



SPIEGEL-GESPRÄCH

„Gegen meinen Instinkt“

WDR-Intendant Tom Buhrow, 55, über den Wechsel von den „Tagesthemen“ an die Spitze des mächtigsten ARD-Senders, die Wucht des Amtes und die Fallen für neue Chefs

SPIEGEL: Herr Buhrow, wo ist Ihre E-Gitarre? Sie haben mal erzählt, dass Sie sich im Intendantenbüro lautstark mit Bob-Dylan-Songs abregieren wollen, wenn es Ihnen zu viel wird.

Buhrow: Meine Gitarre ist in der Wohnung, aber ich bin in meinen ersten 100 Tagen als WDR-Intendant nur zweimal zum Spielen gekommen. Es ist im Moment einfach noch zu wenig Zeit für den emotionalen Druckausgleich, die Arbeitsdichte ist enorm. Ich komme meistens spätnachts

in mein Zimmer und falle sofort ins Bett. Langfristig muss ich das aber unbedingt hinkriegen. Es ist wichtig für mich, auch meine verrückte, nichtrationale Seite wachzuhalten. Wenn ich den ganzen Tag nur noch managementgesteuert bin, kann ich für den WDR nicht erfolgreich sein.

SPIEGEL: Sie hatten bei den „Tagesthemen“ eigentlich Ihren Traumjob gefunden und den Deutschen jeden Abend die Welt erklärt. Nun studieren Sie Zahlenkolonnen, hocken in Konferenzen und

kümmern sich um so prickelnde Details wie die Ausstattung des Redaktionsbüros Duisburg. Was treibt einen Vollblutjournalisten in die Ärmelschoner?

Buhrow: Als ich „Tagesthemen“-Moderator wurde, hatte ich eigentlich keine weitreichenden Ambitionen mehr. Ich war sehr zufrieden und hätte das, wie Ulrich

* Mit einem Modell des Geißbocks, Maskottchen des 1. FC Köln.
Das Gespräch führten die Redakteure Markus Brauck und Michaela Schießl.

Wickert, bis zum Ende meines Festangestelltendaseins machen können.

SPIEGEL: Sie sitzen aber jetzt hier.

Buhrow: Der Rücktritt meiner Vorgängerin Monika Piel kam so überraschend, dass auf einmal in alle Richtungen geschaut wurde, sogar auf einen Vogel wie mich. Meine erste Reaktion war eher zurückhaltend. Mich hat es nie in die Hierarchien gezogen. Man kann auch ganz platt sagen: Ich bin nicht machtgeil, kein bisschen. Doch auch wenn sich das jetzt ganz unbescheiden anhört: Ich habe irgendwann eingesehen, dass ich mich nicht länger wehren konnte. Dass der WDR jetzt einen wie mich braucht. Es gibt Phasen in Unternehmen, da braucht man den Sanierer, den Gründer, den Verwalter, den Visionär. Jetzt hat der WDR sich halt einen wie mich gesucht.

SPIEGEL: Welcher Typ sind Sie?

Buhrow: Der Kommunikator. Ich bin offen und ehrlich, ohne Hintergedanken. Ich hänge an diesem Sender, dem ich seit meinem Volontariat alles zu verdanken habe. Wenn der WDR einen perfekten Verwaltungsmanager gefunden hätte, der jedoch die Liebe zum Sender nicht in sich gehabt hätte, wären die harten Veränderungen, die wir angesichts des Milliardenlochs im Etat nun durchziehen müssen, viel schwerer zu vermitteln. Ich bin Fleisch vom Fleische des WDR, das spüren die Kolleginnen und Kollegen.

SPIEGEL: Sie haben sich geopfert?

Buhrow: Das weniger. Mich treibt die Neugierde, ich bin erfahrungshungrig. Diese extreme Herausforderung und auch das Risiko haben mich dazu gebracht, meine Komfortzone zu verlassen. Hinzu kommt: Als Nachrichtenjournalist habe ich eine wertvolle Dienstleistung erbracht, aber eben auch meinen Interessen und Neigungen gefrönt. Wenn man Verantwortung übernimmt, ist das eine viel tiefere Befriedigung, jeder, der Kinder hat, weiß das. Auch wenn nicht alles Spaß macht.

SPIEGEL: Bislang haben Sie höchstens ein Dutzend Kollegen dirigiert. Wie erleben Sie den Wechsel zum Manager von über 4000 Angestellten?

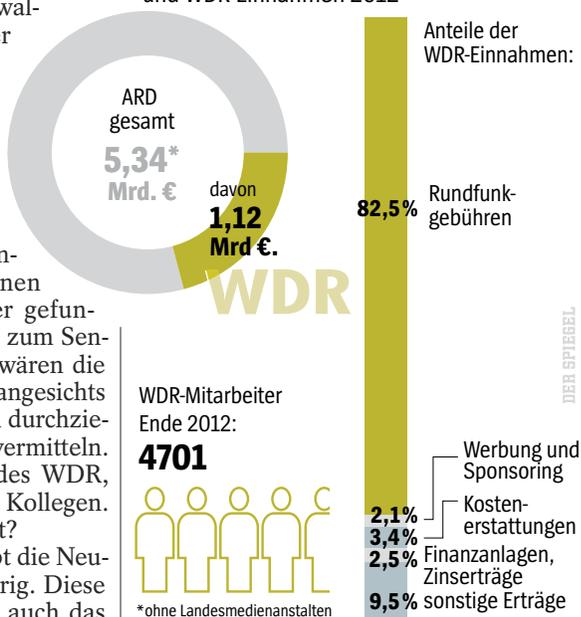
Buhrow: Ich wusste, dass dieser Job eine extreme Herausforderung ist. Aber die tatsächliche Wucht des Amtes hat mich dann doch überrascht. Der große Wandel ist der: Bislang hatte ich ein Feld der Expertise, die Information im Fernsehen. Das ist wie ein Brettspiel, das ich durch und durch kenne. Jetzt bin ich in einer Welt, in der ich umgeben bin von vielen verschiedenen Brettern. Ich weiß manchmal nicht: Ist das „Mensch ärgere Dich nicht“, „Monopoly“ oder Schach, womit ich mich gerade beschäftige? Tag für Tag wird man ein bisschen sicherer, und dann dreht man sich wieder zu einem neuen Brett und denkt: Was zum Teufel ist das jetzt?

SPIEGEL: Wie können Sie da verantwortlich Entscheidungen treffen?

Buhrow: Mein Glück ist, dass ich ein guter und schneller Lerner bin. Ich scheue mich auch nicht, dumme Fragen zu stellen. Wichtig ist für mich zu wissen, wie tief ich in eine Sache eintauchen muss, ohne ins Mikromanagement zu verfallen. Ich muss und kann nicht in jedem Bereich so viel Ahnung haben wie die zuständigen Direktoren und will kein Kontrollfreak werden. Aber ich muss so viel verstehen, dass ich Entscheidungen treffen kann.

Anstalt auf dem Prüfstand

Erträge aus Rundfunkgebühren und WDR-Einnahmen 2012



SPIEGEL: Haben Sie schon Fehler gemacht?

Buhrow: Ja, ich habe schon Fehler gemacht.

SPIEGEL: Sie schweigen ziemlich lange. Können Sie uns ein Beispiel geben?

Buhrow: Ich bin einmal schlecht vorbereitet in einen Termin gegangen. Das rächt sich sofort.

SPIEGEL: Was fällt Ihnen besonders schwer?

Buhrow: Mich zurückzuhalten. Die schlimmste Versuchung ist Aktionismus. Je größer die Aufgabe ist, desto gewaltiger ist der Sog zu zeigen, dass man da ist, dass man kraftvoll und entschlossen agiert. Dem zu widerstehen ist unvorstellbar schwer. Jede Zelle des Körpers schreit: Ich bin doch gewählt worden, man hat mir eine große Aufgabe anvertraut, ich muss doch jetzt sofort sichtbar zeigen, dass ich am Steuerrad bin. Aber stellen Sie sich vor, Sie sind Kapitän auf einer Segelyacht. Alle warten auf Kommandos, und Sie fangen an, das Ruder hektisch hin- und herzureißen. Ich musste mich zwingen, erst einmal zu lernen, bevor ich handle. Da musste ich komplett gegen meinen Instinkt angehen. Das hat mich unglaublich viel Kraft gekostet.

SPIEGEL: Solch einen Posten tritt man doch nicht an, ohne ein paar Ideen im Köcher zu haben. Wird nicht erwartet, dass Sie eigene Vorschläge präsentieren?

Buhrow: Wenn man solch einen Job annimmt, ist es entscheidend, dass man die eigenen Ideen zurückstellt, denn wo kommen die her? Aus dem Bereich, den man am besten kennt, in dem man sich sicher fühlt. Der Drang, sich in das Gewohnte zurückzuziehen, ist sehr stark. Doch das wäre auf dieser Hierarchieebene grundfalsch. Man muss im Denken loslassen von seinem Gebiet, muss sich 360 Grad umsehen und erkennen: Meine Aufgaben sind vielfältig. Sonst engt man sich selbst ein und frustriert die anderen Führungspersönlichkeiten. Die wollen nicht gegängelt werden von tollen Ideen ihres Chefs, die wollen Strategien. Das ist der Job.

SPIEGEL: Es gehört auch dazu, der Belegschaft zu sagen, dass gespart, gekürzt, umgebaut werden muss, wie Sie das vergangenen Dienstag auf der Betriebsversammlung tun mussten. Sie sprachen von einem gigantischen strukturellen Abgrund.

Buhrow: Das war der ungeschönte Blick auf die Realität. Ich musste die Dimension klar machen. Mein Gefühl ist, dass alle anerkannt haben, dass da ehrlich und ohne Drumherumgerede gemeinsam der Blick auf die Fakten geworfen wurde. Ich glaube, die Bereitschaft ist da, die Probleme anzugehen. Wir gehen den Weg mit dem Personalrat gemeinsam.

SPIEGEL: Nach Ihrer Wahl haben Sie einen Schlagler zitiert: „Ich bring die Liebe mit.“ Kann die Liebesbeziehung nicht ganz schnell einseitig werden, wenn die Kürzungen konkret werden?

Buhrow: Natürlich wird es schwer. Aber ich bestimme ja nicht allein von oben herab. Das macht schon ganz viel aus für das Gefühl der Kollegen: Bin ich irgendwelchen Beschlüssen ausgeliefert oder Teilhaber an dem Prozess?

SPIEGEL: Allein mit Sparen nach Rasenmähermethode ist Ihr Milliardenloch wohl kaum zu stopfen.

Buhrow: Es ist auch keine Dauerlösung, den Gürtel immer enger zu schnallen. Wir müssen eine Diät machen, damit der Gürtel wieder bequem passt. Sonst schnürt man sich die inneren Organe ab, nichts wird mehr durchblutet, man wird krank, und dann läuft gar nichts mehr. Die Rasenmähermethode ist nur eine Notmaßnahme für eine begrenzte Zeit, damit wir Luft kriegen, um strukturelle Maßnahmen zu ergreifen.

SPIEGEL: Zum Beispiel?

Buhrow: Wir müssen uns entscheiden, welche Bereiche wir weiterführen, auf welche Produkte wir verzichten – so wie ein Autokonzern, der auch manche Modelle aufgeben muss und andere, erfolgreichere, ausbaut.

SPiegel: Sie haben angekündigt, nächstes Jahr 50 Ihrer weit über 4000 Stellen abzubauen, wobei schon 39 durch Verrentung wegfallen. Finden Sie das ambitioniert?

Buhrow: Ja, für uns ist das fast wie ein Stellenstopp. Mein Mantra lautet: immer nur so viel auf die Schippe nehmen, wie wir auch stemmen können. Das Schlimmste ist doch, wenn man etwas verkündet, es nicht durchhalten kann, und dann wird es durchsiebt mit lauter Ausnahmen. Es wäre dumm zu sagen, eine Stelle wird aus Prinzip nicht neu besetzt. Manche sind notwendig, andere weniger. Statt Prinzipienreiterei ist mir viel wichtiger, dass jetzt der Einstieg in den Umbau startet. Wenn wir das nicht tun, fahren wir gegen die Wand.

SPiegel: Bislang geht die Presse gnädig mit Ihnen um. Das kann aber rasch umschlagen, wenn Sie konkret sagen, wo Sie sparen – und bei Programmeinschnitten landen. Ertragen Sie Kritik?

Buhrow: Schon als „Tagesthemen“-Moderator wurde ich unweigerlich von allen Seiten kritisiert. Von dem Tag an, als ich den Job hatte, war mein Skalp auf einmal wertvoll. Ich war, auch für die journalistischen Kollegen, ein Promi. Und wer den Skalp erjagt, hat eine Trophäe. Doch ich habe da eines gelernt: Wenn der Kern deines Charakters angegriffen wird, dann mach keinen Millimeter Kompromiss! Dann schalte auf Angriff! Weil das, was du in deinem Innersten bist, am Ende und auch für deinen Job das einzig Wichtige ist. Sich selbst zu verleugnen ist das Rezept für Scheitern. Und das habe ich hier am ersten Tag den Kollegen gesagt: Lasst euch nicht kleinreden. Ihr macht ein tolles Produkt.

SPiegel: Wissen Sie, was gerade in Ihrem Dritten, dem WDR-Programm, läuft?

Buhrow: Nein.

SPiegel: „Nashorn, Zebra & Co.“ Und danach: „Panda, Gorilla & Co.“ Später dann: „In aller Freundschaft“, „Mord ist ihr Hobby“, abends noch ein elf Jahre alter „Tatort“? Ist das Ihr „tolles Produkt“?

Buhrow: Ich bin viel rumgereist in den vergangenen Wochen, aber da habe ich kein einziges Mal gehört, euer WDR-Programm ist zu langweilig und zu rückwärts-gewandt. Ich höre immer, macht mehr Regionales! Und was die Wiederholungen angeht: Ich hätte auch gern mehr Geld für Erstproduktionen.

SPiegel: In ihrem Hauptprogramm fällt der ARD auch nicht viel ein. Da wird die Uraltshow „Dalli Dalli“ wiederbelebt. International gefeierte US-Serien wie

„Breaking Bad“, „Homeland“ oder „The Wire“ sucht man dagegen vergebens.

Buhrow: Diese Serien sind toll. Meine Tochter schaut „Breaking Bad“. Ich weiß, dass solche Serien süchtig machen. Aber sie sind extrem teuer, und sie haben meist nicht besonders tolle Quoten. Ich glaube, es ist ein

wo sie wollen. Wir haben bisher zu viel in Säulen gedacht – Radio, Fernsehen, Internet –, und diese Säulen müssen verschmelzen, auch weil dadurch wiederum neue Formate entstehen, an die wir jetzt noch gar nicht denken. Nehmen Sie die „Tagesschaum“-Reihe mit Friedrich Küppersbusch. Die ist als Idee nicht allein fürs Fernsehen oder fürs

Internet entstanden, sondern, inhaltlich begründet, crossmedial. Ganze Bereiche sollen vernetzt werden und zusammenarbeiten und nicht nur einmal in der Woche miteinander reden.

SPiegel: Nervt Sie eigentlich die öffentliche Kritik an der ARD?

Buhrow: Ja, die nervt sogar deutlich. Aber ich glaube, dass das ein bisschen eine Modeerscheinung ist. Jahrzehntlang war der öffentlich-rechtliche Rundfunk das Nonplusultra, wenn man da landete, war das großartig. Jetzt ist es auf einmal intellektuelle Mode, auf die ARD einzuhaufen und sich darüber zu amüsieren, dass sie sich manchmal noch nicht einmal wehrt. Nein, zum Teil peitscht sie noch selbst auf sich ein. Mich nervt das Reflexartige der Kritik, und sie wiederholt sich auch. So langsam kommen wir aber in eine Phase, wo es sich ein bisschen totläuft.

SPiegel: In einer Medienlandschaft, in der die Branche über ganz andere Dinge redet, als 50 von 4000 Stellen nicht wiederzubeseetzen, ist vielleicht verständlich, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk von vielen

als Komfortzone empfunden wird. Da sitzen viele Menschen dank Gebührentmilliarden in einem warmen Nest und beschweren sich über jeden Luftzug.

Buhrow: Noch einmal: Im WDR ist das ja der Einstieg in den Umbau. Da kann man immer sagen, das ist zu wenig. Aber in der durch die Sofortmaßnahmen gewonnenen Zeit werden wir konsequent an diesen strukturellen Umbau rangehen. Wir stehen erst am Anfang, müssen uns fragen: Was können, was wollen wir noch selbst machen? Das muss ich aber mit dem Personalrat, mit der Belegschaft gemeinsam machen. In zwei Jahren sitzen Sie unter Garantie hier und beschweren sich, dass die Qualität leidet.

SPiegel: Bei Frust haben Sie ja Ihre Gitarre und Bob Dylan.

Buhrow: Von dem gibt es übrigens eine schöne Zeile in dem Song „It's Alright, Ma“, die gerade ganz gut auf mich passt: „He not busy being born is busy dying.“ Wer nicht bereit ist, neu geboren zu werden, der ist dabei, zu sterben.

SPiegel: Herr Buhrow, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



MONICA SANDER / WDR



MICHAEL BOHME / WDR

WDR-„Morgenmagazin“, -„Tatort“: „Ein tolles Produkt“

Fehlschluss zu glauben, wir kaufen diese Serien, und dann sind alle Probleme gelöst.

SPiegel: Also: „Weiter so, ARD“?

Buhrow: Unser Programm ist viel besser, als es die öffentliche und auch Ihre Kritik jetzt nahelegt. Aber das Erste kann ruhig etwas frecher sein, das muss nicht die „Traumhochzeit“ sein. Ich hätte es etwa klasse gefunden, wenn Olli Dittrich sein Konzept fürs „Frühstücksfernsehen“ der ARD schon viel eher hätte durchsetzen können. Doch Veränderung geht nicht zuerst und allein über Konzepte, sondern auch über Köpfe. Man muss die Leute das machen lassen, worin sie gut sind, wo sie selbst hinwollen.

SPiegel: Sie wollen ein Kreativ-Volontariat einführen. Was soll das sein?

Buhrow: Wir möchten künftig nicht nur Journalisten ausbilden, sondern auch Gag-Schreiber, Comedians, Drehbuchautoren.

SPiegel: Wie wollen Sie den WDR überhaupt dazu bringen, neue Programmideen zu entwickeln?

Buhrow: Die Hauptherausforderung ist, dass wir in ein neues Zeitalter gehen, in dem die Kunden konsumieren, wann und