

„Ich kann ohne Wale leben“

SPIEGEL-Reporter Jürgen Neffe über den Greenpeace-Geschäftsführer Thilo Bode



Thilo Bode

ist seit Anfang September Geschäftsführer in der Zentrale von Greenpeace International in Amsterdam. Dort hat er eine ähnlich heikle Aufgabe vor sich wie seinerzeit im deutschen Büro in Hamburg. Innerhalb von sechs Jahren hatte Bode an der Elbe den zerstrittenen Klub von Umweltprotestlern zum professionellen Ökounternehmen umgebaut. Die deutsche Sektion, mit gut 100 Mitarbeitern, nahm im vergange-

nen Jahr rund 70 Millionen Mark ein. Für Greenpeace International arbeiten weltweit etwa 1000 Aktive, bei einem Budget von 140 Millionen Dollar. Bode, 48, der im Ruf steht, ein harter Sanierer zu sein, will bis zu zehn Prozent der Stellen einsparen. Seit seiner Verhaftung beim Protest gegen chinesische Kernwaffenversuche in Peking ist der Nobody zum Darling der Medien geworden. „Unser Sieg“, sagt er zum Kampf gegen französische Atomtests auf Mururoa, „liegt in der Niederlage.“

Mögen ihn andere auch zum „Mr. Greenpeace“ erklären, zum Chef einer „Weltmacht“ verklären oder mit dem Papst vergleichen – Thilo Bode, 48, wehrt sich nicht, aber er ziert sich: „Es geht hier nicht um mich.“

Kokett? Auch. Seit der ökologisch unvorbelastete Ökonom als namenloser Quereinsteiger bei Greenpeace Deutschland aufgeräumt hat und dafür trotz aller Vorbehalte gegen das deutsche Wesen Anfang des Monats zum Geschäftsführer bei Greenpeace International aufgestiegen ist, gefällt er sich in der Rolle des bescheidenen Stars.

„Die Medien“, sagt Bode wie zur Entschuldigung, „brauchen halt Helden.“

Je mehr Kameras auf ihn gerichtet sind, desto teilnahmsloser wirkt er – als ob ihm der passende Treibsatz für jene maßlose Triebkraft der Geltungssucht fehlt, mit der sich heutzutage auch Mitteleuropäer in den Orbit öffentlicher Wahrnehmung katapultieren.

Nach außen geht es ihm immer nur um „die Sache“. Und die vertritt er mit gnadenloser Geduld und in geradezu unnatürlicher Nüchternheit – und zwar um so sachlicher, je gefühliger das Publikum auf die weltöffentlichkeitswirksamen Aktionen der Ökopaxe reagiert.

Doch so gekonnt er seine „Firma“ vertritt, Thilo Bode respektiert den Rahmen seiner Möglichkeiten. Und da die, was Präsenz und Präsentation betrifft, begrenzt sind, nutzt er ein Vorurteil gegen seine Persönlichkeit zum Vorteil seiner Person: Einen Teil seiner strategischen Stärke verdankt er dem Umstand, daß man ihn unterschätzt.

„Wenn der in einen Raum kommt“, hat seine Stellvertreterin Birgit Radow beobachtet, „drehen sich nicht alle um.“ Das liegt keineswegs an seiner Statur: Bode ist alles andere als ein Wicht. Sein kräftiger Körper verleihe seiner Erscheinung sogar ein gehöriges Maß an Wucht, steuerte seine minimale Gestik nicht ständig dagegen. Seine Körpersprache ist derartig unterentwickelt, daß er sich mitunter zum Statisten seiner eigenen Inszenierung macht.

Wer den Greenpeace-Chef erlebt, muß zunächst den Eindruck haben, da verstecke sich einer in sich selbst. Je öffentlicher die Situation, desto mehr verliert das Konterfei an Kontur und verengt sich das Ausmaß des Ausdrucks – als habe er sich Profilarmut zum Pro-



ACTION PRESS

Greenpeace-Aktion auf der „Brent Spar“: „Nichts Beknackteres, als sich immer die Hauptprobleme rauszusuchen“

gramm gemacht, bei dem Engagement und Emotionen einander ausschließen. Sein Hang zur Unauffälligkeit geht sogar so weit, daß er, wie eine Mitarbeiterin berichtet, auf das Tragen lederbesohlter Schuhe verzichtet: Mit denen könnte man ihn ja kommen hören.

Thilo Bode ist weder die Inkarnation des Umweltschützers noch der geborene Ökomanager. Doch eine gewisse Sehnsucht, die Welt zu verbessern, glaubt seine Mutter in seiner Jugend ausgemacht zu haben: das „Gefühl, er würde Pfarrer werden“. Thilo sei „immer ausgeglichen“ gewesen, „ein leicht zu habender Schüler“, sagt sie, „soviel ich weiß“. Der Junge wächst bei seiner Großmutter in Hersching am Ammersee auf, ohne Vater, und die Mutter sieht er nur am Wochenende.

Sein Vater zeichnet seine Briefe heute mit „Thilo Bode sen.“ und erzählt, die Reihe der Thilos reiche bis ins 16. Jahrhundert zurück. Der Greenpeace-Bode hat die Tradition fortgesetzt: Sein 21jähriger Sohn heißt Andreas Thilo.

Thilo senior verläßt bald nach der Geburt von Thilo junior seine Frau mit den zwei Kindern und geht als Korrespondent nach Asien. Die Trennung, sagt er, sei ein „heikles Thema“ gewesen, das auf die in der Familie übliche „leise Art“ abgehandelt worden sei. „Thilo hat sich“, analysiert der Senior anerkennend, „kolossal in der Gewalt.“

Der Junior schlägt sich auf die Seite des Soliden und studiert statt in Münchener Soziologie („weil ich dachte, das hat was mit sozial zu tun“) Wirtschaft in Regensburg: „Natürlich war man damals Marxist“, erläutert er, „und Marx war auch ein Ökonom.“ Seine Dissertation über Direktinvestitionen in Malay-

sia schreibt er bei Lutz Hoffmann, heute Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin. Der beschreibt ihn als „soliden Arbeiter“, dessen Weg wohl in die öffentliche Verwaltung führen würde.

Doch der junge Dr. Bode verdingt sich bei einer Beratungsfirma als Planer von Entwicklungsprojekten, wechselt dann als Projektmanager zur Kreditanstalt für Wiederaufbau und gerät 1986 eher zufällig in eine Führungsposition bei einem mittelständischen Metallunternehmen. Als er sich nach drei Jahren

Die Regenbogenkrieger machen eine graue Maus zu ihrem Häuptling

denkt, „das kann es doch nicht gewesen sein“, liest er in der *Frankfurter Allgemeinen* eine Stellenanzeige von Greenpeace Deutschland.

Der Verein steckt wieder einmal in einer heftigen Krise. Hat er anfangs noch wie eine Bürgerinitiative funktioniert, wo jeder alles macht, ist er vor allem nach Versenkung der „Rainbow Warrior“ durch den französischen Geheimdienst 1985 mit Spenden überhäuft worden und rasch zu beträchtlicher Größe herangewuchert. Als der e.V. 1989 einen neuen Geschäftsführer sucht, hat fortgesetztes Kompetenzgerangel bereits zur Abspaltung von „Robin Wood“ und zu einem gefährlichen Machtvakuum geführt.

Daß sich die Greenpeacer schließlich ausgerechnet für den farblosen Manager entscheiden, der in seinem Bewerbungsschreiben gefordert hat, Leute feuern zu

dürfen, belegt nur das Ausmaß der Not: Die Regenbogenkrieger machen eine „große graue Maus“ (ein Mitbewerber) zu ihrem Häuptling.

Vor allem in den ersten beiden Jahren tut sich Bode schwer mit dem „Unternehmen“, wo das Mißtrauen gegen jede Form von Macht das klassische Law-and-order-Muster nicht zuläßt. „Da durfte man“, erinnert er sich, „das Wort Führung nicht in den Mund nehmen.“

Doch so schwer es ihm fällt, sich der Kleiderordnung und Sprachregelung und besonders dem obligatorischen Du zu beugen, so erfolgreich kann er seine Begabungen nun zum Zuge kommen lassen: Anpassungsfähig und lernbereit mutiert er gleichzeitig zum Umweltschützer und baut sich eine auch für Antiautoritäre akzeptierbare Autorität auf.

„Am Anfang habe ich noch ziemlich rumgeholt“, räumt der Geschäftsführer ein. Doch bald erweist er sich als Meister des goldenen Mittelmaßes und nimmt die Rolle des Moderators ein. Allem Hickhack zum Trotz nähern sich die Fronten einander an, aus Greenpeace und Bode wird eine Symbiose, von der beide Seiten bis heute profitieren. Wäre er Sportler, ließe sich sein Stil als durchkalkulierte Defensivtaktik deuten: Er läßt seine Gegner kommen. Es käme ihm nicht in den Sinn, Gespräche von Beginn an mit seinem Standpunkt zu dominieren. Lieber hört er zu, um sich schließlich scheinbar arglos durchzusetzen: „Da muß man dann sagen, wo die Bottom line ist.“

Im Wissen um eigene Schwächen und mit dem sicheren Gespür für die Stärken der anderen gelingt es ihm, die vorhandenen personellen Ressourcen geschickt für sich auszubeuten. „Er versteht es“,

sagt Kampagnenleiter Wolfgang („Wollo“) Lohbeck, „die Leute im optimalen Drehmoment einzusetzen.“

Insbesondere die „Troika“ der Kämpfer aus den ersten Tagen – Lohbeck, Gerhard („Wally“) Wallmeyer und allen voran den heimlichen „Mr. Greenpeace“, Harald Zindler – macht er sich zunutze. Sie organisieren die „Geldbeschaffe“, wie er es nie könnte, entwickeln Ideen, auf die er nie käme, und lie-

Und als die 1991 zu ihm sagen: „Nun hast du zwei Jahre den Vermittler gespielt, wir erwarten jetzt eigentlich mehr von dir“, da hat Thilo Bode „zugelegt“.

Zunächst verschafft er dem Ökoverein nur, was der bei seiner Einstellung von ihm verlangt hat: eine klare Organisationsstruktur, ein für die meisten gerade noch erträgliches Maß an Bürokratie und die überfällige Professionalität.

Die erste große Herausforderung kommt von außen und trifft Thilo Bode wie seinen Verein 1991 völlig überraschend: Der SPIEGEL-Titel „Geldmaschine Greenpeace“ deckt unter anderem einige jener Schwachstellen auf, die er gerade zu beheben versucht. Plötzlich sieht sich der verträumte Geschäftsführer den Fragen von nachrichtenhungrigen Journalisten ausgesetzt. „Der war so schlecht“, sagt ein Mitarbeiter der



Greenpeace-Protest in Peking: „Mir macht es Spaß, Große aufs Kreuz zu legen“

fern ein Know-how für Aktionen, von dem er nur träumen kann. Dafür gibt er ihnen Freiheit, läßt sie an der langen Leine, wobei manchmal nicht klar ist, wer dabei eigentlich die Fäden in der Hand hat.

Bode verhält sich so, wie er Greenpeace charakterisiert: als „strategischer Opportunist“. Ähnlich wie sich der Umweltverein auf wenige symbolhafte und erfolgversprechende Projekte beschränkt, gibt es nach Bodes Ansicht „nichts Beknackteres, als sich immer die Hauptprobleme rauszusuchen“.

Dabei vertritt er einen Pragmatismus, bei dem sich umweltbewegten Gewissenstärtern die Nackenhaare aufstellen müssen: „Man kann nicht zehn Jahre lang betroffen sein“, sagt er und: „Greenpeace kann die Welt nicht verändern“ und: „Ich kann ohne Wale leben. Da geht die Menschheit nicht unter.“

Weil „Menschenkenntnis nicht meine Stärke“ ist, verläßt er sich oft auf das Urteil seiner zwei Stellvertreterinnen.



Bode-Heimkehr aus Peking: Statist der eigenen Inszenierung

Er selbst läßt sich „coachen“ von einer Psychologin aus dem Rheinland. Die registriert bei ihrem Klienten eine geradezu „jungenhafte Vitalität und Abenteuerlust“. Die führe zum „Wunsch, sich auszuprobieren und seine eigenen Grenzen kennenzulernen“. Daher suche er Konflikte genauso, wie er sie fürchte. „Sie unterschätzen völlig Ihre Wirkung“, gibt sie dem scheuen Chef mit auf den Weg.

Pressestelle, „als ob er etwas zu verheimlichen hätte.“

„Dieser Artikel“, überlegt Bode, „hat die Sinnfrage gestellt.“ Für den Geschäfts- wie für den Privatmann beginnt „die härteste Zeit, die ich mitgemacht habe“. Gerade haben sich er und seine zweite Frau getrennt, weil sie „diesen Wechsel nach Hamburg dann doch nicht verkraftet hat“. Und dann „hat sich die Presse gegen mich verschworen, und die im Verein nannten mich nur noch Direktor einer Schraubenfabrik“.

Keine Kraft habe er mehr gehabt und nur im Büro gesessen und gedacht: „Hoffentlich krieg’ ich den Tag hinter mich.“ Eines Morgens jedoch habe er entschieden: „Es gibt nur zwei Möglichkeiten: scheitern oder Augen zu und durch.“ Da muß er sich jenen Impuls gegeben haben, der bis heute nachwirkt.

Tüchtigkeit zählt für Bode – „ich bin pflichtbewußt, bis es mir vor mir selber graust“ – zu den wichtigen Tugenden; er



F. HELLER / ARGUM

Privatmensch Bode Einsame Eitelkeit

verordnet sich „Interviewtraining“ und beginnt seinen langen Marsch in die Öffentlichkeit. Immer häufiger erscheint er in der Presse, auch mit eigenen Beiträgen. Er mischt sich zudem zunehmend in die Kampagnen ein, riskiert etwas. Ende 1993 wird er bei einer Aktion gegen den Kahlschlag der kanadischen Urwälder festgenommen und nach vier Tagen erst gegen Kautions wieder aus dem Gefängnis freigelassen.

Endlich hat er sie zurück, „die berühmte Job satisfaction“. Und er spürt seine Wirkung: „Ich kann was bewegen, was verändern.“

Da er aber den bürgerlichen Ungehorsam nicht gerade erfunden hat und nur begrenzt aus seiner braven Haut hinauszuschlüpfen vermag, sucht er neben der Konfrontation zunehmend die Kooperation – sein entscheidendes Verdienst bei Greenpeace Deutschland: Eine moderne Umweltschutzorganisation könne nicht nur nein sagen, sondern müsse auch Lösungen anbieten. Die Kampagne für chlorfreies Zeitschriftenpapier wird ebenso ein Erfolg wie die Einführung des Ökokühlschranks. Greenpeace gewinnt neues Profil: Zu den Spenden und den daraus finanzierten Aktionen kommt die Verbrauchermacht, mit der sich sogar ein Konzern wie Shell in die Knie zwingen läßt.

Auch wenn einige Fundis fürchten, Greenpeace werde „dem Gegner zu

ähnlich“ – Thilo Bode sucht den Dialog mit den einstigen Widersachern. Er, der „schon mit einem gewissen Dünkel aufgewachsen“ ist, fühlt sich geradezu wohl beim Austausch „von Unternehmer zu Unternehmer“. Mit Politikern diskutiert er den Energiekonsens, mit Daimler-Größen das Sparauto. Und während in der Nordsee Frontkämpfer des Ökumultis Schlachten um eine Ölplattform bestehen, verhandelt ihr Chef in „kollegialer Feindschaft“ mit dem Boß des Ökumultis. Zum Abschied aus Hamburg schenkt Shell ihm einen Sammelband mit Karikaturen zur „Brent Spar“. So gelingt am Ende noch die Quadratur des grünen Punktes.

Thilo Bode schätzt Margaret Thatcher als „Powerfrau“, und neben Balzac liest er die Memoiren des früheren US-Verteidigungsministers Robert McNamara. „Wie rechtfertigen die Leute ihr Handeln?“ will er wissen.

Als er vergangenes Jahr die Grenzen seiner Macht ausreizt, kostet ihn das fast den Kopf: Erstmals trifft er eigenmächtig eine wichtige Entscheidung und begeht dabei eine Sünde wider den basisdemokratischen Geist bei Greenpeace. Nach seinem Beschluß, in Berlin eine Zweigstelle mit eigener Kampagne zu installieren, hat er den Großteil der Belegschaft gegen sich. Nur mit knapper Not kann eine Abstimmung über seine Person verhindert werden.

Dieses „letzte Aufbäumen seiner innenpolitischen Gegner“ (ein enger Mitarbeiter) läßt sich nur aus der Greenpeace-Perspektive verstehen: Der Geschäftsführer hatte sich ein „Erstbestimmungsrecht“ herausgenommen, obwohl ihm, nach Diskussion und Abwägen von Pro und Kontra, lediglich das Letztbestimmungsrecht zusteht.

„Wer Thilo Bode als Retter bestellt, dem muß es schlechtgehen“

Am Ende sitzt Bode das Problem jedoch aus und setzt sich durch. Das dürfte seiner Berufung nach Amsterdam nicht geschadet haben. Bei Greenpeace International soll er das gleiche leisten wie in Deutschland, allerdings in anderer Dimension: Bis zu 100 der etwa 1000 weltweit tätigen Mitarbeiter könnten ihre Stelle verlieren, wenn „der Sanierer“ kommt, der sich eigens mit erweiterten Machtbefugnissen hat ausstatten lassen.

„Wer Thilo Bode als Retter bestellt“, sagt Manfred Pietschmann, Chefredakteur des *Greenpeace Magazins*, „dem muß es wirklich schlechtgehen.“

Die Zentrale der Weltorganisation wieder „auf Vordermann zu bringen“ dürfte ungleich schwerer werden als das Säubern der deutschen Sektion. Zur

Entwerrung der dortigen Filzokratie wird der „Eisenschleifer“ (ein deutscher Greenpeacer) sein gesamtes technokratisches Geschick aufbringen müssen.

„Der Erwartungsdruck ist ziemlich hoch“, sagt er, „aber unter dem Verantwortungsdruk leide ich nicht.“

Thilo Bode habe sich ein dickes Fell zugelegt, sagt ein von ihm Gefeuerter, in dem Ruhe er sich aus auf seinen vier Buchstaben: n e t t . „Der flippt nicht aus“, behauptet Bereichsleiterin Irmi Mussack, „der faßt alles in Worte.“ Statt wütend zu werden, sage er: „Ich bin wütend.“ Man müsse schon, ergänzt Kollege Lohbeck, feine Antennen für seine Signale entwickeln. „Eine Änderung im Tonfall an einer bestimmten Stelle im Gespräch, eine

griffspunkte preisgibt, desto größer bleibt die Projektionsfläche für Phantasie und Sympathie, hinter der sich der Freiraum des Privaten bewahren läßt.

Daß die Maske Masche ist, begreift, wer Bode mit Freunden erlebt. Da fährt plötzlich Leichtigkeit in den Mann ohne Eigenschaften. Das Verlegene seines Lispelns weicht warmerzigem Plaudern, die Cleverness macht feiner Klugheit Platz, und das gekünstelte Grinsen vom Bildschirm wird zum befreiten Lächeln, das sich charmant vom Mund auf die Augen überträgt.

Und schon nach zwei Gläsern Bier ist der Panzer zur dünnen Haut verkümmert, die deutlich den Kern seines Charakters durchscheinen läßt. Dann öffnet



Bode, Umzugskisten*: „Direktor einer Schraubenfabrik“

leichte Verhärtung im Ausdruck.“ Statt zu brüllen, werde er leise und sehr bestimmend, und „bei Zoff wird er unangenehm auf sehr harziger, unterschwelliger Ebene. Da bohrt man dicke Bretter“.

Nahezu perfekt ist inzwischen Bodes Tarnung auf den Minenfeldern der Medienvoyeure. Da zeigt er immer die gleiche funktionale Farblosigkeit, das staatsmännisch-sterile Charisma, die geballte Harmlosigkeit und auffallende Unauffälligkeit – und macht dabei sogar eine gute Figur. Weil er sich abhebt vom Standard der Schwatzbudenbesucher und weil er denkt, bevor er spricht.

Da verzeiht man ihm dann, daß er glatt ist, beherrscht, bieder-männisch und steif. Und daß er sein pausbackiges Pokerface aufsetzt, als sei er ein Automat, der Satzschablonen anfertigt und mit gedrängter, leicht weinerlicher Stimme in die Welt fallen läßt.

Gibt ihm sein Rezept nicht recht? Je weniger Kanten und Ösen einer als An-

er die Schleusen seiner krampfhaften Selbstbeschränkung, outet seine einsame Eitelkeit und sagt Sätze wie: „Berühmt werden, ja, das macht auch Spaß“ oder: „Ich möchte gern mehr verdienen als 130 000 Mark im Jahr“ oder: „Ich sehe ja nicht so aus, aber ich kann mich höllisch freuen.“ Und worüber? „Mir macht es wirklich Spaß, Große aufs Kreuz zu legen.“

Ist da etwa im kleinmaschigen Koordinatensystem seiner Gefühlsäußerungen so etwas wie ein Abheben zu bemerken? „Vielleicht erliegt man dem“, fürchtet er, „da muß man aufpassen.“

Und wovor hat er die meiste Angst? „Scheitern“, sagt er, scheinbar ohne nachzudenken. Und meint damit vor allem, sich lächerlich zu machen. Seine Chancen, in Amsterdam zu reüssieren, schätzt er auf „fifty-fifty“ ein. Seine Mutter hat ihn gewarnt: Wo viel Licht sei, da gebe es auch viel Schatten.

„Die Medien brauchen Helden“, hat er gelernt, „aber sie brauchen auch Arschlöcher.“ □

* Am 1. September in seinem Hamburger Büro.