



SUPPORTING YOUR GROWTH

# Fairness R E P O R T

Jahrgang 2 / 2002 · Nummer 2

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



## Das Fairness-Forum 2001 beleuchtete Wege aus der Mobbing-Misere

### Treffer

Unternehmer und Manager müssen ihr ökonomisches Denken keineswegs aufgeben, wenn sie sich mit Fairness befassen. Im Gegenteil. Wer kaufmännisch denken kann, wird entdecken, dass sich Fairness auszahlt und Unfairness teuer zu stehen kommt. Unfaire Praktiken und Attacks demotivieren Personal und Kundschaft, drücken die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter weit unter die Leistungsfähigkeit, führen zu Reibungsverlusten in uneffektiven Besprechungsritualen, lösen starke Fluktuation und hohen Krankenstand aus, ziehen zeit- und nervenraubende Querelen und nicht selten teure juristische Auseinandersetzungen

nach sich. Unfairness im Führungshandeln und in der Organisationskultur hat einen hohen Preis.

Im Gegensatz dazu zahlt sich Fairness aus. Wie die mit dem 1. Wissenschaftspreis der Fairness-Stiftung ausgezeichnete Arbeit (Seite 18) zeigen konnte, erwerben Führungskräfte durch faires Führungshandeln eine natürliche Autorität. Sie ermöglicht auch in Krisenzeiten Akzeptanz schwieriger Entscheidungen bei den Betroffenen und ein enormes Konfliktbewältigungspotential. Eine faire Führungs- und Unternehmenskultur überzeugt andere Führungs- und Fachkräfte, strahlt

auf die Kundschaft aus und erzeugt so nachhaltige Bindungen. Nicht alles ist durch Verträge zu regeln und für viele Problembewältigungen ist eine Vertrauensbasis notwendig, um miteinander voran zu kommen. Fairness ist für nachhaltig kaufmännisches Denken ein Erfolgsfaktor. Und dafür ist es nie zu spät!



**Dr. Matthias Prinz**  
**Kennzeichnungspflicht für Manipulationen**

**Prof. Dr. Winfried Panse**  
**Topmanager zwischen Mikro- und Makroängsten**



**Prof. Dr. Gertrud Höhler**  
**Die Führung ist entscheidend**

## INTERVIEW

## 3 Die Führung ist entscheidend

Nur im Vergleich macht Leistung Spaß. **Prof. Dr. Gertrud Höhler** nennt die Bedingungen, unter denen der Wettstreit um Leistung als sinnvoll, gerecht und zumutbar empfunden wird.

## 10 Topmanager zwischen Mikro- und Makroängsten

In den Chefetagen ist Angst ein Tabuthema. **Prof. Dr. Winfried Panse** beschreibt den Umgang von Vorgesetzten mit ihren eigenen Ängsten und dessen fatale Folgen.

## MEDIEN

8 Rechtsanwalt Dr. Matthias Prinz:  
Über Morphing, Warping und Faking –  
Kennzeichnungspflicht für Manipulationen

## AKTUELL

4 Teufelskreis in Unternehmen und  
Verwaltungen12 Das Geschlecht als Vorwand für unfaire  
Attacken: Der Fall Bianca Müller

## 18 Verleihung der Fairness-Preise 2001

## 19 Fairness-Forum 2001

## PRAXIS

## 15 Elemente persönlicher Fairnesskompetenz

15 So steigern Sie Ihre persönliche Fairness-  
kompetenz

## GLOSSAR

6 Gerüchte, Schikanen, Sabotagen:  
Die „Waffen“ unfaier Attacken

## RECHT &amp; URTEILE

## 20 Gericht verstärkt Schutz vor Psychoterror

## FORTBILDUNG + SEMINARE

16 Aktuelle Seminare der Fairness-Führungs-  
Akademie

## FAIRNESS-STIFTUNG

## 13 Kuratorium

## 13 Werden Sie Fairness-Förderer!

## DER FAIRNESS-BERATER

## 14 Ist da die Hotline der Fairness-Stiftung?

## 15 Fairness-Berater gesucht

## RUBRIKEN

## 1 Treffer

## 17 Impressum

## 20 So abonnieren Sie Ihren Fairness-Report

# „So wird das aber nie was mit Ihnen!“

**F**eedback ist allgegenwärtig. In jeder unserer Verhaltens- und Sprechweisen nehmen wir Bezug auf voran gegangene Aktionen oder Stimuli. Und weil wir „nicht nicht kommunizieren“ können, wird selbst das Schweigen zum Feedback.

Als kommunizierende Wesen bewegen wir uns in einer pausenlos interpretierten, gedeuteten Welt. Im Grunde besteht unsere Welt aus dem, was wir deuten, interpretieren und konstruieren. Für einen ‚Dauerinterpreten‘ wie den Menschen wird alles zum Feedback, sobald er nur seine Sinne auf etwas richtet und es als Teil seines sozialen Kosmos versteht.

Weil Feedback allgegenwärtig ist und alles zur Rückmeldung werden kann, verlangt das gerade in beruflichen Kontexten einen professionellen Umgang mit Feedback. Dilettantisches Feedback wird schnell zur Störung und leistet destruktiver Kommunikation Vorschub. Wenn gar Führungskräfte mit Feedback dilettantisch umgehen, wird dies zum Ärgernis oder, in letzter Konsequenz, zu teurem Fehlverhalten. Viele glauben noch immer, mit etwas Erfahrung, angelesenen Rezepten zur Führung und Teamarbeit sowie ein oder zwei Seminarbesuchen zur Gesprächsführung und mit selbstgestrickten Manipulationstechniken bereits die Spitze der sozialen Kompetenz erreicht zu haben.

Wer also weder bewusst noch sorgfältig mit Feedback umgeht, sondern diese wichtige Dimension menschlicher Kommunikation dem Zufall überlässt, verschenkt ein wichtiges Orientierungs- und Steuerungsinstrument im Umgang mit Menschen. Arbeit und Produktion wird durch Kommunikation organisiert – und Feedback ist ein wichtiger Bestandteil, um zu einem permanenten Verbesserungsprozess zu gelangen. Wenn Feedback nur als Controlling mithilfe von Kennziffern und im Abgleich von Soll-Ist-Zuständen besteht, kann es bald lähmend, langweilig und demotivierend wirken. Feedback jenseits der Hard-Facts wird dann zwischen den Zeilen gelesen und gegeben, nonverbal, unterschwellig, beiläufig. Der größere Teil des ‚Eisbergs‘ Feedback bleibt dann unsichtbar, mit all den Folgen, die das bekanntlich hat.

„So wird das aber nie was mit Ihnen!“ – dieser Ausspruch ist ein klassischer Feedback-Fehler. Erfolgreich Feedback zu geben, setzt vor allem jegliche Abwesenheit von Abwertung, Herabsetzung und Demütigung voraus. Das leider weit verbreitete Abkanzeln von Mitarbeitern, möglichst noch vor Publikum, um die Wirkung zu steigern – ist eine unfaire Attacke. Wer in dieser Form Angst- und Schock-Feedback praktiziert, sägt an dem Ast, auf dem er sitzt. Was ihm letztlich bleibt, sind Mitarbeiter, die notgedrungen soviel Leistung erbringen, wie ausreicht, um derartigen Verletzungen zu entkommen. Die psychischen Schutzpanzer der Mitarbeiter dagegen werden so dick und schwer, dass der Betrieb weit unter seiner möglichen Performance arbeitet.

Erfolgreiches Feedback setzt neben theoretischen und praktischen Kenntnissen eine wohlwollende innere Grundhaltung voraus. Das gilt selbst dann, wenn das Verhalten eines Mitarbeiters bei mir Ärger auslöst. Dieser ist lediglich eine Interpretation seines Verhaltens, also bereits eine Vorstufe des Feedback. Hier brauchen Führungskräfte emotionale Kompetenz, um professionell Feedback geben zu können. Wenn auf der verbalen Ebene konstruktives Feedback und auf der nonverbalen Ebene destruktives Feedback (in Form von Wut) geäußert wird, ist das Ergebnis mit hoher Wahrscheinlichkeit kontraproduktiv. Natürlich gibt es Mitarbeiter, die mitunter ein sehr kritisches Feedback brauchen. Doch was immer Anlass dafür sein mag – es rechtfertigt niemals Herabsetzung, Entwürdigung und Demütigung.

Dr. Norbert Copray

## Prof. Dr. Gertrud Höhler im Gespräch mit Fairness-Report

**Fairness-Report:** Frau Prof. Höhler, Sie haben einmal das Bild von Managern als einem spielenden Rudel geprägt. Was haben Sie damit gemeint?

**Höhler:** Ich habe das am Beispiel der Wölfe deutlich gemacht: Der Mann kooperiert am liebsten in der Männergruppe, weil sie Leistungsvergleiche und Rivalität erlaubt und weil zugleich das Gefühl der Zusammengehörigkeit erlebt werden kann, das für fast alle Aufgaben, die wir heute haben, eine entscheidende Grundlage ist. Fast nichts geht mehr allein. Wir brauchen die anderen. Das Wolfsrudel ist auch ein mahnendes Beispiel: Hier werden viel häufiger die Ränge geklärt und Hierarchien neu besetzt als in menschlichen Teams. Das Kräftemessen hört nicht einfach auf, wenn einer ‚Chef‘ ist, sondern der Nächste drängt nach und der Sieger vom vorigen Jahr muss im nächsten

Frühling wieder beweisen, ob er zu Recht auf dem höchsten Platz sitzt. Das ist auch deshalb wichtig, weil er von dort aus die Gruppe schützen und verteidigen soll – vor allem dann, wenn Nachwuchs da ist.

**Fairness-Report:** Sie sprechen vom of-

**fenen, spielerischen Kampf als Prinzip der sozialen Marktwirtschaft. Ist Kampf die passende Metapher, die uns richtig zu orientieren vermag?**

**Höhler:** Männer empfinden es als Kampf, und so läuft es auch meistens, wenn auch aufgrund unserer zivilisierten Übereinkünfte sehr verdeckt. Genauer können Sie es Wettkampf nennen, dann erkennen Sie das sportliche Element wieder, das Kräftemessen, das einem ursprünglichen Bedürfnis der Menschen von Kindheit an entspricht. Man möchte wissen: Wer hin ich? Das geht nur durch Vergleich mit anderen. Dieser Vergleich hat oft kämpferische Züge, vor allem bei Männern. Da wird nicht nur gespielt, sondern da soll es ganz ernst werden – ob in der Kindergartenbande oder in der Schule. Wenn es nicht ernst ist, macht es keinen Spaß, sagen Jungen. Und das Leben selbst ist schließlich auch Ernst. Den muss man üben. Dafür gibt es das Spiel –



nicht immer, weil oft niemand genau hinschaut – und weil es viele Gründe für Feigheit gibt: Viel sehen, nichts sagen. Zur Firmenkultur muss die Ächtung von Regelbrüchen gehören. Um diese zu erkennen, müssen aber alle einig sein: Welche Regeln gelten bei uns? Domino-Effekte von Fairness-Verletzungen entstehen immer dann, wenn sich die Menschen im Unternehmen Vorteile davon versprechen, solche Verletzungen der Spielregel nicht zu meiden oder zu ahnden. Wo die Vertuschung von Fairness-Verletzungen Vorteile bringt, ist das Unternehmen krank. Es wird bald Leistungsrückgänge, Umsatzrückgänge und Mitarbeiterverluste im Kreise der Besten haben. Ansehensverlust beim Kunden ist die unmittelbare Folge. Nur die Führung kann solchen Domino-Effekten vorbeugen. Sie bestimmt das Klima, sie gibt Vertrauen, da-

mit die Mitarbeiter es zurückgeben können. Nicht umgekehrt.

# Die Führung

## Wenn Unfairness Vorteile bringt, ist das Unternehmen krank ist entscheidend

*Prof. Dr. Gertrud Höhler ist renommierte Publizistin, Unternehmens- und Politikberaterin, Literaturwissenschaftlerin, Mitglied zahlreicher Aufsichtsräte, Verwaltungsräte und Kuratorien. Zahlreiche Veröffentlichungen, zuletzt: Spielregeln der Sieger, Wettspiele der Macht, Herzschlag der Sieger, Wölfin unter Wölfen.*

**Fairness-Report:** Wie und durch wen können Akteure der Unfairness am besten um ihren Erfolg gebracht werden?

**Höhler:** Natürlich durch standfeste Kollegen, generell

mit Regeln und Spielfeld und mit der Ächtung des Spielverderbers.

**Fairness-Report:** Kampfsituation sind oft von außerordentlichem Stress geprägt. Derartiger Stress kann zu Entgleisungen verführen, kann blind machen für Ängste, Gefahren, Balancen. Unfaire Unternehmenskultur und unfaire Attacken sind oft Ventile für unprofessionell gemanagten Stress. Was kann geschehen, damit unternehmerische Akteure nicht zu unfairen Akteuren werden und unfaire Akteure nicht zu Opfern von Unfairness und als Gegenreaktion darauf zu noch besseren unfairen Akteuren? Wie ist der Eskalation der Unfairness im Marktgeschehen Einhalt zu gebieten?

**Höhler:** Durch Kontrolle und Vertrauen. Die Spielregeln sind klar. Wer sie bricht, muss bestraft werden. Das geschieht längst

aber durch die Führung. Der Mut, Fairness-Verfehlungen dem Chef zu melden, entsteht nur, wenn man wissen kann, dass Aufrichtigkeit belohnt wird. Wo das nicht der Fall ist, sollte man schnellstens die Flucht ergreifen – nicht ohne diese Begründung als Mahnung an das Unternehmen zu hinterlassen.

**Fairness-Report:** Ihr Buch „Wölfin unter Wölfen“, in dem Sie für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Frauen und Männern auf den Entscheidungsebenen des Managements eintreten, kennzeichnet besonders die Männer als anfällig für Imponiergehabe, Konkurrenz und Kampf. Heißt das auch, dass Männer eher für unfaire Attacken anfällig sind als Frauen oder wie sehen Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Geschlechtern?

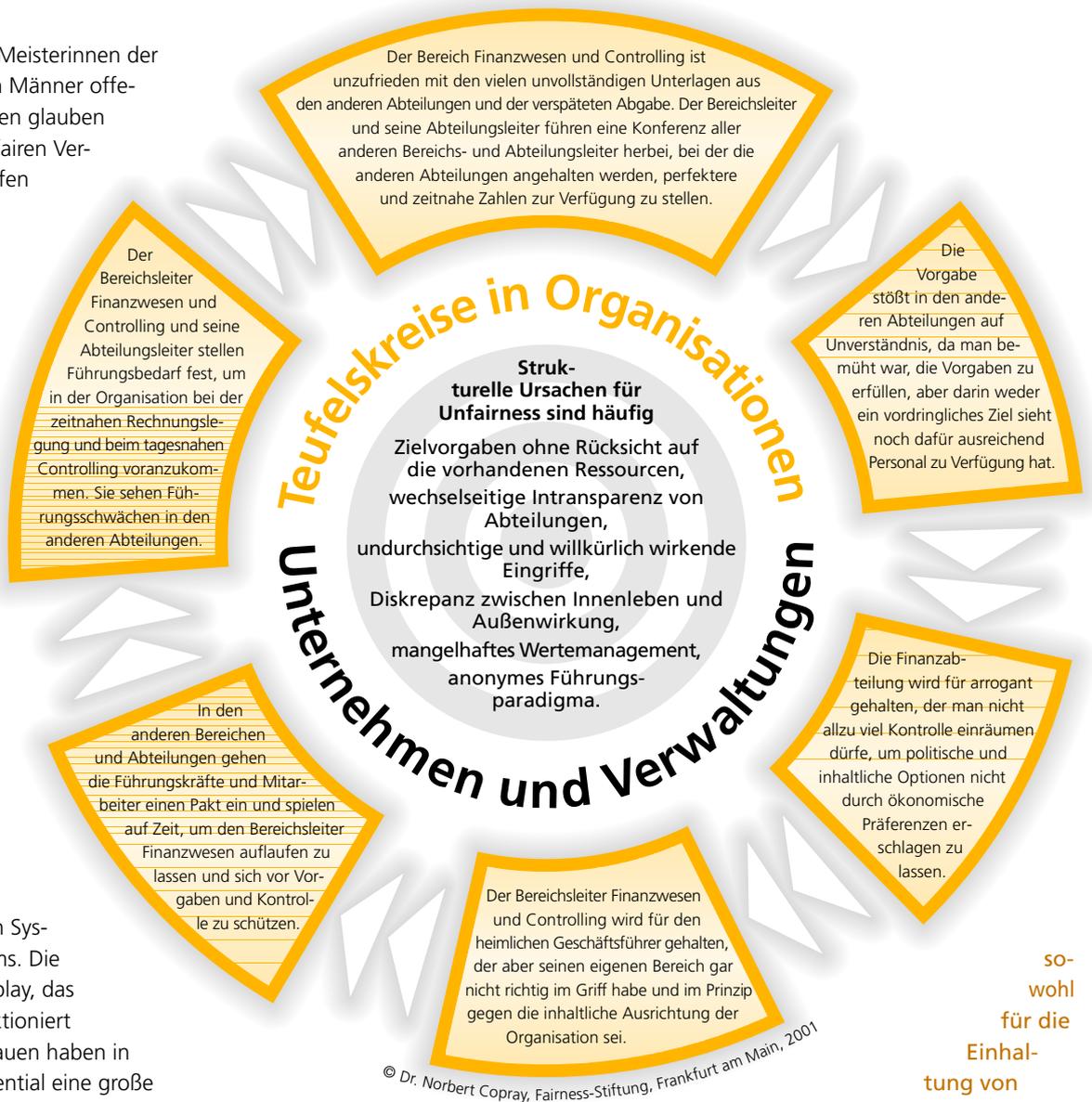
**Höhler:** Frauen können Meisterinnen der Intrige sein. Oft kämpfen Männer offener und fairer. Viele Frauen glauben nicht an den Erfolg von fairen Vergleichsprozessen, sie hoffen auf Vorteile, die rational nicht erklärbar sind, und setzen daher auf List und Tricks. Diese Strategie ist gegenüber Männern kaum erfolgreich, weil sie den Bedürfnissen der Männer nach Konkurrenz um den Sieg nicht entspricht. Unter Frauen kann dieselbe Strategie zu Todfeindschaften führen, die eine künftige Zusammenarbeit unmöglich machen. Natürlich gibt es Fairness-Verfehlungen auch unter Männern; sie werden aber nicht so leicht zum Prinzip eines ganzen Systems oder mehrerer Teams. Die Korrektur durch das Fairplay, das die anderen wollen, funktioniert meist erstaunlich gut. Frauen haben in diesem Gefährdungspotential eine große Chance. Als Beobachterinnen sind sie nicht so involviert wie Männer, weil sie an der Männerkonkurrenz nicht „wie ein Mann“ teilnehmen. Folglich erkennen sie sehr früh, wo das Spiel entgleist. Sie können Frühwarner-Rollen übernehmen - und werden dafür nicht bestraft, wie ich selbst immer wieder erlebe.

**Fairness-Report: Sie betrachten den Wettbewerb, die Konkurrenz als lebenserhaltende und kulturschöpferische Quelle. Was braucht Konkurrenz, um diese Dimensionen voll ausschöpfen zu können?**

**Höhler:** Nicht nur ich sehe das, sondern die Wissenschaft hat das klar bewiesen: Nur im Vergleich macht Leistung Spaß. Ohne Vergleich können wir sie kaum definieren. Konkurrenz macht nur Sinn, wenn die Startbedingungen und die „Trainingsvoraussetzungen“ gleich sind. Es macht überhaupt keinen Sinn, Menschen in Konkur-

renzen zu schicken, die ihrem Leistungsvermögen, ihrer Ausbildung und Vorkenntnis und ihrer gesamten Konstitution nicht entsprechen. Wettbewerb soll ja alle weiterbringen, jeden über sich selbst aufklären – und für morgen anspornen. Das geht nur, wenn der Wettstreit als sinnvoll, gerecht und zumutbar empfunden wird. Führungskräfte haben in diesem Sinne eine sehr anspruchsvolle Aufgabe: Sie steuern das Wettbewerbsgeschehen im Hause und müssen jedem der Wettbewerber eine gerechte Startsituation bieten.

**Fairness-Report: Kooperation kann leicht in Seilschaft, Kartell und Monopolisierung umkippen, so dass gerade die Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz entscheidend ist. Dafür ist nach unserem Verständnis das Prinzip der Fairness entscheidend, durch das**



so wohl für die Einhaltung von Spielregeln für alle gesorgt wird als auch für den Respekt vor dem anderen in seiner Würde, damit er nicht ausschließlich in der Funktion als Marktteilnehmer aufgeht. Wie und durch wen kann dieses Prinzip Fairness wirksam gemacht werden?

**Höhler:** Wie alle Handlungsprinzipien nur durch die Führung! „Seilschaften“ sind ja nicht generell etwas Schlechtes. Denken Sie ans Hochgebirgsklettern – da geht es nicht ohne Seilschaft – und dann erkennen Sie, wie positiv dieses Bild eigentlich ist: Einer für alle, alle für einen, ist das Prinzip. Einer kann alle abstürzen lassen; alle können einen retten. Merkwürdig also, dass wir dieses schöne Teambild im Management so negativ besetzt haben. Ja, die Balance entscheidet. Wie bei vielen Tugenden. Mut ist ja nicht Tollkühnheit. Aber er schützt vor Feigheit. Er ist, sagt Aristoteles, der schmale Grad zwischen bei-

dem. Und was Sie mit dem Stichwort „Würde“ berühren, ist das Zentrum der Marktwirtschaft, das so viele vergessen oder nie gekannt haben: In der Mitte des Wettbewerbs um käufliche Güter und Marktvorteile steht die einzige Größe, die nie verkauft oder bilanziert werden darf: Die Würde des Menschen. Wo das vergessen wird, geht die Achtung vor den Menschen verloren und der Wettbewerb entartet.

**Fairness-Report: In nicht wenigen Unternehmen, aber auch in etlichen Non-Profit-Organisationen herrscht eine Kultur der Unfairness: Führungskräfte und Mitarbeiter belauern sich gegenseitig, Marktdruck wird über Angstmache weitergegeben, das Festhalten an Gewohnem blockiert jede mögliche Erfolgsstrategie. Worin sehen Sie die Ursache solcher Teufelskreise und worin mögliche Schritte, die Transformation zu einer fairen Unternehmenskultur einzuleiten?**

**Höhler:** Man muss die Reihenfolge der Phänomene herausfinden, Misstrauenskulturen („Menschen belauern einander“) entstehen, wo der Starke (= die Führung) kein Vertrauen gibt. Jeder ist verlassen, jeder kämpft gegen jeden. Marktdruck, Angst, kriegerische Stimmung: Sie alle können auf realen Misserfolgen des Unternehmens beruhen, auf Selbstüberschätzung oder auf Führungsungeduld. Wer zu schnell zuviel will, wählt die falschen Mittel, um Menschen anzutreiben. Er erreicht das Gegenteil von Motivation. Festhalten am Gewohnten ist die tägliche Gefährdung von uns allen. Eine große Versuchung, weil das Gewohnte bequem ist und vertraut. Wer Innovation will, muss andere Sicherheitsquellen aufschließen: Das wechselseitige Vertrauen ist die zuverlässigste Sicherheitsquelle. Damit wagt man sich auch ins stürmische Wetter des Wandels.

**Fairness-Report: Ohne Zweifel spielen in solchen Prozessen Führungskräfte eine entscheidende Rolle, die nicht nur die Geschäftsmoral exekutieren, sondern mit einer persönlichen Ethik die Ökonomie des eigenen Unternehmens zu orientieren in der Lage sind. Sie bewirken, dass Menschen, aber auch soziale Systeme, wie es ein Unternehmen ist, nicht ausschließlich zu einer Funktion des Marktes werden. Worin be-**

**steht für Sie eine solche persönliche Ethik, was halten Sie für entscheidend bei einer tragfähigen Unternehmensmoral und ihrer Umsetzung?**

**Höhler:** Unternehmensmoral unterscheidet sich nicht von Alltagsmoral. Ihre Pfeiler sind:

**Vernunft**, und zwar nach dem Motto „abwägen – urteilen – entscheiden“. Man sollte nur entscheiden, was man begreift. Dafür braucht man oft Ratgeber. Umsicht, Vorsicht und Einsicht entstehen nur im Team.

**Gerechtigkeit:** Jedem das Seine geben, Freiheit der Meinungsäußerung gewähren. Das Zusammenspiel von Einzelwohl, Gruppenwohl, Gemeinwohl nicht zerstören.

**Mut:** Der schmale Grad zwischen Tollkühnheit und Feigheit. Zivilcourage, nicht Duckmäuserei. Für die Führung heißt das auch: Mut belohnen!

**Maßhalten:** Nicht mehr erreichen wollen, als die eigenen Mittel, Menschen und Kenntnisse zulassen. Die Ziele so wählen, dass nicht der Raubbau an Mitteln und Kräften das Prinzip ist, sondern größere Ziele morgen erreichbar werden. Mit allen Ressourcen des Unternehmens so umgehen, dass die Verantwortung vor dem Gemeinwesen nicht missachtet wird.

**Fairness-Report: Die Beratungsarbeit der Fairness-Stiftung für Führungskräfte und Unternehmen, besonders in der Freecall-Hotline 0800-RUFMORD, belegt, dass viel mehr Führungskräfte und Organisationen von unfairen Attacken betroffen sind, als in kleinem Kreis oder gar öffentlich zugegeben wird.**

**Worauf führen Sie die Tabuisierung der Unfairness und deren Folgen zurück?**

**Höhler:** Weil jeder, der solche Tiefschläge erleidet, sich dafür schämt. Man will nicht gern Opfer sein, weil man Unterlegenheit zugeben muss, wenn man diese Opfergeschichte erzählt. Dass diese Unterlegenheit keine Schande, sondern oft ein Zeichen überlegener Grundsätze ist, muss dem Verletzten und Entmutigten erst erklärt werden. Verschärfend wirkt die Siegerkultur, in der wir leben: Wer sich nicht durchsetzt, gleichviel mit welchen Mitteln, gilt als Versager. Wer bei Regelübertretungen nicht erwischt wird, kann als Held gefeiert werden. Wer zu rechtschaffen war, um ganz nach vorn zu kommen, der erntet Geringachtung. Dazu ist vor allem ein Merksatz wichtig: Halte Dich nie bei Menschen auf,

die Deine Leistung nicht schätzen. Halte Dich nie bei Menschen auf, die Du selbst nicht schätzen kannst. Sie werden auch Dich nicht schätzen. Verlasse jedes Spielfeld, wo die Regelverletzung Beifall findet. Du wirst dort immer unterliegen!

**Fairness-Report: Offenbar sind Manager bereit, einen hohen Preis für ihre Spitzenstellung zu bezahlen: Verlust privater Lebensqualität, Einschränkung außerberuflicher sozialer Kontakte, Mangel an freier Zeiteinteilung und vorurteilsfreiem Denken. Dazu kommt oft noch eine jahrelange massive Belastung, die im Fall stark negativer Attacken zu seelischen Verletzungen führen kann, die sich oft erst Jahre nach dem Job schmerzlich auswirken. Warum sind Manager bereit, für ihre Spitzenstellung einen so hohen Preis zu zahlen?**

**Höhler:** Weil ihnen der Aufstieg nach ganz oben diese Opfer über Jahre nicht bewusst werden lässt. Der Stellenwert einer Spitzenkarriere ist für viele Männer sehr hoch. Sie wollen sich erproben, Grenzen überschreiten, Schmerz verachten, experimentieren wie weit es geht, alle Konkurrenten hinter sich lassen. Dieses Geschehen hält sie, zusammen mit den anderen, die da klettern, so in Atem, dass Rauschdrogen im Gehirn den Leidensdruck wegzensieren. Alles auf eine Karte setzen, das ist eine männliche Fähigkeit, die auch zu großen Entdeckungen und Erfindungen befähigt, der ‚Tunnelblick‘, wie die Forschung sagt, blendet derweil alles aus, was negative Gefühle erwecken könnte. Darum ist es gut, wenn mehr und mehr Frauen in die Teams kommen: Ihr weitgestreuter Blick relativiert vieles, was dem Mann unverzichtbar erscheint. Frauen stoppen rauschhaft einseitige Entscheidungen von Männergruppen, und so soll die Kooperation wohl eigentlich sein.

**Fairness-Report: Und welche notwendigen Abhilfe sehen Sie?**

**Höhler:** Die Menschen besser mischen!

*Das Gespräch führte Dr. Norbert Copray, Direktor der Fairness-Stiftung und Herausgeber des Fairness-Reports.*

## Aus dem „Glossar der Unfairness“

# Die „Waffen“ der unfairen Attacken

**Gerüchte:** Gerüchte sind plausibel erscheinende Behauptungen oder überraschende Geschichten über eine Person oder Organisation, deren Urheber meist nicht (mehr) festzustellen ist. Bezeichnend ist aber, dass sich diejenigen erkennen lassen, die an der Verbreitung eines Gerüchts mitwirken. Wenn ein Gerücht negativ ist, kann es den juristischen Tatbestand der üblen Nachrede, der Beleidigung und des Rufmords erfüllen. Auch anfänglich positiv klingende Gerüchte („es ist viel Geld vorhanden“) können sich als destruktive Mitteilungen entpuppen – entscheidend sind Kontext und Zielrichtung.

**Psychoziale Sicht:** Im Wort „Gerüchte“ steckt das Wort „Geruch“, im Sinne, dass der Ruf einer Person oder Organisation einen gewissen Beigeschmack bekommt, eine Art ‚Geschmäcke‘. Da unsere Selbstwahrnehmung stark von der Fremdwahrnehmung beeinflusst wird und viele Menschen aufgrund eines geringen Selbstwertgefühls leicht zu verunsichern sind, können Gerüchte zu einer Minderung des Selbstwertgefühls und zu einer kritischeren Selbsteinschätzung führen, die die Leistungskraft und Gesundheit mindern.

**Systemische Sicht:** Was jemand über sich denkt, ist meistens auch davon abhängig, was andere über einen und zu einem sagen. Gerüchte dokumentieren bei vielen Menschen die Abhängigkeit von sozialer Anerkennung, was sie erpressbar macht. Gerüchte über Gruppen und Organisationen führen letztlich zur verschärften Grenzziehung zwischen ‚drinnen‘ und ‚draußen‘, bis das Umfeld der Organisation als Gegner- und Feindschaft, die Organisation als Trutzburg behauptet oder als Insel verklärt wird – mit den sektiererischen Folgen für die Insider.

**Üble Nachrede:** Sie liegt vor, wenn jemand in Bezug auf einen anderen eine Tatsache oder mehrere Tatsachen behauptet oder verbreitet, die nachweislich nicht wahr sind und welche den anderen verächtlich machen oder öffentlich herabsetzen. Die üble Nachrede ist erheblich konkreter, aggressiver und ehrenrühriger als das Gerücht.

**Psychoziale Sicht:** Ehe jemandem auffällt, dass eine üble Nachrede und nicht mehr nur ein übles Gerücht über ihn existiert, sind meist bereits Folgeschäden eingetreten. Entscheidend ist die verächtliche Komponente der üblen Nachrede, weswegen sie meist in Kombination mit in der Gesellschaft zur Stigmatisierung geeigneten „Informationen“ auftritt, z.B. hinsichtlich der

sexuellen Orientierung und Praxis von Menschen, der wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse, aktuell als verwerflich geltender Verhaltens- und Lebensweisen.

**Systemische Sicht:** Ähnlich wie beim Gerücht sind üble Nachreden nicht auf die leichte Schulter zu nehmen. Kommen sie generell häufig innerhalb eines sozialen Systems vor, weisen sie auf Systempathologien insgesamt hin. Nachreden verselbständigen sich leicht und bilden einen Teil der Systemrealität, vielleicht steuern sie sogar wesentliche Prozesse. Üble Nachreden bilden in der Regel ungeschriebene, inoffizielle und ‚heimliche‘ Spielregeln ab, die dem System oder Subsystemen immanent sind.

**Rufmord:** Vor dem Rufmord kommt die Rufschädigung, die darauf abzielt, einen Menschen, eine Gruppe oder Organisation so schwer im Ansehen zu beschädigen, dass dauerhaft ein schlechter Ruf etabliert wird. Der Rufmord zielt auf die völlige Erledigung, auf eine soziale Vernichtung einer Person, Gruppe oder Organisation ab, von der sich die Betroffenen in der Regel nicht wieder richtig erholen können. Gerüchte, Verleumdungen und üble Nachreden gehören dazu, vor allem aber auch Verleumdungen, die zu einer gezielten Attacke von dauerhafter und ‚tödlicher‘ Wirkung für den Ruf und damit für die soziale Integration gestaltet werden.

**Psychoziale Sicht:** Eine Rufschädigung durch die oben genannten Instrumente ist heftig und schwer genug. Sie befördert bereit soziale Desintegration und persönliche Diffusion. Ein Rufmord will den Adressaten aus der sozialen Integration herausbrechen und ins soziale Ausstellen. Eine neuerliche soziale Integration soll verwehrt sein. Die Folge ist darüber hinaus eine schwere Persönlichkeitsverletzung, eine Traumatisierung, die sich in der Folge durch Symptome eines posttraumatischen Belastungssyndroms äußert. Anstelle kontraproduktiver Bewältigungsversuche wie Suchtmittel aller Art, Depression, Suizid oder der Einsatz von Rufmord und anderen Attacken zur eigenen Abwehr ist in aller Regel psychotherapeutischer, ärztlicher und juristischer Beistand wirksam.

Rufschädigung und Rufmord aus einer Organisation heraus zeigt einen asozialen Zustand der Organisation an und sollte schleunigst in Angriff genommen werden, um im Interesse der von der Organisation Abhängigen und Betroffenen für eine Rückkehr zu sozial-positiven Leistungen zu sorgen.

**Systemische Sicht:** Rufschädigung oder Rufmord gegen eine Organisation hat zahlreiche Folgen und Wirkungen, die nur in einer spezifischen Analyse vernünftig einschätzt und bearbeitet werden können. Neben dem Imageschaden sind juristische Aspekte zu bedenken, die durch Maßnahmen bewältigt werden können. Aber auch die Wirkung für die Mitarbeiter und Führungskräfte inklusive des für eine Organisation wichtigen Vertrauens müssen in einer Organisationsentwicklung neu erkundet und erschlossen werden. Rufmord an Einzelnen in einer Organisation ist Symptom für einen auf Vernichtung des Einzelnen gerichteten ‚heimlichen‘ Organisationsplan.

**Intrigen:** Hinterhältige Machenschaften, Kungeleien, die hinter dem Rücken davon Betroffener und auf ihre Kosten stattfinden, sind Intrigen, früher auch Kabale genannt. Intrigieren heißt, gegen jemanden etwas anzuzetteln, was sich für ihn nachteilig auswirken wird, beispielsweise eine Gerüchtelage herzustellen. Zur Intrige gehört die Vernebelungstaktik, damit niemand die Urheber herauszufinden vermag. Intrigen müssen nicht immer zielorientiert sein, sie können auch Ausdruck von sozialer Diffusion sein, die auf diese Weise negativ und kontraproduktiv verschoben und personalisiert wird.

**Psychoziale Sicht:** Intrigen zielen meist auf Einzelne oder Teams ab. Nicht selten gehen bestimmte unfaire Instrumente wie Gerüchte mit Intrigen Hand in Hand, wenn es um Führungskräfte geht, die zu Fall gebracht werden sollen. Je nach Machtposition der Führungskraft muss mehr oder weniger Intrige eingesetzt werden, um negative Prozesse auszulösen. Das Maß der Intrige definiert sich nach dem Umfang der Beteiligten, nach dem Grad der Planung, den das Vorgehen auszeichnet, sowie nach der Art der Verdichtung unterschiedlicher Instrumente und Strukturen von Unfairness. So entsteht mit der Zeit ein „Netz aus Intrigen“, das nur schwer zerrissen werden kann.

**Systemische Sicht:** Intriganten muss jede Organisation verkraften. Das gelingt um so mehr, als die Organisation eine faire Kultur pflegt. Wenn sie für Intrigen anfällig ist oder diese gar fördert, weist dies auf eine deutliche Spaltung der Organisation zwischen den offiziellen und den heimlichen Spielregeln hin, die in der Regel für Unglaubwürdigkeit nach innen und außen sorgt. Wenn gegen Organisationen intrigiert

wird, sind die Urheber meist Konkurrenten oder offizielle Verbündete.

**Schikanen:** Ursprünglich ein absichtlich aufgebautes Hindernis (etwa im Pferde- und Rennsport) hat sich die Schikane zu einer hinterhältigen Bosheit entwickelt, durch die einem Menschen oder einer Organisation das Leben und Arbeiten unnötig erschwert wird. Durch Schikanen werden besondere Problemsituationen geschaffen, die eine Person oder Organisation in schwer lösbare Schwierigkeiten und Widersprüche bringen. ‚Schikanieren‘ entspricht dem Wort ‚Mobbing‘ in seiner ursprünglichen Bedeutung.

**Psychosoziale Sicht:** Schikanen sind so angelegt, dass der Einzelne sehr schnell in Überforderung gerät, sei es, dass er die Lust an einer Arbeit oder Lösung verliert oder die Kräfte nachlassen, die Kompetenzen nicht reichen, die Zeit weg läuft oder notwendige Ressourcen aus der Organisation nicht mehr leicht zugänglich sind. Dazu gehören auch Attacken, die Verwirrung, Unübersichtlichkeit und negative Gefühle erzeugen, so dass die Person dazu neigt, sich so zu verhalten, wie das Gerücht es vorgibt. Insofern sind Schikanen häufig in Kombination mit Gerüchten oder Nachreden anzutreffen, um eine unfaire Attacke komplett zu machen.

**Systemische Sicht:** Schikanen in Organisationen führen zu deutlichen Reibungsverlusten und zu erheblichen betriebswirtschaftlichen Kosten. Eine solche Organisation eiert und ist aus dem Gleichgewicht. Wo Schikanen gegen Personen möglich sind, gibt es ein erhebliches Defizit an Führungskultur und Personalfürsorge, was die Folge organisationaler Verwahrlosung sein kann. Schikanen gegen Organisationen sind die Vorstufe von Sabotagen und können ein ganzes System aus dem Tritt bringen.

**Sabotagen:** Eine Steigerung der Schikanen sind die Sabotagen, denn jetzt geht es um planmäßiges Zerstören, nicht mehr nur ums Stören. Damit soll die Effektivität einer Person oder einer Organisation lahmgelegt werden.

**Psychosoziale Sicht:** Wenn das Stadium der Schikanen überschritten wird, gerät die Person durch Sabotage in ein Feld der Wirkungs- und Ergebnislosigkeit. Unter Umständen ist überhaupt kein sinnvoller Arbeitsvollzug mehr möglich; Führung kann nicht mehr ausgeübt werden.

**Systemische Sicht:** Nicht wenige Organisationen werden durch ihre eigenen Mitarbeiter auf vielfältige Weise lahm gelegt, ohne dass das auffällt, weil die Organisation aus Tradition eher mit sich selbst beschäftigt ist. Sabotagen von außen

müssen juristisch und mit anderen fairen Mitteln bewältigt werden, um sie aufzulösen und die Urheber dingfest zu machen. Sabotage gegen Einzelne in Organisationen dokumentieren ‚absurde Organisationskultur‘, der ‚Frühstücksdirektor‘ ist eine typische höfliche Variante von Sabotage in traditionellen Organisationen.

**Belästigung:** Eine Belästigung besteht in permanenter, aufdringlicher Aggressivität, die von der Störung eigener Freiheitsakte zur Zerstörung freien Handelns führen kann. Speziell die sexuelle Belästigung ist in den letzten Jahren zentrales Thema geworden. Sie attackiert geschlechtsspezifische Aspekte.

**Psychosoziale Sicht:** Im Zentrum steht die sexuelle Belästigung, die einen Menschen aufgrund seines Geschlechts zu diskriminieren oder zu bestimmten Handlungen zu nötigen sucht. Durch Belästigungen sollen Menschen in peinliche und erdrückende Situationen gebracht werden, so dass die Stärke und der Wille einer Person geschwächt oder auf ihre Kosten Befriedigung aus der Überlegenheit gezogen wird.

**Systemische Sicht:** Organisationen, in denen Belästigung und sexuelle Belästigung existieren, befinden sich teilweise nicht im Rahmen der Legalität. Eine Grauzone dieser Art ist Ausdruck unreifen und inkompetenten Führungshandelns. Sind Führungskräfte davon betroffen, ist die Gesamtorganisation in dramatischer Weise sozial desintegrativ.

**Nötigung:** Gewalt und Drohung sind die Subinstrumente, mit denen Nötigung vollzogen wird, um eine Person gegen ihren Willen zu einer bestimmten Handlung zu bringen. Dazu gehören auch alle Erpressungsversuche. Wer achtsam ist, wird bemerken, dass subtile Nötigung oftmals zum ‚verbindlichen‘ Ton gehört, der Seilschaften schafft.

**Psychosoziale Sicht:** Es gibt Formen der Nötigung, die juristisch nicht zu greifen sind, z.B. wenn die Nötigung nicht auf einen rechtswidrigen Zweck abzielt. Schwere, juristisch relevante Nötigung steht entweder im Zusammenhang mit sexuellen Aspekten oder mit dem Missbrauch von Amtsfunktionen. Jemand kann sich genötigt fühlen, ohne dass im juristischen Sinne eine Nötigung vorliegt. In dieser Grauzone vollziehen sich eine Reihe von unfairen Attacken, die mit subtilen Formen der Einschüchterung, der Drohung, der Androhung von unfairen Attacken und Instrumenten (Rufmord) und der Erpressung arbeiten. Niemand sollte in einer solchen Situation auf die Begleitung durch Dritte verzichten, auch nicht aus falschem Stolz oder aus Scham.

**Systemische Sicht:** Einschüchterung, Imponiergehabe, versteckte Androhungen und subtile Erpressungsmethoden gehören in vielen Organisationen zum gängigen Kommunikationsrepertoire. In ihr kann weder der Einzelne mit seinen Kompetenzen noch die Effektivität und Qualität einer Organisation selbst gedeihen. Vielmehr drückt sich darin die Neigung zu einer egalisierenden Organisation aus, in der Individuen und Persönlichkeiten eher unerwünscht sind. Mittels Nötigung stellt die Organisation unter Umständen eben jene Not her, die zu bekämpfen sie selbst vorgibt.

**Missbrauch:** Besonders bekannt wurde der Straftatbestand des sexuellen Missbrauchs. Aber es gibt auch den emotionalen und sozialen Missbrauch, der nicht justitiabel ist.

**Psychosoziale Sicht:** Wenn eine Person zu nicht frei vertraglich vereinbarten und in einem bestimmten Kontext angemessen Arbeiten herangezogen und veranlasst wird, kann es sich bereits um Missbrauch handeln. Emotionaler Missbrauch liegt vor, wenn die Gefühle und der Zustand einer Person ohne deren Kenntnis und Einwilligung zu anderen als offensichtlichen Zwecken benutzt wird. Sozialen Missbrauch bedeutet es, wenn Personen zur Erreichung ungeklärter Zwecke in einer Organisation manipuliert werden. Sexueller Missbrauch liegt vor, wenn Schutzbefohlene zu sexuellen Handlungen an jemand anderem oder an sich selbst veranlasst werden, um sich oder andere zu erregen.

**Systemische Sicht:** Missbrauch in Organisationen ist immer dann gegeben, wenn offizielle und inoffizielle Ziele und Zwecke einer Organisation nicht übereinstimmen. Um die Kluft zwischen der Außenansicht und dem Binnenleben zu überbrücken, sind viele Manipulationstechniken nötig, die häufig mit Führungsinstrumenten verwechselt werden. Emotionaler Missbrauch liegt schon dann vor, wenn eine Organisation selbstverständlich davon lebt, dass z.B. ihre Führungskräfte durch Einsatz persönlicher Emotionen und der emotionaler Verpflichtung anderer ‚den Laden am Laufen halten‘, weil ansonsten andere Motivationsquellen wie Honorar, Gehalt, Fortbildung, Anerkennung usw. fehlen (vor allem bei Organisationen mit hohem Anteil an ehrenamtlichen Mitarbeitern). Sozialer Missbrauch entsteht, wenn die Kontakt- und Soziallage von Mitarbeitern in totaler Weise für die Stabilisierungs- und Erweiterungszwecke der Organisation ver- und gebraucht werden. Sexueller Missbrauch setzt schon ein, wenn das gesellschaftliche Ansehen eines Geschlechts zwar für die Zwecke der Organisation gebraucht, aber ihr die Führungspositionen eher verwehrt werden.

Kennzeichnungspflicht für Manipulationen

# Über Morphing, Warming und Faking

Dr. Matthias Prinz, Rechtsanwalt in Hamburg und Professor für Medienrecht an der FU Berlin



**Bei der morgendlichen Frühstückslektüre traf es die Queen wie ein Blitz: Erst küsste Di den britischen Fußballstar Paul Gascoigne, kurz danach ihren angeblichen Lover Will Carling – freilich nur auf dem Foto. Die Bilder kamen Betrachtern merkwürdig bekannt vor, trug Diana doch ihr Hochzeitskleid und die beiden Herren viele schmutzige Orden. Der Fußballstar und Carling waren in die Hochzeitfotos hineinmontiert worden. Der britische Werberat schloss sich der Entrüstung der Queen an und verurteilte die Fotomontagen – nicht etwa wegen Täuschung, sondern weil Anspielungen auf die königliche Familie in der Werbung nicht zulässig sind.**

Die Grenzen zwischen Schein und Wirklichkeit verwischen zunehmend, auch im Fernsehen. Bei der Premiere des ARD-Nachtmagazins am 9. Juni 1995 stand Moderator Claus Erich Boetzkes mit dem Rücken vor einer schlicht blauen Projektionsfläche. Den Zuschauern zauberte der Großcomputer hierzu ständig neue Bühnenbilder, die den optischen Background von Wickert, Wieben und Kollegen weit in den Schatten stellte. Einige Zeit zuvor hatte sich schon die private Gameshow Hugo aus einem virtuellen Studio gemeldet, in dem nur noch die Moderatorin echt war.

Auch im Kino konnte man sich inzwischen von den unendlichen Möglichkeiten der elektronischen Bildbearbeitung überzeugen: „Forrest Gump“ schüttelte John F. Kennedy die Hand und der Kopf des Schauspielers Jim Carrey wurde als „Die Maske“ Pixel für Pixel in den Computer eingelesen. Ergebnis der digitalen Mutation: Carrey konnte seine Augen aus den Höhlen springen lassen, eine meterlange Zunge ausrollen und ein ganzes Bündel Dynamitstangen verschlucken. Dürfen wir unseren Augen überhaupt noch trauen?

Die Presse ist der Wahrheit verpflichtet. Nur so erfüllt sie ihren verfassungsrechtlichen Auftrag, die nötigen Tatsachen zur Meinungsbildung der Leser zu liefern. Sie kann sich nur dann erfolgreich auf ihr Grundrecht der „Pressefreiheit“ berufen, wenn sie ohne Manipulationen berichtet. Presserechtliche Probleme treten beispielsweise dann auf, wenn aus Morphing und War-

ping Faking wird. Fakes (engl. für Fälschungen) verletzen immer die Persönlichkeitsrechte der Betroffenen, da niemand Lügen über sich verbreiten lassen muss, auch nicht durch Bilder. Kommt dies trotzdem vor, kann das Opfer aufgrund der Verletzung seines Persönlichkeitsrechts und des Rechts am eigenen Bild eine ganze Palette presserechtlicher Schutzansprüche geltend machen, vom Verbot der zukünftigen Verbreitung (Unterlassungsanspruch) bis zum Schmerzensgeld.

Angesichts der technischen Möglichkeiten darf man den filmenden Märchenonkel Michael Born zu Recht als „vermutlich letzten vordigitalen Handwerker seiner Innung“ (taz) bezeichnen. Von angeblichen Katzen- und Kängurumorden skrupelloser Tierfleischhändler bis zu heimlichen Treffen des Ku-Klux-Klan in Deutschland – alles hat Born in Szene gesetzt.

Die Staatsanwaltschaft Koblenz, die Anklage gegen Born erhob, sieht dessen Straftat nicht allein darin, dass der Journalist in mindestens 21 Fällen nachgestellte TV-Berichte produziert haben soll. Sie hält ihn für einen einfachen Betrüger, weil er die getürkten Berichte als authentische Reportagen für insgesamt rund 350.000 Mark verkauft haben soll. Weitere Anklagepunkte: Volksverhetzung, die Vortäuschung von Straftaten und Verstöße gegen das Tierschutzgesetz.

Die Produktion von Fakes ist per se nicht strafbar. Im Fall Born lag der Fall vielmehr so, dass die gelieferte „Ware“ nicht den angeblich versprochenen Wahrheitsgehalt aufwies. Es liegt also kein presserechtlicher Präzedenzfall vor. Wenn der Computer der Münchner Abendzeitung aus Steffi Graf eine Claudia Schiffer macht oder Marilyn Monroe im Kräuterbutter-Werbespot mit deren Erfinder Meggle flirtet, dann ist dies unbedenklich, weil der Betrachter die Ma-

nipulation erkennen kann. Das gefälschte Bild hat einen so unrealen Inhalt, dass kein Leser oder Zuschauer auf die Idee käme, hier werde die Wirklichkeit abgebildet. Wenn jedoch aus eilig zusammengesuchten Kinderfotos ein Beweisbild über den angeblich florierenden Kinderhandel in Budapest gebastelt wird, dann bleibt die pressemäßige Sorgfaltspflicht auf der Strecke. Sie bestimmt, dass Nachrichten mit der gebotenen Sorgfalt auf Inhalt, Herkunft und Wahrheit abzuklopfen sind. Zu den Nachrichten zählen dabei auch Fotos, da der Leser auch ihnen Informationen über Tatsachen entnimmt. Aus der Verpflichtung zu sorgfältigster Überprüfung ergibt sich im logischen Schluss das Verbot, Fotos selbst durch digitale Bearbeitung zu verfälschen.

Die Gerichte hatten bisher keine Gelegenheit, sich grundsätzlich mit der neuen Generation digitaler Fakes zu befassen. Orientierung bietet aber die Rechtsprechung zu Fotomontagen: Richtigerweise werden diese als visuelle Lügen eingestuft, zumindest, wenn der „verständige Durchschnittsleser und -zuschauer“ die Fälschung nicht erkennen kann. Anders als beim geschriebenen Wort wird der Betrachter die eigene Wahrnehmung regelmäßig für die Wahrheit halten – er hat es ja schließlich mit eigenen Augen gesehen.

Richtlinie 2.2. des Pressekodex schreibt dazu vor, dass insbesondere bei Fotos, die vom flüchtigen Leser als dokumentarische Abbildungen aufgefasst werden können, eine Klarstellung geboten ist. Daher sind Ersatz- oder Behelfsillustrationen (gleiches Motiv bei anderer Gelegenheit, anderes Motiv bei gleicher Gelegenheit), symbolische Illustrationen (nachgestellte Szenen, künstlich visualisierte Vorgänge), Fotomontagen und sonstige Veränderungen deutlich wahrnehmbar in der Bildlegende bzw. im Bezugstext als solche kenntlich zu machen. Dies wird auch für digitale Bearbeitungen und die synthetische „virtual reality“ gelten müssen.

Nur so können beim Leser Missverständnisse über den Wahrheitsgehalt der Bilder vermieden werden und die Presse ihre Pflicht zur wahrheitsgemäßen Berichterstattung erfüllen.

### i

#### Morphing

Verwandlung eines (Bewegt-)Bildes in ein anderes. Aus dem Gesicht von Clinton wird z.B. das von Bush.

#### Warping

Verzerrung von (Bewegt-)Bildern. Mit diesem Trick ließe sich z.B. eine sichtbar schwangere Claudia Schiffer erzeugen.

Interview mit Prof. Dr. Winfried Panse

# Topmanager zwischen Mikro- und Makroängsten

Die Angst von Beschäftigten vor ihren Vorgesetzten, vor Entlassung und Arbeitslosigkeit wurde umfassend erforscht und beschrieben. Nicht so jedoch in den Chefetagen: Hier ist Angst ein Tabuthema. Der Diplomkaufmann und Soziologe Professor Winfried Panse von der Fachhochschule Köln hat in den letzten zehn Jahren über 2.000 Arbeitnehmer befragt und dabei festgestellt: Der falsche Umgang von Vorgesetzten mit ihren eigenen Ängsten hat fatale Folgen und verursacht enorme Kosten.



## Fairness-Report: Herr Professor Panse, was für Ängste quälen Führungskräfte?

Panse: Es sind hauptsächlich Verlustängste, vor allem davor, in der Folge von Lean Management oder Fusionen den Arbeitsplatz zu verlieren oder mit einem weniger wichtigen Arbeitsplatz vorlieb nehmen zu müssen. Während sich Führungskräfte früher in ihrer Tätigkeit relativ sicher fühlen konnten, werden sie heute immer mehr durch diese Veränderungsprozesse verunsichert, besonders im mittleren und oberen Management.

## Fairness-Report: Und diese Entwicklung nimmt zu?

Panse: Ja. Schließlich haben im Augenblick die Global Player die Oberhand. Und für den Global Player ist nur wichtig, wie das

Unternehmen an der Börse platziert ist. Das Personal ist nicht mehr Mittelpunkt, sondern Mittel. Das schürt die Angst. Global Player zu sein heißt ja: Ich spiele mit Menschen. Für mich klingt dieser Begriff deshalb auch nach einer modernen Form von ‚Sklavenhandel‘.

## Fairness-Report: Können die flachen Hierarchien moderner Unternehmen diese Angst weiter schüren?

Panse: Ja, denn jeder Mensch möchte etwas erreichen. Früher konnte man über die Hierarchieebenen aufsteigen. In den flachen Hierarchien geht das nicht mehr. Man darf nicht vergessen, dass alle kreativen Leistungen wie Dichtung, Literatur oder Musik nicht in Teamarbeit entstanden. Der Kreative braucht ein Team, das ihm zur-

beitet. Man darf also die Einzelarbeit nicht unterschätzen. Im Moment wird die Individualität jedoch sehr stark vernachlässigt. Und das macht Angst.

## Fairness-Report: Kann es ein realistisches Ziel sein, ein völlig angstfreies Unternehmen zu schaffen?

Panse: Nein, bestimmte Ängste, die sogenannten Mikroängste, können die Produktivität steigern und sind deshalb sehr wohl erwünscht. Die Mikroangst ist die Angst, die ich selbst überwinden kann – und die gehört zur Führungskraft. Ich erreiche Erfolge und Ergebnisse nur, indem ich mutig bin und bestimmte Angstsituationen überwinde, weil ich mich für das Gelingen persönlich verantwortlich fühle. Die Makroangst bringt einen dagegen in einen Ohn-

machtszustand: Man ist für die Ursache nicht verantwortlich und kann sie auch nicht beeinflussen, wie zum Beispiel bei einer anstehenden Firmenfusion.

#### **Fairness-Report: Wie reagieren Führungskräfte auf Makroängste?**

Panse: Entweder verkriecht sich die Führungskraft – im wahrsten Sinne des Wortes – indem sie sich hinter dem Computer versteckt, die Zimmertür zumacht und Gesprächen aus dem Weg geht. Das sind Anzeichen für ein passives Angstabwehrverhalten – mit einer entsprechenden Leistungsreduzierung. Eine andere Reaktion ist der aktive Angriff – wie ein bissiger Hund: Der Chef schreit, tobt. Er versucht, Macht gegenüber seinen Mitarbeitern zu demonstrieren.

#### **Fairness-Report: Haben Frauen in Führungspositionen andere Ängste als Männer?**

Panse: Männer haben mehr Angst, Wertschätzung über Macht und Prestige zu verlieren. Frauen fürchten dagegen, persönlich nicht mehr anerkannt zu sein. Das ist auch der Grund, warum so wenig Frauen in Chefetagen zu finden sind.

#### **Fairness-Report: Sie schätzen die Angst-Verluste der deutschen Wirtschaft auf 100 Milliarden Mark pro Jahr. Wie kommen Sie auf diese Zahl?**

Panse: Diese Zahl ist sogar vorsichtig kalkuliert. Wenn Menschen Angstverhalten zeigen, sinkt die Leistung. Sehr häufig gehen sie in die innere Kündigung. Schätzungsweise leben 50 Prozent der deutschen Führungskräfte in innerer Kündigung, das heißt sie konzentrieren sich auf Routinearbeiten und sind nicht kreativ. Dazu kommt schnell Alkohol- und Psychopharmakamissbrauch, die Zahl der Fehltag steigt.

#### **Fairness-Report: Wie können Unternehmer die produktivitätshemmenden Makroängste lokalisieren?**

Panse: Wir haben den „Durchschnittlichen Persönlichen Angstwert“, kurz DPA, entwickelt, der einfach, mit Hilfe einiger Fragen ermittelt werden kann. Mit Hilfe der DPA-Kennziffer kann man die Abteilungen beobachten und feststellen, in welcher Mikroängste aufgebaut werden sollten – weil die Beschäftigten zu träge sind – und in

welcher man Sicherheit geben sollte, sprich Makroängste abbauen sollte, damit Mitarbeiter wieder kreativ arbeiten können. Über den DPA kann man die Emotionen sichtbar machen und damit ökonomisch kalkulieren sowie seitens der Personalabteilung gegensteuern.

#### **Fairness-Report: Was können Personalabteilungen und Geschäftsleitungen tun, um Makroängste bei ihren Führungskräften zu vermeiden?**

Panse: Gerade komme ich von einem Seminar, bei dem die Top-ebene beklagte, dass sie Prügel kriegt, wenn sie ihre Meinung sagt. Das Seminar führte zu einem Commitment: Die Geschäftsführung versprach: „Keine Repressalien bei kritischer Meinungsäußerung“. Die Top-ebene sicherte daraufhin zu, ihre Meinung differenziert zu äußern. Damit wurde ein angstfreies Fundament für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen.

#### **Fairness-Report: Warum wird über das Thema Angst so wenig diskutiert?**

Panse: Angst ist ein Tabuthema. Häufig wechselt man Angst mit Feigheit, zu Unrecht, weil Angst etwas mit dem Mut zu tun hat, Missstände zu erkennen und überwinden zu wollen. Angstmanagement heißt, der Angst zu begegnen und kreativ damit umzugehen – ohne den negativen Anklang. Für mich ist Angstmanagement Teil des Emotionsmanagements, und das wiederum ist Motivationsmanagement, Kommunikationsmanagement und letztlich Unternehmensführung!

#### **Fairness-Report: Wovor haben Sie selbst am meisten Angst bei Ihrer Arbeit?**

Panse: Dass man mir meine Freiheit nehmen könnte, diese Forschungen durchzuführen.

#### **Fairness-Report: Und wie gehen Sie mit Ihrer Angst um?**

Panse: Ich fühle mich meinen Studenten gegenüber selbst und höchst persönlich verantwortlich. Und das nimmt Ängste weg.



Das Interview führte Carola Kleinschmidt, freie Journalistin in Hamburg, Tel. 040-39907635, E-Mail: kleinschmidt@yahoo.com

#### **Kostenfaktor Angst**

Winfried Panse hat zusammen mit dem Diplom-Betriebswirt Wolfgang Stegmann das Buch „Kostenfaktor Angst“ veröffentlicht (Verlag Moderne Industrie, ISBN 3 478 35430 7). Es beleuchtet anhand von Untersuchungen und konkreten Beispielen die Ursachen und Auswirkungen von Angst in Unternehmen. Außerdem liefert das Buch eine Anleitung zum „Angstmanagement“ und zu einem personalisierten Führungsstil, der Emotionen berücksichtigt. Auch wenn der Schwerpunkt des Buches auf den Ängsten der Mitarbeiter liegt, finden Führungskräfte viele Anregungen und Tipps für den sinnvollen Umgang mit ihren eigenen Ängsten.

# Wie das Geschlecht zum Vorwand unfaire Attacken wird

**B**ianca Müller wurde als Hermaphrodit, das heißt mit beiden Geschlechtsmerkmalen geboren. Sie lebte bis 1992 unter dem Namen Sven Müller. Mit 38 Jahren – nach einem Grenzgang auf Leben und Tod – entschied sie sich für eine Wiederherstellungsoperation zur Frau. Doch dann erlebte sie, was es heißt, nicht in die eingeschriebenen Gedächtnisbilder von Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzten zu passen. Seitdem wurde sie ausgegrenzt, beleidigt, diffamiert, nicht befördert und zeitweise bis an die Grenze von Selbstmord getrieben.

Aufgrund ihrer eigenen grausamen Erfahrungen mit Mobbing und Bossing engagiert sie sich seit Jahren für Mobbingopfer bei der Polizei, spricht das Tabuthema Ausländerfeindlichkeit bei der Polizei an und ist Vorbild für viele Tausend intersexuelle Menschen (Menschen, die mit beiden Geschlechtsmerkmalen auf die Welt kommen) in der Bundesrepublik Deutschland.

Sie lebt heute in Berlin, arbeitet als Kriminalhauptkommissarin auf der Straße und verfolgt Morde, Brände, Einbrüche u.a.m. Die Übernahme einer Führungsposition wird trotz hervorragender Beurteilungen durch die Polizeiführung konsequent verhindert.

Der Polizeipräsident Hagen Saberschinski hatte Sven damals seine Unterstützung zugesagt. Mit Zustimmung des Polizeipräsidenten meldete sich Sven für längere Zeit krank und reiste mit einer Kostenübernahmeerklärung der Krankenkasse nach London. Die Operation verlief erfolgreich. Endlich stimmte sie mit sich überein. Innen und außen waren nicht mehr getrennt. Sven Müller kehrte als Bianca Müller nach Deutschland zurück. Sie erhielt eine neue Geburtsurkunde, einen neuen Führerschein

und einen neuen Personalausweis, welche ihr Frausein rechtmäßig dokumentierte. Nach ihrer Rückkehr schrieb Bianca Müller einen Brief an ihre KollegInnen. In diesem schilderte sie ihre persönliche Entwicklungsgeschichte und die Gründe für die geschlechtsanpassende Operation, um die KollegInnen auf ihr Kommen vorzubereiten.



## Doch wie reagierte die Umwelt auf ihren Brief und die äußere Veränderung zur Frau?

Ihre Offenheit wurden mit kalten Duschen und Grausamkeiten beantwortet. Ihr Brief wurde zur Sensationsmeldung und zum Anlass für obszöne Anrufe wie: „Ich muss mit dir erst ins Bett gehen, um meinen Kollegen sagen zu können, ob Du wirklich eine Frau bist“. Es folgten Beschwerdebriefe an die Polizeiführung wegen „Störung des Betriebsfriedens“ und Vergleiche mit der Tierwelt. Die unmittelbaren Vorgesetzten richteten sich ganz „mutig“ nach der Mehrheitsmeinung aus und der Polizeipräsident, der ihr seine Unterstützung zugesagt hatte, ließ sie fallen, als an ihrer alten Arbeitsstelle Schwierigkeiten auftraten. Der Personalrat folgte seinem Beispiel.

Die Lage spitzte sich sogar soweit zu, dass sich ein breiter Widerstand gegen sie for-

mierte und der Polizeipräsident sie an eine andere Dienststelle versetzte. Die Schikanen hörten damit jedoch nicht auf. In der neuen Dienststelle musste sie bei Null anfangen. Frau Müller bekam keine Führungsaufgabe mehr und musste unter dem Niveau einer Sachbearbeiterin arbeiten. Der Teamführer bezeichnete ihr Äußeres als „nuttig“.

Wenn sie den Aufenthaltsraum betrat, gingen die anderen raus. Einer ihrer Chefs sagte zu ihr: „Spann ein und schreib deine Kündigung!“ Die Liste der Pöbeleien und Diskriminierungen ließe sich noch beliebig fortsetzen. Das Ganze gipfelte darin, dass man ihr die Dienstwaffe wegnehmen und sie als paranoid in die Karl-Bonhoeffer-Nervenklinik einliefern wollte. Doch Bianca Müller wurde auch mit dieser Attacke fertig. Sie zückte die Bescheinigung eines Amtsarztes für Psychiatrie, die bestätigte, dass sie vollkommen normal und einsatzfähig sei und entging so der psychiatrischen Untersuchung. Das schaurige Szenario war damit aber noch lange nicht zu Ende. Man wollte sie sabotieren, d.h. zerstören.

Angesichts massiver Ablehnung von allen Seiten wurde sie krank und Selbstmordgedanken tauchten immer wieder auf. In diesem Hin und Her zwischen Lebens- und Todessehnsucht entschied sie sich erneut für das Leben. Sie entschloss sich zur Flucht nach vorn, nahm nun für sich ihre Rechte in Anspruch und brachte die Machenschaften ans Licht der Öffentlichkeit.

Sie zeigte ihren Schichtführer wegen übler Nachrede, Verleumdung, Beleidigung und Nötigung an. Den regierenden Bürgermeister befasste sie persönlich mit ihren Diskriminierungserfahrungen und bat um Abhilfe. Vor dem Berliner Verfassungsgericht klagte sie wegen Verletzung der Menschenwürde. Durch Beschlüsse des Verwaltungs-

gerichts zwang sie den Polizeipräsidenten zur Korrektur ihrer Beurteilung und zur erneuten Entscheidung über ihre Rückversetzung.

Die Zeitungsberichte über ihre juristischen Erfolge und ihre Fernsehauftritte bewirkten Aufsehen. Ihre Rechnung war aufgegangen. Tatsächlich veränderte sich durch ihr offensives und öffentliches Vorgehen etwas bei ihren Kollegen und Kolleginnen. Sie begannen ihr Achtung entgegenzubringen und sie konnte nun in normaler Atmosphäre arbeiten. Die Basis fing an sie zu respektieren.

#### Was wird uns durch diese Geschichte sichtbar?

- ☺ Sie berührt das in der Öffentlichkeit nahezu unbekanntes Thema von jährlich tausend intersexuell geborenen Menschen und deren Schicksal.
- ☺ Sie benennt das System der unfairen Attacken bei der Polizei und seine grausamen Folgen.
- ☺ Sie beschreibt den derben und verrohten Umgang von Männern mit Sexualität am Arbeitsplatz.
- ☺ Sie zeigt was passiert, wenn Menschen aus Rollen und vorgestellten Bildern aussteigen und Tabuthemen berührt werden. Es wird lebensgefährlich!
- ☺ Sie offenbart die brutalen psychologisch-organisationalen Mobbing-Mechanismen in Bianca Müllers Arbeitsgruppe bis in die Führungsspitze hinein.

- ☺ Sie zeigt beispielhaft, wo diese Gesellschaft bezüglich ihrer Toleranz, Konfliktfähigkeit und dem Umgang mit „dem Fremden“ steht.

Die Tatsache, dass Frau Müller bis heute keine Rehabilitierung erfahren hat, macht deutlich, dass der Brisanz des Themas immer noch nicht wirklich Rechnung getragen wird.

#### Was hätte man anders machen können?

Die Rückkehr von Frau Müller in den Dienst und ihre Integration hätten durch die Vorgesetzten vorbereitet werden können. Die persönliche Präsenz von Vorgesetzten zum erneuten Dienstbeginn verbunden mit der ehrlichen Darlegung des Sachverhaltes und der Bitte um Verständnis hätten die Situation entschärft. Die KollegInnen hätten dadurch andere Identifikationsmöglichkeiten gehabt und ihre Verunsicherung anders bewältigen können. Eine gut formulierte Dienstanweisung hätte die Situation auch noch rechtlich untermauert.

Doch den verantwortlichen Führungskräften fehlte sowohl eine angemessene Einschätzung der Schwierigkeiten, die die Rückkehr von Bianca Müller auslösen könnten, als auch Wissen und Stehvermögen, um auf die auftretenden Konfliktsituationen angemessen zu reagieren.

Die Geschichte von Bianca Müller macht deutlich, dass noch viel Fortbildungsbedarf in Sachen Konfliktmanagement besteht und hier vor allem die Führungsebene gefordert ist.

(Eine ausführliche Darstellung der Fallgeschichte sowie ein Interview mit Frau Bianca Müller finden Sie im Internet unter [www.fairness-stiftung.de/Unfairness\\_gegen\\_Promis.htm](http://www.fairness-stiftung.de/Unfairness_gegen_Promis.htm))

*Andrea Auth, Diplompsychologin,  
Diplom-Finanzwirtin, Assistentin  
des Direktors 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 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

# Das Kuratorium der Fairness-Stiftung

#### Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck

Prof. Dr. rer. pol., geb. 1948 in Wertingen; Studium der Elektrotechnik in Augsburg; bis 1972 Elektroingenieur bei der Fa. Siemens, Augsburg. Danach Studium der Philosophie und Volkswirtschaftslehre an der Universität München. 1981 Promotion über techni-



schen Wandel. Bis 1988 Akademischer Rat an der Universität München. Zwischen 1988 und 1992 wissenschaftlicher Referent beim Ifo-Institut und Geschäftsführer der Gesellschaft für Medienmarketing (München). Seit 1992 Professor für Volkswirtschaftslehre, Statistik und Kreativitätstechniken an der

Fachhochschule in Würzburg und der Hochschule für Politik in München.

Regelmäßig Vorlesungen, Vorträge und Seminare über Ethik, Wirtschaft, Philosophie, Kreativität und neue Medien. Publikationen u.a. Entscheidung zur Kreativität (1995/99); Der Spielraum der Leerheit (1995); Erfolgsfaktor Kreativität (1996); Die fragwürdigen Grundlagen der Ökonomie (1998/2000); Mut zur eigenen Kreativität (2000); ferner zahlreiche Aufsätze zur Philosophie, Ethik, Ökonomie, Soziologie und Kreativitätsforschung in Zeitschriften und wissenschaftlichen Sammelbänden.

## Ist da die Hotline der Fairness-Stiftung?

**Unter 0800-RUFMORD können Sie täglich ab 17 Uhr (Mo.-Fr. bis 21 Uhr, Sa. bis 19 Uhr) unentgeltlich und auf Wunsch anonym Beratung erhalten, wenn Sie sich als Führungskraft unfair attackiert sehen oder Ihre gesamte Organisation unfairen Angriffen ausgesetzt ist. Mehr als 1600 Führungskräfte und Organisationen nehmen jährlich diese Beratung in Anspruch. Tendenz steigend. Damit Sie wissen, womit Sie es bei der Freecall-Hotline zu tun haben, stellen wir Ihnen wichtige Aspekte der Beratungsarbeit aus der Beratungskonzeption der Fairness-Stiftung vor.**

### Grundsätze

Prinzipielles Ziel der Beratung ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Es geht um Ihre Fähigkeit, unfairen Attacken auf faire Weise wirkungsvoll entgegen zu treten. Es geht um die Frage, wie Sie Ihre Situation, ohne sich ins Unrecht zu setzen, unter möglichst für Sie günstigen Bedingungen angehen können.

Das Erleben unfairen Attacken ist oftmals mit traumatisierenden Belastungssituationen verbunden. Die Beratung hat daher auch das Ziel, Hinweise zur Entspannung sowie zur Stress- und Belastungsbewältigung zu geben.

Wenn die von Ihnen geschilderte Problematik außerhalb der Zuständigkeit der Fairness-Stiftung liegt, kann die Vermittlung hilfreicher Adressen das Ziel der Hilfe zur Selbsthilfe unserer Beratung erfüllen.

### Ansatz

Unsere Kompetenz liegt in der Aufbereitung, Klärung und Strukturierung komplexer Sachverhalte in Zusammenarbeit mit Ihnen. Wir haben dabei die Verhältnismäßigkeit Ihrer Persönlichkeit, Ihrer Selbstansprüche sowie Ihrer Fremderwartungen im

Blick. Unsere weiterführende Aufgabe sehen wir in der Orientierung, der Selektion und Priorisierung von Möglichkeiten sowie in der Anregung von Maßnahmen und der Motivation zu konkreten Schritten, Lösungs- und Handlungsperspektiven. Wir verfolgen nicht das Ziel, Sie auf eine bestimmte, vielleicht schon zuvor festgelegte Lösung hin zu orientieren oder ungefragt Rat zu erteilen. Wir wollen Ihnen vielmehr eine angemessene Hilfe zur Selbsthilfe geben und so gewährleisten, dass Sie durch unsere Beratung zu Eigeninitiative und Handlungsfähigkeit angeregt werden.

### Informationsbasis

Wir überlassen es Ihnen, abzuschätzen, ob und inwieweit die Beratung an der Hotline ausreichend ist, mehrmals stattfinden sollte, in eine andere Form der Beratung (Fax, Brief, Direktgespräch) oder in kostenpflichtige Beratung durch Ärzte, Therapeuten oder Anwälte übergehen sollte. Wir leisten dabei insofern Hilfestellung, indem wir feststellen, ob Sie eine solche Einschätzung

im Blick haben und weisen Sie gegebenenfalls darauf hin.

Als Anrufende bleiben Sie stets verantwortlich für die Korrektheit der von Ihnen übermittelten Informationen und Interpretationen, auf die hin wir aktiv werden und den Beratungsprozess gestalten. Sie selbst bestimmen den Grad der Ehrlichkeit Ihrer Darstellung des Sachverhalts.

### Spezialisiert auf Führungskräfte

Wir berücksichtigen in unserer Beratung das besondere Profil, das Sie als Führungskraft auszeichnet. Nicht selten befinden Sie sich in einer Sandwich-Position und sind häufig den Ansprüchen verschiedener Stakeholder ausgesetzt. Aber auch als Geschäftsführer, Vorstand, selbstständig oder ehrenamtlich tätige Spitzenkraft haben Sie eine besondere Position inne, die spezifischer Beratung bedarf.

Aufgrund Ihrer exponierten Stellung benötigen Sie eine Form der Beratung und der Ansprache, die äußerst diskret und mit dem Ziel verfährt, Ihre Reputation und Führungskompetenz zu erhalten und wirklich Klarheit und Handlungsperspektiven zu gewinnen. Aufgrund der häufig komplexen Gesamtsituation unfairen Attacken auf Führungskräfte ist eine einfache Reduktion auf eine rein juristische Bewältigung meist weder möglich noch dient eine solche Sichtweise dem Auffinden optimaler Lösungen.

### Grenzen

Die Grenzen der Beratung an der Hotline der Fairness-Stiftung sind erreicht, wenn anwaltliches, staatsanwaltliches, ärztliches oder psychotherapeutisches Handeln nötig und angezeigt ist.

### Qualität

Die Qualität des Beratungsvorgangs wird durch Feedback, durch Reflexion und Nach-

### 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, Telefon 069/78 98 81-44, Telefax -51; E-Mail: abo@fairness-stiftung.de

bereitung der Gespräche durch die einzelnen Berater sowie durch Supervision im Beraterteam gesichert. Die anonyme Dokumentation des Vorgangs schließt die Ergebnissicherung ab.

### Beraterqualifikation

Die Qualifikation der Berater besteht in der Regel in einer beruflichen und einer akademischen Qualifikation. Durch die berufliche Qualifikation über mehrere Jahre haben die Berater tiefen Einblick in die Struktur, den Ablauf, die Eigenart und die Zustände von Unternehmen, Organisationen und Institutionen erhalten, in etlichen Fällen verbunden mit Führungsaufgaben oder unmittelbarer Verantwortung für die Unterstützung des Top-Managements.

Die Berater wurden durch die Geschäftsführung der Fairness-Stiftung in einem mehrstufigen Verfahren sorgfältig ausgewählt. Reflektierte Selbsterfahrung und/oder Zusatzausbildungen in Beratungsansätzen wie Themenzentrierte Interaktion, Transaktionsanalyse, Gesprächsführung nach Rogers, tiefenpsychologisch orientierte Beratung sowie systemische Beratung werden in aller Regel von den Beratern eingebracht.

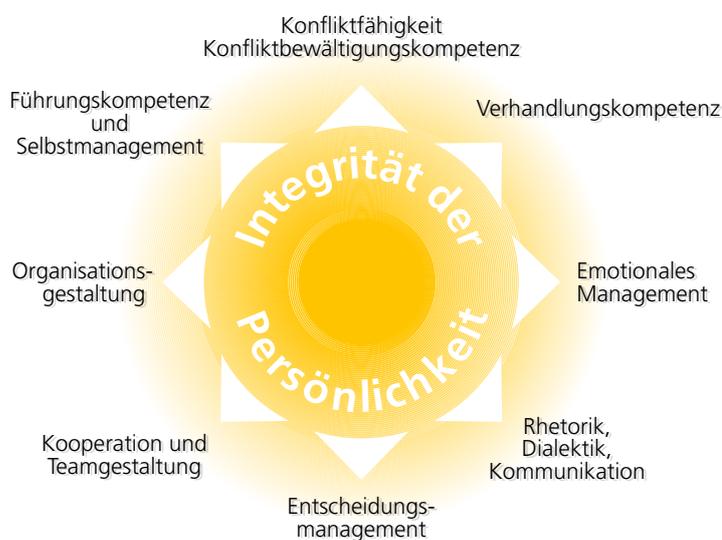
### Umgang mit Kritik

Feedback und Beschwerden, die grundsätzliche Aspekte der Beratung betreffen, sind in jedem Fall ernst zu nehmen. Sie werden gesammelt, ausgewertet, führen gegebenenfalls zu einer Änderung des Beratungskonzepts oder werden in einem Beratertraining aufgegriffen. Besondere Aufmerksamkeit gilt häufig wiederkehrenden Beschwerden.

In jedem Fall wird Kritik seitens der Adressatengruppen der Fairness-Stiftung der Projektleitung mitgeteilt und mögliche Konsequenzen im Sinne eines Verbesserungsbedarfs in einem Gespräch erörtert. Auch unberechtigte Kritik sollte diskutiert werden. Daraus werden Gesichtspunkte abgeleitet, die im Beratermeeting Grundlage eines Gesprächs und der Weiterentwicklung des Beratungskonzepts werden.

*Jutta Schmidt, Diplompädagogin, Bankkauffrau und Projektleiterin der Fairness-Stiftung*

## Elemente persönlicher Fairnesskompetenz



### Fairness-Berater gesucht



Die Fairness-Stiftung sucht ehrenamtlich regional tätige Fairness-Berater, die nach ihrer Erwerbsarbeitzeit aus einer ökonomisch unabhängigen Position heraus für die Fairness-Stiftung tätig werden wollen. Die Fairness-Stiftung bietet dazu unentgeltlich eine Fort- und Weiterbildung sowie die Tätigkeit im Netzwerk an. Dafür repräsentieren die Fairness-Berater vor Ort die Fairness-Stiftung, koordinieren Beratungsprozesse und sorgen für Information an die Öffentlichkeit. Wer an einer solchen Tätigkeit Interesse hat, wende sich bitte an Herrn Künzer von der Fairness-Stiftung unter der Telefonnummer 069/789881-44 oder per E-Mail an kontakt@fairness-stiftung.de

### Steigerung der persönlichen Fairnesskompetenz

#### Folgende Punkte werde ich angehen:

- ☺ Check-up des Status der Fairnesskompetenz
- ☺ Informationsaufnahme über die Aspekte von Unfairness und Fairness
- ☺ Teilnahme an Seminaren und Trainings zu Einzelbausteinen der Fairnesskompetenz
- ☺ ggf. Teilfinanzierung vom Arbeitgeber
- ☺ Erprobung von Einzelementen der Fairnesskompetenz im privaten Alltag
- ☺ Erprobung und Reflexion von Fairnesskompetenz im Beruf
- ☺ ggf. Begleitung und Vertiefung durch Coaching
- ☺ Auseinandersetzung mit eigenen Ängsten und Unsicherheit
- ☺ Erlernen von emotionalem Management
- ☺ Entwicklung eines gesundheitlichen Lebensstils
- ☺ Erlernen von Entspannungsmethoden
- ☺ Balance von beruflichem und privatem Lebensbereich
- ☺ Entwicklung berufsunabhängiger Ziele und Sinngehalte

# Auszug aus den Seminaren, Crashkursen, Trainings der Fairness-FührungsAkademie

## Führungsinstrumente ins faire Lot bringen®

In diesem Seminar erfahren Sie u.a.,

- ☺ wie Sie den Zustand Ihrer Führungsinstrumente bestimmen,
- ☺ wie Sie praktisch die Spielräume Ihres Verhaltens erweitern und schlechte Gewohnheiten überwinden,
- ☺ wie Sie durch faire Kommunikation Mitarbeiterbeziehungen verbessern und Demotivation abbauen.

## Durchstarten nach Mobbing und Psychoterror®

Sich neu aufstellen: Die After-Mobbing-Group

Die „After-Mobbing-Group“ bietet besonders Menschen, die im Beruf Verantwortung für Andere übernehmen, als auch Selbständigen professionellen Schutz und kompetente Begleitung im Kreis Gleichbetroffener, um die neuen beruflichen Schritte umsichtig und mit neuem Gespür für die Beziehungsqualität am Arbeitsplatz zu verwirklichen.

## Emotionsmanagement als Führungsaufgabe®

In diesem Training erfahren Sie u.a.,

- ☺ was die in Konflikten am häufigsten auftretenden Emotionen wie Ärger/Wut, Angst und Niedergeschlagenheit kennzeichnet,
- ☺ wie Sie diese Emotionen bei Ihren Mitarbeitern erkennen und beeinflussen können.

## Wenn die Angriffe näher kommen® Für Angehörige der von unfairen Attacken betroffenen Führungskräfte

In diesem Seminar erfahren Sie u.a.,

- ☺ was unfaire Attacken für Sie als Angehörige und Mitbetroffene bedeuten,
- ☺ wie unfaire Attacken funktionieren und wirken,
- ☺ wie Sie für sich selbst sorgen und sich schützen können,

## Wenn Frauen als Führungskräfte unfair auf die Probe gestellt werden®

Frauen in Führungsrollen haben mit spezifischen unfairen Attacken zu tun. In diesem Seminar erfahren Sie u.a.,

- ☺ wie Sie mit Unfairness in einer Organisation umgehen können, die Sie als Frau mit Führungsaufgaben benachteiligt,
- ☺ wie Sie als Frau auf unfaire Attacken wirksam und angemessen reagieren können,
- ☺ wie Sie „Ihre Frau stehen“ und Ihre Führungsrolle menschlich und fair ausfüllen können, ohne sich und andere zu beschädigen der eine Beschädigung durch andere zuzulassen.

## Fairnesskompetenz als Führungsaufgabe®

In diesem Seminar erfahren Sie u.a.,

- ☺ 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.

## Heiße News®

Öffentliches Interesse vs. Schutz der Privatsphäre. Für Journalisten und Redakteure

Wer in den Medien über sensible Daten zu (prominenten) Personen oder Organisationen verfügt, kann sich mit deren Veröffentlichung nicht nur in die Nesseln setzen, sondern auch beträchtliche Schäden anrichten. Wie können Rechercheure und Medien solches Wissen nutzen, ohne Personen, deren Ruf oder Arbeitsplätze zu beschädigen? Wo endet das Öffentliche Interesse, wo beginnt der Schutz der Privatsphäre?

## Selbstbewusstsein und Handlungsfähigkeit durch Umgang mit Angst®

In diesem Training erfahren Sie u.a.,

- ☺ wie Sie Ihre eigenen Ängste und die Ihrer Mitarbeiter erkennen,
- ☺ wie Sie Ängste gut abzufedern und die innere Balance erreichen,
- ☺ wie Sie angstmachenden Attacken und Strukturen mutig und wirkungsvoll begegnen.

## Mit kooperativer Teamentwicklung zum Erfolg®

Sie erfahren in diesem Seminar u.a.,

- ☺ worin die Prozesse und Phasen einer Teamentwicklung bestehen,
- ☺ wie sich Kooperation und Konkurrenz zueinander verhalten,
- ☺ wie Sie faire Strategien entwickeln können.

## Fair exchange – das motivierende Prinzip moderner PE®

In diesem Seminar erfahren Sie u.a.,

- ☺ wie Potentiale von Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen übersehen werden,
- ☺ wie Personalentwicklung kontraproduktiv wirken kann,
- ☺ wie eine an ‚fair exchange‘ orientierte PE zu konzipieren ist.

## Unfairen Attacken wehren®

Demanipulationstechniken im Direktgespräch und am Telefon

Wie erkennen Sie rechtzeitig, dass unfaire Attacken vorbereitet und Kommunikationsfallen inszeniert werden? Wie entgehen Sie dem Dripping, dem unfairen Attacken folgen können? Was tun Sie, um Manipulationen zu überwinden, ohne selbst zum Manipulator zu werden?



### Zwischen Ärger und Niedergeschlagenheit®

Was Sie wegstecken, steckt trotzdem in Ihnen

In diesem Training erfahren Sie u.a.,

- ☺ warum Sie unfaire Attacken nicht früh genug bemerken und wie Sie das ändern können,
- ☺ wie Sie mit Wut, Ärger und andere Gefühle auslösenden Attacken befriedigend umgehen,
- ☺ wie Sie emotionale Aspekte gegenüber Mitarbeitern zielführend ansprechen.

### Das Phoenix-Prinzip®

Wenn Sie als Führungskraft unfair attackiert werden, sind Sie hochgradig persönlich herausgefordert. Wenig effektiv sind Reaktionen wie „Augen zu und durch“ oder „Frontalangriff“. Tragfähig sind Aktionen, bei denen Sie für Ihr eigenes Wohl auf eine erweiterte Art und Weise sorgen und Veränderungen bewusst ins Auge blicken. Das Phoenix-Prinzip verhilft Ihnen zum Start zu mehr Fairness und Lebensqualität im Beruf und im Privatbereich.

Zu allen Veranstaltungen finden Sie nähere Informationen im Internet unter [www.fairness-stiftung.de/veranstaltungen.htm](http://www.fairness-stiftung.de/veranstaltungen.htm)

Gerne senden wir Ihnen auch das Programm der FührungsAkademie zu.

## 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

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](mailto: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 u.a. gesponsert von:

**VNR Verlag für die deutsche Wirtschaft AG**

**Fairness  
Stiftung**

Gemeinnützige GmbH

Besuchen Sie uns im Internet unter



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

# Verleihung der Fairness-Preise 2001

## Fairness-Ehrenpreis



Prof. Dr. Dr. Horst-Eberhard Richter erhält von Prof. Dr. Rupert Lay den Fairness-Ehrenpreis 2001

### Aus der Begründung der Jury

„Die Fairness-Stiftung würdigt Prof. Dr. Dr. Horst-Eberhard Richter als Pionier der Fairness- und Friedenstheorie und als Vorbild fairen Verhaltens, der auch angesichts persönlicher Angriffe und sachlicher Missverständnisse unbeeinträchtigt Fairness praktiziert und in seinen Publikationen einen Vorrang eingeräumt hat. Er hat bis in die jüngere Generation und in unsere Tage hinein gezeigt, dass ohne das Engagement für Fairness in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik keine gerechte und friedliche Zukunft möglich ist.“



Prof. Dr. Dorothee Sölle, Laudatorin des Ehrenpreisträgers Prof. Dr. Dr. Horst-Eberhard Richter

### Aus der Laudatio

„Der Versuch, die strikte Abgrenzung der sogenannten reinen Psychoanalyse vor einer Verunreinigung mit gesellschaftskritischen Ansätzen oder gar politischem Engagement zu überwinden, ist ein Lebensthema von Horst-Eberhard Richter. Keine Angst vor Verunreinigung ist die Voraussetzung dieser notwendigen und schwierigen Arbeit.“



Dr. Roger Willemsens  
Moderation sorgte  
mit Eloquenz und Witz  
für Publikumsnähe



Dr. Norbert Copray, Gründer  
und Direktor der Fairness-Stiftung

## Fairness-Wissenschaftspreise



RA Dr. Wolf-Henrik Friedrich überreicht den 1. Wissenschaftspreis in Höhe von DM 10.000 an Dr. Stefan Machura für dessen Arbeit „Fairness und Legitimität“.

### Aus der Begründung der Jury:

„Auf hohem wissenschaftlichen Niveau hat Dr. Stefan Machura die Funktion und die Bedeutung von Fairness für die Legitimation staatlicher Entscheidungsträger untersucht. Beispielhaft hat er vor dem Hintergrund eines in der Wissenschaft bereits vorliegenden internationalen Vergleichs die Arbeit der Laienrichter in Deutschland, der Schöffen, zum Anlass genommen, um der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Verfahrens-, Ergebnis- und Verhaltensfairness nachzugehen.“

Für seine Arbeit „Fairness in den USA: Eine Werthaltung in der landeskulturellen Analyse“ empfängt Rainer Schadt den 2. Wissenschaftspreis in Höhe von DM 5.000 von Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck.



### Aus der Begründung der Jury:

„Die Analyse von Schadt stellt einen theoretischen Rahmen zu Verfügung, der es erlaubt, das Prinzip Fairness als reale und praktizierte Norm vor dem Hintergrund kultureller Differenzen herauszuarbeiten. Ein Schwergewicht liegt hierbei auf der stabilisierenden Funktion von Fairness-Normen für das soziale Verhalten und ihre Beziehung zum jeweiligen Wertesystem.“



Mechthild Iburg untersuchte „Mobbing in Organisationen“. Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck überreichte ihr hierfür den 3. Wissenschaftspreis in Höhe von DM 2.500.

### Aus der Begründung der Jury:

„Von ausschlaggebender Bedeutung für die Auszeichnung ist, dass Mechthild Iburg im empirischen Teil ihrer Arbeit eine Befragungsmethode entwickelt, anhand der es gelingt, den qualitativ-strukturellen Begriff des Mobbing zu operationalisieren und am Beispiel von sozialen Unternehmen eine Mobbing-Skala zu entwickeln, die ein differenziertes Urteil, damit auch Vorformen des Mobbing zu erfassen erlaubt.“

## Fairness-Publizistikpreise



Für ihren Arte-Themenabend „Mobbing – Terror am Arbeitsplatz“ und ihre darin enthaltene Dokumentation „Gepiesackt. Entwürdigt. Kaltgestellt. Krebsgeschwür Mobbing“ erhält Milka Pavlicevic den 1. Publizistikpreis in Höhe von DM 10.000, überreicht durch Helmut Graf

### Aus der Begründung der Jury:

„Milka Pavlicevic hat mit diesem Themenabend und ihrer Dokumentation nachhaltig zur Öffentlichkeit eines bis dahin oftmals tabuisierten Themas, der strukturellen und persönlichen Unfairness am Arbeitsplatz, verholten.“



Dr. med. Dieter Kallinke überreicht den 3. Publizistikpreis in Höhe von DM 2.500 an PD Dr. Dr. Margit Zuber für ihre Arbeit „Fairness für weibliche Wissenschaftler und Ärzte – Lehren vom Massachusetts Institute of Technology (MIT)“.

### Aus der Begründung der Jury:

„Der Beitrag greift den Ansatz und das Vorgehen der weiblichen Fakultätsmitglieder am Massachusetts Institute of Technology (MIT) auf, um die strukturelle Unfairness gegenüber Fachfrauen in Wissenschaft und Technologie aufzudecken und zu überwinden.“



**Zahlreiche Unternehmer, Führungskräfte, Freiberufler, Unternehmensberater und Personaler verfolgten im Audimax der Goethe-Universität das Forum zum Thema „Um welchen Preis? Licht- und Schattenseiten von Führungspositionen in Wirtschaft und Gesellschaft“**



**RA Dr. Thomas Etzel**

„15 bis 20 Prozent aller Suizide in Deutschland gehen auf das Konto krankmachender Verhaltensweisen und Strukturen am Arbeitsplatz.“

**Dr. med. Mark Schmid-Neuhaus**

„Nach meiner Erfahrung ist der wesentlichste Risikofaktor fast aller kardiologischen Patienten eine frühe Bindungsstörung mit der Konsequenz, „unsicher gebunden – vermeidende“ Bindungsmuster als Grundzug der Persönlichkeit zu haben. Mit diesem Muster, das einem oft sogar als hohe Autonomie imponiert, ist man hervorragend auf die Anforderungen einer nur auf äußere Leistung zentrierten Umwelt eingestellt, allerdings um den Preis eines entsprechend höheren Krankheitsrisikos.“



**Dr. med. Dieter Kallinke**

„Viele Verantwortungsträger haben gelernt, gute Leistungen auch unter ungünstigen Umständen zu erbringen. Sie haben gelernt, durchzuhalten, auch wenn der Wind ins Gesicht bläst. Viele Führungskräfte in-



vestieren lange bevorzugt in eine Fassade von Stärke, wo allein wirkliche Stärke, d.h. Einsicht in Schwächen und Suche nach Abhilfe helfen können.“

**Prof. Dr. Hans Lenk**

„Institutionelle und publizistische Möglichkeiten, um die Doppelmoral des „Fair nach außen und oberhalb der Sichtlinie, unfair nach unten“, also die Wasserballmoral, zu brandmarken, sind m. E. äußerst wichtig, damit der Ehrliche im Sport nicht länger der Dumme ist und „fair guys“ nicht als Letzte einlaufen müssen.“



**Prof. Dr. Rupert Lay**

„Auf die Dauer ist der Beitrag der Mitarbeiter zur innerbetrieblichen Wertschöpfung größer, wenn in einem Unternehmen oder in einem Zweig eines Unternehmens ein Vertrauensfeld aufgebaut worden ist, als wenn mit Angst, Schrecken und Terror regiert würde. Fairness und Vertrauen bedingen einander. Einem Menschen kann man nicht vertrauen, der nicht fair ist. Fairness ist eine notwendige Bedingung für Vertrauen. Es ist zwar keine hinreichende, aber eine notwendige. Fairness ist Bedingung für Vertrauen – und Führungsaufgabe.“



## Fairness-Urteile

### 15.000 DM Schadensersatz wegen Chairing

Zum ersten Mal hat ein deutsches Gericht einem von unfairen Attacken am Arbeitsplatz Betroffenen Schadensersatz zugesprochen. Und zum ersten Mal wurde damit Mobbing zwischen Führungskräften, was die Fairness-Stiftung Chairing nennt, als Straftatbestand geahndet. Nach der Fusion sah sich der frühere Leiter einer Bank den systematischen Schikanen des neuen Chefs der Volksbank im pfälzischen Grünstadt ausgesetzt. Damit sollte der frühere Leiter kaltgestellt und endlich zur Aufgabe seiner Tätigkeit genötigt werden. So hat der neue Chef dem Vorgänger zunächst die Sekretärin, dann den Schreibtisch und schließlich das Arbeitszimmer weggenommen und verwehrt. Das Gericht sah es als erwiesen an, dass die persönliche Ehre und das berufliche Selbstverständnis des ehemaligen Bankleiters massiv verletzt wurden und verurteilte den neuen Chef zum Schadensersatz in Höhe von 15.000 DM an das Opfer der Schikanen.

Az.: 6SA415/2001

## Internationales Fairness-Forum 2002

am Samstag, dem 7.12.2002 von 13.00 bis 17.30 Uhr in der Aula der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main

### Unter dem Diktat der Medien?

#### Wenn der Ruf alles ist: Führung im Zeitalter riskanter Öffentlichkeit

Hearing, Podium, Statements zu ökonomischen, publizistischen, juristischen, medizinischen, gesellschaftlichen und ethischen Aspekten der Führungsarbeit im Angesicht medialer Öffentlichkeit, mit

**Prof. Dr. Klaus Leisinger**  
(Novartis-Stiftung, Basel)

**Daniel Goeudevert**  
(eh. Vorstand Ford und VW)

**Prof. Dr. Rupert Lay**

**Prof. Dr. Dagmar Burkhart**  
(Autorin des Buches „Ehre“, März 2002)

**Dr. Mario Gmür** (Autor des Buches „Der öffentliche Mensch. Medienstars und Medienopfer“, Februar 2002)

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

**RA Dr. Wolf-Henrik Friedrich**  
**Dr. Dieter Kallinke**  
**Dr. Johannes Nikel**  
**Dr. Mark Schmid-Neuhaus**  
**RA Irene Thiele-Mühlhan**  
**Dr. Norbert Copray**

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.

## 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: \_\_\_\_\_

**S**ichern 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**: 069/78 98 81-51,

per **Telefon**: 069/78 98 81-44 oder

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