

## **Fairness als Führungskompetenz: Ein Zukunftsthema für Unternehmen, Führungskräfte, Coaches und Trainer/-innen**

*Warum sollten wir uns im Business um Fairness kümmern? Wissenschaftliche Erkenntnisse und zahlreiche Beispiele aus der Praxis belegen: Ob es fair oder unfair zugeht, ist nicht egal. Das jeweilige Empfinden von Mitarbeiter/-innen und Geschäftspartner/-innen entscheidet mit über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und Führungskräften, insbesondere in Zeiten von Fachkräftemangel und Change-Prozessen.*

### **Was ist Fairness? Wann ist etwas fair oder unfair?**

Die Antworten auf diese Fragen fallen i.d.R. sehr individuell und persönlich aus. Es gibt keine allgemein anerkannte Definition von Fairness, die wir als eindeutigen Maßstab nutzen könnten. Wir setzen als Menschen stattdessen unterschiedliche Schwerpunkte; Fairness wird sehr subjektiv wahrgenommen und es gibt jeweils einen Interpretationsspielraum – je nachdem aus welcher Perspektive die Verhaltensweisen, Entscheidungen und Ergebnisse betrachtet werden. Wir kommen deshalb nicht darum herum, uns immer wieder über unser Verständnis auszutauschen: Was empfinden wir in der jeweiligen Situation als fair oder unfair? Fairness braucht den Dialog über Fairness. In dem wir Fairness zum Thema machen, kommen wir ihr schon einen ersten Schritt näher. Dies kann z.B. durch die Diskussion einer „Arbeitsdefinition“ geschehen, hier mein Angebot:

„Fairness ist die als gerecht bzw. angemessen empfundene Berücksichtigung der Interessen aller Betroffenen“.

An einem solchen Definitionsvorschlag lässt sich nun das jeweils eigene Verständnis überprüfen. Wo gibt es Unterschiede? Welche Gemeinsamkeiten fallen auf?

### **Warum sollten wir über Fairness sprechen?**

Für Zyniker mag es sich naiv anhören, aber: Fairness ist Menschen sehr wichtig; laut Umfragen ist dies bei über 80% der Mitarbeiter/-innen der Fall. Es spielt also für uns auch im beruflichen Umfeld eine große Rolle, ob wir - oder auch andere - fair behandelt werden. Mittlerweile gibt es eine erstaunlich umfangreiche Fairnessforschung, die uns viel Wissen bietet über Ursachen, Formen, Hindernisse und Auswirkungen von Fairness und Unfairness. Wenn wir ehrlich hinschauen und nicht nur die unmittelbaren Folgen betrachten, dann lässt sich zusammenfassen: Fairness lohnt sich, Unfairness kostet.

Was den Menschen wichtig ist, kann Führungskräften nicht egal sein. Sich herauszuhalten, funktioniert für Führungskräfte nicht wirklich: sie werden für wahrgenommene Unfairness häufig (mit)verantwortlich gemacht. Gerade Führungskräfte stehen unter besonderer

Beobachtung und sollten zeigen, dass ihnen die Bedeutung dieses Themas bewusst ist. Darüber hinaus ist es aber ebenso wichtig, dass sich auch Führungskräfte fair behandelt fühlen; denn auch sie müssen sich wohlfühlen, um gut führen zu können.

Schauen wir uns die Auswirkungen von Fairness und Unfairness etwas genauer an: Natürlich kann uns Unfairness etwas „bringen“ - wir zahlen dafür jedoch auch einen Preis. Unternehmen und Führungskräfte sollten hier eine vollständige Kalkulation aufstellen, im Sinne einer „Gewinn- und Verlustrechnung“. Auf der „Kostenseite“ sorgt Unfairness für Ärger, Misstrauen, Demotivation, Krankheiten, Fehlzeiten, Kündigungen, Imageschäden, Rache und Rechtsstreitigkeiten. Die betriebswirtschaftlichen Kosten sind häufig höher als der Ertrag. Demgegenüber steht ein „Return on Fairness“, der im kooperationsintensiven Zeitalter agiler Zusammenarbeit sogar noch größer werden wird. Die große Mehrzahl der Menschen braucht für eine gute Zusammenarbeit das Gefühl, dass sie fair und verlässlich funktioniert. Dann sind wir mit größerer Freude, Motivation, Leistungsfähigkeit, Kreativität und Veränderungsbereitschaft bei der Arbeit, und dies lässt sich auch in den Arbeitsergebnissen erkennen. Fair geführte Unternehmen sind jedenfalls nachweislich langfristig erfolgreicher.

## **Wer kann den Dialog über Fairness initiieren und moderieren? Wer sind mögliche „Fairness-Treiber“?**

Fairness geht uns alle an. An dieser Selbstverständlichkeit sollten wir nicht rütteln. Darüber hinaus lohnt sich eine genauere Analyse, wer das Thema in den Unternehmen und Organisationen besonders vorantreiben kann.

Als „Fairness-Treiber“ kommen sicherlich zu allererst die Unternehmensleitungen und Führungskräfte in Frage. Sie haben Entscheidungs- und Gestaltungsmacht und können bestehende Anlässe wie Informationsveranstaltungen, Meetings oder Jour Fixe-Runden nutzen oder auch besondere Gelegenheiten schaffen (Workshops, Projekt-Kick-offs). In diesen Momenten lässt sich das Thema Fairness platzieren und miteinander ein gemeinsames Verständnis entwickeln. Fairness lässt sich zwar nicht von oben diktieren, aber der Klärungsprozess kann immer wieder angeschoben werden.

Als weitere Antreiber sind denkbar: Arbeitnehmervertretung, Personalleitung und Personalabteilungen, Rechtsabteilung, Compliance- und Beschwerdestellen. Auch einzelne Stakeholder (Politik, Verbände, ...) können das Thema forcieren.

Im Rahmen ihrer Aufgabenstellung können auch (externe) Trainer/-innen, Coaches, Organisationsentwickler/-innen Impulse geben. Sie können Organisationen oder einzelne Mitarbeiter/-innen dabei unterstützen, die persönlichen und organisatorischen Fairnesskompetenzen zu fördern und zu stärken.

## **Welche Fairnesskompetenzen braucht es? Wie lassen sich diese entwickeln?**

Fairness fällt nicht vom Himmel. Es braucht entsprechende Voraussetzungen und Kompetenzen – und zwar auf der persönlichen wie auf der organisationalen Ebene. Eine der größten Hürden auf dem Weg zu einem fairen Miteinander ist das häufig anzutreffende

„Image“ von Fairness: Faires Verhalten gilt als naiv, unfaires als tough oder durchsetzungsstark. Wie an den Auswirkungen von Fairness und Unfairness zu erkennen ist, sollten wir uns allerdings die Chancen von Fairness und die negativen Folgen von Unfairness nicht klein reden (lassen). Fair sein zu wollen, ist nicht blauäugig und dumm, sondern ein Zeichen von (Führungs)Stärke und Klugheit.

Neben dem Willen zur Fairness braucht es auch Mut. Er entscheidet, ob wir z. B. bei Unfairness aktiv werden.

Unsere Sozialkompetenzen beeinflussen dann, wie fair und wirkungsvoll wir es tun. Als wichtige Kompetenzen sind hier genannt: Empathie, Reflexions- und Kritikfähigkeit, Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktkompetenz, inklusive einer emotionalen Stabilität und Selbstbeherrschung.

Zum „Fairness-Know-how“ gehört das konkrete Wissen über Fairness (einschließlich der wesentlichen Forschungsergebnisse z.B. zur „reziproken Fairness“); und darauf aufbauend auch die Fähigkeit, den zur Fairness gehörenden ausgewogenen, gerechten Interessenausgleich herbeiführen zu können. Gerade hier ist häufig der Einsatz geschulter externer Trainer/-innen, Coaches oder Moderator/-innen sinnvoll.

Hilfreich sind in solchen Situationen Orientierungshilfen wie z.B. das „moderierte Fairness-Feedback“, die „fairnessbezogenen Klärungsfragen“ (ein Beispiel: „Wie würden Sie entscheiden, wenn Sie nicht wüssten, in welcher Rolle Sie von der Entscheidung betroffen sein werden?“) oder auch der „Fairness-Walk“ (ein Instrument zur Bewusstmachung von Privilegien und Chancendiversität).

Der Einsatz solcher „Fairness-Tools“ lässt sich üben – Führungskräfte, TrainerInnen und andere „Fairness-Treiber“ können dabei wichtige Unterstützung leisten.

## **Profil:**

Dr. Ulrich Wiek, <https://www.ulrichwiek.de>, ist zertifizierter Fairnesscoach/-trainer und Experte für Fairness & Werte in Kommunikation und Führung mit Projekterfahrungen in Deutschland und weltweit. Er hat BWL und Sozialwissenschaften studiert und verfügt über 20 Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Branchen.

Seit 1999 unterstützt er Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen als Trainer, Coach, Berater; sowohl in deutscher als auch englischer Sprache.

Als Fachautor widmet er sich insbesondere der Frage, wie wir wissenschaftlich fundiert Zusammenarbeit und Führung zielorientiert gestalten können – mit den Mitarbeiter/-innen als Erfolgsfaktor. Sein Motto lautet: „Fairness zeigen, fördern und fordern ... denn Fairness lohnt sich, Unfairness kostet.“

Ulrich Wiek engagiert sich ehrenamtlich als Vize-Präsident im Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V..



Softcover: 345 Seiten, Verlag Springer Gabler

ISBN-10: 3662575167

ISBN-13: 978-3662575161

€ 44,99

eBook

ISBN 978-3-662-57517-8

€ 34,99

Link zum Buch:

<https://www.ulrichwiek.de/de/buch-fairness-als-fuehrungskompetenz/>