestellten mitreißen konnte. Doch Jobs – schreibt Katzenbach – soll sich auch noch als Erwachsener unreif verhalten haben: ungeduldig, stur, übertrieben kritisch und oftmals regelrecht gemein.

Als Arbeitgeber soll es mit Steve Jobs nicht einfach gewesen sein, schreibt Jon Katzenbach weiter. Genauso schnell wie er sich für Talente begeisterte, konnte diese Begeisterung wohl wieder nachlassen. Katzenbach findet es überraschend, dass viele von denen die Jobs im Laufe seiner Laufbahn stehen gelassen hat, ihm Respekt zollen und einige sogar wieder zu ihm zurückkehrten. Seine Teams soll Jobs so stark gefordert haben, dass ihre Leistung über das Mögliche hinausgeht. Den Top-Performern im Unternehmen hat das zu noch mehr Glanz verholfen, aber viele andere hat diese Vorgehensweise frustriert und es hat ihnen an Zuspruch gefehlt.

Ähnlich ist Lagerfeld mit seiner Entourage umgegangen. Er stand bedingungslos hinter den Menschen, die ihm nahe waren. So soll er nicht mehr auf seinen Landsitz vor Paris gefahren sein, „da es ihn ganz wuschig machte, dass das arabische Ehepaar, das er in seinem Landsitz vor Paris beschäftigte, zunehmend religiöser wurde, äußerlich aber auch dahingehend, dass die Frau, die den Haushalt organisierte, lieber nur noch arbeiten wollte, wenn keine Männer im Haus sind. Auf die Frage, warum er sich denn nicht von dem Ehepaar trenne, antwortete er seufzend: „Sie arbeiten ja schon lange für mich.“, so Inga Griese, Chefredakteurin der ICON in ihrem Nachruf auf ihren Freund in der Welt<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> <https://www.welt.de/icon/mode/article189068799/Nachruf-auf-einen-Freund-Ach-Karl-wir-waren-doch-verabredet.html>

<sup>3</sup> Interview in der GALA Ausgabe vom 05.03.2013

Von ihnen erwartete er aber auch absolute Loyalität: „Wer mich hintergeht, muss wissen, dass Vergebung nicht zu meinem Wortschatz zählt.“<sup>3</sup> war seine Meinung hierzu. Dazu bedingungsloser Einsatz von ihnen wie von sich: „Ich fordere den 48-Stunden-Tag. Mit nur 24 Stunden komme ich nicht aus.“

Menschen, die er entdeckte und mochte oder was ihn ihnen gesehen hat, stellte er als seine Kreation ins Rampenlicht. So wie Claudia Schiffer, die lange Zeit seine Muse war und bis heute engen Kontakt zu ihm hielt.

Wenn man sich also die fünf oben erwähnten Unternehmer anschaut, bleibt festzustellen, dass es alles Visionäre sind oder waren und, dass diese Produkte entworfen haben, die die Gesellschaft geprägt und verändert haben. Sie können bzw. konnten nicht führen, aber Sie haben oder hatten einen Blick für Talent. Diese Visionen und die Chance für Menschen an diesen teilzuhaben, scheint über den Führungsstil hinweg zu trösten. Mitarbeiter opfern hier ihre Bedürfnisse nach Hierarchielosigkeit und Mitbestimmung dem großen Ganzen. Denn sie wissen, dass sie alleine nur die Chance haben, auch nur einen Hundertstel dessen zu schaffen, was diese Visionäre erreicht haben.

Für Manager kann man hier festhalten, dass sie sich folgende Fragen stellen sollten:

*Warum sollten Talente mit mir zusammen arbeiten wollen?*

*Erkenne ich Spitzentalente, wenn ich sie sehe und lasse ich ihnen den notwendigen Raum?*

*Bin ich in der Lage diese Talente auch zu finden?*

*Kann ich Mitarbeiter mitnehmen und Sie in mein Erfolg einbinden?*

## **Leidenschaft führt zu Erfolg**

Viele Menschen in Deutschland denken nach wie vor „Wie viele Tage habe ich noch bis zur Rente ...?“, viele sind unzufrieden mit ihrem Job. So stellt die Peakon Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit aus dem Jahre 2018 dar, dass die Deutschen die unzufriedensten mit ihrer Arbeit sind.

Karl Lagerfeld hat bis zuletzt gearbeitet. Er hat es aber nicht als solches empfunden. „Alles, wozu man keine Lust hat, ist Arbeit. Alles wozu man Lust hat, ist Beruf.“ hat er einst mal festgestellt, ebenso wie „Am Fließband stehen, das ist Arbeit! Was ich mache ist Freizeitgestaltung mit beruflichem Hintergrund.“

Im Umkehrschluss bedeutet dies nicht, dass wir hier zu lebenslangem Arbeiten aufrufen. Vielmehr zu dem Mut, das zu machen was einen erfüllt. Im Beruf und im Leben. Wir haben in Deutschland das Glück seit 1966 einen nahezu ungebrochenen Aufschwung und derzeit



eine nahezu Vollbeschäftigung zu genießen. Wir sollten uns von Phrasen wie TGIF oder der schlechten Montagslaune verabschieden, denn es ist an jeden von uns zu versuchen das im Leben zu machen, was Sinn für einen selbst stiftet.

Lagerfeld hat sein Leben genossen. „Ich bin sehr bodenständig, nur eben nicht auf dieser Erde.“, so Karl Lagerfeld und nun tragen die Engel jetzt Chanel, wie die BILD den Nachruf auf ihn titulierte.

Das sollten wir uns vergegenwärtigen und daran arbeiten. Denn wer erst wartet bis er in Rente geht, hat einen Großteil seines Lebens verschwendet und ist sterblich.



**Harald R. Fortmann**, Executive Partner five14 GmbH

Dem Autor ist während des Schreibens dieses Berichtes aufgefallen, wie viele Ähnlichkeiten bestehen. Beide sind Coke Light Fans, wenn auch Harald seine Sucht vor einigen Jahren überwunden hat. Harald hat sich nun in den Elbvororten mit seiner Familie angesiedelt und genießt es dort zu wohnen, wo andere Urlaub machen, aufgewachsen ist er im Pariser Vorort Marly-le-Roi.



**Katja Rietdorf**, Partner five14 GmbH

Katja ist bei five14 für die Personaldiagnostik verantwortlich und hatte Spaß daran mal jemanden auf der Verhaltens-, Motivations- und Talentebene zu analysieren ohne ihn zu involvieren.

Natürlich erhebt dieser Beitrag keinen Anspruch auf eine wissenschaftliche Personaldiagnostik, da der Betreffende hierzu nicht beigetragen hat, Spaß gemacht hat es trotzdem.

