



SUPPORTING YOUR GROWTH

# Fairness R E P O R T

Jahrgang 3/2003 · Nummer 3

ISSN 1617-4747 · www.fairness-report.de · Frankfurt am Main · Schutzgebühr: € 5,-



Prof. Dr. Gertrud Höhler erhält die Fairness-Ehrenpreismedaille durch den Kuratoriumsvorsitzenden der Fairness-Stiftung Prof. Dr. Rupert Lay (links); in der Mitte Dr. Norbert Copray, Direktor der Fairness-Stiftung.

## Treffer

Um die Leistungsfähigkeit und die Rendite schneller und effektiver zu steigern, waren und sind manche Manager nicht zimperlich mit ihren Mitarbeitern. Wer als Vorstand nur noch ein- bis dreijährige Verträge bekommt oder wessen Einkommen von der Steigerungsquote seiner Akquise abhängt, glaubt, sich keinen rücksichtsvollen Stil leisten zu können. Doch in kurzer Zeit ausgequetschte Organisationen und Mitarbeiter werden spätestens für die Nachfolger ein Problem. Häufig wird versucht, das durch Austausch von Mitarbeitern und durch Reorganisation zu lösen. Aber der Problemauslöser bleibt bestehen: die Markt-

hektik und der Steigerungszwang. Wie eine einmal angeworfene, aber nicht mehr aufzuhaltende Maschine wird Alles und Jeder rüden Jagdmethoden unterworfen. Doch wenn wirtschaftliche Beziehungen nur noch aus Jägern, Gejagten und Beute bestehen, ist das wichtigste Kapital der Wirtschaft zum Teufel: das Vertrauen.

Erst wenn etwas fehlt, wird meistens dessen notwendige Existenz bemerkt. Denn solange es ausreichend vorhanden war, war es selbstverständlich und daher unbemerkt. Fehlendes Vertrauen ist durch nichts zu ersetzen und kann auch nicht durch ausgetüftelste Kontrollme-

chanismen und Verträge kompensiert wird. Ökonomische Beziehungen leben vom Vertrauen, leben von Grundformen der Kooperation. Insofern benötigt Ökonomie außerökonomische Bedingungen und Begründungen. Doch für Vertrauensentwicklung ist es nie zu spät. Der erste Schritt dazu ist Fairness im Umgang mit dem Anderen.

**Fairness  
Stiftung**

Gemeinnützige GmbH

## Prof. Dr. Klaus Leisinger Werte müssen vorgelebt werden



## Ihr persönlicher Folgeschäden- Check

Werden Sie unfair attackiert? Der Check hilft Ihnen, gesundheitliche, soziale und berufsspezifische Folgeschäden zu bewerten.

## INTERVIEW

## 3 Werte müssen vorgelebt werden

so **Prof. Dr. Klaus Leisinger**, Präsident der Novartis-Stiftung in Basel. Denn Unternehmen werden langfristig nicht nur an ökonomischen Indikatoren gemessen: Moralisch gerecht handelnde Unternehmen haben besser qualifizierte Mitarbeiter, weniger Fluktuation und höhere Leistungsmotivation.

## AKTUELL/VORSCHAU

## 14 Verleihung des Fairness-Ehrenpreises 2002

## 15 Internationales Fairness-Forum 2002

## 16 Fairnesspreise 2003

## 16 Internationales Fairness-Forum 2003

„Wie lässt sich unfaires Führungsverhalten wirksam überwinden?“

## GLOSSAR

## 6 Was zeichnet unfaire Attacken aus?

## PRAXIS

## 7 Ihr persönlicher Folgeschäden-Check

## 7 Die Folgeschäden unfairer Attacken für Unternehmen und Organisationen

## RECHT &amp; URTEILE

## 6 Leitsätze des Thüringer Landesarbeitsgerichts zum Rechtsschutz gegen Mobbing und zur Achtung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts unter Arbeitnehmern

## 8 Rechtsanwalt Felix Damm: Unwahr oder unrichtig?

Wann kann man sich gegen eine Berichterstattung zur Wehr setzen?

## BÜCHER

## 10 Hochspannung in der Arbeitswelt – aktuelle Buchtipps und Rezensionen

## FORTBILDUNG FÜR PROFIS

## 12 Fördern ist keine Einbahnstraße

## FAIRNESS-STIFTUNG

## 12 Werden Sie Förderer!

## 13 Auf einen Blick: Die Dienstleistungen der Fairness-Stiftung

## 13 Aktuelle Hotline-Statistik

## RUBRIKEN

## 1 Treffer

## 11 Impressum

## 16 So abonnieren Sie Ihren FairnessREPORT

# Wie gut ist gut gemeint?

**M**it der wachsenden Aufmerksamkeit für unfaires Verhalten am Arbeitsplatz hat die Fixierung auf „Mobbing“ zugenommen. Da wir Menschen neurophysiologisch eher auf Risiken und Alarm gereicht sind, ist die Verhaltensweise erklärlich, aber deswegen nicht unbedingt förderlich. Denn leicht beißen wir uns an der Krankheit fest und bringen dann Medikamente in Stellung, die nur die andere Seite des selben Sachverhalts darstellen. Das wäre etwa so, wie wenn man Orientierungslosigkeit mit Atlanten und Wertekatalogen bekämpfen würde. Effektiver wäre es, Kompetenzen zur Orientierung zu vermitteln, so dass bis dahin orientierungslose Menschen Atlanten und Wertekataloge zur Orientierung zu nutzen verstünden. So ähnlich läuft es angesichts von „Mobbing“: es gibt ein Gegenmittel – die Antimobbingvereinbarung – und keine praktizierte Perspektive über Mobbing und Antimobbing hinaus. Um aber das gut Gemeinte in gute Wirksamkeit zu überführen, ist es notwendig, ein Konzept zur Verwirklichung gesundheitsfördernder Praxis umzusetzen.

In etlichen Unternehmen und Organisationen ist es inzwischen üblich geworden, das Phänomen Mobbing durch eine Antimobbingvereinbarung zu bekämpfen oder von vornherein zu verhindern. Im besten Fall entwickeln sich solche Antimobbingvereinbarungen dann zur Beschreibung von „Partnerschaft am Arbeitsplatz“. Deren Inhalt unterscheidet sich nur unmerklich von reinen Antimobbingvereinbarungen, wenn darin auch schon eine über das Mobbing hinaus gehende Perspektive anklingt. Doch etliche Führungskräfte und Mitarbeiter in solchen Unternehmen müssen erfahren, dass eine Antimobbingvereinbarung oder ein Konzept „Partnerschaft am Arbeitsplatz“ in ihrem Unternehmen zwar existiert, aber nicht wirkt.

Was häufig übersehen wird: **1.** Mobbing ist nur eine Erscheinungsform von Unfairness und unfairen Attacken in der Arbeitswelt. **2.** Nicht unbewältigte Konflikte, wie meist behauptet, sind der Auslöser von Mobbing und anderen unfairen Attacken. Vielmehr werden Konflikte deshalb unter den Teppich geholt, weil mit Angst, Macht und Stress operiert und nicht professionell umgegangen wird. Angst-, Macht- und Stressmissbrauch sind die Ursachen von Mobbing und anderen unfairen Attacken. **3.** Nur wer die Ursachen von Unfairness bekämpft, wird letztlich auch Mobbing überwinden. **4.** Dazu ist eine Perspektive notwendig, die den kompetenten Umgang mit Angst, Macht und Stress ermöglicht. **5.** Professionell und konstruktiv wird mit Angst, Macht und Stress umgegangen, wenn das Bemühen um faires Führungs- und Mitarbeiterverhalten entsteht. Erst dadurch kommt die Motivation zustande, Angst, Macht und Stress nicht zur Beschädigung von Menschen und Organisationen einzusetzen, sondern eine Risiken reduzierende Lösung zu suchen. **6.** Ohne eine Steigerung der Fairnesskompetenz von Führungskräften gibt es keinen konstruktiven Umgang mit Angst, Macht und Stress zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter. **7.** Ohne die Ausrichtung auf eine faire Unternehmenskultur gibt es keinen Zuwachs an Fairnesskompetenz der Führungskräfte.

Eine Antimobbingvereinbarung ist also nur effektiv, wenn sie in die Praxis eingebettet ist, die Fairness in der Unternehmenskultur und die Fairnesskompetenz der Führungskräfte zu steigern. In allen anderen Fällen erleidet sie das gleiche Schicksal wie alle gut gemeinten Bestimmungen, die einerseits zur Tarnung bleibender Verantwortungslosigkeit oder andererseits zur Animation ewig gleicher Grabenkämpfe benutzt werden. Eine Antimobbingvereinbarung kann so schnell zum Teil des Problems werden, für das sie vorgab, die Lösung zu sein.

## Prof. Dr. Klaus Leisinger im Gespräch mit FairnessREPORT



# Werte müssen vorgelebt werden

**FairnessREPORT:** Unter welchen Umständen führt ein sachlich begründeter professioneller Dissens zu üblen und unfairen Reaktionen?

**Leisinger:** Dort, wo Kritik als „Majestätsbeleidigung“ und „Vaterlandsverrat“ verstanden wird, anstatt es als rational zu lösendes Sachproblem zu behandeln.

**FairnessREPORT:** Können Sie eine solche Situation an einem realen Beispiel veranschaulichen?

**Leisinger:** Die Tierärztin Margrit Herbst war mit der Aufgabe betraut, als Stallveterinärin in einem Schlachthof in Norddeutschland nach dem Rechten zu sehen und die öffentlichen Gesundheitsinteressen zu wahren. Sie tat dies mit größerer Genauigkeit als den staatlichen Stellen und den fleischverarbeitenden Betrieben recht war. Als sie – frustriert vom jahrelangen internen vergeblichen Kampf – mehrfach mit dem durch Fakten belegten Vorwurf an die Öffentlichkeit ging, man ginge bei der differentialdiagnostischen Klärung von BSE-Verdachtsfällen nicht mit der angebrachten Sorgfalt ans Werk, wurde sie entlassen und vom Schlachthofbetreiber auf Schadensersatz verklagt. Obwohl sie in der Sache recht hatte, bedurfte es jahrelanger juristischer Auseinandersetzungen, damit sie ihr

*Prof. Dr. Leisinger ist Präsident und Geschäftsführer der Novartis-Stiftung für Nachhaltige Entwicklung sowie Professor an der Universität Basel für Entwicklungssoziologie. Bedeutsame Veröffentlichungen: Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management, München 1997; Die sechste Milliarde. München 1999; zusammen mit Vittorio Hösle: Entwicklung mit menschlichem Antlitz, München 1995.*

Recht denn auch bekam. Das Schleswig-Holsteinische Oberlandesgericht sah sich im Mai 1997 zur Feststellung legitimiert, dass den staatlichen Stellen im Einklang mit den fleischerzeugenden und -verarbeitenden Betrieben daran gelegen war, einen amtlichen BSE-Nachweis wenn irgend möglich zu verhindern. In dieser Konstellation störte der Eifer der Tierärztin – also entließ man sie.

**FairnessREPORT:** Whistleblowing<sup>1</sup> ist eine ganz spezifische Aktivität, die sich an einem speziellen Dissens entzündet.

Was für ein Dissens liegt ihr häufig zu Grunde? Und welche Funktion hat das Whistleblowing für eine faire Unternehmenskultur, für eine faire Gesellschaft?

**Leisinger:** Der Dissens kann in verschiedenen Wertprämissen oder Normen liegen, in unterschiedlichen Wirklichkeitswahrnehmungen oder in einer non-mainstream Bewertung eines komplexen Sachverhalts. In einer fairen Unternehmenskultur geht man zunächst einmal von der „Unschuldvermutung“ des Kritisierenden aus und nimmt ihm oder ihr ab, auf ein relevantes Problem gestoßen zu sein – man ist „offen“ für Kritik und klärt deren Berechtigung rational ab. Diese Offenheit bringt kritisierende Menschen erst gar nicht in die Lage, vom Dienstweg abweichen zu müssen, also „Whistleblowing“ zu betreiben.

**FairnessREPORT:** Kennen Sie Fälle von Whistleblowing, die letztlich zu Gunsten des Unternehmens und des Whistleblowers ausgegangen sind? Was sind die Erfolgsbedingungen gelingenden Whistleblowings?

**Leisinger:** Leider ist der erfolgreiche Ausgang eines Whistleblowing-Prozesses die Ausnahme und nicht die Regel, eben weil das unternehmenskulturelle Umfeld den

Whistleblower als Person stigmatisiert, anstatt sich auf den kritisierten Sachverhalt einzulassen. „Gelingendes Whistleblowing“ ist dort zu diagnostizieren, wo schon auf der ersten Stufe – nach dem Verlassen des Dienstweges – eine sachorientierte Auseinandersetzung um Dissens stattfindet, weil Dissens in einer pluralistischen Gesellschaft als etwas völlig Normales betrachtet wird.

**FairnessREPORT: Was können Whistleblower tun, um sich vor unfairen Reaktionen und Attacken zu schützen?**

**Leisinger:** Ich habe diesem Sachverhalt in meinem Buch\* ein ganzes Kapitel gewidmet, weil Whistleblower wesentlich dazu beitragen können, ihr Risiko zu vermindern. Stichworte sind hier „Fakten abklären“, „institutionelle Hausaufgaben machen“, den „Dialog suchen“, und „Selbstprüfung“, damit eventuelle eigene unlautere Motive ausgeschlossen werden können.

**FairnessREPORT: Nun gehören Meinungs- und Urteilsunterschiede zwischen professionell tätigen Menschen sicher zum Normalfall von Unternehmenswirklichkeit. Im Grunde braucht der Wille zur Optimierung von Dienstleistungen und Produkten solchen Dissens, weil sich darin der Zwang zur besseren, neuen Lösung entzündet. Warum werden Führungskräfte mit der Gestaltung solcher Prozesse oft schlecht fertig?**

**Leisinger:** Generelle Aussagen sind hier schwierig, in den meisten Fällen hat es jedoch mit der personalen Unsicherheit zu tun, sich selbst und das eigene Urteil hinterfragen zu lassen, abweichende Überzeugungen als Bereicherung der Diskussion und nicht als Kratzen an der Autorität zu empfinden. Manche Führungskräfte nehmen sich selbst zu wichtig oder wähnen sich im Besitz eines Wahrheitsmonopols – das schadet der Wirklichkeitswahrnehmung.

**FairnessREPORT: Hinter solchen Konflikten stecken meist Wertkonflikte, für die es den Führungskräften an Bewusstseins- und Managementqualitäten fehlt. Sie sehen dann nur die Behinderung und Verhinderung ihrer Aktivitäten, ihrer grandiosen Möglichkeiten, ihrer ökonomischen Ziele durch klein-karierte Bedenkenträger. Inwieweit**

**können nichtökonomische Werte in ökonomischen Kontexten überhaupt so stark gemacht werden, dass sie nicht von vornherein den Kürzeren ziehen?**

**Leisinger:** Schön wäre es, wenn es meistens um Wertkonflikte ginge, das würde ja auf eine aktive Auseinandersetzung mit Normen und deren Begründung hinauslaufen, und das wäre ja erfreulich. Nein, ich würde das nicht so hoch hängen wollen. Meines Erachtens haben solche Konflikte viel mehr mit der unerwünschten Störung von Routineabläufen zu tun, mit unbequemem Hinterfragen des ansonsten Unhinterfragten, mit Berühren des Unberührbaren. Das heißt allerdings nicht, dass es nicht notwendig wäre, durch Verhaltenskodizes, im Management Development, bei den Dialogen über Zielvereinbarungen und durch andere Elemente der Unternehmenskultur auf die Notwendigkeit einer „triple bottom line“ (Anstreben einer guten ökonomischen, sozialen und ökologischen Performance) hinzuweisen und diese bei Mitarbeiterbeurteilungen angemessen zu berücksichtigen.

**FairnessREPORT: Eine der Kernfragen von Dissensen, die zu Whistleblowing führen, ist, wie ein Unternehmen seine Ziele ethisch einwandfrei realisiert. Nun wissen wir alle, dass wirtschaftliche Aktivitäten oft die Grenzen legitimen, legalen, ethisch einwandfreien und menschenwürdigen Verhaltens berühren und dass hier nicht wenige Führungskräfte auch mal Fünfe gerade sein lassen. Grauzone heißt das dann. Nach dem Motto des 11. Gebots: Lass Dich nicht erwischen! Für viele sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen rau-**

**er geworden. Schlechte Zeiten für Unternehmensethik – lokal wie global?**

**Leisinger:** Man wird diese These mit entsprechenden Einzelbeispielen belegen können – und in der Tat, hätte man vor zwei Jahren öffentlich diskutiert, dass bei Unternehmen am neuen Markt bei Anlageempfehlungen oder Börsengängen gelogen wird, dass Unternehmen in Zusammenarbeit mit Revisionsgesellschaften Scheingeschäfte als Erfolge feiern, Milliardenverluste „ausbuchen“ und die Pensionskasse der Arbeiter verzooken, dann wäre man ausgelacht oder in die linke Ecke gestellt worden. Ja, die Welt ist nicht in Ordnung – andererseits ist die Öffentlichkeit für ethische Belange sensibler geworden, findet mehr externes Monitoring statt und ist durch die Kommunikationstechnologie die Welt zum Dorf geworden, und damit wird ein spektakuläres Abweichen von der Tugend transparenter – das sollte selbst unintelligente Menschen ermutigen, moralisch einwandfrei zu handeln.

**FairnessREPORT: Beim sogenannten Global Compact, der vom UN-Generalsekretär Kofi Annan angeregt wurde, haben sich multinationale Konzerne zur Einhaltung ethischer Standards im sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Bereich verpflichtet. Ist das eher Imagepflege oder steckt bei den teilnehmenden Unternehmen wirklich ein inhaltliches und konzeptionelles Bekenntnis zu einer globalen Ethik dahinter, die praktische Konsequenzen im Unternehmen hat?**

**Leisinger:** Bei manchen ja, bei anderen vielleicht nicht. Bei Novartis hat die Unterzeichnung des Global Compact erfreuliche Sensibilisierungseffekte und katalysatorische Auswirkungen in Bezug auf immense praktische Konsequenzen gehabt.

**FairnessREPORT: Was hat beispielsweise bei Novartis zu geschehen, wenn etwa ein Abteilungsleiter seinem Vorgesetzten in der Zielvorgabe widerspricht, die seiner Ansicht nach mit einer der im Global Compact formulierten Verpflichtungen kollidieren würde?**

**Leisinger:** Ich würde hoffen, dass es zunächst zwischen den beiden zu einer sachlichen Auseinandersetzung kommt und sich beide Seiten bemühen, sich auf die Argumente des jeweils anderen einzulassen.



### Whistleblower

Menschen, die sich – zunächst meist auf dem „Dienstweg“, dann aber auch dezidiert außerhalb desselben – bemerkbar machen. Sie weisen auf illegale oder – aus ihrer Sicht – illegitime Handlungsweisen einer Person, eines Unternehmens, einer Partei, einer Gewerkschaft, einer Kirche oder einer anderen Institution hin.

Klaus Leisinger

Es gibt aber auch ein konkretes Beschwerde-Prozedere für den Fall, dass man in der direkten Auseinandersetzung nicht weiter kommt. Die Tatsache, dass der Präsident und Operative Chef des Unternehmens, Daniel Vasella, die Prinzipien des Global Compact intern und extern für nicht verhandelbar erklärte, sollte Mitarbeiter zusätzlich ermutigen, für eine gerechte Sache einzustehen.

**FairnessREPORT: Nehmen wir an, der Abteilungsleiter wäre auf einen in seine Ziele verbissenen Vorgesetzten getroffen, der zudem noch sozial eher inkompetent ist. Dieser Vorgesetzte beginnt im Verein mit anderen Abteilungsleitern, dem Betroffenen mit unfairen Attacken zuzusetzen, um ihn wieder auf seine Linie zu bringen – auch so, dass die übergeordnete Ebene nichts davon mitbekommt. Was bleibt dem besagten Abteilungsleiter übrig?**

**Leisinger:** Meine Wahrnehmung der Unternehmenskultur bei Novartis ist eine andere – aber ein solcher Verlauf ist natürlich in einem Unternehmen mit über 70.000 Mitarbeitern in über hundert Ländern auch niemals auszuschließen. Dem besagten Abteilungsleiter würde ich in dieser Situation raten, sich per E-Mail an einen compliance officer oder an eines der Mitglieder des Global Compact Steering-Komitees zu wenden und die Sache vorzubringen.

**FairnessREPORT: Kommen wir auf die Frage nach den Wertkonflikten zurück. Wie sollte eine Firma aufgestellt sein, um Wertekonflikte, also beispielsweise zwischen ihren ökonomischen Interessen und ethischen Mindeststandards, ohne Beschädigungen der Mitarbeiter und der Umwelt zu bewältigen?**

**Leisinger:** Eine Firma sollte zunächst durch ihre Unternehmensverfassung (Mission statement, Unternehmens- bzw. Sektorpolitik, Verhaltenskodex, etc.) klar machen, wofür es einsteht und was es anstrebt. Dann muss es die proklamierten Werte so operationalisieren, dass sie auf die Arbeitsebene und dort auf messbare Ziele heruntergebrochen werden können, ihre Einhaltung muss nachgeprüft werden und in das Bonus-System Eingang finden.

**FairnessREPORT: Welche Aufgabe kommt dabei Führungskräften zu?**

**Leisinger:** So wie man Treppen von oben kehrt, müssen Werte und Standards von oben vorgelebt werden – wo das nicht stattfindet, macht sich Zynismus breit. Des Weiteren sollten Führungskräfte immer wieder dafür sensibilisiert werden, dass eine möglichst herrschaftsfreie Kommunikation mit „Kollegen“ (nicht mit „Untergebenen“) ein großes Wissens- und Erfahrungspotential nutzbar macht und Menschen motivierter arbeiten, wenn sie das Empfinden haben, sie werden mit ihren Anliegen persönlich ernst genommen. Wo Menschen in einem „command and control“-System zur produktionsfaktoriellen Verfügungsmasse degradiert werden, findet nur noch reaktives Verhalten und nicht mehr souveränes Handeln statt.

**FairnessREPORT: Nun wird Ihnen sicher nicht entgangen sein, dass Führungskräfte, die sich neben ihren ökonomischen Zielen auch noch für gleichberechtigte soziale, ökologische, ethische Ziele einsetzen, im guten Fall mitunter ein mildes Lächeln ernten, aber damit nicht wirklich ernst genommen werden. Gelegentlich dürfen sie ein Feigenblatt in der Marketingstrategie des Unternehmens sein. Lässt sich eine solche Position durchhalten, zu welchem Preis und auf welche Weise?**

**Leisinger:** Über die Antwort auf diese Frage sind ganze Bibliotheken gefüllt und Lehrpläne entworfen worden – ich kann hier stichwortartig nur folgendes sagen. Erstens: Ethische Mindeststandards, wie beispielsweise Einhalten der Gesetze und der Goldenen Regel, sind unabhängig der betriebswirtschaftlichen Lage unverhandelbar. Zweites: Wo die ökonomischen Rahmenbedingungen stimmen, sind soziale und ökologische Ziele, die über die gesetzlichen Standards hinausgehen, leichter zu setzen und erreichen. Drittens: In modernen Gesellschaften werden Unternehmen langfristig nicht nur an ökonomischen Indikatoren gemessen. Hinzu kommt, dass moralisch gerecht handelnde Unternehmen besser qualifizierte Mitarbeiter anziehen, weniger Fluktuation und höhere Leistungsmotivation haben sowie weniger Friktionen mit der Gesellschaft – dies wiederum erlaubt dem Management, sich auf die Gestaltung der Zukunft zu konzentrieren, anstatt im Krisenmanagement gefesselt zu sein. Und schließlich: Feigenblätter sind be-

kanntlich klein, welken schnell und fallen dann runter...

**FairnessREPORT: Glauben Sie, dass eine faire, ethisch begründete Unternehmenskultur möglich ist? Was können Führungskräfte dafür tun?**

**Leisinger:** Sie ist nicht nur möglich, sie liegt auch im wohlverstandenen Eigeninteresse langfristig orientierter Unternehmen. Theoretisch entworfene Unternehmenskulturen werden durch Führungskräfte in die Praxis umgesetzt und mit Leben erfüllt.

**FairnessREPORT: Was haben Führungskräfte von einer faireren, ethisch begründeten Unternehmenskultur – wird sie nicht als Hindernis der eigentlichen, der ökonomischen Aktivitäten verstanden und alsbald aus dem Wege geräumt?**

**Leisinger:** Nein, im Gegenteil. Wo die Menschen davon überzeugt sind, dass Fairness herrscht, können auch unbequeme Dinge artikuliert und entschieden werden. Menschen sind nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Familie und im Gemeinwesen sogar zu Opfern bereit, wenn sie das Gefühl haben, es sei gerecht und nütze der Sache.

**FairnessREPORT: Was hindert dann Führungskräfte daran, ihre Fairnesskompetenz voran zu bringen und eine fairere Unternehmenskultur zu Wege zu bringen, die Dissens konstruktiv aufgreift und Whistleblowing gar nicht nötig hat?**

**Leisinger:** Ich glaube, dass wir in den letzten Jahren Fortschritte gemacht haben bei der Sensibilisierung für die Notwendigkeit, Fairnesskompetenz zu erwerben. Ich würde mir noch mehr Signale von Unternehmensführern wünschen, noch mehr Berichterstattung über positive Fallstudien sowie über Konsequenzen unfairen Dissensmanagements und personalen Mobblings. Gerade Ihre Stiftung leistet hier ja vorbildliche Arbeit.

\*Das Standardwerk zum Thema: Klaus Leisinger, Whistleblowing und Corporate Reputation Management, Rainer Hampp Verlag

Das Interview führte Dr. Norbert Copray, Direktor der Fairness-Stiftung.

## Aus dem „Glossar der Unfairness“

# Unfaire Attacken

**Nur von Mobbing reden reicht nicht. Mobbing ist eine Erscheinungsform unfaire Attacken unter anderen. Mit Mobbing sind z.B. auch keine unfairen Attacken gegen Unternehmen zu begreifen.**

Unfaire Attacken werden mit unfairen Instrumenten realisiert, die sich wiederum aus einer Vielzahl unfairen Elementaraktivitäten zusammensetzen (z.B. Beschimpfungen, Drohungen, Telefonterror).

Unfaire Attacken sind immer durch

- ☞ eine gewisse zeitliche Dauer oder durch einen einmalig heftigen Angriff, der auf
- ☞ eine Kettenreaktion von Folgen (Domino-Effekt) angelegt ist,
- ☞ Regelmäßigkeit oder substantielle Schärfe,

- ☞ Systematik oder Zielorientierung der Beschädigung von Personen oder Organisationen sowie
- ☞ Begleitumstände destruktiver Kommunikation (mit teils heftiger Wirkung) oder
- ☞ mediale Echoeffekte („Spiel über die Bande“)

gekennzeichnet. Sie lassen sich außerdem in

- ☞ fahrlässige und unbewusste,
- ☞ bewusste und unabsichtliche sowie
- ☞ bewusst absichtliche

unfaire Attacken unterscheiden.

Viele unfaire Attacken geschehen nicht aus böser Absicht, sondern weil sich Menschen nicht anders zu helfen wissen oder selbst einmal von unfairen Attacken Betroffene waren. Es mangelt dann an Fairnesskompetenz.

### Unfaire Attacken:

Merkmale:

**heftiger Angriff, Kettenreaktion  
Regelmäßigkeit/substant. Schärfe  
Systematik/Ziel: Beschädigung  
destruktive Kommunikation  
mediale Echoeffekte**

Arten:

**fahrlässige und unbewusste,  
bewusste und unabsichtliche  
bewusst absichtliche**

### mangelnde Fairnesskompetenz

#### Auszüge aus den 10 Leitsätzen des Thüringer Landesarbeitsgerichts zum Rechtsschutz gegen Mobbing und zur Achtung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts unter Arbeitnehmern

Das vollständige Dokument finden Sie im Internet unter [www.fairness-stiftung.de/Gesetzeslage.htm#4](http://www.fairness-stiftung.de/Gesetzeslage.htm#4)

1. Der Staat, der Mobbing in seinen Dienststellen und in der Privatwirtschaft zulässt oder nicht ausreichend sanktioniert, kann sein humanitäres Wertesystem nicht glaubwürdig an seine Bürger vermitteln und gibt damit dieses Wertesystem langfristig dem Verfall preis. Entsprechend dem Verfassungsauftrag des Art. 1 Abs. 1 GG muss die Rechtsprechung in Ermangelung einer speziellen gesetzlichen Regelung, in Verantwortung gegenüber dem Bestandsschutz der verfassungsmäßigen Wertordnung und zur Gewährleistung der physischen und psychischen Unversehrtheit der im Arbeitsleben stehenden Bürger gegenüber Mobbing ein klares Stopp-Signal setzen.

2. Auch die Arbeitnehmer sind in der Konsequenz des von der Verfassung vorgegebenen humanitären Wertesystems verpflichtet, das durch Art. 1 und 2 GG geschützte Recht auf Achtung der Würde und der freien Entfaltung

der Persönlichkeit der anderen bei ihrem Arbeitgeber beschäftigten Arbeitnehmer nicht durch Eingriffe in deren Persönlichkeits- und Freiheitssphäre zu verletzen.

3. Zur Achtung der Persönlichkeitsrechte der ArbeitskollegInnen sind die Arbeitnehmer eines Betriebes unabhängig von den Ausstrahlungen der Verfassung auf die zwischen den Bürgern bestehenden Rechtsverhältnisse auch deshalb verpflichtet, weil sie dem Arbeitgeber keinen Schaden zufügen dürfen.

...

5. Das sogenannte Mobbing kann auch ohne Abmahnung und unabhängig davon, ob es in diesem Zusammenhang zu einer Störung des Betriebsfriedens gekommen ist, die außerordentliche Kündigung eines Arbeitsverhältnisses rechtfertigen, wenn dadurch das allgemeine Persönlichkeitsrecht, die Ehre oder die Gesundheit des Mobbingopfers in schwerwiegender Weise verletzt werden. Je intensiver das Mobbing erfolgt, um so schwerwiegender und nachhaltiger wird die Vertrauensgrundlage für die Fortführung des Arbeitsverhältnisses gestört. Muss der Mobbingtäter erkennen, dass das Mobbing zu einer Erkrankung des Opfers geführt hat und setzt dieser ungeachtet dessen das Mobbing fort, dann kann für eine auch nur vorübergehende

Weiterbeschäftigung des Täters regelmäßig kein Raum mehr bestehen.

...

8. Da es aus rechtlicher Sicht bei Mobbing um die Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts und/oder der Ehre und/oder der Gesundheit geht und die in Betracht kommenden Rechtsfolgen das Vorliegen eines bestimmten medizinischen Befundes nicht in jedem Fall voraussetzen, ist jedenfalls für die juristische Sichtweise nicht unbedingt eine bestimmte Mindestlaufzeit oder wöchentliche Mindestfrequenz der Mobbinghandlungen erforderlich.

...

Gericht: LAG Thüringen 5. Kammer  
AZ: 5 Sa 102/2000

Datum der Entscheidung: 15.02.2001; Datum der Veröffentlichung im Internet: 26.07.2001  
Entscheidungsrelevante Vorschriften: Art. 1 und 2, 20 Abs. 3 GG; §§ 242, 626 BGB; § 286 Abs. 1 ZPO

Weitere juristische Urteile finden Sie bei uns im Internet unter [www.fairness-stiftung.de/fsUrteile.asp](http://www.fairness-stiftung.de/fsUrteile.asp) und mit Hilfe der dortigen Suchmaschine.

Urteile  
benachbarte Seiten  
Gesetzeslage  
Kommentare

Urteils-Suchmaschine

Suchwort



# Ihr persönlicher Folgeschäden-Check

Für den von unfairen Attacken Getroffenen ergeben sich Auswirkungen, die sich in gesundheitliche, soziale und berufsspezifische Kategorien unterscheiden, jedoch nicht voneinander trennen lassen. Tragen Sie jeweils vor die Benennungen Ihre Bewertung zwischen 0 (= gar nicht bei mir vorhanden) bis 5 Punkten (= bei mir stark ausgeprägt) ein:

## Berufsspezifische Wirkungen:

- 012345** Minderung der innerbetrieblichen Kommunikation
- 012345** Einschränkung des innerbetrieblichen Status
- 012345** Verlust von Leistungsfähigkeit
- 012345** Verlust von Kompetenzen
- 012345** Fehler bei Dienstleistungen und Produkterstellung
- 012345** Offene Kritik und Ansehensverlust nehmen zu
- 012345** Macht- und Einflussverlust
- 012345** Distanzierung von Kollegen, Verlust der Teamfähigkeit und Zuverlässigkeit
- 012345** Desorganisation, Zeit- und Zielkonflikte
- 012345** Rechtliche relevante Vorgänge (z.B. Abmahnungen)
- 012345** Kündigung, Verlust von Stelle und Stellung
- 012345** Kompetenz- und Qualifikationseinbuße
- 012345** Arbeitslosigkeit

## Soziale Wirkungen:

- 012345** Verunsicherung des sozialen und privaten Umfeldes
- 012345** Mitbelastung von Angehörigen, Lebenspartnern und Kindern
- 012345** Solidarisierung der Angehörigen, Partner und Kinder, Empörung und Hilfe
- 012345** Gerüchtebildung im sozialen Umfeld
- 012345** Distanzierungen seitens Bekannten, Freunden, Angehörigen
- 012345** Überforderung des sozialen Umfelds, Reduktion der Solidarität
- 012345** Abgrenzung auch nahestehender Personen
- 012345** Verlust des sozialen Netzes
- 012345** Einsamkeit

## Gesundheitliche Wirkungen:

- 012345** Zunahme der Stressbelastung
- 012345** Unsicherheiten
- 012345** Ängste
- 012345** Nervosität
- 012345** Sucht
- 012345** Erhöhte Herzschlag- und Pulsrate
- 012345** Magenübersäuerung
- 012345** Allergien
- 012345** Schlafstörungen
- 012345** Schweißausbrüche
- 012345** Bronchitis
- 012345** Asthma
- 012345** Erkrankungen der Muskeln
- 012345** Erkrankungen des Skeletts
- 012345** Erkrankungen der Nieren, Blase und Harnwege

- 012345** Depressionen
- 012345** Müdigkeit
- 012345** Überempfindlichkeit
- 012345** Vergesslichkeit
- 012345** Konzentrationsstörungen
- 012345** Dauerhafte innere Anspannung
- 012345** Antriebslosigkeit
- 012345** Verfolgungsphantasien
- 012345** Verlust der Aktivität
- 012345** Desorientierung
- 012345** Selbstvorwürfe
- 012345** Autoaggressionen
- 012345** Verlust des Selbstwertgefühls
- 012345** Selbstminderung
- 012345** Suizidalität

Bitte geben Sie nun Ihre Werte anonym auf den Seiten der Fairness-Stiftung unter [www.fairness-stiftung.de/asp/FolgeschaedenCheck1.asp](http://www.fairness-stiftung.de/asp/FolgeschaedenCheck1.asp) ein. Sie erhalten dann Ihre persönliche Auswertung und Hinweise zum Umgang mit Ihrer möglichen Belastung.

Alternativ können Sie den Test aus dieser Zeitschrift zum Ihrem Arzt bzw. Psychotherapeuten mitnehmen und mit ihm besprechen, wie Sie mit der Belastung am besten umgehen sollten.

Sie können auch die Freecall-Hotline der Fairness-Stiftung 0800-RUFMORD 783 66 73 werktags zwischen 17 und 20.30 Uhr konsultieren und mit dem jeweiligen Berater die Ergebnisse Ihres Tests besprechen.

## Folgeschäden durch unfaire Attacken und unfaire Kultur in Unternehmen und Organisationen

### Unfaire Attacken:

Hoher Krankenstand  
Hohe Fluktuation  
Alkohol und Sucht (auch Medikamente wie Valium)  
Leistungsminderung

### Unfaire Attacken:

Reibungsverluste in Management und in der Prozesssteuerung  
Leerlauf im Besprechungswesen und in der Fachkommunikation  
Höherer Ressourcenverbrauch  
Qualitätsverluste bei Dienstleistungen und Produktion

### Unfaire Attacken:

Innere Kündigung  
Absenkung und Vorenthaltung der Leistungs- und Kreativitätspotenziale  
Dysfunktionaler Stress

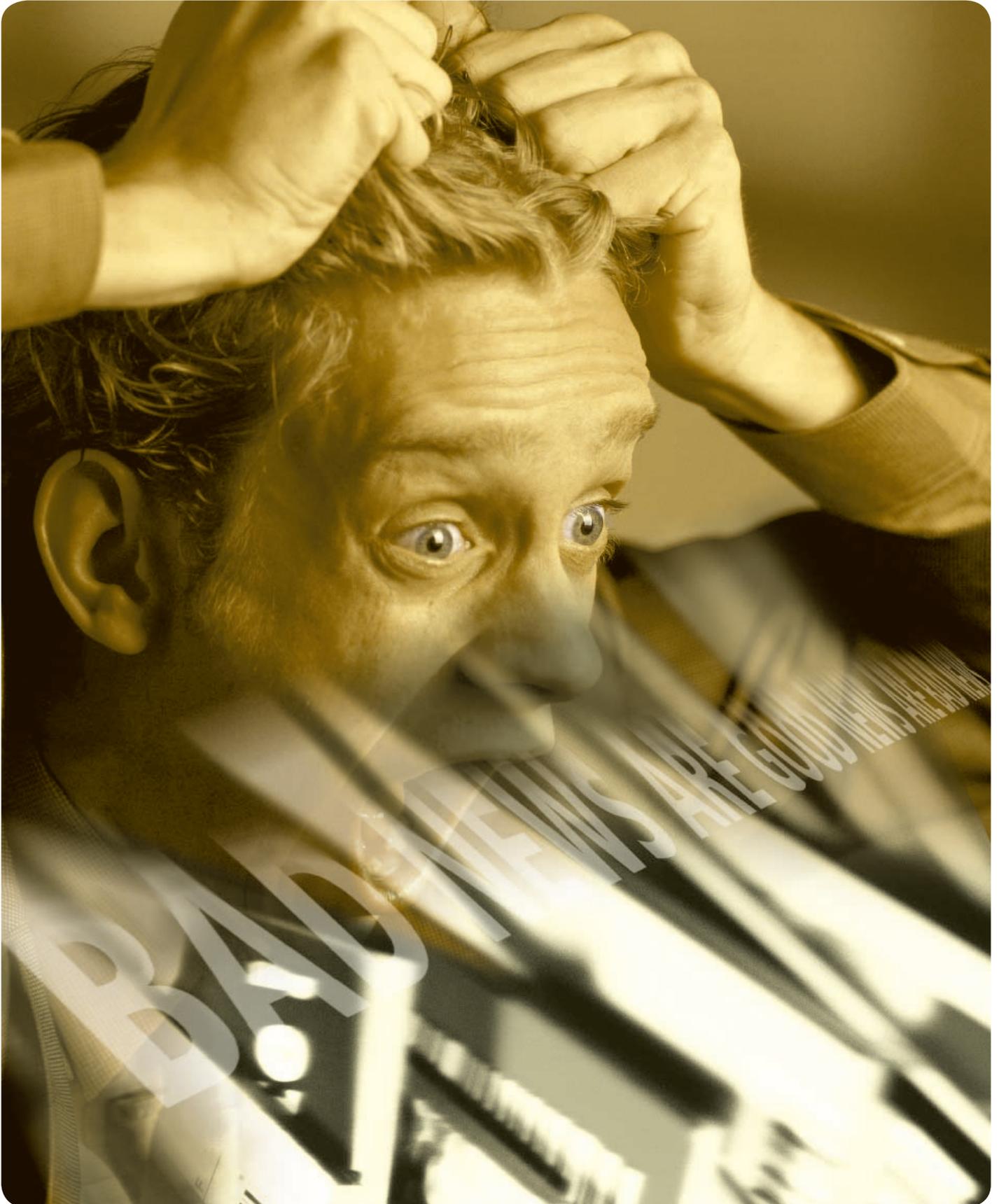
### Unfaire Attacken:

Folgekosten durch personalpolitische, organisatorische und juristische Auseinandersetzungen  
Zeitverluste  
Mängel in der Corporate Identity  
Imageschäden  
Stabilität des Unternehmens

Felix Damm

# Unwahr oder unrichtig?

Wann kann ich mich gegen eine Berichterstattung zur Wehr setzen?



**M**edienunternehmen unterliegen einem immer härter werdenden Wettbewerbsdruck.

**Die schlechte Nachricht ist eine gute Nachricht. Sie verspricht Auflage und damit wirtschaftlichen Erfolg. Aus diesem Grund erhalten Wahrheit und Persönlichkeitsrechte nicht immer den Raum, der ihnen gebührt.**

„Ich bin nicht einverstanden, was in der Zeitung über mich oder mein Unternehmen berichtet wird.“ So oder so ähnlich stellt sich der Ausgangspunkt zahlreicher presserechtlicher Auseinandersetzungen dar. Gegenstand ist oftmals eine konkrete „Äußerung“ und verbunden damit die Behauptung eines Betroffenen oder eines Unternehmens, hierdurch in seinem Persönlichkeitsrecht verletzt worden zu sein. Es ist dann jeweils die Frage zu klären, ob sich presserechtliche Ansprüche durchsetzen lassen. Handelt es sich um eine unwahre Tatsachenbehauptung, steht dem Betroffenen das gesamte presserechtliche Instrumentarium zur Verfügung: Gegendarstellung, Unterlassung, Berichtigung, Schadensersatz und Schmerzensgeld. Liegt eine unrichtige Meinungsäußerung vor, steht diese unter dem besonderen Schutz der Meinungsfreiheit und lassen sich grundsätzlich keine Ansprüche herleiten. Die Einordnung einer Äußerung als Tatsachenbehauptung oder Meinungsäußerung ist somit die entscheidende Weichenstellung für den Rechtsschutz des Betroffenen.

Eine Tatsachenbehauptung liegt vor, wenn die Aussage Anspruch auf Wirklichkeitstreue erhebt und auf ihre Richtigkeit hin objektiv mit den Mitteln des Beweises überprüfbar ist. Im Gegensatz dazu liegt eine Meinungsäußerung vor, wenn die Aussage keinen Anspruch auf Wahrheit erhebt, sondern durch Elemente des Meinens und des Dafürhaltens Ausdruck einer subjektiven Ansicht oder Überzeugung ist.

Die Abgrenzung kann im Einzelfall schwierig sein. Der Gesetzgeber hat sich herausgehalten und die Lösung des Problems der Rechtsprechung überlassen. Die hieraus entstandene Rechtsunsicherheit hat bisweilen dazu geführt, dass in drei Instanzen drei unterschiedliche Ergebnisse gefunden werden. Dennoch haben sich Abgrenzungskriterien durchgesetzt, die jeweils zu

beachten sind. So ist für die Klärung der Frage, ob eine Tatsachenbehauptung oder eine Meinungsäußerung vorliegt, u.a. darauf abzustellen, wie der Rezipient die Äußerung verstehen musste, in welchem Kontext die Äußerung gemacht wurde und welchem Zweck sie diene. Unerheblich ist es insofern, wie der Erklärende seine Äußerung verstanden wissen wollte. Auszugehen ist vom Verständnis des Lesers. Jedoch ist die Äußerung stets in ihrem Gesamtzusammenhang zu beurteilen.

Entgegen eines weit verbreiteten Irrtums ist die Formulierung einer Äußerung nicht entscheidend. Andernfalls obläge es dem Geschick des Journalisten, durch Einschübe wie „soweit bekannt ist“ oder „mutmaßlich“ aus einer Behauptung eine Meinungsäußerung werden zu lassen. Der Äußerung, der Kläger „sei mutmaßlicher Mafiapate“, entnahm das Gericht trotz der Einschränkung die Behauptung, der Kläger sei Funktionär des organisierten Verbrechens.

Fragen können ebenfalls Tatsachenbehauptungen enthalten. Eine rhetorische Frage, bei der die Antwort somit nicht „offen“ ist, wird wie eine Behauptung behandelt. Auch die Äußerung einer Vermutung oder eines Verdachts kann als Tatsachenbehauptung zu werten sein, da hierin zumindest die Behauptung steckt, dass etwas so ist oder so gewesen sein könnte. Es macht keinen Unterschied, wenn erklärt wird, „er stehe im Verdacht der Steuerhinterziehung“ oder „er hat Steuern hinterzogen“. „Innere Tatsachen“ (Einstellungen und Motive) können auch Tatsachenbehauptungen sein. So wurde die Erklärung, ein Unternehmer „habe wissentlich falsche Zahlen genannt, damit er Fördermittel erhalte“, als eine Tatsachenbehauptung gewertet.

Äußerungen in den Medien werden häufig in das Gewand der Meinungsäußerung gekleidet. Doch Rechtsschutz ist grundsätzlich möglich. Dabei muss die richtige Einordnung einer Äußerung, und damit verbunden die Frage nach dem Rechtsschutz mit Blick auf die umfangreiche Kasuistik, einer Beurteilung des Einzelfalles vorbehalten bleiben.

## Einschlägige Rechtsnormen zur Berichterstattung

Im Falle einer unzulässigen Berichterstattung kommen u.a. Ansprüche aus dem Zivilrecht und solche aus dem Strafrecht in Betracht. Die wesentlichen Bestimmungen sind in Kürze:

### 1. Zivilrechtliche Schranken

Zivilrechtliche Schranken ergeben sich in erster Linie aus den allgemeinen Bestimmungen zum Deliktsrecht, also aus dem Recht der unerlaubten Handlung gem. § 823 BGB. Danach hat Schadensersatz zu leisten, wer u.a. das Leben, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen vorsätzlich verletzt. Das allgemeine Persönlichkeitsrecht, das als eigenständiges Grundrecht gem. Art. 1 und 2 GG gewährleistet ist, wurde durch die Rechtsprechung als „sonstiges Recht“ im Sinne des § 823 Absatz 1 BGB herausgebildet und ist inzwischen gewohnheitsrechtlich anerkannt.

Nach § 823 Absatz 2 BGB stellt es eine unerlaubte Handlung dar, wenn ein Gesetz verletzt wird, das dem Schutze Dritter dient. Dem Schutze Dritter dient z.B. das Strafgesetzbuch. Wird gegen Strafrechtsvorschriften (Beleidigung, üble Nachrede, Verwendung illegal beschaffter Informationen) verstoßen, können sich ebenfalls deliktsrechtliche Ansprüche ergeben.

Zu den deliktsrechtlichen Ansprüchen zählen in erster Linie der Unterlassungsanspruch, der Berichtigungsanspruch, der Schadensersatzanspruch und der Anspruch auf Zahlung eines Schmerzensgeldes.

### 2. Strafrechtliche Schranken

Durch die Veröffentlichung und Verbreitung von Druckschriften können auch Tatbestände des Strafrechts tangiert werden. Im Falle der Verbreitung von Unwahrheiten kommt in erster Linie der Tatbestand der üblen Nachrede in Betracht. Danach wird bestraft, wer in Bezug auf einen anderen Tatsachen verbreitet, die geeignet sind, diesen u.a. in der öffentlichen Meinung herabzuwürdigen (§ 186 StGB). Werden unwahre Tatsachen in Kenntnis ihrer Unwahrheit verbreitet, kommt eine Bestrafung wegen Verleumdung gem. § 187 StGB in Betracht. Liegt eine Meinungsäußerung vor und ist sie ehrenrührig, kommt eine Bestrafung wegen Beleidigung (§ 185 StGB) in Betracht.

B u c h r e z e n s i o n e n

# Hochspannung in der Arbeitswelt

Unter <http://www.fairness-stiftung.de/Buchtipps.htm> finden Sie eine große Anzahl weiterer Buchtipps und -rezensionen, die regelmäßig erweitert werden.



Es herrscht Hochspannung in Unternehmen und Organisationen. Nicht erst seit die wirtschaftliche Lage einknickt, sondern schon seit den Zeiten des Shareholder-Denkens und der Reorganisationen. Gleichzeitig haben Sensibilität und Bewusstsein der Mitarbeiter zugenommen, unfaire und destruktive Kommunikation in den Betrieben wahrzunehmen. Kein Wunder, wenn „Mobbing“ zum Trendthema geworden ist. Immerhin verursacht die häufig systematische Schikane von Mitarbeitern 40 Milliarden Euro betriebswirtschaftliche und bis zu 80 Milliarden Euro volkswirtschaftliche Kosten, wenn die gesundheitlichen Folgen eingerechnet werden. Mobbing ist allerdings nur eine von mehreren unfairen Attacken, die in Organisationen praktiziert werden. Und nicht immer ist es die andauernde Schikane, verbunden mit Intrigen und Rufmord. Öfter als gedacht kann es auch eine Dolchstoß ähnliche Attacke sein, die einen Arbeitnehmer oder Selbständigen aus der beruflichen Bahn wird. Jeder siebte Suizid wird unfairen Attacken in Betrieben zugeordnet.

Der „Hochspannung im Betrieb“ geht **Franz Decker** in seinem gleichnamigen Buch nach. Er gibt einen kompetenten Überblick über die verschiedenen psychosozialen Verschleißformen in Organisationen und bereitet bis ins Details wichtige Information auf. Viele Checklisten und strategische Vorschläge helfen, gegen Mobbing, Angst, Burnout und giftige Kommunikation vorzu-

gehen. **Berndt Zuschlags** Buch über „Mobbing“ hat durch die Überarbeitung in dritter Auflage deutlich gewonnen und ist ein Kompendium für alle Aspekte, Mobbing zu diagnostizieren, an den Ursachen zu bekämpfen und Maßnahmen gegen Mobbing zu ergreifen. Originell stellt **Ulla Dick** Mobbing anhand von Mobbingfallen dar, indem sie die Einfallstür für Mobbing für bestimmte Situationen, Funktionen und Branchen untersucht. Zur Mobbingbewältigung auch hier hilfreiche Tipps. **Ulrich Dehner** hat die „Spiele der Erwachsenen“ à la Eric Berne, dem Begründer der Transaktionsanalyse, aufgegriffen und für „die alltäglichen Spielchen im Büro“ genutzt. So entstand ein hervorragendes Diagnose- und Vermeidungsinstrument nicht nur gegen Mobbing, sondern gegen alle Arten destruktiver Kommunikation in Organisationen.

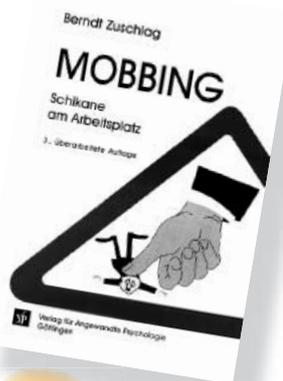
Destruktive Kommunikation in professionellen Kontexten ist oft durch die ganz und gar nicht professionelle Kommunikation verursacht, die die Menschen – ob Führungskraft, Mitarbeiter oder Freiberufler – einfach aus dem Privatleben in Betriebe einschleppt. Ein neuralgischer Punkt ist der Umgang mit Kritik. **Klaus Rischar** verdeutlicht mit seinem Buch, wie „Kritik als Chance für Vorgesetzte und Mitarbeiter“ praktiziert und genutzt werden kann. Ein Buch, in das jede Führungskraft einmal richtig geschaut haben sollte. Aber nicht nur Führungskräfte sind gefordert, gedeichlichere

Beziehungen am Arbeitsplatz zu gestalten. Wer neu an einen Arbeitsplatz kommt, hat die Chance, den „Umgang mit Kollegen“ professioneller und erfolgreicher zu gestalten. **Thomas Wieke** zeigt, wie sich Teamstrukturen durchschauen lassen und wie man sich jenseits von Kommunikationsfallen gut einbringen kann.

Die Gefahr liegt in der Vereinfachung. Schubladendenken kann selbst der Anfang einer unfairen Attacke sein. Weiter führt das Buch „Professionell Politeness“ von **Brigitta Lorenzoni** und **Wolfgang Bernhard**. Wenn es dieses Buch zur „Anti-Ellenbogen-Strategie“ nicht gäbe, müsste es sofort geschrieben werden. Für das Berufs- und Privatleben wird die „Kunst der Zwischentöne“ vorgestellt, die uns zu spüren und bestimmen hilft, was richtig und was gesund ist, was falsch ist und krank macht. Das Buch vermittelt schon beim Lesen erste Kompetenzen, weil es durch seinen inspirierten Schreibstil unmittelbar positiv auf die eigene innere Haltung einwirkt. So entsteht eine gute Voraussetzung, die vielen konstruktiven Perspektiven und Praxisvorschläge des Buches zu nutzen. Und sich dort zu entfernen, wo auf Dauer mit einer Anti-Ellenbogen-Strategie kein Blumentopf zu gewinnen ist. Manchmal ist ein Jobwechsel gar nicht so schlecht und der Preis für zu langen Trotz gegen Unrecht und Schikane viel zu hoch.

## Rezensierte Bücher:

Franz Decker  
**Hochspannung  
 im Betrieb**  
 SmartBooks  
 230 Seiten



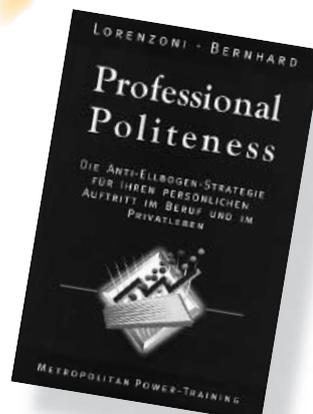
Berndt Zuschlag  
**MOBBING. Schikane  
 am Arbeitsplatz**  
 Hogrefe – Verlag für  
 Angewandte Psychologie  
 244 Seiten

Ulla Dick  
**Keine Angst vor  
 Mobbingfallen**  
 Eichborn  
 163 Seiten



Klaus Rischer  
**Kritik als Chance für  
 Vorgesetzte und Mitarbeiter**  
 expert verlag  
 149 Seiten

Ulrich Dehner  
**Die alltäglichen  
 Spielchen im Büro**  
 Wie Sie Zeit- und  
 Nervenfresser erken-  
 nen und wirksam  
 dagegen vorgehen  
 Piper Verlag  
 SERIE PIPER 3781  
 230 Seiten



Brigitta Lorenzoni /  
 Wolfgang Bernhard  
**Professionell Politeness**  
 Die Anti-Ellenbogen-Strategie ...  
 Metropolitan Verlag  
 224 Seiten

Thomas Wieke  
**don't panic!  
 Umgang  
 mit Kollegen.**  
 Eichborn  
 119 Seiten



## Impressum

**FairnessREPORT – 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

Der FairnessREPORT ist ein jährliches Periodikum, das auf Wunsch kostenlos abonniert werden kann.

**Abo-Service:** Telefon: 0 69 / 78 98 81 - 44, Telefax: -51, E-Mail: [abo@fairness-stiftung.de](mailto:abo@fairness-stiftung.de), FairnessREPORT, c/o Fairness-Stiftung, Langer Weg 18, 60489 Frankfurt am Main

Texte – auszugsweise – aus dem FairnessREPORT 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 FairnessREPORT und die Fairness-Stiftung werden u.a. gesponsert und gefördert von:

**Verlag für die deutsche  
 Wirtschaft AG**

**Novartis-Stiftung**

**Polizeiführungsakademie**

**Stadt Ratingen**

**Brosius & Partner GmbH**

**Fairness  
 Stiftung**

Gemeinnützige GmbH

# Fairness fördern ... ... ist keine Einbahnstraße

**S**pender und Förderer, Kooperationspartner und Sponsoren unterstützen die Fairness-Stiftung, die inzwischen Mitglied im Deutschen Spendenrat ist. Dank der Förderer und Sponsoren kann die Fairness-Stiftung durch ihre Beratung und Öffentlichkeitsarbeit die orientierende Kraft des Fairnessgedankens und den Wert von Fairness in Wirtschaft und Gesellschaft vermitteln. Als Dankeschön werden Förderer über aktuelle Themen und Veranstaltungen informiert und persönlich eingeladen, wie z.B. zum Internationalen Fairness-Forum. Organisationen, die als Sponsoren auftreten, können im Bedarfsfall das Know-how und die Beratungsleistungen der Fairness-Stiftung unmittelbar nutzen.

Jetzt hat die Fairness-Stiftung eine zusätzliche Dankeschön-Aktion gestartet. Sie bietet für Förderer der Stiftung, die über einen längeren Zeitraum regelmäßig einen finanziellen Betrag spenden, eine Fortbildung für erfahrene Profis zum Fairness-Trainer bzw. Fairness-Coach an. Viele Organisationen verfügen inhouse über Coaches oder Trainer und nicht wenige Förderer sind als Coach und Trainer selbständig tätig. Die Fortbildung vermittelt deshalb keine ersten Grundlagen für Coaching und Training, sondern spezifische Qualifikationen und Methodenwissen zur Durchführung von Fairness-Coachings und Fairness-Trainings.

## Inhalt der Fortbildung ist die Vermittlung von

- ☺ Fairnesstheorie und
- ☺ praktischer Fairnesskompetenz sowie von
- ☺ geeigneten Ansätzen, die innerhalb der Fairness-Stiftung recherchiert oder neu erarbeitet wurden, um Führungskräfte und Organisationen in der Entwicklung ihrer Fairnesspraxis und bei der Bewältigung von Unfairness und unfairen Attacken kompetent zu unterstützen.

Ziel dieser Fortbildung ist es, den Förderern unser Wissen und unsere Erfahrung dankend zur Verfügung zu stellen und sie

gleichzeitig in ihrer Multiplikatorenfunktion zu stärken – aufbauend auf ihrer bereits vorhandenen Qualifikation und ihrem professionellen Know-how. Auf diese Weise kann die Expertise der Fairness-Stiftung weitere Anwendung finden.

Die Teilnahme an dieser Fortbildung setzt fundierte Kenntnisse und Erfahrungen voraus. **Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein:**

- ☺ eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung als Trainer bzw. Coach,
- ☺ Erfahrung mit Personalverantwortung / Führungserfahrung,
- ☺ akademischer Abschluss in Pädagogik oder äquivalent,
- ☺ Fortbildung in Methoden der Einzelberatung oder des Trainings.

## Die Stationen der Fortbildung sind:

### 1. Jahr

Es findet ein zweitägiges Orientierungsseminar statt, das einen Überblick über die Themen und Inhalte der Fortbildung gibt. Die Teilnehmer erhalten einen Eindruck von den Anforderungen und dem Niveau der Veranstaltung. Eine schriftliche Selbstreflexion nach Abschluss des Orientierungsseminars soll den Teilnehmern wie auch der Fortbildungsleitung die Möglichkeit geben, sich im Einzelfall für oder gegen einen Einstieg in die Fortbildung zu entscheiden. Im Falle einer definitiven Teilnahme erfolgt eine Einladung zu drei Schwerpunktseminaren, die ebenfalls zweitägig (jeweils Freitag und Samstag) stattfinden. Zwischen diesen Terminen sind schriftliche Ausarbeitungen zur eigenen Einschätzung, zu Fällen, Texten und Literatur anzufertigen. Wo es sich ergibt, sind regionale Treffen der Teilnehmer untereinander oder Einzelstudium möglich.

### 2. Jahr

Es findet ein Jahrestreffen der Teilnehmer aller Fortbildungsgruppen statt. Regionale Gruppenarbeit, Einzelstudium und Supervision wechseln sich ab und werden aufeinander abgestimmt.

### 3. Jahr

Im dritten Jahr findet ein weiteres Jahrestreffen statt, bei dem die erfolgreiche Teilnahme an der Fortbildung mit einem Zertifikat und der Berechtigung, als Fairness-Coach/Fairness-Trainer arbeiten zu können, bestätigt wird. Die regionale Gruppenarbeit bzw. das Einzelstudium wird fortgesetzt. Eine Mitarbeit bei der Fortbildung neuer Interessenten ist möglich. Supervision und Unterstützung bietet das Netzwerk der Fairness-Stiftung. Ein Orientierungsseminar für Förderer findet in der Regel Ende Oktober statt.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.fairness-stiftung.de/Dankeaktionen.htm](http://www.fairness-stiftung.de/Dankeaktionen.htm) oder per E-Mail bei: [J.Schmidt@fairness-stiftung.de](mailto:J.Schmidt@fairness-stiftung.de)

*Jutta Schmidt  
Projektleitung der Fairness-Stiftung*

## Werden Sie Fairness-Förderer!

**Leisten Sie – als Organisation oder Privatperson – mit Ihrer Spende einen maßgeblichen Beitrag zu Fairness in Wirtschaft und Gesellschaft!**

Mit Ihrer Spende finanzieren wir die unentgeltliche und auf Wunsch anonyme Beratung von Führungskräften, Selbstständigen, Ehrenamtlichen und Organisationen über die Fairness-Hotline 0800-RUFMORD und bilden regional tätige Fairness-Berater aus, die Betroffene bei der Abwehr und Bearbeitung von Rufmord oder Intrigen unterstützen. Selbstverständlich erhalten Sie nach Eingang Ihrer Spende eine Spendenquittung zur Vorlage bei Ihrem Finanzamt. **Nutzen Sie den beigelegten Überweisungsträger oder folgende Angaben zum Ausfüllen einer Überweisung:**

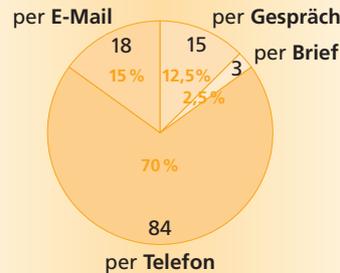
**Empfänger:** Fairness-Stiftung gem. GmbH, **Konto-Nr.:** 200103512, **BLZ:** 500 502 01, **Kreditinstitut:** Frankfurter Sparkasse, **Verwendungszweck:** Spende

# Was die Fairness-Stiftung für Sie leistet:

- ⤿ **Freecall-Hotline:** Klärung und Beratung bei unfairen Attacken für Führungskräfte, Selbständige, Freiberufler für Unternehmen und Organisationen werktags von 17 Uhr bis 20.30 Uhr **anonym, qualifiziert, engagiert**
- ⤿ **Hilfe zur Selbsthilfe** bei unfairen Attacken und zur Orientierung für die Fairnesspraxis: Rechtsprechung, Checks und Tests, Informationen, Adressen: [www.fairness-stiftung.de](http://www.fairness-stiftung.de) **fundierte, präzise, aktuell**
- ⤿ **Analysen und Strategieentwicklung** in konkreten Situationen zur Überwindung von Unfairness
- ⤿ **Vorträge** zur Information über Unfairness und Fairnessentwicklung: Inhouse-Vorträge, Ringvorlesungen, **Internationales Fairness-Forum**
- ⤿ **Seminare und Trainings** für Führungskräfte in Firmen und Organisationen
- ⤿ **Kooperationen** mit Wissenschaft und Hochschulen, mit Akademien und Verbänden
- ⤿ **Wissensmanagement** zu „Fairness und Unfairness“: Sichtung, Analyse und Bereitstellung von theoretischen und praktischen Kenntnissen
- ⤿ Entwicklung der **Fairnesstheorie**
- ⤿ **Strategien** zur Steigerung von Fairnesskompetenz
- ⤿ **Fairnesspreise** für Publizistik, Wissenschaft, Internet und öffentliches Engagement (Bitte lesen Sie hierzu in diesem FairnessREPORT die Berichte zu Forum und Preisvergabe 2002)
- ⤿ Herausgabe des „**FairnessREPORT**“
- ⤿ **Newsletter** der Fairness-Stiftung
- ⤿ **Dankeschön-Aktion** für Förderer: Fortbildung und Netzwerk professioneller Fairness-Coaches und Fairness-Trainer
- ⤿ **Training und Supervision** für Hotline-Fairness-Berater
- ⤿ **Recherche und Empfehlung** sachverständiger Anwälte, Ärzte und Therapeuten
- ⤿ **Auskünfte und Hintergrundinformationen** für Redaktionen, Journalisten und Institute

## Beratungsfrequenz

Pro Monat durchschnittlich  
**120 Beratungen:**



über **5.000 Page Views** wöchentlich per Internet-Selbsthilfe der Fairness-Stiftung

**80 Informationskontakte** mtl. mit Anwälten, Angehörigen, Personalleitern, Personalern, Unternehmensberatungen, Journalisten usw.

Datenbasis wie im „Fact Sheet“ unter [www.fairness-stiftung.de/Factsheet.htm](http://www.fairness-stiftung.de/Factsheet.htm)

Alle Leistungen können nur erbracht werden, weil Sponsoren und Spender dafür sorgen, dass die Fairness auf der Tagesordnung von Wirtschaft und Gesellschaft und die Fairness-Stiftung dafür engagiert bleibt.



Prof. Dr. Rupert Lay, Vorsitzender des Kuratoriums der Fairness-Stiftung

Besuchen Sie uns im Internet unter

[www.fairness-stiftung.de](http://www.fairness-stiftung.de)

SUPPORTING YOUR GROWTH

Sie finden hier aktuelle News und Urteile, Erste Hilfe für Betroffene, Buchtipps, die Infothek, ein Diskussionsforum, ...

Suchbegriff

SUPPORTING YOUR GROWTH

Fairness Stiftung

Erste Hilfe Fairness in... Infothek Führungsakademie Dialog Preise Presse Spenden Über uns

### Willkommen bei der Fairness-Stiftung

- Wir **beraten** unentgeltlich Führungskräfte, Verantwortliche und Selbständige sowie Unternehmen und Organisationen, die Zielscheibe unfairen Angriffe sind.
- Wir **unterstützen** Führungskräfte und Multiplikatoren, Fairness und Fairplay in Unternehmen und Organisationen voran zu bringen.
- Fördern** Sie uns, damit wir Fairness fördern können!

### News... Neu

Neustart der **After Mobbing-Group** für Führungskräfte und Selbständige. [Mehr...](#)

Bericht, Statements, Fotos vom **Int. Fairness-Forum** "Wenn (nur) der Ruf zählt". [Mehr...](#)

Für Führungskräfte & Verantwortliche Für Unternehmen & Organisationen Zur Selbsthilfe bei unfairen Attacken

**SOS**

Persönliche Fairnesskompetenz Faire Organisationskultur Informationen & Urteile

**Kompetenz**

Fairness-Dialog - das Online-Forum Fairness-Forum - der 29.11.03 Fairness-Report - die Zeitschrift

**Typisch**

Suchbegriff

SUPPORTING YOUR GROWTH

Fairness Stiftung

Home < Erste Hilfe < Buchtipps

Erste Hilfe Fairness in... Infothek Führungsakademie Dialog Preise Presse Spenden Über uns

### Buchtipps

Durch einen Klick auf etliche Buchtitel kommen Sie zu Buchrezensionen oder zu Buchkommentaren, in denen das betreffende Buch erwähnt und eingeordnet wird. Taschenbücher sind ohne Erscheinungsjahr aufgeführt. Schauen Sie im Buchhandel immer nach der neuesten Buchausgabe, oftmals als Taschenbuch. Die genannten Bücher haben uns wertvolle Hinweise vermittelt.

- Angst
- Intoleranz
- Persönlichkeitsstörungen
- Arbeitsrecht
- Kommunikation
- Psychoterror
- Depression
- Konflikte am Arbeitsplatz
- Seelische Erkrankung
- Frieden
- Krisen
- Selbstmanagement
- Führungsethik
- Lebenskunst
- Sinn
- Führungskultur
- Männlichkeit
- Stress
- Gerücht
- Meditation
- Schulummobbing
- Glück
- Mitarbeitergespräche
- Suizid
- Gott
- Öffentlichkeit
- Zeitmanagement

# Verleihung des Fairness-Ehrenpreises 2002



**Prof. Dr. Gertrud Höhler** erhält die Fairness-Ehrenpreismedaille durch den Kuratoriumsvorsitzenden der Fairness-Stiftung **Prof. Dr. Rupert Lay**. Das Kuratorium würdigte Höhler vor allem für ihr publizistisches Lebenswerk und ihr Engagement für Fairness und faires Verhalten.



## Aus der Begründung der Jury

„Ohne die Härte ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Wettbewerbs schön zu reden, verpflichtet sie besonders die Sieger im Wettbewerb auf faire und ethisch gehaltvolle Regeln und Werte. Vertrauensmanagement gehört für sie zur herausragenden Aufgabe von Führung. Wo Unfairness Vorteile bringt, hält sie die Organisationen für krank. In der Mitte des Wettbewerbs um käufliche Güter und Marktvorteile steht für sie die einzige Größe, die nie verkauft oder bilanziert werden darf: die Würde des Menschen. Durch ihr Engagement in Aufsichts- und Verwaltungsräten, durch ihre Beratungs- und Fernseharbeit sowie durch ehrenamtliche Tätigkeiten hat sie ihrer Grundüberzeugung beispielhaft Rechnung getragen.“

## Aus der Dankesrede von Prof. Dr. Gertrud Höhler

„Wer das Vertrauen von Mitarbeitern und Bürgern enttäuscht, kann mit Fairness nicht mehr rechnen. Die Bedingungen und Menschen achten, Versprechen halten, Achtung zurückbekommen, Autorität erlangen – die immer ein Geschenk der Menschen ist, die sich uns freiwillig zuordnen – das alles ist im Kraftfeld der Fairness und Gerechtigkeit zu finden. Wer Autorität verspielt, verspielt auch die Fairness

der anderen. Eine gute Führung kann immer mit der Fairness ihrer Leute rechnen. So geht man durch Krisen. Mit dem Vertrauensvorrat, der alle bindet, mit der Risikobereitschaft, die zum Vertrauen gehört. Vertrauen ist Risiko. Wer den ersten Schritt macht, signalisiert, ich wage etwas. ... Gerechtigkeit, die nicht vermittelbar ist, ist keine. Fairness, die nicht erlebbar wird, ist keine. Gesellschaften, die den Erfolg absolut setzen und die Mittel nicht prüfen, die zum Erfolg führen, Hochleistungssysteme, die nur Ergebnisse taxieren, schreiben immer Fairnessverluste.“



Der jährlich verliehene Fairness-Ehrenpreis wurde von dem Künstler und Bildhauer **Dr. Johannes Nikel** geschaffen.



**Prof. Dr. Guido Knopp**, Laudator der Ehrenpreisträgerin **Prof. Dr. Gertrud Höhler**

**Prof. Dr. Guido Knopp**, Leiter der ZDF-Redaktion Zeitgeschichte, sprach die Laudatio auf die Ehrenpreisträgerin **Prof. Dr.**

**Gertrud Höhler**. Er unterstrich besonders die Geradlinigkeit, Wertorientierung und faire Geistigkeit der Preisträgerin. Sie zeige den Führungskräften und den Siegern im Wettbewerb, dass es ohne die Anderen nicht gehe, und daher der Andre niemals zum Feind werden dürfe.



„Fairness in Wirtschaft und Gesellschaft“, so der Direktor der Fairness-Stiftung **Dr. Norbert Copray**, „ist unerlässlich, um Kooperation und Konkurrenz in ein tragfähiges Verhältnis zu bringen. Ohne Fairness fehlt die Basis für Vertrauen und ohne Vertrauen sind weder Wirtschaft noch Gesellschaft möglich.“

## Fairness-Forum 2002

### Wenn (nur) der Ruf zählt: Führung im Zeitalter riskanter Öffentlichkeit



Wer heute ein Unternehmen führt oder eine Organisation leitet, so **Dr. Norbert Copray**, Direktor der Fairness-Stiftung, repräsentiert in viel stärkerem Maße in einer Medienwelt als in einer Industriegesellschaft. Jede öffentliche Regung wird millionenfach verstärkt und transportiert. Insofern sind Vorstände, Geschäftsführer und Direktoren zu symbolischen Figuren geworden: Sie prägen das Image des Unternehmens durch ihren eigenen Ruf und das Image des Unternehmens prägt sie.



**Prof. Dr. Gertrud Höhler** sah in den „Medien eine Prüfung des Charakters“. Aus ihrer Sicht sind wir auf Medien in einer Massengesellschaft angewiesen, um in ihr Spuren zu hinterlassen. Insbesondere Führungskräfte könnten ihnen aus mehreren Gründen gar nicht ausweichen, vor allem hätten sie die Leistungen und Erfolge eines Unternehmens zu multiplizieren. Also brauchen sie die Medien. Und Medien machen Verantwortung sichtbar. Insofern braucht die Gesellschaft die Medien, um Zuständigkeiten und Verantwortungen auszuleuchten. Stellvertretend für die Gesellschaft dokumentieren die Medien eine Rechenschaftspflicht, die über die bloße Bilanzverantwortung hinaus geht. Nun sind Führungskräfte in der Regel keine Redner, sondern Gestalter und Entscheider. Im besten Fall hat der Top-Manager einen Berater an der Hand, der ihn sicher im Medienfeld leitet. Es bringe nichts, in Journalisten Feinde zu sehen, weil sie kritisch berichten. Wer gradlinig, couragiert, offen und klar sei, werde durch qualifizierte Berichterstattung belohnt.



Vor zahlreichen Zuhörern aus Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen und der Medienwelt beleuchteten die internationalen Podiumsredner das oft spannungsreiche Verhältnis zwischen Führungskräften und Medienöffentlichkeit.



**Dr. med. Mario Gmür** zeigte aus eigener Forschungsarbeit heraus auf, wie viele Menschen sich darin verschätzen, was Öffentlichkeit bedeutet. Im schlimmsten Fall bildet sich ein sogenanntes „Medienopfersyndrom“ heraus. Es hat spezifische Symptome wie Angst vor sozialer Existenzvernichtung, Angst vor Diskriminierung und Isolation, misstrauische Beeinträchtigungshaltung bis hin zu Verfolgungsgefühlen. Das Problem: Wird über eine Person oder Organisation negativ berichtet, so führt dies in Fällen der Falschberichterstattung zu erheblichen Beschädigungen. Insofern ist Medienöffentlichkeit weitgehend unumkehrbar, was die Inhalte angeht. Wer sich mit Medien also gar bis in den Privatbereich hinein einlässt, sollte wissen, was er tut. Denn so schnell, wie jemand ‚hoch geschrieben‘ ist, so schnell kann er medial abstürzen.

In seinem Artikel „Unwahr oder unrichtig. Wann kann ich mich gegen eine Berichterstattung zur Wehr setzen?“ in diesem FairnessREPORT (Seite 8) beleuchtet RA Felix Damm dieses Phänomen aus juristischer Sicht.

**Prof. Dr. Dagmar Burkhart** wies anhand von Prangerseiten im Internet nach, wie die Mechanismen von institutioneller und persönlicher Beschädigung in der Öffentlichkeit funktionieren. Da letztlich weder Staatsanwalt noch Gegen Darstellung nütze, fragte Burkhart, ob eine Art mediales Faustrecht bräuchten, so dass Opfer mit gleicher Münze den Tätern heimzahlen könnten.



**Prof. Dr. Leisinger** lenkte den Blick auf das Konzept ethischer Selbstverpflichtung in globalen Konzernen. Dieser Global Compact umfasst wesentliche Menschen-, Arbeits-, Sozial- und Umweltrechte. Bemerkenswert sei, dass für die Top-Manager durchaus mediale Gesichtspunkte mit ausschlaggebend für ihre Unterschrift gewesen seien. Doch mit der Unterschrift unter den Global Compact werde in den Unternehmen eine interne Auseinandersetzung um die Inhalte der Selbstverpflichtung und ihre Umsetzung im eigenen Betrieb und in den Partnerfirmen begonnen. Dabei verändern sich interne Überzeugungen und es kommen werthaltige Perspektiven zum Zuge, die sich wiederum im Kontakt mit Öffentlichkeit und Medien durch profilierte Inhaltlichkeit in Statements und Positionen auszeichnen.



## Fairnesspreise 2003

Die Fairness-Stiftung und das Kuratorium der Fairness-Stiftung vergeben 2003 die **Fairnesspreise für Wissenschaft und Publizistik**.

Die Preise sind mit € 5.000, € 2.500 und € 1.250 dotiert. Für die Zuerkennung eines Preises kommen Arbeiten in Frage, die auf die Frage

**„Wie lässt sich unfaires Führungsverhalten wirksam überwinden?“**

eine überzeugende Antwort geben. Die Arbeiten dürfen nicht vor dem 1. August 2001 entstanden sein und müssen bis 30.6.2003 vorliegen.

Aus den eingereichten Arbeiten wählen die Jurys – bestehend aus Mitgliedern des Kuratoriums und externen Experten – diejenigen Arbeiten aus, denen die Preise verliehen werden. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Nähere Informationen, beispielsweise welchen Kriterien die Eingaben entsprechen müssen, finden sich im Internet unter [www.fairnessstiftung.de/Fairnesspreise.htm](http://www.fairnessstiftung.de/Fairnesspreise.htm) oder werden auf Wunsch zugesandt. Die Preise werden am **29.11.2003 um 11 Uhr** in einer Feierstunde in der Aula der Deutschen Bibliothek in Frankfurt am Main übergeben.

Ebenfalls vergibt die Fairness-Stiftung am 29.11.2003 den **Fairness-Ehrenpreis 2003**. Bisherige Preisträger sind Prof. Dr. Horst-Eberhard Richter und Prof. Dr. Gertrud Höhler.

Wer eine **Einladung zur feierlichen Preisvergabe** wünscht, melde sich bitte beim Sekretariat der Fairness-Stiftung, möglichst zwischen 15 und 17 Uhr, unter der Telefonnummer 069/789881-44.

## Internationales Fairness-Forum 2003

am Samstag, dem 29.11.2003

von 14.30 bis 18 Uhr

in der Aula der Deutschen Bibliothek  
in Frankfurt am Main

### Authentisch führen: Balanceakt in Widersprüchen

Es sprechen und diskutieren namhafte Experten, u.a.

**Prof. Dr. Rupert Lay,**

**Daniel Goeudevert,**

**Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck.**

Bitte beachten Sie die Aktualisierungen der Rednerliste unter [www.fairnessstiftung.de/FairnessForum.htm](http://www.fairnessstiftung.de/FairnessForum.htm) ab 1.6.2003.

Wenn Sie eine **Einladung zum Fairness-Forum** wünschen, setzen Sie sich mit dem Sekretariat der Fairness-Stiftung unter der Telefonnummer 069/789881-44, möglichst zwischen 15 und 17 Uhr, in Verbindung.

## Der FairnessREPORT kostenlos im Abonnement

Bitte senden Sie mir den FairnessREPORT 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 FairnessREPORT 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 FairnessREPORTs. Der FairnessREPORT 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@fairnessstiftung.de](mailto:abo@fairnessstiftung.de),

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

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

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