

NZZ am Sonntag
08. Oktober 2006
«**Zweifeln hat etwas Sinnliches**»

Dick Marty ist ein Überzeugungstäter. Er kämpft gegen Mafia und CIA und will jetzt Guantánamo besuchen. Mario Gmür hat ein Buch über das Zweifeln geschrieben. Wie viel Überzeugung braucht der Mensch?

NZZ am Sonntag: Jedes politische System, jedes Unternehmen braucht Anführer, um etwas zu bewegen. Wer ist für Sie ein guter Führer?

Mario Gmür: Ich habe eine Abneigung, diese Frage zu beantworten. Das Wort «Führer» ist historisch belastet. Je genauer man hinschaut, desto mehr bekommen die Standbilder Kratzer. Zudem gibt es neben den «grossen» Führern Tausende von stillen Führern, die unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft lenken, die ausgezeichnete Qualitäten haben und von denen man nicht spricht.

Dick Marty: Ich würde eher das Wort «Leader» gebrauchen. Leader ist eine Funktion, nicht ein Status. In jeder Gesellschaft braucht es Leader. Für mich war de Gaulle ein Leader, der mit seiner Kraft und seinem Willen ein Land positiv verändert hat, ja es wahrscheinlich gerettet hat. Er war fundamental ein Demokrat, weil er am Schluss gespürt hat, dass die Mehrheit nicht mit ihm war - und wenige Stunden später war er weg.

Gmür: Zu den grossen Führern des letzten Jahrhunderts darf man sicher auch Churchill zählen - durch seine Kompetenz, seine Unbeirrbarkeit und seinen ausserordentlichen Mut.

Interessanterweise nennen Sie beide verstorbene Persönlichkeiten. Gibt es keine lebenden Leader?

Marty: Wer mir sehr imponiert, ist Louis Gallois, der langjährige Präsident der französischen Eisenbahnen SNCF. Er wurde, bereits auf dem Weg in die Pensionierung, von der Regierung geholt und avancierte zum Retter des Airbus. Ein Mann, der als echter Leader und nicht als «patron arrogant» auftritt. Er hat immer für ein sehr moderates Salär gearbeitet. Man braucht nicht 20 Millionen zu verdienen, um ein guter Leader zu sein.

Gmür: Es gibt auch völlig ungeeignete Führer, die trotzdem Führungsqualitäten beweisen. Der Regisseur Christoph Marthaler zum Beispiel, der das Zürcher Schauspielhaus geleitet hat, ist wohl der Inbegriff eines Chaoten. Trotzdem hat er ein Team so geführt, dass es preisgekrönte Aufführungen zustande brachte.

Was zeichnet einen «guten Führer» aus?

Gmür: Ein guter Führer ist einer, der persönlich nicht auf Gefolgschaft angewiesen ist. Er muss die Fähigkeit haben, sich mit seinen Mitarbeitern zu solidarisieren, gleichzeitig braucht er auch den Mut zur Einsamkeit. Den Mut, eine Überzeugung auch im Sturm aufrechtzuerhalten, wenn man alle gegen sich hat.

Marty: Ein echter Leader braucht keine äusseren Merkmale oder besondere hierarchische Regeln, er wird spontan von allen akzeptiert.

Ob man ihn mag oder nicht - Christoph Blocher ist ebenfalls ein Leader. Durch welche Eigenschaften gelingt es ihm, die Leute für sich und seine Ideen zu begeistern?

Marty: Er begeistert nicht nur, er verärgert auch wahnsinnig viel Leute.

Gmür: Herr Blocher ist jemand, der polarisiert. Aber innerhalb seiner Partei ist er zweifellos ein erfolgreicher Leader. Er greift Stimmungen auf, in denen seine Botschaft eine Resonanz erhält. Zweitens pflegt er eine für seinen Erfolg nützliche Eigenschaft: Er lässt sich nicht in Schuldgefühle verstricken. Wenn ihm etwas vorgeworfen wird, bestätigt er den Vorwurf und fährt weiter. Diese Unbeirrbarkeit und innere Sicherheit, gestützt durch seine materiellen Verhältnisse, sind gute Voraussetzungen, um eine Botschaft mutig zu vertreten und Niederlagen einstecken zu können.

Marty: Die äussere Stärke widerspiegelt nicht immer die innere Stärke. Ich habe einmal einen sehr bekannten Wirtschaftsführer im engen Kreis erlebt und war schockiert über das Bild, das überhaupt nicht jenem in der Öffentlichkeit entsprach. Er musste eine Rede halten und war ganz nervös. Erst als er hinter dem Pult stand, hatte er wieder seine Maske auf.

Gmür: Leider sind auch Hochstapler gute Führer, die auf den Schein spezialisiert sind und wenig Substanz verkörpern - wie man das bei vielen Firmen sieht.

Marty: Betrüger können sich meist sehr gut verkaufen. Von ihnen habe ich als Staatsanwalt eine ganze Reihe kennengelernt.

Gmür: Wichtig ist die Unterscheidung zwischen «guten» und «erfolgreichen» Führern. Das Zweite ist eine Frage der Konstellation. Helmut Kohl wird wohl als grosse Figur in die Geschichte eingehen, weil er zum richtigen Zeitpunkt deutscher Bundeskanzler war - bei der Wende 1989. Helmut Schmidt, sein Vorgänger, dem er intellektuell kaum gewachsen war, wird hingegen eine Fussnote in den Geschichtsbüchern bleiben.

Im Alltag werden wir weniger durch Leader als durch Gesetze, soziale Kontrolle, moralische Kodizes gelenkt. Wie viel Führung braucht der Mensch?

Marty: Ich fürchte, je individualistischer der Mensch wird, desto mehr Regeln braucht er. Je kompakter eine Gesellschaft funktioniert, desto weniger Regeln hat sie. Diese Entwicklung hat bei uns eine negative Dynamik bekommen, und ich frage mich, ob es nicht eine gewisse Unfähigkeit des Menschen gibt, mit dem Wohlstand umzugehen. Wenn die Menschen in Freiheit leben und nicht mehr um ihre Existenz kämpfen müssen, verlieren sie offensichtlich wichtige Aufgaben.

Andere Frage: Wie schützt man sich davor, ein blosser Mitläufer zu werden?

Gmür: Es gibt Menschen, die von Natur aus dagegen immunisiert sind. Sie haben eine Fähigkeit, ihren eigenen Standpunkt zu suchen und nicht unkritisch mit der Masse zu gehen. Vom Mitläufertum geht der grössere Terrorismus aus als vom fanatischen Einzeltäter. Der Einzeltäter ist für den Staatsanwalt fassbar, die Masse nicht.

Marty: Das war die Lehre, die ich von General Della Chiesa übernommen habe, dem Chef der italienischen Terrorismusabwehr während der siebziger Jahre: Die Terroristen sind Spinner, Einzelpersonen - das Gefährliche sind die Sympathisanten darum herum, sie geben den Terroristen Sauerstoff. Deswegen ist die Politik von Präsident Bush so absurd: der Irak-Krieg und die Billigung des Libanon-Krieges - das führt zu einer riesigen Sympathiebewegung und schafft neue Terroristen!

Gmür: Wenn jemand keine natürliche Abwehr gegen das Mitläufertum hat, braucht es die Fähigkeit, zu zweifeln, die Fähigkeit, Fragen zu stellen, die Bereitschaft, aus neuen Erfahrungen zu lernen und sich anderen Argumenten zu öffnen. Das alles müsste auf dem Rezeptblock

stehen. Vielleicht müsste man in der Schule ein Praktikum in Ethik einführen, wo man lernt, Kritik zu üben und ohne Scham einen Einzelstandpunkt zu vertreten.

Marty: Beginnt das nicht schon früher, zu Hause? Wenn Kinder rebellieren, sollten die Eltern versuchen, zu erklären, warum sie etwas verlangen. Und auch einmal sagen können: Wahrscheinlich hast du auch recht.

Herr Marty, erlauben Sie sich Zweifel bei Ihrer Arbeit?

Marty: Ich bin ständig von Zweifeln begleitet. Die leuchten bei mir wie Warnlämpchen. Jedes Mal muss ich meine Checkliste durchgehen: Ist es richtig, was ich mache? Natürlich benötigt man auch eine Linie - wer zu viel zweifelt, ist handlungsunfähig. Aber Leute, die keine Zweifel haben, sind gefährlich. Man muss fähig sein, zuzugeben, dass man falsch lag. Als Staatsanwalt war ich ein Hardliner in der Drogenpolitik und überzeugt, dass die Repression des Konsums die richtige Lösung sei. Plötzlich habe ich gemerkt, dass diese Politik total falsch ist. Aufgrund meiner Erfahrung bin ich dann zur gegenteiligen Auffassung gelangt.

Wie hat Ihr Umfeld reagiert?

Marty: Meine frühere Position war viel populärer. Hier liegt auch die Gefahr, dass man - weil etwas populär ist - auf dieser Linie weiterfährt. Viel wichtiger als die Zustimmung der Leute ist aber, dass ich mich morgens im Spiegel anschauen kann. Deswegen bin auch ich zeitweise einsam.

Macht Ihnen Einsamkeit etwas aus?

Marty: Ich habe kein besonderes Vergnügen daran. Als ich den Bericht über CIA-Gefängnisse in Europa verfasst habe, habe ich gelernt, was Einsamkeit bedeutet. Ich hatte praktisch keine Mittel für meine Untersuchung, nur einen jungen Mitarbeiter - auf der andern Seite waren die CIA und alle europäischen Regierungen, die mich aktiv oder passiv angelogen haben. Es war eine grosse Disproportionalität.

Gmür: David gegen Goliath.

Marty: Ja, die Kollegen haben mich zum Teil mitleidsvoll belächelt. Niemand hat erwartet, dass ich etwas finde - ich auch nicht. Es war eine «mission impossible». Als ich die 80 Seiten schrieb, hatte ich ständig Zweifel, kam aber immer wieder zur Überzeugung: Nein, ich bin auf dem richtigen Weg. Das gab mir die Kraft weiterzumachen. Und plötzlich kam dieses Geständnis von Präsident Bush, es gebe Geheimgefängnisse ausserhalb der USA und von Guantánamo. Ich hätte mir kein besseres Label träumen können: Es war genau das, was ich immer behauptet habe. Und demnächst werden wir wahrscheinlich von der Bundesanwaltschaft erfahren, dass ein Flugzeug mit einer nach Italien verschleppten Person die Schweiz überflogen hat - ebenfalls eine Aussage aus meinem Bericht.

Gmür: Ich gratuliere Ihnen. Das ist eine an Zweifeln geprüfte Überzeugung. In meinen beiden Berufen als Psychiater und Autor bin ich ebenfalls einsam. Psychiater ist ein Beruf, der wenig spektakuläre Erfolge zeitigt - im Unterschied zum Chirurgen. Manchmal läuft man Gefahr, eine Überzeugung zu entwickeln, damit man eine Orientierung hat. Aber man muss sich bewusst sein, dass es immer eine Ad-hoc-Überzeugung ist, die auch falsch sein könnte. Und am Ende der beruflichen Karriere riskiert man sogar die Frage, ob man nicht vielleicht alles falsch gemacht hat. Es ist die ehrlichste Frage, die man sich im Leben stellen kann.

Stellen Sie sich diese Frage?

Gmür: Ja. Oft fällt mir Jahre später zu einem Patienten ein, dass ich diesen vielleicht falsch behandelt habe. Das Zweifeln hat für mich teilweise eine geradezu sinnliche Komponente. Aus Psychohygiene habe ich mir für den Fall, dass etwas schief läuft, den Satz zurechtgelegt: Es war aber eine interessante Lebenserfahrung.

Sie plädieren für Zweifel. Warum fällt es uns oft so schwer, Überzeugungen zu hinterfragen?

Gmür: Weil Zweifel als Ausdruck von Schwäche oder Unmännlichkeit interpretiert wird.

Fällt Männern das Zweifeln schwerer als Frauen?

Gmür: Wahrscheinlich schon. Aber die Frauen arbeiten kräftig daran, sich auch hier anzupassen.

Marty: Ich halte die Abwesenheit von Zweifeln für ein Zeichen von Schwäche. Es braucht Stärke, um mit Zweifeln leben zu können. Aber es ist der Preis der Freiheit: Nur der ist ein freier Mensch, der sich Fragen stellt und Zweifel hat.

Aufgezeichnet von Urs Rauber