



Seminararbeit

„Implementierung einer Fairnesskultur als proaktives Element gegen unfaire Attacken in polizeilichen Organisationseinheiten“

Seminar für das Leitthema: **„Selbstverantwortung“**

Seminarleitung: **PD Johann Peter Holzner**

vorgelegt von: PHK Gerd Petersen

Studiengruppe 6

am: 14. April 2003

Studienjahrgang 2002 / 2003

Disposition:

Seite:

	Abkürzungsverzeichnis:	II
	Vorwort:	III
	Hinweise zur Methodik:	IV
1	Einleitung	1
2	Definition des Begriffs „Fairness“	2
3	Erscheinungsformen von Unfairness am Arbeitsplatz	5
4	Ursachen von Unfairness am Arbeitsplatz	6
4.1	Ursachen in den Rahmenbedingungen der Organisation	6
4.2	Mangelnde Fairnesskompetenz	9
5	Implementierung einer Fairnesskultur	12
5.1	Faire Rahmenbedingungen	13
5.2	Fairnesskompetenz	16
5.3	Implementierungshilfen / Stadium der Implementierung	18
6	Fazit:	20
	Literaturverzeichnis:	VI

- Anlage 1:** Schaubilder „Elemente fairer Organisationskultur“ u.
„Elemente Persönlicher Fairnesskompetenz“
- Anlage 2:** Persönlicher Fairness-Check
- Anlage 3:** Fortbildungskonzept zum Fairnesscoach / Fairnesstrainer
- Anlage 4:** Ethische Prinzipien für Führende in Hierarchien
- Anlage 5:** Persönliche Erklärung des Verfassers

Abkürzungsverzeichnis:

d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
etc.	etcetera
FHS	Fachhochschule
IUK	Information und Kommunikation
PFA	Polizeiführungsakademie
u.U.	unter Umständen
u.A.	„unter Anderem“
UNO	United Nations Organization (Organisation der vereinten Nationen)
z.B.	zum Beispiel

Hinweis:

Sollten in der vorliegenden Seminararbeit aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur männliche oder nur weibliche Pronomina verwendet worden sein, gelten sie gleichermaßen für das jeweils andere Geschlecht.

Vorwort:

Der Verfasser möchte sich für die wertvolle Unterstützung, die zur Erstellung dieser Seminararbeit beigetragen hat, bei allen Personen und Institutionen ganz herzlich bedanken.

Besonderer Dank gilt...

...der Fairness-Stiftung in Frankfurt/Main unter der Leitung von Dr. Norbert Copray für die freundliche und umfassende Unterstützung sowie die Genehmigung der Benutzung von Inhalten aus der Internet-Homepage und anderen Publikationen.

...Frau Diplom Psychologin Angelika Richter, Universität Heidelberg, ehemals Dozentin an der PFA in Münster, für ihre freundliche und umfassende Unterstützung.

Hinweise zur Methodik:

Die Thematik von Fairness und Unfairness findet regelmäßig, jedoch immer wieder in verschiedenen gesellschaftlichen Zusammenhängen und Betrachtungsweisen, Eingang in (öffentlich geführte) Diskussionen. Dies bedingt es, den Begriff Fairness vorab unter gesamtgesellschaftlichen Aspekten zu definieren und unter Zuhilfenahme der Literatur deutlich zu machen, welche Art von Fairness(-kultur) für die Polizei bedeutsam und erwünscht ist. Eine daran anschließende Negativabgrenzung stellt relevante Erscheinungsformen von Unfairness *am Arbeitsplatz* dar. Die unter Punkt 4 gewagte Ursachenanalyse versucht, die spezifischen Ursachen von Unfairness am Arbeitsplatz Polizei zu beleuchten. Der Verfasser ist dabei bemüht, die Informationen aus der Literatur¹ sowie aus persönlichen Gesprächen mit dem Direktor der Fairness-Stiftung, Herrn Dr. Norbert Copray, und Frau Diplom Psychologin Angelika Richter, Universität Heidelberg - ehemals Dozentin an der Polizeiführungsakademie, mit persönlichen Erfahrungen und Kenntnissen aus dem „Innenleben“ der Polizei zu verknüpfen. Parallelen zu anderen Organisationen und Unternehmen der freien Wirtschaft - nicht nur in den Erscheinungsformen, auch in den Lösungs- und Präventionsansätzen - wurden bei den Recherchen offenkundig.

Eine Fairnesskultur im Sinne einer fairen Organisationskultur kann nicht innerhalb kurzer Zeit und schon gar nicht „per Anordnung“ implementiert werden. Dies zeigen die Erfahrungen aus den Leitbildprozessen. Der Erfolg einer Implementierung ist von vielerlei Faktoren abhängig und ein langfristiger Prozess. Diese Seminararbeit versucht hierfür Hilfen anzubieten. Einen standardisierten Fahrplan gibt es nicht. Für einen möglichen Implementierungsprozess unterbreitet der Verfasser - annähernd im Raster der bereits erwähnten Ursachenanalyse – unter Punkt 5 Vorschläge, welche auf dem Weg zu einer Fairnesskultur die Ursachen von Unfairness mindern oder beseitigen können. Interessant ist zweifellos, welche Aktivitäten diesbezüglich bereits in der Polizei unternommen wurden, d. h. in welchem Stadium eines möglichen Implementierungsprozesses sie sich derzeit befindet und welche weiteren Möglichkeiten darüber hinaus bestehen. Dieser Frage wird im Punkt 5.3 nachgegangen.

Da die vorliegende Seminararbeit auch aktive Hilfestellung für Führungskräfte geben soll, umfasst sie in **Anlage 2** einen Test zur Ermittlung der persönlichen Fairnesskompetenz von Führungskräften. **Anlage 3** enthält eine Information über das Fortbildungsangebot zu einem „Fairnesscoach“ bzw. zu einem „Fairnesstrainer“. In **Anlage 4** befinden sich, quasi als „Leitlinie“, ethische Grundsätze für Führungskräfte.

¹ ...und den anderen genannten Quellen

1 Einleitung

Bei Betrachtung des Titels dieser Seminararbeit mag dem Leser die Wahl des Begriffs „unfaire Attacken“⁶ ins Auge fallen. Unter Umständen erscheint dieser auf den ersten Blick eher dem militärischen Sprachgebrauch zuzuordnende Begriff in Verbindung mit der Polizei zunächst als verfehlt. Es handelt sich jedoch hier um einen Terminus, welcher von der Fairness-Stiftung in Frankfurt/Main² im Sachzusammenhang als Oberbegriff für unfaire Verhaltensweisen verwendet wird. Wohl die bekannteste, weil in der Öffentlichkeit breit diskutierte, unfaire Attacke ist „Mobbing“. In jüngster Vergangenheit wurden nach Erkennen und Definieren des Phänomens Mobbing zu recht zahlreiche Strategien zum Bewusstmachen und Bekämpfen dieser Art unfairen Attacken entwickelt. Das Gewicht dieser Bemühungen liegt jedoch einheitlich auf einer Reaktion, d. h. auf Handlungen, die erfolgen wenn bereits deutliche Anzeichen (und Folgen bei den Opfern) offenkundig wurden.

Der Gedanke dieser Seminararbeit ist es, Vorschläge für die Implementierung einer Kultur der Fairness in einer polizeilichen Organisationseinheit³ zu entwickeln, welche es erlaubt, proaktiv Unfairness von vorn herein zu vermeiden. In Befragungen zeichnet sich immer wieder ab, dass z. B. Mobbingopfer nur selten eine volle und gänzliche Verbesserung ihrer Situation, erreichen konnten, ohne die Arbeitsstelle zu wechseln.⁴ Langfristiges Ziel muss es sein, Fairness in der gesamten Polizei und über ihre Organisationsgrenzen hinaus zu leben und zu erleben.

Es stellt sich die Frage, ob in der Polizei Unfairness vorhanden, ggf. sogar an der Tagesordnung ist und in Folge dessen ein Bedarf an der Implementierung einer Fairnesskultur besteht. Indizien dafür könnten die bei der Polizei bekannt gewordenen Mobbingfälle, welche in Einzelfällen mit dem Suizid von Mobbingopfern tragisch endeten, sein. Zur eindeutigen Klärung dieser Frage bedarf es sicherlich genauer und umfassender Untersuchungen. Diese Seminararbeit will dazu anregen, die Organisation Polizei mit dem Selbstverständnis eines *unparteiischen Garanten für Demokratie und Menschenrechte*, im übertragenen Sinne somit auch

²Die **Fairness-Stiftung** ist eine unabhängige Stiftung, die faires Handeln und Verhalten in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur fördert. Informationen unter: www.fairness-stiftung.de.

³ Die Einführung einer Fairnesskultur ist nicht von der Größe einer Organisation oder der Anzahl der dort arbeitenden Personen abhängig. Die Erfolgsaussichten erhöhen sich, wenn größere Organisationseinheiten, wie beispielsweise ein komplettes Präsidium in diesen Prozess einbezogen werden.

⁴ Beispielsweise eine Untersuchung von KNORZ u. ZAPF 1995 bei der 50 Mobbingopfer unter anderem danach befragt wurden, ob sich durch gewisse Bewältigungsstrategien ihre Situation verbesserte oder verschlechterte. ZAPF wird sogar mit folgender Äußerung von 1997 zitiert: „Letztendlich zeigen diese Ergebnisse, dass von den untersuchten Personen keine einzige aus eigener Kraft und ohne fremde Hilfe die Mobbingssituation in positivem Sinne bewältigen konnte“ (ZAPF in NEUBERGER, Oswald, „Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen“, 3. Auflage, München/Mering, 1999, 109/110).

als *Träger und Garant von Fairness*, sowie die Menschen in der Polizei vor diesem Hintergrund sensibler zu betrachten.

2 Definition des Begriffs „Fairness“

Fairness zu definieren ist nicht so leicht, wie es auf den ersten Blick erscheint. Jeder meint zu wissen, was Fairness ist. Eine allgemein gültige Definition existiert allerdings nicht! Für den aus dem Englischen stammenden und in die deutsche Sprache übernommenen Begriff gibt es keine direkte deutsche Übersetzung. Im Duden-Fremdwörterbuch⁵ wird das Adjektiv „*fair*“ mit den deutschen Adjektiven *anständig, ehrlich, gerecht, kameradschaftlich, den Regeln entsprechend* erklärt.

John RAWLS, ein US-amerikanischer Sozialphilosoph, hat 1971 eine „Theorie der Gerechtigkeit“ entwickelt. In seinem gleichnamigen Buch⁶ spricht er von **Gerechtigkeit als Fairness**. RAWLS sieht in der Theorie der Gerechtigkeit die Verteilung von gleichen Sozialchancen und sozialen Gütern für jedermann. Basis für diese gerechte Verteilung ist aus seiner Sicht die Grundstruktur der Gesellschaft. Mit Grundstruktur meint Rawls den Modus, nachdem die wichtigsten gesellschaftlichen Institutionen die jeweiligen Grundrechte und -pflichten sowie die Früchte der gesellschaftlichen Zusammenarbeit verteilen. Unter den wichtigsten „Institutionen“ versteht er die Verfassung und die wichtigsten wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse in einer Gesellschaft.

In der Sozial-, Staats- und Rechtsphilosophie wird vom „Fairnessgrundsatz“ gesprochen. Dieser Grundsatz wird von einer Art *Anteiligkeitsfairness* genährt. Sie bedingt, dass Menschen in einem gerechten, auf gegenseitigem Nutzen ausgerichteten sozialen System ihre Freiheit zu Gunsten des allgemeinen Nutzens bestimmten Beschränkungen unterwerfen. Sie profitieren einerseits von dem kollektiven Nutzen, der daraus entsteht und leisten andererseits ihren Anteil dazu. Vereinfacht dargestellt bedeutet dies den Verzicht auf bestimmte (alleinige) Vorteile, zu Gunsten des Vorteils der Gemeinschaft. Auf diesem Prinzip basieren unsere Sozialsysteme, z. B. der Generationenvertrag in der Rentenversorgung oder das Gesundheitssystem. RAWLS versteht unter dem Fairnessgrundsatz die Chancengleichheit im sozialen Sinn. Die Gesellschaft und ihre Institutionen haben nach RAWLS nun die Aufgabe, Menschen, denen das Leben gewisse Handicaps auferlegt hat, durch eine gerechte Verteilung von Gütern und Leistungen möglichst einen Ausgleich oder eine Kompensation zu gestatten.⁷ Charakteristisch für diese ausgleichende (Anteiligkeits-)Fairness ist ihre *Ergebnisorientierung*.

⁵ Band 5, Mannheim, 1997

⁶ RAWLS, John, „Eine Theorie der Gerechtigkeit“, 9. Auflage, Suhrkamp-Verlag, Frankfurt/Main, 1996

⁷ Aus diesem Grundsatz heraus lässt sich beispielsweise die bevorzugte Einstellung von Behinderten im öffentlichen Dienst sowie die behindertengerechte Ausgestaltung von deren Arbeitsplätzen begründen.

Faires Verhalten wird oft an charakteristischen Fallbeispielen aus dem Sport erklärt. Dort wird „fair“ nicht selten als „sportlich“, Fairness als „Sportsgeist“ bezeichnet. LENK und PILZ stellen der Anteiligkeitsfairness eine im Sport besonders bedeutsame *Konkurrenzfairness* gegenüber: „Zwar geht es im sportlichen Wettkampf und Training auch um Gleichberechtigung und Gleichheit der Stellung des Sportlers, aber nicht hinsichtlich des Ergebnisses, sondern allein hinsichtlich der Startchancen. Ziel ist es gerade nicht, natürliche Talentunterschiede – etwa in den körperlichen Anlagen - auszugleichen oder durch besondere Hilfeprogramme zu kompensieren, sondern ausschließlich formell die Gleichheit der Startchancen zu sichern, um gerade so den Wettkampf zu einem objektiven gerechten Mittel der Unterschiedsfeststellung werden zu lassen.“ (LENK, Hans / PILZ, Gunter A., 1989, „Das Prinzip Fairness“, Verlag A. Fromm, Osnabrück, 30)

LENK hat 1964 eine Differenzierung in *formelle und informelle Fairness* vorgenommen mit deren Hilfe sich der Fairnessbegriff auf zwei verschiedenen Ebenen definieren lässt⁸: Die *formelle Fairness* bezieht sich auf die Einhaltung von formellen Normen, im Sport den Spielregeln, um allen Beteiligten gleiche Erfolgsmöglichkeiten zu eröffnen. Diese formelle Fairness ist eine „Mussnorm“, d. h. deren Einhaltung wird als zwingend erachtet (Beispiel: Verbot des Handspiels beim Fußball). Werden diese konstitutiven Grundregeln nicht eingehalten, wird die Regelübertretung entsprechend sanktioniert. Dies erfolgt durch ein entsprechendes Schiedsgericht oder einen einzelnen Schiedsrichter. Die formelle Fairness bedingt hier auch den Respekt vor der Entscheidung des Schiedsrichters, denn nur so ist die geregelte und faire Durchführung eines Wettkampfs möglich. Die *informelle Fairness* geht über die Beachtung formeller Regeln hinaus. Sie stellt eine „Sollnorm“ dar. „Diese informelle Fairness entspricht der Idee des moralischen Umgangs mit dem Partner und umfasst eine erweiterte Einstellung zur Fairness im Sinne einer persönlichen Mentalität, eines Charakterwerts, einer Beachtung konkreter Humanität in der Situation.[...] Funktional dient sie der Chancengleichheit der Wettkampfpartner. Moralisch mündet die formelle in die erweiterte informelle Fairness, nicht nur durch Achtung und Beachtung des Gegners als eines Spielpartners, der nicht als Feind oder bloßer Rollenträger, sondern auch als Mensch und personaler Partner geachtet werden soll.“ (LENK, Hans, Frankfurt/M., *Fairnessreport 1/2001*)

Gerade die zuvor beschriebene informelle Fairness ist bedeutsam für die erwünschte Fairnesskultur in der Polizei. Rahmenbedingungen in der Organisation bilden lediglich formelle (Fairness-)Voraussetzungen. Eine Interpretation für den polizeilichen Bereich erfolgt unter Zuhilfenahme eines Beispiels: Bei der Stellenbesetzung, sei es bei Funktionsstellen oder Beförderungsstellen, sieht die jeweilige Erlasslage bestimmte Regularien zur Vergabe dieser Stellen vor. Es wird *for-*

⁸ Diese Ebenenbetrachtung wird seither immer wieder von verschiedenen Autoren aufgegriffen und verwandt.

mell ein Bewerbungs- und/oder Auswahlverfahren durchgeführt. Die Bewerbung/Auswahl ist an zeitliche Fristen gebunden. Es können bestimmte Eignungsprofile erstellt werden, welche den Bewerberkreis je nach spezifischer Eignung begrenzen können. Bewirbt sich nun eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter um eine freie Funktions- oder Beförderungsstelle so wird die Beachtung dieser „formellen Spielregeln“ erwartet. Nichtbeachten kann u. U. den Verfahrensausschluss bedeuten. Die Beachtung dieser Regularien *und* die Akzeptanz einer etwaigen Entscheidung zu Gunsten eines anderen Bewerbers stellt formell faires Verhalten im o. a. Sinne dar. Die formellen Regularien fordern keine besondere Zurückhaltung der Mitarbeiter/innen gegenüber den Kolleginnen und Kollegen, welche sich z. B. im Erziehungsurlaub befinden oder im Ausland Dienst verrichten. Ausgehend von einem Fall, in dem eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nicht rechtzeitig Kenntnis von einer ausgeschriebenen Stelle erhält, ist dies ein Akt informeller Fairness, wenn der Kreis der übrigen Bewerber sich für die Einbeziehung der/des Kollegin/Kollegen bzw. einen Aufschub der Beförderung/Stellenvergabe einsetzen.

Laut Fairness-Stiftung umfasst Fairness:

- „die Achtung und den Respekt gegenüber jedem Menschen unabhängig von seinem sozialen Status, seiner hierarchischen Stellung, seiner öffentlichen Rolle, seiner nationalen, religiösen oder geschlechtlichen Zugehörigkeit
- die Berücksichtigung und den Ausgleich unterschiedlicher Interessen, Neigungen, Optionen und Ziele unter Beachtung gleicher, transparenter Bedingungen und Möglichkeiten zur Wahrnehmung der eigenen Interessen,
- die wechselseitige Gültigkeit und Beachtung der für alle Seiten geltenden und lebensförderlichen Regeln im Umgang miteinander wie auch im Verhältnis zwischen Menschen, Medien und Organisationen,
- die soziale, persönliche, ökologische und ethische Verträglichkeit von Einstellungen und Verhalten, Strukturen, Prozessen und Regeln, Produkten und Dienstleistungen.“

(COPRAY, Norbert, „Fairness im Dienstalltag“, 3. Auflage, Fairness-Stiftung, Frankfurt/Main, 2002)

3 Erscheinungsformen von Unfairness am Arbeitsplatz

Wie eingangs erwähnt, beschränken sich als „unfaire Attacken“ bezeichnete Verhaltensweisen nicht nur auf das Phänomen „Mobbing“. Ähnlich wie bei der Feststellung von Mobbing⁹ müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein.

Unfaire Attacken sind „immer durch...

- eine gewisse zeitliche Dauer (Folter-Effekt) oder durch einen einmalig heftigen Angriff (Dolchstoß-Effekt), der auf eine Kettenreaktion von Folgen (Dominoeffekt) angelegt ist,
- Regelmäßigkeit oder substanzielle Schärfe,
- Systematik oder Zielorientierung zur Beschädigung von Personen oder Organisationen sowie
- Begleitumstände destruktiver Kommunikation (mit teils heftiger Wirkung) oder mediale Echoeffekte („Spiel über die Bande“)

...gekennzeichnet.“ (COPRAY, Norbert, *Fairness im Dienstalltag*, 3. Auflage 2002, Fairness-Stiftung, Frankfurt/Main, letzte Seite)

COPRAY nimmt außerdem eine Unterscheidung in fahrlässige und unbewusste, bewusste und unabsichtliche sowie bewusst absichtliche unfaire Attacken vor.

„**Mobbing**“¹⁰ ist zweifellos das bekannteste Phänomen von Unfairness am Arbeitsplatz. Mit „unfairen Attacken“ werden jedoch noch weitere Verhaltensweisen¹¹ beschrieben. Weniger bekannt ist der Begriff „**Bossing**“. Gemeint sind hiermit vertikale unfaire Attacken „von oben nach unten“, d. h. von Vorgesetzten, welche unter Umständen einen systematischen Charakter entwickeln. Vertikale unfaire Attacken „von unten nach oben“, d. h. gegen einzelne Führungskräfte oder gegen die Führungsebene von Seiten der Mitarbeiter/innen werden als „**Staffing**“ bezeichnet. Mit „**Chairing**“ wurde von der Fairness-Stiftung ein weiterer Begriff in die Diskussion eingebracht. Chairing kennzeichnet unfaire Attacken auf der Ebene von Führungskräften. Sinnbildlich kann es mit dem „Sägen am Stuhl“ oder das „Wegziehen des Stuhls“ eines als Konkurrenten erlebten Kollegen erklärt werden. Des Weiteren zählen noch „**Shaming**“ (Bloßstellen privater Aspekte einer Person in der Öffentlichkeit oder das Anprangern/Beschämen einer ganzen oder Teilen einer Organisation) sowie „**Defaming**“ (Erzeugen / Weitertragen von Gerüchten, üblen Nachreden etc.) dazu.

⁹ Die Feststellungskriterien im deutschsprachigen Raum gehen zumeist von der Definition des Deutsch-Schweden Heinz Leymann aus, welcher das Phänomen in 4 Phasen differenziert und auf 45 mögliche Mobbinghandlungen zurückführt Vgl. hierzu NEUBERGER, Oswald, „Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen“, 3. Auflage, München/Mering, 1999, S. 20 ff.

¹⁰ Der Begriff Mobbing findet nur im deutschsprachigen und skandinavischen Raum Verwendung. Im angelsächsischen Sprachraum wird für das gleiche Phänomen der Begriff „Bullying“ verwendet.

¹¹ Es sollen hier jedoch nur diejenigen genannt werden, welche für den Bereich der Polizei relevant sein können.

4 Ursachen von Unfairness am Arbeitsplatz

4.1 Ursachen in den Rahmenbedingungen der Organisation¹²

Wie viele andere Organisationen ist auch die Polizei aus Funktionsgründen auf eine Hierarchie angewiesen. Die Vergabe von Funktions- und Beförderungsstellen¹³ ist an eine Beurteilung gebunden. Dieses System soll eine Bestenauslese ermöglichen. Legitimes Ziel ist es, den oder die Mitarbeiter/in mit der größtmöglichen Eignung für die jeweilige Funktion oder das Beförderungssamt auszuwählen. Daraus resultiert, zumindest im Bereich der Beamten und der Angestellten, letztendlich ein (stetiger) „Wettkampf“ innerhalb der Behörden. Dieser Wettkampf ist als solcher ebenfalls nicht zu bemängeln, wird er von den Beteiligten mit fairen Mitteln ausgetragen. Wenn bei einem Wettkampf aber *allein* der Sieg zählt, birgt er die Gefahr der Herausbildung einer Ellenbogenmentalität. „In der rüden Durchsetzungsgesellschaft, die man in der Tat in manchen besonders konkurrenzorientierten Bereichen eine Ellenbogengesellschaft nennen kann, entsteht so etwas wie ein Teufelskreis oder ein Systemeffekt der Selbstverstärkung der Fouls, der Betrugsversuche, der rüden Konkurrenz, kurz: ein **Ellenbogenisierungseffekt**“ (LENK, *Fairnessreport, Frankfurt/M., 1/2001*).

Kritik ist an einer Beförderungs- bzw. Beurteilungspraxis berechtigt, welche allein oder im Übermaß (messbare) Erfolgskriterien einbezieht. Doch was ist „Erfolg in der polizeilichen Arbeit“? Ist Erfolg (allein) durch eine hohe Anzahl von bearbeiteten Vorgängen, Festnahmen, von Geständnissen in Vernehmungen gegeben? Neben dem bekannten Problem der Messbarkeit bei Einsätzen zur Prävention, zur Hilfeleistung, zur Kontaktaufnahme mit dem Bürger, ist immerhin entscheidend, *wie* der Erfolg zustande kam. Mit aller Vorsicht (!) rechtfertigt z. B. eine hohe Anzahl von Beschuldigteneinlassungen/Geständnissen bei einem/einer Vernehmungsbeamten/Vernehmungsbeamtin den Blick des/der Vorgesetzten darauf, ob (alle) diese mit fairen Mitteln zustande kamen¹⁴. Gerade im äußerst sensiblen Bereich der Beachtung von Beschuldigten- und Zeugenrechten setzt Fairness an! Fairness in einer (polizeilichen) Organisation beschränkt sich nicht nur auf das Innenverhältnis. Sie kann im Sinne informeller Fairness nur eine ganzheitliche Werteeinstellung gegenüber allen Mitgliedern der Gesellschaft sein. Ein weiteres Problem besteht in der Leistungstransparenz. Eine Beurteilung enthält immer subjektive Eindrücke des jeweiligen Beurteilers. Ein Höchstmaß an Objektivität wird zu recht eingefordert. Dazu gehört zweifellos, dass nicht nur derjenige welcher in der Lage ist, sich und seine Leistung bei dem Beurteiler „gut

¹² Bei einigen Einflussfaktoren verschwimmen Ursachen in der Organisationsstruktur, -praxis und -kultur, so z. B. im Beurteilungswesen. Eine genaue Abgrenzung ist nicht immer möglich. Daher werden dies Faktoren unter der Überschrift „Ursachen in den Rahmenbedingungen der Organisation“ zusammengefasst.

¹³ -hier nur in Beamten- u. Angestelltenlaufbahnen-

¹⁴ Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht nicht darum, Leistungsträgern generell Misstrauen entgegen zubringen. Gefragt ist jedoch auch hier die angemessene Wahrnehmung von Führungs- u. Fachaufsicht!

zu verkaufen“ der Gewinner ist. Dies wäre ein idealer Nährboden für unfaire Attacken. Dem geneigten „Täter“ steht eine ganze Palette von Verhaltensweisen zur Verfügung, um den Mitbewerber zurückzusetzen bzw. auszubooten, beispielsweise durch die Sabotage oder Herabwürdigung fremder Arbeitsergebnisse, Einsetzen oder Weitertragen von Gerüchten¹⁵. Sensibilität und Beobachtungsgabe auch gegenüber jenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche nicht die große Bühne suchen relativiert das Gesamtleistungsbild und erschwert/verhindert „Showeffekte“.

Die Verteilung von Funktions- und/oder Beförderungsstellen erfolgt erfahrungsgemäß *nicht immer* aufgrund sachgerechter Erwägungen. Persönliche Beziehungen, politische Einflussnahme, Seilschaften sowie (verdeckte) Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder einer möglichen Behinderung spielen mitunter eine große, wenn nicht gar entscheidende Rolle. In der Konkurrenzsituation kann auch die Beförderung / Stellenbesetzung, welche allein auf „soziale Gründe“ - wie beispielsweise das fortgeschrittene (Dienst-)Alter - zurückzuführen ist und Leistungskriterien völlig außen vor lässt, unfair sein.

Aus der Bindung von Karriere- oder Beförderungschancen an Führungsfunktionen¹⁶ kann im Einzelfall eine strukturell bedingte Unfairness hervorgehen. Erkennbar wird dies am Beispiel der Differenzierung in die Sparten der Schutzpolizei mit Führungsaufgaben in größerem Umfang und der Kriminalpolizei mit einer vergleichsweise größeren Sachbearbeiterebene. Dies kann sich in der Weise auswirken, dass zwischen Kollegen/Kolleginnen der Kriminalpolizei und der Schutzpolizei, welche gemeinsam die FHS-Ausbildung absolvierten, aufgrund einer geringeren Anzahl von Führungsfunktionen bei der Kriminalpolizei trotz gleichem Leistungsbild ein beachtliches Beförderungsgefälle entsteht. Objektive Leistungskriterien stehen in diesem konkreten Einzelfall im direkten Vergleich hinten an. Dies fördert neben Neid und Missgunst auch die Fluktuation hervorragend ausgebildeter Spezialisten in andere Bereiche. In Einzelfällen werden Funktionen „erzeugt“, um Beförderungen zu rechtfertigen. Eine weitere Folge: Das sogenannte „Spartendenken“ als Spannungsfaktor zwischen Schutz- und Kriminalpolizei wird verstärkt. Die Hemmschwelle für Unfairness gegenüber der jeweils anderen Sparte sinkt.

Ähnlich sieht es in Aufgabenfeldern aus, wo hochqualifiziertes Spezialwissen (z. B. im Bereich IUK-Technik) erforderlich ist. Jahrelang erworbene Erfahrung, Spezialwissen und Tätigkeit ohne Führungsfunktion rechtfertigen¹⁷ beispielsweise nicht in jedem Bundesland die Erlangung des Spitzenamts der Laufbahn im gehö-

¹⁵ vgl. Ziff. 3 „Shaming“ und „Defaming“

¹⁶ Selbstredend müssen ausgewählte Personalentwicklungsmaßnahmen an Führungsfunktionen gekoppelt sein. Gemeint ist hier vielmehr die mit Einführung der „zweitgeteilten Laufbahn“ verstärkt festzustellende Bindung von Beförderungschancen bereits auf Basisebene - z. B. Einführung eines „ersten Sachbearbeiters“ als Funktion zur Rechtfertigung einer Beförderung.

¹⁷ -nach bislang hessischem Recht-

benen Dienst. Das Fehlen einer entsprechenden Fachlaufbahn zwingt auch hier das Personal zur Bewerbung auf eine Führungsfunktion, für die sie u. U. nicht geeignet sind. Damit schließt sich auch ein Kreis: Ungeeignetes Personal in Führungsfunktion begünstigt wiederum Unfairness am Arbeitsplatz.

Unfairness entsteht nicht immer vorsätzlich oder bewusst. Sie kann auch ein „Nebenprodukt“ unbewusster oder unüberlegter organisatorischer Maßnahmen sein. Beispielhaft sind die ungleiche Ausstattung mit Arbeitsmitteln, ungerechte Raumverteilung, saloppe Handhabung von Regelungen und Vorschriften, mehrdeutige Zielsetzungen und Bewertungsmaßstäbe sowie Anhäufung von Privilegien oder Besitzständen zu nennen. Geht dies mit einer hohen Arbeitsbelastung einher, wirken diese organisatorischen Maßnahmen als zusätzlicher Stressor, für die unfaire Attacken ein Ventil sein können.

Ist der Mensch (auch als Mitarbeiter/in) nicht mehr Mittelpunkt des Handelns in einer Organisation, steht die Organisationskultur auf dem Prüfstand. Dies gewinnt besondere Bedeutung in Dienstleistungsorganisationen, deren Ziel es ist (sein sollte), Dienstleistung für Menschen (als Bedarfsträger und Kunden) zu erbringen. Eine unfaire Organisationskultur muss zwangsläufig Außenwirkung entfalten. Bei Organisationen, die auf das Vertrauen der Bürger angewiesen sind, wie es insbesondere bei der Polizei der Fall ist, muss dies negative Folgen für deren Aufgabenerfüllung haben. Entsprechende Untersuchungen weisen auf eine solche mögliche Tendenz hin.¹⁸

Leitbilder können eine entscheidende Rolle in der Organisationskultur spielen. Mittlerweile dürften in den Polizeien aller Bundesländer und des Bundes Leitbilder entwickelt worden sein. Das Ziel eines Leitbildes ist die Bewusstmachung der bestehenden und die Entwicklung einer angestrebten Organisationskultur. „Das Leitbild ist ein realistisches Idealbild. Es beschreibt Ziele und Wertvorstellungen, die einen Orientierungsrahmen bieten, sowie angestrebte Verhaltensweisen. Die Leitsätze, die einzelnen ‚Bestandteile‘ des Leitbildes, spiegeln die Erwartungen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Polizei wider und liefern Grundsätze für abgestimmtes Handeln.“ (*Sachstandsbericht Leitbild der Hessischen Polizei, 1999*). Wenn die tatsächliche Organisationskultur jedoch nicht mit dem Leitbild übereinstimmt, wenn das Leitbild nicht „gelebt“ wird, verschwindet es aus dem Bewusstsein der Menschen *durch die* und *für die* es entwickelt wurde. Ein Leitbild muss, wenn es seine Aufgabe dauerhaft erfüllen soll, nach Abschluss der (ursprünglichen) Erstellungsphase Eingang in das tägliche Arbeitsleben der Polizei finden, fortwäh-

¹⁸ vgl. Untersuchungen zur Bürgernähe der Polizei:

Dr. Wiebke STEFFEN, Bayrisches Landeskriminalamt: „Zielsetzung und Erfolgsmessung in der Kriminalitätskontrolle: Überlegungen zur Abhängigkeit der polizeilichen Erfolge von der Kooperationsbereitschaft des Gemeinwesens“, „Aufklärung von Straftaten – Zufall oder Ergebnis polizeilicher Arbeit?“, „Steigerung der Effizienz polizeilicher Arbeit durch verstärkte Zusammenarbeit mit dem Bürger“ (Seminar an der PFA v. 16.-20.10.1989).

Prof. Dr. Thomas FELTES, Universität Bochum, „Alltagskriminalität und alltägliche Konflikte – Ein Plädoyer für eine ‚neue‘ Polizeiorganisation“ (Vortrag an der PFA v. 06.12.1988) u. a.

rend überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Ohne dies kann ein Leitbild nicht die erwünschte Wirkung entfalten.

4.2 Mangelnde Fairnesskompetenz

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Fairnesskompetenz resultiert überwiegend aus der persönlichen Wertorientierung eines Menschen. Die Wertorientierung der Mitarbeiter/innen wird gewiss nicht allein durch das Arbeitsleben bestimmt. Defizite in der Wertorientierung sind vielmehr Ergebnis fehlerhafter Sozialisation in Folge familiärer, schulisch/beruflicher, aber auch gesellschaftlicher bzw. medialer Interaktion. Folgen können u. a. sein: mangelndes Pflichtbewusstsein am Arbeitsplatz, Jobdenken, Ellenbogenmentalität. Erfolgserlebnisse nach unfairen Verhaltensweisen führen zur Verfestigung dieser Einstellungen. Unfares Verhalten kann also auch das Ergebnis eines Lernprozesses sein.

Führungskräfte:

KIRCHNERS Unterscheidung in *bewusstes* und *unbewusstes* Führen ist hier sehr wertvoll. „Das bewusste Führen bietet dem Führenden die Möglichkeit, in das Leben des oder der Geführten einzugreifen. Denn: ‚Bewusstes Führen‘ ist ein beabsichtigtes, gewolltes, zielgerichtetes Einflussnehmen auf einen einzelnen Menschen oder auf eine Gruppe von Menschen. [...] Während sich bewusstes Führen durch lenkendes kommunikatives Handeln im Zwischenmenschlichen darstellt, beruht das unbewusste Führen ganz auf der ‚Inaktivität‘ des Führenden. Beim unbewussten Führen wird die Persönlichkeit des Führenden zur Identifikationsgestalt für den Geführten.[...] Im unbewussten Führen ist der Führende trotz seiner physischen Abwesenheit nahezu ständig anwesend.[...] In seinem kommunikativen und sittlichen Handeln kann sich der Führende nicht der Beobachtung durch den Geführten entziehen.“ (KIRCHNER, *Baldur, Management 1993, Wiesbaden, 1993, 50 ff.*). Diese Differenzierung erscheint zielführend, denn hier wird deutlich, dass eine Führungskraft permanent und in all ihren Verhaltensweisen führt. Nur die Kongruenz von bewusstem zu unbewusstem Führen führt zur Glaubhaftigkeit des Führungshandelns bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bewusstes Führen nimmt immer Einfluss auf die Handlungsfreiheit der Geführten, kann sie je nach den Umständen begrenzen. Die gute Führungskraft unterscheidet sich von der schlechten in der Art und Weise wie sie mit der ihr qua Führungsaufgabe verliehenen Macht umgeht. „Das persönliche Unvermögen des Führenden, auf Macht verzichten zu können, weckt in anderen Menschen die Intrige. Sie verlockt den Renegaten zu Rebellion.“ (KIRCHNER, *a. a. O.*) Gemeint ist, dass der Führende seine Position nicht durch bloße Machtdemonstrationen unter Beweis stellen muss und darf. Die Geführten durchschauen dies schnell. Damit bietet sich insbesondere für die „Gegenspieler“ jener Führungskraft die Möglichkeit des (ebenfalls

unfairen) Angriffs. Das kann bedeuten: „Bossing“ oder „Chairing“ mit der Gefahr der Unfairness als Endlosschleife in der Interaktion zwischen Führungskraft und den Geführten.

Führungskräfte als Beurteiler

Ohne Zweifel ist jeder Beurteiler/in mehr oder minder einem gewissen Erwartungsdruck der zu beurteilenden Mitarbeiter/innen ausgesetzt. Der Erfolg einer Führungskraft wird durch deren Mitarbeiter/innen nicht selten daran gemessen, wie viele Beförderungen sie für ihre Organisationseinheit „herausgeholt“ hat. Die Versuchung, das reale Leistungsniveau nicht in der Beurteilungsnote widerzuspiegeln, ist vor diesem Hintergrund latent vorhanden. Jeder beklagt das Phänomen der Inflation von Beurteilungsnoten, da kaum ein Spielraum verbleibt, Leistungsträgern¹⁹ per Beurteilung eine ausreichende Würdigung zukommen zu lassen. Ein Vergleich mit dem Doping im Sport bietet sich an: Doping im Sport wird offiziell in jeder Gesellschaft geächtet. Ist es nicht auch eine Form von Doping durch den/die Beurteiler/in, wenn der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter, eine bessere Beurteilung zukommt, als es das Leistungs- und Persönlichkeitsbild eigentlich zulässt, nur damit sie bzw. er in der „Beförderungsliga vorn mitspielen“ darf? Der Teufelskreis schließt sich auch hier: Der „Vorreiter“ der Inflation hat die „erste (Beförderungs-)Runde“ gewonnen. Sollen eigene Mitarbeiter/innen eine reale Beförderungschance erhalten, ist jede/r Beurteiler/in gezwungen, sich bei dem nächsten Beurteilungsverfahren diesem hohen Niveau anzunähern. „Wo bleibt das Fairnessprinzip, wenn der faire Partner mit dem letzten Platz vorlieb nehmen muss?“ (LENK, Hans, PILZ, Gunter A., „Das Prinzip Fairness“, 1989, 21)

Führungskräfte als Gesprächspartner:

Kommunikation kann ein Medium für Unfairness sein. Unfaire Kommunikation beschränkt sich zweifellos nicht nur auf den bewussten Führungsprozess. Nachfolgendes bezieht sich daher auch auf das unbewusste Führen sowie die Kommunikation mit Mitarbeitern und Vorgesetzten.

„Da sich bewusstes Führen im Allgemeinen durch Sprache und Stimme mitteilt, kann der Führende seiner Beziehung zum Geführten darin wertenden Ausdruck verleihen. [...] Bewusstes Führen wird in der dialektischen Gesprächsführung besonders sichtbar.“ (KIRCHNER, Baldur, *Management 1993*, 1993, 51) Dialektik als „Kunst des Diskutierens“²⁰ ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Sie eignet sich jedoch auch als (verdecktes) Hilfsmittel für Manipulation, Suggestion, geplante Täuschung des Gesprächspartners²¹. Dem unkundigen Gesprächspartner oder

¹⁹ Hier darf Leistung keinesfalls nur im Sinne des Erfolgs verstanden werden. Auch erstklassige soziale Kompetenz kann einen Leistungsträger kennzeichnen!

²⁰ Dialektik = „Kunst des Diskutierens“ bzw. „Methode zur Wahrheitsfindung durch Denken in Gegensatzbegriffen, durch Aufdecken und Überwinden von Gegensätzen“ („Die neue deutsche Rechtschreibung“, 1996, Bertelsmann Lexikon Verlag)

²¹ vgl. LAY, Rupert, „Dialektik für Manager-Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr“, Econ-Verlag, 2003

Dritten wird dies einstweilen nicht offenkundig. Der Betroffene fühlt sich zunächst von den vordergründig tragfähigen Argumenten überzeugt. Wird die Manipulation erkannt, folgt das Gefühl des „Überrumpelt Seins“, der Frustration bis hin zur „Inneren Kündigung“. Beispielhaft ist hier das so genannte „Wegloben“ von unerwünschten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Führungskräfte als Konfliktmanager

Im Rahmen der Mobbingforschung wurde festgestellt, dass Unfairness in weiten Teilen aus ungelösten Konflikten resultiert. „Mobbing ist demnach eine Art von fehlgeschlagenem Konfliktmanagement; die Dynamik interpersonaler Konflikte ist außer Kontrolle geraten und entfaltet sich ungesteuert, wenngleich nicht regellos.“ (NEUBERGER, Oswald, *Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen*. München/Mering, 1999, 182) Mangelndes Konfliktmanagement, d. h. unbewusstes oder gar bewusstes Nichterkennen von (latenten) Konflikten ist idealer Nährboden für unfaire Attacken. Die Frage ist gewiss nicht, ob Konflikte nötig, erwünscht oder überflüssig sind. Entscheidend ist vielmehr deren konstruktive Bewältigung. Wenn die Führungskraft nicht anerkennt, dass Konflikte unvermeidlich und etwas Normales im Zusammenleben von Menschen sind und sie versucht Konflikte zu ignorieren oder zu unterdrücken, nimmt sie die ihr zu Recht zugeschriebene Rolle als Konfliktmanager nicht wahr.

Führungskräfte als (heimliche) Konkurrenten

Wenn Führungskräfte sich nicht von der Vorstellung lösen können, „erste/r Sachbearbeiter/in“ *zu sein* oder *sein zu müssen*, kommt es neben der Vergeudung von Mitarbeiterressourcen durch Reibungsverluste auch zur Vergeudung von Führungsressourcen mangels Delegation. Unfairness in dieser Situation ist die missbräuchliche Wandlung von Sachfragen zu Machtfragen. Zum Beispiel werden kreative und sachgerechte Vorschläge eines Mitarbeiters mangels Sachkenntnis abgelehnt, weil sie „von unten“ kommen, letztlich aber um (vermeintlich) mangelnde Fachkompetenz zu verdecken. Wer meint, auf jedem (Fach-)Gebiet besser als seine Mitarbeiter sein zu müssen, reagiert leicht mit Unfairness, wenn das Gegenteil evident ist. Letztlich unterbleiben sinnvolle Entscheidungen und Maßnahmen, da der Chef nicht in der Lage ist, auf seine Macht zu verzichten.

Unsichtbare Machtspiele sind auch Teil des unbewussten Führungsprozesses. Es steht außer Frage, dass Unehrlichkeit gleichbedeutend ist mit Unfairness. Unehrlichkeit hat viele Facetten und der Grad zwischen Fairness und Unfairness ist mitunter sehr schmal. Möchte man sein Ziel erreichen ist es oft von Vorteil, sich „Verbündete“ zu schaffen. Aber, wo handelt es sich noch um reelle Absprachen, wo beginnt bereits die Intrige? Ein Indikator für Fairness/Unfairness ist u. A. mangelnde Offenheit. Bei Verschleierung, z. B. der tatsächlichen Arbeitsauslastung der Mitarbeiter oder der Ressourcenverteilung, finden sich schnell Nachah-

mer, die sich fortan mit gleichen oder ähnlichen Techniken wappnen. Die Erfahrung, dass Offenheit = Fairness verwundbar macht, führt im Resultat zwangsläufig zur *fensterlosen* Organisation in der jede (kleinste) Einheit eine Burg um sich herum errichtet. Das Gefühl, an der Gesamtaufgabe *Gewährleistung der Inneren Sicherheit* zu partizipieren weicht dem Blick auf die Mikroebene des alleinigen Aufgabenspektrums mit der Folge von Konkurrenz- und Spartendenken.

Kein Zweifel besteht daran, dass Unfairness bei der Manipulation von Informationen, Zahlen, Daten oder Fakten beginnt. Das Wissen um Schwächen von Statistiken belässt es nicht nur der Politik, die Zahlen unterschiedlich zu „interpretieren“. Personalzumessung, persönliches Ansehen und Erfolg und damit Karrierechancen, bemessen sich auch und vor allem an statistisch erhobenen Messdaten. Auch zeitliches Taktieren bei der Veröffentlichung von hochsensiblen Informationen oder Daten kann dem Verantwortlichen buchstäblich „den Stuhl wegreißen“. Hier gewinnt der Begriff „Chairing“ seine volle Bedeutung. Persönliches Kalkül muss dabei nicht immer offenkundig werden.

Die Art und Weise des Umgangs von Führungskräften untereinander, wie zum Beispiel offene negative Werturteile über andere Führungskräfte, oder das gegenseitige „Beklagen“ vor dem Verwaltungsgericht um angestrebte Stellen sind, wie bereits oben erläutert, auch Bestandteil des Führungsprozesses. Dies hinterlässt deutliche Spuren in der Werteorientierung aller Bediensteten und damit in der Organisationskultur. Die Aufgabe einer fairen Organisationskultur ist es, der verharmlosend z. B. als „Bluff“, „Trick“, „Notlüge“, „Schlitzohrigkeit“ bezeichneten Unfairness den vordergründigen Charakter einer gewieften und damit erfolgreichen Taktik zu nehmen. Auch hier muss sich Erfolg daran messen lassen, auf welche Art und Weise er zustande kam.

5 Implementierung einer Fairnesskultur

Zunächst wirft sich die Frage auf: Was unterscheidet eine Organisation in der Fairness *gelebt* wird von einer unfairen Organisation? „Die abstrakte Antwort auf diese Fragen ist, dass in ‚gesunden‘ Systemen nicht etwa keine Aggressionen oder Gemeinheiten vorkommen, sondern dass in ihnen **Werte** und **Verfahren** etabliert sind, die die stets virulenten Spannungen und Krisen eingrenzen, evtl. sogar konstruktiv bearbeiten lassen.“ (NEUBERGER, Oswald, „*Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen*“, 3. Auflage, München/Mering, 1999, 152) Fairnesskultur lässt sich idealer Weise nicht allein durch „harte Faktoren“, wie organisatorische Maßnahmen, wie Personalauswahl/-zusammensetzung, klare Aufgabenabgrenzung, Dienstvereinbarungen, erreichen. Diese „hard-facts“ bilden jedoch die formelle Basis auf die eine faire Organisationskultur aufbaut.

5.1 Faire Rahmenbedingungen

Organisationsstruktur:

In der Organisationsstruktur als „hartem Faktor“ liegt die Chance der Etablierung der „formellen Fairness“²² in der Organisation. Dazu gehört die Schaffung und konsequente Anwendung von Normen, die der Chancengleichheit und Gerechtigkeit dienen, insbesondere jener Vorschriften, welche unfaires Verhalten unter Sanktion stellen. Wichtig ist, dass die Sanktionen handhabbar sind. Im Sinne von „Tit for Tat“²³ muss gerade in einer fairen Organisation unfaires Verhalten eine zeitnah angemessene Reaktion erfahren, um in der Folge erneut zu kooperieren. Denn auch den „TäterInnen“ stehen faire und angemessene Reaktionen zu. Überdies müssen Vorschriften, die der Unfairness Vorschub leisten (können) einer kritischen Prüfung und Reformierung unterzogen werden. Das es in der deutschen Polizei des 21. Jahrhunderts Vorschriften gibt, welche in ihrer vollen Anwendungsbreite unfair sind, ist zu bezweifeln. Gleichwohl kann die eine oder andere Norm in konkreten Einzelfällen zu unfairen und damit unakzeptablen Ergebnissen führen. Letztlich ist durch eine ausgereifte Organisationsstruktur für ein Belastungsgleichgewicht innerhalb der Organisation zu sorgen. Dies erfordert eine kontinuierliche und regelmäßige Fortschreibung und Anpassung.

Laufbahnrecht:

Ein modifiziertes Laufbahnrecht der Polizei bedingt strukturell mehr Fairness, indem in ausgewählten hochspezialisierten Bereichen Fachlaufbahnen geschaffen werden. Dies ermöglicht bei hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie beispielsweise Techniker/innen oder EDV-Spezialisten, durch Personalentwicklung ein leistungs- und qualifikationsgerechtes Gehalt ohne die zwingende Bindung an eine Führungsfunktion. Nur so können dringend benötigte Spezialisten gewonnen werden, sei es durch Einstellung oder Qualifizierung. Eine positive Wirkung entfaltet sich nicht nur bei den unmittelbar Betroffenen: Es verhindert, einerseits den Verlust von Spezialwissen und Erfahrung dort, wo sie effektiv eingesetzt werden können und andererseits den Zwang „um einer Beförderung Willen“ Führungsfunktionen wahrzunehmen, für die der jeweilige Bedienstete u. U. nicht geeignet ist. *Angemessen* angewandt, lässt eine solche Regelung auch ausreichend Raum für die wichtige Würdigung von Führungsfunktionen.

²² vgl. Definitionen von LENK unter Ziff. 2

²³ vgl. „Tit for Tat - Kann sich in einer Welt voller Egoisten kooperatives Verhalten entwickeln?“ von Douglas R. Hofstadter in Spektrum der Wissenschaft – Digest Nr. 1/1998, Spektrumverlag, Heidelberg, 60-66, basierend auf „Two-Person Game Theory“ von Anatol Rapoport, University of Michigan Press, USA, 1966 – Stichwort: „Gefangenendilemma“.

Personalentwicklung / Beförderungs- und Beurteilungssystem:

Ein gerechtes und damit faires Beurteilungs- und Beförderungssystem mit Chancengleichheit für alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist an eine transparente Regelstruktur und deren sachgerechte Anwendung geknüpft. Ein vielversprechendes Instrument ist eine den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Fähigkeiten und Potenzialen angemessene, perspektivisch mittel- bis langfristig angelegte, Personalentwicklung. Die Eröffnung von - möglicherweise verschiedenen - Zukunftsperspektiven *gemeinsam* mit dem/der Mitarbeiter/in fördert die Transparenz und damit auch die Motivation. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang eine Gesamtbetrachtung, sowohl auf der Ebene der jeweiligen Behörde als auch darüber hinaus. Personalentwicklung kann in unterschiedlicher Ausformung bestehen, sollte aber *jedem/jeder* Bediensteten offen stehen. Hier setzt die Konkurrenzfairness nach LENK an, welche Gleichheit und Gleichberechtigung nicht hinsichtlich des Ergebnisses, sondern hinsichtlich der Startchancen garantiert, um damit den Wettkampf zu einem objektiven und gerechten Mittel der Unterschiedsfeststellung zu machen. Eines ist jedoch evident: Die Beförderungs- oder Funktionsstelle kann letztlich nur an *einen* Mitarbeiter vergeben werden. Was geschieht mit den Zweit-, Dritt-, Viertplazierten, wenn die von dem/der jeweiligen Vorgesetzten in fairer Absprache getroffene Karriereperspektive und vielleicht angebotene Alternativen damit nicht haltbar ist/sind? Für eine faire Personalentwicklung ist neben tragfähigen Konzeptionen und Regelungen an erster Stelle Ehrlichkeit den Betroffenen gegenüber aber auch im Kreis der Beurteiler/innen und Entscheidungsträger/innen gefragt. Fair ist in dieser Situation ein klares Bekenntnis des Vorgesetzten, dass der zuvor aufgezeigte Weg letztlich nicht zu beschreiten ist. Fairnesskompetenz²⁴ fordert aber darüber hinaus, dass die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter in dieser für sie/ihn tief frustrierenden Situation aufgefangen wird. Die persönliche Wertschätzung insbesondere des direkten Vorgesetzten und der Kolleginnen und Kollegen verhindert den Ausdruck einer „Inneren Kündigung“. Hier muss fühlbar werden, dass *nicht nur der Sieg zählt!* Darüber hinaus erscheint es immerhin diskussionswürdig, das traditionell bestehende Beförderungssystem in der öffentlichen Verwaltung fort von dem „amtsabhängigen“ hin zu einem aufgaben- und funktionsorientierten Besoldungs- und Vergütungssystem, in Anlehnung an die Praxis der freien Wirtschaft, zu reformieren. Erklärend ist anzumerken, dass es nicht das Ziel ist, die Beurteilungen und Beförderungen gänzlich abzuschaffen. Mit aufgabenorientierter Besoldung/Vergütung wird lediglich verhindert, dass Mitarbeiter/innen identische Aufgaben mit unterschiedlichem Verdienst wahrnehmen.

²⁴ vgl. Ziff. 5.3

Einführung von Dienstvereinbarungen / Mediation / Fairness-Agent(inn)en:

Im Zuge der Reaktion auf die Mobbingdiskussion wurden und werden nach und nach Dienstvereinbarungen mit klaren Tatbestandsvoraussetzungen und daraus resultierenden Handlungsmustern erstellt. Dies ist ohne Vorbehalte zu begrüßen. Empfehlenswert ist die Ausweitung der bislang auf Mobbinghandlungen beschränkten Tatbestände auf die bereits erwähnten weiteren unfairen Attacken sowie die dazu angemessenen Reaktionen seitens der Betroffenen und der jeweiligen Behörde. Wo noch keine entsprechende Dienstvereinbarung existiert, ist eine umfassende Berücksichtigung von unfairen Verhaltensweisen auch unterhalb der Schwelle²⁵ der Mobbingdefinition in einer neu zu erstellenden Dienstvereinbarung anzustreben. Darüber hinaus erscheint die Schaffung einer innerbehördlichen Institution eines „Fairness-Agents“²⁶ als wesentlich im Implementierungsprozess einer Fairnesskultur. Die Aufgabe des Fairness-Agents ist es, die Entwicklung der Fairnesskultur in der Organisationseinheit in einem Einjahreszeitraum zu spiegeln und zu bewerten, positive sowie negative „Highlights“ z. B. in einem innerbehördlichen „Fairnessreport“ herauszustellen. Wenngleich die Institution Fairness-Agent auf Dauer angelegt sein soll, ist ein jährlicher personaler Wechsel von Bedeutung. So wird dokumentiert, dass im Sinne einer demokratischen Organisation jede/r Bedienstete für die Fairnesskultur Verantwortung übernehmen soll und kann. Die Wahl der Bezeichnung Fairness-Agent soll diese Funktion bewusst von der eines „Mobbingbeauftragten“ abheben. Es wird damit der Eindruck vermieden, einer bereits bestehenden Institution lediglich ein neues „Gewand“ überzuwerfen. Überdies kann einem Fairness-Agent die reaktive Aufgabe der Mediation in Konfliktfällen als weitere „Instanz“ neben dem direkten Vorgesetzten für Fälle, in denen ein Konfliktmanagement durch die Führungskraft nicht möglich oder ratsam ist, übertragen werden. Der Vorgesetzte als (primär zuständiger) Konfliktmanager soll weder aus dieser wichtigen Aufgabe entlassen werden, noch gilt es, eine Konkurrenz aufzubauen. Es soll nur die offensive Handhabung eines jeden Konflikts sichergestellt werden.

Faire Organisationskultur²⁷:

Fairnesskultur als faire Organisationskultur ist ein „weicher Faktor“. Hier kommt dem Gedanken der „informellen Fairness“²⁸ eine tragende Bedeutung zu. Immanent ist, dass man Fairnesskultur nicht „einfach so“, noch dazu „von oben“, einführen kann. Fairnesskultur muss zuallererst in den Köpfen entstehen und, wenn sie letztendlich erlebbar sein soll, kontinuierlich wachsen. Zentrales Element sind die Organisationsziele und -werte. Die Ziele müssen sich an den Werten orientie-

²⁵ hinsichtlich der Dauer und der Intensität

²⁶ Der Begriff wurde von der Fairness-Stiftung Frankfurt/Main übernommen

²⁷ Siehe Anlage 1 /Abbildung 1 „Elemente einer fairen Organisationskultur“

²⁸ vgl. Definition von LENK unter Ziff. 2

ren und - ganz entscheidend - auch daran messen lassen. Die Polizei in einem demokratischen Rechtsstaat muss die Werte des Grundgesetzes²⁹ welche sie nach außen hin garantieren soll, auch im Innenverhältnis bewahren.

Wichtig in einer fairen Organisationskultur ist zweifelsfrei auch die Art und Weise der Kommunikation in einer Organisation, die Frage, „wie man miteinander umgeht“. Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation sind vertrauensbildende Faktoren. Faire Kommunikation bildet zugleich die Basis für eine faire Streitkultur als weiteren wichtigen Faktor. Dazu gehört, die Mitarbeiter/innen aufzufordern, aktiv ihre Meinung einzubringen, auch wenn diese nicht konform mit der Meinung der Mehrheit oder der Organisationsleitung ist. Wichtig ist es zu vermitteln, dass Auseinandersetzungen „hart“ in der Sache geführt werden *können*, aber *mit fairen Mitteln* und vor allem *offen* geführt werden *müssen*. Ein - ggf. auf formalen Regelungen basierendes - Beschwerdemanagement als Voraussetzung für „folgenlose“³⁰ Kritik, erleichtert die Bildung einer fairen Streitkultur an der alle Bediensteten, unabhängig von ihrer Funktion, teilhaben können. Ebenso wichtig wie Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation ist eine angemessene Transparenz über die Organisationsstrukturen, Regeln, Entscheidungen und Maßnahmen, insbesondere die der Organisationsleitung. Transparenz ist jedoch nicht überall angemessen. Es muss, zumindest im persönlichen Bereich, klare Grenzen geben. Diese Grenzen definiert jeder für sich ganz individuell. Insbesondere was die Preisgabe der Privatsphäre eines/einer Bediensteten angeht, ist hohe Sensibilität gefordert. Schnell entwickelt sich eine (auch scherzhaft oder unbewusst fallengelassene) Indiskretion zu einem Gerücht Die Grenze zu „Shaming“ und „Defaming“³¹ ist fließend.

5.2 Fairnesskompetenz³²

Ähnlich wie bei dem Begriff *Soziale Kompetenz* lässt sich *Fairnesskompetenz* nicht messerscharf umreißen. Fairnesskompetenz impliziert ohne Frage „Soziale Kompetenz“ geht jedoch inhaltlich darüber hinaus. Soziale Kompetenz umfasst primär die Interaktion der jeweiligen Person mit anderen Personen, beispielsweise die Führung oder Leitung von fruchtbaren Kommunikationsprozessen. Fairnesskompetenz umfasst darüber hinaus die aktive Gestaltung *fairer* Kriterien und Interaktionen im Umfeld der jeweiligen Person/en im Sinne von Sozialität.

Fairnesskompetenz erwächst aus der Lebenseinstellung, der Gesamtheit von Wertvorstellungen eines Menschen. Eine unterschiedliche Ausprägung von Fairness im Arbeitsleben konträr zum Privatleben ist nicht möglich. Fähigkeiten, wie Empathie, soziale Kompetenz, Hilfsbereitschaft und faires Verhalten in jeder

²⁹ ...allen voran die Menschenwürde!

³⁰ „folgenlos“ im Sinne von negativen Folgen, wie z. B. Bossing-

³¹ vgl. Definitionen der Fairness-Stiftung unter Ziff. 3 .

³² vgl. Schaubild in Abbildung 2 /Anlage 1 .

Situation basieren auf jenen Wertvorstellungen, die ein positives Menschenbild erlauben. Ziel muss es sein, diese zu verstärken oder, falls nicht (mehr) vorhanden, neu zu bewirken. Möglich ist dies, indem neben den so genannten Sekundärtugenden, wie Fleiß, Pünktlichkeit, Disziplin, Ordnung, Pflichtbewusstsein³³, Primärwerte, wie Wahrhaftigkeit, Berechenbarkeit, Gerechtigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Konflikt-/ Kritikfähigkeit sowie Zivilcourage gefördert werden und Letzteres auch *bewusst zugelassen* wird. Dies gewinnt eine besondere Bedeutung für den Anspruch einer modernen demokratischen Polizei. „Werden allein Sekundärwerte wie etwa Fleiß und Disziplin ohne die Primärwerte kreativer Ungehorsam, Zivilcourage und Konfliktbereitschaft gepflegt, so fördert das autoritäre oder gar faschistoide Strukturen“ (Prof. Dr. LAY, Rupert, in „Personalführung 12/2002“, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf, 30) Das Wertvorstellungen nicht allein durch polizeiliche Sozialisation zu beeinflussen sind, steht nicht in Zweifel. Als gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist sie jedoch *auch und insbesondere* von den Führungskräften in einer modernen Polizei wahrzunehmen. Mit dem bewussten und unbewussten Führungsprozess steht die **Selbstverantwortung der Führungskraft** in engem Zusammenhang. Dazu gehört neben der Balance der beruflichen und privaten Lebensbereiche³⁴, einem angemessenen Gesundheitsmanagement³⁵ auch emotionales Selbstmanagement³⁶. Ein fairer Führungsstil kommt nicht ohne Menschlichkeit und *angemessene* Emotionalität aus. „Wer wirklich menschlich führen will, sollte sich bemühen, in seinem Umgang mit sich selbst und im Umgang mit den Mitarbeitern Gefühle zuzulassen. Stabile Führungsbeziehungen sind stets emotional getragene Beziehungen. Während der Vorgesetzte zur Identifikationsgestalt wird, wächst im Mitarbeiter das Bedürfnis, sich ihm gelegentlich anzuvertrauen. Ohne den Gesprächscharakter des persönlichen ist konstruktives Führen nicht dauerhaft möglich. Gewiss ist dabei nicht an die Preisgabe intimer psychischer Erlebnisse gedacht. Doch die menschliche Variante des Führens erfordert es, sich in seinem Menschsein zu offenbaren und dadurch menschlich glaubwürdig zu werden. Mitarbeiter wünschen am Erleben des Vorgesetzten teilhaben zu dürfen.“ (KIRCHNER, Baldur, Management 1993, 1993, 54) Emotionales Selbstmanagement erfordert zudem Ausgeglichenheit, um eine Atmosphäre der Offenheit und Ansprechbarkeit und Berechenbarkeit für die Mitarbeiter/innen zu schaffen. Fairnesskompetenz bei Führungskräften hat gerade im Hinblick auf die Mitarbeiter/innen eine starke aktive Komponente - aktiv auch im Hinblick auf die Kommunikation. Führung kommt ohne Kommunikation nicht

³³ ...welche in einem gesunden Maß zweifellos ihre Berechtigung haben!

³⁴ vgl. Seminararbeit „Die Balance der Lebensbereiche bei Polizeivollzugsbeamten: Vision oder gelebte Realität?“, KUNST, Thorsten, Münster, PFA, Studiengang 2001 / 2003

³⁵ vgl. Seminararbeit "Gesundheitsmanagement in der Polizei - Eine Herausforderung für Führungskräfte?", ISERATH, Jörg, Münster, PFA, Studiengang 2001 / 2003

³⁶ vgl. Seminararbeit "Kann Stimmungsmanagement als gewolltes Verhalten den Führungsprozess / die Führungsaufgabe beeinflussen? - Pro und Contra", LANGGUTH, Heike, Münster, PFA, Studiengang 2001 / 2003

aus. „Gäbe es einen permanenten Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, so erübrigten sich die institutionalisierten Mitarbeitergespräche. Je seltener die Dialogbegegnungen zwischen Menschen unterschiedlicher Hierarchiestufen stattfinden, desto weiter wird die Distanz zwischen ihnen.[...]In seiner Dialogkultur beweist der Führende, in welchem Maße seine Persönlichkeitsbildung gediehen ist.“ (KIRCHNER, a.a. O)

KIRCHNER stellt der Fachlichen und der Sozialen Kompetenz einer Führungspersönlichkeit ergänzend die Sittliche Kompetenz an die Seite, die der Fairnesskompetenz sehr nahe kommt „Zu den Merkmalen des Persönlichkeitsprofils eines Führenden gehört es, Kompetenzen zu verkörpern, an denen sich die Geführten – das sind Mitarbeiter in subordinativen Beziehungen ebenso wie Gesprächspartner in anderen Begegnungen – orientieren können.“ (KIRCHNER, a. a. O) Er definierte sechs „ethische Prinzipien“ für Führende in Hierarchien, die in **Anlage 4** dargestellt werden.

COPRAY sieht in der persönlichen Fairnesskompetenz einer Führungskraft eine Bündelung verschiedener Kompetenzen, welche letztlich die **Integrität der Persönlichkeit**³⁷ ausmachen.

5.3 Implementierungshilfen / Stadium der Implementierung

Die Implementierung einer Fairnesskultur ist ein langwieriger, ja letztlich ein dauerhafter Prozess. So wie ein Leitbild sich stetig entwickeln sollte, muss sich Fairnesskultur immer weiter entfalten. Beides steht miteinander untrennbar in Beziehung. Um die Elemente der fairen Organisationskultur plastisch zu machen, bietet es sich an, die Leitsätze um diese Elemente zu ergänzen, falls sie nicht offenkundig daraus resultieren.

Für die erste Phase der Implementierung erscheint es wichtig, die Führungskräfte in ihrer zentralen Rolle weiterzubilden. Die Fairness-Stiftung beispielsweise differenziert hier einerseits in **Fairness-Coaching** und andererseits in **Fairness-Training**. Ersteres umfasst gezielte Einzelmaßnahmen mit einzelnen Führungskräften durch einen professionellen Fairness-Coach. Hier soll deren persönliche Fairnesskompetenz gezielt gesteigert werden. Dies geschieht zunächst durch Herausarbeitung der Stärken und Schwächen der Führungskraft. Im weiteren Prozess sollen die Stärken optimiert und die Schwächen weitgehend reduziert werden. Demgegenüber umfasst Fairness-Training die Weiterbildung von Führungskräften einer kompletten Organisation in Seminaren oder überschaubaren Gruppentrainings zu Fairnesstrainern. Diese Fairnesstrainer treten in der Organisation als Multiplikatoren auf und tragen wesentlich zur Implementierung der Fairnesskultur bei³⁸.

³⁷ vgl. Anlage 1 / Abbildung 2.

³⁸ Das Fortbildungskonzept der Fairness-Stiftung zum Fairnesscoach / Fairnesstrainer ist in **Anlage 3** dargestellt.

Vorstellbar ist die Implementierung einer Fairnesskultur im Rahmen eines Corporate Identity-Prozesses³⁹. Dies erscheint vor dem Hintergrund einiger Parallelen sogar als sinnvoll: Einerseits sind zwei der drei Säulen der Corporate Identity - namentlich das Verhalten der Organisation bzw. ihrer Mitarbeiter und die Kommunikation zum Imagetransport nach innen und außen - auch ein wichtiges Medium für den Fairnessgedanken. Andererseits bauen diese Säulen auf der Organisationsphilosophie und der Organisationskultur auf, welche weiter in Richtung Fairness gestaltet werden sollen. Eine enge Verzahnung besteht auch hinsichtlich des Organisationsleitbildes. Das Leitbild ist der Kern einer Corporate Identity (CI). Wird es, wie vorstehend beschrieben, um Leitsätze zu Gunsten der Fairness ergänzt, lassen sich zum Einen eventuelle Defizite im Bereich der CI abbauen, zum Anderen steigen die Erfolgchancen einer Implementierung durch den CI-Prozess. Die mittels Corporate Identity erreichbare Identifikation der Bediensteten mit ihrer (fairen) Organisation kann ohne Vorbehalte nur begrüßt werden.

Zu klären ist letztlich, in welchem möglichen Stadium einer Implementierung die Polizei sich derzeit befindet? Der Prozess hat vielerorts und damit insgesamt bereits begonnen, denn bei der Polizei geschieht auf diesem Feld schon Erfolgreiches und Erfolgversprechendes: durch...

- die Bekämpfung des Phänomens Mobbing mittels Einführung von entsprechenden Dienstvereinbarungen⁴⁰ und Benennung von Sozialen Ansprechpartnern im Sinne von Mobbingbeauftragten,
- die Förderung professioneller Konflikt-handhabung mittels Führungskräfte- und Mitarbeitertrainings sowie Seminaren zur Kommunikationsförderung, zum Umgang mit Konflikten und zum Stressabbau,
- die Initiierung und Durchführung von Leitbildprozessen, zur Bewusstmachung der bestehenden und der Entwicklung einer angestrebten (fairen) Organisationskultur,
- Vorträge und Seminare in der Aus- und Fortbildung an der Polizeiführungsakademie in Münster, unter Beteiligung der Fairness-Stiftung, vertreten durch den Direktor, Herrn Dr. Norbert Copray, mit dem Ziel der Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften im höheren Dienst in ihrer Rolle als Vorbild und Multiplikator.
- Zumindest in einem Bundesland⁴¹ werden bereits Bedienstete der Polizei durch Seminare bei der Fairness-Stiftung Frankfurt/Main zu Fairnesstrainerinnen bzw. Fairnesstrainern fortgebildet

³⁹ Definition: Corporate Identity (CI) ist der schlüssige Zusammenhang von Unternehmens-Verhalten, Unternehmens-Kommunikation und Unternehmens-Erscheinungsbild mit dem erklärten Selbstverständnis des Unternehmens (Leitbild) und dem daraus resultierenden Unternehmens-Image in der Öffentlichkeit - Quelle: Seminararbeit „Corporate Identity - auch im Bereich der Ausbildung gehobener Dienst anwendbar?“, DREHER, Udo; Fürstenfeldbruck, 2001

⁴⁰ Dienstvereinbarungen gegen Mobbing, in Niedersachsen auch Dienstvereinbarung „Fairness am Arbeitsplatz“

Wünschenswert ist eine flächendeckende Ausweitung bzw. eine Ausweitung auf weitere Felder von Fairness und (potenzieller) Unfairness. Entscheidend ist, das Bewusstsein für Fairness bei allen Bediensteten und auf allen Hierarchieebenen der Polizei zu wecken.

6 Fazit:

Worin liegt der Gewinn einer Fairnesskultur in einer polizeilichen Organisationseinheit? Wer profitiert und in welcher Weise wird profitiert?

Am meisten und unmittelbar profitieren diejenigen Mitarbeiter, die bislang schon Erfahrung mit unfairen Attacken und struktureller Unfairness am „Arbeitsplatz Polizei“ sammeln mussten. Das Potenzial einer fairen Organisationskultur ist damit nicht nur in der Verhinderung von weiterer Unfairness und „Ellenbogenisierung“ zu sehen, sondern in der Chance Bedienstete, die bislang als „verloren“ galten, weil sie die *Innere Kündigung* bereits ausgesprochen hatten, zu remotivieren. Durch eine erkennbare *Klimaverbesserung* besteht die Chance, diesen Menschen eine neue persönliche Perspektive zu eröffnen mit der Chance, dass sie sich erneut konstruktiv am Arbeitsprozess beteiligen. Allein darin liegt schon ein Gewinn für die Führungskräfte in der Polizei, nämlich diese Bediensteten wieder zur konstruktiven Mitarbeit zu motivieren

Darüber hinaus besteht die Hoffnung, dass sich mit der Fairnesskultur die oft thematisierte Einsamkeit von Führungskräften in höheren Ebenen reduzieren oder beseitigen lässt. Daneben partizipieren Führungskräfte als Mitarbeiter in der polizeilichen Hierarchie von struktureller Fairness und fairer Behandlung ihrer Vorgesetzten. Mittelbar profitieren die Bürgerinnen und Bürger von einer fairen Organisationskultur in der Polizei. Die Gesellschaft profitiert einerseits durch Kongruenz von demokratischem Auftrag und täglichem Arbeitsleben, andererseits aufgrund der Prognose, dass ein fairer Umgang innerhalb der Kollegenschaft sich nachhaltig auf den Umgang mit Denjenigen widerspiegelt in deren Grund- und Freiheitsrechte aufgrund polizeilicher Aufgabenstellung eingegriffen werden muss.

Letztlich kann die gesamte Polizei aus jedem Blickwinkel betrachtet mit Fairness nur gewinnen. Die Zuversicht, die aufgezeigte Fairnesskultur flächendeckend und dauerhaft in der Polizei zu etablieren, erfordert gewiss ein erhebliches Maß an Vorstellungskraft. Ich gebe jedoch immerhin zu Bedenken, dass es vor zwanzig

⁴¹ dem Verfasser bekannt: Niedersachsen!

Jahren sicher wenig Menschen für möglich hielten, dass einige Jahre später eine *friedliche* Revolution auf deutschem Boden stattfinden würde.

Literaturverzeichnis:

Selbständige Publikationen:

DR. COPRAY, Norbert, "Fairness im Dienstalltag", 3. Auflage, Fairness-Stiftung, Frankfurt/Main; 2002

BRINKMANN, Ralf D., „Mobbing, Bullying, Bossing – Treibjagd am Arbeitsplatz“, 2. Auflage, Sauer-Verlag, Heidelberg; 2002

PROF. DR. FELTES, Thomas , Universität Bochum, "Alltagskriminalität und alltägliche Konflikte – Ein Plädoyer für eine ‚neue‘ Polizeiorganisation" (Vortrag an der PFA v. 06.12.1988) u. a.

PROF. DR. DR. LENK, Hans; PILZ Gunter A., „Das Prinzip Fairness“, Verlag A. Fromm, Osnabrück, 1989

NEUBERGER, Oswald, „Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen“, 3. Auflage, München/Mering, 1999

RAWLS, John, „Eine Theorie der Gerechtigkeit“, 9. Auflage, Suhrkamp-Verlag, Frankfurt/Main, 1996

DR. STEFFEN Wiebke, Bayr. LKA: „Zielsetzung und Erfolgsmessung in der Kriminalitätskontrolle: Überlegungen zur Abhängigkeit der polizeilichen Erfolge von der Kooperationsbereitschaft des Gemeinwesens“, „Aufklärung von Straftaten – Zufall oder Ergebnis polizeilicher Arbeit?“, „Steigerung der Effizienz polizeilicher Arbeit durch verstärkte Zusammenarbeit mit dem Bürger“ (Seminar an der PFA v. 16.-20.10.1989)

WITT, Ulf, 1998, Seminararbeit „Mobbing – Möglichkeiten präventiver und kurativer Maßnahmen des Vorgesetzten“, PFA, Münster-Hiltrup

Unselbständige Publikationen:

DR. KIRCHNER, Baldur, „Dialektik und Ethik – Besser Führen mit Fairness und Vertrauen“, in „Management 1993“, Verlag Gabler, Wiesbaden, 1993

GROß, Claudia, „Konfliktbewältigungsstrategien – Konzepte für den Arbeitsplatz; in Seminarbericht der PFA „Aktuelle Probleme des Beamten- und Disziplinarrechts“ Seite 111-132, Seminar v. 07. – 09.05.2001, PFA, Münster-Hiltrup, 2001

HESS, Dagmar, „Wenn emotionale Konflikte außer Kontrolle geraten“ in „Personalführung 12/2002, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf, 2002

HOFSTADTER, Douglas R., „Tit for Tat kann sich in einer Welt voller Egoisten kooperatives Verhalten entwickeln?“ in „Spektrum der Wissenschaft – Digest Kooperation und Konkurrenz“ Nr. 1/1998, Spektrumverlag, Heidelberg, S. 60-66, basierend auf „Two-Person Game Theory“ von Anatol Rapoport, University of Michigan Press, USA, 1966

KLEINSCHMIDT, Carola, „Tricksen, Bluffen, Intrigieren? Machiavelli lässt grüßen“, in „Personalführung 12/2002, Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf, 2002

PIONTEK, Bernd, „Mobbing – Darstellung der Thematik und Präventionsmöglichkeiten in der polizeilichen Praxis“ in „Polizeispiegel“, Magazin der Deutschen Polizeigewerkschaft im Deutschen Beamtenbund, S. 33-39, Media-Schröter-Verlag, Wuppertal, 2003

SCHÄFER, Birgit, „Mobbing in einer Polizeibehörde – Typische Probleme am Arbeitsplatz“, in Seminarbericht der PFA „Aktuelle Probleme des Beamten- und Disziplinarrechts“, S. 133-156, Seminar v. 07. – 09.05.2001, PFA, Münster-Hiltrup, 2001

Internet:

Diverse Inhalte und Publikationen der Fairness-Stiftung Frankfurt/Main, abgerufen unter <http://www.fairness-stiftung.de>, am 15.01.2003.

SCHADT, Rainer; 2001, Diplomarbeit „Fairness in den USA: Eine Werthaltung in der landeskulturellen Analyse“ abgerufen unter: <http://www.fairness-stiftung.de>, am 17.10.2002