



Survival of the Nettest

Die Geschäftswelt ist ein Haifischbecken, in der nur Rüpel erfolgreich sind? Von wegen. **Nettigkeit** zahlt sich aus – selbst für die größten Egoisten.

TEXT JAN GULDNER

Kevin Tewe weiß, was für eine Art von Chef er nicht sein will. Er hatte jahrelangen Anschauungsunterricht. Als er noch in der Medienbranche angestellt war, habe er als einziges Motivationsmittel Druck von oben kennengelernt. Vorgesetzte hätten ihn als Berufsanfänger nicht ernst genommen, Kollegen schwärzten sich eher gegenseitig an, als sich zu helfen, und dazu wurde er noch schlecht bezahlt. „Das Motto war eher: Du kannst froh sein, dass du hier arbeiten darfst. Anstatt: Schön, dass du da bist“, sagt Tewe. Seit gut drei Jahren hat er nun die Chance, es besser zu machen. Mit seiner Agentur All In vertritt er die Interessen von Social-Media-Stars wie Rezo oder Diana zur Löwen. Und er hat die Nettigkeit zum Prinzip erhoben. Seine zwölf Mitarbeiter sollen kooperieren, nicht konkurrieren. Das Ergebnis des Teams zähle, nicht die Einzelleistung. Tewe sieht sich längst bestätigt: „Wir sind deshalb so schnell gewachsen, weil Künstler wie Kunden gerne mit uns arbeiten und es auch gerne wieder tun.“

Wer den üblichen Erzählungen der Geschäftswelt Glauben schenkt, könnte Kevin Tewe für ein Fabelwesen halten. Jemand, der

offen zugibt, nett und freundlich zu sein und dann auch noch als Chef? Als ob. Die Wirtschaft ist ein Haifischbecken. Dreistigkeit siegt, die Halsabschneider kommen nach oben. Wer hier Harmonie sucht, wird sowieso ausgenutzt. Karriere machen nicht die freundlichen Sympathen, sondern die unverschämten Aufschneider. Größen der Techbranche wie Elon Musk oder Steve Jobs werden wegen ihrer Erfolge gefeiert, ihre unmenschlichen Führungsmethoden zum Geheimnis ihres Aufstiegs erklärt. Der ultimative Beleg dafür, dass Menschen eher durch machiavellistische Machtspielen als durch ihre freundliche und ehrliche Art aufsteigen, schien dann die Wahl Donald Trumps zum US-Präsidenten zu sein.

Rüpelhaftigkeit zahlt sich nicht aus

Doch nicht nur Trumps Niederlage gegen einen furchtbar harmlosen, aber auch ziemlich umgänglich scheinenden älteren Herrn namens Joe Biden kratzt an diesem Mythos. In einer aktuellen Umfrage wollte die Unternehmensberatung BCG von 4000 Europäern wissen, welche Fähigkeiten bei Führungskräften derzeit besonders wichtig seien. Am häufigsten genannt wurden Rücksichtnahme, Empathie und Zuhören. Auch

aus der Forschung kamen jüngst wichtige Hinweise darauf: Weder aus finanzieller, noch aus gesundheitlicher Sicht lohnt es sich, ein Rüpel zu sein. Nett sein zahlt sich aus – selbst für die größten Egoisten.

Menschen, die als freundlich, liebenswert und angenehm im Umgang angesehen werden, gelten gemeinhin als nett. Johannes Huber würde den Begriff noch erweitern – und zwar um: hilfsbereit, wertschätzend, einfühlsam und aufopfernd anderen gegenüber. Nett ist, wer im biblischen Sinne den Nächsten liebt und die andere Wange hinhält. Huber ist Arzt, Theologe und Autor. In seinem jüngsten Buch argumentiert er mit dem Gesetz des Ausgleichs, wonach Menschen körperlich wie psychisch von dieser Art der Nettigkeit profitieren. „Wer nett ist, tut nicht nur anderen etwas Gutes, sondern auch sich selbst“, sagt Huber. Dabei beruft er sich auf die Funktionsweise des vegetativen Nervensystems im menschlichen Körper. Das besteht aus zwei Teilen, dem Sympathikus und dem Parasympathikus, die lebenswichtige Organe wie Herz, Lunge und Verdauungstrakt steuern. Der Sympathikus schaltet sich in Gefahr- und Stresssituationen ein; der Parasympathikus wird aktiv, wenn sich der Körper erholt. Hubers ▶

Argument: Wer nie nett ist, gibt dem Sympathikus zu viel Raum.

Und das hat ungesunde Konsequenzen: Das glymphatische System, eine Art Kläranlage des Gehirns, die nachts die Botenstoffe entsorgt, die tagsüber angefallen sind, funktioniert schlechter. Der Schlaf sei dadurch weniger erholsam, das Gehirn schneller überlastet. Die ständige Aktivität des Sympathikus sorgt außerdem dafür, dass der Körper mit Stresshormonen geflutet wird. Der Parasympathikus könne diesen Risiken entgegenwirken – und das gehe umso besser, je netter man zu anderen sei, sagt Johannes Huber. Gerade in konflikträchtigen Situationen empfiehlt er deshalb, den Kompromiss zu suchen. „Immer gewinnen zu wollen ist sehr mühsam“, sagt Huber, „und am Ende bekommen die Leute, die recht behalten wollen, dann einen Herzinfarkt.“



Was Johannes Huber da empfiehlt, heißt zusammengefasst: Gutmenschen bleiben eher gesund. Und wer gesund ist, ist produktiver im Job. Über die Karrierechancen der Netten aber sagt das noch nichts. Um das herauszufinden, verfolgten Forscher um Cameron Anderson von der Haas Business School der Universität Berkeley eine Gruppe von Absolventen und deren Karrieren über 14 Jahre hinweg. Alle Studienteilnehmer hatten zu Beginn ihres Studiums Persönlichkeitstests absolviert, anhand derer die Forscher sie später als verträgliche oder unverträgliche Zeitgenossen einstufen. In einer ersten Runde befragten sie diese Teilnehmer nach ihrer Stellung im Unternehmen. In einer zweiten befragten sie um eine Einschätzung ihres Verhaltens – und zwar bei den Studienteilnehmern selbst sowie bei ihren Kollegen. Das Ergebnis: Wer aggressiv

und manipulativ handelt, macht nicht schneller Karriere als die Freundlichen und Hilfsbereiten.

Kevin Tewe musste das erst lernen, als er selbst Chef wurde. Aus seinem alten Job hatte er noch den Satz „Alle sind gegen mich“ verinnerlicht. „Mir fiel es deshalb anfangs schwer, meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vertrauen und zu glauben, dass die wirklich aus freien Stücken für mich und mit mir arbeiten.“ Nett sein hat für Tewe viele Facetten. Er verstehe mehr darunter, als ein gutes Gehalt zu zahlen, pünktlich zu sein, ab und an zu lächeln. „Ich will Augenhöhe schaffen zu meinen Mitarbeitern, ihnen Chancen geben, Weiterbildungen ermöglichen, zuhören, wenn sie Ideen haben, und ihnen deren Umsetzung ermöglichen. Und ich will dabei meinen Prinzipien treu bleiben und alle gleich gut behandeln.“

„Wer nett ist, tut nicht nur anderen etwas Gutes, sondern auch sich selbst“

JOACHIM HUBER
Mediziner

Für dieses Verhalten sprechen auch ganz handfeste Argumente. Der Autor David Bodanis erklärt in seinem aktuellen Buch „The Art of Fairness“, warum in einer vermeintlich gemeinen Welt die Anständigen doch gewinnen. Als ein Beispiel nennt er den Bau des Empire State Building in New York. Der Bauunternehmer Paul Starrett zahlte seinen Arbeitern überdurchschnittliche Löhne, achtete sehr auf Sicherheit und stellte kostenlose Mittagessen. Kaum ein Arbeiter ließ den großzügigen Bauherren im Stich, während ihre Kollegen an vergleichbaren Bauprojekten in der Metropole streikten. Einige brachten Ideen ein, um schneller zu bauen, etwa eine Schienenbahn, um Steine zu transportieren. In nur 13 Monaten war der Bau des damals größten Gebäudes der Welt fertig – zwölf Tage früher als geplant.

Anstand kann selbst in Konfliktsituationen ratsam sein. Siham Boda und Derek Pead aus Südafrika sind dafür die besten Beispiele. Boda und Pead beraten Unternehmen in Verhandlungssituationen – und haben im vergangenen Jahr die erste Weltmeisterschaft von Verhandlungsprofis der Handelshochschule Leipzig (HHL) gewonnen. Beobachtern fielen sie dadurch auf, dass sie nicht nur besonders erfolgreich verhandelten, sondern auch von ihrem Gegenüber stets als besonders angenehme Menschen geschätzt wurden. „Ich kann zu jedem nett sein“, sagt Siham Boda, „das kostet mich nichts.“ Wenn ihr Gegenüber wütend wird, fragt sie nach und hört aufmerksam zu, um den Grund dafür zu erfahren, statt zurückzuschreien. Damit baut sie Vertrauen auf, um später bei den entscheidenden Fragen ein Entgegenkommen zu erleichtern.

Von Wölfen und Schafen

Boda fragt sich manchmal, woher Menschen das Vorurteil nehmen, man müsse in Verhandlungen tricksen und täuschen. „Für mich fühlt sich das sehr stressig an, die ganze Zeit in Gedanken Schach zu spielen“, sagt sie. Wichtig sei vor allem herauszufinden, was die andere Seite braucht. Dafür könne man höflich sein, ohne sofort Zugeständnisse zu machen. „Nur weil ich freundlich bin, heißt es nicht, dass ich gerade meine besten Freunde gefunden habe“, sagt ihr Kollege Derek Pead. Denn natürlich könne es passieren, dass „die Gegenseite mir bei nächstbestem Gelegenheit in den Fuß schießt“.

Damit spricht er eine Sorge an, die viele Menschen haben, die sich selbst als nett betrachten: Werde ich als freundliche Chefin oder hilfsbereiter Kollege nicht besonders schnell ausgenutzt? Zumindest die prinzipielle Sorge sei berechtigt, sagt Pead. „Es ist

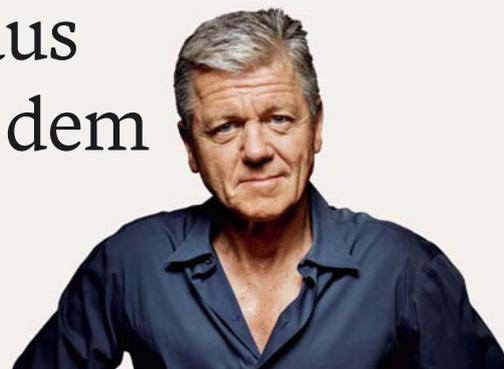
möglich, zu nett zu sein.“ Man könne als vertrauensbildende Maßnahme zwar durchaus Zugeständnisse machen, allerdings sollte man die Gegenseite darauf hinweisen, dass man sich dessen bewusst ist – und dafür an anderer Stelle ebenfalls Entgegenkommen erwartet.

Der verteilte Kuchen wird größer

Boda und Pead sind für Remigiusz Smolinski ein faszinierendes Studienobjekt. Er ist Professor für Verhandlungsführung an der HHL. „Viele denken: Entweder sie bekommen etwas, oder ich bekomme etwas. Und je mehr ich bekomme, desto weniger bekommen sie“, so Smolinski. Manchmal sei das zwar so, etwa beim Glücksspiel, bei dem entweder der Spieler oder die Bank gewinnt. „Aber in den meisten Fällen gibt es eine Zukunft, es gibt Wiederholungen der Interaktion. Und das führt dazu, dass der zu verteilende Kuchen größer wird.“ Smolinski vergleicht es mit einem guten Nachbarschaftsverhältnis. Wiederholte Wirtschaftsbeziehungen funktionieren aus seiner Sicht ähnlich. Aber auch er sieht das potenzielle Risiko: Aus der experimentellen Wirtschaftsforschung wisse man, dass es in jeder Gesellschaft einen Anteil von etwa 20 Prozent der Individuen gebe, die sich egoistisch verhielten, egal, ob Kooperation für sie rationaler wäre. Von seinen Studierenden hört er deshalb oft die Klage, sie würden ausgenutzt. Smolinski versteht das: Nett sein ist nur dann klug, wenn alle glauben, dass es klug ist – aber naiv, wenn man der einzig Nette ist. „Wenn ich das einzige Schaf bin und um mich herum nur Wölfe sind, dann wird das Schaf sofort gefressen“, sagt der Professor.

Eine Strategie, mit solchen Wölfen umzugehen, hat auch Kevin Tewe entwickelt: Die machtgerigen, egoistischen Machiavelisten einfach nicht mehr mitspielen lassen: „Wenn du nicht nett bist, dann wirst du zwar ernst genommen, aber in Zukunft spricht keiner mehr mit dir“, sagt der Gründer. Und sollte er doch einmal an jemanden geraten, der sein Entgegenkommen ausnutzen will, bleibt er wachsam. Wenn im freundlichen, mündlichen Gespräch gewisse Bedingungen verhandelt werden, sollten sie auch im schriftlichen Vertrag stehen. Sollte das nicht passieren, hakt er nach – freundlich versteht sich. Und zieht dann seine Konsequenz: „Wir alle haben heute viel mehr Alternativen, wir können uns entscheiden, mit welchem Typ Mensch wir zusammenarbeiten oder nicht“, sagt Tewe. Damit seine Mitarbeiter das nicht vergessen, hat er neben dem Firmenmotto „Seid nett zu jedem“ noch eine weitere Devise ausgegeben: „Be kind, not blind.“ ■

Nonsens aus Angst vor dem Shitstorm



KOLUMNE REINHARD SPRENGER

Viele Firmen achten darauf, im Netz bloß keine Interessensgruppe zu verärgern. Und vergessen, um wen es ihnen gehen sollte: die Kunden.

Unternehmen entlassen Mitarbeiter, stoppen Werbekampagnen, Medien entschuldigen sich für kritische Artikel, Verlage trennen sich von Autoren, Richter beugen sich der Netzjustiz: „Shitstorms“ verändern die Welt. Dabei geht es immer um Großes: Antidiskriminierung, Antirassismus, Antisemitismus. Weshalb der Kreuzzug der Hashtag-Aktivistinnen es auch legitimiert, Prinzipien wie Toleranz, Meinungsfreiheit, Angemessenheit, Vernunft oder Unschuldsvermutung abzuwürgen. „Shitstorm“, ein Wort, das man, korrekt übersetzt, auch einfach ignorieren könnte – eben als „Shit“. Tun Unternehmen aber nicht. Offenbar sitzt ihnen die Angst in den Knochen. Vor schlechter Presse, Umsatzverlusten, negativem Image auf dem Bewerbermarkt. Häufig geben sie dem Druck nach in der Hoffnung, so das Problem zu erledigen. Nicht selten passiert das Gegenteil, und es wird es nur noch schlimmer. Und die Angreifer wissen: Firmen sind erpressbar. Deshalb reagieren Unternehmen nicht nur auf Shitstorms, sie agieren auch. Prophylaktisch prüfen sie interne und externe Kommunikationen darauf, ob Tretminen der Political Correctness berührt werden könnten. Sie veröffentlichen moralisierende Phraseologien, stehen schüchtern und schon mal vorsorglich schuldbewusst in Ethik-Ecken herum, versuchen, nicht aufzufallen, und lassen sich die wildesten Gender-Regeln aufdrücken. Sie sagen nicht mehr, was zu sagen ist, sondern verschweigen, was andere hören könnten. Und nur noch derjenige kann die Wahrheit sagen, der keine Aussicht auf Gehör hat.

Dabei geht es vor allem um Macht. Um partikuläre Anerkennungsansprüche, die schon lange nicht mehr zu einem klaren Bild einer besseren Gesellschaft verdichtet werden können. In den Hintergrund tritt dabei, dass Unternehmen täglich von Menschen gewählt werden, weil ihre Produkte und Dienstleistungen ihre Lebensqualität erhöhen, weil sie Arbeitsplätze schaffen und Steuern zahlen. Es ist nicht leicht, zwischen berechtigter Kritik und Shitstorm zu unterscheiden. Unternehmen müssen kritisierbar sein. Sie müssen sensibel auf die Tiefenströme einer Gesellschaft reagieren – schon allein mit Blick auf ihre Marktchancen. Dennoch muss man unterscheiden zwischen lauten, aber letztlich folgenlosen Empörungswellen und dem konkreten Kaufverhalten der Kunden. Der sogenannte „moralische Konsum“ wird dramatisch überschätzt. Das schlagendste Beispiel dafür ist sicher VW, dessen Reputationsschaden durch den Abgasskandal kaum Folgen für die Umsätze hatte. Heißt: Unternehmen sollten nicht auf jede empörte Wortmeldung reagieren. Sie sollten lernen, die Krakeeler zu ignorieren. Irgendwer schreit immer. Irgendwem tritt man immer auf die Füße. Kein Grund, gleich in die Knie zu gehen. Schon im Sinne der übergroßen Mehrheit. Wer es ernst meint mit sozialer Verantwortung, muss dem Druck lärmender Extremisten mit durchgedrückten Schultern standhalten. ■

REINHARD SPRENGER

ist promovierter Philosoph, hat einst sein Handwerk bei dem amerikanischen Technologiekonzern 3M gelernt und ist heute einer der renommiertesten Managementberater des Landes.