

# Dr. Reinhard K. Sprenger: Rufmord ist Selbstmord

Von Konkurrenz und Kooperation in Organisationen

*Dr. Reinhard K. Sprenger ist einer der profiliertesten und provokantesten Führungsexperten Deutschlands. Sprenger war Deutscher Universitätsmeister der Schwimmstaffel und Mitglied in der Begleitband von Tina Turner.*

*Er studierte Geschichte, Psychologie, Philosophie und Sport und promovierte im Fach Philosophie. Er arbeitete als Lehrbeauftragter für Sportpädagogik und als wissenschaftlicher Referent für "Sport und Gesundheit" beim Kultusministerium in Nordrhein-Westfalen. Er war Leiter Personalentwicklung von 3M in Deutschland und ist seit 1990 als selbständiger Unternehmensberater tätig. Nahezu alle DAX 100-Unternehmen gehören zu seinen Kunden.*

*Bekannt wurde er durch den Bestseller "Mythos Motivation" (16 Auflagen). Ihm folgten die Bücher "Das Prinzip Selbstverantwortung" (10. Auflage) und "Die Entscheidung liegt bei Dir" (9. Auflage). Sein neuestes Buch heißt: "Der Aufstand des Individuums" (Frankfurt am Main 2001).*

**Fairness-Report:** Faire Kooperation ist für Sie der Schlüssel zu einem zeitgemäßen Unternehmen und einer zeitgemäßen Führung. Worin besteht für Sie Fairness in Unternehmen und Führungspraxis?

**Sprenger:** Die Kooperations-Spielregeln konsequent und bewusst - auch unter erschwerten Bedingungen - einzuhalten und für den Ausgleich von Geben und Nehmen zu sorgen. Ich sage dies nach längerem Nachdenken und ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

**Fairness-Report:** Nun existiert nicht nur Kooperation als Prinzip erfolgreicher Wirtschaft und Gesellschaft, sondern auch Konkurrenz. Wie gehen für Sie Kooperation und Konkurrenz zusammen, wenn wir beispielsweise den Kampf um die wenigen hochbezahlten Führungspositionen oder um die größtmögliche Masse an Konsumenten für eine Firma betrachten?

**Sprenger:** Konkurrenz ist ohne Kooperation undenkbar und umgekehrt. Beide Begriffe bedingen einander und sind ohne einander leer. Ihr Verhältnis hält das Unternehmensspiel "spannend". Es wahrt das Spiel als Spiel, auf dass es dauern möge. Kollabiert eine Seite des polaren Gleichgewichts, ist das Spiel aus. Das kann niemand wollen, nicht mal der verblendete Monopolkapitalist. Für den Einzelnen kann das heißen, so zu spielen, dass das gemeinsame Spiel nachher als gemeinsames Spiel weitergehen kann. Zum Beispiel: Im innerbetrieblichen Wettbewerb mit offenem Visier zu kämpfen, d.h. weder unangemessene Vorteile entgegenzunehmen noch unangemessene Nachteile des "Gegners" auszunutzen.

**Fairness-Report:** In Ihrem Buch "Aufstand des Individuums" (Campus-Verlag, Frankfurt am Main 2001) brechen Sie eine scharfe Lanze für "das individualisierende Unternehmen". In ihm werden die Menschen gerade wegen ihrer individuellen Eigenheiten und Kompetenzen geschätzt, eingesetzt und fair geführt, damit sie ihre Leistungen realisieren können - im Gegensatz zum "egalisierenden Unternehmen", in dem die Gleichmacherei herrscht und Führung aus tausenderlei mehr oder weniger durchschaubaren Manipulationen besteht, Menschen zu größten Leistungen anzuspornen. Sie plädieren für das Individuum und nutzen dabei eine systemtheoretische Methode. Was fördert denn eine systemische Sicht über die Bedingungen von Fairness und Unfairness zu Tage, die besonders in langlebigen Organisationen häufig ein Eigenleben entwickeln und von den nur zeitweilig darin vertretenen Individuen kaum noch moduliert werden können? Ich denke z.B. an große Industriekonzerne mit über hundertjähriger Geschichte, an Großbanken, an Universitäten, aber auch an die Großkirchen.

**Sprenger:** Eine systemische Sicht sensibilisiert für die Spät- und Nebenwirkungen des eigenen Handelns. Sie öffnet mit ihren konstruktivistischen Argumenten den Blick für die wirklichkeitsgestaltenden und nicht nur -wahrnehmenden Denkooperationen. Das macht verantwortlich. Das lässt uns auf dem Hintergrund eines aufgeklärten Eigeninteresses auch zögern, nach uns die Sintflut achselzuckend zu akzeptieren. Es sei denn, wir können die Spätwirkungen unseres Handelns anderen in die Schuhe schieben, müssen die Suppe nicht auslöffeln, die wir anderen eingebrockt haben. Deshalb sind kurzfristige oder auch lokal entkoppelte Kooperationsinteressen wenig fairnesssensibel. Aber das Internet rückt alle wieder zusammen: Es ist sehr wahrscheinlich, dass wir uns mehrfach begegnen. Insofern ist das Internet eine große Chance für faire Kooperation.

**Fairness-Report:** Und welche Chance hat der "Aufstand des Individuums" in diesen Großorganisationen überhaupt?

**Sprenger:** Commitment, Kreativität und Unternehmertum - das sind die Qualitäten, die das Überleben der Unternehmen zukünftig sichern. Sie sind aber an die Person gebunden. Sie werden nicht von der

Organisation erzeugt. Mehr noch: Es ist der Einzelne, der mit seinem "subjektiven Überhang" das organisatorische "Im Gleichschritt, marsch!" sprengen muss, um die Unternehmen auf hochindividualisierten und schnellen Absatzmärkten flexibel und anpassungsfähig zu halten. Kommt noch der Druck von den Personalmärkten (demographische Entwicklung, Konzernmüdigkeit) hinzu, sind die Chancen für ein Mehr an Individualisierung auch in Großorganisationen nicht schlecht. Jedoch: Wie beim Menschen ist auch in den Unternehmen die Fähigkeit, Leiden zu ertragen, höher ausgebildet, als sein Verhalten grundlegend zu ändern. Leiden ist bekanntlich leichter als Handeln.

**Fairness-Report:** In unserer medialen Welt kann mit einem Gerücht über das Produkt einer Firma in einem wichtigen Medium, mit einer Rufmordkampagne gegen die Führung einer Organisation sehr schnell ein Marktvorteil erzielt werden, ohne dass die Urheber einer solchen Aktion namhaft zu machen sind. Das senkt das soziale Risiko für die Verletzung von Kooperation und begünstigt die unfaire Konkurrenz. Welche Möglichkeiten sehen Sie - jetzt weniger im Blick auf Unternehmen, mehr im Blick auf die Gesellschaft insgesamt - zu fairer Kooperation zu kommen, für mehr Fairness zu sorgen?

**Sprenger:** Diese Frage kann ich für das Große und Ganze nicht beantworten. Ich glaube an den Einzelnen. Ich glaube nach wie vor unbeirrbar an die List der Vernunft, die sich über das aufgeklärte Eigeninteresse durchsetzt. Und das Eigeninteresse sollte erwägen: Rufmord wird leicht zur Selbstschussanlage. Wir wissen, dass der Eindruck, den wir bei Anderen hinterlassen, zu ganz wesentlichen Teilen davon abhängt, was wir über Dritte sagen. Die Psychologie kennt die "spontane Eigenschaftsübertragung": Unser Gegenüber speichert genau jene Eigenschaften über uns ab, die wir Dritten zuschreiben. Wir schaden uns also selbst, wenn wir über Andere schlecht reden. Rufmord ist Selbstmord.

**Fairness-Report:** Neigen Sie hinsichtlich der Reformfähigkeit großer Organisationen zu Pessimismus oder Resignation? Wie könnte der Übergang von einer von Unfairness und Manipulation geprägten Organisation zu einer von Fairness und Kooperation geprägten Organisation aussehen?

**Sprenger:** Wenn es jemand richtet, dann nicht nötigende Aufrufe, sondern der Markt. Insofern bin ich langfristig optimistisch. Innerhalb des Unternehmens kann ich die Bedingungen der Möglichkeit von Fairness erhöhen, indem ich das Handeln des Einzelnen direkter mit Konsequenzen verknüpfe. Man kann das Nachhaltigkeit nennen. Jedenfalls darf es nicht möglich sein, sich persönlich kurzfristige Vorteile zugunsten langfristiger Nachteile für alle zu verschaffen. Wir haben in den Unternehmen ein massives Konsequenzproblem. Als Bonbon-Onkel finden sich viele Führungskräfte prima; geht es darum, das Brechen von Spielregeln zu konfrontieren oder Gegenleistung einzuklagen, wird die Personalabteilung oder der Vorstand gerufen. Verantwortliche Führung geht auch in die Verantwortung für die Schattenseite der Aufgabe.

**Fairness-Report:** Aus der Sicht vieler gilt für Organisationen: Der Fisch stinkt vom Kopf her. Wenn an der Basis viele Menschen mit Existenzangst um ihren Arbeitsplatz und das Einkommen ihrer Familien sitzen und an der Spitze Führungskräfte, die sich um die Übernahme von Machtpositionen gegenseitig belauern, wo soll da die Initiative für eine faire Organisationskultur herkommen?

**Sprenger:** Ihre Frage unterstellt eine Opfergeschichte. Die kenne ich, aber ich erkenne sie nicht an. Zu der von Ihnen beschriebenen Situation bedarf es immer zwei: einen, der tut, und einen, der zulässt. Und solange sich niemand wehrt und auch nicht zu gegebenenfalls großen persönlichen Nachteilen bereit ist, finden die Dinge mit Zustimmung der Passiven statt. Macht hat, wer macht. Solange die dort oben "belauernden" Führungskräfte keine Spielregeln brechen, handeln sie systemgerecht und insofern klug. Es mag sein, dass mir das nicht gefällt, aber ich beziehe "fair" sehr auf Spielregeln und nicht in einem erweiterten Sinne auf allgemein sozial Wünschbares.

**Fairness-Report:** Und: Inwieweit gibt es überhaupt eine faire Chance für die Vielen, starke Individuen zu werden, wenn wir wirklich ernst nehmen, wie hart, zählebig und erfolgreich von klein auf Strukturen und Prozesse für Abhängigkeit und Anpassung sorgen?

**Sprenger:** Ich gehe mit Descartes, Kant und Adorno davon aus, dass die Fähigkeit zur Selbstverantwortung die "bestverteilte Sache der Welt" ist, wie es einst Adorno formulierte. Zumindest kommt sie als Möglichkeit allen Menschen gleichermaßen zu. Aktualisieren kann man sie wahrscheinlich eher "negativ", indem man Menschen Erwachsensein zumutet, mit Konsequenzen konfrontiert, nicht durch Fürsorge entmündigt, nicht durch autoritäre Institutionen entlastet. Und fast allen Menschen bietet sich mindestens einmal im Leben die Gelegenheit, den aufrechten Gang zu lernen. Wer die Chance ergreift, wird den befreiten Atem nie wieder gegen die Stickluft der Selbstinfantilisierung eintauschen.

**Fairness-Report:** Wie geht aus Ihrer Sicht eine Führungskraft - dabei denken wir beispielsweise auch an ehrenamtlich Verantwortliche in Verbänden und Organisationen - damit um, wenn sie sich selbst von Mitarbeitern unfair behandelt und attackiert fühlt und bislang angenommene Kooperation für aufgekündigt halten muss?

**Sprenger:** Tit for Tat: Kooperation sofort einstellen, Kontakt abbrechen - und nach einem angemessenen Zeitraum wieder Kooperation anbieten. Das ist die Ethik der zweiten Chance. Enttäuscht der andere abermals das in ihn gesetzte Vertrauen, muss das Spiel beendet werden, wenn sich die Führungskraft nicht an der organisierten Unverantwortlichkeit beteiligen will. Nicht-Handeln heißt zustimmen!

Das Gespräch führte Dr. Norbert Copray (Fairness-Stiftung)

© Fairness-Report/Fairness-Stiftung gem. GmbH 2001