

# Prof. Dr. Gertrud Höhler: Wenn Unfairness Vorteile bringt, ist das Unternehmen krank

## Die Führung ist entscheidend

*Prof. Dr. Gertrud Höhler ist renommierte Publizistin, Unternehmens- und Politikberaterin, Literaturwissenschaftlerin. Mitglied zahlreicher Aufsichtsräte, Verwaltungsräte und Kuratorien. Zahlreiche Veröffentlichungen. Zuletzt: Spielregeln der Sieger, Wettspiele der Macht, Herzschlag der Sieger, Wölfin unter Wölfen. Das Gespräch führte Dr. Norbert Copray, Direktor der Fairness-Stiftung und Herausgeber des Fairness-Reports*

**Fairness-Report:** Frau Prof. Höher, Sie haben mal das Bild von den Managern als einem spielenden Rudel geprägt. Was haben Sie damit gemeint?

**Höhler:** Ich habe das am Beispiel der Wölfe deutlich gemacht: Der Mann kooperiert am liebsten in der Männergruppe, weil sie Leistungsvergleiche und Rivalität erlaubt und weil zugleich das Gefühl der Zusammengehörigkeit erlebt werden kann, das für fast alle Aufgaben, die wir heute haben, eine entscheidende Grundlage ist. Fast nichts geht mehr allein. Wir brauchen die anderen.

Das Wolfsrudel ist auch ein mahnendes Beispiel: Hier werden viel häufiger die Ränge geklärt und Hierarchien neu besetzt als in menschlichen Teams. Das Kräftemessen hört nicht einfach auf, wenn einer 'Chef' ist, sondern der nächste drängt noch, und der Sieger vom vorigen Jahr muss im nächsten Frühling wieder beweisen, ob er zu Recht auf dem höchsten Platz sitzt. Das ist auch deshalb wichtig, weil er von dort aus die Gruppe schützen und verteidigen soll - vor allem dann, wenn Nachwuchs da ist.

**Fairness-Report:** Sie sprechen vom offenen, spielerischen Kampf als Prinzip der sozialen Marktwirtschaft. Ist Kampf die passende Metapher, die uns richtig zu orientieren vermag?

**Höhler:** Männer empfinden es als Kampf, und so läuft es auch meistens, wenn auch aufgrund unserer zivilisierten Übereinkünfte sehr verdeckt. Genauer können Sie es 'Wettkampf' nennen, dann erkennen Sie das sportliche Element wieder, das Kräftemessen, das einem ursprünglichen Bedürfnis der Menschen von Kindheit an entspricht. Man möchte wissen: Wer bin ich? Das geht nur durch Vergleich mit anderen. Dieser Vergleich hat oft kämpferische Züge, vor allem bei Männern. Da wird nicht nur gespielt, sondern da soll es ganz ernst werden - ob in der Kindergartenbande oder in der Schule. Wenn es nicht ernst ist, macht es keinen Spaß, sagen Jungen. Und das Leben selbst ist schließlich auch Ernst. Den muss man üben. Dafür gibt es das Spiel - mit Regeln und Spielfeld und mit der Ächtung des Spielverderbers.

**Fairness-Report:** Kampfsituation sind oft von außerordentlichem Stress geprägt. Derartiger Stress kann zu Entgleisungen verführen, kann blind machen für Ängste, Gefahren, Balancen. Unfaire Unternehmenskultur und unfaire Attacken sind oft Ventile für unprofessionell gemanagten Stress. Was kann geschehen, damit unternehmerische Akteure nicht zu unfairen Akteuren, unfaire Akteure nicht zu Opfern von Unfairness und als Gegenreaktion darauf zu noch besseren unfairen Akteuren werden? Wie ist der Eskalation der Unfairness im Marktgeschehen Einhalt zu gebieten?

**Höhler:** Durch Kontrolle und Vertrauen. Die Spielregeln sind klar. Wer sie bricht, muss bestraft werden. Das geschieht längst nicht immer, weil oft niemand genau hinschaut - und weil es viele Gründe für Feigheit gibt: viel sehen, nichts sagen. Zur Firmenkultur muss die Ächtung von Regelbrüchen gehören. Um diese zu erkennen, müssen aber alle einig sein: welche Regeln gelten bei uns? Domino-Effekte von Fairness-Verletzungen entstehen immer denn, wenn sich die Menschen im Unternehmen Vorteile davon versprechen, solche Verletzungen der Spielregel nicht zu meiden oder zu ahnden. Wo die Vertuschung von Fairness-Verletzungen Vorteile bringt, ist das Unternehmen krank. Es wird bald Leistungsrückgänge, Umsatzrückgänge und Mitarbeiterverluste im Kreise der Besten haben. Ansehensverlust beim Kunden ist die unmittelbare Folge. Nur die Führung kann solchen Domino-Effekten vorbeugen. Sie bestimmt das Klima, sie gibt Vertrauen, damit die Mitarbeiter es zurückgeben können. Nicht umgekehrt.

**Fairness-Report:** Wie und durch wen können Akteure der Unfairness am besten um ihren Erfolg gebracht werden?

**Höhler:** Natürlich durch standfeste Kollegen, Generell, aber durch die Führung. Der Mut, Fairness-Verfehlungen dem Chef zu melden, entsteht nur, wenn man wissen kann, dass Aufrichtigkeit belohnt

wird. Wo das nicht der Fall ist, sollte man schnellstens die Flucht ergreifen - nicht ohne diese Begründung als Mahnung an das Unternehmen zu hinterlassen.

**Fairness-Report:** Ihr Buch "Wölfin unter Wölfen", in dem Sie für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Frauen und Männern auf den Entscheidungsebenen des Managements eintreten, kennzeichnet besonders die Männer als anfällig für Imponiergehabe, Konkurrenz und Kampf. Heißt das auch, dass Männer eher für unfaire Attacken anfällig sind als Frauen oder wie sehen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Geschlechtern?

**Höhler:** Frauen können Meisterinnen der Intrige sein. Oft kämpfen Männer offener und fairer. Viele Frauen glauben nicht an den Erfolg von fairen Vergleichsprozessen, sie hoffen auf Voreile, die rational nicht erklärbar sind, und setzen daher auf List und Tricks. Diese Strategie ist gegenüber Männern kaum erfolgreich, weil sie den Bedürfnissen der Männer nach Konkurrenz um den Sieg nicht entspricht. Unter Frauen kann dieselbe Strategie zu Todfeindschaften führen, die eine künftige Zusammenarbeit unmöglich machen. Natürlich gibt es Fairness-Verfehlungen auch unter Männern; sie werden aber nicht so leicht zum Prinzip eines ganzen Systems oder mehrerer Teams. Die Korrektur durch das Fairplay, das die ändern wollen, funktioniert meist erstaunlich gut. Frauen haben in diesem Gefährdungspotential eine große Chance. Als Beobachterinnen sind sie nicht so involviert wie Männer, weil sie an der Männerkonkurrenz nicht "wie ein Mann" teilnehmen. Folglich erkennen sie sehr früh, wo das Spiel entgleist. Sie können Frühwarner-Rollen übernehmen - und werden dafür nicht bestraft, wie ich selbst immer wieder erlebe.

**Fairness-Report:** Sie betrachten den Wettbewerb, die Konkurrenz als lebenserhaltende und kulturschöpferische Quelle. Was braucht Konkurrenz, um diese Dimensionen voll ausschöpfen zu können?

**Höhler:** Nicht nur ich sehe das, sondern die Wissenschaft hat das klar bewiesen: nur im Vergleich macht Leistung Spaß. Ohne Vergleich können wir sie kaum definieren. Konkurrenz macht nur Sinn, wenn die Startbedingungen und die "Trainingsvoraussetzungen" gleich sind. Es macht überhaupt keinen Sinn, Menschen in Konkurrenzen zu schicken, die ihrem Leistungsvermögen, ihrer Ausbildung und Vorkenntnis und ihrer gesamten Konstitution nicht entsprechen. Wettbewerb soll ja alle weiterbringen, jeden über sich selbst aufklären - und für morgen anspornen. Das geht nur, wenn der Wettstreit als sinnvoll, gerecht und zumutbar empfunden wird. Führungskräfte haben in diesem Sinne eine sehr anspruchsvolle Aufgabe: Sie steuern das Wettbewerbsgeschehen im Hause und müssen jedem der Wettbewerber eine gerechte Startsituation bieten.

**Fairness-Report:** Kooperation kann leicht in Seilschaft, Kartell und Monopolisierung umkippen, so dass gerade die Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz entscheidend ist. Dafür ist nach unserem Verständnis das Prinzip der Fairness entscheidend, durch das sowohl für die Einhaltung von Spielregeln für alle als auch für den Respekt vor dem anderen in seiner Würde, dass er nicht in der Funktion als Marktteilnehmer aufgeht, gesorgt wird. Wie und durch wen kann dieses Prinzip Fairness wirksam gemacht werden?

**Höhler:** Wie alle Handlungsprinzipien nur durch die Führung! "Seilschaften" sind ja nicht generell etwas Schlechtes. Denken Sie ans Hochgebirgsklettern: da geht es nicht ohne Seilschaft, und dann erkennen Sie, wie positiv dieses Bild eigentlich ist: einer für alle, alle für einen, ist das Prinzip. Einer kann alle abstürzen lassen; alle können einen retten. Merkwürdig also, dass wir dieses schöne Teambild im Management so negativ besetzt haben.

Ja, die Balance entscheidet. Wie bei vielen Tugenden. Mut ist ja nicht Tollkühnheit. Aber er schützt vor Feigheit. Er ist, sagt Aristoteles, der schmale Grad zwischen beiden. Und was Sie mit dem Stichwort "Würde" berühren, ist das Zentrum der Marktwirtschaft, das so viele vergessen oder nie gekannt haben: In der Mitte des Wettbewerbs um käufliche Güter und Marktvorteile steht die einzige Größe, die nie verkauft oder bilanziert werden darf: die Würde des Menschen. Wo das vergessen wird, geht die Achtung vor den Menschen verloren und der Wettbewerb entartet.

**Fairness-Report:** In nicht wenigen Unternehmen, aber auch in etlichen Non-Profit-Organisationen herrscht eine Kultur der Unfairness: Führungskräfte und Mitarbeiter belauern sich gegenseitig, Marktdruck wird über Angstmache weitergegeben, das Festhalten an Gewohntem blockiert jede mögliche Erfolgsstrategie. Worin sehen Sie die Ursache solcher Teufelskreise und worin mögliche Schritte, die Transformation zu einer fairen Unternehmenskultur einzuleiten?

**Höhler:** Man muss die Reihenfolge der Phänomene herausfinden, Misstrauenskulturen ('Menschen belauern einander') entstehen, wo der Starke (=die Führung) kein Vertrauen gibt. Jeder ist verlassen, jeder kämpft gegen jeden. Marktdruck, Angst, kriegerische Stimmung: sie alle können auf realen Misserfolgen des Unternehmens beruhen, auf Selbstüberschätzung oder auf Führungsungeduld. Wer zu schnell zuviel will, wählt die falschen Mittel, um Menschen anzutreiben. Er erreicht das Gegenteil

von Motivation. Festhalten am Gewohnten ist die tägliche Gefährdung von uns allen. Eine große Versuchung, weil das Gewohnte bequem ist und vertraut. Wer Innovation will, muss andere Sicherheitsquellen aufschließen: das wechselseitige Vertrauen ist die zuverlässigste Sicherheitsquelle. Damit wagt man sich auch ins stürmische Wetter des Wandels.

**Fairness-Report:** Ohne Zweifel spielen in solchen Prozessen Führungskräfte eine entscheidende Rolle, die nicht nur die Geschäftsmoral exekutieren, sondern mit einer persönlichen Ethik die Ökonomie des eigenen Unternehmens zu orientieren in der Lage sind. So dass Menschen, aber auch soziale Systeme, wie es ein Unternehmen ist, nicht ausschließlich zu einer Funktion des Marktes werden. Worin besteht für Sie eine solche persönliche Ethik, was halten Sie für entscheidend bei einer tragfähigen Unternehmensmoral und ihrer Umsetzung?

**Höhler:** Unternehmensmoral unterscheidet sich nicht von Alltagsmoral. Ihre Pfeiler sind: Vernunft - nach dem Motto "Abwägen-Urteilen -Entscheiden". Man sollte nur entscheiden, was man begreift. Dafür braucht man oft Ratgeber. Umsicht, Vorsicht und Einsicht entstehen nur im Team. Gerechtigkeit: jedem das Seine geben, Freiheit der Meinungsäußerung gewähren. Das Zusammenspiel von Einzelwohl, Gruppenwohl und Gemeinwohl nicht zerstören. Mut: der schmale Grad zwischen Tollkühnheit und Feigheit. Zivilcourage, nicht Duckmäuserei. Für die Führung heißt das auch: Mut belohnen! Maßhalten: nicht mehr erreichen wollen, als die eigenen Mittel, Menschen und Kenntnisse zulassen. Die Ziele so wählen, dass nicht der Raubbau an Mitteln und Kräften das Prinzip ist, sondern größere Ziele morgen erreichbar werden. Mit allen Ressourcen des Unternehmens so umgehen, dass die Verantwortung vor dem Gemeinwesen nicht missachtet wird.

**Fairness-Report:** Die Beratungsarbeit der Fairness-Stiftung für Führungskräfte und Unternehmen, besonders in der Freecall-Hotline 0800-Rufmord, belegt, dass viel mehr Führungskräfte und Organisationen von unfairen Attacken betroffen sind, als in kleinem Kreis oder gar öffentlich zugegeben wird. Worauf führen Sie die Tabuisierung der Unfairness und deren Folgen zurück?

**Höhler:** Weil jeder, der solche Tiefschläge erleidet, sich dafür schämt. Man will nicht gern Opfer sein, weil man Unterlegenheit zugeben muss, wenn man diese Opfergeschichte erzählt. Dass diese Unterlegenheit keine Schande, sondern oft ein Zeichen überlegener Grundsätze ist, muss dem Verletzten und Entmutigten erst erklärt werden. Verschärfend wirkt die Siegerkultur, in der wir leben: Wer sich nicht durchsetzt, gleichviel mit welchen Mitteln, gilt als Versager. Wer bei Regelübertretungen nicht erwischt wird, kann als Held gefeiert werden. Wer zu rechtschaffen war, um ganz nach vorn zu kommen, der erntet Geringschätzung. Dazu ist vor allem ein Merksatz wichtig: Halte Dich nie bei Menschen auf, die Deine Leistung nicht schätzen. Halte Dich nie bei Menschen auf, die Du selbst nicht schätzen kannst. Sie werden auch Dich nicht schätzen. Verlasse jedes Spielfeld, wo die Regelverletzung Beifall findet. Du wirst dort immer unterliegen!

**Fairness-Report:** Offenbar sind Manager bereit, einen hohen Preis für ihre Spitzenstellung zu bezahlen: Verlust privater Lebensqualität, Einschränkung außerberuflicher sozialer Kontakt, Mangel an freier Zeiteinteilung und vorurteilsfreiem Denken. Dazu kommt oft noch eine jahrelange massive Belastung, die im Fall stark negativer Attacken, zu seelischen Verletzungen führen kann, die sich oft erst Jahre nach dem Job schmerzlich auswirken. Warum sind Manager bereit, für ihre Spitzenstellung einen so hohen Preis zu zahlen?

**Höhler:** Weil ihnen der Aufstieg noch ganz oben diese Opfer über Jahre nicht bewusst werden lässt. Der Stellenwert einer Spitzenkarriere ist für viele Männer sehr hoch. Sie wollen sich erproben, Grenzen überschreiten, Schmerz verachten, experimentieren wie weit es geht, alle Konkurrenten hinter sich lassen. Dieses Geschehen hält sie, zusammen mit den andern, die da klettern, so in Atem, dass Rauschdrogen im Gehirn den Leidensdruck wegzensieren. Alles auf eine Karte setzen, das ist eine männliche Fähigkeit, die auch zu großen Entdeckungen und Erfindungen befähigt, per 'Tunnelblick, wie die Forschung sagt, blendet derweil alles aus, was negative Gefühle erwecken könnte. Darum ist es gut, wenn mehr und mehr Frauen in die Teams kommen: ihr weitgestreuter Blick relativiert vieles, was dem Mann unverzichtbar erscheint. Frauen stoppen rauschhaft einseitige Entscheidungen von Männergruppen, und so soll die Kooperation wohl eigentlich sein.

**Fairness-Report:** Und welche notwendige Abhilfe sehen Sie?

**Höhler:** Die Menschen besser mischen!