

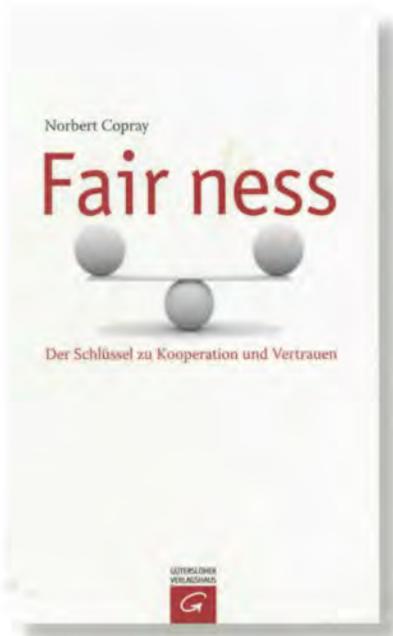
Norbert Copray

Fairness kompakt.

Impulse zum Fairness-Selbstcoaching

Texte • Grafiken • Register • Literatur

Materialien zum Buch „Fairness“ von Norbert Copray
Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2010



Norbert Copray

Fairness kompakt.

Impulse zum Fairness-Selbstcoaching

Texte • Grafiken • Register • Literatur

Inhalt

1. Die Instrumente unfairer Attacken 7
2. Differenzierungen unfairer Geschäftspraktiken 25
3. Hierarchieübergreifendes Unfairness-Dreieck 32
4. Die Fairness-Falle dritten Grades 36
5. Das Fairness-Kraftzentrum 47
6. Impulse zum Fairness-Selbstcoaching 49
7. Register 57
- 7.1 Sachregister 57
- 7.2 Verzeichnis der Grafiken 74
8. Literatur 75

Zur Fairness-Stiftung 80

Zum Autor 81

Impressum 83

**Liebe Leserin,
lieber Leser,**

in Ergänzung des Buches „Fairness“ (Gütersloher Verlagshaus 2010, 240 Seiten) bekommen Sie hier Bonusmaterial und ein Sachregister – unter Verwendung von Texten, welche für das Buch erstellt wurden, aber dort keinen Eingang finden konnten. Mit dem Register und dem Material lässt sich das Buch für die praktische und wissenschaftliche Arbeit noch mehr erschließen und nutzen.

Über die Literaturlauswahl am Ende dieses Buches hinaus verweise ich auf die mehr als 650 Titel umfassende Fairness-Bibliothek inklusive einer Suchmaschine unter www.fairness-stiftung.de/Fairness-Bibliothek.

Die Grafiken schaffen Übersicht und schnelle Fokussierung wichtiger Aspekte und Zusammenhänge und erweitern damit den Grafikfundus, wie er im Buch bereits enthalten ist.

Die Karikaturen sind aus der Zusammenarbeit von Heiko Sakurai (Umsetzung und Zeichnung) und mir (Inhalt) entstanden. Für die freundliche Genehmigung zum Abdruck danke ich ihm, dem Könner der wahrlich spitzen Feder, herzlich. Ebenso danke ich für die Erstellung des Sachregisters meiner Assistentin Dipl.Soz.Wiss. Jolanda Butera und für die Gestaltung der Grafiken, des Registers und dieses Ergänzungsbändchens meiner Tochter, Sara Copray, Mediendesignerin B.A.. Frau Jutta Schmidt M.A. danke ich wieder einmal für die sorgfältige Recherche und mehrfaches Korrekturlesen.

Mögen Sie, liebe Leserinnen und Leser, von unserem Teamwork profitieren.

Und damit die Fairness in Ihrem Umfeld.

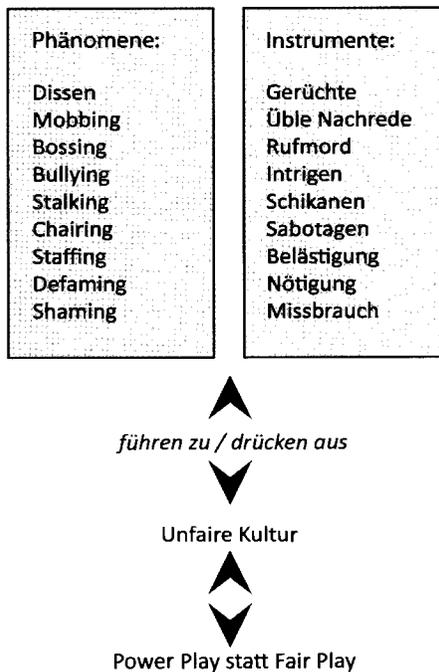
Dr. Norbert Copray

1. Die Instrumente unfairer Attacken

ergänzt im Buch von Norbert Copray: *Fairness*, Gütersloher Verlags-
haus 2010, die Ausführungen zu unfairen Attacken S. 71

Die Instrumente bei unfairen Attacken sind nicht an bestimmte unfaire
Attacken gebunden, sondern können auch isoliert oder miteinander
verbunden eingesetzt werden.

Unfaire Attacken



Nur wenigen Instrumenten kann man rechtlich und auch nur unter
vielen Voraussetzungen beikommen. Meistens ist ein rechtliches Vor-
gehen auch nicht die erste Wahl.

Eine *Belästigung* besteht in permanenter und aufdringlicher Aggressi-
vität, 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 einer Person.

- **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 erniedrigende Situationen gebracht werden, sodass die Stärke und der Wille einer attackierten Person geschwächt oder auf ihre Kosten Befriedigung aus der Überlegenheit gezogen werden.
- **Systemische Sicht**
Organisationen, in denen Belästigung und sexuelle Belästigung existieren, befinden sich nicht im Rahmen der Legalität. Eine Grauzone dieser Art ist Ausdruck unreifen und inkompetenten Führungshandelns. Sind Führungskräfte gar selbst betroffen, droht das soziale Gebilde der Gesamtorganisation in dramatischer Weise auseinanderzubrechen. Das Potenzial konstruktiver Kräfte kann dann nicht mehr integrierend und selbst heilend in die Organisation hinein wirken.
- **Juristische Sicht**
Nach dem „Gesetz zum Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz“ (Beschäftigungsgesetz; Art. 10 des Gesetzes zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männer; BGBl. I S. 1406, 24.6.1994) sind Arbeitgeber und Vorgesetzte gehalten, gegen Belästigung vorzugehen und über den Schutz und das Beschwerderecht bei sexueller Belästigung zu informieren.

Diffamieren bedeutet, jemanden aus Niedertracht in Verruf bringen.
Diskriminieren heißt, jemanden verächtlich machen.

- **Psychosoziale Sicht**
Indem der Akteur den anderen verachtet, erhöht er sich selbst. Ein aktiver und aggressiver Abwärtsabgleich dient der Befriedigung eines angeknacksten Selbstbildes. Und ist demzufolge für den Akteur aus innerem Druck nötig, den er eventuell nicht kontrollieren kann. Der psychosoziale Anlass für die Diffamierung und Diskriminierung liegt also nicht im anderen, sondern im Akteur. Andere Gründe sind meistens herbeigesucht und dienen der Tarnung dieses Sachverhalts.
- **Systemische Sicht**
Diffamierungen und Diskriminierungen sind notwendigerweise Instrumente unfairer Attacken in einem System der Unfairness. Denn anders lassen sich die formellen und die informellen Macht- und Einflusspositionen gar nicht verteilen und kontrollieren als durch eine aggressive Hackordnung. Das Diffamieren dient der sozialen Abstufung und schafft Luft nach oben für Aufsteiger und solche die es bleiben wollen, bis sie selbst Zielscheibe solcher Instrumente sind.
- **Juristische Sicht**
Mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) hatte die Bundesrepublik Deutschland die entsprechende EU-Richtlinie gegen *Diffamierung/Diskriminierung* mit erheblicher Zeitverzögerung umgesetzt.

Die meisten Befürchtungen der Arbeitgeberseite gegen das Gesetz haben sich nicht erfüllt. Allerdings gibt die überwiegende Zahl der Arbeitgeber bei Absagen an Bewerber keine Gründe mehr für die Absage an, um nicht in Erklärungs- und Rechtfertigungszwang zu geraten. Inzwischen arbeitet die EU-Kommission an einer Erweiterung der EU-Richtlinie zur Anti-Diskriminierung, vor allem im Blick

auf den Privatbereich.

Die Paragraphen 1 und 3 des AGG sind besonders wichtig:

„§ 1 Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

In „§ 3 Begriffsbestimmungen“ heißt es:

„(1) Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen eines in § 1 genannten Grundes eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. Eine unmittelbare Benachteiligung wegen des Geschlechts liegt in Bezug auf § 2 Abs. 1 Nr. 1 bis 4 auch im Fall einer ungünstigeren Behandlung einer Frau wegen Schwangerschaft oder Mutterschaft vor.

(2) Eine mittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines in § 1 genannten Grundes gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich.

(3) Eine Belästigung ist eine Benachteiligung, wenn unerwünschte



Verhaltensweisen, die mit einem in § 1 genannten Grund in Zusammenhang stehen, bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

(4) Eine sexuelle Belästigung ist eine Benachteiligung in Bezug auf § 2 Abs. 1 Nr. 1 bis 4, wenn ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, wozu auch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen gehören, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.

(5) Die Anweisung zur Benachteiligung einer Person aus einem in § 1 genannten Grund gilt als Benachteiligung.“

Soweit die juristische Sicht.

Doch was ist, wenn man heftigeren Angriffen ausgesetzt ist, sobald man sich tatsächlich auf das AGG zu beziehen wagt? Oder wenn gleich bei den Angriffen gedroht wird, dieses bloß nicht in Anspruch zu nehmen? Was ist, wenn die Gründe für eine Diffamierung und Diskriminierung nichts mit der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu tun haben? Denn oftmals sind keine solchen Anlässe erkennbar. Genau das zeichnet den zermürbenden Charakter der unfairen Attacken aus, denn sie bleiben für die Betroffenen grundlos. Und werden auch nur aus einer speziellen Beziehungsdynamik heraus im Kontext eines Systems der Unfairness erklärbar.

Hinterhältige Machenschaften, Kungeleien, die hinter dem Rücken davon Betroffener und auf deren Kosten stattfinden, werden *Intrigen* (früher Kabale) genannt. Intrigieren heißt, gegen jemanden etwas an-

zettel, das sich für ihn nachteilig auswirken wird, zum Beispiel 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.

- **Psychosoziale Sicht**

Intrigen zielen meist auf Einzelne oder auf Teams ab. Nicht selten gehen bestimmte unfaire Instrumente wie Gerüchte mit Intrigen Hand in Hand. Zum Beispiel, wenn es um Führungskräfte geht, die zu Fall gebracht werden sollen. Je nach Machtposition muss mehr oder weniger intrigiert werden, um negative Prozesse auszulösen. Das Ausmaß der Intrige hängt von der Anzahl der Beteiligten, vom Grad der Planung, die das Vorgehen kennzeichnet, sowie von der Art der Verdichtung unterschiedlicher Instrumente und Strukturen der Unfairness ab. So entsteht mit der Zeit ein „Netz aus Intrigen“, das nur schwer zerrissen werden kann.



- **Systemische Sicht**

Jede Organisation muss Intriganten verkraften. Das gelingt eher, wenn 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 vermeintlich Verbündete.

- Juristische Sicht

Gegen Intrigen ist ein juristisches Vorgehen kaum möglich, es sei denn, die Urheber sind bekannt. Dann geht es aber in der Regel nicht um Intrigen, sondern um die oben genannten Instrumente oder Straftatbestände. Nur wenn nachweisbar ist, dass die Intrigen eine Art „kriminelle Vereinigung“ konstituieren, die es auf die Zerschlagung einer Organisation zum eigenen Vorteil angelegt hat, könnte juristisch Relevantes erarbeitet werden.

Gerüchte sind plausibel erscheinende Behauptungen oder überraschende Geschichten über eine Person oder Organisation. Wer die Gerüchte in Umlauf gebracht hat, ist meist nicht (mehr) festzustellen. Bezeichnend ist aber, dass sich diejenigen zu erkennen geben, die an der Verbreitung eines Gerüchts mitwirken.

Wenn ein Gerücht negativ ist, kann es den juristischen Tatbestand der *üblen Nachrede* und der *Beleidigung* erfüllen. Auch anfänglich positiv klingende Gerüchte („es ist viel Geld vorhanden“) können sich als destruktive Mitteilungen entpuppen - entscheidend sind Kontext und Zielrichtung.

- Psychosoziale Sicht

Im Wort „Gerüchte“ steckt das Wort „Geruch“, in dem 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 ihn oder zu ihm 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 begriffen und schließlich feindselig eingeschätzt, die Organisation als Trutzburg behauptet oder als Insel verklärt wird - mit den sektiererischen Folgen für die Insider.
- **Juristische Sicht**
Juristisch relevant sind Gerüchte nur, wenn sich die Urheber oder Verbreiter (Personen, Medien) des Gerüchts sowie schädliche Folgen des Gerüchts benennen lassen. In diesem Fall kann der Tatbestand der üblen Nachrede (§ 186 StGB), der vorsätzlichen *Verleumdung* (§187 StGB) erfüllt sein. Dies ist ggf. durch einen Juristen zu prüfen und durch anwaltliche Vertretung verfolgen zu lassen.

Missbrauch ist nicht gleich Missbrauch. Besonders bekannt wurde der Straftatbestand des sexuellen Missbrauchs. Aber es gibt auch den emotionalen und sozialen Missbrauch, der nicht justiziabel 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 werden. Sozialer 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.

- 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 beispielsweise ihre Führungskräfte durch Einsatz persönlicher Emotionalität und durch emotionale Verpflichtung anderer ‚den Laden am Laufen halten‘.

Das wird gemacht, weil 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 ihm die Führungspositionen eher verwehrt werden.

Sexueller Missbrauch bezeichnet juristisch unter Strafe gestellte sexuelle Handlungen an Menschen. Doch ist der Begriff sozialwissenschaftlich oft auf Handlungen ausgedehnt, die nicht strafbar sind, aber verurteilt werden, weil sie das sexuelle Selbstbestimmungsrecht untergraben, übergriffig sind und die Intimosphäre verletzen. Dies ist überall dort möglich und ermöglicht, wo eine Organisation nicht von sich aus die Intimosphäre von Menschen schützt und das sexuelle Selbstbestimmungsrecht samt der sexuellen Orientierung von Menschen achtet. Dazu reicht es nicht aus, das nur zu deklamieren, sondern es müssen vertrauliche Beschwerdestellen existieren, die auch mit Meldungen traumatisierter Menschen umzugehen verstehen.

- Juristische Sicht

Sexueller Missbrauch ist ein schwerwiegendes Verbrechen angesehen. Das Handeln gegen den Willen des Opfers unter Anwendung von Gewalt, Drohung mit Gewalt oder unter Ausnutzung einer schutzlosen Lage bedeutet im deutschen Strafrecht eine sexuelle Nötigung dar (vgl. § 177 Abs. 1 StGB). Bei Vollzug des Beischlafs oder ähnlicher sexueller Handlungen, die „mit einem Eindringen in den Körper verbunden sind“ (§ 177 Abs. 2 StGB) liegt eine Vergewaltigung vor.

Im Fall sexuellen Missbrauchs greifen daher die §§ 174, 182, 183, 184 StGB. Ansonsten greift das Arbeitsrecht, insbesondere das Arbeitsschutzgesetz.

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 der Versuch ist, eine Schlinge immer enger zu ziehen, bis das Opfer keine Bewegungsmöglichkeit mehr hat.

- Psychosoziale Sicht

Es gibt Formen der Nötigung, die juristisch nicht zu greifen sind. Zum Beispiel, wenn die Nötigung nicht auf einen rechtswidrigen Zweck abzielt. Schwere, juristisch relevante Nötigung steht entweder in Zusammenhang mit sexuellen Aspekten oder mit Missbrauch von Ämterfunktionen. 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 leider noch in vielen Organisationen zum gängigen Kommunikationsrepertoire. In einer solchen Organisationskultur können weder der Einzelne mit seinen Kompetenzen noch die Effektivität und Qualität der Organisation selbst gedeihen. Vielmehr drückt sich darin die Neigung zu einer Form der Gleichmacherei aus, in der herausragende oder als unkonventionell auffallende Individuen und Persönlichkeiten eher unerwünscht sind (landläufig bekannt als Champignoneffekt). Durch Nötigung stellt die Organisation unter Umständen eben jene Not her, die zu bekämpfen sie selbst vorgibt.
- **Juristische Sicht**
Nach §240 ist Nötigung nach StGB strafbar, wenn Menschen durch Gewalt oder durch Androhung eines empfindlichen Übels zu einer Handlung, Duldung oder Unterlassung zu einem verwerflichen Zweck veranlasst werden. Schon der Versuch ist strafbar und wird mit Freiheitsentzug von bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe geahndet. In schweren Fällen sogar bis zu fünf Jahren Gefängnis. Für sexuelle Nötigung und Vergewaltigung gilt § 177 StGB.

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 die 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.

- **Psychosoziale Sicht**
Eine Rufschädigung durch die oben genannten Instrumente ist heftig und schwer genug. Sie befördert bereits soziale Desintegration und persönliche Diffusion. Ein Rufmord will den Adressaten aus der sozialen Integration herausbrechen und ins soziale Aus stellen. 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, Suizidversuche oder der Einsatz von Rufmord und anderen Attacken zur eigenen Abwehr sind in aller Regel psychotherapeutischer, ärztlicher und juristischer Beistand wirksam.
- **Systemische Sicht**
Rufschädigung und Rufmord aus einer Organisation heraus zeigen einen asozialen Zustand der Organisation an und sollten schleunigst in Angriff genommen werden. Nur so kann im Interesse der von der Organisation Abhängigen und Betroffenen für eine Rückkehr zu sozial-positiven Leistungen gesorgt werden.
Rufschädigung oder Rufmord gegen eine Organisation haben zahlreiche Folgen und Wirkungen, die nur in einer spezifischen Analyse vernünftig eingeschätzt 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 gegen einzelne Personen in einer Organisation ist Symptom für einen „heimlichen“ Organisationsplan, der die Vernichtung des Einzelnen in Kauf nimmt.
- **Juristische Sicht**
Rufmord ist kein juristischer Tatbestand. Neben den oben genannten Aspekten kann auch § 164 StGB „*Falsche Verdächtigung*“ ins

Spiel gebracht werden: Es drohen demjenigen fünf Jahre Gefängnis oder Geldstrafe, der einen anderen bei einer Behörde etc. oder öffentlich wider besseres Wissen anzeigt bzw. öffentlich über einen anderen wider besseres Wissen eine sonstige Behauptung tatsächlicher Art aufstellt, die geeignet ist, behördliche Schritte gegen diesen Menschen in Gang zu setzen.

Eine Steigerung der Schikanen sind die *Sabotagen*: Hier 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 Arbeitsvortrag mehr möglich; Führung kann nicht mehr ausgeübt werden.
- **Systemische Sicht**
Nicht wenige Organisationen werden durch ihre eigenen Mitarbeiter auf vielfältige Weise lahmgelegt. Das fällt oft nicht auf. Teilweise deshalb, weil manche Organisationen aus Tradition eher mit sich selbst beschäftigt und als soziale Organisationen von Zuschüssen abhängig sind, die nicht ‚verdient‘ werden müssen. Der so genannte „Frühstücksdirektor“ zum Beispiel ist eine typisch höfliche Variante von Sabotage in traditionellen Organisationen. 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 eine „absurde Organisationskultur“.
- **Juristische Sicht**
Sabotage ist je nach Fall juristisch behandelbar, oftmals kommt ein ganzes Set an juristischen Tatbeständen zusammen. Gegebenenfalls ist auch eine Anzeige gegen Unbekannt durchaus sinnvoll. Oftmals geht Sabotage mit Eigentums- und Persönlichkeitsverlet-

zung (zum Beispiel der freien Berufswahl und Ausübung der beruflichen Tätigkeit - siehe: Schikanen) oder mit Freiheitsberaubung, Nötigung und Bedrohung einher.

Vom ursprünglich absichtlich aufgebauten 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 wegläuft oder notwendige Ressourcen aus der Organisation nicht mehr leicht zugänglich sind.

Dazu gehören auch Attacken, die Verwirrung, Unübersichtlichkeit und negative Gefühle erzeugen, sodass die Person dazu neigt, sich so zu verhalten, wie das Gerücht es vorgibt. Insofern sind Schikanen häufig in Kombination mit Gerüchten oder üblem 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.

- Juristische Sicht

Bei Schikanen gegen Einzelne gilt: Die berufliche Selbstverwirklichung gehört zur Ausübung des grundgesetzlich geschützten Bereichs der freien Entfaltung der Persönlichkeit und genießt deshalb den Schutz des § 823 Abs. 1 BGB (sonstiges Recht). Wer Mitarbeiter terrorisiert, verletzt deren Recht auf berufliche Selbstverwirklichung, das sich aus dem Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit sowie dem Schutz der Menschenwürde lässt. Er kann durch solche Handlungen die Arbeitskraft zerstören oder beschädigen.

Diese Rechtsgutverletzung kann nicht nur durch vorsätzliche Verhaltensweisen eintreten, sondern auch durch fahrlässige. Eine Führungskraft übernimmt die Verantwortung für die ihm anvertrauten Mitarbeiter und muss in Konsequenz die damit verbundenen Risiken, die durch falsche Menschenführung entstehen, tragen. Er haftet nicht nur gegenüber dem Arbeitgeber, sondern auch gegenüber den ihm anvertrauten Mitarbeitern dafür, dass er die dem Stand der Wissenschaft entsprechenden Regeln der Menschenführung beachtet und nicht die Rechte der Mitarbeiter verletzt bzw. durch derartige Verletzungshandlungen das Vermögen des Arbeitgebers schädigt. Als Schutzgesetze kommen insbesondere in Betracht: bei Körperverletzung §223 StGB, bei fahrlässiger Körperverletzung §230 StGB, bei Ehrverletzungsdelikten §§ 185 ff StGB, bei Sexualdelikten §§ 176 ff StGB, bei Nötigung § 240 StGB, bei Freiheitsberaubung § 239 StGB, in Bezug auf die freie Entfal-

tung der Persönlichkeit § 75 Betriebsverfassungsgesetz, ggf. § 826 BGB bei vorsätzlicher sittenwidrige Schikane.

Das Arbeitsschutzgesetz gebietet neuerdings sogar, dass der Arbeitgeber in positivem Sinne Maßnahmen zu ergreifen hat, die Stress und psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren, vor allem, wenn diese nicht notwendigerweise mit dem Arbeitsinhalt verbunden sind. Unter Umständen ist der Arbeitgeber also sogar gehalten, Maßnahmen zu ergreifen, die Urheber von Schikanen ausfindig zu machen, zur Rechenschaft zu ziehen und die Schikanen zu unterbinden.

Üble Nachrede 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 Gerüchte.

- Psychosoziale Sicht
Ehe jemandem auffällt, dass eine üble Nachrede und nicht nur ein übles Gerücht über ihn existieren, 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, zum Beispiel hinsichtlich der sexuellen Orientierung und Praxis von Menschen, der wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse, der aktuell als verwerflich geltenden 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.

- Juristische Sicht
Damit der § 186 des StGB erfüllt ist, ist es erforderlich, dass 1. Tatsachen behauptet werden, deren Falschheit nachgewiesen werden kann, 2. der Urheber oder die Verbreiter der Nachrede nachweislich benannt werden können, 3. die Nachrede verächtlich ist oder in der öffentlichen Meinung negative Folgen für den Betroffenen hat.

Eine *Verleumdung* zielt darauf ab, anderen Übles nachzusagen. Das wirkt meistens nur, wenn es mehrmals geschieht oder wenn andere zur Weitergabe einbezogen werden, eventuell auch über Medien, gewissermaßen über die Bande gespielt. Da ist die Verleumdung der Kern eines Gerüchts und damit Instrument einer scharfen unfairen Attacke.

- Psychosoziale Sicht
Unwahreres über andere zu verbreiten und als Tatsache auszugeben, ist entweder ein bewusstes Vorgehen oder geschieht bei völligem, sicher nicht grundlosem Ausschluss von Fairness-Intuition. In der Regel warnt die Fairness-Intuition Menschen vor solchen Taten, doch kann die Warnung durch andere Einflüsse ausgeschaltet, überlagert oder in den Wind geschlagen sein. Denn wer verleumdet, sinkt auch im Ansehen der anderen, möglicherweise sogar gleichgesinnten Gerüchteverbreitern. Denn ab jetzt ist niemand mehr sicher, selbst Gegenstand einer Verleumdung zu werden. Die Saat des Misstrauens ist ausgestreut.
- Systemische Sicht
Wo Verleumdung vorkommt, wird sogar in einem System der Unfairness die Zündschnur an das System selbst gelegt. Denn die Verleumdung greift nicht nur die Persönlichkeit von Menschen an, sondern auch die Kommunikationsprozesse. Sie werden auch für die Akteure vergiftet. Daher sind Verleumdungen meistens nicht

zielführend, selbst für unfaire Akteure. Und werden daher entweder selten oder nur in Kombination mit Gerüchten eingesetzt.

- Juristische Sicht

Wegen Verleumdung gemäß § 187 StGB wird unter anderem bestraft, wer wider besseres Wissen in Beziehung auf einen anderen eine unwahre Tatsache behauptet oder verbreitet. Diese muss dazu geeignet sein, den anderen verächtlich zu machen oder in der öffentlichen Meinung herabzuwürdigen.

Ein der Verleumdung benachbartes Instrument stellt die üble Nachrede dar, die durch Öffentlichmachen bzw. durch Verbreiten von Schriften (vgl. § 11 Abs. 3 StGB) charakterisiert ist und sich auf unwahre oder nicht nachweisbare Tatsachen bezieht, die einen anderen Menschen verächtlich machen. Eine Strafbarkeit hierzu ist unter § 186 StGB geregelt.

§ 187 StGB (Verleumdung) schützt den Geltungswert. Das heißt, die Unwahrheit der behaupteten bzw. verbreiteten Tatsache ist ein Merkmal des Tatbestandes und muss dem Täter bewiesen werden. Sofern dies nicht möglich ist, scheidet eine Strafbarkeit gemäß § 187 StGB aus. Geringfügige Übertreibungen oder die Unrichtigkeit von Nebensächlichkeiten genügen nicht. Es kommt dann lediglich eine Bestrafung des Täters gemäß § 186 StGB (Üble Nachrede) in Betracht.

Laufend neue Gerichtsurteile und Fälle zu unfairen Attacken, Unfairness und Fairness sind inklusive eine Suchmaschine zu finden unter: <http://www.fairness-stiftung.de/Urteile.asp>

2. Differenzierungen unfairer Geschäftspraktiken

*ergänzt im Buch von Norbert Copray: Fairness, Gütersloher Verlags-
haus 2010, die Ausführungen „Wenn Verbraucher und Geschäftsleute
abgezockt werden“, S. 82ff:*

Adressbuchschwindel

Besonders Existenzgründer und Selbständige sind die Zielscheibe dieser Praxis. Besonders dreist kommen die Werbebriefe für einen Adressbucheintrag wie eine Rechnung daher, sodass der Empfänger den Eindruck hat, er sei zur Zahlung verpflichtet. Zahlt er, sitzt er in der Falle: Der Vertrag ist geschlossen. Durch das Internet wird per Mail die Aufnahme in ein Online-Gewerbeverzeichnis angeboten bzw. die Rohdaten der Firma zu ergänzen und zu korrigieren. Wer darauf hereinfällt und durch Dateneingabe aktiv wird, geht oftmals einen kostenpflichtigen Vertrag ein, ohne es zu merken.

Anzeigenschwindel

Anzeigenschwindel ist die Kaltansprache von Gewerbetreibenden, die durch Vorspiegelung falscher Tatsachen zum Abschluss von Anzeigenaufträgen genötigt werden. Sie wird auch Kölner Masche genannt. Manchmal wird auch so getan, als ob die zuständige Gemeinde die Anzeigensammlung unterstütze.

Abmahnunwesen

Nur in Deutschland ist es möglich, jemandem eine Abmahnung zuzuschicken mit der Aufforderung, eine (vermeintliche oder tatsächliche) Rechtsverletzung zu unterlassen. Der in seinem Recht (tatsächlich oder vermeintlich) Verletzte erhebt nicht sofort Klage vor Gericht, sondern lässt dem Verursacher („Verletzer“) von einem Anwalt ein Schreiben zustellen, in dem er aufgefordert wird, die Rechtsverletzung sofort einzustellen. Dabei wird vom schreibenden Anwalt ein Honorar berechnet, das sich nach dem „Gegenstandswert“ richtet und im „Gesetz über die Vergütung der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte“ (RVG) mit einigem Spielraum geregelt ist. Dieses Honorar hat bei einer

Abmahnung der Abgemahnte zu zahlen. Zu einer Abmahnung gehört immer auch eine Unterlassungserklärung (das Wort „Unterwerfungserklärung“, wie das Dokument eigentlich recht zutreffend heißt, wird weitgehend vermieden), die der Abgemahnte unterschreiben muss. Er verpflichtet sich darin vertraglich, sein Vergehen zeitlebens nie mehr zu wiederholen, oder, falls doch, dies mit der Zahlung einer horrenden Summe zu büßen. Weil so ein enormer Druck aufgebaut wird, zahlen die meisten – möglichst ohne Aufhebens. Weigert sich der Abgemahnte, die Erklärung abzugeben, ergeht eine sogenannte Einstweilige Verfügung per Gericht, aber ohne Verhandlung gegen ihn. Seine Argumente werden dabei nicht gehört, und unwidersprochen wird die Einstweilige Verfügung automatisch zu einer Verurteilung. Widerspricht er indessen, kommt es zur Verhandlung, und zwar – in Internet-Dingen – bevorzugt vor einem von seinem Wohnort möglichst weit entfernten Gericht. Denn fürs Internet gibt es keinen festen Gerichtsstand, der Anwalt hat also die Wahl, wo er ihn verklagt. Je entfernter vom Wohnort des Beklagten, desto höher die Kosten.

Telefon-, Fax- und Mailwerbung

Telefonwerbung ist eine unfaire Geschäftspraktik, wenn davon Privatkunden betroffen sind, die gar kein schriftliches, ausdrückliches Einverständnis für Werbeanrufe erteilt haben. Bei Firmenkunden wird ein anzunehmendes Interesse am Angebot unterstellt, das im Zweifelsfall aber begründet werden muss. Verboten sind Anrufe mit Dialern (Anrufautomaten), die Unterdrückung von Rufnummern sowie die Übervorteilung des Angerufenen, wie dies häufig von Seiten der Gewinnspielbetreibenden gemacht wird. Analog gilt auch für Fax- und Mailwerbung: Sie ist unzulässig, wenn der Adressat nicht sein Einverständnis damit vorher bekundet hat.

Mit der „Aktion Faire Telefonwerbung“ engagiert sich die Fairness-Stiftung für mehr Fairness-Qualität in diesem Bereich. Unter www.faire-telefonwerbung.de finden sich alle relevanten Informationen zum Thema, Gesetzestexte, Urteile, Beschwerdewege und -formulare sowie ein Ethik-Kodex mit der Einladung an Werbetreibende, der Aktion beizutreten.

Verstöße gegen Informationspflichten etwa in Internetshops

In vielen Internetshops bleiben die Geschäftsbedingungen unklar, fehlt es an vorgeschriebenen Informationen zum Produkt oder zur Dienstleistung. Es findet sich für Interessenten kein Impressum, geschweige denn eine Rufnummer oder die Adresse der Verantwortlichen.

Lockvogelangebote für Produkte, die nur in kleinen Mengen vorhanden sind

Sehr beliebt bei Discountern, Baumärkten und Trendgeschäften ist es, Kunden per Werbung anzulocken, dann die beworbenen Artikel nicht vorrätig zu haben und auf einen Querkauf der nun schon mal gekommenen Kunden zu hoffen. Das ist illegal.

Falsche Behauptung, Gütezeichen und Kodizes zu haben

Die Behauptung eines Gewerbetreibenden, zu den Unterzeichnern eines Verhaltenskodex zu gehören, obgleich dies nicht der Fall ist. Dazu gehört auch die Verwendung von Gütezeichen, Qualitätskennzeichen oder Ähnlichem durch einen Gewerbetreibenden ohne die erforderliche Genehmigung für diese Gütezeichen.

Gewerbetreibende, die mit einem Produkt locken und danach für ein anderes Produkt werben

Gewerbetreibende, die ein Produkt oder Angebot nutzen, um den Verbraucher zu bewegen, einen Kauf zu erwägen, dann aber für ein anderes Produkt werben. Gewerbetreibende, die sich in diesem Zusammenhang: a) weigern, dem Verbraucher den beworbenen Artikel zu zeigen; b) weigern, Bestellungen dafür anzunehmen oder innerhalb einer vertretbaren Zeit zu liefern; c) ein fehlerhaftes Exemplar vorzuführen.

Falscher Gebrauch von „befristeten Angeboten“; „Sonderangebot, nur heute!“

Falsche Behauptung, dass das Produkt nur eine sehr begrenzte Zeit oder nur eine sehr begrenzte Zeit zu bestimmten Bedingungen verfügbar sein werde, um so den Verbraucher zu einer sofortigen Entscheidung zu zwingen. Dies nimmt Verbrauchern Gelegenheit und Zeit, eine sachkundige Entscheidung zu treffen.

Als Information getarnte Werbung: „Unklare / parteiische Aussagen“

Es werden Aussagen zu Zwecken der Verkaufsförderung für ein Produkt in den Medien eingesetzt und der Gewerbetreibende hat diese Verkaufsförderung bezahlt und dies nicht klargestellt.

Sicherheitsängste der Verbraucher als Vermarktungsargument

Unzulässiges Spielen mit den Ängsten vor Sicherheitsrisiken: Aufstellen einer sachlich falschen Behauptung über die Art und das Ausmaß der Gefahr für die persönliche Sicherheit des Verbrauchers oder seiner Familie für den Fall, dass er das Produkt nicht kauft.

Einsatz von Ködern zur Täuschung von Verbrauchern

Werbung für ein Produkt, das einer bekannten Marke ähnlich ist und den Verbraucher dazu verleitet, zu glauben, das Produkt sei vom gleichen Hersteller hergestellt worden, obwohl dies nicht der Fall ist.

Schneeballsysteme

Verbraucher werden dazu verleitet, für eine zugesagte Vergütung als Anwerber tätig zu werden.

Irreführende Werbung, z. B.: „Mietvertrag läuft aus! Alles muss raus!“

Die Behauptung, der Gewerbetreibende werde demnächst sein Geschäft aufgeben oder seine Geschäftsräume verlegen, obwohl er dies keineswegs beabsichtigt.“

Falsche Behauptungen in Bezug auf Gewinnchancen: Wie man im Lotto gewinnt

Behauptung, Produkte könnten die Gewinnchancen bei Glücksspielen erhöhen.

Falsche Behauptungen hinsichtlich der Heilkraft von Produkten: „Mit Trickium 24 werden Sie abnehmen“

Falsche Behauptung, ein Produkt könne Krankheiten, Funktionsstörungen oder Missbildungen heilen.

Falsche Marktinformation

Gewerbetreibende benutzen falsche Informationen über ein Produkt oder darüber, wo es erhältlich ist, um den Verbraucher zum Kauf zu verleiten, während der Verbraucher das Produkt woanders zu einem günstigeren Preis oder zu besseren Bedingungen kaufen könnte.

Preise: „Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gewonnen!“

Ein Gewerbetreibender behauptet, einen Wettbewerb oder einen Preis anzubieten, ohne dass die beschriebenen Preise oder ein angemessenes Äquivalent tatsächlich vergeben werden.

Fälschliche Vermittlung des Eindrucks kostenloser Angebote: „Kostenlose Sonnenbrillen“ oder „Klingeltöne kostenlos auf Ihr Handy“

Ein Produkt wird als „gratis“, „umsonst“, „kostenfrei“ oder Ähnliches beschrieben, obwohl der Verbraucher weitere Kosten als die Kosten zu tragen hat, die im Rahmen des Eingehens auf die Geschäftstaktik und für die Abholung oder Lieferung der Ware unvermeidbar sind.

Irreführende Bestellformulare

Werbematerialien wird eine Rechnung oder ein ähnliches Dokument mit einer Zahlungsaufforderung beigefügt, die dem Verbraucher den Eindruck vermittelt, dass er das beworbene Produkt bereits bestellt hat, obwohl dies nicht der Fall ist.

Professioneller Gewerbetreibender als Verbraucher getarnt

Falsche Behauptungen oder Erweckung des Eindrucks, dass der Gewerbetreibende nicht für die Zwecke seines Handels, Geschäfts, Gewerbes oder Berufs handelt oder täuschendes Auftreten als Verbraucher.

Kundendienst: „Europaweite Garantie“

Erwecken des fälschlichen Eindrucks, dass der Kundendienst im Zusammenhang mit einem Produkt in einem anderen Mitgliedsstaat verfügbar sei als demjenigen, in dem das Produkt verkauft wird.

Ausübung von Druck: „Ja, Sie können gehen, wenn der Papierkram erledigt ist.“
Erwecken des Eindrucks, der Verbraucher könne die Räumlichkeiten ohne Vertragsabschluss nicht verlassen.

Aggressive Türverkäufe: „Ja, ich gehe, sobald der Papierkram erledigt ist.“

Nichtbeachtung der Aufforderung des Verbrauchers bei persönlichen Besuchen in dessen Wohnung, diese zu verlassen bzw. nicht zurückzukehren.

Hartnäckiges und unerwünschtes Vorsprechen: „Beim dritten Anruf wird vielleicht ein Vertrag geschlossen“

Kunden werden durch hartnäckiges und unerwünschtes Vorsprechen über Telefon, Fax, E-Mail oder sonstige für den Fernabsatz geeignete Medien für ein Produkt oder eine Dienstleistung geworben.

Versicherungsansprüche: Niemand geht ans Telefon

Aufforderung eines Verbrauchers, der einen Anspruch nehmen möchte, Dokumente vorzulegen, die vernünftigerweise nicht als relevant für die Gültigkeit des Anspruchs anzusehen sind, oder systematische Nichtbeantwortung von Schreiben, um so den Verbraucher von der Ausübung seiner vertraglichen Rechte abzuhalten.

Direkte Aufforderung an Kinder: „Komm, kauf das Buch!“

Einbeziehung einer direkten Aufforderung an Kinder in eine Werbung, die beworbenen Produkte zu kaufen oder ihre Eltern oder andere Erwachsene zu überreden, die beworbenen Produkte für sie zu kaufen.



Unbestellte Waren oder Dienstleistungen

Aufforderung zur Bezahlung von Produkten, die der Verbraucher nicht bestellt hat.

Emotionaler Druck

Ausdrücklicher Hinweis gegenüber dem Verbraucher, dass Arbeitsplatz oder Lebensunterhalt des Gewerbetreibenden gefährdet ist, falls der Verbraucher das Produkt oder die Dienstleistung nicht erwirbt.

Falsche Gewinne

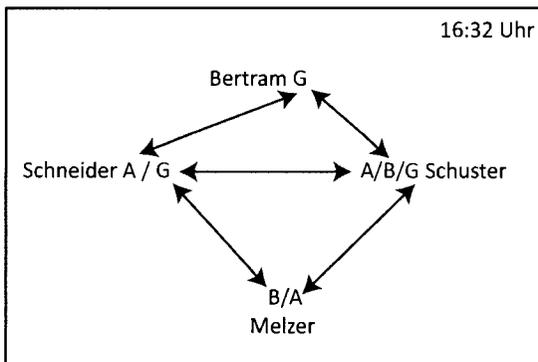
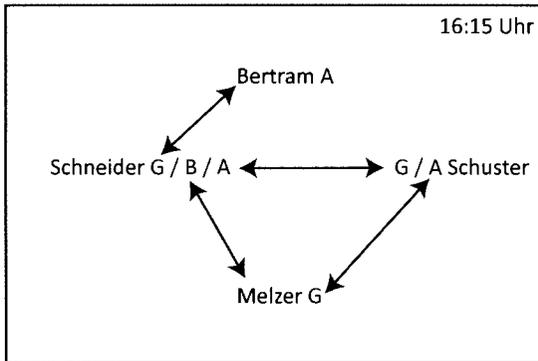
Erwecken des fälschlichen Eindrucks, der Verbraucher habe bereits einen Preis gewonnen, werde einen Preis gewinnen oder werde durch eine bestimmte Handlung einen Preis oder einen sonstigen Vorteil gewinnen, obwohl es in Wirklichkeit keinen Preis oder sonstigen Vorteil gibt, oder die Möglichkeit des Verbrauchers, Handlungen zur Inanspruchnahme des Preises oder eines sonstigen Vorteils vorzunehmen, die in Wirklichkeit von der Zahlung eines Betrags oder der Übernahme von Kosten durch den Verbraucher abhängig gemacht wird.

3. Hierarchieübergreifendes Unfairness-Dreieck

ergänzt im Buch von Norbert Copray: *Fairness*, Gütersloher Verlagshaus 2010, die Ausführungen „Psychodynamik unfairer Attacken“ S. 94ff:

Das Unfairness-Dreieck zeigt auch für komplexe Situationen die Vielfalt der Fallen und der Dispositionen auf. Hierarchieübergreifend wird sichtbar, wie wenig festgelegt die Rollen im Unfairness-Dreieck sind und wozu sie eingesetzt werden (können). Organisationen oder Organisationsteile, die in dieser Weise von unfairen Aktionen „befallen“ sind, kommen in der Regel nicht mehr aus eigener Kraft in ein faires Fahrwasser und verlieren von Jahr zu Jahr an Kompetenz, Performance und Ressourcen.

Momentaufnahmen in einer Organisation um 16:15 Uhr. Frau Schneider ist zugleich eine unfair Getroffene des auf der nächsthöheren Hierarchiestufe befindlichen unfairen Akteurs Herr Bertram.



Außerdem ist sie selbst zugleich unfaire Akteurin gegenüber ihrer Kollegin Frau Schuster (unfair Getroffene) der gleichen Hierarchiestufe. Und Frau Schuster ist unfairer Beistand gegenüber ihrem Mitarbeiter Herrn Melzer der nächst tieferen Hierarchiestufe. Einige Folgeszenen später neue Momentaufnahme um genau 16:32 Uhr. Die Rollen sind mehrfach umgeswitcht. Und jetzt ist Herr Bertram unfair Getroffener durch die unfaire Akteurin Frau Schneider. Zugleich erfährt Herr Bertram unfairen Beistand durch Frau Schuster, die wiederum unfair durch Herrn Melzer attackiert wird und ihre Kollegin, Frau Schneider, zurück-attackiert. Frau Schneider ist durch sie unfair Getroffene und zugleich bekommt sie unfairen Beistand von Herrn Melzer. Unfair sind alle Kommunikationen und Aktionen, weil sie manipulatorisch sind, destruktiv aufgeladen, an keiner Gemeinsamkeit interessiert und nur zum Ziel haben, sich auf Kosten der anderen durchzusetzen.

Ein solches Geflecht ist dann möglicherweise eine so nahtlose Organisation von Unfairness, dass es daraus kein Entkommen zu geben scheint. Perfide ist der schnelle Rollenwechsel ein und derselben Person vom unfairen Beistand in den unfair/unfairen Getroffenen, vom unfair Getroffenen in den unfairen Akteur. Eben noch beklagt sich jemand, Zielscheibe unfairen Attacken oder unfairen Verhaltens zu sein, um im nächsten Moment selbst unfair auszuteilen. Die unfairen Akteure, Beistände und Getroffenen sitzen in einer gigantischen Fairness-Falle. Und die fairwilligen Akteure mit ihnen.

Die Komplexität zeigt sich im folgenden Fall besonders eindrucksvoll: Frau Mahlmeister ist vor vier Wochen zur Teamleiterin befördert worden. Ihr Team besteht aus sechs Mitarbeitern, davon zwei Männer. Mahlmeisters Chefin, Frau Rettig, sieht in Frau Mahlmeisters Beförderung eine Zielerreichung, denn gemäß Frauenförderplan und ihrer Zielvereinbarung sollte jeder Abteilungsleiter mindestens eine Frau in eine erste Führungsposition befördern und dort begleiten.

Frau Mahlmeister sieht sich denn auch in der Pflicht, Frau Rettig nicht zu enttäuschen und will es demzufolge sowohl ihrer Chefin wie auch

ihren Mitarbeitern recht machen. Was Frau Mahlmeister nicht weiß, da sie aus einem anderen Team kommt: Zwei ihrer Mitarbeiterinnen, Frau Scheuerle und Frau Mackenroth, hatten sich Hoffnungen auf den Teamleitungsposten gemacht und sind jetzt enttäuscht. Sie beobachten Frau Mahlmeister permanent kritisch und führen Listen ihrer vermeintlichen oder tatsächlichen Versäumnisse und Fehler. Was Frau Mahlmeister nicht weiß: Frau Rettig schreibt sich die Zielerreichung in der Frauenförderung zu, ist aber innerlich nicht sehr beteiligt. Sie sieht eher mit Sorge, dass ihr Konkurrentinnen heranwachsen könnten, die ihr den Stuhl streitig machen. Frau Scheuerle und Frau Mackenroth tragen Frau Mahlmeister in der Teambesprechung den schwelenden Konflikt mit einem parallelen Team, dem Team Drei, vor, wohl wissend, dass es Frau Rettig gar nicht mag, wenn sie auf den Konflikt hin angesprochen wird. Sie verlangen von Frau Mahlmeister, dass sie sich um die Beendigung des Konflikts und um ein Ende der diskriminierenden Spitzen gegen ihr Team kümmert. Der Konflikt nehme ihnen die Motivation, und es sei schließlich die Aufgabe einer Teamleiterin, sich vor ihre Mitarbeiter zu stellen und Konflikte zum Ende zu bringen. Frau Mahlmeister fühlt sich in ihrem Willen, Dinge fair und kooperativ zu regeln, herausgefordert. Vom Konflikt zwischen ihrem neuen Team und Team Drei hatte sie gerüchteweise auch schon in ihrem alten Team gehört. Jetzt war es auch ihr Konflikt. Und sie fühlt den Erwartungsdruck ihres Teams, den Konflikt zu beenden und damit ihre Führungsfähigkeit und ihre Fairness unter Beweis zu stellen.



Im Gespräch mit ihrer Chefin spricht sie den Konflikt an. Sie sagt, dass sich der Konflikt schon einige Zeit hinziehe und jetzt beendet werden sollte. Und fragt, wie ihre Chefin und sie am besten vorgehen können, um eine friedliche und faire Beilegung hinzubekommen.

Frau Rettig legt die Stirn in Falten und meint, dass dieser Konflikt Chefsache sei und von Frau Mahlmeister nicht bearbeitet zu werden bräuchte. Das stellt Frau Mahlmeister noch nicht zufrieden, und sie fragt, was denn seitens Frau Rettig in der Angelegenheit als nächstes geschehen werde. Sie bekommt zur Antwort, dass sie zur passenden Zeit davon erfahren würde. Damit war das Gespräch darüber offensichtlich beendet.

In der Folge gerät Frau Mahlmeister immer mehr unter Druck. Ihr Team verlangt nahezu wöchentlich ein Ende des Konflikts und der massiven Attacken des anderen Teams. Sie selbst verlangte von sich, in dieser Sache zu einer Lösung zu kommen. Und mit Frau Rettig kann sie das Thema nicht mehr anschneiden, weil sie es zur Chefsache erklärt hat. Um vor ihren Mitarbeitern und sich selbst keinen Gesichts- und Autoritätsverlust und selbst keine weiteren Gewissensbisse zu erleiden, spricht sie den Leiter von Team Drei persönlich an mit der Bitte, über eine Beilegung des Konflikts zu sprechen. Dieser tut sehr erstaunt, hält den Konflikt für eine Fata Morgana und was sich abspielt für typischen Spannungsabbau bei Konkurrenz von Teams, mit dem man leben müsse. Und meint abschließend, wenn irgendwas mal von Belang sei, solle sie sich direkt bei ihm melden.

Kaum ist Frau Mahlmeister an ihren Schreibtisch zurückgekehrt, wird sie zu ihrer Chefin gebeten. „Was fällt Ihnen ein?“, sind deren Begrüßungsworte, ehe sich Frau Mahlmeister gesetzt hat. Sie habe doch Frau Mahlmeister gesagt, dass der angebliche Konflikt Chefsache sei und sie sich da raus halten solle. Wieso sie hinter ihrem Rücken den Teamleiter angehe ohne ihre Billigung. Und überhaupt habe sie das Thema an sich gezogen, um Frau Mahlmeister zu schützen. Denn der besagte Konflikt sei nichts anderes als eine von Mitarbeiterinnen beider Seiten gepflegte Stänkerei, die keinen wirklichen Inhalt habe. Da könne man nur ins Fettnäpfchen treten und hätte trotzdem nichts gewonnen.

4. Die Fairness-Falle dritten Grades

*ergänzt im Buch von Norbert Copray: Fairness, Gütersloher Verlags-
haus 2010, die Ausführungen „Wie sich die Fairness-Falle 3. Grades
manifestiert“ am Beispiel kirchlicher Arbeit vor dem Hintergrund der
Maskenbildung*

Schauen wir uns die Fairness-Falle 3. Grades in drei Erscheinungs-
formen an, damit es plastischer wird. Nehmen wir dazu den Kontext
kirchlicher Arbeit und Strukturen, weil sie da wegen der expressiven
idealistischen Ansprüche drastisch sichtbar wird. Analog wäre auch an
gewerkschaftliche und verbandliche Strukturen zu denken beziehungs-
weise an haupt- oder ehrenamtliche Referententätigkeiten.

Es verging kein Tag, an dem Johannes B. nicht mit Kopfschmerzen auf-
stand und sich nur noch mit starken Medikamenten zu helfen wusste.
Er verstand die Welt nicht mehr, denn noch nie ging es ihm so schlecht
– und das aus heiterem Himmel. Es gab keine einschneidende Verän-
derung in seinem privaten und beruflichen Leben. Alles lief wie immer.
Und doch wurde er das Gefühl nicht los, dass er in eine Falle gelaufen
war. B. fühlte sich bei lebendigem Leibe wie tot.

Johannes B. ist kirchlicher Angestellter. Seit achtzehn Jahren sitzt er in
einer kirchlichen Dienststelle. Angefangen hatte er als Jugendarbeiter,
später kümmerte er sich um die Fortbildung der Kollegen. Vor fünf Jah-
ren war er Referent für theologische Erwachsenenbildung geworden.
Ein mühsames Geschäft, denn das Interesse in den Gemeinden an qua-
lifizierte theologische Fortbildung der Gemeindemitglieder ist sehr
gering. Die meiste Arbeitszeit geht in das Herausputzen einer schönen
Fassade mittels Programmheften und gelegentlicher Highlights. Wenn
durch seine Vermittlung Referenten zu Gemeindeabenden eingeladen
werden, dann müssen die hauptamtlichen Mitarbeiter einer Gemeinde
durch Telefonaktionen und ständiges Bearbeiten der Kirchgänger für
eine zahlenmäßig sichtbare Gruppe sorgen. Die brennenden Themen
von Gesellschaft und Kultur theologisch zu durchdringen, ist nur in we-

nigen Gemeinden angesagt. So schmort man meistens im eigenen Saft und hinkt den Moden und Trends des Buchmarktes hinterher. Gegen die Gefahr des Ausbrennens hat Johannes B. schon vor Jahren zu einer bewährten Mischung aus Zynismus, Strategie, persönlicher Meditation und Fortbildung sowie gelegentlicher Offensive gefunden.

Anonyme Unfairness

Als Johannes B. mit seinen Beschwerden eine Supervision anfängt, wird ihm recht schnell klar, was der Grund seiner Befindlichkeit ist: anonyme Unfairness. In keinem Unternehmen und Behördenapparat der Welt ist anonyme Unfairness so klassisch, wirkungsvoll und eigendynamisch wie in den beiden großen Kirchen. Vielleicht noch in gewerkschaftlichen und anderen verbandlichen Strukturen.

Anonyme Unfairness im Sinne der Fairness-Falle 3. Grades kennt im Unterschied zum gängigen Mobbing kein Subjekt, keinen unfairen Akteur. Es lässt sich niemand dingfest machen, der einen anderen mobbt. Der Sumpf ist einfach da und niemand scheint dafür verantwortlich zu sein. Es gibt keine Person, auch keine Führungskraft, die ausfindig zu machen wäre, die schikaniert, die in besonderer Weise Psycho-Krieg am Arbeitsplatz entfesseln würde.

Anonyme Unfairness ist eine dynamische, sich stets wiederholende und über die Generationen hinweg durchtragende Struktur. Eine Struktur ohne greifbare Urheber wie eine Bar ohne Wirt. Ihre Wirkung: Systemerhalt durch überdurchschnittliches Beharrungsvermögen; hoher Systemwiderstand gegen Veränderung. Ihre Funktion: Zermürbung, Desillusionierung, Anpassung und Stummschaltung besonders der qualifizierten und kritischen Mitarbeiter.

Die Methoden sind: Qualifizierte Mitarbeiter erhalten in regelmäßigen Abständen Nüsse zum Knacken und zur vermeintlich qualifizierten Beschäftigung. Papiere, Grundsatzperspektiven, Konzepte, Rahmenrichtlinien, Pläne und Materialien müssen ausgearbeitet werden. An der Prozedur, sie zu erstellen, konsensfähig zu machen, durch Gremien zu

bringen, zu überarbeiten, zu publizieren, können sich ganze Gruppen von Mitarbeiter abarbeiten. Sie sind vollauf beschäftigt, aber das Kirchensystem interessiert sich schließlich nicht wirklich für das Ergebnis. Handlungsdetails werden vielleicht geändert, aber eine deutliche Wirkung haben diese Aktionen nicht. Im Hintergrund spielen Machtstrukturen und –intentionen eine Rolle, wie sie Hanspeter Oswald beispielhaft in „Im Namen des Heiligen Vaters“, Heyne 2010, dargestellt und analysiert hat.

Beliebt sind auch regelmäßig wiederkehrende Pflichtkonferenzen und Arbeitskreise, die nur den einen Sinn haben: die These der Managementliteratur zu belegen, dass das Besprechungswesen meist nur heiße Luft und sonst nichts produziert. Dabei fühlen sich theologisch qualifizierte Mitarbeiter in den Kirchen zusätzlich hinters Licht geführt, denn theologische Argumente spielen in all diesen Konferenzen gar keine oder nur eine scheinlegimatorische Rolle. Harte Argumente sind dagegen finanzielle, kirchenpolitische und traditionelle Gründe. Kein Wunder, dass in den drastischeren Spardebatten der Kirchen die Verwalter und Traditionshüter leichteres Spiel haben als jene, die sich mit neueren, auch theologisch bedachten Perspektiven befassen und etwas anderes bewegen wollen. Sie werden überwiegend ins Leere laufen, ohne wirklich auf Gegner getroffen zu sein. Das alles geschieht ohne böswillige, unfaire Akteure. Alle sind Teil einer permanenten in sich kreisenden Fairness-Falle, die sich selbst erhält. Mit der Zeit macht sogar Angst, was außerhalb dessen sein und passieren könnte.

Fairness-Falle durch Moralisieren

So ist es kein Einzelfall, als sich Roswitha S. nach Geburt ihres unehelichen Kindes in einem niederbayerischen Ort in einem Spießbrutenlauf wiederfindet. Als Erzieherin im katholischen Kindergarten hatte sie mit ihrer Ausbildung nie eine berufliche Alternative im Umkreis von fünfzig Kilometern. Und obwohl sie einige Aspekte und Lehren der katholischen Kirche kritisch in Frage stellte, wie viele andere übrigens auch, hat sie es doch bislang für sinn- und wertvoll gehalten, in diesem

Kontext zu arbeiten, aus dem sie auch selbst kommt. Als sie erfuhr, dass sie von ihrem Freund schwanger geworden war, war ihr klar, dass sie das Kind behalten wollte. Schließlich entsprach das auch der kirchlichen Moral. Da machte sich der Freund aus dem Staub. Als sie in den Schwangerschaftsurlaub ging, schien die Welt auch noch in Ordnung zu sein. Sie glaubte, ihr Muttersein mit ihrem fast halbtägigen Erzieherinnenjob gut vereinbaren zu können und niemand auf der Tasche liegen zu müssen. Als sie jedoch an den Arbeitsplatz zurückkehrte, glaubte sie nicht, was sie erlebte. Der Gemeindepfarrer des Kindergartens bestellte sie ein; die Kindergartenleiterin führte eine lange Unterredung mit ihr; ein Vertreter des Caritasverbandes wurde vorstellig; die Pfarrgemeinderatsvorsitzende suchte um ein Gespräch nach; die frommen Kirchgänger fingen an, sie zu schneiden. Tenor der vielfältigen Kommunikation: Man habe gedacht, sie würde nach der Geburt des Kindes und dem Empfang des Erziehungsgeldes auf die Rückkehr zum Arbeitsplatz verzichten. Schließlich entspreche es nicht den kirchlichen Moralvorstellungen, vor der Ehe Geschlechtsverkehr zu haben und dann auch noch ein uneheliches Kind zu Welt zu bringen. Man habe zugewartet, um ihr nicht die günstigen staatlichen Bedingungen zu vermaseln, aber jetzt könne keine weitere Geduld geübt werden. Entweder legalisiere sie das Kind durch Heirat oder sie solle sich einen anderen Arbeitsplatz suchen. Die Leute nähmen Anstoß. Und schlimmstenfalls könnten junge Leute in ihr ein Vorbild für die Emanzipation von kirchlichen Lehren sehen, die dann noch durch die Weiterbeschäftigung belohnt werden würde. Wenn sie weiter weggezogen wäre und einen längeren Arbeitsweg in Kauf genommen hätte, wäre vielleicht ... Roswitha S. erschrak bis ins Mark bei soviel Bigotterie. Aber was dann kam, als sie sich weigerte, den Arbeitsplatz aufzugeben, hätte sie sich in einer kirchlichen Einrichtung nicht auszumalen vermocht. In der Supervision, die sie sich nahm, weil sie nicht mehr weiter wusste, lernte sie verstehen, was es mit der speziellen kirchlichen Fairness-Falle auf sich hat, die aus Moralisieren besteht.

Moralisieren gibt es in ausgeprägter Form nur in Kirchen, in abgewandelter Form überall dort, wo mit Bezug auf Werte kommuniziert und

gehandelt wird und deshalb auch manipuliert werden kann. Unangepasste und/oder missliebige Menschen werden an den theologischen, kirchenrechtlichen und moralischen Vorstellungen der Kirchen gemessen für schuldig befunden. Dabei spielen die „Sittendinge“ (vor allem das Sexualleben, nichteheliche Lebensgemeinschaften, Homosexualität) eine hervorragende Rolle, weil dabei besonders die katholische Kirche ihre eigene Antiquiertheit gegenüber den Modernisierungsprozessen von Lebensformen und Wertvorstellungen in der Gesellschaft in Attacken voll ausspielen kann. Der kirchliche Anachronismus wird zum gewünschten Inquisitionsinstrument. Vor allem in der Hand derer, die um ihre Doppelmoral sehr wohl wissen, dieses Wissen aber in Alkohol, Promiskuität sowie mit Macht- und Pompstreben betäuben. Und umgekehrt: Die Sucht nach Macht, Bedeutung, Selbstanbetung, Pomp und weltlichen Gelüsten, wird mit steiler Moral getarnt. Man kann das auch das „Mixa-Syndrom“ nennen: Je schärfer das Moralisieren, desto abgründiger das eigene Verhalten und desto schärfer der Genuss „verbotener Gelüste“. Doch wir hätten es nicht mit einer jahrtausendealten und in solchen Prozessen erfahrenen Institution zu tun, wenn der Vorgang nicht eine pikante Komplexität hätte.

Zwar lassen sich beim Moralisieren meistens auslösende Akteure ausmachen, doch kommt der Ball ins Rollen, funktioniert das System wie von selbst. Die Akteure sind nicht die Verursacher, sondern diejenigen, die eine strukturell aufgestellte Fairness-Falle aktivieren und bedienen.



So wie man einen Automaten anstellt, bei dem aber der Ausknopf fehlt. Die inquisitorischen, auf Sozialkontrolle und die Entfernung von Sündenböcken geeichten Traditionen der Kirchen erreichen auch in ihrer modernisierten Fassung außerordentliche Effektivität. Mancher kirchliche Mitarbeiter wurde trotz besserer Qualifikation so am Aufstieg gehindert. Mancher wurde so aus der Kirche gedrängt, wenn er unbequem war. Mancher wird durch das Damoklesschwert des Moralisiertens von kesseren Äußerungen abgehalten. Die einen, ihre Alkohol-, Arbeits-, Ess-, Medien- und Sexsucht zu überwinden, die anderen, sich zu ihren homophilen und homosexuellen Neigungen zu bekennen. Nur was rauskommt, wird zugegeben.

Fairness-Falle wegen ambivalenter Rollen

Susanne D. wusste gar nicht, wie ihr geschah. Sie hatte nach zwanzig Jahren kirchlicher Mitarbeit offensichtlich gewagt, um die Einstufung in eine höhere Gehaltsgruppe nachzusuchen. Sofort hatte sie einen Termin mit einem leitenden Pfarrer, der für das kirchliche Personal zuständig war. Der Termin konnte sie nicht schrecken, kannte sie den Pfarrer doch aus früheren Tagen gemeinsamer Arbeit in der Kirchengemeinde, als er noch Berufsanfänger war. Sie hatten sich sehr gut verstanden und so hoffte sie auf ein angenehmes Wiedersehen. Der Pfarrer empfing sie zuvorkommend, aber förmlich. Er bekundete Verständnis für ihren Antrag, um dann lang und ausführlich über den drastischen Einbruch der Kirchenfinanzen, die Gefährdung der Arbeitsplätze und die düstere Zukunft der Kirche in der Gesellschaft zu lamentieren. Ihr Antrag komme zur Unzeit, ihm fehle der Kairos, der rechte Augenblick, hieß es in feinstem Kirchendeutsch. Susanne D. schüttelte den Kopf. Sie habe all die Jahre gewartet, dass jemand wegen der langen Zugehörigkeit auf sie zukomme und ihr eine neue Einstufung anbiete. Jetzt habe sie keine Geduld mehr. Schließlich ginge es auch um ihre spätere Rente. Sie habe eine Reihe neuer Qualifikationen erworben, die sie in ihrer Arbeit wunschgemäß einsetze. Sie habe heute ein Team zu führen, wo sie früher allein tätig war. Merkmale für eine Höhergruppierung. Der Pfarrer schüttelte den Kopf. Führte eine weitschweifige Gegenrede. Es

half nichts. Susanne D. blieb freundlich, aber stur. Da wechselte der Pfarrer die Stimmelmelodie. Nahezu väterlich meinte er, der altersmäßig gut und gern der Sohn von Susanne D. hätte sein können, sie würde sich zu sehr in etwas verbeißen, was doch nichts bringt. Wenn sie so hartnäckig sei, müsse er seine Karten auf den Tisch legen. Und dann greift er ein Gespräch auf, das er vor mehr als zwölf Jahren mit ihr über Glaube und Kirchengang geführt hatte. Er erinnerte sie daran, dass sie tiefe Zweifel an Gott habe, dass sie es ablehne zu glauben, der Gott habe sich vollkommen im Mann Jesus offenbart, und dass sie Mühe habe, regelmäßig an der Gemeindefeier teilzunehmen. Sie solle doch froh sein, dass das nicht zum Thema gemacht und gegen ihren Verbleib in der Kirche verwendet werden würde. Wenn sie weiter Wirbel für ihren Antrag mache, könne er für nichts garantieren.

Susanne D. ist bleich geworden. Sie muss so erfahren, wie Inhalte aus vertraulichen und religiösen Gesprächen gegen sie verwendet werden. Die Kirchenleitung missbraucht ihre Seelsorgefunktion. Pfarrer spielen ihre Doppelrolle als Vorgesetzte und Seelsorger aus.

Flic-Flac mit der Doppelrolle

Am besten beherrschen meist Amtsleiter in den Kirchen dieses Doppelspiel. Noch ehe sie zum Eingemachten kommen, hat das Gegenüber schon so viele Signale der Abhängigkeit von ihnen empfangen, dass nur noch infantile Anpassung an die Überlegenheit der anderen Seite übrig bleibt. In der Kirche ist kein Platz für Suchprozesse, religiöse Eigenerfahrungen und persönliche Theologien. Wer das noch nicht begriffen hat, der hat entweder nichts mit den institutionellen Prozessen der Kirche als kirchlicher Mitarbeiter zu tun oder ist so kirchenkonform, dass ihm das Flic-Flac der Doppelrolle Seelsorger/Vorgesetzter nicht auffallen kann.

Was in Gesprächs- und Familienkreisen, in Vier-Augen-Gesprächen mit dem Gemeindeleiter persönliches Thema war, ist auch im Konfliktfall nicht vergessen. Der Hirte weiß schon, wie er sein Schaf zur richtigen Weide kriegt. Susanne D. hat die Freude an ihrem Beruf verloren. Sie



fühlt sich gedemütigt und schwer erschüttert. Ihre beruflichen Erfolge vermag sie nicht mehr zu würdigen. Sie entwickelt eine starke Migräne und wird häufig krankgeschrieben. Als sie in die Beratung kommt, trägt sie deutliche Spuren eines dramatischen inneren, ungelösten Konflikts in sich. Ihre ganze Identität, die sie in der bei kirchlicher Arbeit typischen Weise von klein auf im kirchlichen Kontext definiert und gesucht hat, scheint zerstört zu sein. Susanne D. ergeht sich in ständigen Vorwürfen wegen ihres wankenden Gottesglaubens, weiß nicht mehr, ob sie feministische Theologie gut oder schlecht finden soll, hasst Kirchenvertreter und damit sich selbst, was auto-aggressive Verhaltensweisen und Erkrankungen zur Folge hat. Sie spiegelt den Switch zwischen Seelsorge und Machtapparat, auf ihrer persönlichen Ebene in der Dreifachrolle als unfairer Akteur, Beistand und unfair Getroffener zugleich.

Es brauchte fast zwei Jahre bis Susanne D. in der Lage war, gestützt auf eine kurz nach der Beratung abgeschlossene Rechtsschutzversicherung, gegen ihren Arbeitgeber wegen berechtigter tariflicher Höhergruppierung zu klagen. Sie bekam recht. Heute arbeitet sie außerhalb der Kirche.

Im Hintergrund der Fairness-Falle 3. Grades

Jeden Tag in den Spiegel schauen zu können, ist eine geläufige Metapher dafür, täglich mit dem, was man zuwege gebracht hat, im Einklang zu sein. Das ist leichter als gedacht. Denn was nicht im Einklang ist,

wird passend gedacht. Dabei hilft ein Mechanismus, den bereits 1957 Leon Festinger entdeckt hat und mit dem schönen Begriff „kognitive Dissonanz“ bezeichnete. Sie ist für Personen ein unangenehmer und meist unbewusster Zustand. Er tritt ein, wenn Personen Entscheidungen getroffen, etwas gedacht, gesagt oder getan haben, was ihren innersten Überzeugungen, Werten und Gefühlen zuwider läuft. Um diesen unangenehmen Zustand zu reduzieren oder gar ganz zum Verschwinden zu bringen, bieten Menschen ein ganzes Arsenal an Vorurteilen, Selbstüberredungen, Rationalisierungen, Selbstbetrügereien und Grabenkämpfen auf. Und das nur, um sich vor sich selbst zu rechtfertigen und nicht im emotionalen Konfliktzustand der Dissonanz zu bleiben.

Die beiden amerikanischen Sozialpsychologen Carol Tavris und Elliot Aronson zeigen in ihrem spannenden, informativen und mitunter auch humorvollen Buch „Ich habe recht, auch wenn ich mich irre. Warum wir fragwürdige Überzeugungen, schlechte Entscheidungen und verletzendes Handeln rechtfertigen“, (Riemann 2010), wie die „kognitive Dissoanz“ beziehungsweise deren Überwindung zur „Triebfeder der Selbstrechtfertigung“ wird. Und was dies anzurichten vermag. Dabei analysieren sie persönliches Verhalten im privaten Bereich etwa bei Kaufentscheidungen oder bei Partnerschaftskonflikten. Widmen sich eingehend der Funktion von Vorurteilen und Gruppenarroganz. Untersuchen die Fehlfunktionen des Erinnerens und Gedächtnisses bei Missbräuchen und deren Aufarbeitung. Inspizieren den Selbstbetrug der Aktiven im Klinik- und Gesundheitsbereich ebenso wie im Justizwesen. Und veranschaulichen Selbstrechtfertigung und Selbstbetrug im politischen Raum. Immer und stets an konkreten Vorgängen und belegbaren Zusammenhängen orientiert.

Es wäre nun leicht, dabei auf die anderen schauen, denen so etwas passiert und die man an Hand eines solchen Buches be- und verurteilen könnten. Dann würden wir aber genau dem Mechanismus aufsitzen, der hier sichtbar gemacht und vorgeführt wird. Doch das Buch ist ein Spiegel, ein Lehr- und Aufklärungsbuch über uns selbst, über den, der es liest. Zu Recht enthält der Buchtitel die Worte „Ich“ und „wir“. Das Bewusstsein von jedem und jeder Einzelnen von uns will sich vor dem Unbehagen der Dissonanz schützen, indem es den Balsam der Selbstrechtfertigung aufträgt. Doch die Seele will ja geständig sein.

Um die Dissonanz zu reduzieren, versuchen wir, mit einem enormen Aufwand an geistiger und körperlicher Energie unser Selbstbewusstsein unbeschädigt zu lassen, wenn wir erkennen, dass wir uns dumm, leichtgläubig, fehlerhaft, korrupt oder auf andere Weise wie Menschen verhalten haben. Die Autoren gehen zur Selbstaufklärung in die Details dieses Mechanismus und seiner Wirkweisen. Dazu gehört unter anderem die Neigung, bestätigende und nicht widerlegende Information zu suchen. Zu den eigenen Überzeugungen, Entscheidungen und Vorurteilen passende Information können in relevanten Bereichen Schäden anrichten, die kaum ungeschehen zu machen sind. Wie etwa unberechtigte Missbrauchsvorwürfe oder die selbstgerechte Zurückweisung derselben. Hauptsache, man entkommt seiner Scham und seinem Gesichtsverlust. Das ist der Schlüssel zur Psychodynamik der Fairness-Falle 3. Grades. Sie ist die schärfste, fast perfekte Maske für eklatanten Widerspruch zwischen Überzeugung und Handeln, zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Selbstdarstellung und Eigenrealität, zwischen Werten und Interessen. Und zwar für Personen ebenso wie für Organisationen.

Wer diese Maske ein- oder runterreißen will, bekommt es mit heftigsten Emotionen zu tun. Wer sich zudem noch an Demaskierung wagt, wo schon eine lange Tradition der Fairness-Falle 3. Grades herrscht – ob in Familiensystemen, Unternehmen oder sozialen Organisationen, riskiert von den Folgen selbst weggerissen zu werden. Demaskierung kann nur gelingen, wenn an Stelle der benötigten Maske, um Scham und Gesichtsverlust zu vermeiden – zumal die Maske zum Gesicht geworden ist, konstruktive Perspektiven in Richtung Selbstkongruenz und Authentizität erschlossen werden. Auf diese Weise wird erreicht, was im fünfstrahligen Fairness-Begriff die „Fairness zu sich selbst“ bedeutet und ohne die es auch keine Fairness gegenüber anderen geben kann. suchen. Zu den eigenen Überzeugungen, Entscheidungen und Vorurteilen passende Information können in relevanten Bereichen Schäden anrichten, die kaum ungeschehen zu machen sind. Wie etwa unberechtigte Missbrauchsvorwürfe oder die selbstgerechte Zurückweisung derselben. Hauptsache, man entkommt seiner Scham und seinem

Gesichtsverlust. Das ist der Schlüssel zur Psychodynamik der Fairness-Falle 3. Grades. Sie ist die schärfste, fast perfekte Maske für eklatanten Widerspruch zwischen Überzeugung und Handeln, zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Selbstdarstellung und Eigenrealität, zwischen Werten und Interessen. Und zwar für Personen ebenso wie für Organisationen.

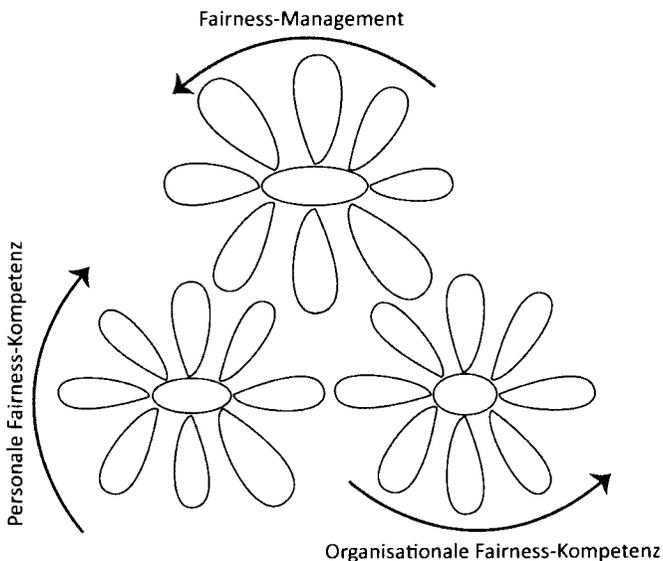
5. Das Fairness-Kraftzentrum

ergänzt im Buch von Norbert Copray: Fairness, Gütersloher Verlagshaus 2010, die Ausführungen zu „ein sinnvolles Ganzes“, S. 177f:

„Fairness-Management, personale und organisationale Fairness-Kompetenz ergeben zusammen ein sinnvolles, auf Fairness geeichtes Ganzes. Dadurch können soziale Systeme, welcher Art auch immer, auf Dauer fair ausgerichtet, geprägt und entfaltet werden“ (Copray, Fairness, 2010, S. 177).

„Dabei hilft die Vorstellung davon, wie das Fairness-Management, die personale und die organisationale Fairness-Kompetenz so ineinander greifen, dass sie dadurch die Organisation an- und vorwärtstreiben. So erweist sich das Zusammenspiel von personaler Fairness-Kompetenz, Fairness-Management und organisationaler Fairness-Kompetenz als Gegenentwurf zum Unfairness-Getriebe“ (ebd., S.177f).

Fairness-Kraftzentrum



Hier geht es um das Fairness-Kraftzentrum, das sich aus drei Kraftfeldern aufbaut. Alle drei sind wichtig. Einzelne Bestandteile mögen schwächer, andere stärker ausgebildet sein. Entscheidend ist, dass sie einander wechselseitig antreiben, unterstützen und so Fairness-Qualität in zunehmendem Maße hervor bringen. Dann können auch einzelne Elemente über die Jahre an Stärke zunehmen und so dazu beitragen, das Kraftzentrum immer kräftiger zu machen. Es wird beständiger und widerstandsfähiger gegen Unfairness – leistungsstärker für Fairness.

6. Impulse zum Fairness-Selbstcoaching

1. Wenn Sie für Ihre Fairness-Intuition etwas tun wollen, dann

a) reflektieren Sie:

- Was hat Sie bislang darin unterstützt, Fairness-Intuition zu entwickeln? Was hat Sie darin irritiert oder gar behindert?
- Welche Irritationen können Sie feststellen, die Ihre Fairness-Intuition in Ihnen ausgelöst hat? Welche Situationen und Erfahrungen haben Sie als doppelbödig erlebt?
- Was haben Sie in kooperativen bzw. destruktiven Situationen in Verwandtschaft, Nachbarschaft, am Arbeitsplatz, als Kunde, Mitarbeiter, Verantwortliche in den letzten sechs Monaten gespürt? Wie haben Sie die Situationen beurteilt? Wie haben Sie sich diese erklärt?
- Inwiefern glauben Sie, dass Sie von Ihrer Fairness-Intuition orientiert werden – im eigenen Handeln, in Konfliktsituationen, in der Einschätzung anderer?

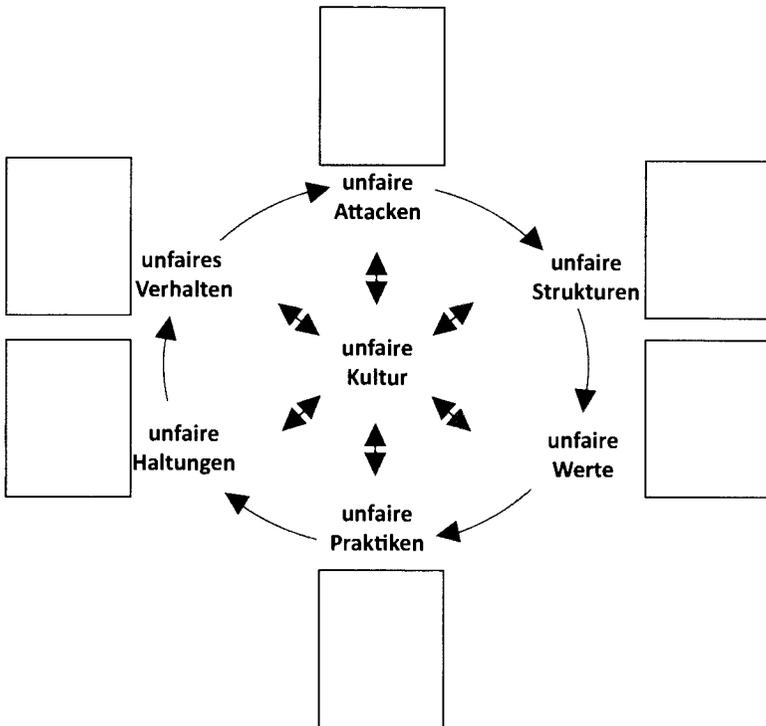
b) coachen Sie sich wie folgt:

- stellen Sie sich einen besonders fairen Umgang mit Menschen, die Sie kennen, vor Ihrem geistigen Auge vor,
- besorgen Sie sich regelmäßig Resonanz von aufrichtigen und wertschätzenden Menschen für Ihre Einschätzungen von fairem und unfairem Verhalten,
- lesen Sie aufmerksam Zeitung und trainieren Sie dabei Ihr spontanes Urteil über die Fairness der genannten Akteure,
- machen Sie sich klar, nach welchen Faustregeln Sie Ihre Entscheidungen treffen und prüfen Sie diese in Bezug auf ihre Fairness-Qualität,
- vereinbaren Sie mit einigen anderen Menschen, dass diese Sie wertschätzend kritisieren, wenn diese Sie unfair sprechen hören und agieren sehen.

2. Wenn Sie für Ihre Kompetenz der Fairness-Analyse etwas tun wollen, dann

a) reflektieren Sie wie folgt:

➤ Tragen Sie Ihre jeweils konkreten Beobachtungen in die folgende Grafik ein:



➤ Versehen Sie anschließend die von Ihnen eingetragenen Aspekte mit einer Härteziffer: 10 = sehr stark ausgeprägt, 1= sehr schwach ausgeprägt. Wenn Sie mindestens drei stark (7-10) ausgeprägte Aspekte identifiziert haben, hat das System der

Unfairness bereits einen Härtegrad erreicht, dem mit einfachem Handeln und mit Bordmitteln nicht mehr beizukommen ist.

- Wo und wann treffen Sie auf unfaire Attacken, Praktiken, Verhaltensweisen, Werte, Strukturen und Verhalten?
- Wie sind Sie dagegen vorgegangen? Was hat sich bewährt?

b) coachen Sie sich wie folgt:

- erinnern Sie sich, bei welchem Härtegrad von unfairen Attacken, Strukturen etc. für Sie erfolgreiche Gegenwehr möglich war,
- finden Sie heraus, wo und wann Sie unbeabsichtigt Elemente eines Systems der Unfairness benutzen oder unfreiwillig stärken,
- fassen Sie einen Plan, wo und wann Sie sich verweigern, Elemente der Unfairness zu nutzen oder unwidersprochen geschehen zu lassen,
- muten Sie sich nur so viel Widerspruch und Zuwiderhandeln gegenüber Unfairness zu, wie Sie auch verkraften können.

3. Wenn Sie für die Prävention Ihrer Fairness-Fallen etwas tun wollen, dann

checken Sie

- Ihren Stress,
- Ihre Ängste und Ihren Angstpegel sowie
- Ihr Verhältnis zur Macht

a) Wie steht es um Ihre Stressbilanz in Ihrem Arbeitsalltag?

Sie finden dazu einen komfortablen und sehr aussagekräftigen Stresstest unter „www.fairness-stiftung.de/stressrisikocheck.htm“. Gönnen Sie sich ein paar Minuten, um sich über Ihre Belastung und Stresssituation klar zu werden und Ansatzpunkte für Veränderungen zu gewinnen.

b) Wie steht es um Ihren Umgang mit Angst?

Damit Sie im Unterschied zu anderen mit Ängsten so umgehen können, dass Sie dabei leistungsfähiger werden, müssen Sie sich in die Lage versetzen, Ihre Ängste so ehrlich wie möglich einzugestehen.

Die Angst-Erkenntnis gelingt am besten mit einem vertrauten Freund oder einem exzellenten Coach. Denn im Gespräch können Sie gleich die Bedeutung der Ängste für sich selbst und für den eigenen Führungsstil bedenken. Und Sie können gleich herausfinden, wie Sie mit den Ängsten klug umgehen können. Denn Ängste transportieren eine Botschaft, machen auf etwas aufmerksam, sind – von Ihnen ernst genommen und nicht tabuisiert – Motoren für Ihre Kreativität!

Angstmanagement als Führungsarbeit ist Motivation und Remotivation. Wo Sie anderen Angst nehmen oder Gelegenheit geben, offensiv mit Ängsten umzugehen, nimmt Widerstand bei Veränderungen und Entscheidungen ab. Aufgaben erscheinen dann weniger schwierig als zuvor.

Kreuzen Sie an, welche Ängste Sie umtreiben.

Die Angst vor:

- Arbeitsplatzverlust
- Verarmung und sozialem Abstieg
- dem Altern
- dem Überflüssigwerden
- Sinnlosigkeit
- Freiheitsverlust
- Krankheit und Unfall
- Kompetenzverlust
- Mitarbeitern/Vorgesetzten
- offener Meinungsäußerung
- Konkurrenten
- Autoritätsverlust

- Kritik
- Ausgrenzung
- Publikum
- Kontaktreduktion
- Öffentlichkeit und Medien
- Kontrolle
- Bekanntwerden des Privatlebens
- Angriffen
- Auffälligkeit
- Beurteilung und Prüfung
- Innovationen und Veränderungen
- Beförderung oder Abstufung
- Überforderung
- Langeweile
- Versetzung
- eigenen Fehlern
- Zusammenarbeit
- schwierigen Aufgaben
- Transparenz
- Erschöpfung und Burnout.

Wenn Sie mehr als drei Ängste angekreuzt und diese eine massive Bedeutung für Sie haben, sollten Sie dem für sich persönlich unbedingt nachgehen, um Ihre eigene Situation und Angstbewältigung zu verbessern.

Wenn Sie mehr als drei der genannten Ängste für stark verbreitet in Ihrer Organisation halten, sind deutliche Führungsmaßnahmen notwendig. Ziehen Sie einen Berater, Arzt, Coach oder Therapeuten hinzu, um mit Ihren Ängsten konstruktiv umgehen zu lernen.

Prüfen Sie dazu auch Ihren Angstpegel.

Kreisen Sie ein, was Ihrer Einschätzung am nächsten kommt:

	überhaupt nicht	ein wenig	ziemlich	sehr
Ich bin ruhig	4	3	2	1
Ich fühle mich angespannt	1	2	3	4
Ich bin aufgeregt	1	2	3	4
Ich bin beunruhigt	1	2	3	4
Ich bin nervös	1	2	3	4
Ich bin entspannt	4	3	2	1
Ich bin besorgt	1	2	3	4
Ich bin gereizt	1	2	3	4

Dieser Test ermittelt den Angstpegel, in der Fachsprache heißt das Zustandsangst oder auch situationsbezogene Angst. Sie kann in jeder Situation anders sein, daher ist es wichtig, die Antworten spontan zu geben. Nehmen Sie den Test in einer anderen Situation zur Hand – beispielsweise vor einer wichtigen Verhandlung, einem schwierigen Mitarbeiter- oder Vorgesetztengespräch oder nach der Kenntnisaufnahme bedrohlicher Fakten. Sie werden sehen, dass Sie zu unterschiedlichen Angstpegeln neigen. Das hilft Ihnen bei der Selbsteinschätzung Ihres Angstpotenzials.

Zählen Sie die Punkte Ihres Tests zusammen. Für eine Selbsteinschätzung ist der Vergleich mit einer Kontroll- bzw. Normgruppe wichtig, deren Werte als Prozentrangwerte angegeben werden. Dabei spielt auch das Geschlecht eine Rolle. Lesen Sie also zunächst einmal in der Tabelle unten ab, wo Sie im Vergleich zum Durchschnitt derjenigen stehen, die diesen Test gemacht haben. Wenn Sie etwa als Mann 15 Punkte erreicht haben, dann sehen Sie links in der Tabelle, dass 50 % der Menschen in einer sehr großen Vergleichsgruppe weniger Angst haben.

Haben Sie als Frau 25 Punkte erreicht, dann sehen Sie links, dass 95 % weniger Angst haben und 5 % in etwa gleich viel Angst.

Prozentrangwerte	Zustandsangst		Eigenschaftsangst	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
95	21	25	23	25
75	17	17	18	20
50	14	15	15	16
25	12	12	13	13
5	10	10	10	10

c) Ihr Umgang mit Macht

1. Werden Sie sich darüber klar,

- wie Sie Macht verstehen,
- wie Sie Macht heute erleben,
- wie Sie Macht als Kind, Schüler und Student erlebt haben,
- wie Sie Macht ausüben,
- wie die Machtverhältnisse sind, in denen Sie leben bzw. arbeiten,
- wie andere Ihnen gegenüber Macht ausüben,
- wie Sie Mikropolitik betreiben,
- wie Sie andere dabei erfahren, wenn diese Mikropolitik betreiben,
- in welchen Punkten Sie professionell mit Macht, in welchen Punkten Sie unprofessionell mit Macht umgehen,
- wo Sie auf einem Kontinuum von Herrschaft – Macht – Unterwerfung zu wem im Verhältnis stehen,
- welche Machtspiele bei Ihnen gespielt werden, an welchen Sie beteiligt, an welchen Sie unbeteiligt sind,
- wie Ihr Umgang mit Macht fair sein könnte.

2. trainieren Sie täglich die schnelle Erkenntnis des Unfairness-Dreiecks,
 3. prüfen Sie den Eskalationsgrad unfairer Attacks,
 4. checken Sie Fairness-Fallen und ermitteln Sie deren Ausprägungsgrad,
 5. lernen Sie, Ihre Anfälligkeit für Fairness-Fallen richtig wahrzunehmen und sich im entscheidenden Moment vor deren Manipulation zu schützen.
4. Wenn Sie Ihre derzeitige Fairness-Kompetenz und die Fairness-Kompetenz eines Unternehmens oder einer Organisation einschätzen wollen, dann

- füllen Sie gewissenhaft die beiden folgenden Checks aus:
 - a) für Ihre persönliche Fairness-Kompetenz:
<http://www.fairness-stiftung.de/fairnesskompetenzcheck1.asp>,
 - b) zur Einschätzung der Fairness-Kompetenz einer Organisation oder eines Unternehmens:
<http://www.fairness-stiftung.de/SteigerungOrganisationskulturCheck.htm>;
- zeigen Sie die ausgefüllten Checks niemandem, dem Sie nicht hundertprozentig vertrauen,
- nehmen Sie die ausgefüllten Checks zu einem loyal-kritischen Coach oder Berater mit,
- entwickeln Sie auf der Basis des Checks und einer selbstkritischen Nachbetrachtung der Einzel- und Gesamtergebnisse ein systematisches Entwicklungsprogramm für Ihre Fairness-Kompetenz und/oder die der Organisation.

7. Register

7.1 Sachregister

Die Angaben der Seitenzahlen beziehen sich auf das Buch „Fairness“; die Seitenzahlen des vorliegenden Buches sind kursiv gesetzt

A

- Abhängigkeit 122, 124f
- Absicherung, soziale 26
- Absprache 80
- Achillesferse 102
- Adoleszenz 39, 111
- AGG 9ff
- Akteur
 - fairer 34, 84, 91f, 104
 - unfairer 15, 18, 32, 35f, 39, 105, 108, 220
- Aktionismus 118
- Alkohol 114
- Altruismus 37
- Amateur 180
- Amphetamin 114, 223
- Anerkennung 107f, 120, 122, 125, 133, 146, 217, 220, 237
- Anfüttern 80
- Angebotsabsprache 80
- Angst 50f, 71, 117ff, 123, 127f, 145, 165f, 170, 236, 54f, 52ff
 - Bewältigung von 165
 - Existenz- 117
 - Management von 159, 164f, 170
- Angstmache 119, 124
- Anpassung 118
 - totale 52
- Ansehensverlust 26, 123
- Antidiskriminierung 9ff
- Appellebene 139f
- Arbeit 76
 - Suche nach 110
 - Verdichtung von 114
- Arbeitgeberverband 98
- Arbeitsgesellschaft 114
- Arbeitslosigkeit 70
- Arbeitsplatz 75
 - Denken über den 75
 - Sicherheit des 114, 117
- Attacke
 - unfaire 62f, 69, 75, 80, 84, 115f, 128, 146
 - Abwehr von 91
 - Definition 62, 69
 - Eskalationsgrad 89
 - Instrumente der unfairen 63
 - Phänomene der unfairen 63
 - Psychodynamik der unfairen 91, 94
- Attacken-Eskalation 88
- Attacking 89
- Aufdringlichkeit 93
- Aufputschmittel 114
- Aufstieg 61

Auftragsrückgang 165
Ausgrenzung 26
Authentizität 148, 175, 205
Autoaggression 71
Autofahrer 77
Autorität
- formale 134
- natürliche 134
Autoritätskontrolle 147

B

Balance-Fairness 218f
Basis der Fairness, biologische 32
Basis-Fairness 217ff
Basiskompetenz 188
Bauchentscheidung 43
Bauchgefühl 44
Bedrängnis 93
Befähigung 132
Beförderung 72, 88
Befugnis 132
Begutachtung 54
Behörde 49, 98, 230
- Leiter der 77
Beistände, unfaire 92f
Belästigung 63, 7f, 10f
Belastung 90
Belastungsprobe 197
Beleidigung 109
Benachteiligung 10ff
Berufsleben 146
Beschleunigung 114

Beschwerdemanagement 158f, 169
Besprechung 110
Bestechlichkeit 80
Bestechung 80
Bestrafung
- altruistische 33
- Funktion von 3
Betriebsrat 88
Betroffener, unfairer 91f
Betrug 80
Beurteilungskompetenz 132
Beweissammler 119
Beziehungsebene 137, 139
Bilanzfälschung 80
Bio-Lebensmittel 13
Bossing 66
Bossnapping 66
Brutalität 66
Bündnispartner 155, 192
Bürger 102, 190
Bullying 65
Burnout 100

C

Cannabis 114
Chancen-Fairness 218, 221
Chancengleichheit 26, 221
Change Management 117, 162, 165
Charakter
- ethischer 210
- kooperativer 36
Charakterpathologie 109

Charme 110
Chef 52, 77, 88, 99, 105, 119, 127f,
134, 166, 172, 222
Chefredakteur 77
Claqueur 94
Coach 172, 188, 190, 194
Coaching 172, 187, 193f
Cognitive Enhancement 114
Compliance 58, 159
- Verstoß gegen 79
Courage 192
Cyber-Grooming 65
Cyber-Mobbing 65
Cyber-Terror 80

D

Dauerbelastung 113
Datensammlung 207
Defaming 66
Demaskierung 44ff
Demokratie 228
Denken, marktradikales 206
Depression 71, 116
Designerdroge 114
Desinformation 80
Desorientierung 71
Deutewesen, Mensch als 140
Deutscher Fußballbund 131
Deutschland 20f
Dialektik 151
Diakonische Einrichtung 97
Diebstahl 80

Diffamieren 9f
Discount 31, 61
Diskriminieren 9f
Dissen 63
Dissonanz, kognitive 39ff
Dolchstoß-Effekt 69
Domino-Effekt 69
Doping 114, 223
Dopingkontrolle 223
Dopingmittel 114
Dozent 140
Dripping 89
Dritter Weg 22
Droge 115f
- Handel mit 80
Druck, emotionaler 93

E

EBE 82
École de Guerre Économique 82
Egoismus 37, 112
Egoist 18, 233
Ehre 36
Ehrbarer Kaufmann 222
Ehrenamtlicher 132, 233
Eigenart 174f
Eigeninteresse 225
Eigennutz 19
Eigentümersversammlung 104
Einflussnahme 167, 186
Einflussnehmer 133, 139
Einflussverlust 70

Einrichtung
 - diakonische 97
 - karitative 97
 - mediale 97
 Einschüchterung 80
 Einstellung, unfaire 76
 Eltern 51, 77, 122, 132, 141, 168,
 185, 225
 Elternabend 154
 Emotion 43f, 54f, 137f
 Emotionale Kompetenz 137f, 149f
 Empowerment 146
 Entgegenkommen 227
 Entlassung 26
 Entlastungsmittel 114
 Entscheidung 43, 141f
 Entscheidungskompetenz 141, 149,
 151
 Entscheidungsprozesse 141f
 Entschiedenheit 173, 175
 Epikie 229
 Erfahrung 60
 Erfolg 230, 236
 Erfolgssuche 110
 Erpressung 80
 Erstattacke 92
 Erwachsener 107
 Erziehungsberechtigte 122
 Eskalation 83, 91
 Ethik 176, 208, 210
 - kommunikative 54
 Ethische Werte 148, 157, 205
 Ethos 148, 153, 208

- globales 211
 Evolution - Leitgedanke der 48
 Existenzangst 117
 Extrempersönlichkeit 109

F

Fachkraft 180
 Facilitation 193f
 Fair sein 12
 - wozu 10
 Fair Trade 13
 Faire Produkt 13
 Fairness 34
 - als Lebensform 214f
 - Quelle für persönlicher Autorität 40
 - Definition 223
 - tabuisierte 11
 - Ambition 96
 -Barometer 13, 182, 219
 -Bausteine 218
 -Begriff 12, 217 ff, 223f
 -Coach 177, 188, 194, 198, 200
 -Vorgehen 196
 -Coaching 196
 -Dilettant 182
 -Ethik 208f
 -Ethos 132, 204f, 208f, 215, 220f, 226,
 230
 -Falle 86, 128
 - 1. Grades 95
 - 2. Grades 95
 - 3. Grades 97, 36ff

- Treiber 104
- durch Moralisieren *38ff*
- Faktor 9, 11, 14, 34, 230
- Feedback 235
- Feld 183, 191, 193
- Fiasko 57. 59
- Fortschritt 211
- Gespür 38
- Grundsatz 220
- Held 193
- Intuition 24, 26, 39, 87, 107, 183, *44*
 - individuelle 31f
 - kollektive 30ff
- Laie 182
- Lotse 200
- Kaizen 199
- Kompass 45
- Kompetenz 69, 130, 171, 183, 193f, 202
 - organisationale 154, 171, 175, 177, 202
 - personale 133, 149, 177, 202, 205
- Kraftfelder 177
- Kraftzentrum 177, *47f*
- Kriterien 150
- Kurzformel 226
- Lebenskunst 16
- Lernfeld 186
- Lüge 102
- Management 154, 159, 177f, 183, 202, *47f*
- Mindeststandard 199
- Normen 34
- Orientierung 150, 200, 209
- Organisationsentwickler 194, 200
- Praxis 15, 104, 183, 189, 202, 209, 229
 - professionelle 190
- Prinzip 216
- Professionalität 179, 183, 201f
- Prozess 183, 193ff, 203, 211, 218, 224, 226
- Qualität 101, 150, 171, 179, 181f, 190, 193, 196, 199, 228
- Reflexion 46
- Regel 46, 186, 198
- Sanktion 37
- Selbstcoaching *49ff*
- Scout 200
- Status 199
- Tabu 10
- Trainer 177, 194, 196, 198, 200
- Trend 11, 13
- Wächter 232
- Washing 102f, 196
- Werkstatt 198
- Workshop 198
- Fairplay 74, 221f
- Fairplay-Fairness 218f
- Familie 166
- Familienunternehmen 30, 97
- Faschismus 19
- Feedback 189f, 199
- Kultur 199
- Fehler 70

- Feind 110
 - Filz 28
 - Finanzbetrügerei 103
 - Finanzdesaster 19
 - Fisch, kalter 109f
 - Flashmob 65
 - Flexibilität 26
 - Fluktuation 117
 - Förderung 173, 175
 - Folter-Effekt 69
 - Forderung 109, 173, 175
 - Foul 105, 196
 - Frauenhandel 80
 - Freiberufler 132
 - Freiburger Schule 22
 - Freiheit 27, 41, 121f, 125, 160, 211f, 214ff, 217, 229
 - der Wirtschaft 23
 - Führen, laterales 16
 - Führung 59, 134, 154, 183ff, 187, 189, 231
 - laterale 139
 - professionelle 183, 201
 - schwarze 166
 - Anspruch zur 142
 - Falle 146
 - Fehler 146
 - Grundsätze 168
 - Handeln 187
 - Instrument 146
 - Kompetenz 133, 145, 147, 149, 152f
 - Konzept 147
 - Konzeption 145
 - Kraft 14, 59, 73f, 88, 100, 110, 122f, 124, 133, 135, 142, 155, 165, 183, 187, 192f, 196, 201, 230
 - Arbeitswelt der 115
 - kompetente 133, 145, 147, 149, 152f
 - Kultur 49, 192, 202
 - Person 109
 - Persönlichkeit 153, 188, 190
 - Position 59, 72, 100, 186
 - Praxis 190
 - Stil 145
 - Verhalten 146
 - Wechsel 117
 - Wissen 187
 - Funktion, diagnostische 32
 - Funktionär 140
 - Fußball 132
- G**
- G8 28
 - GAT 28
 - Gefühl 60
 - Gegenkontrolle 207
 - Gegner 110
 - Gehaltsreduktion 26
 - Geheimnisverrat 80
 - Gehirn 38f
 - Gehirnstimulanzien 223
 - Geldgeber 103
 - Geldwäsche - organisierte 80
 - Gemeinnutz 19

Gemeinwesen 29, 230
gerecht sein 217
Gerechtigkeit 217f, 224, 228, 237
- Vorstellung von 228
Gerüchte 63, 13f, 23f
Geschäftskrieg 22
Geschäftsstrategie 41
Geschäftsbeziehung, faire 31
Geschäftspraktiken
- illegitime 82
- irreguläre 82
- unfaire 82, 25ff
- unlautere 82, 52ff
- illegale 25f
Gesellschaftsmoral 153
Gesellschaftssysteme - freie 21
Gesetz, ungeschriebenes 58f, 61, 125
Gesprächsform, therapeutisch 55
Gesundheit 144
Gesundheitsmanagement 164
Gewerkschaft 98
Gewinnspanne 31
Gier 19
Glaubwürdigkeit 148, 169, 176, 205
Gleichheitsprinzip 228
Global Corruption Report 80
Globalisierung - ökonomische 27
Glückszentrum 38
good governance 207
Großkonzern 28, 41, 79
Großunternehmen 28, 41, 79
Gruppe 134
- Druck 126

- Ethik 176
Gute, das 98
Gutmenschentum 96, 102

H

Haltung, unfaire 76
Häme 26
Handel
- fairer 237f
- freier 21
Herrschaft 121
Hilflosigkeit, demonstrative 93
Homo Oeconomicus 18f, 38, 232
Homo Reciprocans 232

I

Idee, explosive 109
Ideenmanagement 162
Image 199
Imperativ, kategorischer 211f
Informationsfluss 146
Innovationsmanagement 162
Insolvenzverschleppung 80
Instrumente
- unfairer Attacken 71, 78
- unfairer Praktiken 80
Integrität 148, 150, 169, 176
- organisationale 175
- persönliche 147, 205
Intelligenz - bewusste 44
- emotionale 48f, 216
- unbewusste 43
Intention 107

Interessen, verdeckte 125
Intrige 63, 109, 11f
Intuition 43, 210
- Instrumentarium der 44
Ironie 109
Irreführung - aktive und passive 80
Irritation 50
Irrtum 47f, 51
IWF 24, 28

J

Jugendlicher 189, 233
Jugendzeit 111

K

Kapitalismus 22, 24, 52, 138, 206
- emotionaler 54
- radikaler 23, 206
Karitative Einrichtung 97
Karrierekiller 74
Karrierestopp 26
Kartell 80, 213
Katz-und-Maus-Spiel 24
Kickback 80
Killing 89
Kind 51, 107, 185, 189, 225, 233
Kindergarten 49
Kinderhandel 80
Kindheit 44, 111
Kirche 36ff
Klärungsprozess 197
Klassenlehrer 77
Kleinbetrieb 200

Klient 102, 189
Klüngeln 80
Ko-Akteur 93
Ko-Beistand 94
Köder 95f
Kokain 114, 223
Kollege 109, 133, 189, 222
Kommunen 29
Kommunikation
- destruktive 64
- offene 173, 175
- Kompetenz zur 139f, 149, 151
- Management der 159, 163, 170
Kommunismus 19, 24
Kompensationsbedürfnis 98
Kompetenz 132
- dialektische 139f
- Einbuße von 70
- Emotionale 137f, 149f
- Führungs 145, 147, 149, 152f
- kommunikative 139f, 149, 151
- Konflikt 135, 149
- rhetorischer 139f
- Entscheidungen 141, 149, 151
Konflikt 109, 135, 150
- Beratung, kooperative 194f
- Bewältigung, negative 64, 135, 209
- Kompetenz 135, 149
- Management 135, 158f, 169
- Moderation 193
Konkurrenz 25, 37, 42, 111f, 114,
119, 132, 143f, 212ff, 215, 237
Konspiration 80

Konterattacke 83
Kontrolle 23, 37, 73, 76, 119, 125,
147, 160, 174, 225
- der Wirtschaft 23
- Kriterium 174
- Prozesse 174
- Zwang 119
Konzern 28, 41, 79
Kooperation 143f, 152f, 168, 178,
193, 201f, 212ff, 215, 217, 226, 230,
237
- faire 42, 111, 132, 141
- offene 173, 175
- Kompetenz 142, 149, 152
- Management 159, 163, 170
- Prozesse 143
Kooperatismus 28, 152
Korruption 37, 61, 77, 79ff, 103
- Auslöser für 81
Krankheit 116
Krieg
- militärischer 22
- wirtschaftlicher 83, 111f
Kultur 207
- emotionale 53
- suizidale 214
- zivile 215
Kunde 82, 102, 133, 189, 201
Kundenkontakt 154
Kündigung 73
Kurs- und Börsenfouls 80

L

Laie 180, 36ff
Leadership 159, 167f, 170
-Coaching 142
-Kompetenz 153
Leben
- Chance 221
- gutes 210, 212
- ethisches Prinzip 215
- Ziel 226
Leistungsbereitschaft 26
Leitbild 58
- Katalog 74
Lehrer 51, 140, 142, 168
Lernkultur 173, 175
Liberalismus 22
Lieferant 103, 189, 201
Lobby-Arbeit 207
-Gruppe 28
Lobbyismus 28
Logos 209
Lohndumping 80

M

Macht 50f, 95, 98, 120ff, 124, 127f,
145, 237
- Anspruch 125
- Ausübung von 74, 122, 124, 127
- Erhalt 123
- Faktoren 123
- Gefüge 121
- Gehabe 124
- Inhaber 121, 123, 125, 127

- Interesse 207
- Kampf 213
- Konstellation 207
- Nominierung der 125
- Position 108, 121, 123, 229
- Potenzial 121
- Quellen der 124
- Regelung der 125
- Relation 125
- Spiel 74, 109, 128
- Umgang mit *36ff, 55ff*
- Verlust der 70, 123
- Management 156, 168
- emotionales 54, 138
- Felder 169f
- Kommunikation 159, 163, 170
- von Konflikten 135, 158f, 169
- von Beschwerden 158f, 169
- Mandant 189
- Marketing-Gag 13
- Markt 21f, 24, 37, 111, 176, 225, 237
- Destruktivität 41
- Interesse 207
- multinationaler 21
- Neoliberalismus 27
- Versagen 23
- Wirtschaft 23, 41, 111, 114, 206f, 225
 - liberale 37
 - soziale 31, 206
- Maskierung *44ff*
- Mediale Einrichtung 97
- Mediation 194f, 236
- Medienleute 140
- Medikament 114
- psychotropes 223
- Mehrleistung 118
- Meinung 60
- Mensch, junger 107
- Methode
 - dialektische 140
 - rhetorische 140
- Metylphenidat 114
- Mieter 77
 - Treffen der 154
- Mikro-Attacken 88, 92, 102
- Mikropolitik 95, 121, 125, 127
 - Gründe für 126
- Minderleister 118
- Mindestlohngrenze 100
- Missachtung 107
- Missbrauch 63, 107, *14ff, 42ff*
- Misshandlung 107
- Misstrauen 36, 42, 76, 119, 174, 217
- Misstand 61
- Mitarbeiter 52, 59, 88, 102, 109, 127, 142, 145, 162, 164, 172, 189, 199, 201
 - mikropolitisch geübt 127
 - rachewütig 74
- Mitbesitzer 102
- Mitglied 190
- Mitläufer, unfaire 18
- Mitmenschen, schwierige 44
- Mittelschicht 117
- Mittelstand 30

Mobbing 64f
Mobilität 26
Modafinil 114
Monopol 214
Moral 211
Moralisieren 38ff
Motivation 164, 199
Mut 15, 192

N

Nachbarschaft 104, 200
- Zusammenschluss der 177
Nachhaltigkeit 169, 176, 213, 224, 237
Nachrede, üble 22f
Narzissmus
- pathologischer 108
- gestörter 110
NASDAQ 103
Nationalsozialismus 19
Netzwerk 152, 177
Neuro-Enhancement 114
NGO 98
Nötigung 63, 16ff, 18f, 21
Non-Profit-Organisation 97
Norm 159, 209
Nutzen 20
-Prinzip 228

O

OECD 28, 225
Öffentlichkeit 134, 224
Ohnmacht 121, 123, 237

OLAF 80
Opfer 94, 107
-Rolle 90f
Ordnungsmacht, staatliche 22f
Ordnungspolitik 206, 225
Ordnungsrahmen 31, 206
Ordo-Liberal 22f
Orientierung
- in Deutschland 20
- moralische 97
Organisation 144, 156, 219, 230
- gemeinnützige 180
- kirchliche 98
- kriminelle 105
- soziale 98
- Ethik 176
- Kompetenz 144, 149, 152
- Kultur 127, 192
- Moral 153
- Realität der, zweite 61

P

Paar 166
Parasit 59, 61, 84
Partei 28, 98, 219
Partner 109
Passivität 14
Pathos 209
Patronage 80
Patt, soziales 36
Perfektes 98
Perfektion 15f
Perfektionsanspruch 190

Perfektionismus 99, 190
Perfektionsdruck 118
Persönliche Integrität 147, 205
Persönlichkeit, gereifte 210
Personalleiter 77
Pfarrer 140
Pflicht 212, 219
Phänomene unfairen Praktiken 80
Piraterie 80
Plagiat 80
Planwirtschaft 22
Politik 207
Powerplay 74, 124, 32f
Prävention 102
Praktiken
- illegale 78, 25ff
- illegitime 78
- irreguläre 78
- unethische 78, 25ff
- unfaire 77, 80, 109, 146, 25ff
- Instrumente unfairen 80, 7ff
- Phänomene unfairen 80
Preisabsprache 80
Prinzip 211, 216
- Fairness 216
- kathartisches 197
Privatleben 146
Privatsphäre 110, 172, 220
Professionalität 181
Profi 180
Profit 75
Propaganda 24
Protektion 80

Prozess 172, 175
- Management 159, 162, 170
Prüfung 44
Psychoterror 68, 90

Q

Qualifikationseinbuße 70
Qualität 31, 169
- Ambition 96
- Bewusstsein 97
- Erwartung 96
- Management 159f, 169
Querulant 44, 87
Quertreiber 44

R

Racheaktion 73
Randexistenz 26
Rationalität 39, 41, 43, 217
Raubtier-Faktor 231
- Verhalten 112
Re-Delegation 146
Recht 219, 229, 232
Rechtsprechung 11, 40
Reichtumsvermehrung 19
Reizhunger 110
Regel 159, 172, 175, 215, 218
- ungeschriebene 61
- Fairness- 218
- Management 159ff, 169
- Verletzung der 35
-Werk 160
Regierung 27, 207

Reglementierung 23
 Regularien 159
 - ungeschriebene 61
 Rendite 75
 - Denken über 75
 Reorganisation 99, 117f, 162
 Reputation 36, 84, 199
 Resonanz 48f, 55
 - soziale 44
 Respekt 125
 Ressource 114
 Reziprozität 74
 Risiko
 - hohes 128
 - individuelles 26
 Rivalität 128
 Rollenwechsel 91
 Rückenleiden 116
 Rückkoppelung 199
 Rückmeldung 146, 190
 -System 199
 Rücksichtnahme 227, 229
 Rücksichtslosigkeit 66, 125
 Ruf, guter 36, 13f, 17ff
 Rufmord 63, 17ff
 Rufschädigung 17ff
 Ruin 84

S

Sabotage 63, 19ff
 Sachebene 139
 Schadensfreude 32
 Schiedsrichter 12, 131, 180f, 196, 207, 236
 Schikane 63, 20ff
 Schlafstörung 71
 Schlüsselkompetenz 188
 - Qualifikation 149
 - ethische 216
 Schnittstelle 144
 Schmuggel 80
 Schule 49, 166
 Schüler 189
 Schutz 171, 175
 Schwarzarbeit, organisierte 80
 Seilschaft 152
 Selbst 55
 - erschöpftes 116
 - Bereicherung des 73, 83
 - Bestimmung des, informationelle 172
 - Gefährdung des 116
 -Justiz 73, 80
 -Kontrolle 218
 -Management 145, 147, 184
 - Mitteilungsebene des 139
 - Reflexionsebene des 139f
 -Überschätzung 110
 -Verantwortung 114
 -Verständlichkeit 10f
 -Vorwürfe 71
 -Wertgefühl und Verlust des 71, 110
 - Zerstörung des 19
 Semiprofessioneller 180
 Shaming 67, 109
 Sicherheit 23

- ökonomische 120
 - Skrupel 110
 - Small-Talk 152
 - Smart Mobs 65
 - Solidarität 206
 - Sollbruchstelle 116
 - Soziale, das 206f
 - Soziale Einrichtung 97
 - Sozialismus 19, 24
 - Sozialität 206f
 - SPAM-Versender 105
 - Spiegelnervenzellen 47
 - Spiegelneuronen 47ff
 - Spiegelung 48
 - Spiel
 - über die Bande 69
 - unfares 46
 - Ethik 132
 - Feld 61
 - Muster 91
 - Raum 172, 175
 - Regel des, ungeschriebene 60
 - verdecktes 60
 - Spieler, unfares 93
 - Spionage 80
 - Staat 23, 27ff, 206, 219, 225, 230
 - als Steigbügelhalter der Wirtschaft 27, 29
 - Destabilisierung von 83
 - Kapitalismus 23
 - Verdrossenheit 29
 - Stadtverwaltung 200
 - Stalking 68
 - Stammarbeiter 117
 - Startchance 223
 - Stillschweigen 118
 - Störquelle 53
 - Strategie 112, 166
 - Management 159, 166
 - Stress 50f, 113, 127f, 144
 - Mache 119
 - Management 159, 164, 170, 21f
 - Struktur 172, 175
 - unfaire 72
 - Management 159, 162, 170
 - Subsidiarität 206
 - Substanz, psychotrope 117
 - Sucht 71
 - Suizid 99
 - Suizidalität 71
 - System
 - der Unfairness 61f, 106, 128, 50
 - soziales 58
 - totalitäres 19
- T**
- Täter 107
 - Täuschungsmanöver 110
 - Tauglichkeit 208
 - Team 143
 - Arbeit 143
 - Kompetenz 142
 - Teilhabe 173, 175
 - Terrorizing 89f
 - Theory of mind 47
 - Tier, wildes 110

Tit for tat-Strategie 42
Tit for two tats 42
Toleranz 173, 175
Top-Unternehmen 99
Trainer 194
Training 133, 193, 195
Transparenz 146, 171f, 175, 220f
- als Fairness 218, 220f
- fehlende 80
Traumata 96, 110
Treiber, strukturelle 111
Trefflichkeit 92
Tugend 208, 210, 216, 231

Ü

Überempfindlichkeit 71
Überforderung 113
Übergriff 110
Üble Nachrede 63, 22ff, 24

U

Ultimatenspiel 33, 233
Uneigennützigkeit 36
UNESCO 58
unfair 15
Unfairness 15, 25, 33, 98, 101, 128, 227
- anonyme 37f
- gefühlte 45
- organisierte 59
-Dreieck 91f
-Dreieck, hierarchieübergreifendes 32ff

- Instrumente der 7ff
- Sanktion von 34
- Symptome eines Systems der 87
- System der 61f, 106, 128
- Treibstoff der 113, 128
Ungerechtigkeit 228
- Sensibilität für 233
Unkooperativität 41
UNO 58
Unselbständiger 118
Unselbständigkeit 122
Unterdrückung 121
Unterforderung 113
Unternehmen 144, 166, 200, 230
- Ethik 176
- Gruppe 200
- Kultur 49, 164, 192, 202
- Moral 153
- Ziel der, unklares 126
Unternehmer 132
Unterschlagung 80
Untreue 80
Unvernunft 43
Unvollkommenheit 190
Urkundenfälschung 80

V

Vampir, emotionaler 100
Vampirismus, emotionaler 100
Verantwortlicher 58f, 84, 97, 132, 134, 155, 225
Verantwortung 14, 16, 23, 55, 150, 185, 211f

- informelle 59
- Verband 49, 166
- Verbraucher 82
- Verein 98, 104, 200
 - Mitglied eines 102
- Verfassungsgrundsatz 232
- Verfolgung 93
 - Phantasie 71
- Verfügbarkeit 114
- Verhalten, unfaires 34, 77
- Verhandlung 136f
 - Kompetenz 136, 149f
 - Situation 136
- Verkäufer 140
- Verletzlichkeit 96
- Verletzung 110
- Verlierer 94
- Verleumdung 14, 17, 23ff, 25
- Vermieter 77
- Vermietungs- und Mietverhältnis 72
- Vernunft 210, 212, 216
- Verschmelzungshunger 109
- Versklavung 121
- Verständigung 151
- Vertrauen 34, 150, 161, 170f, 174, 207, 217, 227, 230, 233
 - skultur 166, 178
- Verträglichkeit 44, 226
- Verwundbarkeit 96, 102
- Vision 157
- Volkswirtschaft 24
- Vorgesetzter 133 (siehe auch Chef)
- Vorschlagssystem 72

- Vorschlagswesen 162
- Vorteilsgewährung 80
- Vorteilsnahme 80
- Vorteilssicherung 37
- Vorstand
 - ehrenamtlicher 180
 - smitglied 88
- Vulkan, lebender 109f

W

- Wachstum 74
- Wähler 28
- Waffenhandel 80
- Ware 54
- Wechselseitigkeit 174f
- Weltethos 210, 237
- Weltfinanzkrise 75, 206
- Weltsozialforum 58
- Weltwirtschaftskrise 18f, 27, 29, 75, 205f
- Werbewirtschaft 24
- Wert 210
 - ethischer 148, 157, 205
 - unfaire 74
- Wertemanagement 156, 159, 169
- Wertschätzung 107
- Wertschöpfungskette 230
- Wettbewerb 36, 83, 111
- Willensbildung
 - demokratische 28
- Wirkungen von Unfairness
 - berufsspezifische 70
 - gesundheitliche 71

- soziale 70
- Wirtschaft 23, 112, 138, 206f, 225
- Kriminalität 77, 79, 103, 234
- Krieg 83
- Ordnung 233
- System 112
- Wohlwollen 226
- Wohngemeinschaftshaus 200
- WTO 28, 58

Z

- Zeitarbeiter 117
- Zeitdruck 118
- Ziel 146
- Diktat 73
- Person 101
- Scheibe 87
- Vereinbarungsgespräch 72
- Zivilcourage 15
- Zugangschance 223
- Zugehörigkeit 120
- Zukunftsbild 156
- Zukunftsmanagement 156f, 159, 169
- Zusammenarbeit 163
- Zuschauer 94
- Zuwendung 107f
- Zwickmühle 98

7.2 Verzeichnis der Grafiken

Im Buch „Fairness“

Fairness-Intuition: Funktionen und Störungen	53
Das System der Unfairnes	62
Unfaire Attacken	63
Berufsspezifische Wirkungen unfairer Attacken	70
Soziale Wirkungen unfairer Attacken	70
Gesundheitliche Wirkungen unfairer Attacken	71
Unfaire Praktiken	80
Eskalationsgrad unfairer Attacken	89
Unfairness-Dreieck	92
Gründe für mikropolitischen Handeln	126
Die Treibstoffe der Unfairness	128
Personale Fairness-Kompetenz	149
Fairness-Management	159
Organisationale Fairness-Kompetenz	175
Gemeinsamkeiten und Unterschiede von professionellen Ansätzen	194
Personale Fairness-Kompetenz: Persönliche Integrität und Fairness-Ethos	205
Fairness-Bausteine	218

Im Buch „Fairness kompakt.“

Unfaire Attacken: Phänomene und Instrumente	9
Hierarchierübergreifendes Unfairness-Dreieck	32
Fairness-Kraftzentrum	47
System der Unfairness – Arbeitsgrafik	50

8. Literatur

Hier eine Auswahl von Literatur, die für die Bücher „Fairness“ und „Fairness kompakt.“ im engeren Sinne relevant ist. Die umfassende Liste finden Sie unter www.fairness-stiftung.de/Fairness-Bibliothek

George A. Akerlof, Robert J. Shiller: animal spirits. Wie Wirtschaft wirklich funktioniert, Frankfurt am Main (campus) 2009, 300 Seiten

Hans Herbert von Arnim: Das System. Die Machenschaften der Macht, München (Droemer) 2001, 440 Seiten

Robert Axelrod: Die Evolution der Kooperation, München 1987

Aaron Ben-Ze'ev: Die Logik der Gefühle. Kritik der emotionalen Intelligenz, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 2009, 341 Seiten

Joachim Bauer: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, Hamburg (Hoffmann und Campe) 2005, 191 Seiten

Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren, Hamburg (Hoffmann und Campe) 2006, 255 Seiten

Karl-Heinz Brodbeck: Die Herrschaft des Geldes. Geschichte und Systematik, Darmstadt (WBG) 2009, 1193 Seiten

Dagmar Burkhart: Eine Geschichte der Ehre, Darmstadt (WBG) 2006, 248 Seiten

Judith Butler: Haß spricht. Zur Politik des Performativen, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 2006, 263 Seiten

Noam Chomsky/Michel Foucault/Fons Elders: Macht und Gerechtigkeit, Orange Press. 61 Seiten

Norbert Copray: Fairness. Der Schlüssel zu Kooperation und Vertrauen, Gütersloh (Gütersloher Verlagshaus) 2010, 240 Seiten

Michel Crozier, Erhard Friedberg: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation, Frankfurt am Main (Anton Hain) 1993, 391 Seiten

Lee Alan Dugatkin: Wie kommt die Güte in die Welt? Wissenschaftler erforschen unseren Sinn für den Anderen, Berlin (bup) 2008, 184 Seiten

Reiner Forst: Kontexte der Gerechtigkeit, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 1994

Stefan Gosepath: Gleiche Gerechtigkeit, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 2004

Marianne Gronemeyer: Genug ist genug. Über die Kunst des Aufhörens, Darmstadt (Primus) 2008, 190 Seiten

Martina Hahn/Frank Herrmann: Fair einkaufen – aber wie? Der Ratgeber für Fairen Handel, für Mode, Geld, Reisen und Genuss, Frankfurt (Brandes & Apsel) 2010, 248 Seiten.

Otfried Höffe: Politische Gerechtigkeit, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 1987

Gertrud Höhler: Jenseits der Gier. Vom Luxus des Teilens, Berlin (Ullstein) 2005, 286 Seiten

Axel Honneth: Kampf um Anerkennung, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 1992

Richard C.Huseman, John D.Hatfield: Der Equity Faktor. Geben und Nehmen im Umgang mit Menschen, Frankfurt am Main (campus) 1990, 133 Seiten

Gerald Hüther: Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2001, 139 Seiten

Marco Iacoboni: Woher wir wissen, was andere denken und fühlen. Die neue Wissenschaft der Spiegelneuronen, München (DVA) 2009, 319 Seiten

Eva Illouz: Gefühle in Zeiten des Kapitalismus, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 2006, 170 Seiten

Hans Küng: Wozu Weltethos? Im Gespräch mit Jürgen Hoeren, Freiburg im Breisgau (Herder) 2002, 206 Seiten

Hans Küng: Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht, München (Piper) 2010

Hans Lenk, Gunter A. Pilz: Das Prinzip Fairneß, Zürich (Edition Interfrom) 1989, 148 Seiten

Klaus Lieb: Hirndoping. Warum wir nicht alles schlucken sollten, Mannheim (Artemis & Winkler) 2010, 172 Seiten

Oliver Lütke: Qualität und Kulturelles Kapital. Wie Haltungen das Ergebnis von Handlungen beeinflussen, Berlin (dissertation.de – Verlag im Internet) 2003, 249 Seiten

Albert Martin, Volker Drees: Vertrackte Beziehungen. Die versteckte Logik sozialen Verhaltens, Darmstadt (WBG) 1999, 228 Seiten

Barbara Mettler-v.Meibom: Wertschätzung. Wege zum Frieden mit der inneren und äußeren Natur, München (Kösel) 2006, 238 Seiten

Werner Mittelstaedt: Kurskorrektur. Bausteine für die Zukunft, Edition Büchergilde. 191 Seiten

John Naish: Genug. Wie Sie der Welt des Überflusses entkommen, Bergisch Gladbach (Ehrenwirth) 2008, 299 Seiten

Josef Pieper: Grundformen sozialer Spielregeln, München (Kösel) 1987, 94 Seiten

Annette Sabersky/Jörg Zittlau: Die Qualitätslüge, Knauer 7821

Jeremy Rifkin: Die empathische Zivilisation. Wege zu einem globalen Bewusstsein, Frankfurt am Main (Campus) 2010, 468 Seiten

Matt Ridley: Die Biologie der Tugend. Warum es sich lohnt, gut zu sein, Berlin (Ullstein) 1997, 378 Seiten

Jürgen Roth: Gangster Wirtschaft. Wie uns die organisierte Kriminalität aufkauft, Frankfurt am Main (Eichborn) 2010, 302 Seiten

Dorothea Rzepka: Zur Fairness im deutschen Strafverfahren, Frankfurt am Main (Vittorio Klostermann) 2000, 526 Seiten

Bernd Rütters: Toleranz in einer Gesellschaft im Umbruch (Konstanzer Universitätsreden), Konstanz (UVK) 2005, 40 Seiten

Frank Schäfer: Erfolgreiche Kooperation in Unternehmen. Warum wir heute mehr brauchen als gute Führungskräfte, Frankfurt am Main (Campus) 2009, 219 Seiten

Nicholas Stern: Der Global Deal. Wie wir dem Klimawandel begegnen und ein neues Zeitalter von Wachstum und Wohlstand schaffen – Weltklimakonferenz in Kopenhagen 2009, München (C.H. Beck) 2009, 286 Seiten

Ingrid Strobl: Respekt. Anders miteinander umgehen!, München (Pattloch) 2010, 303 Seiten

Peter Studer: Fairness – Leerformel oder durchsetzbare Forderung? Das Wertwort Fairness in ausgewählten Bereichen der ethischen und juristischen Praxis (Konstanzer Universitätsreden), Konstanz (UVK) 2005, 55 Seiten

Giacomo Rizzolatti, Corrado Sinigaglia: Empathie und Spiegelneurone. Die biologische Basis des Mitgefühls, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 2008, 229 Seiten

Ulrich Thielemann: System Error. Warum der Freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt am Main (WESTEND) 2009, 252 Seiten

Gerald Traufetter: Intuition. Die Weisheit der Gefühle, Hamburg (Rowohlt) 2007, 335 Seiten (auch als Taschenbuch erhältlich)

Reimar Unterlöhner: FAIR zur Gesellschaft. Macht und Eigentum verpflichten – Deutschland braucht ANSTÖSSE zur Zukunft, Hamburg (Murrmann) 2005, 218 Seiten

Michael Walzer: Sphären der Gerechtigkeit, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 1992

René Wiederkehr: Fairness als Verfassungsgrundsatz, Bern (Stämpfli) 2006, 416 Seiten

Matthias Wilke: Geiz ist dumm. Wege zu einer Ökonomie der Menschlichkeit, Berlin (verbum) 2007, 265 Seiten

Die Fairness-Stiftung

engagiert sich für Fairness in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur. Zu diesem Zweck berät sie Menschen, die in Organisationen und in Unternehmen, in Politik und Kultur Verantwortung tragen. Beispielsweise bei der Bewältigung unfairer Aspekte oder bei der professionellen Anwendung und Entwicklung von Fairness-Kompetenz.

Die Fairness-Stiftung unterstützt Unternehmen und Organisationen, ihr Fairness-Potenzial professionell zu entfalten.



Die Fairness-Stiftung gemeinnützige GmbH bringt die gesellschaftliche Aufmerksamkeit für Fairness und den fundierten Umgang mit Unfairness und Fairness voran. Darüber hinaus erarbeitet und bearbeitet die Fairness-Stiftung fundamentale wissenschaftliche Einsichten sowie praktische Erfahrungen zur Fairness-Praxis. Diese gibt sie gemeinnützig durch ihr Internetangebot, durch die Verleihung des Deutschen Fairness Preises und das Internationale Fairness-Forum, durch ihre Beratungen, durch Seminare, Workshops, Vorträge, durch Coaching, Training und Organisationsentwicklung weiter. Dazu gehört auch das Fortbildungsangebot für erfahrene Coaches und Trainer, um Fairness-Coach, -Trainer und –Organisationsentwickler zu werden. Unternehmen und Organisationen bietet die Fairness-Stiftung den Status eines Fairness-Partners an, durch den die Fairness-Qualität nachweislich belegt wird. Einzelpersonen können im Fairness-Netzwerk förderndes Mitglied werden.

Die Fairness-Stiftung wird tatkräftig begleitet durch das Kuratorium, dem angehören: Prof. Dr. Karl-Heinz Brodbeck (Vorsitzender), Irene Thiele-Mühlhan (stellvertretende Vorsitzende), Dr.med. Mark Schmid-Neuhaus, Dr. Johannes Hans A. Nickel, Helmut Graf, Dr.med. Dieter Kallinke und Dr. Wolf-Henrik Friedrich.

Spenden, Nachlässe und Sponsoring werden für die Ausweitung des gemeinnützigen Handelns benötigt. Aktuelle Informationen gibt es unter: www.fairness-stiftung.de.

Dr. Norbert Copray M.A.

geb. 1952 in Hildesheim, studierte in Tübingen und Frankfurt am Main Philosophie, Sozialwissenschaften, Pädagogische Psychologie und Theologie. Nach den Abschlüssen (1974 B.A. in Philosophie, 1977 M.A. in Philosophie und Diplom in Theologie) promoviert er 1980 mit einem Stipendium der Deutschen Studienstiftung über Kommunikation. Durch seine Assistentztätigkeit bei Prof. Dr. Rupert Lay wurde er ab 1977 freiberuflicher Berater, Begleiter und Seminarleiter für Führungskräfte und Management. 1981 gründete er das Netzwerk ctc personal improvement und ist seitdem als Coach tätig. Nach einer psychotherapeutischen Zusatzausbildung arbeitet er von 1985 bis 1995 als Therapeut für Krisenintervention, Identitäts- und Beziehungsfragen. 1982 bis 2000 leitete er außerdem eine große Bildungsakademie. Beim Hessischen Rundfunk, beim ZDF und für verschiedene Medien war er freiberuflich journalistisch und publizistisch tätig. Seit 1977 leitet er das Rezensionswesen und ist sowohl Herausgeber als auch Gesellschafter von Publik-Forum. Im Jahr 2000 gründete er die Fairness-Stiftung, deren geschäftsführender Direktor er ist. Zahlreiche Bücher, Artikel, Vorträge, Vorlesungen und Seminare. Er gilt als Experte für Leader-, Social- und Fairness-Skills, Führungs- und Organisationskultur und praktische Verantwortungsethik.

Norbert Copray
Fairness kompakt

Erste Auflage Frankfurt am Main 2010

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

© Karikaturen Heiko Sakurai, Köln

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das
der Übersetzung, des öffentlichen Vortrags sowie der Übertragung
durch Rundfunk und Fernsehen, auch einzelner Teile.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm, Digicam oder andere Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Rechteinhabers reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Druck: Flyeralarm GmbH, Würzburg, printed in Germany
Umschlag, Satz, Layout: Sara Copray, Mediendesignerin B.A.

ISBN 978-3-00-031917-4