

 rowohlt repertoire

Leseprobe aus:

Daniel Goeudevert

Wie ein Vogel im Aquarium

Aus dem Leben eines Managers

Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf
www.rowohlt.de/repertoire

Inhalt

Vorwort	9
Kindertage	
Ein Kind mit roten Haaren	21
Sommer in Fépin	24
Die Schule des Lebens	
Vom Anderssein	33
Das Selbstbewußtsein des Kugelstoßers	39
Eine einzige Liebe	44
Lehrjahre	
Die Kunst des zweiten Blicks	53
Die Entdeckung des Anderen	57
Im Schlafanzug zum Morgenappell	63
Citroën oder Wie alles anfang	
Kunden in der Küche	71
Eine ungewöhnliche Karriere	78
Der jüngste «General» in Deutschland	86

Renault oder Wie ich das Stolpern lernte

Der Schreibtisch des Monsieur Dreyfus	95
Mein deutsches Schicksal	100
Guinness und Sauna	110

Ford oder Der Topmanager im Spiegelkabinett

Der Mann mit der Davidoff	119
Auf dem Schleudersitz	131
Der Kanzler und der Katalysator	147
Die Zukunft gehört dem Visionär	163
Der «Nestbeschmutzer»	180

Volkswagen oder Der Beginn der neuen Zeit

Ehrgeiz und Eitelkeit	195
Gorbatschow in Wolfsburg	204
Der Zukunftsbauer: Carl Hahn	210

Der neue Anfang oder Die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer

Der gebildete Manager	229
Management und Intuition	236
Der bescheidene Manager	245

Kindertage

Auf jeden Fall hat die herrliche Wärme, die über meiner Kindheit herrschte, keinerlei Ressentiments in mir aufkommen lassen. Ich lebte in begrenzten Verhältnissen, aber auch in einer Art Genuß.

Albert Camus

Ein Kind mit roten Haaren

Anfang des Jahres 1942 wurde ich in Reims, Zentrum der Champagne und Metropole der Champagnerherstellung, geboren. Ich sollte Francis heißen.

Auf dem Weg zum Rathaus, wo er meinen Namen melden sollte, begegnete mein Vater einem Freund, dem er stolz von der Geburt seines Sohnes erzählte, den er sich so lange schon gewünscht hatte.

«Wie soll er denn heißen?» fragte der Freund.

«Francis», antwortete mein Vater.

«Um Gottes willen!» rief der Freund entsetzt. «Das ist ja ein furchtbarer Name.»

«Wie soll ich ihn denn nennen?» fragte mein Vater verstört.

«Nenn ihn doch Daniel! Der Name wäre viel besser», erwiderte der Freund mit Bestimmtheit.

Mein Vater ließ sich überreden, und so erhielt ich den Namen Daniel.

Mein Vater war Gendarm, Mitglied eines traditionsreichen Gendarmeriekorps, das bereits unter Napoleon gegründet worden war, um die Landbevölkerung zu unterstützen.

Tag für Tag war er mit dem Fahrrad unterwegs zu den einsamen Gehöften, eine Arbeit, die schlecht bezahlt wurde. Er machte nie viele Worte, war aber sehr hilfsbereit. Seine Kontakte zur ländlichen Bevölkerung halfen uns, den Krieg zu überstehen; als es in den Geschäften kaum noch etwas zu kaufen gab, brachte er abends, wenn er heimkam, immer etwas zu essen mit.

An die frühe Zeit meiner Kindheit habe ich nur sehr spärliche Erinnerungen. Vorlaut und frech soll ich gewesen sein. Meine Mutter erinnert sich noch heute an manch peinliche Situation, in die sie durch mich geriet.

So kam beispielsweise eine Frau aus der Nachbarschaft regelmäßig, um unsere Nähmaschine auszuleihen. Meinen Eltern war ihr häufiges Erscheinen nicht recht, doch behielten sie ihren Unmut für sich. Ich kannte solche Hemmungen nicht. Und als die Frau eines Tages wieder erschien, glaubte ich sie aufklären zu müssen: «Sie wollen also schon wieder die Maschine holen», stellte ich mißbilligend fest und fügte hinzu: «Das ist das letztmal, daß Sie diese Maschine bekommen. Sie gehen uns auf den Zwirn.»

Meine Mutter brachte diese Szene in große Verlegenheit, und sie vermied es fortan, mich an häuslichen Gesprächen zu beteiligen.

Aus heutiger Perspektive sehe ich in meinem frechen Mundwerk den Versuch eines Kindes, seine Männlichkeit einzuklagen und wahrnehmbar zu machen. Ich wurde erzogen wie meine zwei älteren Schwestern, eben wie ein Mädchen. Dazu gehörte auch, daß meine Mutter sich weigerte, mein Haar schneiden zu lassen, das mir in langen roten Locken über die Schultern fiel.

Statt mich nun zurückhaltend zu geben und die Aufmerksamkeit der Leute nicht gleich auf mein ungewöhnliches Aussehen zu lenken, betonte ich dieses noch durch mein extrovertiertes Auftreten. Ich ging auf alle möglichen Menschen zu, klopfte ohne Hemmungen an die Türen ihrer Häuser, nur um mich mit ihnen zu unterhalten. Ich hungerte nach menschlichen Kontakten.

Als General Eisenhower 1945 in einer Schule in Reims sein Hauptquartier errichtete, schloß ich Freundschaft mit einem schwarzen amerikanischen Soldaten, der meine Anhänglichkeit mit Kaugummi und Schokolade belohnte.

Wir wohnten in der Nähe der Kaserne, und auf meinen täglichen Besuchsrunden beehrte ich auch die Frau des Capitaine, in dessen Korps mein Vater Dienst tat.

Ich traf sie später wieder, und da erzählte sie mir, wie großmütig ich mich gezeigt hätte, als sie einmal die gewöhnlich für mich bereitgehaltenen Bonbons vergessen hatte. «Also, wenn Sie heute keinen haben, dann geben Sie mir morgen eben zwei, und dann ist das in Ordnung», soll mein Angebot gelautes haben.

Mit sechs Jahren erreichte ich endlich, daß meine Mutter mich zum Friseur schickte und ich einen kurzen männlichen Haarschnitt bekam.

Sommer in Fépin

Die Sommermonate verbrachte ich bei meinen Großeltern in Fépin, einem kleinen Dorf mit zweihundertfünfzig Einwohnern am Ufer der Meuse in den französischen Ardennen. Ohne Zweifel habe ich in Fépin das Beste für mein Leben gesammelt. Es war ein einfaches und naturverbundenes Dasein, das meine Großeltern führten. Sie bewohnten ein kleines Haus mit Garten, und in den ersten Jahren, die ich dort verbrachte, gab es weder fließendes Wasser noch elektrisches Licht. Als eines Tages elektrische Leitungen gezogen wurden, muß ich den armen Installateur so geärgert haben, daß er erregt von seinem hohen Mast herunterstieg, mich packte und mich mit meinen kurzen Hosen in die Brenneseln steckte. «Wenn Sie den Bengel nicht einsperren, steige ich nicht mehr auf den Mast», drohte er meiner Großmutter.

Zu den Kindern des Dorfes hatte ich kaum Kontakt. Für sie blieb ich ein Fremder, der Stadtjunge, dem man zeigen mußte, wer hier im Dorf das Sagen hat. Sie sangen Spottlieder auf meine roten Haare, sperrten mich ein und machten sich auf jede erdenkliche Weise über mich lustig.

Auch deshalb überfiel mich während der Sommermonate zuweilen ein Gefühl der Einsamkeit. Ich vermißte meine El-

tern und wußte nicht, was ich mit mir selbst anfangen sollte. Aus lauter Langeweile dachte ich mir allerlei Spiele aus. Eines dieser Spiele bestand darin, daß ich von der Brücke, die über die Eisenbahnlinie führte, kleine Steinchen auf die Schienen warf. Durch beharrliches Üben brachte ich es dabei zu einer hohen Treffsicherheit. Als ich vor einigen Jahren nach Fépin kam, fand ich die Brücke wieder und konnte zu meiner großen Genugtuung feststellen, daß ich die kleine Kunst der Kindheit immer noch beherrschte.

Die Einsamkeit meiner Tage war vorbei, wenn Großvater am späten Nachmittag von der Arbeit heimkam. Er arbeitete in einer Gießerei und mußte jeden Morgen zehn Kilometer auf einem alten Fahrrad zurücklegen, um zu seiner Arbeitsstelle zu gelangen. Nachmittags gegen vier Uhr kehrte er wieder zurück.

Großmutter und ich erwarteten ihn meist schon auf der Bank vor dem Haus. Wenn ich das vertraute Klicken seiner genagelten Schuhe auf dem Kopfsteinpflaster hörte, wußte ich, daß er gerade auf der Straße, die einige Meter oberhalb des Hauses verlief, vom Fahrrad gesprungen war, weil das Rad keine Bremsen hatte, und sich gleich darauf das Gartentor öffnen würde. Großvater war wieder da.

Während er in der Küche seinen Kaffee trank, erzählte er meiner Großmutter, was in der Gießerei alles vorgefallen war. Obwohl ich die Leute gar nicht kannte, von denen er sprach, und meist nur wenig von allem verstand, genoß ich diese Stunde der Erzählung.

An den Wochenenden verbrachte er meist den ganzen Tag in den Wäldern, die sich rings um das Dorf zogen. Er liebte die Natur, mit der ihn eine tiefe innere Beziehung ver-

band – eine Innigkeit, die mich beeindruckte und nicht ohne Einfluß auf mich blieb.

Das Wappentier der Ardennen ist ein Wildschwein, und mein Großvater besaß im besten Sinne den Charakter eines Wildschweins. Er war sehr zurückhaltend, sprach nur wenig; an ihm sah ich, daß es nicht unbedingt vieler Worte bedarf, um seine Gefühle mitzuteilen – eine Erfahrung, die ich allerdings in bezug auf mich selbst nicht unbedingt beherzigte.

Eines Sonntags nahm er mich mit in den Wald zum Holzschlagen. Er belieferte einen großen Teil der Dorfbewohner mit Holz, weil der Lohn in der Gießerei eher knapp bemessen war. Großmutter hatte uns Linsensuppe mitgegeben.

Während Großvater noch mit dem Schlagen des Holzes beschäftigt war, bekam ich Hunger. Ich setzte mich hinter einen Holzstoß und begann, von der Linsensuppe zu kosten, und im Nu war der Blechtopf leer.

Ein wenig später kam mein Großvater müde und hungrig von der Arbeit zu unserer Raststelle. «Komm, Daniel, jetzt essen wir», sagte er in erwartungsvoller Vorfreude auf die leckere Linsensuppe. Ich zog es vor, mich eiligst in den Wald zu verdrücken und nur zwischen den Baumstämmen hindurch einen Blick auf den schimpfenden Großvater zu riskieren, der voller Wut alles zusammenpackte und nach Hause marschierte.

Meine Großmutter war überrascht von unserer vorzeitigen Rückkehr.

«Warum seid Ihr schon zurück?» fragte sie.

«Ich habe Hunger», erwiderte mein Großvater brummig. «Der Bengel hat alles allein aufgegessen.»

In deutlicher Erinnerung sind mir die gemeinsamen Abende. Nach dem Abendessen, das meistens schweigend eingenommen wurde, setzten wir uns in der Küche um den eisernen Ofen. In dieser Gegend waren auch die Sommer kühl, und während es draußen dunkel wurde, verbreitete das Feuer eine behagliche Wärme.

Meine Großeltern sprachen über den Garten, die Tiere und die Vorkommnisse im Dorf. Gebannt lauschte ich ihren Erzählungen und wünschte mir, die Zeit anhalten zu können. Diese Stunden im Land der Dämmerung hätten für mich ewig dauern können. Von Schlafen wollte ich gar nichts hören. Erst wenn meine Großeltern schlafen gingen, war auch ich bereit, ins Bett zu gehen. Durch die Wand meiner Kammer konnte ich ihre Stimmen hören, wenn sie im Schlafzimmer ihre Gespräche fortsetzten – eine sanfte, harmonische Melodie, die mich in den Schlaf wiegte.

Es war eine kleine, überschaubare Welt, in der sie lebten – die Welt, in die sie hineingeboren worden waren und in der sie starben. Eine Welt, für die sie Verantwortung empfan- den, weil sie in ihr wurzelten. Eine Welt, die über Erzäh- lungen und Erfahrungen weitergegeben wurde an die näch- ste und an die übernächste Generation. Ich habe das Glück der Kindheit noch erfahren können, in der ein Großvater Ge- schichten erzählt – und zugleich sind spätestens in meiner Generation die Brüche vollzogen worden. Mein Leben ließ mich nirgendwo mehr feste Wurzeln schlagen. Ich lebte in Paris, Köln, Wolfsburg, in Genf und in Südfrankreich. Ich führe auch heute ein Leben an vielen Orten gleichzeitig. Als Kind hatte ich eine Welt ohne Elektrizität kennengelernt – heute organisiere ich Multimedia-Kongresse. Mein Leben

besteht nicht mehr wie das meines Großvaters aus Kontinuitäten, sondern aus Simultanitäten. Und sosehr ich in diesem Leben auf meine Art «zu Hause» bin, so weiß ich doch: die Verantwortlichkeit für die jeweils konkrete Umgebung, die aus Bindung resultiert, ist geschwächt, wenn man diese gleichsam nur noch im Teilzeit-Leben bewohnt. Die Erfahrungen, die ich aus meinem Leben an meine Kinder habe weitergeben können, sind ungleich abstrakter und vermittelter als das, was ich von meinem Großvater gelernt habe. Jene Kette, die über Generationen hinweg weitergegeben wurde, ist mit meiner Generation gerissen.

Wenn Großvater Anfang September die störrischen Schafe von der Wiese zurück in den Stall zu treiben versuchte, war der Sommer vorbei. Bald darauf kamen meine Eltern, um mich abzuholen. Ich freute mich auf diesen Tag, denn ihre Ankunft war jedes Jahr Anlaß für ein großes Familientreffen.

Ehe ich als kleiner Supermann auf der Bildfläche erschienen war, hatten meine Großeltern und die Familien der Schwestern meiner Großmutter einander kaum noch besucht. Jahrzehnte zuvor hatte der Streit über eine alte Anrichte, die von meinem Großvater angeblich widerrechtlich verkauft worden war, die Familie entzweit. Heute mag man über die Nichtigkeit eines solchen Anlasses nur lachen, damals aber konnten solche Fragen offensichtlich zu einer richtigen Familienfehde führen. Dank meiner Freude, mit Menschen zusammenzusein, gelang es mir, meine Großmutter mit ihren Schwestern zu versöhnen. Und auch meine andere Großmutter, die Mutter meines Vaters, die im selben Dorf lebte, nur etwa fünfzig Meter vom Haus meiner Großeltern

entfernt, und zu der trotz der engen Nachbarschaft kein Kontakt bestand, führte ich heim in die Familie.

Wenn wir dann am Ende des Sommers alle im Hause meiner Großeltern zusammenkamen, war ich glücklich. In späteren Jahren, als ich schon eine öffentlich bekannte Person geworden war, fanden an diesem Tag meist lebhaftes Auseinandersetzen darüber statt, wer mich denn nun eigentlich erzogen und damit das Fundament für das gelegt hatte, was aus mir geworden war. Meine Schwestern behaupteten, sie und die Großeltern hätten sich hauptsächlich um mich gekümmert, was meine Mutter selbst in ihrem fortgeschrittenen Alter noch heftig erregen kann. Wenn Erziehung bedeutet, Liebe zu geben, dann kann ich nur feststellen, daß mir Liebe in verschwenderischem Maße geschenkt wurde – von den Eltern, den Großeltern und besonders von meinem Vater. Ich war immer sein Lieblingskind.

Die Schule des Lebens

Aber ich habe nun lange genug gelebt, um zu
erkennen, daß Anderssein Haß erzeugt!

Stendhal

Vom Anderssein

Mit fünf Jahren kam ich in die Schule, in die Vorschulklasse, die meine ältere Schwester als Lehrerin unterrichtete. Ich weiß nicht mehr, ob sie besonders streng war, in ihrem Auftreten glich sie meinem Vater und verhielt sich eher reserviert. Daß ich besonderes Vergnügen an ihrem Unterricht hatte, glaube ich allerdings auch nicht. Eines Tages hatte ich Streit mit einem älteren Schüler. Vermutlich hatte ich ihn gereizt, er packte mich jedenfalls an meinem Schal und würgte mich. Als ich abends meinem Vater davon erzählte, reagierte in ihm der Gendarm – nur mit Mühe konnte ich ihn davon abhalten, eine Untersuchung einzuleiten. Noch Tage danach sprach er von dem Bösewicht, der mich gewürgt hatte. Ich hütete mich fortan, zu Hause noch einmal von schulischen Reibereien zu berichten.

Nach dem ersten Schuljahr wechselte ich in eine Schule, die von einem katholischen Orden geführt wurde.

In unmittelbarer Nähe des Schulgebäudes befand sich eine Kirche, und zuweilen holte sich der Pfarrer einige Schüler aus dem Unterricht als Meßdiener. Jeder drängte sich zu dieser Aufgabe, man versäumte den Unterricht und verdiente obendrein auch noch ein paar Centimes dabei.