



SUPPORTING YOUR GROWTH

Fairness

R E P O R T

ISSN 1617-4747 · www.fairness-report.de · Frankfurt am Main

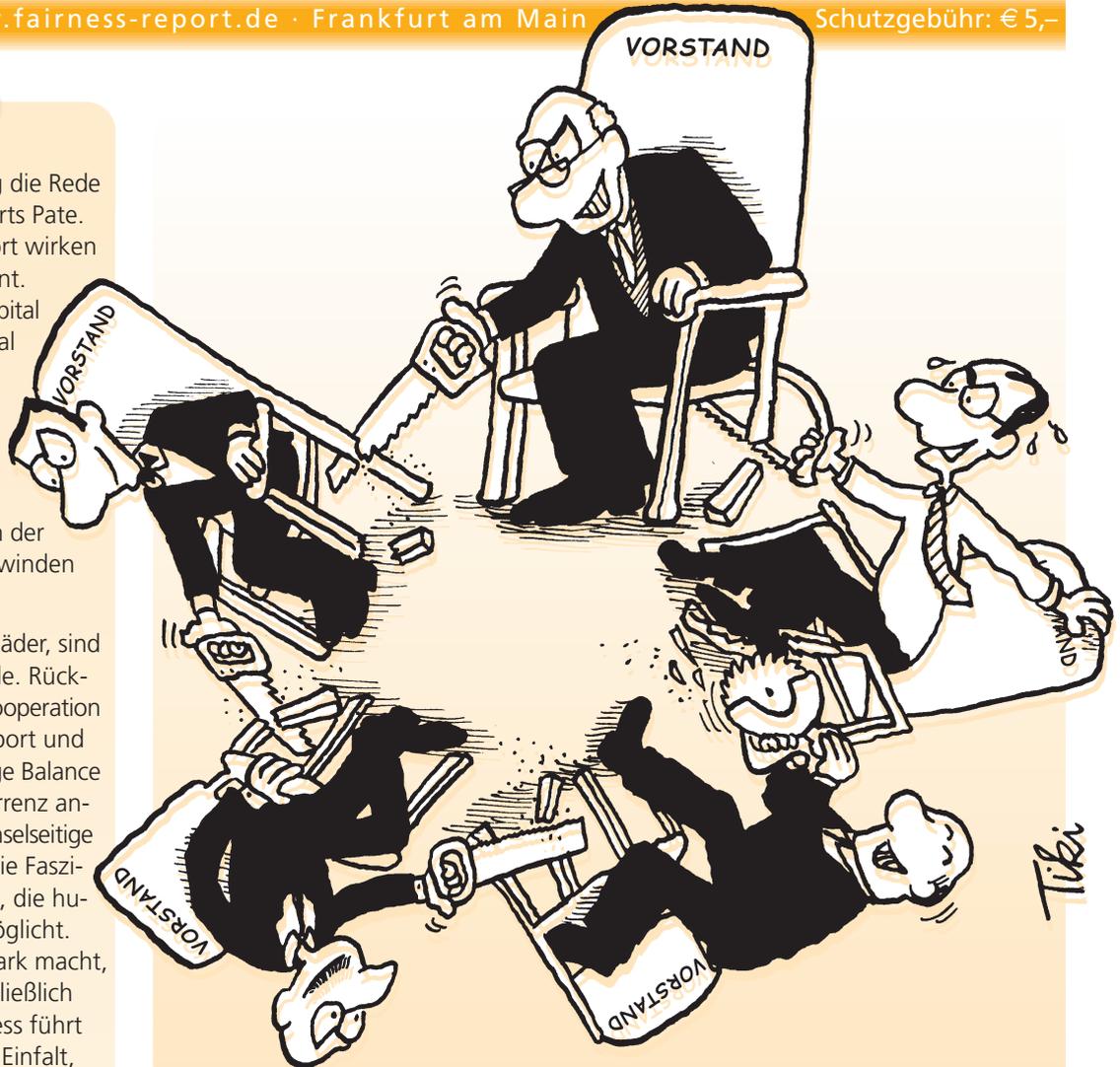
Schutzgebühr: € 5,-

Treffer

Wo von Konkurrenz und Sieg die Rede ist, steht das Leitbild des Sports Pate. Die Spitzenleistungen im Sport wirken suggestiv im Top-Management. Gleichzeitig elektrisiert das Kapital die Sportler: den Sieg maximal vermarkten. Die Wechselwirkung von Sport und Ökonomie wird zum Teufelskreis, wenn die Spitze nur noch mit zweifelhaften Mitteln zu erreichen ist, weil Engpässe in der Zielkurve sonst nicht zu überwinden sind.

Gerät die Fairness unter die Räder, sind Sport und Wirtschaft am Ende. Rücksichtlose Konkurrenz macht Kooperation und Gesellschaft zunichte. Sport und Wirtschaft sind auf nachhaltige Balance von Kooperation und Konkurrenz angewiesen, brauchen eine wechselseitige Partnerschaft. So kann sich die Faszination von Fairness entfalten, die humanes Zusammenleben ermöglicht. Wer sich nicht für Fairness stark macht, macht zuerst andere und schließlich sich selbst schwach. Unfairness führt erst zur Dominanz, dann zur Einfalt, schließlich zu Einfältigkeit. Wer aber die Fairness stärkt, stärkt Vitalität, Vielfalt und Chancen.

Der Deutsche Sportbund mit seinen 27 Millionen Mitgliedern steht prinzipiell einer Zusammenarbeit mit der Fairness-Stiftung aufgeschlossen gegenüber, die in nächster Zeit projiziert und konkretisiert werden soll. Daraus kann eine Partnerschaft für die Fairness entstehen, die Brücken erneuert: zwischen Sport, Wirtschaft und Gesellschaft, zwischen Konkurrenz und Kooperation.



Chairing: Führungskräfte im Teufelskreis

Aktuelle Interviews



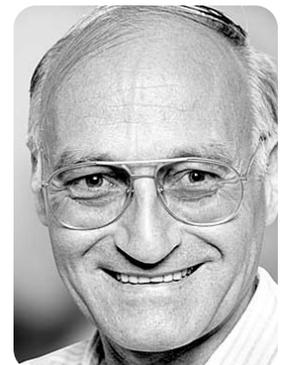
Dr. Reinhard K. Sprenger

Rufmord ist Selbstmord



Dr. Roger Willemsen

Wie die Quote die Fairness erschlägt



Prof. Dr. Hans Lenk

Wenn nur der Sieg zählt

Fairness
Stiftung

Gemeinnützige GmbH

INTERVIEW

3 **Rufmord ist Selbstmord**

so der renommierte Unternehmensberater Dr. Reinhard K. Sprenger, denn Rufmord an anderen fällt auf den Rufmörder zurück. Mit der „Ethik der zweiten Chance“ lassen sich gesunde Konkurrenz und faire Kooperation in Unternehmen wieder herstellen.

8 **Wie die Quote die Fairness erschlägt**

Dr. Roger Willemsen steht für hochwertigen Journalismus und respektvolle Fernsehmoderation, eine Form der Professionalität, wie sie kaum noch in der deutschen Medienlandschaft praktiziert wird – weil der Zuschauer nur noch Big Brother sehen will?

12 **Wenn nur der Sieg zählt**

Als Olympiasieger kennt Prof. Dr. Hans Lenk sportliche Fairness und die Lust des Publikums an Regelbrüchen. Wie lässt sich sportliche Konkurrenz trotzdem fair ausleben?

MEDIEN

16 **Der Fall Daum** Ein Protokoll der Unfairness

AKTUELL

4 **Teufelskreis sozialer Organisationen**28 **Sponsoring: Haben Sie einen Sinn für Fairness?**31 **Das 1. Internationale Fairness-Forum: „Der Preis der Sieger“**32 **Fairness-Stiftung verleiht Fairness-Preise**

PRAXIS

27 **Handlungsfaden: Wie Sie als Führungskraft unfaire Attacken gegen sich selbst oder in Ihrer Organisation erfolgreicher überwinden**23 **Umfrage: Was sind Ihre Erfahrungen mit Unfairness?**

GLOSSAR

6 **Erscheinungsformen unfairer Attacken: Bossing, Chairing, Bullying**

RECHT & URTEILE

31 **Kündigung wegen Beleidigung des Vorgesetzten**31 **Erfolgreiche Klage gegen Rufmordkampagne**

FORTBILDUNG + SEMINARE

25 **Fortbildung zum Fairness-Berater**28 **In-House-Seminare**29 **Offene Veranstaltungen**

FAIRNESS-STIFTUNG

18 **Die Aufgaben und Leistungen der Stiftung**18 **Das Kuratorium**21 **Die Fairness-Charta**28 **Die Freecall-Nummern für Betroffene**

RUBRIKEN

1 **Treffer**32 **So abonnieren Sie Ihren Fairness-Report**28 **Impressum**

Einsicht

Sandwich-Positionen sind fast alle Führungsfunktionen. Jeder Verantwortliche hat meist noch einen Vorgesetzten oder eine vorgesetzte Instanz, und wenn es der Aufsichtsrat oder dann die Aktionäre sind. Und selbst auf gleicher Ebene gibt es noch die Sandwich-Positionen, nur dass das Sandwich dann hochkant steht: links und rechts jeweils mehr oder weniger freundliche Kollegen. Führungskräfte, die gern die Kontrolle behalten oder die Kontrolle erlangen wollen und sich der Kontrolle wehren. Wo es Macht zu verteilen gibt, da gibt es Kontrolle, da gibt es Versuche, die Kontrolle auszuhebeln, und offensichtliche oder subtile Formen der Machtspiele. Und kaum eine Führungskraft, die nicht schon mal unfaire Attacken gegen sich wahrgenommen hat und in der Versuchung stand, selbst zu unfairen Instrumenten zu greifen.

Am 10. April 2001 hat das Thüringer Landesarbeitsgericht in Erfurt ein bahnbrechendes Urteil gefällt (AZ 5 Sa 403/2000). Ein 54-jähriger Marktbezirks- und Geschäftsstellenleiter der Sparkasse Gera/Greiz sah sich nach jahrelanger hervorragender Beurteilung plötzlich durch einen neuen Personalvorstand Abmahnungen ausgesetzt. Die bis zu vier täglichen Abmahnungen mit nahezu gleichen Vorwürfen gingen nach Feststellung des Arbeitsgerichts auf anonyme Schreiben ohne nachvollziehbaren Sachverhalt zurück. Die Führungskraft wurde dann mit sofortiger Wirkung von ihrem Aufgabebereich entbunden, musste ihren Schlüssel abgeben und erhielt ein Gesprächsverbot gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Ferner wurden dem bisherigen Leiter teils sinnlose, teils unlösbare Aufgaben zugeteilt und er einer niedriger dotierten Mitarbeiterin unterstellt. Wegen Schlafstörungen, Depressionen und Magenschmerzen arbeitsunfähig geschrieben, stuft das Geldinstitut die degradierte Führungskraft als Arbeitsverweigerer ein. Er sollte nun einer Änderungskündigung zustimmen und eine um sechs Stufen niedriger bewertete Stelle als Sachbearbeiter annehmen.

Die Richter sahen in dem gesamten Vorgang „systematisches Mobbing“, durch das der Betroffene zur scheinbar freiwilligen Aufgabe seines Arbeitsplatzes veranlasst werden sollte. Es liege ein Eingriff ins Persönlichkeitsrecht vor. Die nervliche und damit gesundheitliche Zermürbung sei das zur Zweckerreichung gewählte Mittel, begründeten die Richter ihr Urteil über diesen gelenkten systematischen Psychoterror mit Schikanen und Demütigungen zur Zersetzung der Persönlichkeit, was an strafbare Körperverletzung grenze. Das Gericht setzte ein Ordnungsgeld von 25.564,60 € (50.000 DM) fest.

Dass Führungskräfte die Hilfe eines Gerichts in Fällen unfairer Attacken in Anspruch nehmen, ist ebenso ungewöhnlich wie die Tatsache, dass in diesem Fall der ehemalige Geschäftsstellenleiter keine Scheu vor der dadurch entstehenden Öffentlichkeit hatte. In der Regel gilt nämlich für Führungskräfte: Zähne zusammen beißen, zurückbeißen und durch. Der Raubbau an den eigenen psychischen und physischen Kräften wird dabei ebenso unterschätzt wie der Verlust intakter sozialer Beziehungen. Beim Versuch, das Gesicht vor sich und anderen zu wahren, verliert die Führungskraft den Kopf.

Die Fairness-Stiftung ist spezialisiert darauf, Führungskräften und Verantwortlichen zur Seite zu stehen, wenn sie sich von unfairen Attacken getroffen fühlen oder sich für deren Abwehr wappnen wollen. Das gilt für Führungskräfte in angestellter oder selbständiger oder ehrenamtlicher Position gleichermaßen. Denn unfaire Attacken wie Mobbing, Chairing oder Stalking machen keinen Unterschied – und sind selten so offensichtlich wie im obigen Fall. Das gilt auch für ganze Organisationen, die durch Rufmord und andere Attacken systematisch ruiniert werden sollen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es um eine Profit- oder Non-Profit-Organisation, um ein Unternehmen, einen Verband, eine Behörde, eine soziale Einrichtung geht. Die Fairness-Stiftung begrüßt das Urteil des Thüringer Landesarbeitsgerichts und sieht darin eine Unterstützung seiner Aktivitäten. Doch besser als jegliche Schadensbewältigung ist die Prävention: die Entdeckung, Entwicklung und Steigerung von Fairnesskompetenz von Führungskräften und Organisationen. Dann können Sandwich-Positionen nach links und rechts, nach oben und unten erfolgreicher wirken als je zuvor.

Dr. Reinhard K. Sprenger im Gespräch mit Fairness-Report

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 Lan-



ze 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

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).

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 fairnessensibel. 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 kurzfristig 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?

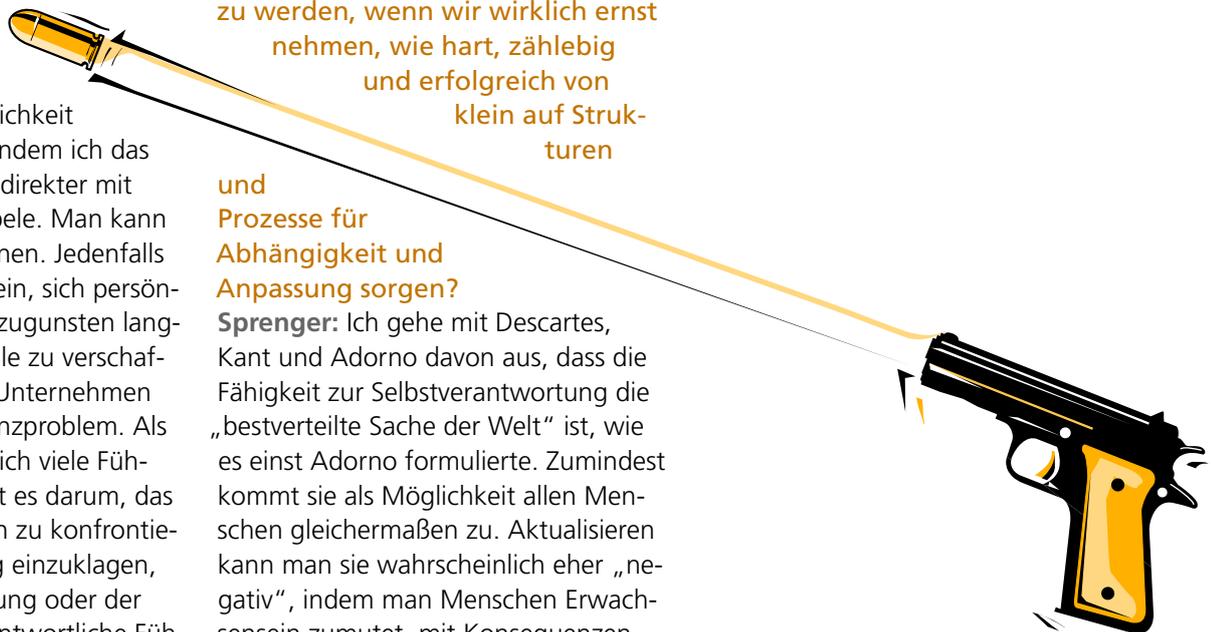
Sprenger: Ich gehe mit Descartes, Kant und Adorno davon aus, dass die Fähigkeit zur Selbstverantwortung die „bestverteilte Sache der Welt“ ist, wie es einst Adorno formulierte. Zumindest kommt sie als Möglichkeit allen Menschen gleichermaßen zu. Aktualisieren kann man sie wahrscheinlich eher „negativ“, indem man Menschen Erwachsensein zumutet, mit Konsequenzen konfrontiert, nicht durch Fürsorge entmündigt, nicht durch autoritäre Insti-

tutionen 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)



Aus dem „Glossar der Unfairness“

Die Erscheinungsformen unfairer Attacken

1. Dissen: Das Wort stammt aus den USA und ist bei uns aus dem Jugendslang erst neuerdings gebräuchlich geworden. Es bezeichnet den Vorgang, jemand als Andersdenkenden zu betrachten, schließlich abzustempeln. Inzwischen bedeutet dissen, jemanden zu verachten und dem zu Folge fertig zu machen. Jemand wird oder ist „gedisst“, der von anderen systematisch herabgesetzt, ausgegrenzt und schließlich wie ein Sündenbock verfolgt wird.

2. Mobbing: Regelmäßige destruktive Kommunikation mit dem Ziel, den Adressaten zu beschädigen und zu vertreiben. Hintergrund ist meist ein unbewusster oder absichtlich verdrängter Konflikt, der auf diese Weise ausagiert wird. Diese Form der negativen Konfliktbewältigung wird durch eine grundsätzliche unfaire Organisationskultur begünstigt. Da gehört es zum Standard, Konflikte unter den Teppich zu kehren, mit dem Ellbogen für die persönliche Karriere oder die Durchsetzung von Zie-

len zu sorgen, mit Seilschaften und Intrigen zu führen und die Organisation zu steuern.

Das Wort kommt von Mob, engl. Pöbel, und wurde in to mob = anpöbeln übertragen. Das Wort Mobbing wurde erstmals vom Ethnologen Konrad Lorenz (Anfang der 70er Jahre) für Angriffe verwendet, die Gruppen von Tieren gegen ein einzelnes Tier praktizierten, um es zu verscheuchen. Von dort gelangte es durch Peter-Paul Heinemann (1972) in die Beschreibung aggressiven Verhaltens von Kindern auf Schulhöfen, durch die einzelne Kinder bisweilen in den Suizid getrieben wurden. Heinz Leymann, der als Begründer der modernen Mobbingforschung gilt, hat das Wort aufgenommen, um (zuletzt 1995) systematische Vorgänge in der Arbeitswelt zu beschreiben. Dabei ging es immer darum, Mitarbeiter zu schikanieren, um diese fertig zu machen und aus der Organisation zu verdrängen. Es wird geschätzt, dass pro Jahr mehr als 1,5 Millionen Menschen

von Mobbing betroffen sind, was zu einem volkswirtschaftlichen Schaden zwischen 80 und 120 Milliarden Mark führt. Häufig wird das Wort Mobbing undifferenziert für alle Formen unfairer Attacken verwendet, was die Analyse und Diskussion erschwert. (vgl. „Schikane“ im Abschnitt über Instrumente unfairer Attacken).

3. Bossing: Damit sind vertikale unfaire Attacken von oben (Boss) nach unten gemeint. Es geht um alle Arten unfairer Attacken von Vorgesetzten, die einen systematischen Charakter entwickeln, also nicht um einmalige Unfreundlichkeiten oder Anmache. Entscheidend ist das Ziel: Den abhängig beschäftigten Mitarbeiter unter Druck zu setzen, um entweder Anpassung und Unterwürfigkeit zu erzeugen oder den Mitarbeiter aus seiner Stelle zu verdrängen. Lässt sich kein Ziel des Bossing identifizieren, können die Motive in der Person des Chefs begründet sein, die nur psychologisch zu verstehen sind. Hier handelt es sich meist um Charakterschwächen, neurotisch begründete Eigenarten oder schlicht um mangelnde persönliche und ethische Reife. Kile (1990) nennt Bossing auch „gesundheitsgefährliche Führerschaft“.

4. Bullying: das Wort „Mobbing“ ist im angelsächsischen Sprachraum so gut wie unbekannt und hat innerhalb Europas auch nur in den deutschsprachigen und skandinavischen Ländern Furore gemacht. Statt dessen gibt es in den englischsprachigen Ländern das „Bullying“, von „bully“ abgeleitet, was soviel bedeutet wie: brutaler Mensch, Tyrann, Despot. Im Gegensatz zu „Mobbing“ ist der Akteur unfairer Attacken weniger die Gruppe, sondern der Einzelne, meist ein Vorgesetzter. Es macht Sinn, Mobbing für unfaire Attacken von Kollegen, eventuell im Verein mit Vorgesetzten, zu verwenden, Bossing für den Fall unfairer Attacken durch Vorgesetzte allein und Bullying für unfaire Attacken durch Einzelne, die dabei



© Dr. Norbert Copray, Fairness-Stiftung, Frankfurt am Main, 2001

Unfairness statt Konkurrenz

Unfaire Attacken sind Folgen unprofessionell bewältigter Konflikte und Ängste in Unternehmen und Organisationen sowie in der Gesamtgesellschaft. Konkurrenz, die in Balance mit Kooperation zu kreativen und guten Lösungen führen kann, wird als bedrohlich erlebt. Doch das Gefühl der Bedrohlichkeit von Konkurrenz wird gar nicht wahrgenommen, sondern in den Kampf gegen den Anderen investiert, wobei schließlich der Zweck die Mittel heiligt. Unfaire Attacken können gegen einzelne Personen wie auch gegen Organisationen insgesamt praktiziert werden. Solange die Devise gilt „Erst wer sich erwischen lässt, ist schuld“, sind unfaire Attacken auf kurze Sicht gesehen meist erfolgreich. Langfristig zerstören sie allerdings den Ast, auf dem man selber sitzt, denn sie etablieren eine unfaire Kultur, in der man selbst sehr schnell zur Zielscheibe werden kann. Und was viele gar nicht bedenken: Unfaire Attacken beschädigen auch den Akteur, so wie ein Hürdenläufer im Wettkampf sich selbst schwer gefährdet, wenn er im Laufen stets den Konkurrenten mit Armen und Füßen zu Fall zu bringen sucht. Die Halbwertszeit von unfairen Attacken dauert oft ein ganzes Leben. Ihr Risiko wird genauso unterschätzt, wie das Risiko von Antibiotika im Tierfutter lange unterschätzt wurde.

besonders rüde und rücksichtslos zu Werke gehen. Das Ziel ist die Terrorisierung, Einschüchterung und schließlich Vertreibung oder Vernichtung des Attakierten.

5. Stalking: Von engl. „to stalk“, sich anpirschen, verfolgen. Gemeint ist im engeren Sinn Psychoterror durch eine verfolgende Person, meist verbunden mit Telefonterror, Androhung von Gewalt, ständigem Auflauern und öffentlichen Szenen. Betroffen sind in erster Linie Personen, die sich von ihrem Lebenspartner, ihrer Ehefrau oder Freundin getrennt haben oder die an intimen Beziehungen Interessierte zurückgewiesen haben. Im weiteren Sinn können „Stalker“ (Verfolger) auch Menschen oder Gruppen sein, die sich mit der Distanzierung einer Person oder Gruppe nicht zufrieden geben wollen und entweder noch eine offene Rechnung begleichen oder Druck ausüben mit dem Ziel, zur Rückkehr und Annäherung zu zwingen. In absehbarer Zeit wird ein Gesetz wirksam werden, dass unzumutbare Belästigungen im Wohnbereich sowie permanente telefonische Verfolgung gegen den erklärten Willen der betroffenen Person durch ein Gericht untersagt werden können. Zuwiderhandlungen können dann strafrechtlich verfolgt und mit bis zu einem Jahr Gefängnis oder Geldstrafe geahndet werden.

6. Chairing: Der von der Fairness-Stiftung in die Diskussion eingebrachte Begriff kennzeichnet unfaire Attacken auf der Ebene von Führungskräften, wobei sich die Chairmen (Vorstände, Vorgesetzten) unter Umständen sogar wechselseitig den Stuhl (Chair) unter ihrem Gesäß wegziehen. Ziel ist die Unterwerfung oder Verdrängung eines als konkurrenz erlebten Kollegen. Dazu nutzen die an unfairen Attacken beteiligten und davon betroffenen Personen aufgrund ihrer Führungspositionen spezielle Instrumente und Vorgehensweisen.

7. Staffing: Unfaire Attacken gegen einzelne Führungskräfte oder gegen

die Führungsebene von Seiten der Mitarbeiter heißen „Staffing“ (von engl. staff = die Führung, der Stab). Absicht ist der Ruin einzelner Vorgesetzter, des gesamten Stabes oder der gesamten Personal- und Unternehmenspolitik.

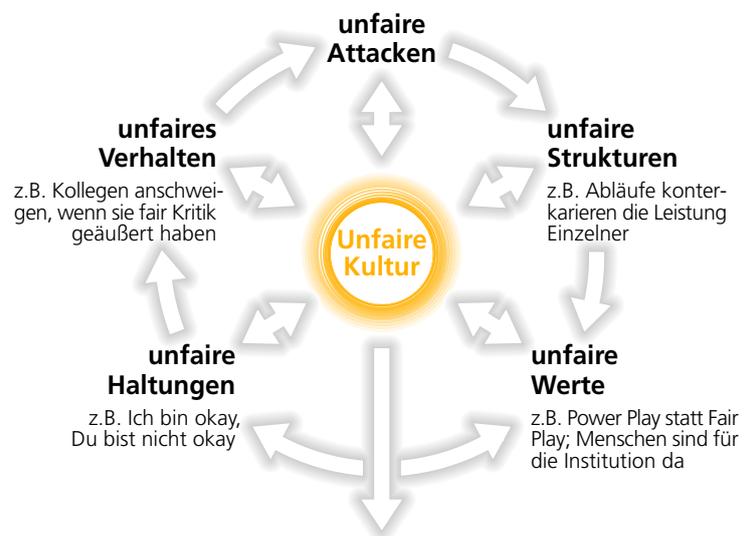
8. Shaming: Die Begriffe Dissen, Mobbing, Bossing, Bullying, Charing und Staffing treffen nur auf Arten unfairen Attacken gegen Einzelne oder Gruppen zu. Doch unfaire Attacken können auch ganze Organisationen oder Teile davon treffen. Shaming meint das Bloßstellen privater Aspekte einer Person in der Öffentlichkeit, aber auch das Anprangern von Organisationen durch beschämende Behauptungen, die das Ansehen der Organisation herabsetzen und nachhaltig beschädigen.

9. Defaming: Die „Fama“ ist das Gerücht, unter Umständen dann auch das üble Gerücht. Defaming ist eine Herabsetzung und Diskriminierung von Einzelnen oder Organisationen durch unfaire Attacken, die vor allem die öffentliche Reputation zerstören wollen. Während bei Shaming die Diskriminierung an tatsächliche und wahrscheinliche Anhaltspunkte anknüpft, können die unfairen Attacken bei Defaming völlig aus der Luft gegriffen sein, aber durch den Einsatz von Medien etc. sehr plausibel erscheinen. Unfaire Attacken z.B. durch Konkurrenten können auch so ausgeführt werden, dass sich eine Organisation durch unangemessene Reaktion selbst in schlechtes Licht rückt.

Die Begriffe Chairing, Shaming, Staffing und Defaming sind urheberrechtlich durch die Fairness-Stiftung geschützt.

In der nächsten Ausgabe lesen Sie aus dem „Glossar der Unfairness“: Die Instrumente der Unfairness.

Das System unfairen Organisation



Außenwirkung:

- ▶ Unfairer Umgang mit der Umgebung
- ▶ Vortäuschung fairer Kultur und Organisation
- ▶ Zieht zur Unfairness neigende Menschen an, stößt Doppelbödigkeit spürende Menschen ab
- ▶ Hoher Aufwand für die Darstellung vermeintlich hoher Sozialkompetenz nach außen inklusive Unterdrückung interner Kritik
- ▶ Zur Fairness neigende Menschen erleben nach Eintritt in die Organisation moralischen Schock. Folge: Anpassung, Verzweiflung oder Opferhaltung
- ▶ Ausscheidende Mitarbeiter finden außerhalb keinen Glauben für ihre Kritik, es entstehen aber Gerüchte über die Organisation, die dem Image langfristig schaden
- ▶ Organisation verharrt in Aufrechterhaltung des guten Scheins bis zum Selbstbetrug, der Änderungen des Systems unmöglich macht
- ▶ Die Organisation trägt zur Plausibilität und Verfestigung von Unfairness in Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur bei

Faire Kultur erfolgreicher!

Unfaire Attacken können Ausdruck und Motor einer unfairen Organisationskultur sein, die ein ganzes soziales System wie ein Unternehmen, einen Verband, eine Partei oder eine Behörde prägen. Die Auswirkungen einer unfairen Organisationskultur auf die in ihr tätigen Menschen wie auf das Organisationsumfeld sind verheerend. Sie reichen von leichten bis schweren psychosomatischen Störungen über Qualitäts- und Erfolgseinbußen bis hin zu destruktiven Einflüssen auf die Umgebung. Die Organisation erreicht auch bei bestem betriebswirtschaftlichem Management keine optimalen Ergebnisse und bleibt weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Unfaire Attacken gehen meistens auf ein Unfairness begünstigendes Umfeld zurück. Nur wenn die unfaire Kultur in den Blick kommt und zu einer fairen Organisationskultur transformiert wird, entstehen nachhaltige Erfolge.

Interview mit Dr. Roger Willemsen

Fairness-Report: Verführt das Medium Fernsehen zu unfairen Praktiken gegenüber Personen im Umgang mit Informationen über Menschen?

Willemsen: Das ist keine Frage! Denn das Fernsehen hat ein einziges Interesse, und das auf allen Sendeplätzen und in allen Sendern: Quote. Und Quote ist letztlich eine Übersetzung für Kommerzialisierung und kommerzielle Gesichtspunkte führen letztlich dazu, dass Menschen danach betrachtet werden, wie man sie am besten verkaufen kann. Die Menschenwürde ist da nachgeordnet.

Fairness-Report: Das heißt, der Medienmarkt ist auch ein Menschenmarkt?

Willemsen: Der Medienmarkt ist ein Menschenmarkt und Menschen sind in dem Medienmarkt Markenartikel.



Wie die Quote die Fairness erschlägt

Durch Ästhetik und Sachverstand zur Qualität

Fairness-Report: Es spielen nicht nur die Produzenten, sondern auch die Konsumenten eine wichtige Rolle. Verführt das Medium Fernsehen das Publikum zu bedenkenlosem Konsum der Medienprodukte und -formate, ohne Rücksicht auf Verluste, Umstände der Produktion, den Preis der Verbreitung?

Willemsen: Das tut es. Denn man kann beispielsweise an den Pressegeschichten über die Scheidung von Boris und Barbara Becker sehen, dass das Publikum zwar gerne deklariert, es möchte so etwas nicht sehen, dass aber die Einschaltquoten zeigen, dass das Publikum das sehr wohl sehen möchte. Insofern muss man immer sehen, die Bigotterie der Macher ist auch die Bigotterie des Publikums.

Fairness-Report: Haben Sie eine Hypothese zu diesem psychologischen Mechanismus auf der Seite des Publikums?

Willemsen: Jede Lektüre eines Quotenprotokolls macht einem klar, dass das Publikum das Banalste und das Bunteste tatsächlich schätzt, nämlich mit der höchsten Quote belohnt.

Fairness-Report: In der Öffentlichkeit würde sich kaum jemand wirklich dazu bekennen oder?

Willemsen: Nein, deshalb ist es grotesk, wenn man von Zeit zu Zeit „Stern“-Umfragen liest, in denen die Leute gefragt werden, welches Fernsehen hätten ihr denn gern? Dann sagen sie, im Grunde ganztäglich Auslandsjournal. Wenn diese Umfragen stimmten, wäre Arte Marktführer. Die Umfrage findet jeden Abend mit der Fernbedie-

nung statt. Wir hatten ehemals in unserer Redaktion dazu das Wort: ‚Das können wir nicht senden, das ist zu interessant‘. Man kann bestimmte Qualität im Fernsehen nur noch realisieren, wenn man sich gegen Erfolg verwahrt.

Fairness-Report: Ist der Zuschauer nicht nur Konsument, sondern gar Voyeur?

Willemsen: Der Zuschauer ist in einem Bildmedium natürlich Voyeur, nur würde ich den Voyeurismus insgesamt nicht so diskreditieren, wie die Öffentlichkeit das tut. Wenn Voyeurismus heißt, dass man dahin guckt, wo es etwas zu sehen gibt, dann ist das ein relativ natürliches Verhalten. Die Frage ist nur, welche Werte man mit dieser Betrachtung oder mit dem Glotzen verbindet.

Fairness-Report: Halten Sie in diesem Kontext überhaupt einen fairen Umgang mit Personen oder mit Informationen über Personen in Medien für möglich?

Willemsen: Fairness ist meiner Ansicht nach immer ein nachgeordneter Wert. Und man wird in extremen Fällen das Gefühl bekommen, dass Fairness einen Programmeinfall diskreditieren könnte. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel: Sie nehmen eine große Samstag- oder Donnerstagabend-Familienshow um 20.15 Uhr bei Sat 1 und eine Frau mit Fußphobie wird plötzlich mit der Aufgabe konfrontiert, 20 Paar nackte Füße abzulecken, die mit Senf und Ketchup bestrichen sind. Diese Frau folgt zitternd dieser Aufgabe, um die Chance zu haben, DM 770 000 zu gewinnen. Da ist doch ganz klar, dass dieser Programmeinfall, sich an dem Entsetzen dieser Frau zu weiden, vorrangig war gegenüber dem Ermessen, das ein Psychologe oder ein Menschenrechtler gegenüber der Würde der Frau hätte haben können.

Fairness-Report: Gibt es überhaupt eine Chance, der Fairness in diesem Bereich zur Geltung zu verhelfen? Sehen Sie Ansatzpunkte dafür und wenn ja, welche?

Willemsen: Ich glaube, dass es zyklisch Geschmackswechsel des Publikums gibt. Und dass die dümmsten Ideen des Unterhaltungsfernsehens – beim ZDF beispielsweise musste man in früheren Zeiten, eingehüllt in ein Kängurukostüm, auf einem Trampolin hüpfend Mangos von der Decke klauben – mit der Zeit hinfällig werden, aus dem einfachen Grund, weil sich das Publikum dabei nicht mehr amüsiert. Das Nicht-Amüsement des Publikums ist der einzige Einfluss, den man auf Programmideen hat. In dem Moment, wo man das Gefühl hat, eine Menschenwürdeverletzung macht gute Quote, werden wir vermutlich auch diese Menschenwürdeverletzung kriegen.

Fairness-Report: Das heißt, wir könnten für die Fairness etwas tun, wenn wir etwas für die ästhetische Wahrnehmung des Publikums täten?

Willemsen: Ja, für die Geschmacksbildung des Publikums. Das ist der Bereich, wo mein aufklärerisches Pathos zwar immer noch existiert, aber eigentlich habe ich da eher Phantomschmerzen, denn im Grunde gibt es in dem Sinne diesen Bereich nicht mehr. Das Publikum wird abends allein im Kämmerlein entscheiden. Wobei man dringend dazu sagen muss, das Publikum sieht sich das nicht an und sagt: ‚Was ist das für eine gute Sendung‘, sondern es kommt eine gute Quote zustande, weil 50 Prozent des Publikums dasitzen und sagen: ‚Ist das grauenhaft!‘, ‚Ist das menschenunwürdig!‘, ‚Ist das verächtlich!‘. Eine Art Konträrfaszination. Der Fehler ist, dass die Leute immer geneigt sind, Quote und Erfolg in Zustimmung zu übersetzen. Das ist aber nicht der Fall.

Fairness-Report: Wir sind da nicht ganz weit entfernt von der griechischen Tragödie, die mit kathartischen Effekten gespielt hat.

Willemsen: Da haben Sie völlig recht. Darüber hinaus macht uns die Tragödie klar, dass sie nur eintreten kann, wenn es Fallhöhe gibt. Insofern wird Journalismus sich in wesentlichen Teilen da-

rum bemühen müssen, eine Person erst groß zu machen, damit sie tief fallen kann. Das ist das Geheimnis der Boris Becker-Geschichte, dass ein Mann in Deutschland mit die größte Fallhöhe und eine gewisse Unantastbarkeit hatte. Man freut sich über jedes noch so schmierige Detail, gerade weil er darin stürzt.

Fairness-Report: Da bringt die Spannung am meisten.

Willemsen: So ist es. Die lässt sich dann auch finanziell ausdrücken, denn die Zeitung rechnet dann vor, wie groß die finanziellen Einbußen sind. Das sind alles symbolische Ausdrücke für das, was wir beide jetzt hier Fallhöhe nennen.

Fairness-Report: Es gibt nicht nur den fairen oder unfairen Umgang mit Personen vor der oder durch die Kamera, sondern es gibt auch Unfairness hinter der Kamera und in den Redaktionen. Die Positionen und Aktivitäten, die im Mediengeschäft hohes Einkommen und Ansehen einbringen, sind rar gesät, dafür gibt es viele Journalisten und solche, die sich dafür halten. Dazu kommt der Quotendruck. Eine unfaire Kultur in Sendeanstalten und Produktionsfirmen ist die Folge, Reportagejournalismus verkommt zum permanenten Bewerbungsverfahren.

Willemsen: Das ist vollkommen richtig. Meine Desillusion liegt auch darin, dass ich wiederholt vor jungen Journalisten unterrichtete und das eingestellt habe bei der Akademie für Publizistik in Hamburg, weil ich nur Journalisten gegenüber sitze, denen diese Dinge komplett gleichgültig sind, weil sie sagen, ‚Das verlangt mein Redaktionsleiter‘ und ‚Ich interessiere mich eigentlich nur noch strategisch für diesen Beruf‘. ‚Wie komme ich am schnellsten in die richtigen Positionen?‘ Das habe ich nicht zu unterrichten. Ich unterrichte nicht Erfolg, sondern allenfalls Ethik, wenn sich das nicht zu pompös anhört, und häufig konterkarieren sich Ethik und Erfolg im heutigen Journalismus wechselseitig.

Fairness-Report: Ist eine Wächterfunktion aus Ihrer Sicht in oder gegenüber den Medien offensichtlich hinfällig?

Willemsen: Leider: Einerseits, weil sich jeder moralische Einwand gegen eine Sendung erübrigt – und da befindet man sich in einem merkwürdigen Spektrum zwischen Glaubensleuten und Bedenkenträgern und Gutmenschen usw. Jeder sachliche Einwand wird vielleicht hinterher in einer Medienkritik formuliert werden können. Er wird aber im Augenblick, wo die Quote gut ist, dem Sender komplett gleichgültig sein. Andererseits weil das Fernsehen ja nicht einmal zu einer Selbstkritik im Fernsehen in der Lage ist. Es gibt kein einziges medienkritisches Magazin im Fernsehen. Und was die ganzen Kontrollinstanzen auch der Medienkontrollbehörden selber angeht, so heben die freundlich den Finger: ‚Das hat uns nicht gefallen‘. Dann wird eine Rüge ausgesprochen, völlig konsequenzlos.

Fairness-Report: Richtig. Nun schreiben Sie selber ja Medienkritik, beispielsweise in „Die Zeit“ oder „Die Woche“. Offenbar haben Sie aber noch nicht ganz aufgegeben, da auch den kritischen Finger draufzulegen.

Willemsen: Ja, ich habe mal gesagt: Meine Situation ist insofern absurd, weil der Kritiker in der Regel das Wichtigste tut, was es gibt, nämlich zu sagen, wo Einspruch zu erheben ist. Und das ist das Überflüssigste, weil niemand reagiert oder antwortet. Er tut im selben Akt das Notwendigste und das Überflüssigste. Das macht ihn absurd. In der Weise ist Medienkritik insgesamt absurd.

Fairness-Report: Sie nehmen selbst weder in Zeitungsbeiträgen noch im Sender ein Blatt vor den Mund. Haben Sie selbst mit unfairen Attacken schon Erfahrung gemacht?

Willemsen: Ich habe einerseits die Erfahrung gemacht, dass bestimmte Auseinandersetzungen meinerseits mit Rügen vom Fernsehrat und am Ende beim ZDF mit Politikerverbot belegt worden

sind. Ich habe Nichtfairness von Seiten Helmut Markworts (Focus) in einem Interview mit ihm in einer Reihe gefälschter und abgekaufter und korrupter Geschichten aufgedeckt. Er hat es nicht entkräften können. Das hat dazu geführt, dass jene Sendung heute wegen eines Sperrvermerks nicht gezeigt werden darf oder dass ich für diese Sendung in der „SZ“ von Josef Joffe verlesen wurde, der auch für „Focus“ schrieb und dessen Frau dort sogar angestellt war. Außerdem darf ich seit 1994 in „Focus“ und „Bunte“ nicht vorkommen, weder mein Name darf genannt werden noch darf mein Bild abgedruckt werden. Ich empfinde das als ehrenhaft. Wir haben in unserer Sendung nicht behauptet, sondern bewiesen. Deshalb war Herr Markwort stumm und ist ja auch nicht mehr juristisch aktiv geworden. Aber natürlich ist in dem Moment, wo man das genau auf den Punkt bringt, die Gegenmacht viel größer.

Fairness-Report: Das hört sich ein wenig resignativ an.

Willemsen: Es ist ein wenig resignativ, aber das stört den Querulanten in mir wenig. Durch Unabhängigkeit macht man sich dauernd Feinde, und wenn ich wöchentlich seit acht Jahren eine Kolumne schreibe, die ziemlich unverblümt ist, dann habe ich auch den Ärger derer auszubaden, die darin vorkommen. Ich stecke ja auch selbst viel ein, denke nur, irgendwann geht es nicht mehr bloß um Witze, Effekte, Ironie, irgendwann geht es um Fakten, Verhältnisse, Politik, bewusstseinsprägende Prozesse – und Wirkung erzeugt ja fast nur noch, wer Namen nennt. Zum Beispiel eben den Namen Markwort, der fortexistiert, die Berechtigung meiner Kritik zu beweisen.

Fairness-Report: Sie haben vorher davon gesprochen, dass Sie Ihre Unterrichtstätigkeit an der Journalistenschule eingestellt haben. Gleichwohl gehe ich davon aus, dass Sie an Ihrer journalistischen Ethik weiterhin festhalten. Wie sind Sie zu Ihrer journalistischen Ethik gekommen?

men, die sich in Ihren Antworten hier ausdrückt?

Willemsen: Ich habe mit den jungen Journalisten eine Kritik der „Tagesschau“ versucht und unter anderem darin gesagt, die wahre Nachricht wäre das Umdrehen der Kamera in die Redaktionskonferenz der „Tagesschau“. Da würden wir sehen, unter welchen geschmacklichen und emotionalen Gesichtspunkten so eine Sendung komponiert wird. Das ist natürlich bei RTL, wo es keine Nachrichtensendung mehr gibt, sondern eine News-Show, noch viel extremer. Aber das ist etwas, das in einer Weise demaskierend wäre, dass wir alle einen Schrecken darüber kriegen würden, welche Kategorien unsere Grundernährung über das, was wir über die Wirklichkeit erfahren, bestimmen. Wenn dann die jungen Journalisten sagen, ‚wir wollen die „Tagesschau“ so lassen, wie sie ist und im Grunde ist es uns egal, was da gesendet wird und in welcher Reihenfolge und mit welcher Verlässlichkeit, dann kommt man an dem Punkt an ein Ende und kann nur sagen: Wozu soll ich unterrichten? Bloß um den Status quo zu erhalten? Ich muss ein Feind des Status quo sein, weil ich andere Interessen habe, andere Sachen wichtig finde, mir die Welt gerne besser vorstelle. Wenn man daran nicht gerne arbeitet, hat man von seiner Arbeit nichts als Geld.

Fairness-Report: Und wie sind Sie nun zu Ihrer journalistischen Ethik gekommen?

Willemsen: Ach, das ist so zusammengefloßen aus Quellen und Positionen zwischen Karl Kraus, Walter Benjamin, der Frankfurter Schule, der Beschäftigung mit Literaturgeschichte und Philosophie. Die ethisch-ästhetische Thematik war mein Hauptunterrichtsgebiet, als ich Dozent in München war und es war auch mein Hauptstudiengebiet, in dem ich meine Promotion geschrieben habe. Ich habe über Musil promoviert, was einer Verpflichtung auf Konsequenz nahe kommt. Auch da liegen meine Wurzeln.

Fairness-Report: Wundern Sie sich nicht, dass Sie mit diesem Hintergrund und dieser Konsequenz in der Medienlandschaft noch bestehen können?

Willemsen: Ja, sehr. Aber ich arbeite da ja auch eher außerhalb meiner Autoren-Interessen. Außerdem sehe ich meiner eigenen Abschaffung entgegen, erhobenen Hauptes. Die Situation im Fernsehen hat sich so entwickelt, dass ich mit meiner Position in die immer kleinere Minderheit geraten bin. Aber das ist kein Drama. Man muss mit dem Medium so lange arbeiten, wie man es kann, ohne sich zu genieren. Und dann muss man sich neue Wege suchen. Ich habe mehrfach selbst angeboten, Sendungen nicht mehr zu moderieren, weil ich die Auflagen nicht mehr mittragen wollte. Mal ist man auf meine Bitten eingegangen, mal nicht. Aber wenn ich, um ein wirklichkeitsnahes Beispiel zu wählen, mit dem WDR darüber streiten muss, ob Herr Moshammer in einer Sendung über Extremismus sitzt, dann sage ich: ‚Dafür trete ich nicht an‘. Das Fernsehen weiß genau, dass es überall ein bisschen Verona reinrühren muss, dann ist auch die Goldhagen-Debatte führbar.

Fairness-Report: Welche Prinzipien spielen in der journalistischen Ethik für Sie eine ganz wichtige Rolle, abgesehen von der Qualität der Sache und der Fachkompetenz selbst?

Willemsen: Für mich wird immer entscheidend sein, dass ich die Kriterien meines Urteils nach außen wende. Es muss das Protokollarische, Dokumentarische, Darstellende vorgeordnet sein, bevor ich ein Urteil fälle. Wenn ein Urteil bloß auf Geschmack beruht, ist es für mich weitgehend irrelevant. Ich unterscheide zwischen den satisfaktionsfähigen und den nicht satisfaktionsfähigen Urteilen. Es ist nicht meine Aufgabe, Blümchen danach zu beurteilen, ob sie singen kann oder nicht. Ich bin nicht ihr Rezensent. Aber ich bin vielleicht verantwortlich für das, was in ihren Texten bewusstseinsbildend wirkt. Ich bin einem Politiker, einem Wirtschaftsvertreter oder einem Medienma-

cher gegenüber verantwortlich, nachzufragen, in welcher Weise prägt er oder sie unser aller Leben und unser aller Bewusstsein. An der Stelle beginnt der Ernst meine Tätigkeit, wenn sie denn ernst ist.

Fairness-Report: Worin besteht der Angelpunkt journalistischer Ethik?

Willemsen: Merkwürdigerweise kommt man nicht aus ohne eine Kritik des Erfolgs. Wenn sich junge Journalisten klarmachen würden, was Erfolg abverlangt, welche Deformation professionelle und welche Formen der moralischen Veränderung der Erfolg mit einem vornimmt und welche Anforderungen er an einen stellt, dann kann es sein, dass man zu einer anderen Perspektive journalistischen Arbeitens kommt. Das ist gleichzeitig natürlich das Anstößigste für junge Journalisten, weil sie im Grunde nach wenig anderem streben als nach Erfolg. Dazu gehört allerdings auch, dass man sich sehr umfassend über die Welt und über die Zeitgenossenschaft, in der man steht, in Kenntnis bringt. Bei jungen Studenten ist es fast eine Entscheidungsfrage, wie weitgehend sie bereit sind, sich weiträumig zu informieren, wie weit sie Galapagos zur eigenen Sache machen können, wie weit sie den Gaza-Streifen zu ihrem Streifen machen können. In dem Augenblick, wo das passiert, wo also auch die Kenntnis von der Wirklichkeit emphatisch ist, in dem Augenblick wird man einen höheren Grad an Verantwortung finden. Ich sage dann immer, dass der Akt des Wählens an der Urne, den alle für wichtig und richtig halten, ohne zu fragen, wie viel weiß ich eigentlich, um diesen Akt auch zu begründen, nicht der entscheidende sein kann. Es kann auch der des täglichen Konsums der entscheidendere Akt sein. Ich präge ja die Welt in der Elfenbeinküste dadurch, dass ich einen Kaffee kaufe, der eine Mark billiger ist und damit eigentlich den Arbeitslohn der Arbeiter in der Elfenbeinküste herabsetzt. In dem Augenblick, wo ich mir solche Zusammenhänge klarmache, die aber häufig nicht klar werden in den Nachrichten, die sich im-

mer an das Aktuelle, nicht aber an das Prinzipielle wenden, in dem Augenblick bin ich selber Mitverursacher von Galapagos oder von der Menschenrechtssituation an der Elfenbeinküste. Würde ich also zum Beispiel im Akt des Konsums überhaupt einen wirklichkeitsprägenden Akt erkennen, dann würde ich auch seine moralische Ladung erkennen. Nur ist das eben ein Anspruch, der vielen nicht nur antiquarisch vorkommt, sondern der in der Realität von niemandem, auch von mir nicht, pur erfüllt wird.

Fairness-Report: Wie lässt sich der Widerspruch bearbeiten?

Willemsen: Ein beliebiges Beispiel: Wenn Johannes B. Kerner einen Obstgartenquark-Werbespot dreht und darin überzeugender ist als in seinem antirassistischen Engagement, dann haben beide ein Problem, der Quark und der Anti-Rassismus. Außerdem kann ich fragen, hat Herr Kerner sich denn informiert, ob die Firma, die den Quark vertreibt, nicht genmanipuliertes Sojaöl verwendet, oder das als Konzern insgesamt tut. Das heißt weitergehend: Schaffe ich eigentlich noch, auf der Ebene der meinungsbildenden Leute einen Standard durchzusetzen, der auch eine Radikalität gegenüber dem eigenen Portemonnaie beinhaltet. Die unanständigste Form von Engagement in der eben genannten Art war im Grunde das Engagement von Prominenten für den Kosovo-Krieg, über den die meisten nach meinen Recherchen herzlich wenig wussten, weshalb auch niemand der Hurra-Patrioten von damals jetzt mit einem Riesenschrecken an die Öffentlichkeit geht, angesichts der zahllosen Kriegslügen, die jetzt ans Licht kommen und die ja deren Engagement wesentlich geleitet haben. Aber damals, als alle so menschenrechtlich empört waren, da war das Kriegengagement die Farbe des Monats. Das stand jedem gut, dieses starke Engagement. Das Artikulieren von Standpunkten ist ja für viele eigentlich Haute couture, auch eine ästhetische und keine ethische Frage. Wenn man auf dieser Basis allerdings Stimmung macht, Leute mobil-

siert und andere damit zur kompletten Zerstörung ihres Lebensraumes verurteilt, dann ist dieses Show-Engagement obszön und enthält natürlich einen Akt der Verneinung von Prinzipien, denen ich mich verpflichtet fühle. Soviel Pathos muss sein. Denn es handelt sich hier an erster Stelle nicht um eine Frage der Moral, sondern des Sachverständs, und den bin ich den Menschen schuldig, auf die ich wirken will.

Dr. Roger Willemsen ist von Hause aus Germanist und eher durch Zufall zum Fernsehen gekommen. 1991 beginnt seine Karriere mit der Interviewshow „0137“ beim Pay-TV-Sender Premiere. Nicht nur das Publikum ist von seiner Art Talk begeistert. Er erhält für seine Interviews 1993 den begehrten Goldenen Grimme-Preis. 1994 bis 1998 geht er mit „Willemsens Woche“ im ZDF auf Sendung, die auch bei den Fachleuten Respekt und höchste Anerkennung findet. Derzeit moderiert Willemsen einmal im Monat im WDR-Fernsehen die Sendung „Nachtkultur mit Willemsen“. Besonders bestechend ist seine den Gästen zugewandte Art, seine profunde Kenntnis der sachlichen und fachlichen Aspekte und seine neugierig-kritischen Fragen, mit denen er jedoch niemals der Person verletzend zu nahe tritt. Erfolge hat Willemsen auch als Produzent eigener Dokumentationen sowie Kolumnist und Autor von Reportagen. Seine neueste Veröffentlichung: „Die Deutschen sind immer die anderen“ (Berlin 2001, Hentschel-Verlag) mit Interviews u.a. mit Ute Lemper, Volker Schlöndorff, Montserrat Caballé, Wim Wenders, George Tabori, Vivienne Westwood, Michael Ballhaus, Liselotte Pulver, Hertha Müller, Désirée Nosbusch und Hildegard Knef.

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

© Fairness-Report / Fairness-Stiftung, Frankfurt am Main 2001

Der Fairness-Report im Gespräch mit Prof. Dr. Hans Lenk

Wenn nur der Sieg zählt

Konkurrenz braucht Fairness – in Wirtschaft, Gesellschaft und Sport

Fairness-Report: Sie sprechen von einer „Ellenbogenisierung“ der Gesellschaft. Welche Mechanismen meinen Sie damit?

Lenk: Eine leider tatsächlich wahre Begebenheit vor mehr als einem Jahrzehnt brachte mich zu dem Begriff der „Ellenbogenisierung“, das in seiner auffälligen Hässlichkeit haften bleibt: Ein neu ernannter Industriedirektor hatte gesagt: „Es ist mir in letzter Zeit vorgeworfen worden, ich hätte an die Ellenbogen Sporen geschnallt. Die, die ich dabei verletzt habe, bitte ich, nach Erreichung meiner Ziele, nachträglich um Entschuldigung“. Fairness heißt: sich entschuldigen, so zwei frühere Handballnationalspieler. Wird Fairness, faires Verhalten, „Fairhalten“, zur oberflächlichen Geste? In der Gesellschaft, in der die Konkurrenz drastisch zugenommen und an existentiellem Gewicht gewonnen hat, sowohl im Sport wie in der Wirtschaft, tendiert man zu einer rüden Ellenbogenmentalität und -praxis. Eine kalte Erfolgs- und Konkurrenzgesellschaft, deren Mitglieder Erfolg um fast jeden Preis anstreben, in der Existenzvorteile vom Sieg – und vom Sieg oder Erfolg allein – abhängen, werden Humanität und Mitmenschlichkeit immer mehr in Freizeitsphären abgeschoben oder übergangen. In der rüden Durchsetzungs-



gesellschaft, die man in der Tat in manchen besonders konkurrenzorientierten Bereichen eine Ellenbogengesellschaft nennen kann, entsteht so etwas wie ein Teufelskreis oder ein Systemeffekt der Selbstverstärkung der Fouls, der Betrugsversuche, der rüden Konkurrenz, kurz: ein Ellenbogenisierungseffekt.

Fairness-Report: Als ehemaliger Olympiasieger im Rudersport haben Sie harten Konkurrenzkampf kennen und bestehen gelernt. Lassen sich denn Fairness und Konkurrenzkampf überhaupt miteinander vereinbaren?

Lenk: Im Rudersport hatte und hat Fairness noch Vorrang: Erstens ging und geht es auch heute nicht um Gelder und Werbeprämien – vielleicht neuerdings vom Einer und vom Achter abgesehen – und unter Wasser kann ein Ruderer einen Gegner nicht treten wie beim Wasserball. Versteckte Fouls sind kaum möglich – allenfalls Doping: Waren die DDR-Ruderer einst systematisch gedopt – zur großen Enttäuschung meiner Kameraden, die das nach unserer aktiven Zeit erst erfuhren –, so ist doch Doping sehr selten in diesem Sport: neben Sportfischern und Schachspielern blieb der Deutsche Ruderverband als einzige Sommersportart ohne Dopingfälle... Von der Struktur der Sportart und dem geringen Vermarktungsinteresse daran rührt es her, dass sich Fairness und Konkurrenzkampf tatsächlich noch miteinander vereinbaren lassen. Brutalität im Wettkampf ist hier nicht möglich, versteckte Fouls ebenso wenig. – Dennoch erzeugt auch hier die Einstimmung auf ein olympisches Finale eine Mentalität

Prof. Dr. Dr. h.c.mult. Hans Lenk war 1960 Olympiasieger im Achter, zuvor vierfacher Deutscher und zweifacher Europameister im Vierer und Achter. Amateurtrainer des WM-Achters 1966. Er studierte Mathematik, Philosophie, Soziologie, Sportwissenschaft und Psychologie, promovierte und habilitierte sich in Philosophie und Soziologie. Er hat seit 1969 den Lehrstuhl für Philosophie an der Universität Karlsruhe inne. Zahlreiche Gastprofes-

suren und Ehrenpromotionen. 1983-1991 Mitglied der deutschen UNESCO-Kommission und ihres Kulturausschusses. 1991-1993 Präsident der Allgemeinen Gesellschaft für Philosophie in Deutschland e.V. Vizepräsident der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Philosophie des Rechts. Seit 1994 Mitglied der Weltakademie der Philosophie (Institut International de Philosophie). Seit 1995 Mitglied der Internationalen Akademie

für Philosophie der Wissenschaften. 1998 Vizepräsident der Fédération Internationale des Sociétés de Philosophie (Weltgesellschaft der philosophischen Gesellschaften). 2000 „Man of the Year 2000“. Rege Publikationstätigkeit, zahlreiche Titel zum Thema „Fairness“, z. B. „Das Prinzip Fairness“ (mit G.A. Pilz), Zürich-Osnabrück, 1989. Zuletzt: „Konkrete Humanität“, Frankfurt am Main 1998.

derart, dass man es unbedingt wissen und den Sieg erringen will. Verstärkt wird dies durch den Erfolgsdruck der Öffentlichkeit, der Funktionäre, der Sporthilfe ... Es bedarf einer klaren Regelstruktur und wirksamer Kontrollen, um die unfaire Nutzung verbotener Vorteilsnahme durch Tricks auszuschließen. Dies hat man in Sachen Doping erst nach meiner allseits belächelten Forderung von vor 25 Jahren nach überraschenden Kontrollen im Training immer mehr gelernt.

Fairness-Report: Auch wenn es um Höchstleistung wie im Spitzensport oder im Spitzenmanagement der Wirtschaft und der Politik geht?

Lenk: Nicht Höchstleistung ist das Problem, sondern die singuläre Siegerorientierung, die Ausrichtung am Sieg und ersten Platz allein. „Winning is not everything, it's the only thing“ heißt es nach zwei berühmten Footballtrainern in den USA: Hier zählt in der Tat nur der Sieg. Auch in anderen Bereichen, zum Beispiel in der Wissenschaft, deren Konkurrenz um Erstentwicklungen, Entdeckungen, in der Technik und Industrie, in der Konkurrenz um Patente gibt es nicht einmal Silbermedaillen. Dort, wo Managementtricks, Organisation, Durchsetzung und öffentliche Tele- und Medienstrategien einen Ausschlag über Erfolg oder Nichterfolg im Verdrängungswettbewerb geben, lässt sich die Einhaltung von Fairness-Regeln kaum kontrollieren. Der Deutsche Presserat kann hiervon ein Lied singen – auch wenn es dort nicht um Höchstleistung geht. Die so genannte Höchstleistung im Spitzenmanagement der Politik oder auch der Wirtschaft ist natürlich ein viel abstrakteres und anderes Phänomen als der unmittelbare und unter Umständen äußerst energieaufwendige Einsatz im Spitzensport. Man kann sicherlich nicht im selben Sinne von Höchstleistungen hier wie dort sprechen: Die Aufsichtsratsentscheidung ist sicherlich keinem Marathonlauf vergleichbar. Doch hier wie dort ist Regelkontrolle der Konkurrenz notwendig und der einzige Hebel gegen Unfairness. Je mehr es existentiell

für Individuen oder Parteien oder Wirtschaftskonkurrenten um den Sieg geht, je mehr solche Managemententscheidungen, -strategien, -tricks und -präsentationen in der Öffentlichkeit eine Rolle spielen, desto weniger ist Fairnessverhalten effektiv zu kontrollieren.

Fairness-Report: Wenn der durch Unfairness zum Sieg gekommene Sieger weder Blamage noch Sanktionen fürchten muss, weil zur Praxis der Unfairness deren Verschleierung zwingend dazu gehört, wie kann dann jemals das Gewicht und die Bedeutung von Fairness gesteigert werden?

Lenk: Leider ist dieses Problem kaum zu lösen. Wenn selbst jugendliche Fußballspieler dazu erzogen werden, geschickte und nicht ernsthaft verletzte Fouls, manchmal sogenannte „faire Fouls“ zu begehen, und sich verdeckte Unfairnesspraktiken überall ausbreiten, dann kann man durch pädagogische Maßnahmen allein wenig erreichen. Leider sind sowohl im Fußball als auch in der Wirtschaftskonkurrenz und im Parteienstreit taktische Fouls, verdeckte Unfairness und entsprechende Tricks bereits so an der Tagesordnung, dass das Publikum dies nicht nur goutiert, sondern unter Umständen clever findet oder gar die „Schwalbe“ oder das „Umsäbeln“ fordert! Wie soll man angesichts der gesellschaftlichen Doppelmoral Kindern und Schülern die Bedeutung von Fairness in der geregelten Auseinandersetzung beibringen? Fairness-Initiativen der Sportdachverbände sind schön, aber bleiben zu oft Bekenntnisse oder Alibistrategien der Ohnmächtigen, die das Geschehen nicht mehr wirksam kontrollieren können, selbst wenn sie es wollen... Da ist Fairness in der Tat die ureigenste Tochter, die ethische Erfindung des Sports, die diese der allgemeinen Kultur und Gesellschaft und auch den wirtschaftlichen Bereichen vermittelt hat. Durch die Zunahme der Konkurrenzstärke in manchen Lebensbereichen wird das Prinzip Fairness eigentlich immer bedeutsamer und müsste entsprechend

gestärkt, unterstützt werden. Das kann aber nur durch wirksame Incentives geschehen, nicht bloß durch Appelle oder Predigten allein.

Fairness-Report: Oftmals entzündet sich unfaires Verhalten an dem Gefühl, persönlich benachteiligt oder bedroht zu sein. Nicht selten am Ehrgeiz, der Beste zu sein, weil die Gesellschaft, Sport inklusive, nur die Besten ins Rampenlicht lässt, was dem Zeitgeist der Eitelkeit und des Marketing entspricht und sich auch in klingende Münze umwandeln lässt. Gibt es eine Möglichkeit, eine andere Verbindung von Werten und Gefühlen zu denken, die Platz für Fairness lässt und Raum zu fairem Handeln geben kann?

Lenk: Natürlich gibt es viele Möglichkeiten, faires Verhalten zu denken und Raum zu fairem Handeln zu eröffnen. Der existentiell nicht gewichtige Sport der Gentlemen im alten England und früher auch der allgemeine und gar olympische Sport waren sehr fair. Aber die Möglichkeit, andere Verbindungen von Werten und Fairness zu denken, reicht natürlich nicht. Denken lässt sich viel, wirksam kontrollieren schwerlich. Bei den Fairnessinitiativen denke ich an das afrikanische Sprichwort: „Worte sind schön, doch Hühner legen Eier!“. Wenn das sogenannte elfte Gebot „Du sollst Dich nicht erwischen lassen“ schon als heimliche Gesellschaftsnorm in vielen Bereichen unseres Lebens (nicht nur im Umgang mit dem Finanzamt) gilt, so hat angesichts der Spaltung der praktischen Lebensmoral im Verhältnis zur gepredigten Erziehungsmoral die Fairness wenig reale Durchsetzungschancen. „Schön“ bleibt sie immerhin...

Fairness-Report: Sie unterscheiden zwischen formeller und informeller Fairness. Welche Definition von Fairness schlagen Sie für den Alltagsgebrauch in Wirtschaft und Sport vor?

Lenk: Die Unterscheidung habe ich Anfang der 60er Jahre eingeführt. Die formelle Fairness bezieht sich auf die

Einhaltung der formellen, offiziellen Spielregeln, um allen Wettkämpfern gleiche Erfolgsmöglichkeiten zu bieten. Sie ist eine „Mussnorm“, die unbedingt eingehalten werden muss, deren Übertretung durch die entsprechenden Regeln geahndet wird – durch Strafpunkte oder Disqualifizierungen. Darüber hinaus entspricht das „informelle“ Fairplay-Verhalten dem traditionellen „Geist“ der Sportlichkeit und Ritterlichkeit, der mannschaftlichen Achtung des Gegners über jegliches formelle Gerüst hinaus. Die informelle Fairness ist keine Muss-, sondern eine „Sollnorm“. Der Geist der Fairness und Ritterlichkeit soll die Auseinandersetzung im Wettkampf beherrschen, aber dies ist kein absolutes Muss, ist nicht einklagbar oder formell durch Schiedsrichterurteile oder Verhaltensverbote bzw. -gebote regulierbar. Diese informelle Fairness entspricht eher der Idee des moralischen Umgangs mit dem Partner und umfasst eine erweiterte Einstellung zur Fairness im Sinne einer persönlichen Mentalität, eines Charakterwerts, einer Beachtung konkreter Humanität in der Situation. Die formel-

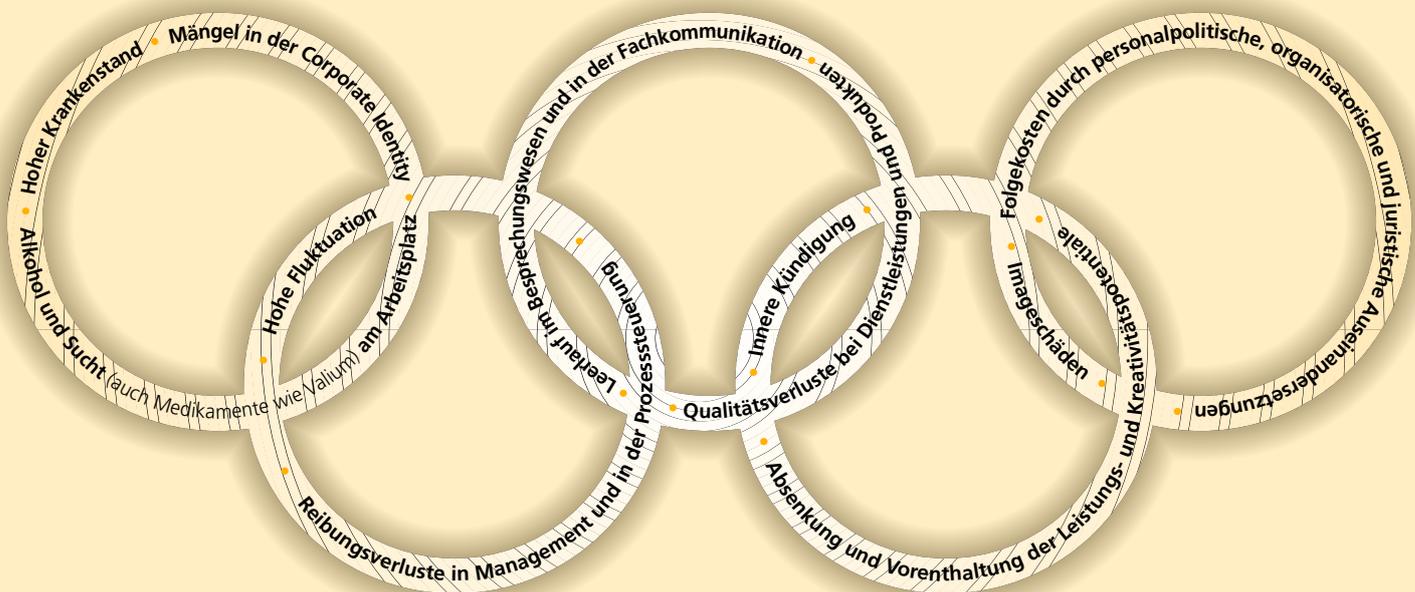
le Fairness definiert sich durch die Regelbeachtung (zumal die Einhaltung der konstitutiven Spielregeln, zum Beispiel kein Handball im Fußball!), durch die Einhaltung der internen Regelschriften innerhalb des Spiels bzw. Wettkampfs. Sie fordert die strikte Beachtung der Schiedsrichterurteile. Funktional dient sie der Chancengleichheit der Wettkampfpartner. Moralisch mündet die formelle in die erweiterte informelle Fairness, nicht nur durch die Achtung und Beachtung des Gegners als eines Spielpartners, der nicht als Feind oder bloßer Rollenträger, sondern auch als Mensch und persönlicher Partner geachtet werden soll. Dies ist bereits die moralische Dimension des Humanen, die über das unverzichtbare Formale und Funktionale hinaus geht, also zur Fairness als einer informellen Leitidee führt. Fairness im Sport und in der Wirtschaft sowie in anderen Konkurrenzbereichen ist im wesentlichen an die geregelte Auseinandersetzung, also an Konkurrenz gebunden. Deshalb spreche ich gerne von „Konkurrenzfairness“ im Gegen-

satz zur Idee der Gerechtigkeit als Fairness.

Fairness-Report: Wie unterscheidet sich dann Fairness allgemein von Gerechtigkeit? Ist Fairness eine spezielle Form der Gerechtigkeit und insofern kein eigenständiger Wert?

Lenk: Der US-amerikanische Sozialphilosoph John Rawls fasst Gerechtigkeit als eine Idee der Fairness, die Theorie der Gerechtigkeit als eine Theorie der Fairness auf. Dies ist natürlich eine weitere Idee als die Konkurrenzfairness, wie sie bei Wettkämpfen oder formell geregelten Konkurrenzen auftritt. Die erweiterte Gerechtigkeitsfairness bezieht sich auf die möglichst gleichberechtigte Verteilung von Sozialchancen, sozialen Gütern und auch die Teilhabe an solchen. So ist es Teil seiner Konzeption, dass „fairerweise“ die am meisten Benachteiligten in der Gesellschaft durch eine Veränderung sozialstruktureller Art die größten relativen Besserstellungen erlangen sollten. Dadurch wird auch ein beträchtlicher Unterschied in Gehalts- und Entlohnungsunterschieden gerechtfertigt,

Folgeschäden durch unfaire Attacks und unfaire Kultur in Unternehmen und Organisationen



wenn es den am meisten Benachteiligten dadurch relativ besser ginge als ohne diese Unterschiede oder in einer total egalitären Gesellschaft. Formelle Fairness bei Konkurrenzen und Gerechtigkeit der Erfolgsummessung in der Auseinandersetzung stimmen natürlich weitgehend überein. Die Idee der sozialen Gerechtigkeit entspricht natürlich dann vielmehr der informellen Fairness. Für Rawls ist die Idee der Gerechtigkeit eine Sache der Fairness und nicht Fairness ein Unterwert der Gerechtigkeit.

Fairness-Report: Unfairness gibt es nicht nur in Form von Attacken, sondern auch in struktureller und organisierter Form, die häufig mit organisierter bzw. kollektiver Unverantwortlichkeit einher geht. Wie kann Verantwortlichkeit für Fairness in Organisationen oder Unternehmen wieder hergestellt werden, ehe dann eine Transformation zu einer fairen Organisation umgesetzt wird?

Lenk: Verantwortlichkeit für fairen Umgang in Organisationen, Unternehmen, Institutionen wird natürlich im wesentlichen von den für diese Systeme verantwortlichen Führungspersonlichkeiten getragen, aber meist erst durch eine klare, leistungsgerechte und auch transparente Regelstruktur ermöglicht. Auch Kontrollen und Verfahren bei Übertretungen sind entsprechend wichtig. Die Zusammenhänge zwischen sehr differenziert zu sehenden unterschiedlichen Typen von Verantwortlichkeit und dem Fairnessprinzip müssen erst noch näher untersucht werden. Das Prinzip Fairness ist gleichsam eine Art Metaprinzip oder Oberregelung, die sich auf Regelungen und Verfahren zur Verhaltenslenkung bezieht und diese gleichsam aus höherer Warte beurteilt. Faires Verhalten und faire Einstellungen gehen natürlich mit entsprechenden Verantwortlichkeiten einher. Das Thema „Verantwortung und Verantwortlichkeit“ ist sehr verzweigt. Fairness entspricht natürlich eher der Rollen- und Aufgabenverantwortlichkeit sowie der rechtlichen Ver-



antwortung; die informelle Fairness eher der partnerschaftlichen, moralischen und sozialen Verantwortung.

Fairness-Report: Sie begreifen Fairness als Humanität. Kritiker einer Fairness-Ethik glauben, erst mit dem Begriff der autonomen Ich-Identität im Sinne Immanuel Kants erreiche man die Stufe einer Solidaritätsethik, in der selbstverantwortliche Personen sich über alle Grenzen hinweg miteinander verbinden und für Gerechtigkeit eintreten können. Damit lasse man die Notwendigkeit und Orientierungskraft einer Fairness-Ethik hinter sich. Sprechen Sie der Fairness-Ethik ausreichende Tragfähigkeit zu, um von ihr her personale, soziale und ökologische Verantwortung im globalen Maßstab zu begreifen?

Lenk: Ich begreife informelle Fairness als Orientierung an konkreter Humanität. Die formelle Fairness ist eher die notwendige formale Voraussetzung dafür, dass ein humaner Umgang in ei-

ner geregelten Konkurrenz möglich wird. Ich denke, dass man die formelle Fairness als eine eher rechtsanaloge Stufe der Regelung und Strukturierung von Konkurrenzen sehen muss, die im Sinne Kants eben auch durch Regelbeachtung und entsprechende Sanktionen und soziale Kontrollen erzwungen werden können. Formelle Fairnessregeln sind eben Mussnormen. Auch wer im Sinne einer höherstufigen Solidaritäts- oder Vernunft- bzw. Einsichtsethik handelt, ist natürlich an die Einhaltung der formellen Grundregeln des sozialen Umgangs bzw. der Auseinandersetzung gebunden. Die informelle Fairnessethik gilt, weil an konkreter Humanität orientiert, über die formelle Regeleinhaltung hinaus, setzt diese aber nach wie vor notwendig voraus. Die angesprochenen Verantwortlichkeiten im weiteren und humanitätsorientierten Sinne können natürlich nur als Konsequenzen der Fairnessethik in den Blick kommen bzw. ausreichende Tragfähigkeit haben, wenn man über die bloß formelle Fairness hinausgeht zur informellen Ethik und sozialen Verantwortlichkeit.

Fairness-Report: Zum Schluss: Können Sie gewissermaßen aus dem Stegreif eine entscheidende Maxime der Fairness formulieren?

Lenk: Bezogen auf die informelle Fairness: „Behandle und achte den Partner und Gegner, wie Du selbst von diesem behandelt und geachtet werden willst und wie Du willst, dass allgemein Konkurrenzregeln eingehalten werden sollten“.

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

Der Fall Daum

Führungsmängel im Sport: Querpass für die Medien

„Schlammschlacht“ in Zeitungen und TV-Magazinen. Wochenlang waren sie voll mit einer Gerüchteküche um den Trainer von Bayer 04 Leverkusen und designierten Bundestrainer Christoph Daum. In den Gerüchten geht es um Drogen, Prostitution und Erpressung. Schwerwiegende Anschuldigungen. Angriffe auf die Person Christoph Daums.

Wann die Affäre wirklich begann, lässt sich schwer ausmachen, denn die Gerüchte um Daum, er nähme Rauschmittel, lassen sich bis in die Jahre 1995/ 1996 zurückverfolgen (siehe „Die Zeit“ vom 19.10.2000). Am 15. und 16. September 2000 eröffnen die „Münchner tz“, die „AZ“ und „Bild“ die „Schlammschlacht“. Sie berichten über Anschuldigungen eines inhaftierten Immobilienmaklers. Die „AZ“ strickt eine Geschichte aus Sex, Geld und Intrigen dazu. Die Gerüchte über Intrigen und Geld stammen aus dem Gefängnis Landsberg, von Heinz Kress. Am 21. September erscheint in der „Die Bunte“ unter dem Stichwort „Affären“ der Artikel: „Wer foult da den Daum?“ Der Häftling Kress, die Gerüchte, die Halbwahrheiten. „Die Bunte“ fragt: „Darf ein künftiger Bundestrainer einen solchen Umgang haben? Sind die Verwicklungen, in denen

Drogenverwirrt und realitätsfern

Wie geht die Justiz vor?

Daum steckt, ob unschuldig oder vielleicht auch nicht, abträglich für das hohe Amt?“

Mit solchen Fragen wird um die Ehre der Person Christoph Daum verhandelt, seine moralische Tauglichkeit für das hohe Fußballamt ins Gespräch gebracht. Auffällig ist auch, dass sich dieses ganze Stimmengewirr zu einem Zeitpunkt entzündet, wo Christoph Daum dem Gipfel seiner Karriere ganz nah zu sein scheint. Alle hatten ihn umworben, der Deutsche Fußball-Bund, Uli Honeß, Franz Beckenbauer, Kollegen, Kommentatoren, Fußballkenner. Doch von nun an wird das Privatleben der Person Christoph Daum in der Öffentlichkeit verhandelt, ob er ein guter oder schlechter Trainer ist, tritt völlig in den Hintergrund.

Am 2. Oktober 2000 tritt die „Münchener Abendzeitung“ eine aktuelle Difamierungskampagne los, die sie mit Äußerungen von Uli Hoeneß, dem Manager des FC Bayern München, begründet:

**Wer hilft Daum – wer will ihn fertig machen?
Brachte Angelika Camm ihn auf die schiefe Bahn?**

„Wenn das alles Fakt ist, worüber geschrieben wurde, auch unwidersprochen über den verschnupften Daum, dann kann er nicht Bundestrainer werden“. Am 3. Oktober nimmt Hoeneß einen Teil seiner Aussagen wieder zurück. Von Erpressungsversuchen und

Prostitution habe er nie gesprochen. Daum weist Drogenvorwürfe zurück: „Es war nie etwas und wird nie etwas sein.“ Am 4. Oktober fordert Beckenbauer einen Friedensgipfel. Daum stellt klar: „Ich werde Bundestrainer.“

Am 5. Oktober verlangt Fritz Scherer, Vizepräsident des FC Bayern, einen Drogentest in Form einer Haaranalyse. Und Beckenbauer äußert sich: „Die Gerüchte um Daum gibt es doch schon lange. Sollten sie tatsächlich nicht stimmen, hat er nun die beste Gelegenheit zu beweisen, dass sie nicht wahr sind.“ Am 6. Oktober bestätigt die Münchner Staatsanwaltschaft eine zweite Strafanzeige gegen Daum wegen Betrugs in Immobilien-

Gehören Drogen im Sport zum Alltag?

angelegenheiten. Am 9. Oktober wird in Anwesenheit des DFB-Arzt Dr. Josef-Schmidt und eines Notars eine Haarprobe entnommen. Am 10. Oktober weist Hoeneß auf einer Pressekonferenz alle gegen ihn erhobenen Vorwürfe zurück. „Ich habe und hatte nicht vor, Christoph Daum zu diskreditieren.“ Am 20. Oktober erhält Daum vom Institut für Rechtsmedizin der Universität Köln die positiven Ergebnisse der Haarproben-Analyse und bittet die Geschäftsleitung von Bayer Leverkusen um die Entbindung von seinen Aufgaben und informiert den Deutschen Fußball-Bund. Am 21. Ok-

tober verkündet Bayer Leverkusen die Trennung von Daum und ernennt Rudi Völler als Interimscoach. Der DFB erklärt die mit Daum getroffene Vereinbarung, nach der Daum zum 1. Juni 2001 Bundestrainer werden soll, mit sofortiger Wirkung als aufgelöst. Am 23. Oktober leitet die Staatsanwaltschaft ein Ermittlungsverfahren gegen Christoph Daum wegen des Verdachts auf einen



das Angebot bzw. die Aussicht auf eine faire Lösung der Berufs- und Vertragssituation alle Beteiligten. Wenn nicht nur in Sieger- oder Verliererdimensionen gedacht und gesprochen wird, können für die Tragik von Situationen eher angemessene Übergangslösungen aufscheinen, die im Entweder – Oder nicht gedacht werden können. Eine andere Sprache und ein anderer praktischer Umgang mit tragischen, aber menschlichen Situationen würde auch den Sensationsgierigen den Wind aus den Segeln nehmen.

Das Ende
Schmutz und Angst

Verstoß gegen das Betäubungsmittelgesetz ein.

Was hat nicht schon alles bis zum ersten Tätigwerden der Staatsanwaltschaft an Vorverurteilung und Diffamierungen aufgrund von Meinungsäußerungen und Spekulationen über die Person Christoph Daum stattgefunden? Der Fall Christoph Daum war über Wochen zum Medienspektakel, zum Medien-Event geworden. Medien und Leserschaft sind offensichtlich fasziniert davon, ausführlich die Schwächen und Schattenseiten einer Person – und seien es auch nur Vermutungen – im Rampenlicht der Öffentlichkeit zu diskutieren.

Es ging bei diesem Medienereignis weder um die Aufklärung von Sachverhalten zur Wahrheitsfindung noch um die Person Christoph Daums als designierten Bundestrainer. Was stattfindet, ist die Inszenierung einer „schmutzigen“ Show, in der es um Machtausübung durch Gerüchte und auch Lust am Verletzen geht. Und um die Medienvermarktung eines Mannes, der aufgrund

seiner Spitzenstellung auch in den Sportmedien durch seine beträchtliche Fallhöhe für einträgliche Aufmerksamkeit und Auflagensteigerung sorgte (siehe Interview mit Roger Willemsen, S. 8).

Was hätte von Seiten der Verantwortlichen im Fußball für Christoph Daum als Trainer und als Person getan werden können, um diese Medienkampagne abzumildern?

1. Kein Öl in die Spekulationen von Presse und Fußballkollegen gießen, bevor nicht Fakten auf dem Tisch liegen.
2. Die Verantwortlichen im Fußball hätten in ihrem eigenen und Christoph Daums Interesse die Sachlage zunächst intern und in persönlichen Gesprächen ansprechen und nach Klärung suchen können.
3. Der Arbeitgeber Bayer 04 Leverkusen hätte Daum auf den Verdacht der Drogenabhängigkeit ansprechen und ihn auf mögliche medizinische und therapeutische Hilfen hinweisen können, da ein Verdacht auf Drogenabhängigkeit ja offensichtlich (siehe Aussagen von Beckenbauer in der Presse) in der Luft lag.
4. Für den Fall eines Eingeständnisses von Drogenabhängigkeit entspannt

Der Fall Daum zeigt jedoch, dass die Mehrzahl der Beteiligten, seien es Sportkollegen, Fußballmanager und auch Journalisten, noch keine faire Kultur des Umgang mit gerüchteweise verbreiteten Anschuldigungen gelernt haben. Daran wäre dringend zu arbeiten, ohne dass die Zeitungsblätter nur Gähnen bei ihren Lesern hervorrufen. Auch die Leser haben Einfluss auf die Medienmacher und Funktionäre, denn es gilt der Grundsatz: Wo keine Nachfrage ist, ist auch kein Angebot.

Durch die Veröffentlichung privater Einzelheiten wurde die Person Daums bloßgestellt und beschädigt. Wer sich in Suchtfragen auskennt, wird wissen, dass das zusätzlich kontraproduktiv ist zu einer Suchtbewältigung. Auch wenn Daum nun versucht, über den türkischen Fußballmeister wieder ins neue Rennen um Spitzenpositionen im deutschen Fußball zu kommen: es bleibt der schale Geschmack aller Beteiligten – einschließlich der Zuschauer und Leser, dass unfaire Attacken zur Unterhaltung beigetragen haben und Mängel im Management des deutschen Spitzenfußballs ausgleichen mussten. Unfaire Attacken als Ersatz für Unterhaltungsqualität und Führungskompetenz!

Andrea Auth

Fairness stiften –

Im Mai 2000 wurde die Fairness-Stiftung als gemeinnützige Gesellschaft gegründet. Sie geht auf Erfahrungen und Erfolge im Zusammenhang mit der Bewältigung unfairer Attacken zurück, die sich gegen Führungspersonlichkeiten und Organisationen richteten. Im Oktober 2000 hat die Fairness-Stiftung öffentlich ihre Arbeit aufgenommen. Sie hat zwei große Aufgabengebiete:

1. Die Fairness-Stiftung engagiert sich für die Fundierung, Verbreitung und Praktikabilität von Fairness in Wirtschaft und Gesellschaft, in Medien und Parteien, in sozialen Organisationen und Interessenverbänden.

Dazu

geht sie Kooperationen mit Hochschulen, wissenschaftlichen Instituten, Universitäten und Akademien ein, um die Erkenntnis über Fairness und ihre Anwendung voranzutreiben, zu vertiefen und zusammen zu führen. So existieren beispielsweise Kooperation mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften, Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck, Hochschule Würzburg-Schweinfurt, sowie mit dem Lehrstuhl für Internationales Management, Prof.

Dr. Hartmut Kreikebaum, European Business School in Oestrich-Winkel,

veranstaltet sie Seminare, Trainings, Tagungen und Foren, um zur Steigerung von persönlicher, organisationaler und gesellschaftlicher Fairnesskompetenz beizutragen und einen öffentlichen Diskurs über Unfairness und Fairness zu ermöglichen – wie beispielsweise ein Planspielseminar mit Dr. Ingo Langosch für Führungskräfte zwischen Kooperation und Konkurrenz oder das Internationale Fairness-Forum,

baut sie eine Infothek und Datenbank im Sinne eines Wissensmanagements auf, um Erkenntnisse über Unfairness und Fairness zur Verfügung zu stellen, damit Persönlichkeiten und Organisationen Unfairness besser bewältigen und Fairnesskompetenz ausbilden können,

gibt sie Publikationen und Mediendienste wie beispielsweise den Fairness-Report heraus, um die Erkenntnisse öffentlich stärker zu verbreiten und deren Nutzung und Reflektion voranzutreiben,

kooperiert sie mit namhaften Anwälten und Sozietäten, um im vorjuristischen und juristischen Bereich die Erfahrungen mit der Bewältigung unfairer Attacken auszuwerten und an Interessierte Empfehlungen für juristische Begleitung auszusprechen,

arbeitet sie mit international erfahrenen Ärzten und Therapeuten zusammen, um hinsichtlich der Belastungsproblematik im Fall unfairer Attacken Erkenntnisse und Methoden zu gewinnen sowie Interessierten ärztliche bzw. therapeutische Beratung vermitteln zu können,

vergibt sie jeweils den Fairness-Publizistik-, den Wissenschafts- und den Ehrenpreis an Persönlichkeiten, die sich in ihrem Bereich für Fairness einsetzen bzw. zur Aufarbeitung, ggf. zur wissenschaftlichen Durchdringung unfairer und fairer Situationen beitragen,

regt sie Projekte und Sponsoring durch Unternehmen und Persönlichkeiten an, die zur Steigerung von Fairness-öffentlichkeit und -kompetenz beitragen.

Das Kuratorium der Fairness-Stiftung

Prof. Dr.
Rupert Lay



Geb. 1929, Studium der Philosophie, Theologie, Psychologie, theoretischen Physik und Betriebswirtschaft.

Promotion und Habilitation. Lehrstuhlinhaber für Philosophie und Wissenschaftstheorie an der Jesuitenhochschule in Frankfurt am Main. Seit 1952 Mitglied des Jesuitenordens. Seit 1960 Priester. Seit 1967 psychotherapeutische Tätigkeit und Praxis. Seit 1968 Beratung und Coaching für Führungskräfte und Manager. Seit 1995 Mitherausgeber des „Ethik-Letter LayReport“ zusammen mit Dr. Norbert Copray. 1996 Emeritierung und verstärkte Tätigkeit als Unternehmensberater. Aufsichtsratsvorsitzender und Aufsichtsratsmitglied bei verschiedenen Unternehmen. 2000 Eintritt in das Kuratorium der im Mai 2000 gegründeten Fairness-Stiftung.

Die „Wirtschaftswoche“, die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, das „Handelsblatt“ und das „Managemagazin“ nannten und nennen Lay den „Managerpapst“, weil er den Anspruch an die Fachlichkeit und Führungskompetenz der Führungskräfte mit dem Anspruch an eine soziale und ethische Grundorientierung verbindet. Seine Dialektikseminare sind wegen der extremen Herausforderung der Führungskräfte gleichermaßen geschätzt wie gelegentlich gefürchtet. In seiner Aufsichtsrats-, Beratungs- und Coachingtätigkeit geht es ihm vor allem darum, die soziale Performance der Führungskräfte zu steigern, so dass die soziale und ethische Orientierung als nachhaltiger Erfolgsfaktor von Unternehmen und Persönlichkeiten verstanden wird. Der weltweit tätige Managertrainer und Unternehmensberater hat vor allem im Bereich Unternehmenskultur, Unternehmens- und Führungsethik sowie Dialektik und Rhetorik über 40 Bücher und zahlreiche Artikel veröffentlicht. Nach dem Erscheinen des Buches „Nachkirchliches Christentum“ wurde ihm seitens seiner Ordensniederlassung ein Lehrverbot erteilt und sein Verbleib in der Niederlassung streitig gemacht.

Die Fairness-Stiftung versucht im Geist der von Lay aufgestellten Biophilie-Maxime das Verständnis für erfolgreiche Kooperation und für faire Beziehungen in Unternehmen und Organisationen, in Wirtschaft und Gesellschaft und so orientierte Praxis voranzubringen.

Die Biophilie-Maxime nach Rupert Lay:
„Handle stets so, dass Du Dein und fremdes personales Leben eher mehrst denn minderst.“

Zu bedenken ist: Nicht jede Unfairness, die Menschen Menschen antun, „geschieht aus Bosheit oder Egoismus, sondern aus einem der folgenden Gründe:

- Menschen wännen sich im Besitz ewig-gültiger Normen, zu deren Beachtung sie auch andere verpflichten.
- Menschen sind voll guten Willens, ohne jedoch über zureichende fachliche oder ethische Kompetenz zu verfügen“ (Lay, Ethik für Manager, 1996, S. 32).

Daher ist die Entwicklung persönlicher und organisationaler Fairnesskompetenz unerlässlich. Diesem Anliegen ist die Fairness-Stiftung gewidmet.

– unfaire Kultur entgiften!

2. Die Fairness-Stiftung berät und begleitet Führungskräfte und Persönlichkeiten in exponierten Positionen sowie Unternehmen und Organisationen, sofern sich diese unfair attackiert fühlen. Dazu

☺ bietet sie täglich die **Freecall-Hotline-Rufnummer 0800-Rufmord** an, bei der erfahrene Beraterinnen und Berater eine Situationsklärung durchführen, strategische Hinweise geben, Empfehlungen aussprechen und den Bewältigungsprozess begleiten – auf Wunsch anonym und diskret,

☺ bietet sie im Internet unter **www.fairness-stiftung.de** eine ausführliche, regelmäßig erweiterte Hilfe zur Selbsthilfe im Fall unfairer Attacken wie auch eine Infothek zur Orientierung von Persönlichkeiten und Organisationen an, wenn Bedarf und Interesse an der Entwicklung von Fairnesskompetenz besteht,

☺ baut sie ein Netz ehrenamtlich tätiger, erfahrener **Fairness-Berater** auf, die vor Ort Führungskräften und Organisationen zur Begleitung zur Verfügung stehen, wenn unfaire Attacken zu bewältigen oder Themen der Fairness voranzubringen sind. Die Fairness-

Berater werden sorgfältig ausgewählt, ausgebildet und durch Fachleute der Fairness-Stiftung begleitet,

☺ werden Persönlichkeiten auf Wunsch auch per **E-Mail unter kontakt@fairness-stiftung.de** oder per Fax beraten und begleitet,

☺ kommen Fachleute der Fairness-Stiftung zur Begleitung und Beratung von Persönlichkeiten und Unternehmen auch vor Ort oder können im **Beratungszentrum** der Fairness-Stiftung aufgesucht werden.

Die Fairness-Stiftung ist weltanschaulich unabhängig und neutral und erbringt ihre Dienstleistungen völlig unentgeltlich und unverbindlich. Sie orientiert sich an den im Gesellschaftervertrag und mit dem Finanzamt festgelegten Zwecken ihrer Arbeit sowie an der Fairness-Charta. Ein Kuratorium begleitet die Arbeit der Fairness-Stiftung und achtet auf dessen solide Ausrichtung.

Das Kuratorium unterstützt die Ausrichtung und die Arbeit der „Fairness-Stiftung gem. GmbH“. Es repräsentiert ebenso gesellschaftliche Ansprüche an die Fairness-Stiftung wie die für die Arbeit der Fairness-Stiftung maßgeblichen Gruppen und Bereiche, an die sich die „Fairness-Stiftung gem. GmbH“ wendet. Das Kuratorium interpretiert den Geist der Fairness-Charta im Sinne der mittel- bis langfristigen Verwirklichung der im Gesellschaftsvertrag niedergelegten Zwecke und beaufsichtigt die dem entsprechende Verwendung der Ressourcen. Sämtliche Mitglieder nehmen ihre Funktion ehrenamtlich wahr.

Dr. Wolf-Henrik Friedrich

Geb. 1959. Er studierte Rechtswissenschaften in Regensburg, Heidelberg und Freiburg. Promotion über ein erb- und handelsrechtliches Thema. Tätigkeit als Referendar in einer Anwaltskanzlei in Philadelphia. 1991 Eintritt in die Sozietät Rittershaus, Wissmann und von Rosenstiel (jetzt: Rittershaus Keiper). Partner seit 1996. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Gewerblicher Rechtsschutz, Urheberrecht, Erbrecht und Immobilienrecht. Seit September 1997 arbeitet er im Frankfurter Büro der Sozietät. Fördermitglied der Wirtschaftsjunioren Frankfurt.



Helmut Graf

Geb. 1957, studierte Betriebswirtschaft und war als Diplom-Kaufmann wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Dortmund. Gründungsmitglied der 1985 ins Leben gerufenen Bifego e.V. (Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung). 1989 Eintritt in den VNR Verlag als Projektleiter für neue Produkte. 1991 Gesamtprokura. 1998 Mitglied der Gesamtverlagsleitung. Seit 1999 Vorstandsvorsitzender der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG.



Dr. med. Dieter Kallinke

Diplom Psychologe, Facharzt für Psychotherapeutische Medizin und Klinischer Psychologe mit Schwerpunkt Verhaltenstherapie. Nach Doppelstudium der Medizin und Psychologie sowie medizinischer Grundausbildung Aufbau der Studentenberatung an der Universität Heidelberg. Lehraufträge in Klinischer Psychologie, Psychosomatischer Medizin und Schmerztherapie. Verschiedene leitenden Tätigkeiten bei der Stiftung Rehabilitation Heidelberg (heute: SRH-Gruppe). In der Ausbildung von Verhaltenstherapeuten tätig sowie als Gutachter und Obergutachter für Verhaltenstherapie in der ambulanten Krankenbehandlung. Psychotherapeutische Praxis für Schmerzpatienten und Traumaopfer. Consultingtätigkeit für Arbeitgeber mit potentiell traumatisierenden Arbeitsplätzen.



Aus dem Gesellschaftsvertrag der Fairness-Stiftung gemeinnützige GmbH

„§ 2 – Gegenstand des Unternehmens

(1) Gegenstand des Unternehmens ist die psychologische und soziale Begleitung für Menschen, die im Beruf oder im Rahmen ihrer beruflichen Aktivitäten in seelische Bedrängnis geraten sind (Personen i.S.d. § 53 Ziff. 1 AO), insbesondere von Menschen, die in Organisationen, Unternehmen, Verbänden, Institutionen, in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur Verantwortung tragen, sowie die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit für Fairness und fairen Umgang miteinander und gegen Mobbing, üble Nachrede und andere Persönlichkeitsverletzungen.

(2) Die Gesellschaft verfolgt ausschließlich und unmittelbar die in vorstehendem Absatz (1) beschriebenen Zwecke. Es handelt sich dabei um gemeinnützige und mildtätige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung.

(3) Die Gesellschaft ist selbstlos tätig. Sämtliche in Absatz (1) beschriebenen Dienstleistungen und Aktivitäten der

Gesellschaft sind für die Empfänger dieser Dienstleistungen (die in seelische Bedrängnis Geratenen, an der Fortbildung interessierte Personen einschließlich der ehrenamtlichen Mitarbeiter, Medien, Universitäten und staatlichen Einrichtungen) kostenfrei. Eine Verpflichtung der Empfänger der Dienstleistungen der Gesellschaft zur entgeltlichen oder unentgeltlichen Unterstützung der Gesellschaft, auch durch Spenden, darf zu keinem Zeitpunkt begründet werden.

(4) Der in Absatz (11) näher beschriebene Gegenstand des Unternehmens (die Zwecke der Gesellschaft) soll dadurch erreicht werden, dass

a) psychologisch und pädagogisch geschulte Fachleute im persönlichen und direkten Gespräch, am Telefon, per Internet (Austausch von E-Mails) eine der Telefonseelsorge vergleichbare Beratung durchführen;

b) nach einer Anlaufphase, in der die persönliche Beratung im Direktgespräch vorwiegend in den Räumen der Gesellschaft stattfindet, Beratungsstellen eingerichtet werden, in denen ehrenamtliche, gelegentlich hauptamtliche, in jedem Fall fachlich geschulte regionale Berater die Beratungen durchführen;

c) über das Internet Kontaktmöglichkeiten eingerichtet werden, die zum einen über die Zwecke der Gesellschaft Auskunft geben, zum anderen den betroffenen Personen die Möglichkeit geben, sich über die Form der Beratung wie auch mögliche Reaktionsmuster selbst zu unterrichten und unter strenger Wahrung absoluter Vertraulichkeit vergleichbare Fälle und Dokumente nachzuschlagen oder mit anderen Betroffenen Erfahrungen auszutauschen;

d) Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen angeboten werden, insbesondere für mit dem Gegenstand des Unternehmens im Zusammenhang stehende Berufsgruppen wie beispielsweise Personalleiter, Mobbingbeauftragte, Führungskräfte, Medienfachleute;

e) im Wege der Öffentlichkeitsarbeit Preise für wissenschaftliche Arbeiten auf dem Gebiet von „Fairness, Gerechtigkeit, Mobbing und Persönlichkeitsverletzungen“ ausgesetzt werden;

f) Symposien, Tagungen und Seminare veranstaltet werden, um die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Erkenntnis auf dem vorbeschriebenen Gebiet voranzutreiben und bekannt zu machen.“

Amtsgericht Bad Homburg HRB 6897

Das Kuratorium der Fairness-Stiftung

Dr. med. Mark Schmid-Neuhaus



Geb. 1940. Studium der Medizin. Promotion. MBA des INSEAD (Fontainebleau). Facharzt für Allgemeinmedizin / Sportmedizin. Breite psychotherapeutische Zusatzausbildung. Seit 1981 zugelassen für die Zusatzbezeichnung Psychotherapie, seit 1983 für die Zusatzbezeichnung Psychoanalyse. 1994 Facharzt für psychotherapeutische Medizin. Ab 1995 niedergelassener Facharzt für Psychotherapeutische Medizin, Psychoanalyse und Sportmedizin.

Von 1964 bis 1978 leitende Tätigkeiten im Bereich der pharmazeutischen und chemischen Industrie. Von 1979 bis 1991 Gründungsmitglied und stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Bayerischen Arbeitsgemeinschaft für ambulante kardiologische Prävention und Rehabilitation e.V. Seit 1991 Mitglied des wissenschaftlichen Bei-

rates, seit 1998 dessen Vorsitzender. Umfangreiche Ausbildungs- und Weiterbildungstätigkeit. Von 1979 bis 1985 Vorstandsmitglied des DAGG (Deutscher Arbeitskreis für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie) und Sektionsleiter der Sektion „Gruppenmethoden in Klinik und Praxis“. 1985 Fellowship der WHO in USA mit dem Schwerpunkt Gesundheitsförderung und Prävention von Herz-Kreislaufkrankungen.

Seit April 1978 Leitender Arzt des Zentrums für psychophysische Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsförderung („Der Gesundheitspark“) im Olympiastadion in München. Das amerikanische Gesundheitsministerium hat 1998 gemeinsam mit der APHA (American Public Health Association) die Übernahme dieses Konzeptes als Leitmodell für die Reorganisation des amerikanischen Gesundheitswesens empfohlen. Gegenwärtig werden zwei Modellprojekte in die Tat umgesetzt: ein Modell für den ländlichen Bereich ist im November 1999 in Grinnell/Iowa gestartet worden; für den großstädtischen Bereich wird ein Modellprojekt in Chicago entwickelt.

Zahlreiche Aufsätze und Vorträge, Radio- und Fernsehbeiträge zu aktuellen Gesundheitsthemen und Medizinproblemen. Organisation von ärztlicher Weiterbildung im Bereich von kardiologischer Rehabilitation und psychosomatischer Medizin. Herausgeber einer Buchreihe für „Neue Medizin“ im Kreuz-Verlag (Stuttgart). Vielfältige Vorlesungstätigkeit im Rahmen der Facharztweiterbildung für Allgemeinärzte bei der Bayerischen Landesärztekammer. Des Weiteren bei der Polizeiführungsakademie in Münster und dem FEI (Federal Executive Institute) der amerikanischen Regierung in Washington, D.C. mit dem Schwerpunkt „Personalentwicklung“. Seit 1995 Director of Strategic Organizational Development der WDHB Consulting Group, Berkeley, California. Als Mitglied des „Human Assets Network“ (Sitz Des Moines / Iowa) Mitglied der Planungsgruppe der APHA (American Public Health Association) für die Jahreskonferenzen (z.B. 1998 Thema: Managed Care) sowie Weiterentwicklung psychosomatischer und psychosozialer ambulanter Behandlungskonzepte mit dem amerikanischen Gesundheitsministerium HHS (Health and Human Services / Dr. Ron Manderscheid). Entwicklung einer großstädtischen Modellins-

Die Fairness-Charta

Damit sich Menschen, Familien, Organisationen, Unternehmen und Initiativen positiv entwickeln, damit sich personales, soziales, wirtschaftliches und kulturelles Leben entfaltet, damit jeder einzelne Mensch körperlich, seelisch, sozial, geistig und spirituell unversehrt bleibt, Wohlbefinden bewahren und erlangen sowie Lebenserfüllung finden kann,

☺ bedarf es unbedingt eines gerechten und fairen Umgangs der Menschen unter- und miteinander,

☺ bedarf es der Rücksichtnahme, Toleranz und des Verständnisses für den jeweils anderen in seiner Eigenart,

☺ bedarf es der Anstrengung für Regeln, Strukturen, Werte und Prozesse, die Fairness und Fairplay ermöglichen und gewährleisten.

Wir bekennen uns deshalb zur Fairness in Gesellschaft, Wirtschaft, Öffentlichkeit, Organisationen und Kultur.

Dies schließt die Fairness ein

☺ zwischen einzelnen Menschen sowie Einzelnen und Organisationen,

☺ zwischen Gruppen, Organisationen und Bewegungen,

☺ zwischen Institutionen, Medien und Unternehmen,

☺ zwischen Gesellschaften, Staaten und Kulturen,

☺ zwischen Vertretern der Religionen, Kirchen und Weltanschauungen.

Darum umfasst Fairness

☺ die Achtung und den Respekt gegenüber jedem Menschen unabhängig von seinem sozialen Status, seiner hierarchischen Stellung, seiner öffentlichen Rolle, seiner nationalen, religiösen oder geschlechtlichen Zugehörigkeit,

☺ die Berücksichtigung und den Ausgleich unterschiedlicher Interessen, Neigungen, Optionen und Ziele unter Beachtung gleicher, transparenter Bedingungen und Möglichkeiten zur Wahrnehmung der eigenen Interessen,

☺ die wechselseitige Gültigkeit und Beachtung der für alle Seiten geltenden und lebensförderlichen Regeln im Umgang miteinander wie auch im Verhältnis zwischen Menschen, Medien und Organisationen,

☺ die soziale, persönliche, ökologische und ethische Verträglichkeit von Haltungen, Verhalten, Strukturen, Pro-

zessen, Regeln, Produkten und Dienstleistungen.

Deshalb gilt die Fairness für

☺ einen achtungsvollen Umgang mit Personen und ihrer Privatsphäre in Organisationen und Öffentlichkeit,

☺ einen auf Respekt gegründeten Umgang mit Auftraggebern, Entscheidern, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Partnern, der auch Fairness im Umgang mit Kritik und Veränderungen einschließt,

☺ einen achtsamen Umgang mit den sozialen, finanziellen, kulturellen und ökologischen Ressourcen aus Fairness gegenüber den nachfolgenden Generationen.

Fairness ist die Basis dafür, dass das Leben von Menschen und sozialen Zusammenhängen verbessert werden kann, so dass personale, soziale, kommunikative, spirituelle und ethische Schäden vermieden oder vermindert und im Schadensfall nach allen möglichen Kräften positiv bewältigt werden können.

titution nach dem Modell des Münchener Gesundheitsparks in Chicago und eines ländlichen Versorgungsmodells „The Grinnell Healthy Community 2000 Project“. Im Herbst 1999 Mitgründer und Principal der Health Parks of America Inc. sowie Vice President for Research and Development der „Performance America Inc.“ und Principal der Human Assets International Consulting Group Inc. in Chicago, Illinois.

Dr. Johannes A. Nickel

Geb. 1930, studierte Soziologie und Philosophie in Frankfurt am Main. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung in Frankfurt am Main. Nach journalistischer Ausbildung bei der „Süddeutschen Zeitung“ Redakteur für Politik bzw. Kultur bei der „Frankfurter Rundschau“. Freier Mitarbeiter bei der „Frankfurter Rundschau“, der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ und dem „Hessischen Rundfunk“.



Gründung des Verlages Bärmeier & Nickel sowie einer Druckerei. Verleger und Herausgeber zahlreicher Bücher mit Autoren von Erich Kästner über Alexander Mitscherlich bis Gerhard Zwerenz. Zusammen mit Hans Hermann Köper Initiator und Begründer der Kriegsdienstverweigerung in der Bundesrepublik Deutschland, stell-

vertretender Bundesvorsitzender. Aufbau von Beratungsstellen und Öffentlichkeitsarbeit „Kampf dem Atomtod“. Mitherausgeber und -inhaber der Verbraucherzeitschrift „DM“. Konstitution der Deutschen-Verbraucher-Vereinigung (zusammen mit Erich Bärmeier); Anstoß zur Gründung der Verbraucherzentralen und der Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände.

1962 Gründung der literarisch-satirischen Zeitschrift „Pardon“. Bis 1980 deren Verleger, Herausgeber und Chefredakteur. Goldmedaille des Art Directors Club. Jury-Mitglied und Präsident verschiedener Grafik- und Cartoon-Biennalen bzw. Ausstellungen. 1980 Aufnahme eines Studiums, 1983 Promotion. Beginn der Arbeit als Künstler und Bildhauer. Es entstehen über 120 Bronzeskulpturen und -plastiken. 1998 große Ausstellung unter der Schirmherrschaft von Hans Eichel und der Laudatio des Kultusministers unter Beteiligung zahlreicher prominenter Schriftsteller, Dichter, Philosophen und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens.

Dr. Johannes Nickel hat die Medaille des Fairness-Ehrenpreises geschaffen, die jährlich durch die „Fairness-Stiftung“ verliehen wird.

Wir treten daher ein gegen

☺ jegliche Formen des Mobbing, des Psychoterrors, der üblen Nachrede, des üblen Gerüchts, der Verletzung der Privatsphäre, der Beleidigung, des Rufmords und gegen andere Formen personales und soziales Leben beschädigenden Verhaltens,

☺ alle Versuche, die auf Vertrauen und wechselseitig geltenden, transparenten und achtungsvollen Regeln beruhenden Wettbewerb zunichte machen wollen,

☺ die Unsitte, ohne die verbindliche Gewähr von geprüfter Qualität, Zuverlässigkeit und Leistung Produkte, Informationen oder Dienstleistungen anzubieten.

Zu diesem Zweck

☺ sorgen wir durch eigene Wertüberzeugungen, eigenes Verhalten, durch Regeln, Strukturen und Abläufe in unseren Einfluss- und Gestaltungsbereichen für Fairness,

☺ engagieren wir uns öffentlich und privat für die Beachtung und Bewusst-

werdung von Fairness und Fairplay und gegen unfaire, persönlichkeits- und gemeinschaftsverletzende Haltungen, Handlungen und Zusammenhänge,

☺ bieten wir insbesondere den durch unfaire Verhältnisse und Verhaltensweisen Betroffenen Beratung, Begleitung und Beistand an, damit sie wieder angstfrei und im wieder hergestellten Gefühl ihrer persönlichen Würde und Unversehrtheit leben, arbeiten und mit anderen in Beziehung treten können,

☺ tragen wir durch Öffentlichkeit, Forschung, Mitarbeit und Innovationen zur Entwicklung und zum Aufbau einer fairen Gesellschaft und Kultur bei.

Wir verpflichten uns daher

☺ zu beständiger Ausrichtung unserer Werte, unseres Verhaltens, unserer Funktionen, unserer Organisationen, unserer Entscheidungen an der Fairness gegenüber anderen und uns selbst,

☺ zu engagierter Zivilcourage, um allen unfairen Verhaltensweisen und

Strukturen möglichst frühzeitig und offensiv entgegen zu treten,

☺ zu beständiger Unterstützung des Anliegens, eine faire Gesellschaft zu gestalten und gegen unfaire Vorgänge vorzugehen,

☺ zu beständiger Beihilfe jener, die sich darum kümmern, die von unfairen Vorgängen Betroffenen zu reaktivieren, zu regenerieren und zu rehabilitieren

und rufen alle in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Kultur und Medien tätigen Verantwortliche, Führungskräfte, Entscheider und Selbständige dazu auf, sich dieser Fairness-Charta anzuschließen.

Frankfurt am Main 2000

Das Kuratorium der Fairness-Stiftung

RA Irene Thiele-Mühlhan

Geb. 1948, Jura-studium mit Referendariat und 2. Staatsexamen, 1975 bis 1980 Rechtsabteilung der Niedersächsischen Hochschulbaugesellschaft mbH („HBG“) in Hannover, 1979 bis 1980 Vorsitzende des Betriebsrats der HBG, seit 1980 Rechtsanwältin bei PÜNDER, VOLHARD & WEBER in Frankfurt am Main, seit 1982 als Partnerin, mit Schwerpunkt im Immobilienrecht, 1986 bis 1994 Geschäftsleitende Partnerin der Sozietät, 1994 bis 1999 Sprecherin der Partnerschaft und Vorsitzende des Partnerrats bis zum Zusammenschluss mit einer englischen und einer amerikanischen Anwaltssozietät zu der CLIFFORD CHANCE LLP, in Deutschland CLIFFORD CHANCE PÜNDER Partnerschaftsgesellschaft, der zum Januar 2000 wirksam wurde, seit 1996 Aufbau eines neuen Büros der Sozietät in München, in dem alle Kernbereiche der Sozietät vertreten und in dem inzwischen mehr als 35 Rechtsanwälte tätig sind, seit 2001 Aufsichtsratsmitglied der BTV DEVELOPMENT AG, Düsseldorf, einer Projektentwicklungsgesellschaft.



Geschäftsführender Direktor der Fairness-Stiftung

Dr. Norbert Copray

ist Philosoph, Diplomtheologe, Sozialwissenschaftler, Therapeut und Publizist. Studium in Tübingen und Frankfurt am Main, Zusatzausbildungen in Psychotherapie, Gruppendynamik, Mediation und Publizistik, Promotionsstipendium der Studienstiftung des Deutschen Volkes.

Von 1972 bis 1977 Schüler und Assistent von Prof. Dr. Rupert Lay, mit dem er seit 1995 den „Ethik-Letter® LayReport“ für Führungskräfte in Wirtschaft, Wissenschaft, Beratung und Politik herausgibt.

Seit 1973 berufliche Tätigkeiten in Profit- und Non-Profit-Unternehmen und in öffentlich-rechtlichen Anstalten als Geschäftsführer, OE-Berater, Erwachsenenbildner, Therapeut, Trainer und Coach. Lehraufträge an Universitäten, Hochschulen und Akademien.



1981 Gründung eines privaten Instituts für Training und Beratung von Führungskräften und Organisationen.

Von 1982 bis 2000 Leiter einer überregionalen Bildungsakademie im Rhein-Main-Gebiet. Zahlreiche Veröffentlichungen.

Im Mai 2000 Gründung der Fairness-Stiftung gem. GmbH.

Geben Sie uns ein Feedback zu Ihren Erfahrungen mit Unfairness!

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Bereitschaft, uns Ihre Erfahrungen mithilfe dieses Fragebogens mitzuteilen! Durch Ihr Feedback tragen Sie dazu bei, unsere Arbeit und Zielrichtung zu verbessern, wissenschaftliche Projekte anzulegen, Themen unserer Fortbildungsangebote mit zu bestimmen und Klarheit über das ganze Feld der Unfairness zu erhalten.

Bitte senden Sie uns Ihre Angaben und Daten anonym zu, entweder per Post (Fairness-Stiftung, Langer Weg 18, 60486 Frankfurt) oder per Fax (0 69/ 78 98 81 51). Sie können den Fragebogen auch in unseren Web-Sites aufrufen, ihn ausfüllen und uns zumailen. Die Daten werden ausschließlich anonym und statistisch verwendet, vornehmlich für wissenschaftliche Zwecke und zur Verbesserung des Beratungs- und Informationsangebots der Fairness-Stiftung.

In der nächsten Ausgabe des Fairness-Reports veröffentlichen wir die wesentlichen Ergebnisse und eine erste Einschätzung unsererseits. Selbstverständlich können Sie auch unabhängig davon an uns schreiben. Wir veröffentlichen auch anonyme Zuschriften, wenn uns der Autor/die Autorin bekannt ist, sofern diese den Richtlinien des Deutschen Presserates und dem Pressegesetz entsprechen.

Entscheiden Sie jeweils, welchem Antwortvorschlag Sie zustimmen. Sie können auch mehreren Antworten zustimmen oder Ihre eigene(n) Antwort(en) an den offenen Stellen formulieren.

1. Welche Vorstellungen verbinden Sie mit dem Begriff unfaire Attacken?

- a Direkte Aggression (z.B. Beleidigung, Androhung körperlicher Gewalt usw.)
- b Indirekte Aggression (z.B. Verbreitung von Gerüchten, soziale Ausgrenzung, usw.)
- c Sexuelle Übergriffe
- d Aktivitäten zur gezielten Benachteiligung
- e _____

2. Sind Ihnen unfaire Attacken persönlich bekannt?

- a ja b nein

3. Welche Arten von unfairen Attacken kennen Sie aus eigenem Erleben?

- a Jemanden verächtlich machen (Dissen)
- b Abhängige Mitarbeiter werden unter Druck gesetzt (Bossing)
- c Unfaire Attacken unter Mitarbeitern (Mobbing)
- d Rüde, rücksichtslose Angriffe (Bullying)
- e Angriffe durch Verfolgung, z.B. Telefonterror (Stalking)
- f Unfaire Angriffe unter Führungskräften (Chairing)
- g Mitarbeiter greifen Führungskräfte unfair an (Staffing)
- h Diffamierung
- i Öffentliche Bloßstellung
- j _____

4. Welche Instrumente unfairen Attacken haben Sie bisher kennen gelernt?

- a Gerüchte f Sabotagen
- b Üble Nachrede g Belästigung
- c Rufmord h Nötigung
- d Intrigen i Missbrauch
- e Schikanen j _____

5. Welches Geschlecht hatten die attackierenden Personen überwiegend?

- a männlich b weiblich

6. Wie lange waren Sie unfairen Attacken ausgesetzt?

Während eines Zeitraums von _____

7. Wovor hatten Sie in dieser Zeit am meisten Angst?

- a Arbeitsplatzverlust
- b Angst vor Verarmung und sozialem Abstieg
- c Angst vor Spielraumverlust
- d Angst vor Krankheit
- e Angst vor Vorgesetzten
- f Angst vor Kollegen
- g Angst vor weiteren Angriffen
- h Angst vor offener Meinungsäußerung
- i Angst vor Beurteilung und Prüfung
- j Angst vor Verlust der persönlichen Integrität
- k _____

8. Welche Auswirkungen hatten die unfairen Attacken auf Sie und Ihre nähere Umgebung?

- a Verlust der Arbeitsmotivation
- b Innerer Rückzug
- c Depression
- d Verlust an Selbstvertrauen
- e Belastung von Familie
- f Belastung von Freunden
- g Krankheit
- h Nachdenklich werden und Lösung suchen
- i Angstzustände
- j _____

9. Was haben Sie konkret unternommen, um die Situation zu verändern?

- a Über die Situation nachgedacht
- b Gespräch mit vertrauenswürdigen Personen gesucht
- c Einen Rechtsanwalt konsultiert
- d Kontaktaufnahme mit einer Beratungsstelle
- e Eine Gegenattacke gestartet
- f Ein klärendes Gespräch mit der unfair handelnden Person gesucht
- g Situation ertragen
- h _____



10. Welche Fähigkeiten haben Sie eingesetzt, um die Situation zu verändern bzw. zu meistern?

11. Was hat Ihnen in dieser schwierigen Lage/in dieser Zeit am meisten geholfen?

- a) Unterstützung durch Partner und Freunde
- b) Gespräch mit dem Konfliktpartner
- c) Gespräche mit Arbeitskollegen
- d) Beratungstelefon (z.B. der Fairness-Stiftung)
- e) Psychologische Beratung
- f) Rechtsanwalt
- g) Coaching
- h) Rückzug und Ruhe
- i) _____

12. Wie hat/haben sich der/die Konfliktpartner nach Ihrer Reaktion verhalten?

- a) gesprächsbereit
- b) attackierend/aggressiv
- c) ignorant
- d) einsichtig
- e) veränderungsbereit
- f) _____

13. Welche Organisationsstrukturen/ Mechanismen unterstützten Ihrer Ansicht nach das unfaire Verhalten?

- a) Konkurrenzklima
- b) Thema Macht wird verleugnet
- c) Führungsprobleme
- d) Probleme werden unter den Teppich gekehrt (Aufrechterhaltung von Schein)
- e) Schlechte Arbeitsorganisation
- f) Unfares Agieren wird übersehen
- g) Unfairness wird kultiviert und belohnt
- h) Wenig Transparenz und Offenheit (z.B. zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern)
- i) ausgeprägte Hierarchie

- j) Wertvorstellungen sind unklar
- k) Ängste von Mitarbeitern werden nicht wahrgenommen
- l) _____

14. Was sind Ihrer Ansicht nach die Folgen einer Unfair-Kultur?

- a) Eine unfaire Kultur zieht zur Unfairness neigende Menschen an
- b) Hoher Aufwand für positive Selbstdarstellung nach außen bei Unterdrückung interner Kritik
- c) Zur Fairness neigende Menschen geraten in Not oder passen sich an
- d) Organisation verharrt im Schein bis zum Selbstbetrug
- e) Eine unfaire Organisation trägt zur Plausibilität und Verfestigung von Unfairness in Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur bei
- f) _____

15. Welche Organisationsmerkmale bzw. Gesellschaftsstrukturen befördern Ihrer Ansicht nach faires Verhalten?

- a) Etablierung einer Gesprächskultur – Konflikte werden benannt und ausgetragen
- b) Atmosphäre der gegenseitige Anerkennung
- c) Fehlerkultur, d.h. Fehler dürfen sein
- d) Menschen werden zur Eigenverantwortlichkeit erzogen
- e) Zivilcourage wird gefördert
- f) Einrichtung von Schlichtungsstellen/ Mediatoren (Konfliktvermittlern)
- g) Demütigender Umgang wird kritisiert
- h) Vermittlung von Wissen und Handlungsmöglichkeiten über Konfliktlösungsmöglichkeiten

16. Welche Arten von unfairen Attacken haben Sie selbst schon einmal in Gang gesetzt?

- a) Jemanden verächtlich machen (Dissen)
- b) Abhängige Mitarbeiter unter Druck setzen (Bossing)

- c) Unfaire Attacken unter Mitarbeitern (Mobbing)
- d) Rüde, rücksichtslose Angriffe (Bullying)
- e) Angriffe durch Verfolgung, z.B. Telefonterror (Stalking)
- f) Unfaire Angriffe unter Führungskräften (Chairing)
- g) Mitarbeiter greifen Führungskräfte unfair an (Staffing)
- h) Diffamierung
- i) Öffentliche Bloßstellung
- j) _____

17. Welche Instrumente unfairen Attacken haben Sie selbst schon praktiziert?

- a) Gerüchte
- b) Üble Nachrede
- c) Rufmord
- d) Intrigen
- e) Schikanen
- f) Sabotagen
- g) Belästigung
- h) Nötigung
- i) Missbrauch
- j) _____

Statistische Angaben

Alter: _____ Jahre

tätig in der Branche: _____

Geschlecht: männlich weiblich

Lebenssituation:

- allein lebend
- mit Familie lebend
- in Wohngemeinschaft

Position:

- Führungsebene 1
- Führungsebene 2
- Führungsebene 3

Einkommen:

- unter DM 140.000
- bis DM 250.000
- über DM 250.000

Größe der Organisation:

- bis 99 Mitarbeiter
- bis 500 Mitarbeiter
- über 500 Mitarbeiter

Beschäftigungsdauer in der Organisation:

- unter einem Jahr
- bis 5 Jahre
- über 5 Jahre

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!



DER FAIRNESS BERATER

ISSN 1617-4755 · www.fairness-berater.de · Frankfurt am Main · Schutzgebühr: € 2,-

Fairness-Stiftung sucht bundesweit ehrenamtliche Berater

Eine verantwortungsvolle und sinnstiftende Aufgabe bietet die Fairness-Stiftung mit ihrem Konzept des regionalen Fairness-Beraters an. Sie sucht hierfür geeignete Interessenten, die sie gezielt in einer von ihr entwickelten Fortbildung auf diese ehrenamtliche Tätigkeit vorbereitet. Unfaire Attacken wie Rufmord, Intrigen oder Schikanen betreffen immer mehr Organisationen und Einzelpersonen. Die Fairness-Berater stehen den Betroffenen vor Ort zur Verfügung und begleiten und beraten sie in enger Kooperation mit der Stiftungszentrale in Frankfurt.

Mit ihrem innovativen Konzept des Fairness-Beraters eröffnet die Fairness-Stiftung lebens- und berufserfahrenen unabhängigen Persönlichkeiten Wege einer ungewöhnlichen Einflussnahme: Als Fairness-Berater wirken sie verantwortungsvoll und nachhaltig darauf hin, von unfairen Attacken betroffene Einzelne und Organisationen zu unterstützen und Unternehmen beim Aufbau einer fairen Unternehmenskultur zu beraten.

Regional und direkt vor Ort fungiert der Fairness-Berater als Repräsentant und Ansprechpartner der Fairness-Stiftung. Er steht Einzelpersonen und Organisationen zur Seite, die über den Kontakt zur Zentrale der Fairness-Stiftung Beistand und Beratung wünschen. Das Aufgabenfeld des Fairness-Beraters ist vielfältig: er analysiert Ausgangssituation und Hintergründe, stärkt und ermutigt Betroffene, erschließt Organisationen und Unternehmen Handlungsspielräume und entwickelt mit ihnen Strategien der Gegenwehr, die er in ihrer Umsetzung begleitet. Jeder der ihm anvertrauten Fälle wird von ihm dokumentiert. Damit sichert er den Erfolg seiner Beratung und die Qualität der Arbeit der Stiftung.



Als Repräsentant der Fairness-Stiftung sorgt er in seiner Region für die Behandlung des Themas Fairness in all seinen Facetten und steht Medien, Institutionen und Interessierten mit Informationen, Wissen und Anstößen zur Verfügung.

Systemisch tätig wird der Fairness-Berater in Organisationen und Unternehmen, die als Fairness-Prävention eine faire Unternehmenskultur etablieren und entwickeln wollen.

Im Idealfall verfügt ein Fairness-Berater schon vor Aufnahme seiner Tätigkeit über Erfahrungen im Umgang mit Unfairness. Unabdingbar jedoch sind Führungs- und Verantwortungserfahrung aus der freien Wirtschaft oder aus Non-Profit-Organisationen und die Bereitschaft zu und Interesse an Beratungsprozessen. Sehr willkommen, aber nicht Voraussetzung sind Kenntnisse in der Kontaktaufnahme mit Medien und Pressevertretern, Erfahrungen in der Durchführung von Informations- und Bildungsprozessen und aktive und/oder passive Beratungserfahrungen.

Im Netzwerk der Fairness-Stiftung arbeiten alle regionalen Fairness-Berater zusammen. Sie kooperieren, wenn zweckmäßig, überregional und unterstützen einander. Per Internet tauschen sie sich regelmäßig aus. Die Zentrale der Fairness-Stiftung sorgt durch Informationen und aktive Fortbildung sowie durch direkte Begleitung seitens einer Fachkraft aus der Zentrale für die Unterstützung der Fairness-Berater.

Impressum

Der Fairness-Berater: herausgegeben von der Fairness-Stiftung gGmbH, Frankfurt am Main, durch Dr. Norbert Copray M.A. (v.i.S.d.P.) **Redaktion:** Dr. Norbert Copray (verantwortlich), Andrea Auth, Jutta Schmidt, Andrea Cleres **Gestaltung:** alpha & omega Kommunikation, blaurot.de **Redaktionsanschrift:** Langer Weg 18, 60489 Frankfurt am Main **ISSN:** 1617-4755

Der Fairness-Berater erscheint in unregelmäßiger Folge etwa zweimal jährlich vornehmlich für die ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Fairness-Stiftung. Das Abonnement kann jederzeit begonnen oder gekündigt werden.

Vertrieb und Abo-Verwaltung: Sekretariat der Fairness-Stiftung gGmbH, Langer Weg 18, 60489 Frankfurt am Main, Tel. 069/789881-44, Fax -51; E-Mail: abo@fairness-stiftung.de

Der Fairness-Berater – eine Fortbildung der Fairness-Stiftung

Es liegt auf der Hand, dass diese verantwortungsvolle Tätigkeit sowohl bestimmte persönliche Voraussetzungen als auch ein fundiertes und sorgsames Training erfordert. Innerhalb der knapp zweijährigen tätigkeitsbegleitenden Fortbildung zum Fairness-Berater widmet die Stiftung der Persönlichkeitsentwicklung eines zukünftigen Beraters besondere Aufmerksamkeit: Integrität, Glaubwürdigkeit, innere Freiheit und Courage zeichnen die Faszination aus, mit der der Fairness-Berater seine Tätigkeit ausübt.

Es ist vorteilhaft, wenn der Fairness-Berater auf Grund seiner Lebensphase und

Fortbildungsplan zum Fairness-Berater

Ziele	Inhalte	Veranstaltungen
Klarheit gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> Interessant und Vertreter der Fairness-Stiftung lernen sich kennen, klären Fragen und weiteres Vorgehen 	Erstgespräch (90 Minuten)
Entscheidung ermöglichen und treffen	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Eignung und Motivation zur Arbeit als Fairness-Berater erkennen Überprüfung der Begabung und Eignung durch Fachleute der Fairness-Stiftung 	Auswahlseminar (1 Wochenende) persönliches Abschlussgespräch
Eigene Fairness-Kompetenz erweitern, trainieren, sichern und methodisch fundieren	Themen der Veranstaltungen u.a.: <ul style="list-style-type: none"> Selbstwahrnehmung, -reflexion und -bewältigung Krisenwahrnehmung und -bewältigung Wahrnehmung und Erkenntnis unfairer Attacken Umgang mit Konflikten, konstruktive Konfliktbewältigung Abwehr und Überwindung unfairer Kommunikation und Organisation Erklärung und Verständnis von Aggression, Macht, Mikropolitik, Angst und Angstbewältigung Abläufe und Phasen von Power-Play Etablierung von Fairness Elemente der Fairness-Kompetenz Methoden der systematischen Beratung, der Präsentation, der Verhandlungsführung, Herstellung eines Krisen- und Hilfesettings Methoden der Pressearbeit Projektmanagement für Fortbildungsmaßnahmen Kontaktgestaltung im Non-Profit-Bereich 	Einzelcoachings (6 Stunden) 4 Seminare (à 3 Tage) Internetkonferenzen (ca. 8 Stunden) Lektüre, Eigenarbeit (ca. 1,5 Stunden/Woche)
Erste begleitete Schritte in die Praxis als Fairness-Berater	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeit in der Fairness-Stiftung-Hotline unter Supervision Übernahme von Einzelfällen in der Region unter Supervision Bekanntgabe der Aktivitäten und ihrer Bedeutung bei der örtlichen Presse 	Mitarbeit (ca. 1-2 Stunden/Woche) Supervision (20 Stunden) 2 Seminare (1 x 2,5 Tage, 1 x 3 Tage)
Entwicklung eines Selbstverständnisses	<ul style="list-style-type: none"> Angebot einer Fortbildung zur Vermittlung von Fairness-Kompetenz 	Internetkonferenzen (ca. 10 Stunden) Eigenarbeit, Lektüre (ca. 1 Stunde/Woche)
Gewinnung von Selbstsicherheit und Zufriedenheit in der Tätigkeit		
Eigenständigkeit als Fairness-Berater	<ul style="list-style-type: none"> Verleihung des Titels und des Fortbildungszertifikats „Fairness-Berater“ 	mindestens eine Supervision pro Quartal
Nutzung des Netzwerks	<ul style="list-style-type: none"> Volle Tätigkeit als Fairness-Berater 	Jahresseminar (2,5 Tage)
Erfolgreiche Beratungsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> Übernahme und Realisierung der Aufgaben Erfahrungen und Auswertungen 	Internetkonferenzen (10 Stunden) Lektüre (ca. 1 Std./Woche)

Die Referenten, Dozenten, Trainer, Coaches und Supervisoren des Fortbildungsgangs sind spezialisierte Betriebswirtschaftler, Anwälte, Ärzte, Psychotherapeuten, Pädagogen, Philosophen, Psychologen, Theologen und Journalisten.

-stellung keiner Erwerbsarbeit mehr nachgehen muss und sich ökonomisch wie geistig äußere und innere Freiheit leisten kann. Das setzt ein bestimmtes Lebensalter voraus und es gewährleistet, dass er seine Funktion ohne Rücksicht auf die Interessen Dritter ausüben kann. Fairness-Berater besitzen eine hohe Bewusstheit ihrer eigenen Persönlichkeit. Diese weiter zu entwickeln, zu schützen und zu bereichern bildet eine der Säulen der Fortbildung.

Zu einer kompetenten Fairness-Beratung gehören solide Kenntnisse von Ansätzen und Methoden, um Unfairness zu erkennen, zu analysieren, zu artikulieren und solche Methoden an andere zur Überwindung von Unfairness weiterzugeben.

Entscheidend jedoch ist die Fähigkeit des Fairness-Beraters, Menschen und Orga-

nisationen in Erfahrungen mit unfairen Attacken beizustehen.

Die Tätigkeit als Fairness-Berater ist ehrenamtlich. Fairness-Berater nehmen maßgeblich Einfluss auf die Qualität der Kultur unserer Gesellschaft. Ihre Arbeit bietet den Beratern eine Vielzahl interessanter Kontakte, einen Ansporn zur persönlichen Entwicklung und Erfüllung im Einsatz für eine gute Sache, die für das eigene Leben wie für die gesellschaftliche Zukunft von hohem Wert ist: Fairness.

Die Fortbildung zum Fairness-Berater ist unentgeltlich für nicht mehr erwerbstätige Persönlichkeiten, die ökonomisch unabhängig sind und ehrenamtlich im Namen der Fairness-Stiftung die Tätigkeit des Fairness-Beraters ausüben wollen. Der Gesamtwert der Fortbildung

beträgt 11.800 €. Teilnehmer an der Fortbildung zum Fairness-Berater tragen lediglich Reise- und Unterkunfts-kosten.

Für die unentgeltliche Fortbildung verpflichten sie sich, im Rahmen ihrer Möglichkeiten der Fairness-Stiftung in ihrer Region für eine gewisse Zeit zur Verfügung zu stehen. Alles Nähere wird in einem Vertrag geregelt, der auch die persönlichen Lebensumstände und Möglichkeiten berücksichtigt.

Absolventen der Fairness-Berater-Fortbildung der Fairness-Stiftung erhalten von der Fairness-Stiftung urkundlich die Berechtigung, den Titel und die Berufsbezeichnung „Fairness-Berater“ zu führen. Sie verpflichten sich vertraglich, die in der Fairness-Charta aufgestellten Grundsätze soweit nach

Kräften möglich umzusetzen. Die Grundsätze finden sich unter unserer Internetadresse www.fairness-stiftung.de.

Bitte nehmen Sie Kontakt zu uns auf, wenn Sie sich für eine Tätigkeit als Fairness-Berater interessieren. Gerne senden wir Ihnen unser ausführliches Fortbildungsprogramm zu und klären vorab Ihre Fragen mit Ihnen:

Dr. Norbert Copray,
geschäftsführender Direktor und
Fortbildungsleiter der Fairness-Stiftung

Fairness-Stiftung gem. GmbH
Langer Weg 18
60489 Frankfurt am Main

Telefon: 0 69/78 98 81-44
Telefax: 0 69/78 98 81-51
Internet: www.fairness-stiftung.de
E-Mail: kontakt@fairness-stiftung.de

Wie Sie als Führungskraft unfaire Attacken gegen sich selbst oder in Ihrer Organisation erfolgreicher überwinden:

Persönliche Attackenbewältigung

eigene Wahrnehmungen notieren und klären

Information und Wissen über unfaire Attacken (z.B. Mobbing) einholen

eigene Situation analysieren, Hintergrund abklären

unfaire/n Akteur/e auf die Attacke konkret ansprechen; Sach- und Beziehungsaspekt klären; anderen Umgang vereinbaren

Gesprächsnotiz anfertigen

konsequent Tagebuch zur den Erfahrungen führen

Beratungsstelle oder -telefon bzw. fachliche Begleitung nutzen

für die eigene Gesundheit und Entspannung sorgen

mit Vorgesetzten sprechen und um Moderation eines Gesprächs zwischen sich und dem Akteur bitten

im Gespräch Punkte möglichst konkret benennen, Vorschläge für anderes, kooperatives Verhalten unterbreiten

Gesprächsnotiz anfertigen

den Vorgesetzten um Intervention bitten

Gesprächsnotiz anfertigen

Betriebsrat oder Mitarbeitervertretung engagieren

Arzt bzw. Anwalt einschalten

Versetzungsmöglichkeiten klären und entscheiden

Jobwechsel angehen

Klagen einreichen

neue Stelle antreten

Führungsverantwortete Attackenbewältigung

zu beobachteten oder gemeldeten unfairen Attacken Aktennotiz anlegen

Akteur/e und Betroffene/n zum moderierten Konfliktgespräch bitten

Aktennotiz anfertigen

Situation analysieren, prüfen, ob persönliche oder strukturelle Gründe vorliegen, ggf. Personalrat oder Mitarbeitervertretung einschalten, externe Beratung einholen

Aktennotiz anfertigen

strukturellen Gründen nachgehen, andere Führungskräfte einbinden, ggf. Fairnesskompetenz und -kultur stärken; strukturelle Anlässe und Instrumente von Unfairness abschaffen

Aktennotiz anfertigen

persönlichen Gründen nachgehen, ggf. Personen beobachten

Feedback an Akteure und Betroffene von unfairen Attacken geben; gemeinsame Überlegungen zu folgenden Maßnahmen:

persönliche Auslöser herausfinden, Veränderungsvorschläge unterbreiten, Fortbildung anberaumen, externes Coaching anbieten

Aktennotiz anfertigen

entschieden intervenieren, künftige Möglichkeit unfairen Attacken grundsätzlich abstellen (ggf. Versetzung, Verbote, strukturelle Maßnahmen)

Aktennotiz anfertigen

nächsthöhere Instanz in Kenntnis setzen, grundsätzliche Lösung ins Auge fassen, ggf. Entlassung des unfairen Akteurs

internes Beschwerdemanagement einrichten

externe Fortbildung und Coaching für sich organisieren

Versetzungsmöglichkeiten erkunden

Standpunkt verdeutlichen und Versetzung organisieren

ggf. Jobwechsel realisieren

Besuchen Sie uns im Internet unter

www.fairness-stiftung.de
 SUPPORTING YOUR GROWTH

Dort finden Sie

- ☺ ausführliche Hinweise zur Kontaktaufnahme mit uns,
- ☺ Hilfe zur Selbsthilfe,
- ☺ Infothek mit aktuellen Meldungen, Artikeln und Texten, Links und Adressen, Fallbeschreibungen, Urteilen aus der Rechtsprechung, Teufelskreise in Organisationen,
- ☺ Fortbildungsangebote und
- ☺ Veranstaltungen,
- ☺ Ausschreibung unserer Preise,
- ☺ Berichte zu unserer Arbeit.

Sie können folgende Broschüren kostenlos bei uns anfordern:

- ☺ Prospekte für von unfairen Attacken Betroffene,
- ☺ Ausschreibungen zu den Fairness-Preisen für Publizistik und Wissenschaft,
- ☺ Ausschreibung des Fairness-Ehrenpreises,
- ☺ Fairness-Report, auf Wunsch auch im Abonnement,
- ☺ Der Fairness-Berater: Profil und Fortbildungsplan,
- ☺ Falblatt für potentielle Spender und Sponsoren.

SUPPORTING YOUR GROWTH

- ☺ Wenn Sie sich systematisch unfair attackiert und akut bedroht fühlen
- ☺ Wenn Sie selbstständig nach Lösungen suchen oder sich über unfaire Verhaltensweisen und Fairnesskompetenz informieren und austauschen wollen
- ☺ Wenn Sie zusammengetragene und zusammengeführte Erkenntnisse aus dem Bereich der Forschung in unserer Wissensdatenbank finden wollen
- ☺ Wenn Sie Hinweise zum Thema Fairness im öffentlichen Bereich suchen und mit uns das Fairnessprojekt in der Öffentlichkeit voranbringen wollen

Für Vorträge, Vorlesungen, Seminare und Trainings stehen Dr. Norbert Copray und seine Mitarbeiter für Themen im Kontext von Fairness und Unfairness sowie zur Beratung von Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung von Fairnesskompetenz und fairer Kultur zur Verfügung. Bitte nehmen Sie Kontakt auf!

Die In-House-Seminare im 1. Halbjahr 2001:

„Fairness im Dienstalltag“

Ort: Polizeiführungsakademie, Münster-Hiltrup,

„Transformation von unfairer zu fairer Organisationskultur“

Ort: Universität Basel (Schweiz),

„Bullying, Bossing, Mobbing, Disen – unfaire Attacken und die Folgen“

Ort: Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Bad Homburg,

„Unfaire Angriffe am Telefon erfolgreich parieren. Headhunter, Journalisten, Detektive – wie setze ich mich gekonnt zur Wehr, wenn ich mit unfairen Attacken überrumpelt und zu nachteiligen Aussagen gebracht werden soll?“

Ort: Unternehmensholding, Bonn

„Unfaire Attacken überwinden – wie Unfairness durch Führung und Organisation erkannt und bewältigt werden kann“

Seminar für die Führungskräfte einer Stadt in NRW

Fairness-Stiftung

Freecall-Hotline: 0800-RUFMORD

Freecall-Telefax: 0800-FAIRFAX

Geschäftsstelle

Langer Weg 18

60489 Frankfurt am Main

Telefon: 069/78 98 81-44

Telefax: 069/79 98 81-51

E-Mail: kontakt@fairness-stiftung.de

Internet: www.fairness-stiftung.de

Dr. Copray direkt:

Dr.Copray@fairness-stiftung.de

Impressum

Fairness-Report – ISSN: 1617-4747

Herausgegeben von Dr. Norbert Copray (v.i.s.d.P.) im Namen der Fairness-Stiftung gemeinnützige GmbH.

Redaktion: Dr. Norbert Copray (verantwortlich), Andrea Auth, Jutta Schmidt, Andrea Cleres

Gestaltung: alpha & omega Kommunikation, blaurot.de

Druck: HVA Grafische Betriebe GmbH, Heidelberg

Papier: MAXIMAGO

Der Fairness-Report ist ein halbjährliches Periodikum, das auf Wunsch kostenlos abonniert werden kann.

Abo-Service: Telefon: 069/789881-44, Telefax: -51, E-Mail: abo@fairness-stiftung.de, Fairness-Report, c/o Fairness-Stiftung, Langer Weg 18, 60489 Frankfurt am Main

Texte – auszugsweise – aus dem Fairness-Report zu kopieren, zu vervielfältigen oder auch elektronisch weiterzuverarbeiten, ist laut Urheberrechtsgesetz verboten, es sei denn, die Fairness-Stiftung erteilt dazu eine ausdrückliche, schriftliche Erlaubnis und etwaige Nutzer senden der Fairness-Stiftung zwei Belegexemplare von der Veröffentlichung zu.

Der Fairness-Report und die Fairness-Stiftung werden gesponsert von:

VNR Verlag für die deutsche Wirtschaft AG

**Fairness
Stiftung**

Gemeinnützige GmbH

Haben Sie einen Sinn für Fairness?

Die Fairness-Stiftung ist auf Spenden und Sponsormittel angewiesen. Unsere Angebote, Beratungen und auch dieser Fairness-Report können nur auf Grund finanzieller Unterstützung erbracht werden. Es ist entscheidend, dass unsere Leistung unentgeltlich und unverbindlich ist, denn nur dann dient sie völlig dem Zweck der Sache und bleibt frei von anderen Interessen. Wenn Sie unsere Arbeit unterstützenswert finden, sind wir Ihnen für Zuwendungen dankbar. Spendenquittungen können selbstverständlich ausgestellt werden. Im Fall größerer oder regelmäßiger Zuwendungen sowie Erbschaften bitten wir um Kontakt. Finanzielle Zuwendungen an die Fairness-Stiftung sind keine Einbahnstraße. Gern unterbreiten wir Ihnen ein Konzept, das auch Ihnen Vorteile unserer Arbeit zu Gute kommen lässt.

Nehmen Sie direkt Kontakt auf mit dem geschäftsführenden Direktor Dr. Norbert Copray unter Telefon: 069/78988148 oder per E-Mail: Dr.Copray@fairness-stiftung.de.

Haben Sie vielen Dank für Ihre Zuwendungen auf unser Konto:

Frankfurter Sparkasse 1822
Kto.-Nr. 200 103 512
BLZ 500 502 01



Aktiv für Fairness

Veranstaltungen der Fairness-Stiftung im 2. Halbjahr 2001

für Führungskräfte, Unternehmer, Selbständige, Freiberufler und Ehrenamtliche in Führungspositionen
Offene Veranstaltungen:

Teamentwicklung zwischen Kooperation und Konkurrenz

Im Seminar werden zwei Fallstudien bearbeitet. Die Themen sind:

1. Reorganisation eines mittelständigen Unternehmens
2. Einführung eines Qualitätssystems.

In Gruppen werden die Konzeptionen erarbeitet und die Vorstellungen aufeinander abgestimmt, so dass eine gemeinsame Handlungsgrundlage entsteht.

Die dabei entstehenden Gruppenprozesse sollen mit Hilfe verschiedener Methoden analysiert werden, um gemeinsam eine optimale Gruppenarbeit zu gestalten. Gruppenanalysen werden durch Feedback ergänzt, um die Wirkungen von Verhaltensweisen zu erfahren.

Die theoretischen Grundlagen vermittelt ein Skript, in dem vor allem das Zusammenspiel von formellen und informellen Strukturen sowie das Arbeiten von Gruppen und Teams herausgearbeitet wird.

Für den Transfer in die Praxis werden Verfahren der Organisationsentwicklung vorgestellt.

Sie erfahren in diesem Seminar:

- ☺ welche Einflussgrößen eine Teamentwicklung steuern,
- ☺ worin die Prozesse und Phasen einer Teamentwicklung bestehen,
- ☺ welche Ihrer Erfahrungen und Kompetenzen dabei eine Rolle spielen,
- ☺ wie sich Kooperation und Konkurrenz zueinander verhalten,
- ☺ wie Sie faire Strategien entwickeln können,
- ☺ wie Sie und das jeweilige Team Wirkungen auslösen und
- ☺ welche Folgen das jeweils für Sie und die Aufgabe hat.

Teamentwicklung zwischen Kooperation und Konkurrenz

Persönliche Fairnesskompetenz

Faire Unternehmens- und Organisationskultur

Wie schützen Sie sich und Ihre Organisation vor Unfairness?

Zielscheibe Führungskraft

Faire Dialektik

Ist der Ruf erst ruiniert...?

Stressbewältigung bei Unfairness

Wenn Unfairness zu zerstören droht

Heiße Ware

Journalisten auf Täterjagd?

Erstes Internationales Fairness-Forum Der Preis der Sieger

Verbindliche Anmeldung:

Per E-Mail an: Kontakt@Fairness-Stiftung.de

Per Fax: 0 69/78 98 81 51

Per Post: Fairness-Stiftung, Langer Weg 18, 60489 Frankfurt am Main

Persönliche Fairnesskompetenz

Sie denken nicht darüber nach, dass andere Sie unfair attackieren könnten. Schließlich geben Sie dazu keinen Anlass, sagen Sie sich. Dabei ist die Möglichkeit, Ihre Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen durch den Aufbau von Fairnesskompetenz zu bereichern, äußerst nützlich, weil gleichzeitig Ihre Fähigkeit im Umgang mit Konflikten in besonderer Weise gestärkt wird.

Wir bezeichnen mit persönlicher Fairnesskompetenz eine synergetische Fähigkeit, die sich aus verschiedenen Elementarkompetenzen zusammensetzt.

Diese ermöglichen es Ihnen:

Außerdem

- ☺ lernen Sie Transfermethoden kennen und
- ☺ erhalten Einblick in Organisationsentwicklungsprozesse.

Leitung: Dr. Ingo Langosch, renommierter OE-Dozent und -Berater, Veröffentlichungen in den Bereichen OE und Weiterbildung, früher tätig in einem Konzern, Managementweiterbildung für Führungskräfte, heute Dozent an der Universität-Gesamthochschule Siegen

Ort: Frankfurt am Main, Zeit: 26.9.01, 14 Uhr bis 29.9.01, 12 Uhr

Teilnahmeplätze: 24 Personen

- ☺ Ihre Ziele zu verfolgen, ohne andere beschädigen zu müssen,
- ☺ sehr gute Verhandlungen zu führen, ohne andere über den Tisch zu ziehen,
- ☺ Menschen zu steuern, ohne sie zu manipulieren,
- ☺ Gruppen und Prozesse zu managen, ohne kontraproduktive Mittel zu verwenden,
- ☺ Organisationen zu leiten, ohne mit doppelbödiger Kommunikation zu agieren,
- ☺ unfairen Attacken zu begegnen, ohne sich ins Unrecht zu setzen,
- ☺ Strategien zur Bewältigung von Unfairness zu planen und umzusetzen.

Fairnesskompetenz fordert die gesamte Bandbreite Ihres persönlichen Könnens heraus und ist vom Anspruch her

vergleichbar mit der Entwicklung von Führungskompetenz.

In diesem Seminar erfahren Sie:

- ☺ wie Sie bislang Fairnesskompetenz praktiziert haben,
- ☺ worin Fairnesskompetenz besteht,
- ☺ wie Sie Fairnesskompetenz entwickeln und realisieren können,
- ☺ wie Sie Methoden der Fairnesskompetenz in typischen Situationen sicher anwenden können.

Sind Sie an diesem Seminar interessiert? Dann schreiben Sie uns: kontakt@fairness-stiftung.de.



Faire Unternehmens- und Organisationskultur

Wie schützen Sie sich und Ihre Organisation vor Unfairness?

Die Fairnesskompetenz einer einzelnen Führungskraft entspricht von ihrer Bedeutung her der fairen Kultur innerhalb einer gesamten Organisation. Sie wirkt nicht nur überzeugend und motivierend nach innen gegenüber den Mitarbeitern wie nach außen gegenüber Kunden, Klienten und der Öffentlichkeit. Sie ist auch das beste Schutzschild für Sie und Ihre Organisation vor Rufmord, Intrigen und Schikanen, sei es von innen heraus oder aus der Umgebung Ihres Unternehmens. Durch eine faire Organisationskultur entwickeln sich nicht nur starke Potentiale in den Prozessen und Strukturen, die Unfairness verhindern und Fairness fördern, sondern auch hohe Glaubwürdigkeit und Integrität, durch die mögliche Angriffe überzeugend abgefangen werden können. Und schließlich zahlt sich eine faire Kultur auch noch anders aus: Reibungsverluste gehen zurück, Projektmanagement gewinnt an Fahrt, Verständigung kommt schneller zustande, Vereinbarungen werden leichter eingehalten, Selbstmotivation gelingt besser, Kundenorientierung wird zum Selbstläufer.

In diesem Seminar erfahren Sie,

- ☺ was Unfairness ist,
- ☺ wie Sie unfaire Strukturen und Attacken analysieren,
- ☺ welche Fehler Sie bei der Bewältigung von Unfairness machen können,
- ☺ was eine faire von einer unfairen Organisationskultur unterscheidet,
- ☺ wie sich Fairnesskultur in Unternehmen und Organisationen entwickeln lässt,
- ☺ worin die ökonomischen, organisatorischen, führungstechnischen und öffentlichkeitswirksamen Vorteile fairer Kultur bestehen,
- ☺ mit welchen Methoden sich Fairnesskompetenz bei Führungskräften aufbauen lässt,
- ☺ wie Sie als faire Organisation mit unfairen Angriffen von innen und außen besser fertig werden,
- ☺ warum und wie Sie in einer Führungsposition von einer Fairnesskultur profitieren.

Sind Sie an diesem Seminar interessiert? Dann schreiben Sie uns: kontakt@fairness-stiftung.de.



Zielscheibe Führungskraft

Wie können Sie sich als Führungskraft bei unfairen Attacken gegen Ihre Person und Funktion zur Wehr setzen und gleichzeitig etwas für die Entwicklung einer fairen Organisationskultur tun, um solchen Situationen und Möglichkeiten besser vorzubeugen?

In diesem Seminar erfahren Sie,

- ☺ warum Führungskräfte besonders unfaire Angriffe auf sich ziehen,
- ☺ welche Methoden des Schutzes und der Abwehr ungeeignet sind,
- ☺ wie Sie wirksame Maßnahmen gegen unfaire Attacken ergreifen können,

- ☺ wie eine Akutstrategie zur Unfairness-Abwehr grundsätzlich aussieht,
- ☺ wie Sie Ihre bisherigen Erfahrungen auf diesem Gebiet in Zukunft nutzen können.

Sind Sie an diesem Seminar interessiert? Dann schreiben Sie uns: kontakt@fairness-stiftung.de.



Ist der Ruf erst ruiniert...?

Rufschädigung und Rufmord sind neben Intrigen und Schikanen typische Instrumente der Unfairness. Wer davon betroffen ist oder befürchtet, davon betroffen zu werden, kann sich über die Hintergründe, Mechanismen, Wirkungen und eigene Reaktionsmöglichkeiten Orientierung verschaffen und persönliche und strategische Kompetenzen zur Bewältigung zu entwickeln suchen.

In diesem Seminar erfahren Sie,

- ☺ wo die Grenze zwischen Rufschädigung und Rufmord verläuft,
- ☺ was Rufschädigung und Rufmord anrichten,
- ☺ welche Ziele mit Rufschädigung und Rufmord verfolgt werden,
- ☺ was Rufmord in psychologischer und sozialer Sicht vom Rufmord in juristischer Sicht unterscheidet,
- ☺ wo Rufmord beginnt und aufhört,
- ☺ welche Mechanismen im Rufmord wirksam werden,
- ☺ wie Sie Rufschädigung und Rufmord im Blick auf Personen oder Organisationen identifizieren können,
- ☺ was Sie am besten wie gegen Rufschädigung und Rufmord unternehmen.

Sind Sie an diesem Seminar interessiert? Dann schreiben Sie uns: kontakt@fairness-stiftung.de



Wenn Unfairness zu zerstören droht

Angehörige von Menschen, die in Führungs- und Verantwortungspositionen Zielscheibe von unfairen Attacken werden, sind stets auch Mitbetroffene, sie müssen häufig mehr als es auf den ersten Blick scheint die Situation mittragen. Nicht selten wird die Beziehungs- und Lebensqualität so strapaziert, dass sowohl für die Einzelnen wie für die Beziehungssituation die Notwendigkeit entsteht, für einen Zuwachs an emotionaler Ressource und persönlicher Kompetenz zur Bewältigung der Situation zu sorgen.

In diesem Seminar erfahren Sie,

- ☺ worin die Belastung für Angehörige, Lebenspartner, Familienmitglieder von unfair Attackierten besteht,
- ☺ welche Bedeutung diese Situation für die Beziehung und die eigene Persönlichkeit hat,
- ☺ was zur Klärung der eigenen Situation unternommen werden kann,
- ☺ wie eine aktive Rolle zur Bewältigung eingenommen werden kann,
- ☺ wie Ressourcen und Kompetenzen entdeckt und genutzt werden können,
- ☺ wie eine Strategie aus der Angehörigenposition heraus aussehen könnte sowie
- ☺ Bestärkung und Perspektive für die nächsten Schritte.

Sind Sie an diesem Seminar interessiert? Dann schreiben Sie uns: kontakt@fairness-stiftung.de.



Der Preis der Sieger

Internationales Fairness-Forum

am Samstag, dem 1.12.2001 in Frankfurt am Main

Die Licht- und Schattenseiten exponierter Stellungen

Hearing, Podium, Statements zu ökonomischen, juristischen, medizinischen, gesellschaftlichen und ethischen Aspekten der Verwundbarkeit von Führungskräften, u.a. mit

Prof. Dr. Gertrud Höhler, Prof. Dr. Rupert Lay, Dr. Mark Schmid-Neuhaus, Dr. Dieter Kallinke, Dr. Thomas Etzel, Dr. Norbert Copray

Moderation: Dr. Roger Willemsen

Der Zutritt ist kostenfrei, ist jedoch nur aufgrund persönlicher Einladung möglich. Wenn Sie eine Einladung zugesandt bekommen möchten, dann geben Sie dies bitte der Fairness-Stiftung unter Nennung Ihres Namens, Ihrer Adresse, Ihre Führungsposition und Branche bekannt. Sie erhalten dann rechtzeitig eine auf Ihren Namen ausgestellte Einladung.

Fairness-Urteile

Kündigung wegen Beleidigung des Vorgesetzten

Die Beschimpfung eines Vorgesetzten durch einen Arbeitnehmer mit dem Schimpfwort „Arschloch“ hatte zu dessen fristgerechter Kündigung geführt. Eine vorherige Abmahnung war jedoch unterblieben. Das Arbeitsgericht Frankfurt am Main bestätigte die Wirksamkeit der ausgesprochenen Kündigung. Die Beleidigung eines Vorgesetzten mit dem Wort „Arschloch“ ist grundsätzlich geeignet, einen wichtigen Grund für eine außerordentliche Kündigung des Arbeitsverhältnisses zu bilden. Kündigt der Arbeitgeber gleichwohl lediglich aus verhaltensbedingten Gründen, so ist eine vorherige Abmahnung wegen dieser Äußerung entbehrlich, denn das Verhalten des Arbeitnehmers stellt eine störende und schwerwiegende Beeinträchtigung des Vertrauensbereichs dar. Aus dem Umstand, dass der Arbeitgeber von einer an sich begründeten außerordentlichen Kündigung absah, schloss das Gericht, dass der Arbeitgeber die Interessen des Arbeitnehmers bei der Verhältnismäßigkeitsprüfung angemessen berücksichtigt hat.

Urteil des Arbeitsgerichts Frankfurt am Main vom 10.08.1998
15 Ca 9661/97 lt. NJW Heft 4/1999,
Seite VIII

Gericht verstärkt Schutz vor Psychoterror

Das Landesarbeitsgericht in Erfurt (LAG) hat am 10.04.01 mit einem Grundsatzurteil den Schutz auch leitender Angestellter vor Mobbing verstärkt. Das Gericht bewertete „systematischen Psychoterror“ als schweren Eingriff in das Persönlichkeitsrecht und in die Gesundheit des Arbeitnehmers. Der Vorsitzende Richter Peter Wickel erklärte, die oft bestehende Beweisnot der Opfer müsse ausgeglichen und der Grundsatz eines fairen Verfahrens auf Mobbingfälle angewandt werden. Das bedeute, das Opfer als Partei anzuhören und seine Glaubwürdigkeit zu prüfen. Derzeit kämen Mobbing-Opfer vor Arbeitsgerichten meist gar nicht erst zu Wort, weil sie ihre Vorwürfe nicht beweisen könnten. Der leitende Angestellte einer Sparkasse hatte geklagt, weil ihn ein Vorstand mit Aufgaben weit unter seiner Vergütungsgruppe über Monate aus der Anstellung drängen wollte. Das LAG bestätigte unter Androhung von 50.000 Mark Ordnungsgeld eine einstweilige Verfügung des Arbeitsgerichtes Gera. Diese hatte der Sparkasse eine Fortsetzung dieses Verhaltens verboten. (Siehe auch „Einsicht“, S. 2)

Az.: 5 Sa 403/200

Fairness-Stiftung verleiht drei Fairness-Preise

Mit einem Publizistikpreis für die beste journalistische Arbeit auf dem Gebiet der Fairness und einem Wissenschaftspreis für die beste wissenschaftlichen Arbeit verleiht die Fairness-Stiftung dem Thema Fairness mehr Gewicht und öffentliche Beachtung. Mit dem dritten Preis – dem Fairness-Ehrenpreis – zeichnet sie eine Person des öffentlichen Lebens aus, die sich für Fairness engagiert und unfaires Verhalten oder unfaire Strukturen in fairer Weise angegangen und überwunden hat.



Ben Bronze-Medaille verliehen, die die Fairness-Idee im Motiv aufgreift.

Alle drei Preise werden anlässlich des 1. Internationalen Fairness-Forums am 1. Dezember des Jahres in Frankfurt verliehen. Die Preisgelder für den Publizistik- bzw. den Wissenschaftspreis betragen 10.000, für den zweiten und dritten Platz gibt es 5.000 bzw. 2.500 Mark. Der Fairness-Ehrenpreis für das Handeln einer exponierten Persönlichkeit wird in Form einer vom Künstler Johannes A. Nickel geschaffenen, gro-

Während der Publizistikpreis vor allem die reflektierte, kritische und exemplarische Behandlung von Fairness und Unfairness in öffentlich zugänglichen Medien auszeichnet, ehrt der Wissenschaftspreis Arbeiten, die gesicherte Methoden zur Förderung von Fairness und Vermeidung von unfairen Strukturen entwickeln und Erkenntnisse entweder neuartig aufarbeiten oder neue Erkenntnisse bringen. Sowohl noch

nicht veröffentlichte Arbeiten oder Artikel als auch bislang abgelehnte Arbeiten, Artikel oder Berichte können eingesandt werden.

Teilnahmeunterlagen erhalten Interessenten bei der Fairness-Stiftung gem. GmbH, Langer Weg 18, 60489 Frankfurt, Telefon 069/789881-44. Vorschläge von Arbeiten und Preisträgern sind möglich an den Direktor der Fairness-Stiftung Dr. Norbert Copray, der gemeinsam mit dem Kuratorium der Stiftung (die Mitglieder sind auf der Homepage www.fairness-stiftung.de zu finden) über die Vorschläge entscheidet. Vorschlagsschluss ist der 30. Juni 2001, Einsendeschluss der 31. August 2001.

Alle Einsender von Arbeiten erhalten eine Einladung zum 1. Internationalen Fairness-Forum. Der Wissenschafts- und der Publizistikpreis sollen künftig alle zwei Jahre, der Ehrenpreis jährlich vergeben werden.

Der Fairness-Report kostenlos im Abonnement

- Bitte senden Sie mir den Fairness-Report ab der nächsten Ausgabe unentgeltlich und unverbindlich zu! Die Bestellung kann ich jederzeit und sofort widerrufen.
- Ich bin auch an Ihrem Newsletter per E-Mail interessiert!
- Senden Sie mir den Fairness-Report auf keinen Fall mehr zu!

Zuname: _____ Vorname: _____

Titel: _____

Branche: _____ Führungsposition: _____

angestellt selbstständig ehrenamtlich

Straße: _____ Hausnr.: _____

PLZ: _____ Ort: _____

Meine E-Mail-Adresse: _____

Datum, Unterschrift: _____

Sichern Sie sich die nächste Ausgaben des Fairness-Reports. Der Fairness-Report bringt aktuelle Interviews, Analysen und Kommentare, Urteile und Informationen aus der Rechtsprechung, Hintergründe und Praxisimpulse. Für Führungskräfte, Unternehmer, Entscheider, ehrenamtliche Verantwortliche, Selbständige, Freiberufler, Medien- und Presseexperten.

Bestellen Sie per **E-Mail**:
abo@fairness-stiftung.de,

per **Fax**: 069/789881-51,

per **Telefon**: 069/789881-44 oder

per **Post**:
Fairness-Stiftung,
Langer Weg 18,
60489 Frankfurt am Main