„In den Stromschnellen des Wertewandels“

SPIEGEL-Redakteur Hans-Joachim Noack über Gertrud Höhler, den Zeitgeist und das Management

Schon morgens um 9.30 Uhr stockt auf dem Frankfurter Airport die überlastete Gepäckbeförderungsanlage. „Ich hasse Unpünktlichkeit“, sagt die Frau, die da mit grimmigem Gesichtsausdruck vor dem stotternden Laufband wartet. Gerade eine halbe Stunde bleibt ihr noch bis zum Beginn einer Konferenz, die sie schließlich selbst zu leiten hat.

Doch dann lächelt sie. Sich in einer Situation beäugen zu lassen, der die im Tempo ihrer Geschäfte gehetzte Führungskraft mit nervösem Bangen begegnet, mag sie nicht.

„Kennen Sie Naisbitt?“ fragt die Dame mit dem wallenden Blondhaar, indem sie sich konzentriert wieder jenem Thema zuwendet, das sie schon zuvor erörtert hat. Den Naisbitt, John Naisbitt, bekräftigt die Flugreisende, als sei ihr nichts dringlicher, müsse man freilich gelesen haben.

Gertrud Höhler auf dem Wege in die City Frankfurts, wo sie einem Arbeitskreis vorsitzen soll. Aber noch im Taxi und trotz Termindrucks scheint es ihr wichtig, in ihrem beruflichen Selbstbild nicht mißverstanden zu werden. John Naisbitt, der amerikanische Zukunftsforscher, und dessen Bestseller „Megatrends“ haben da Vorbildcharakter.

Denn genaugenommen ist das ja nun auch ihr Job. Vorbei die Zeiten, in denen die Literaturwissenschaftlerin (und seit Anfang der achtziger Jahre Dauerkandidatin für ein CDU-Ministeramt) auf Hochschulkarriere baute. Statt an der Uni in Paderborn poetische Texte abzuklopfen, spürt sie jetzt mit Hingabe „Modern-Living-Tendenzen“ nach.

Kommt die beurlaubte Germanistik-Professorin in Form, ergeht sie sich über ihr Metier in einem Definitionsschwall, als gelte es, Sachzusammenhänge von unerhörtem Schwergewicht aufzuzeigen. Sie will „neue Lebensstile und Lebenstechniken vermitteln“. Entschieden möchte sie darauf hinwirken, „daß in einer Welt, in der die von den Naturwissenschaften angetriebene Kultur galoppiert, die entsprechenden Anpassungsgeschwindigkeiten entwickelt werden“.

Die 48jährige Gertrud Höhler in der Rolle einer „Zeitgeist-Propagandistin“, und sie fährt nicht schlecht damit. Überschlägig drei Dutzend Verbände und Firmen hören sich mittlerweile auf Honorarbasis an, was die eloquente Dame anzubieten hat.

Egal, ob bei Riesen, wie der Deutschen Bank, in deren Frankfurter Zentrale, Turm A, 22. Stock, sie ein Büro unterhält, oder Zwergen, die die Vortragsreisende gelegentlich noch mit betriebseigenen Produkten entlohnen:



Unternehmensberaterin Gertrud Höhler: „Gott sei Dank nicht Quotenfrau“

Unisono lehrt sie in wohlgeformten Schachtelsätzen, was es bedeutet, sich „in den Stromschnellen“ eines weltweiten Struktur- und Wertewandels zurechtzufinden.

Kernpunkte: Der Mensch (soll hier heißen, der Arbeitnehmer) ist inzwischen „komplexer“ geworden, „alte Führungsprofile tragen nicht mehr“. Streng fordert die Autodidaktin: „Hierarchien müssen durchschaubar sein.“

Kalkulierter Verunsicherung etwa der „Firmenpioniere von gestern“, die sie als „Informationsblocker von heute“ anprangert, folgt dann aber auf dem Fuße auch der Trost: Keine Bange, insbesondere die nachwachsende Generation sei zu höchstem Engagement ja wieder bereit. Unerläßlich nur, daß sie auf Konzepte stoße, die die Leistung „süß machen“.

Vermutlich ist es diese Mixtur, den Gastgebern einerseits Veränderungsfähigkeit abzuverlangen und sie dann desto nachhaltiger in ihrem Machtbesitz zu bestätigen, die der Gertrud Höhler den Terminkalender füllt. Wochen, deren Stundenzahl sie am liebsten verdoppelt sehen möchte, sind da keine Seltenheit. Zum Beispiel an jenem Morgen, an dem sie ziemlich unausgeschlafen Deutschlands größtem Kreditinstitut zustrebt, bildet sich die Anspannung in ihren ohnehin herben Zügen ab.

Denn schon der Vortag, als sie von Paderborn über das Rheinland nach München flog, ist nicht leicht gewesen. Die Nacht war kurz – und jetzt also Frankfurt; später Dormagen, wo sie bei einer Computerfirma zu „Kamingesprächen“ auf der Gästeliste steht. Lästig, wenn man da noch vor der Heimfahrt den in Düsseldorf abgestellten Sportwagen holen muß.

Streßprogramm einer Frau, die zuvörderst als Unternehmensberaterin Hochkonjunktur hat. Aber das ist es ja nicht allein – die mutierte Literaturprofessorin darf sich darüber hinaus im Erfolgsgefühl räkeln. Kaum eine Geschlechtsgenossin trägt an die sowieso schon überfütterte Informationsgesellschaft einen verbalen Output heran, der vergleichbar gewaltig wäre.

Kaum ein Jahr verstreicht, in dem die weitschweifige Schönschreiberin nicht ein Buch zur bewegten Gegenwart auf den Markt wirft. Gerät der sterbende Wald ins Visier, offeriert sie den enzyklopädischen Wälzer „Die Bäume des Lebens"; regt sich der Nachwuchs auch nur in Randbereichen, fühlt die Autorin sich aufgerufen (Titel: „Offener Horizont – Junge Strategien verändern die Welt"), den großen Umbruch zu prophezeien.

Es fließt ihr halt so aus der Feder, daß selbst der Lektor schwerlich nachzukommen scheint. Doch das stört sie nicht: Seit ihr etwa die Deutsche Verlags-Anstalt zur Verschnaufpause riet, schreibt die Fleißarbeiterin verstärkt bei Econ.

Omnipotenz verlangt nach Omnipräsenz, und das Echo gibt ihr recht damit. Presse und Rundfunk schaffen dieser allzeit bereiten Entäußerungswut für Essays und Rezensionen Raum. Vergrämt setzte das ZDF der Wortführerin seiner „Sonntagsgespräche" den Stuhl vor die Tür: Die umtriebige Gertrud Höhler hatte, ohne dafür Rückkoppelung in Mainz zu suchen, zugleich ein ARD-Angebot angenommen.

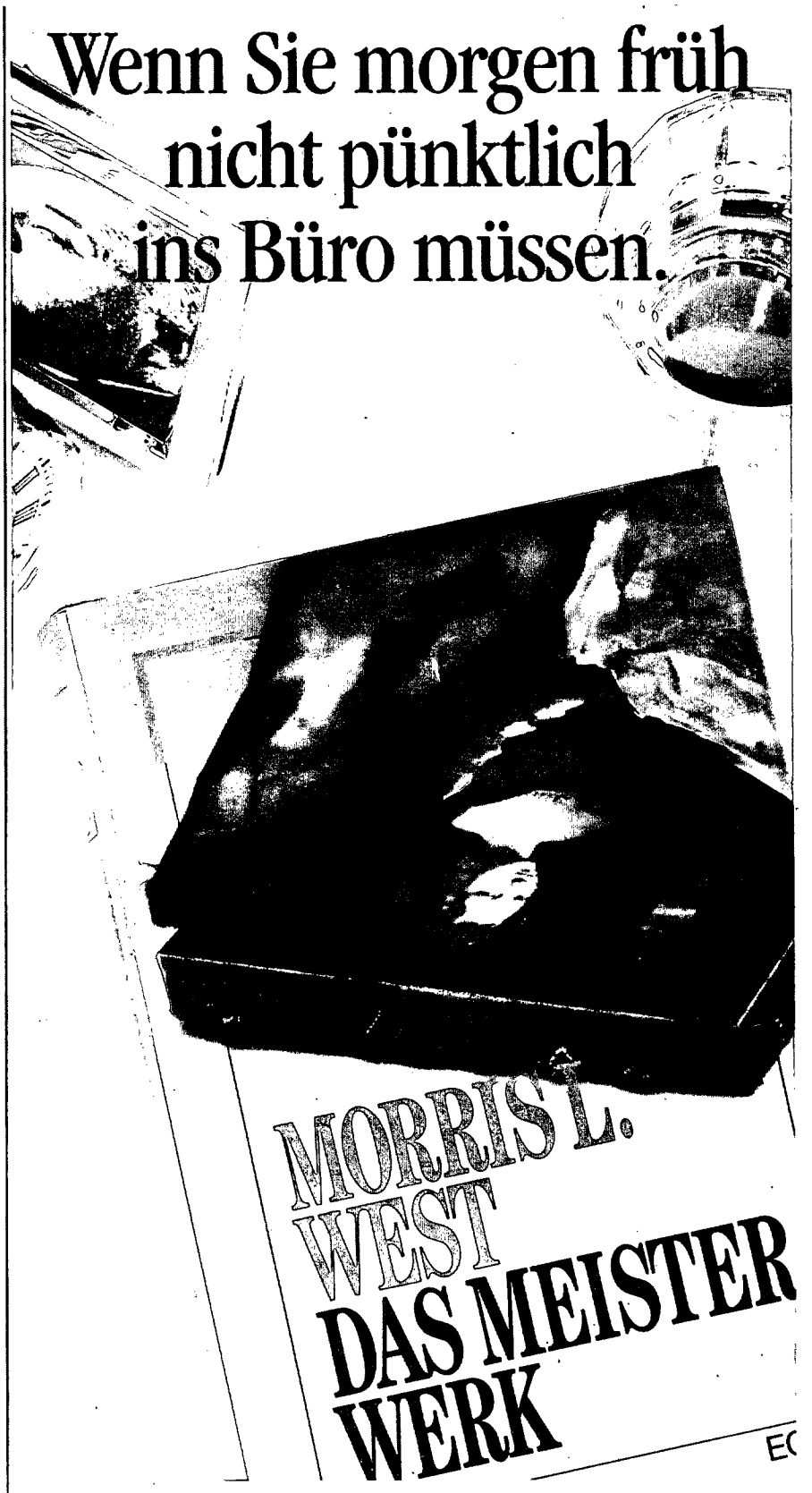
Zugestanden, die Chance, Rita Süssmuth als Familienminister zu beerben, hat sich zerschlagen – das sei „widerlich gelaufen", entfährt es ihr beleidigt. Aber trifft es nicht zu, daß das Jahr 1988 gleichwohl ein rauschendes gewesen ist?

Denn, nicht wahr, das muß ihr erst einer mal nachmachen: Eine Frau – ein Novum – wird vom Aachener Karneval-Verein mit dem berühmten Orden „Wider den tierischen Ernst" zum Ritter geschlagen; und die Närrin, wiederum als Debütantin, darf im Bonner Parlament die prestigeträchtige Rede zum Volkstrauertag halten.

Warum sollte sich da der Verdacht einschleichen, daß vielleicht nicht alles, was ihr an Anerkennung zuteil wird, auf gesammelter Kompetenz beruht. Das ist aber so: Gertrud Höhler, die Telegene, deren scharfkantiges, asketisches Konterfei von einer fast schon niedlich zu nennenden Wellaform-Frisur umspielt wird, läuft Gefahr, auch als Schmuckstück genutzt zu werden.

Natürlich liegen ihr solche Gedanken fern, und wenn es denn anders wäre, man erführe sie nicht. So ziseliert sie nämlich sonst Konstellationen und Charaktere zeichnet, sie selber schottet sich ab. Introspektion zu wagen, womöglich gar noch unter öffentlicher Anteilnahme ins eigene Innere zu ‚reisen', verbietet der Professorin schlicht „ein Grundprinzip". Gerade „Berufsfrauen" müssen nach ihrer Erfahrung „erst üben, was Männer schon als kleine Jungen intus haben": „Gefühle wasserdicht zu verpacken, Distanz zu halten".

Selbst die „FAZ" bescheinigt der Gertrud Höhler so „ein Lachen auf Eis". Stete Wachsamkeit ist ihr wichtig;



Dieses Buch werden Sie nicht mehr aus der Hand legen: Ein aufsehenerregender Fund in einer alten toskanischen Villa, ein mysteriöser Mordfall in der New Yorker Kunstszene, ein meisterhafter Plan. Einen besseren Morris L. West gab es nie! 400 Seiten 39,80 DM. In jeder Buchhandlung.

ECON

geschieht es dann doch, daß sie ihren Mitmenschen einmal Einblicke gewährt, werden die mit Akribie in Szene gesetzt.

Gertrud Höhler über Gertrud Höhler, als sei sie aufgefordert, einen Werbespot über sich zu drehen: Behütet sieht man da die Pfarrerstochter aus Wuppertal „in blühenden Gärten" spielen. Mit einer Scheinpräzision, die das wahre Empfinden eher verfremdet, beschreibt sie die Glücksmomente eines strapaziösen Erwachsenendaseins. Gipfelpunkt ist danach, auf dem Rücken ihres Wallachs „Windsor" „in der Brandung" oder „auf Stoppelfeldern" zu reiten.

Wie in Traumbildern schwebt sie dahin – in ihrer „Geistesverfassung einem Zugvogel gleich, der den Aufbruch ins Winterquartier versäumt hat". Statt Informationen liefert die Professorin, die sich einst auch an Lyrik versuchte, schlechtes Feuilleton.



Höhler-Partner Herrhausen
Elite muß wieder her

Sie panzert sich. Denkbar, daß das allzeit verströmte Mißtrauen mit einer Geschichte zusammenhängt, die so etwas wie die kardinale Kränkung ihres Lebens nach sich zog. Gertrud Höhler ist Mutter, ohne verheiratet zu sein. Normalerweise wäre ein solcher Familienstand – und das vor allem in einer Welt, wie sie sie herbeianalysiert – kaum des Aufhebens wert.



Parteifreunde Gertrud Höhler, Kohl: In der Seele verwandt

Doch im Falle der Karrierefrau Höhler bleibt das Theorie, schlägt die alte Intoleranz durch. Seit sich 1982 Alfred Dregger, der damalige CDU-Spitzenkandidat für die Landtagswahlen in Hessen, um sie als Kultusministerin bemühte, hängt ihr der private Status wie ein Makel an.

Schlagzeilen gab es genug, die vor Ehrgeiz lodernde Wissenschaftlerin werde groß in die Politik einsteigen. Mal galt sie als Nachfolgerin des einstigen Familienministers Heiner Geißler, mal schien ausgemacht, sie habe sich dem Niedersachsen Ernst Albrecht versprochen. Schließlich die Lage nach der Umsetzung der Rita Süssmuth: Krasser als je zuvor wurde da sichtbar, wie sehr zumal die weiblichen Partei-Christen den Single als Zumutung empfinden.

Aber noch ist ja Hoffnung, wartet Kanzler Kohl nur mehr auf die nächste „günstige Gelegenheit". Gertrud Höhler für Jürgen Möllemann, heißt jetzt in Bonn die Devise. Einer Ressortchefin in Sachen Bildung werde schon eher verziehen, daß daheim der Mann am Herd fehlt.

Und der Kabinettsherr, der sich im Wendejahr 1982 höchstselbst um die Gunst der adretten Hochschullehrerin bewarb, täte auch gut daran. Den in der Koalition zum Maßstab erhobenen Level erreicht die Kandidatin, ohne sich abquälen zu müssen. Sie ist kenntnisreich – von einer beeindruckenden Bibelfestigkeit bis hin zu den diffizilen Fragen des Postmaterialismus –, sie glänzt, und vor allem: Sie ist dem Regierungschef seelenverwandt.

Sicher wäre es der Gertrud Höhler lieber, um ihrer „wissenschaftlichen und sonstigen Unabhängigkeit" willen *über* der Union zu thronen. „Parteien", sagt sie heftig, „sind doch nur eine Notlösung." Über Jahre hinweg gelang es ihr auch, der CDU „bloß nahezustehen". Aber nun ist sie irgendwie „doch drin" – und zwar in der Nachbarschaft ihres Protektors, in Ludwigshafen.

Das sieht nach Opportunismus aus, findet indes seine Begründung in fast allen Beiträgen, die sie bislang zum besten gegeben hat. Ob als Diskutantin bei IBM oder der IHK in Darmstadt oder als „Quick"-Kolumnistin: Immer durchzieht ihre Verlautbarungen jene frischwärts sich erhebende Lebensbejahung, die auch Deutschlands Kanzler befeuert.

Wie Kohl, der einst auszog, der daniederliegenden Null-Bock-Generation eine Welt à la Peter Stuyvesant vorzuschwärmen, setzt desgleichen Gertrud



Höhler-Partner Wössner
Stillstand ist Tod

Höhler auf die Wirkungskraft der Zuversicht. Skeptikern – etwa dem Philosophen Hans Jonas, der zum Innehalten mahnt – wirft sie vor, „retardierende Botschaften" unter das Volk zu streuen.

„Nichts mehr anpacken zu wollen, was mit Risiken behaftet ist", entrüstet sich die Widersacherin linker Kulturkritik in ihrer leisen Art, „ist ein Irrweg – Stillstand ist Tod, nur Entwicklung Lebensgesetz." Gewiß sind das Platitüden, deren Reiz darin bestehen mag, daß sie sie in malerische Metaphern kleidet.

„Nicht den Fluß zu schieben", fällt ihr so en passant in einem Berliner Feinschmeckerlokal ein, sei die Losung, „sondern das Kanu zu steuern". Das erfordert natürlich Geschick, einfach Qualität, braucht Männer und Frauen, deren Merkmal nicht schleichende Verzagtheit ist.

Und: Klasse statt Masse, heißt der fast schon kategorische Imperativ einer Aufsteigerin, die die „Bunte" zu den „raren konservativen Vordenkerinnen in unserem Land" zählt. Im Tonfall moderat, aber unbeirrbar stichelt sie in ihren häufig schwadronierenden Texten gegen „gefährliche Gleichheitslehren". Elite muß wieder her!

Große Männer, große Frauen haben es ihr angetan. Gertrud Höhlers Arbeit hat es so mit sich gebracht, daß sie zum Beispiel den Stars der Deutschen Bank oder des Verlagsgiganten Bertelsmann eine

Partnerin geworden ist. Alfred Herrhausen und Mark Wössner – Namen, die sie zu intonieren vermag, daß sich noch der Nachklang wie schöne Musik anhört.

Männer mit „Leistungsprofilen", ohne die nach ihrer Überzeugung die Zukunftsgesellschaft nicht auskommen wird. Und ganz ungeniert sieht sie sich selber als die weibliche Entsprechung dazu. „Gott sei Dank", sagt sie im Münchner Hotel Vier Jahreszeiten, habe „die Gnade der frühen Geburt" sie daran gehindert, „daß ich Quotenfrau werden mußte".

Quotenfrau – igittigitt. Schlimme schablonierte Bürokratenwelt, in der das Feminine auf diese Weise „gehindert wird, sich durch Leistung unentbehrlich zu machen". Nein, „für so was" rackert sie nicht, daß sie nächtens zuweilen das Echo ihres aufgeregten Herzschlags hört. Denn geschenkt hat ihr bisher niemand etwas. Wie immer man die Resultate dieses Workaholics bewerten möchte, allein der quantitative Ausstoß, den die Denkfabrik Höhler so seit Jahren produziert, fordert täglich Höchsteinsatz.

Schwer zu ergründen, wo die Antriebe dafür liegen. Einer, sagt sie unsicher, sei Sohn Abel, heute 22, ein junger schlaksiger Mann mit dem gleichen angenehmen Äußeren wie die Mutter, der Unternehmer werden will. Für Abel, mit dem sie in Paderborn ein Einfamilienhäuschen bewohnt, tut sie alles – schon um „die immer noch nachwirkenden Schuldgefühle" zu kompensieren.



Karnevalistin Gertrud Höhler*: Einem Zugvogel gleich

Abel hat sie das Buch „Die Kinder der Freiheit" gewidmet; aber Abel ist nun auch der Born, aus dem die Zeitgeist-Analytikerin ihrerseits ein bißchen verengt die Erkenntnisse schöpft. Die Materialien zu ihrem neuesten Werk über den „offenen Horizont", gesteht sie freimütig, stammten zum Großteil vom Filius respektive dessen Kumpels und Freundinnen.

Yuppie-Philosophie als die Basis eines ausgreifenden, neuen Gesellschaftsverständnisses? Ganz so ist es wohl nicht, aber der Zusammenfluß von Geist an sich und Unternehmergeist im speziellen springt denn doch ins Auge. Allgegenwärtig scheint in Gertrud Höhlers Expertisen die Gefahr durch, daß zur schieren Dienstleistung für Konzerne und Krauterläden herunterkommt, was sich kühn als kulturelle Bestandsaufnahme geriert.

Doch sie will halt „bewegen", und „nur noch Realitäten" faszinieren sie. Passé die Literaturwissenschaft, die Belletristik – nicht mal einem Künstler wie Garcia Márquez kann sie noch Interesse abgewinnen. Statt dessen sinnt die Hochschullehrerin dem Wesen „innovativer Führung" nach, der sie „als Einbettungsprinzip für flexible Strategien eine elastische Struktur" empfiehlt.

Unermüdlich reist sie von Firma zu Firma, um ihren Gesprächspartnern die Zukunft zu erklären. Lichtvoll wird die sein, wenn sich denn nur „die nötigen Anpassungstempi" beizeiten durchsetzen.

Natürlich ist sie zu intelligent, um völlig frei von Anfechtungen zu leben. Mitunter – „aber bloß, wenn ich nicht arbeite" – schleichen sich sogar Ängste ein. Frühmorgens, auf dem Münchner Flughafen, rutscht ihr unter dem Eindruck des Bibliser Kernkraft-Dilemmas ein verräterischer Halbsatz durch: „Wir in unserer Ahnungslosigkeit . . ."

Es ist naßkalt, und Gertrud Höhler hat schlecht geschlafen, und beim Frühstück klemmt der Verschluß des Marmeladenglases. Unvermittelt sagt sie da, sie wolle nicht ausschließen, daß die Menschheit „auch scheitern" könne. „Das ist ein Strang, auf dem sich ebenfalls denken läßt."

* Nach der Verleihung des Ordens „Wider den tierischen Ernst" im Februar 1988 in Aachen.

RADIOAKTIVITÄT

Ständig unterschätzt

Eine Urananlage in Rheinland-Pfalz gefährdet Bevölkerung und Belegschaft. Das Mainzer Umweltministerium drückt sich davor, dem Betreiber Auflagen zu erteilen.

Ernst Theilen, 48, sozialdemokratischer Kommunalpolitiker in Rheinland-Pfalz, wartete monatelang vergeblich auf die Hilfe des christdemokratischen Bundesumweltministers Klaus Töpfer, 50. Der sollte klären, wie stark die Umgebung der einzigen westdeutschen Anlage, die Uranoxid zur Herstellung von Brennstäben produziert, verseucht ist.

Bei Strahlenmessungen rund um die „Gewerkschaft Brunhilde" im Hunsrück-Ort Ellweiler hatte das rheinland-pfälzische Landesamt für Umweltschutz und Gewerbeaufsicht eine erschreckende Belastung festgestellt. An vielen Stellen wurden weit mehr als 150 Millirem (mrem) pro Jahr gemessen, die nach der Strahlenschutzverordnung als Höchstgrenze erlaubt sind.

Doch das rheinland-pfälzische Umweltministerium, das bis Anfang Dezember vorigen Jahres vom neuen CDU-Landesvorsitzenden Hans-Otto Wilhelm, 48, geführt wurde, rechnete die Zahlen trickreich herunter. Die Umweltverwalter behaupteten, Grenzwerte seien nicht überschritten worden.

Ein Mensch müsse, wiegelte Minister Wilhelm ab, in der direkten Umgebung der Anlage mindestens 80 Tage ununterbrochen verweilen, um die zulässige Ganzkörperdosis von 150 mrem zu erreichen. Wilhelm: „Nicht die Meßwerte sind entscheidend, sondern das, was der einzelne tatsächlich an Strahlung abbekommt."

Dies sei eine „mißbräuchliche Interpretation", kritisierte der Atomexperte Michael Sailer vom Darmstädter Öko-Institut. Wilhelm und sein Nachfolger im Mainzer Umweltministerium, Alfred Beth, 48, redeten „der permanenten Verletzung der Strahlenschutzverordnung das Wort".

Den Krach um die Grenzwerte soll, fordert Landrat Theilen, in dessen Kreis Birkenfeld die Urananlage liegt, Bundesumweltminister Töpfer schlichten. Töpfer, als ehemaliger rheinland-pfälzischer Umweltminister mit den Problemen der Atomfabrik vertraut, kniff jedoch.

Statt einer klärenden Antwort schrieb Töpfer: „Die Prüfung der Einhaltung des Grenzwertes und weiterer in der Ihrem Schreiben beigefügten Aufstellung des Öko-Instituts angesprochener Fragen obliegt den zuständigen Stellen des Landes Rheinland-Pfalz, die die Strah-