

**Dankesrede  
von Prof. Dr. Gertrud Höhler**

Dankesrede anlässlich der Verleihung des Fairness-Ehrenpreises 2002

(Mitschrift der freien Rede)

Meine Damen und Herren,

ich danke dem Direktorium und dem Kuratorium der Fairness-Stiftung und wenn ich denke, wie ich das am besten ausdrücke, wofür ich eigentlich am inständigsten danken möchte, dann ist es für die Erfahrung, nicht alleine zu sein. Das klingt vielleicht merkwürdig, denn jeder von uns, der so eine Arbeit tut, wie ich sie tue, der sieht beinahe täglich viele Menschen, aber wir haben dennoch dieses Empfinden, Einzelkämpfer zu sein, einsame Wölfe.

Ich weiß, dass es die geben muss, aber wenn dieser schöne Satz „Es geht nicht ohne die anderen“ heute hier schon zitiert wurde, dann entspricht dieses „Mit dem Anderen Erfolg haben“ natürlich Grundbedürfnissen, die wir alle haben – Menschen brauchen Menschen. Und ein solcher Tag ist neben der Verwunderung darüber, was Menschen so sagen über die Arbeit, die man tut, auch ein Tag, wo man das intensiver erlebt als sonst, weil man ja sehr häufig sonst nur als Lieferant auftritt. Man schaut sich die Gesichter an und hofft, dass viele verstehen, was man meint. Aber es gibt natürlich auch feindselige Regungen, es gibt die Gegnerschaften, die nicht fair sind und nicht fair ausgetragen werden, das weiß jeder von uns.

Wenn man über Fairness nachdenkt, und das haben wir jetzt alle schon gespürt, dass das ein Wort ist – ich sage dazu, das es nicht im Deutschen gibt – ist das Zufall? Wenn man über Fairness redet, dann spürt man die Spannbreite dieses Begriffs. Man könnte fliehen in den Sport, da geht das am leichtesten, und es gibt einige sporterfahrene Hochleister, die sich damit auch beschäftigt haben und wenn man liest, was sie dazu sagen, dann bleibt man trotzdem etwas ratlos und hilflos und man muss die Nachbarschaft dieses Wortes absuchen. Man muss absuchen, was wohl gemeint ist, wenn Menschen sagen „Es ist nicht fair“.

Und natürlich erlebe ich es in der Wirtschaft, dass diese wunderbare Vokabeln guter Unternehmensführung immer wieder vorkommen: „das ist ein fairer Deal“ oder „faire Preise“, „fair value“. Fester Wortschatz, von Leuten im Business, die ihre Sache gut machen wollen. Die Lexika lassen uns relativ hilflos, wenn wir da lesen, das ist anständiges, gerechtes, ehrliches Verhalten.

Fairplay gibt es nicht nur im Sport. Wie steht es darum, Vorteile zu genießen, die einem zustehen? Oder sind sie mit anderen zu teilen? Wir wissen alle, wie schwierig das im Alltag abzugrenzen ist: Habe ich mir jetzt etwas genommen, was anderen zusteht? Und wenn man in das Umfeld des Wortes Fairness vorstößt, dann fällt einem noch ein weiteres ein: Die Kardinaltugend der Gerechtigkeit. Gib jedem das Seine zurück.

Mit dem Fairness-Thema sind wir so sehr mitten in den Aktualitäten dieser Republik, ihrer Bürger und ihrer Politiker, dass die Stiftung, die ja eine junge Stiftung ist, den Anstieg ihrer Notwendigkeit erkennen wird von Jahr zu Jahr mehr. Und wenn wir erleben, dass Gerechtigkeit zum Kampfbegriff wird, zur Vokabel, die Forderungen begleitet, dann spüren wir: da ist etwas aus dem Lot geraten. Immer geht es um die Verteilung von Chancen, um die Korrektur von Ungleichheiten. Ungleichheiten, wie sie durch das, was wir die soziale Lotterie nennen und die natürliche Lotterie, den Menschen zugespielt werden.

Was ist das, die soziale Lotterie? Das sind Herkunft, Standort, Ausbildung, Förderung und Vieles von dem, über das was uns jetzt die Pisa-Studie Auskunft gegeben hat. Die Pisa-Studie hat uns tatsächlich aufgeklärt über eklatante Fairness-Defizite. Aber wir sind schließlich daran, die richtigen Antworten zu finden. Und Pisa selbst hat einen ganz entscheidenden Defekt, den wir Schritt für Schritt bemerken sollten: Pisa kennt keinen Sport. In Pisa ist der Sport überhaupt nicht aufgenommen als Kategorie von Ausbildung, Lernen, Schule und gleichzeitig rufen wir uns gegenseitig zu, dass die Kinder motorische Störungen haben, dass sie nur nicht richtig sprechen, sondern sich auch nicht richtig bewegen. Dass sie also nicht genau wissen, wer sie sind und dass sie nur geringe Chancen haben, sich mitzuteilen.

Wir haben schon im System, mit dem wir abtasten, was wir besser machen könnten, dieselben Defizite, wie eigentlich diese Systeme dann zu diagnostizieren sind. Und die natürliche Lotterie Begabung, Talent, Intelligenzgrad, - das sind fast Tabus, in Deutschland darüber zu sprechen, dass dies unterschiedlich sein kann. Defekte, Defizite, die wir mitbringen, Hilflosigkeit, Schwächen, diese Ungleichheiten, alle sollen ausgeglichen werden, natürlich unter dem Motto Fairness, auch unter dem Motto Gerechtigkeit. Überall, wo wir als Mitbewerber unterwegs sind, beruht aber die Vorstellung, dass das fair geschehen muss, vor allem - und das wird viel zu selten gesagt, auf einer inneren Verbundenheit aller Wettbewerbsteilnehmer. Wo diese innere Verbundenheit erodiert, die in den gemeinsame Wertvorstellung wurzelt, da gelingt uns keine faire Entscheidung mehr.

Und jetzt beginnt man zu verstehen, warum wir es in diesem Staat so schwer haben, uns zu einigen, was gerecht sei. Die innere Verbundenheit. Es ist nämlich so, dass tatsächlich diese innere Verbundenheit bedeutet, dass eine faire Entscheidung jedem als fair erscheint, dass wirkliche Gerechtigkeit jedem als Gerechtigkeit erscheint. Und wo das nicht gelingt, ist der Grundkonsens gestört. Da ist die Wertebasis gestört.

Gleichzeitig müssen wir erkennen, dass Fairness eine fordernde und eine Zuspruchsseite hat, d.h. Fairness wie Gerechtigkeit fordern und es ist wunderbar ausgedrückt bei Aristoteles, wenn er schildert, welche Begleitmächte die Kardinaltugenden auf ihrem Weg flankieren. Er meint das Verlangen, Recht zu erfahren, und die Bereitschaft, welches herzustellen. Das sind die beiden starken Pfeiler der Gerechtigkeit. Die Bereitschaft, jeder Zeit Recht herzustellen, wie es in meiner Reichweite möglich ist, muss sich immer zusammen tun mit dem Verlangen, Recht zu erfahren.

Also hängt Fairness wie Gerechtigkeit mit dem Verhältnis zu uns selbst, zu den anderen und zu dem Gemeinwesen zusammen und damit können wir ganz aktuell folgern, Fairness gelingt nur, wenn alle wissen, Einzelwohl, Gruppenwohl und Gemeinwohl sind untrennbar miteinander verbunden.

Wenn also ein Regierungsmitglied den Verbänden den Kampf ansagt in dieser Republik, dann müssten alle Formationen einbezogen werden z.B. die Gewerkschaften auch. Das könnten wir verstehen, wenn gesagt wird, alle Interessengruppen, die ständig einander etwas abjagen, um es für ihre Mitglieder nutzbar zu machen, arbeiten an der Erosion des Gemeinwohls deshalb, weil am Ende das, was wir für einander abjagen, allen fehlen wird. Das ist die Geschichte, in der wir uns befinden. Wir haben keine Lust uns daran zu erinnern. Fairness als Forderung.

Jeder soll dazu beitragen, was er leisten kann, wo Leistungsergebnisse als Privilegien denunziert werden, Leistungsergebnisse, wo Vorsorge der Bürger als Spekulantentum verdächtigt wird, wo Steuervorteile als Schlupflöcher kriminalisiert werden, entsteht Gegnerschaft zwischen Bürgern und Staat.

Ein fairer Staat hat faire Bürger. Er braucht sie. Wir brauchen einander und dann kommen Dinge, die kann man so einfach ausdrücken, aber sie sind im Business und in der Politik so brisant geworden, wie wir das früher als Privatmenschen nicht für möglich gehalten haben. Denn im Privatleben wussten wir alle: Du musst Deine Versprechen halten. Du musst zuverlässig sein. Und wir müssen uns auf einander verlassen. Das sind Sätze, die man im Namen des Grundkonsenses von Führungsgruppen hören möchten, weil jeder sie verstehen kann. Wir müssen uns auf einander verlassen. Wenn das nicht mehr geht, dann wird es ernst für alle.

Faire Bedingungen werden also von allen als solche wahrgenommen. Das zeichnet die Fairness aus. Da ist nicht immer nur einer, der sagt, ich habe mich fair verhalten, darum geht es mir jetzt einigermaßen, sondern jeder fällt eine faire Entscheidung. Und dass man es so empfindet, hat natürlich damit zu tun, dass etwas Drittes durchschimmert. Es geht nicht nur um meinen oder Deinen Vorteil, dass ich Dir ein bisschen abgebe und Du mir, oder dass ich dem Irrtum erliege, wenn ich die Starken schwach mache, würde ich die Schwachen stark machen.

Sobald der Konsens zwischen Führung und Mitarbeiter, Politikern und Bürgern, Lehrern und Schülern, Auszubildenden und Lernenden, Kindern keine gemeinsamen übergeordneten Ziele mehr hat, wird Fairness zum knappen Gut. Sie lohnt sich nicht, sagen viele Menschen. Es lohnt sich nicht, dass ich mir Mühe gebe. Leistungskultur: Es lohnt sich nicht, dass ich mich anstrenge, sagen sehr viele Menschen in diesem Staat. Wie schaffen wir es also, ohne dass vorweg das gesamte Klima sich ändert, zu sagen, es lohnt sich immer, dass ich mich anstrenge?

Wovon wir eigentlich reden, wenn wir sagen, es lohnt sich nicht, das ist der Verlust von Vertrauen. Es ist heute Morgen schon sehr schön gesagt worden. Und Sie müssen einmal die Wirtschaftsmagazine daraufhin anschauen, wie häufig der Begriff Vertrauen inzwischen in diesen Fachmagazinen vorkommt, wo er sicher 10 Jahren sehr viel seltener anzutreffen war. Also Vertrauensmissbrauch, Vertrauensverlust, Vertrauensbrüche und überhaupt Mangelware Vertrauen und schon schlingern die Börsenkurse. Keiner kann es erklären und keiner wagt sich an ein Geschäft heran, niemand investiert. D.h. das Vertrauen ist der Grundpfeiler der Aktivitätsbereitschaft einer Gesellschaft. Wo Vertrauen herrscht, wird Fairness als Wert erkannt. Vertrauen bezieht sich immer auf Gerechtigkeit als übergeordnetes Gut, und wo es flieht, ist meist die Führung der Spielverderber.

Vertrauen geht vom Starken aus. Das ist für viele ungewohnt zu hören, aber der Schwache muss Vertrauen bekommen. Der Starke muss zunächst offensiv vertrauen. Eine Staatsführung sollte den Bürgern zurufen: Wir vertrauen Euch. Wir trauen Euch eine ganze Menge zu. Wir wagen es, durch Spielräume zu gehen, weil wir sicher sind, dass ihr produktiv mit diesen Spielräumen umgehen werdet. Sie sehen, dies sind eigentlich gar nicht Themen, über die man verschiedener Meinung sein kann, sondern Vertrauen richtet sich auf die Gerechtigkeit, von der bei uns tagaus, tagein die Führung, die politische Führung redet.

Wer Mitarbeiter und Bürger Vertrauen enttäuscht, kann mit Fairness nicht mehr rechnen. Die Bedingungen und Menschen achten, Versprechen halten, Achtung zurückbekommen, Autorität erlangen, die immer ein Geschenk der Menschen ist, die sich uns freiwillig zuordnen: Das alles ist im Kraftfeld der Fairness und Gerechtigkeit zu finden. Wer Autorität verspielt, verspielt auch die Fairness der anderen. Eine gute Führung kann immer mit der Fairness ihrer Leute rechnen. So geht man durch Krisen. Mit dem Vertrauensvorrat der alle bindet, mit der Risikobereitschaft, die zum Vertrauen gehört. Vertrauen ist Risiko. Wer den ersten Schritt macht, signalisiert, ich wage etwas.

Faires Verhalten richtet sich also immer auf einen größeren Zusammenhang, in dem wir gemeinsam unterwegs sind und unsere Kräfte messen. Es wurde heute Morgen schon sehr schön gesagt, das ist mir ungemein wichtig. Wir messen unsere Kräfte, damit für alle bessere Ergebnisse herauskommen. Dem Stärkeren dient das, was der Starke hat, der Schwächere nimmt das, was der Schwächere hat. Wir sind gegenseitig Ansporn, Schrittmacher und gleichzeitig in einem fairen Verhältnis. D.h. wenn der Schnelle so langsam wird, wie der Langsamste, ist niemandem geholfen, sondern auch der Langsame wird schneller, wenn er Gutes erhofft.

Und wenn wir gleichzeitig mit all den stabilisierenden Hilfen, die in der Demokratie da sind, in unserem Rechtssystem und im Sozialsystem, gegenseitig Schutz und Zuspruch und Sicherheitsversprechen, gewähren aber in einem Maße, wie wir es mit unseren Ressourcen nicht mehr decken können, dann gefährden wir die Fairness statt ihr auf die Beine zu helfen.

Wir können diese Versprechen nicht mehr halten, müsste die Regierung sagen. Dann könnten wir uns aus diesem Netz befreien, in dem wir gefangen sind. Das bedeutet, auch wer akute Vorteile mit langfristigen Nachteilen gebraucht, ist unfair. Ist unfair demgegenüber, für den er Verantwortung trägt. Noch einmal: Akutpolitik ist unfaire Politik. Nicht nur im Sinne fernster Generationen.

Akute Vorteile, die mit langfristigen Nachteilen bezahlt werden, bedeuten nicht nur irgendeinen Mangel an Fairness, sondern sie verletzen auch, dass worüber so viel geschwafelt wird in der Politik: Das Gesetz der Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist Langfristorientierung von Fairness und Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ist ein Langfristmodell, weil sie auf Drittes zeigt. Sie zeigt darauf, dass der Mensch mehr ist als nur die Alltagsbewältigung, mit einer unverwechselbaren Würde. Dass er, gleichgültig wie intelligent, wie geschickt, wie gut ausgebildet er ist, einzigartig ist.

Das sind die Führungsaufgaben: Lass die Menschen spüren, dass jeder einzigartig ist, dass man niemanden auf dem Platz entbehren kann, auf dem er seine Arbeit macht.

Fairness verbindet Ethik mit dem Pragmatismus des Wettbewerbs. Unsere Fairness zeigt aber auch, dass die Fairness der Gesetze und ihrer Lässlichkeit, wenn der Gesetzgeber sie antastet, geradezu einen Einbruch in die Voraussetzung für Fairness im Geschäftsleben und Alltag ist. D.h. wenn Gesetze nicht mehr zuverlässig sind, dann werden die Menschen, die mit diesen Gesetzen leben müssen, in die Unzuverlässigkeit fliehen. Wer mit unzuverlässigen Leuten zu tun hat, wird auf die Dauer selbst unzuverlässig. Da gibt es eine kleine Gruppe der ganz Belastbaren, die machen es weiter mit Fairness, mit Gerechtigkeitsorientierung, mit Achtung und Wertschätzung. Aber sie wären gern mit mehr anderen zusammen.

Fairness steht inzwischen auf dieser Liste der hohen Güter, die sich kaum noch einer leisten zu können glaubt. Leistung und Fairness hängen enger zusammen, als man spontan glauben kann. Menschen wollen durch ihre Leistung sich selbst erfahren, Grenzen überschreiten, Grenzen verschieben. Sie wollen Rückmeldung erfahren, Selbstbestätigung, Ansporn und Selbstwert aufbauen.

Wir brauchen die anderen, um zu begreifen, wer wir sind. Wir brauchen Wettbewerbslust und Kooperationsbereitschaft und wenn wir uns das gegenseitig zurufen und vielleicht einige zweifeln möchten, ob das nicht einfach nur ein traditionelles Bild der Leistungskultur ist, dann möchte ich Sie alle ermuntern, denen Disziplinen zuzuhören, denen wir sehr viel schulden in den Jahrzehnten, weil sie so unglaublich viele Fortschritte gebracht haben. Der Hirnphysiologie, der Naturwissenschaft generell und der Evolutionsbiologie.

Und wenn wir da hineinschauen in die Werke der Evolutionsbiologen, dann schildern sie uns, warum wir es mit uns selbst so schwer haben. Dieser Homo sapiens, dieses eigentlich ziemlich gebrechliche Geschöpf, was den anderen muskel-bepackten Kreaturen davon geeilt ist. Dieser Homo sapiens ist einer, der nur von der Kraft seines Gehirns lebt und das bedeutet, er ist hin- und hergerissen zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen, die seine Daseinssicherung und seinen Fortschritt bedeuten, nämlich Neugier, Dominanzwunsch, Aggressivität und gleichzeitig die Sehnsucht nach Geborgenheit. Das sind sehr wichtige Vokabeln, aus der die Führung besteht.

Ich muss Ihnen noch zwei Geschichten erzählen, weil sie einfach angestoßen wurden durch das, was heute Morgen gesagt wurde. Da wurde über Führung gesprochen und darüber, dass eigentlich die, die geführt werden, bestimmen müssen, wer sie führen darf. Die Demokratie meint das so. Deshalb ist es so wichtig, dass die Versprechungen derer, die führen werden wollen, zutreffen, sonst können wir keine richtige Entscheidung treffen, ob sie uns führen sollen.

Es gibt eine neueste Forschung bei Kindergartenkindern. Sie wissen, auch diese Kinder kennen Rangordnungen, auch da ist immer ein besonderes Alpha-Kind dazwischen, das führt, an das wendet man sich und wenn die Kinder diesen Kader der Eigenschaften beschreiben, die eine Führungspersönlichkeit von den anderen gewählt haben muss, dann kommt auf Platz 1: Das Kind kann besonders gut organisieren. Ja, das haben wir bei unseren Chefs auch ganz gern. Aber schon auf Platz 2 steht: Trost spenden. Wenn einer von uns weint, wenn einer bestürzt ist, geht er zum Chef. Bei Kindern geht man zum Chef und tobt los, den Kopf an die Schulter legen. Und dann geht es weiter mit Stärken, die mögen wir unter Erwachsenen auch, da heißt es nämlich: Verteidigt uns gegen unsere Feinde. Das erwarten wir von unseren Chefs auch. Kann besonders gut unterscheiden, wer uns schadet und wer uns nützt. Und gleichzeitig hält uns immer alle zusammen, auch dann, wenn wir etwas zu feiern haben.

Die zweite Geschichte zum Männer-Frauen-Thema. Ich komme darauf, weil Guido Knopp in seiner schönen Laudatio natürlich verschwiegen hat, was Männer meist verschweigen: Es gibt auch Alpha-Frauen – schon in der Tierwelt.

Diese Geschichte ist auch ein sehr junges Ergebnis aus einem Naturpark in den USA. Da hat ein Forschergruppe ein Wolfsrudel beobachtet und sie haben natürlich sehr schnell erkannt, wer gerade auf dem Alpha-Platz ist. Gleichzeitig wussten diese Forscher schon länger, dass es auch ein Omega-Tier in jedem Rudel gibt. Dieses Tier ist meist etwas schwächer. Es ist auch nicht so schön wie die anderen. D.h. sie kommen für Führungsaufgaben überhaupt nicht in Frage. Denken Sie an Teams in Firmen, wo es Menschen gibt, von denen man sagt, der bringt es nie zu was. Die erreicht es ganz bestimmt nicht, ein etwas struppiges Tier. Und wenn man die Gruppe länger beobachtet, dann stellt man fest, dieses Tier ist zuständig für die Heiterkeit, die Entlastung, die Regeneration, d.h. das Feiern nach dem Erfolg.

Dieses Tier führt den Spieleifer der Gruppe an. Dieses Tier ist eigentlich zuständig für die Lebensfreude aller. Und dieses wurde auf eine bestürzende Weise bewiesen, als ein Puma-Clan sich, wen sonst, dieses schwächste Tier holte, weil die Gruppe nicht darauf gekommen war, dass dieses Tier einen besonderen Schutz benötigt.

Es war nur die Achtlosigkeit der Starken. Sie hatten also, wenn man unsere Vokalen anwenden wollen, im Rahmen der Fairness nicht begriffen, dass sie dieses Tier, ein flankierendes, schützendes Tier, brauchen. Das Tier war weg und jetzt kam das Verblüffende: Diese ganze Gruppe, dieses ganze Rudel trauerte 3 Wochen, spielte nicht mehr. Es war kein anderer Spielführer da. Sie konnten nur den Rest, d.h. die Daseinssicherung. Sie kannten nicht die Lebensfreude wie die Omega-Tiere.

Es ist ein sehr schönes Beispiel, was wir auch häufig bei Menschen gering schätzen, dass es Menschen gibt, die nur für die Regeneration zuständig sind. Dass es Menschen gibt, die hierarchisch ohne Ehrgeiz sind, dass es Menschen gibt, denen die Rangordnung egal ist. Und was unter Menschen wichtig ist, das sind häufig die Kreativen, es sind häufig die Innovatoren. Der Innovator will nicht Chef werden. D.h. wir haben Erkennungsprobleme, mit dem, was noch Ziele unserer Fairness sein können.

Wettbewerb ist diese komplizierte Form der Kooperation und der unterschiedlichen Temperamente. Konkurrenz ist Kooperation. Wir brauchen die anderen. Und jedem Mitspieler wird damit eine Spannung liefert, die höhere Motivation für die nächste Leistungsschranke. Dieser spannungsreiche Wettbewerb setzt immer auch Kräfte frei, die Spielregeln und Spielfelder sprengen würden, gäbe es nicht das Fairness-Gebot und das Fairness-Versprechen, dass die Spieler zügelt und schützt.

Das ist wichtig zu sehen, dass Fairness auch ein Gegenmittel gegen Ängste ist. Angst ist Enge, d.h. wenn man tief von Angst bestimmt ist, und das wissen nicht alle Chefs, dass Angst nicht gut für ein Team ist. Wenn ein Team von Angst bestimmt ist, die Angst das Ziel nicht zu erreichen, dass die Führung formulierte, dann werden die Ergebnisse schlechter. Es stellt sich nicht diese Wettbewerbsfähigkeit ein, eine gute Kondition, mit der man auf die Strecke gehen, wenn wir ohne Angst sind.

Wo das Vertrauen in die Fairness der Mitspieler und der Systeme schwindet, wo die Bereitschaft nachlässt, selbst fairer Mitspieler zu sein, da entartet der Wettbewerb. Eine Gefahr, die die Senioren der Theorie der freien Marktwirtschaft schon beschrieben haben, bloß es liest sie keiner mehr. Dann entsteht Krieg zwischen denen, die eigentlich auf einander angewiesen sind. Allen, die Führungsverantwortung tragen, sollte das Fairnessgebot vor Augen stehen, ehe sie sich selbstgerecht auf die Seite der Gerechten schlagen.

Gerechtigkeit, die nicht vermittelbar ist, ist keine. Fairness, die nicht erlebbar wird, ist keine. Gesellschaften, die den Erfolg absolut setzen und die Mittel nicht prüfen, die zum Erfolg führen, Hochleistungssysteme, die nur Ergebnisse taxieren, schreiben immer Fairnessverluste. Gesellschaften, die im Namen der sozialen Gerechtigkeit Leistung und Anstrengung nicht mehr honorieren, sondern einen Verstoß gegen eine entartete Vorstellung von Verteilungsgerechtigkeit diskriminieren, entwickeln ebenso dramatische Fairnessdefizite. Hier ist eine weitere Kardinaltugend gefragt, der Bürger nimmt, der zurückholt was uns allen zusteht, was uns allen zusteht, jedem das Seine. Fairness und Gerechtigkeit dem Führenden. Wo Führung Lotterie spielt, werden auch Bürger zu Lotteriespielen. Das Spielerglück wird am Ende beide verlassen.

Es lohnt sich also, dieser Minderheit anzugehören, die für die Vision einer Fairnessgesellschaft arbeitet und hofft, dass sie eine Mehrheit erhält.

Dankeschön.