



WIE EIN RAUBTIERDOM

Rudolf Uhrig

30



Asgodom live

COACHING ZONE ► **EIN JUNGSCHAUSPIELER** bekommt ein Engagement an einem Theater. Was für eine Chance! Er ist aufgeregt und möchte sein Bestes geben. Und stapft bereits am ersten Tag in alle Fettnäpfchen: Grüßt den Dramaturgen nicht, setzt sich auf den Stuhl des Regisseurs, schlägt der Diva die Tür vor der Nase zu und stellt ständig neugierige Fragen. Er ist doch Künstler, möchte sein Talent erblühen lassen. Und muss erst einmal Kaffee für alle holen. Auf der Bühne wird an seinen drei Sätzen herumgefeilt, bis von seiner „persönlichen Note“ nichts mehr übrig ist. Er ist ernüchtert, gekränkt, verwirrt. Das hat ihm auf der Schauspielschule keiner prophezeit ... Sehen wir uns parallel dazu die junge Nachwuchsmanagerin an: ehrgeizig, tüchtig, talentiert. Sie merkt sehr bald: Hier muss ich mich offensichtlich gut verkaufen, um wei-

DIETER WEDEL PTEUR

Harte Arbeit, Kalkül, strategische Planung – sind das die Bausteine einer Karriere? Welche Rolle spielt Dramaturgie? Ist Management Selbstinszenierung? Regisseur **Dr. Dieter Wedel**, einem Millionenpublikum bekannt durch TV-Serien wie zum Beispiel „Der große Bellheim“, „Der Schattenmann“ oder „Die Affäre Semmeling“, greift in seinen Werken häufig weit vor der Zeit brisante Wirtschaftsthemen, umstrittene Managerpersönlichkeiten und gesellschaftliche Entwicklungen auf, die erst durch die künstlerische Darstellung eines Films öffentlich diskutiert werden. Sonja Weiher traf ihn in Frankfurt am Main während der Vorbereitungen zu den Wormser Nibelungen-Festspielen. Ein Interview als Lehrstück für den Managernachwuchs.

*Dra I ma I turigje, die, ..., ..ien
Dra I ma I turigje, die, ..., ..ien
Dra I ma I turigje, die, ..., ..ien*

(Schauspiel, ereignis od. trauriges Geschehen)

[Quelle: Duden, 24. Auflage, 2006]

Schmiergeldzahlungen bei Siemens, Spitzel bei Telekom – würden Sie zugreifen, wenn Ihnen jemand diese Drehbücher anbieten würde? Mich würde die Geschichte über die Verlogenheit der Medienauseinandersetzung interessieren. Beispielsweise hat mich der Umgang mit einem Mann wie Heinrich von Pierer verstört. Man kann doch nicht sagen, was gestern noch erlaubt und sogar von der Steuer absetzbar war, ist plötzlich ein Verbrechen; und dann wird eine Art von Pogromstimmung und Medienhetze losgetreten gegen „die da oben“, die sich in dünner Luft bewegen. So was erschreckt mich.

Sie haben also Verständnis für Schmiergeldzahlungen? Korruption ist nicht in Ordnung, aber man kann doch nicht so tun, als ob wir hier zu bestimmen hätten, wie die Welt zu funktionieren hat. Ich bin mal gespannt, wie man sich verhalten wird, wenn nun noch mehr Arbeitsplätze bei Siemens abgebaut werden, weil Vertreter von Siemens im Ausland gegen die chinesischen und anderen ausländischen Anbieter abstinken, die rückhaltlos schmieren. Die Welt richtet sich eben nicht nach den Maßstäben Deutschlands. Ich könnte mir denken, dass dann ein ähnlich schnelles Umdenken erfolgt, wie derzeit beim Thema Kernenergie: Kaum wird der Strom teurer, sind Kernkraftwerke gar nicht mehr so erschreckend. Also will man nun Aufträge in Afrika oder Südamerika? Wenn ich in einem arabischen Land sitzen würde und von meinem Mutterkonzern zu hören bekäme: „Wenn wir den Auftrag nicht bekommen, müssen wir 10.000 Arbeitsplätze abbauen“ –, da hab ich doch auch eine Verantwortung diesen Menschen gegenüber, die ihren Job behalten wollen; also zahl ich dann das Schmiergeld. Es sei denn, ich hab so viel Schiss, dass ich anschließend hier durch den Dreck gezogen werde.

Werfen Sie nur den Medien diese Doppelmoral vor? Mich hat auch das Verhalten der Kanzlerin erschreckt. Nicht, dass sie von Pierer entlassen hat, das wäre ja noch eine Haltung gewesen. Sondern dass sie einfach den Beraterkreis auflöst. Als ob der dann plötzlich die Pest habe. Das macht mich unsicher. Ich ziehe Leute vor, auf die man bauen kann, auch in schlechten Zeiten, und die auch dann zu ihren Beratern halten, wenn der Wind mal schärfer wird.

Sind diese Skandale ein Stück weit inszeniert? Das kann ich nicht beurteilen.

Was würden Sie, etwa im Falle Telekom, bei einer Verfilmung anders umsetzen? Ich müsste natürlich eine Geschichte konstruieren, wer denn nun bespitzelt werden soll und welche Folgen das hat, für den, der bespitzelt wird, und für den, der spitzelt. Wer ist der Gute, wer ist der Böse? Die Beantwortung ist vermutlich komplizierter, als die Frage klingt.

Welche Konstellation wäre interessant? Wenn der eigentliche Sympathieträger der ist, der spitzelt. Das andere wäre zu konventionell. Eine wirklich dramatische Situation ist doch nur, wenn beide Seiten gute Gründe haben. Ich habe nur eine gewisse Größe, wenn mein Gegner groß ist. Ein Kollege von mir klagte einmal, der Cutter würde gegen ihn intrigieren. Da habe ich ihm gesagt, daran kannst Du doch nicht scheitern. Du kannst an Robert de Niro scheitern, aber doch nicht am Cutter.

Bedient sich nicht Wirtschaft generell auch gewisser Inszenierungsmechanismen, wenn beispielsweise Hauptversammlungen von der Krawatte bis zum Bühnenbild durchgeplant sind wie riesige Shows? Das gehört doch zu unserer Mediengesellschaft. Dass man einen Parteitag ebenso inszeniert wie eine Aktionärsversammlung, ist doch völlig in Ordnung.

Wie würden Sie denn so eine Versammlung aufziehen? Im „Großen Bellheim“ gab es eine Hauptversammlung, in der plötzlich ein Aktionär, gespielt von Heinz Hoenig, aufstand und die Altherrenriege attackierte. Vor diesem Dreh war ich bei einigen Aktionärsversammlungen. Ich weiß zum Beispiel, dass besonders hartnäckige Blockierer und Meckerer mit einer bestimmten Summe ausgekauft werden, auch wenn sie gar nicht Recht haben – darum geht es gar nicht. Man will sie weghaben. Auch das ist fragwürdig, aber die Welt ist nun mal so.

terzukommen. Hier muss ich einige Spielregeln beherrschen, um nicht anzuecken. Und sie stellt sich die Frage: Wie viel Authentizität ist möglich, wie viel Professionalität nötig? Manche sagen: „Das geht doch allen so. Man muss mit den Wölfen heulen. Hab dich nicht so.“ Diese Formulierung ist nicht unbedingt hilfreich. Man könnte auch sagen: Sie ist der Killersatz für Charakter und Persönlichkeit, Authentizität und Werte der jungen Führungskräfte. Wenn mich junge Manager und Managerinnen fragen, ob sie sich verbiegen müssen, um Karriere zu machen, sage ich ganz ehrlich: Natürlich sind kluge Strategien nötig, um sich in einer hierarchischen Organisation durchzusetzen. Dabei brauchen Sie die gelungene Balance zwischen Authentizität und Professionalität. Nur authentisch zu sein, geht nicht. Das hieße, Sie behandeln Vorgesetzte, Kunden oder Kollegen gerade so, wie Sie sich fühlen. Das ist in einer Organisation nicht durchzuhalten. Genauso wenig wie in einem Theaterensemble. Hier kann nicht jeder spielen, wie er sich „fühlt“. Er kann nicht einfach seinen Einsatz verlegen, seine Rolle umwandeln und die Texte verändern. Auch Jungmanager müssen sich in ein vorhandenes Gefüge einordnen. Sie müssen wissen, wie Menschen



Rudolf Uhlig

ZUR PERSON

Dieter Wedel, 62, geboren in Frankfurt am Main, zählt zu den erfolgreichsten deutschen Filmemachern. Der Sohn eines Ingenieurs und einer Pianistin studierte Theaterwissenschaft, Publizistik und Geschichte an der Freien Universität Berlin. Er promovierte mit 23 Jahren zum Thema „Expressionismus an Frankfurter Bühnen“. Die berufliche Laufbahn begann er 1966 bei Radio Bremen. Sein erster großer Film „Gedenktag“ behandelte den Aufstand vom 17. Juni 1953. In den 70-ern wurde Wedel mit seinen Filmen über die Familie Semmeling berühmt. 2001 knüpfte er an das Erfolgskonzept der Semmeling-Filme an, Korruptionsaffären, wirtschaftliche und politische Dramen bestimmten nun den Inhalt. Seit 1978 agiert und dreht Wedel selbstständig als Autor, Regisseur und Produzent. Seit 2004 ist er Intendant der Nibelungen-Festspiele in Worms.

Hat Sie denn schon einmal ein Unternehmen oder ein Politiker als Berater angefragt? Zweimal bin ich gefragt worden, ob ich einen politischen Prozess begleiten möchte. Da gingen mir aber meine Filmprojekte vor.

Sie hatten also keine inhaltlichen Berührungspunkte? Man sollte sich in meinem Beruf, glaube ich, nicht in eine Schublade legen und beispielsweise einer Partei angehören, auch wenn die politische Willensbildung in unserer Gesellschaft nun mal über die Parteien erfolgt. Inzwischen ist ja die Flucht vor den etablierten Parteien, die ich vor fünf Jahren in der „Affäre Semmeling“ vorausgesagt habe, in vollem Gange. Damals hat man mir vorgeworfen, ich würde den Rechtsradikalismus stärken. Das hat mich wirklich getroffen. Ich habe vorausgesagt, dass es zu noch größerer Politikverdrossenheit kommt, wenn den Bürgern klar wird, dass die Parteien in erster Linie im Interesse der Partei handeln und in der Regel erst danach an das Wohl des Landes denken.

Daran krankt unsere Gesellschaft? Und an einer Finanzbehörde, die sich manchmal aufspielt wie eine Art moderne Inquisitionsbehörde. Sie dürfen alles – nur nicht Steuern hinterziehen. Dann verlieren Sie nahezu sämtliche Rechte und müssen Ihre Unschuld beweisen. Das ist eine Umkehrung unseres Rechtsprinzips. Ich begreife nicht, warum die Kripo in unserem Land weniger Befugnis hat als die Steuerfahndung. Warum ist ein Steuersünder wie Klaus Zumwinkel ein Schwerverbrecher? Er hat sich unglaublich dumm und unsympathisch verhalten – ist aber kein Schwerverbrecher. Und sind nicht die, die bei der Immobilienkrise Milliarden verzockt haben, genauso zur Rechenschaft zu

ziehen? Meines Wissens haben die sogar noch nachgefragt, ob es nicht eine Verlängerung ihres Vertrages gebe.

Gibt es für Sie jemanden im öffentlichen Leben, der die Selbstinszenierung perfekt beherrscht? Wolfgang Schäuble beispielsweise, er überzeugt durch den Mut anzuecken und genießt den Respekt des politischen Gegners.

Wie ist es mit Ihnen selbst: Sie stehen in dem Ruf, sehr anspruchsvoll, bisweilen auch schwierig zu sein. Lässt sich ein solches Image auch bewusst einsetzen? Bringt es vielleicht sogar Vorteile? Wenn Schauspieler sagen, der ist ja eigentlich gar nicht so, wie häufig geschrieben wird, dann sage ich immer: Seid bitte still, nicht mein Image zerstören. Aber natürlich kann ich auch tatsächlich grantig werden.

Wofür nützt Ihr Image? Es gibt eine Menge Leute in dem Beruf, die es lieber bequem angehen, die kommen erst gar nicht zu mir, weil sie Angst haben einzubrechen. Wer in diesem Beruf etwas leistet, ist in der Regel auch schwierig. Aber er beherrscht sich bei mir, weil er sich sagt, der kann noch schwieriger sein. Wie ein Raubtierdompteur beim Betreten des Käfigs muss auch der Regisseur zunächst alle dazu bringen, auf die Podeste zu springen. Bekanntlich greift der Tiger nicht vom Podest aus an. Einer muss führen, das wollen die Schauspieler. Kompetente Dompteure mögen sie. So wie die Leute kompetente Politiker mögen, die führen.

Was macht für Sie eine gelungene Selbstinszenierung aus? Das weiß ich nicht. Ich saß vor gut 30 Jahren mit Tom Toelle, damals ein berühmter

Regisseur, in einem Lokal. Er sagte, 95 Prozent der Leute hier haben noch nie einen Film von Fassbinder gesehen, 100 Prozent kennen seinen Namen. 100 Prozent von denen, die hier sitzen, haben einen Film von uns beiden gesehen, aber kaum einer kennt unsere Namen. Da habe ich mir gesagt, da muss man was ändern.

Und was haben Sie geändert? Ich habe beobachtet, wie mein Kollege Helmut Dietl in der gemeinsamen Firma perfekt den Umgang mit den Medien beherrschte. Dietl sagte mir einmal: „Wenn Du das willst, dann rede halt mal mit denen. Nimm Dir Zeit für Reporter, geh nicht immer an den Fotografen vorbei.“ Ich habe mir das zu Herzen genommen.

Heißt das, sei es im Film, in der Politik, sei es in der Wirtschaft, dass nur der in der Öffentlichkeit bestehen kann, der den Umgang mit Medien beherrscht? Ich glaube ja. In Schauspielschulen ebenso wie in der Managementausbildung sollte das unbedingt auch gelehrt werden. Es nützt doch nichts, wenn Sie gute Arbeit leisten, aber niemand nimmt sie wahr.

Im Berufsleben gibt es ja immer wieder Situationen, in denen es darauf ankommt, möglichst gut anzukommen. Worauf sollte man aus Ihrer Sicht beispielsweise bei einem Bewerbungsgespräch achten? Was kommt bei Ihnen besonders gut an? Ich achte sehr darauf, ob derjenige mir widerspricht. Ich streue sogar absichtlich etwas ein, was überhaupt nicht meiner Meinung entspricht. Wenn er mir dann nach dem Mund redet, interessiert er mich nicht. Ich möchte nie an den Punkt kommen, dass mir Mitarbeiter lästig werden, weil sie mir widersprechen.

Kann die Kunst, insbesondere Theater oder Film, Inspirationsquelle für das Management sein? Natürlich. Ein Manager kann durchaus etwas begreifen, wenn er Oliver Stones „Wallstreet“ sieht. Der Film fußt auf dem Buch „Mr. Diamond“, das über den ersten großen Insiderskandal in Amerika berichtet. Die berühmte „Rede über die Gier“ von Michael Douglas ist wörtlich eine Rede von Ivan Boesky vor amerikanischen Studenten. „Ich kenne keine kostbarere Ware als die Information“ ist ein Satz von Ivan Boesky. Diesen klugen Satz beispielsweise sollte jeder Manager kennen.

Gibt es bestimmte dramaturgische Regeln, die sich auf das Management übertragen lassen? Bei der Vorbereitung eines Filmes sollte man genauso die „Kunst des Krieges“ von Sun Tse lesen wie Manager vor einer Übernahmeschlacht. Ich weiß, dass dieses Buch von Sun Tse, das vor Tausenden von Jahren geschrieben wurde, heute an Managerschulen gelehrt wird.

ticken, wie sie sie begeistern und mitreißen. Sie brauchen Vertrauen und einen hohen Anspruch an ihre eigene Arbeit. Sie brauchen sogar ein bisschen Distanz zu ihrem Job, um auch abschalten zu können, die Dinge aus der Entfernung zu betrachten. Die blanke Professionalität ist jedoch auch gefährlich. Wenn Manager nur noch strategisch agieren, wenn es nur noch darum geht, Geld zu machen, wenn sie dafür ihre Werte über den Haufen werfen, dann können sie leicht zynisch werden. Die Kunst, sich zu einem Theaterstar zu entwickeln oder eine verantwortungsvolle Führungskraft zu werden, liegt darin, die richtige Mischung aus Authentizität und Professionalität zu finden. „Werde dein eigener Maßstab“ heißt die Handlungsmaxime. Und die gilt für Schauspieler genauso wie für Nachwuchsmanager. Sie bedeutet: Gib die Entscheidung über dein Handeln nicht beim Pförtner ab. Berufe dich nicht auf den Satz „Alle tun es“. Frage dich immer wieder erneut: Will ich das tun, was ich hier mache? Stehe ich dahinter? Sehe ich einen Sinn darin? Wenn die Antwort ja ist: handle! Setz dramaturgische Highlights, bring überzeugende Inszenierungen und sei dir immer bewusst, dass du Teil eines erfolgreichen Ensembles bist. ◀