

**„Nur
die Harten
kommen
in den
Garten“?**

**Wie weit
bringen dich
deine Ellen-
bogen?**

**Welchen
Preis zahlen
wir für
Unfairness?**



Fairness lohnt sich, Unfairness kostet

Führung und Zusammenarbeit neu denken

Wenn ich in Trainings oder Workshops die These vertrete, dass wir mit Fairness letztlich mehr erreichen als mit unfairen Tricks und Attacken, schaut mich in der Regel ein Teil der Teilnehmenden zustimmend nickend an, während ich in den Gesichtern anderer die Skepsis ablesen kann, manchmal sogar ein mitleidiges Lächeln ... „schon wieder so ein naiver Gutmensch“.

Was sind Ihre Gedanken zu dieser These?

Lassen Sie uns gemeinsam etwas genauer hinschauen. Die Aussage „Fairness lohnt sich, Unfairness kostet“ mag überraschen und auch zunächst Zweifel wecken. Wir haben häufig eine zwiespältige Einstellung Fairness gegenüber: Wir wünschen uns auf der einen Seite einen fairen Umgang miteinander und setzen auch voraus, selbst fair behandelt zu werden. Fairness ist vielen von uns wichtig, entspricht unserer Natur und tut uns gesundheitlich gut.

Gleichzeitig sind wir aber auch skeptisch, ob uns das bewusste Bemühen um Fairness – gerade als Führungskraft und als Unternehmen mit klaren wirtschaftlichen Zielen – nicht schwächt und behindert.

Insofern stellen sich meines Erachtens Fragen wie diese:

- Können wir uns Fairness im beruflichen Umfeld, insbesondere im heutigen Wettbewerb überhaupt leisten?

- Welche Folgen haben Fairness und Unfairness im Berufsalltag? Was lohnt sich? Was kostet?
- Ist der „Ehrliche der Dumme“ ... oder „haben Lügen kurze Beine“?

Ein genauerer Blick auf die Auswirkungen zeigt, dass Fairness enorme Chancen und Unfairness große Risiken mit sich bringen. Dabei macht es uns das Thema Fairness nicht leicht, denn wir haben es hier mit sehr viel subjektiver Wahrnehmung und Interpretationen zu tun. Jeder Mensch hat seine eigene Sichtweise; selbst in der Wissenschaft gibt es keine einheitliche, allgemein anerkannte Definition von Fairness.

Es lohnt sich für einen Moment anzuhalten und sich die Frage zu stellen: Was verstehen Sie unter Fairness? Wie lautet Ihre „Definition“?

In der täglichen Praxis hilft übrigens genau diese Frage häufig schon ein Stück weiter. Wenn wir bewusst miteinander abklären, was wir als fair und unfair empfinden, ist ein erster wichtiger Schritt meistens schon getan. Die Empfehlung lautet: Reden Sie miteinander über Fairness, tauschen Sie Ihre Ansichten und Wahrnehmungen miteinander aus. Nur weil wir im beruflichen Alltag vielleicht nicht so häufig das Wort Fairness in den Mund >>

nehmen, heißt das noch lange nicht, dass sie für uns keine Rolle spielt – ganz im Gegenteil.

Deshalb werfen wir nun einen Blick auf die Folgen von Fairness.

Die Wahrnehmung von echter Fairness ...

- führt zu einem positiven Arbeitsklima, das durch Vertrauen, Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit geprägt ist,
- erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen und dem Team. Die Bereitschaft wächst, das Unternehmen und die Führungskräfte aktiv zu unterstützen,
- stärkt die Innovationskraft und Innovationsbereitschaft der MitarbeiterInnen,
- vergrößert die Legitimation der Führung und der Führungskräfte in einer Organisation. Entscheidungen und Regeln werden schneller und besser akzeptiert, persönliche Interessen und Bedürfnisse eher untergeordnet,
- erhöht die Bereitschaft, gerade auch unerwünschte bzw. nachteilige Ergebnisse zu unterstützen (dies gilt z.B. bei negativen Entscheidungen, Ablehnungen, Versetzungen, Kündigungen).
- Last, but not least: Sich fair zu verhalten, tut uns selbst gut. Wir fühlen uns wohler und zufriedener.

Fairness ist somit eine große Chance, wenn wir sie als Ressource und Erfolgsfaktor sehen und ihre positiven Kräfte auszunutzen verstehen.

Schauen wir uns im Vergleich dazu die andere Seite an: Welche Folgen hat Unfairness?

Es ist unrealistisch zu behaupten, dass Unfairness nichts bringt. Die Frage ist: was, wann, wem und wie lange?

Der Glaube, sich mit unfairem Verhalten Vorteile verschaffen zu können, ist durchaus weit verbreitet; er speist sich aus realen Erfahrungen. Wir haben wahrscheinlich alle schon Fälle beobachtet, in denen sich dreistes, rücksichtsloses Verhalten „durchgesetzt“ hat, sei es auch nur das Vordrängeln an der Supermarktkasse oder

das „Einschmeicheln“ beim Chef oder bei der Chefin, bis hin zum betrügerischen Einsatz von „Abgas-Schummel-Software“ in Millionen Autos.

Es lohnt sich jedoch, genauer hinzuschauen: Was bringt es auf lange Sicht? Um welchen Preis hat er oder sie sich unfair durchgesetzt?

Unfairness hat ihren Preis

Auch wenn wir mit Unfairness unter Umständen (zunächst) einen „Gewinn“ erzielen, wir zahlen dafür aber auch einen „Preis“. Ich plädiere hier für eine ehrliche „doppelte Buchführung“; denn „jede Buchung braucht eine Gegenbuchung“. Jeder „Gewinn“ durch unfaires Verhalten produziert „Kosten“ an anderer Stelle.

Fairness ist ansteckend, Unfairness aber auch. Menschen nehmen unfaires Verhalten sehr genau wahr, behalten es in Erinnerung und sind anschließend häufig bereit, diese Unfairness mit gleicher Münze heimzuzahlen. Es entsteht in der Folge schnell eine Spirale der Unfairness, im Volksmund nennen wir das: „Wie du mir, so ich dir.“

Dabei bleibt es jedoch nicht, sondern es wird noch schlimmer. Ein Forscherteam der Universitäten Bonn und Lübeck um Prof. Dr. Bernd Weber hat herausgefunden, dass sich „Ungerechtigkeit fortpflanzt“, sie wird häufig auch an unbeteiligte Dritte „weitergereicht“. Fühlen wir uns ungerecht behandelt, laufen wir Gefahr, uns (unbewusst) an anderen zu „rächen“. Wir multiplizieren also Unfairness und damit auch die negativen Folgen. Der Volksmund müsste deshalb eigentlich sagen: „Wie Du mir, so ich dir ... und vielen anderen auch noch.“

Wer sich unfair verhält, sollte darüber hinaus in seine Kalkulation in jedem Fall mit einberechnen, dass er oder sie künftig nur eingeschränkt mit Fairness sich selbst gegenüber rechnen kann. Im Berufsalltag zeigt sich dies z. B. in Form von Vertrauensverlust und Misstrauen, weniger Unterstützung und geringerer Kooperationsbereitschaft. Es kommt häufig zu Demotivation bis hin zu



DER AUTOR: Dr. Ulrich Wiek ist zertifizierter Fairnesscoach und Experte für Fairness und Werte in Kommunikation und Führung mit Projekterfahrungen in Deutschland und weltweit. Er hat BWL und Sozialwissenschaften studiert, verfügt über 20 Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Branchen und unterstützt seit 1999 Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen als Trainer, Coach, Berater und Fachbuchautor. Weitere Infos unter www.ulrichwiek.de.

Service Literatur & Termine



Ulrich Wiek
FAIRNESS ALS FÜHRUNGSKOMPETENZ

345 Seiten, Buch
ISBN: 978-3-662-57516-1
€ 44,99 (D), Gabler Verlag,
Berlin Heidelberg 2018



Ulrich Wiek
ZUSAMMENARBEIT FÖRDERN

46 Seiten, Softcover
ISBN: 978-3-662-45274-5,
€ 14,99 (D), Gabler Verlag,
Berlin Heidelberg 2015

Mehr Infos unter: www.ulrichwiek.de

SEMINARE

fair.führen ...

Fairness als Führungskompetenz
16.11.2018 in Heidelberg

Fairness.Macht.Sinn

Mit Fairness zum sinnvollen Umgang mit Macht
17.11.2018 in Heidelberg

Wirkung durch Kommunikation

Wie stärken Sie Ihre Wirkung auf andere?
26.10.2018 in Heidelberg

Wertekompass

Ihr Wertekompass als Orientierungshilfe
27.10.2018 in Heidelberg

Zusammenarbeit fördern

Kooperation im Team
15.11.2018 in Heidelberg

innerer Kündigung oder sogar Verweigerung, Sabotage und Diebstahl durch MitarbeiterInnen.

Im Zeitalter des Fachkräftemangels sind diese „imageschädigenden“ Risiken von großer Bedeutung. Unternehmen können viel Geld in das „Arbeitgeber-Branding“ investieren ... es wird wirkungslos sein, wenn der eigene Ruf durch den Vorwurf von unfairen Strukturen und Verhaltensweisen beschädigt wird.

Die Folgen unfairen Verhaltens tun auch im wahrsten Sinne des Wortes richtig weh und sind extrem ungesund. Empirische Forschungen zeigen dies immer wieder. Die Arbeiten von Christine Pearson und Christine Porath („The Cost of Bad Behavior“) seien hier exemplarisch genannt. Aus Sicht der Führungskräfte sind z. B. die Kosten für Fehlzeiten relevant, die in den letzten Jahren kontinuierlich in den Fehlzeiten-Reports der Krankenkassen dokumentiert sind. Psychische Leiden, z.B. durch unfaire Attacken und Mobbing hervorgerufen, sind eine Hauptursache für den in jedem Einzelfall menschlich belastenden und wirtschaftlich insgesamt teuren Ausfall von MitarbeiterInnen durch Erkrankung.

Als Führungskraft sollte Ihnen noch ein weiterer Faktor zu denken geben: Sowohl verschiedene Gesetze als auch entsprechende Gerichtsurteile nehmen Arbeitgeber und die sie vertretenden Führungskräfte zunehmend in die Pflicht, nicht nur persönlich unfaires Verhalten zu unterlassen, sondern vielmehr aktiv und bewusst gegen Unfairness vorzugehen. Weder das Unternehmen noch die Führungskraft können sich zukünftig darauf berufen, die Unfairness nicht selbst herbeigeführt zu haben oder die Mobbing-Attacke nicht mitbekommen zu haben. Mir scheint, dass dies noch nicht

allen Führungskräften bewusst ist: Sie haben u.a. aufgrund neuer Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes (§4, 5, 13) die rechtliche Verpflichtung, z.B. im Rahmen von „psychologischen Gefährdungsbeurteilungen“ proaktiv unfaires Verhalten und unfaire Strukturen zu bekämpfen – und sie müssen im Zweifel vor Gericht beweisen können, dass sie hier ausreichend tätig waren. Es gibt mittlerweile erste Fälle, in denen Führungskräfte persönlich in Haftung (Ordnungsgelder, Schadensersatz etc.) genommen wurden.

Unfairness kostet also! Den „Preis“ zahlen nicht nur MitarbeiterInnen, sondern auch Führungskräfte und Unternehmen. Es gibt mittlerweile umfangreiche Belege für die Bedeutung und die Auswirkungen von Fairness und Unfairness. Wenn Sie hier tiefer einsteigen wollen, helfen Ihnen die Tipps zum Weiterlesen auf dieser Seite.

Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen ergeben sich aus diesen Erkenntnissen?

Sowohl Unternehmensleitungen und Führungskräfte als auch die MitarbeiterInnen sind gut beraten, ihr Führungsverhalten und die Zusammenarbeit im Alltag bewusst an dem Kriterium Fairness auszurichten. Hier ist eine realistische Umsetzungsstrategie hilfreich, konkrete Anregungen und Praxishilfen finden Sie in den Lektüreempfehlungen.

Es spricht viel dafür, Führung und Zusammenarbeit neu zu denken; denn: **Fairness ist eine Ressource und ein Erfolgsfaktor.**
Fairness.Macht.Sinn