Out of Office

FREITAG, 24. APRIL 2009

BWL für Drogendealer: **Catherine Rohr** vor ihrer Klasse im Gefängnis von Cleveland, Texas

PEP/Trevor Kobrin; AP/Michael Stravato (3)

Das Experiment

Wie groß ist der Unterschied zwischen einem Manager und einem Gangsterboss? Gar nicht so groß, findet eine ehemalige Wall-Street-Bankerin – und bildet texanische Schwerverbrecher zu Betriebswirten aus

VON **CLAUS HECKING**, CLEVELAND/TEXAS

Gerade sind Damien Cortez und seine Klassenkameraden noch wild durch den fensterlosen Raum getanzt in ihren blauen, sackartigen Uniformen, haben sich geneckt, einander auf die massigen Schultern geklopft, gejohlt wie Kinder. Doch eine Handbewegung der zierlichen Frau im Kostüm lässt die rund 40 Männer abrupt verstummen. Nun hocken sie still auf ihren Stühlen, hoch konzentriert, fixieren die Lehrerin. „Ihr müsst nicht nur selbst von eurem Produkt überzeugt sein, ihr müsst auch eure Kunden überzeugen, dass ihr ihnen etwas Gutes tut“, ruft Catherine Rohr, und für einen Moment wähnt man sich in einer ganz normalen Business-School. Dann legt sie nach: „Ihr müsst die liebsten Teddybären der Welt sein!“

Teddybären. Eine unpassendere Bezeichnung hätte Rohr für ihre Schüler nicht finden können. Vor der 31-Jährigen sitzen gerade einige der härtesten Jungs von Texas: Bankräuber, Drogengroßdealer, Killer und Bandenbosse wie Damien Cortez. Über und über tätowierte, muskelbepackte Gestalten, die sich in ihrem früheren Leben „T-Murder“ nannten, „Butcher“ oder „Monster“. Jetzt sind sie eingebuchtet hinter Stacheldraht, hinter elektrischen Zäunen und unverputzten Mauern im Gefängnis von Cleveland bei Houston. Hier, wo es nach Allzweckreiniger riecht und nach Männerschweiß, besuchen sie die ungewöhnlichste Managerschule der Welt: PEP, das Prison Entrepreneurship Program.

Schwerverbrecher zu ehrbaren Managern und Geschäftsleuten umzuerziehen, das ist das Ziel von PEP-Gründerin Rohr. „Unsere Gefängnisse sind voll mit intelligenten, erfolgreichen Unternehmern; das ist der größte unentdeckte Talentpool Amerikas“, sagt die ehemalige Wall-Street-Bankerin. „Wir sorgen dafür, dass diese Leute ihre Fähigkeiten nicht mehr für das Böse einsetzen, sondern für das Gute.“ So unglaublich es klingt: Ihr Plan geht offenbar auf. Fünf Jahre nach dem Start des Projekts haben 58 von 440 PEP-Absolventen ihre eigene Firma gegründet. Fast alle übrigen arbeiten als Angestellte in der legalen Wirtschaft, viele in leitenden Positionen.

Auch Damien Cortez hat genug von der dunklen Seite der Macht. „Ich habe ein Monster geschaffen, das gezähmt werden muss“, sagt der Sträfling. „Mich.“ Das Gesicht des 28-Jährigen ist übersät mit Narben, unter beiden Augen prangen Tattoos: links das geschlungene Logo seiner Drogengang, der größten von Nordtexas. Rechts eine Träne, „eine Trophäe“, sagt er knapp. Keine zwei Jahre ist es her, da war er „Don Cortez“ und ganz oben in der Hierarchie der Bande. 150, 200 Leute hatte er damals unter Kommando; Verkäufer, Beschaffer, Transporteure und Soldaten. Er selbst war eine Art CEO, der Chefbetriebswirt des Kartells. So geschäftstüchtig, dass er sich per Selbststudium fortbildete: in Finanzen, Controlling, Vertrieb, Leadership. „Früher hatte ich nur ein Ziel: immer mehr Geld zu verdienen“, sagt Cortez. „Aber dieses Leben habe ich über. Ich will nicht mehr ständig Angst haben, erschossen zu werden oder im Gefängnis zu landen.“

Fast die Hälfte seines Lebens hat er hinter Gittern verbracht. Damien ist acht, als ihn sein heroinsüchtiger Vater als Rauschgiftkurier einsetzt. Elf, als er anfängt, Autos zu klauen. 13, als er in den Jugendknast muss. 18, als er einen Mann niederschießt und erstmals ins Erwachsenengefängnis wandert. 27, als sie den Don wieder drankriegen, wegen Besitzes von 8000 Trips Crystal Meth, der Designerdroge, die ihre Konsumenten binnen Kurzem zum Wrack macht. „Ich habe das Zeug nie selbst konsumiert“, sagt Cortez. „Für mich war Meth ein Produkt.“

Auch Catherine Rohr macht zu dieser Zeit Karriere. Schon während des Studiums in Berkeley arbeitet sie im Investmentbanking; nach ihrem Abschluss macht eine Venture-Capital-Gesellschaft die damals 22-Jährige zur Direktorin für Investment, zuerst im Silicon Valley, später an der Wall Street. Rohr durchleuchtet Start-ups, an denen sich ihr Unternehmen beteiligen will, bereitet die Deals vor und trifft immer öfter die endgültige Entscheidung. Es sind die goldenen Jahre der Risikokapitalgeberbranche, Zeiten, in denen Leute wie Rohr schnell Karriere machen.

Dann kommt der Moment, an dem sie ihr Leben umwirft: Ostern 2004, sie besucht auf Einladung einer Freundin ein Gefängnis in Texas. „Als ich dort hinging, erwartete ich einen Haufen Tiere hinter Gittern“, sagt sie. „Tatsächlich traf ich Menschen mit unglaublichem Potenzial: Erfolgreiche verbrecherische Organisationen werden nach ähnlichen Prinzipien geführt wie legale Unternehmen.“ Allenfalls beim Risk-Management hätten Entrepreneure wie Damien Cortez versagt, findet Rohr – „sonst wären sie ja nicht hier“.

Mehrmals besucht die junge Frau das texanische Gefängnis und entwickelt den Lehrplan für eine Sträflingskaderschmiede: ein viermonatiges Programm mit Kursen in Buchhaltung, Investitionsrechnung, Marketing sowie Harvard-Fallstudien. Und sie nutzt ihr altes Netzwerk, um Unternehmer von der Idee zu begeistern. Als sie die Grundfinanzierung zusammengekratzt und die Gefängnisleitung überredet hat, schmeißt sie ihren hoch dotierten Job an der Wall Street, zieht nach Houston. Sie hat sich einen Traum erfüllt: Jetzt besitzt sie endlich ihr eigenes Start-up.

Doch das steht schon kurz nach der Gründung vor dem Aus; die Gefängnisleitung will plötzlich PEP verbieten. „Viele Leute fürchteten, dass wir aus einem mittelmäßigen Drogendealer einen erfolgreichen Drogendealer machen“, sagt Rohr. „Aber wir haben Mechanismen, um das zu verhindern.“ Fünf Jahre nach dem Start sind nur acht Prozent der bisher 440 Absolventen wieder in den Knast gewandert; normale Ex-Sträflinge in den USA haben eine Rückfallquote zwischen 50 und 70 Prozent.

Dass man aus Verbrechern in blauen Overalls tüchtige Unternehmer machen kann, daran hat Rohr nie gezweifelt. Schließlich müssen Erfahrungen auf der schiefen Bahn kein Karrierenachteil sein. „Die Leute hier sind daran gewöhnt, dass sie auch mal scheitern“, sagt sie. „Das wirft sie nicht so schnell aus der Spur wie manch andere Manager.“ Auch die trostlose Lage der Weltwirtschaft sehen Rohrs Schüler ausgesprochen sachlich – ebenso wie die Frage nach den Verantwortlichen für den Crash an der Wall Street. „Diese Leute hatten mit ihren Methoden vielleicht kurzfristigen Erfolg“, sagt Cortez, der Ex-Gangster. „Aber am Ende hat es sich nicht ausgezahlt. Jetzt ist alles untergegangen: ihre Firma, ihr Ruf, ganze Branchen.“

Um Enttäuschungen zu vermeiden, setzt Catherine Rohr auf konsequente Auslese. Vor der Aufnahme ins Programm werden die Bewerber in Charaktertests und Interviews auf ihre wahre Gesinnung gecheckt. Haben sie das überstanden, erwartet sie ein Berg von Hausaufgaben: stupide Tätigkeiten, bei denen die Häftlinge über Wochen ihr Durchhaltevermögen beweisen müssen. Danach müssen sie einen ausführlichen Businessplan entwerfen, für ihr eigenes Unternehmen, das sie nach der Entlassung gründen sollen. Und dann ist da noch das PEP-Aufnahmeritual.

Schulszenen im **Knast von Cleveland** (l.): Ex-Bandenchef **Damien Cortez** (mit Catherine Rohr, M.) hat eine prima Geschäftsidee, aber miese Kopfnoten. Ganz wichtig: Vor dem Unterricht **umarmen** sich die Häftlinge (r.)

► **Fortsetzung auf Seite 30**

Das Experiment

▶ Fortsetzung von Seite 29

Gleich am ersten Kurstag zwingt Rohr die harten Jungs, sich lächerlich zu machen. Sie müssen den Ententanz tanzen, sie müssen einander umarmen – ein Tabu in US-Strafanstalten, wo schon mal ein längerer Blickkontakt genügt, um ein Messer in den Rücken zu kriegen. Schließlich müssen sie einander kitschige Kosenamen verpassen wie „Booboo Bear", „Butterscotch" oder „Swan Princess". Wer nicht mitzieht, der fliegt.

Damien Cortez heißt nun „Glossie", wegen seiner glänzenden Haare. Vor allem der ständige Körperkontakt hat ihn anfangs Überwindung gekostet. „Aber jetzt sind die Leute hier meine Brüder", sagt er. Don Cortez hatte vorher andere Kumpane, auch in einer Gefängnisbande war er ein führender Kopf. Als er dort seinen Ausstieg verkündete, schickte ihm die Gang drei Schläger in den Zellenblock. Cortez brauchte zwei Monate, um sich von der Abschiedszeremonie zu erholen.

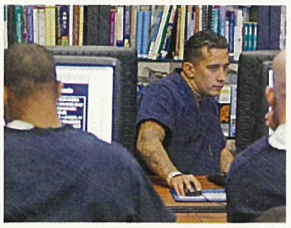
Jetzt hat er eine exzellente Geschäftsidee gefunden, eine Marktlücke. Er will eine Firma zur professionellen Pflege von Aluminiumkomponenten auf Trucks und anderen Maschinen aufziehen. Sein Businessplan ist ausgeklügelter, renditeträchtiger, besser als die Konzepte der meisten anderen. Und doch ist ungewiss, ob er bei seiner neuen Bruderschaft bleiben darf. Denn seine Kopfnoten sind miserabel.

Alle zwei Wochen müssen die PEP-Teilnehmer ein Ranking ihrer liebenswürdigsten und bösesten Kameraden erstellen, und da schneidet Glossie schlecht ab. Viele Mitinsassen werfen ihm vor, sie zu beleidigen und unter psychischen Druck zu setzen, sie zu manipulieren. Rohr liest ihm die Leviten. „Glossie, du benimmst dich nicht wie ein 28-jähriger Mann", sagt sie und schaut ihm streng in die Augen. – „Yes, Ma'am", antwortet Cortez kleinlaut. – „Du hast nur noch neun Monate bis zur Entlassung, um dich zu bessern." – „Ich habe mich schon etwas gebessert, Ma'am." – „Das reicht nicht. Sei nicht so aggressiv!"

Cortez kann sich nicht leisten, rausgeworfen zu werden. Dazu hat er schon zu viel aufgegeben. Und als PEP-Mitglied muss er den Tag seiner Entlassung aus dem Gefängnis nicht fürchten. Denn dann sind die Ex-Sträflinge besonders auf fremde Hilfe angewiesen: wenn sie eine neue Existenz aufbauen müssen.

Sie werden von einem PEP-Mitarbeiter am Gefängnistor abgeholt und erhalten alles, was sie für die ersten Wochen brauchen: Kleidung, Toilettenartikel, Essen. Sie können in Übergangswohnheime einziehen, ihre Managementkenntnisse in Spezialprogrammen an den Universitäten von Dallas und Houston vertiefen. Und das Wichtigste: PEP verschafft ihnen einen Job.

98 Prozent der Teilnehmer bekommen innerhalb der ersten zwei Monate nach der Haft eine Stelle, entweder in der Firma eines anderen Absolventen, der es schon geschafft hat. Oder bei einem der mehr als 1000 CEOs, die als Freiwillige mit PEP kooperieren. Diese Volunteers sind das Rückgrat des Programms: Sie finanzieren es mit ihren Spenden – 2,5 Mio. $ im vergangenen Jahr. Sie unterrichten die Insassen, beraten sie beim Schreiben ihrer Businesspläne, sind ihre Mentoren in der Freiheit. Und sie stellen sie ein. „Normalerweise geben Gefängnisse den Sträflingen am Tag der Entlassung 100 $ und sonst nichts. Wir geben ihnen eine Perspektive, aber nicht aus reiner Nächstenliebe", sagt der Maschinenbauunternehmer Mike Brady aus Houston, der drei Absolventen unter Vertrag genommen hat. „Unsere Firma profitiert enorm von diesen Jungs. Sie wissen, dass es ihre letzte Chance ist; deswegen arbeiten sie besonders hart und gewissenhaft."



Auch das gibt's im Gefängnis: Zur **Abschlussfeier** (o.) erscheinen die PEP-Schüler in Talar und Hut. Unten: Arbeit im **Computerraum**

Brent Taylor ist ein solcher Vorzeigefall. Fünf Wochen nach seiner Freilassung wurde der 26-Jährige von einem Finanzdienstleister als Analyst angeheuert; nur die Unternehmensspitze wusste damals von seiner Vergangenheit. Sieben Monate und zwei Beförderungen später war Taylor Trading Desk Manager, hatte 25 Leute unter sich. „Ich wollte unbedingt erfolgreich sein und es besser machen als die anderen, das war der Unterschied", sagt er heute. Dass das Unternehmen von der Finanzkrise schwer getroffen wurde und kürzlich Insolvenz anmelden musste, hat Taylor schnell verdaut. Mithilfe eines Darlehens von seinem Mentor zieht er nun eine eigene kleine Immobilienfirma auf, die Häuser aus Zwangsversteigerungen aufkauft, saniert und vermietet. „Ich habe in meinem Leben schon größere Krisen überwunden als diese", sagt der Ex-Häftling.

Damien Cortez hat sein Startkapital noch nicht zusammen, und einen Geldgeber wird er kaum auftreiben – nicht in diesen Zeiten. Sein Optimismus ist trotzdem ungebrochen. „Ich werde mich hocharbeiten", sagt er, „selbst wenn ich bei McDonald's anfangen müsste." Aber ehe es losgeht, will er noch unbedingt zum Arzt. Die alten Trophäen kann er im neuen Leben gar nicht gebrauchen.