

# Prof. Dr. Dr. Hans Lenk: Wenn nur der Sieg zählt

Konkurrenz braucht Fairness - in Wirtschaft, Gesellschaft und Sport

*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 Gastprofessuren 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.*

**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 existentiellern 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 Freizeitnischen abgeschoben oder übergangen. In der rüden Durchsetzungsgesellschaft, 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 Werbepremien - 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 erfahren -, 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 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 verletzende 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 Alibi-Strategien 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 formelle Fairness definiert sich durch die Regelbeachtung (zumal die Einhaltung der konstitutiven Spielregeln, zum Beispiel kein Handball im Fußball!), durch die Einhaltung der internen Regelvorschriften 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 personaler 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 Gegensatz 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, 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 Verantwortung; 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 einer 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 Vernunfts- 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)