

# Das ist voll unfair! *Oder nicht?*

**FÜHRUNG** Wenn Teammitglieder sich unfair behandelt fühlen, drohen fatale Folgen für die Firma. Wie Chefinnen und Chefs allen gerecht werden und typische Konfliktsituationen lösen können

Text: Julia Müller



## BESONDERS **RELEVANT**, WEIL

- wir extrem reagieren, wenn wir uns unfair behandelt fühlen
- vermeintlich kleine Konflikte im Team schnell eskalieren können

Jetzt seien Sie mal nicht naiv!“ – Sätze wie diesen hört Ulrich Wiek immer wieder, wenn er mit Unternehmerinnen und Unternehmern über Fairness im Arbeitsalltag spricht. Der Führungskräftetrainer und Coach aus Heidelberg erlebt, dass viele das Thema abtun und sagen: „Als Chef immer fair zu sein, das geht doch gar nicht!“ Schließlich ist es unmöglich, stets allen Interessen gerecht zu werden. Führungskräfte müssen manchmal unpopuläre Entscheidungen treffen.

### **WER UNFAIRNESS ERLEBT, ARBEITET WENIGER GUT**

Doch Wiek erlebt auch, welche fatalen Folgen es haben kann, wenn sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unfair behandelt fühlen. Wie bei einem Team, das er begleitet: Angefangen hatte es dort mit der vermeintlich kleinen Frage, wer in welchem Büro sitzt. Die Führungskraft entschied, ein Teammitglied an einen anderen Platz zu versetzen. „Der Mitarbeiter war damit überhaupt nicht einverstanden“, erzählt Wiek.

Der Konflikt schaukelte sich hoch. Irgendwann kam die Frage dazu, warum eine Kollegin nicht an der Teambesprechung teilnehmen muss, die für alle anderen verpflichtend ist. Auch das wurde als unfair empfunden. „Inzwischen reden dort einzelne Teammitglieder gar nicht mehr miteinander. Sie können sich vorstellen, was das mit der Performance im Team macht“, sagt der Coach.

„Dass wir emotional so stark auf Unfairness reagieren, hat evolutionäre Gründe“, erklärt Bernhard Streicher, Gastwissenschaftler am Lehrstuhl Sozialpsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München, Autor und Berater. Schon in der Steinzeit sei klar gewesen: Wer nicht mit zur Jagd ging, musste sich darauf verlassen können, dass er von der Beute etwas abbekam – und die anderen nicht irgendwo heimlich ein Feuer machten und alles aufaßen. Unser soziales Gefüge basiere auf Fairness und dem Sanktionieren von unfairm Verhalten.

Wer Unfairness erlebt, fühlt sich laut dem Psychologen minderwertig, ausgeschlossen, hintergangen. Die langfristigen Auswirkungen in Unternehmen sind massiv: Angestellte, die sich unfair behandelt fühlen, gehen in die innere Kündigung, sie engagieren sich nicht mehr, denken nicht mehr mit. Dazu kommt, dass Menschen das starke Bedürfnis haben, erlebte Unfairness auszugleichen. Das führe etwa dazu, dass sich Beschäftigte häufiger krankmelden oder ihre Arbeit weniger gut erledigen. Der US-Professor Jerold Greenberg konnte 1990 in einer Studie sogar nachweisen, dass >

### KONFLIKT-KLASSIKER

#### **SITZORDNUNG:**

„Die hat den Fensterplatz, und ich sitze am Durchgang!“

**Rechtliche Einordnung:** „Grundsätzlich kann der Arbeitgeber entscheiden, wie er seinen Betrieb organisiert und wer wo sitzt“, so Peter Meyer, Fachanwalt für Arbeitsrecht aus Berlin. Das gilt etwa auch für die Zuteilung von Einzelbüros.

**Lösungsansatz:** Führungskräfte sollten signalisieren, dass sie den Konflikt ernst nehmen und jedem Beteiligten ermöglichen, seine Bedürfnisse zu äußern, so Coachin Jutta Schmidt. Entscheidend ist, sich über Lösungen auszutauschen: Vielleicht lassen sich die Schreibtische ganz anders aufstellen? Oder man routiert?

# Was wir im Team als fair empfinden, müssen wir immer wieder aushandeln

ULRICH WIEK *Führungskräftetrainer und Coach*

## KONFLIKT-KLASSIKER

### URLAUBSPLANUNG:

„Wieso kriegt der wieder über die Feiertage frei?“

**Rechtliche Einordnung:** Der Arbeitgeber muss Urlaubswünsche berücksichtigen – es sei denn, dringende betriebliche Belange sprechen dagegen oder der Urlaub kollidiert mit dem eines Kollegen, der unter sozialen Gesichtspunkten Vorrang verdient. Etwa weil die Kita seiner Kinder über Weihnachten geschlossen ist. In Firmen mit Betriebsrat gibt es zur Urlaubsplanung meist Betriebsvereinbarungen.

**Lösungsansatz:** Bitten Sie um frühe Planung, und erklären Sie Ihre Kriterien. Laut Anwalt Meyer kann das auch heißen: „Familie hat Vorrang – aber nicht jedes Jahr.“

die Diebstahlquote in Firmen steigt, wenn Mitarbeiter ihren Chef als unfair erleben.

## FAIR ZU ENTSCHEIDEN KOSTET ZEIT

Wie aber gelingt es Unternehmerinnen und Unternehmern, möglichst fair zu führen? Wie lässt es sich vermeiden, dass sich kleine Konflikte hochschaukeln und irgendwann der Vorwurf im Raum steht: „Das ist unfair!“ (Klassische Konflikte mit Lösungsansätzen finden Sie in den Kästen verteilt auf diesen Seiten.)

Zunächst die schlechte Nachricht: „Es gibt kein simples Schema, nach dem man festlegen kann: Nur diese Regelung ist fair, und nur die ist unfair“, erklärt Führungskräftetrainer Ulrich Wiek. Bei Fairness gehe es um subjektives Empfinden. „Sie müssen das immer wieder aushandeln und das Fairnessempfinden der anderen Beteiligten kennenlernen.“ Das sei anstrengend und koste Zeit, lohne sich aber.

Die Wissenschaft bietet hierbei eine erste Orientierung: In der psychologischen Gerechtigkeitsforschung werden vier Fairnessprinzipien unterschieden, die als Wegweiser dienen können bei der Frage: Verhalte ich mich meinem Team gegenüber fair?

## 1. ERGEBNISORIENTIERTE FAIRNESS

Ob Menschen eine Entscheidung als fair oder unfair einstufen, hängt zum einen davon ab, was für sie am Ende herauskommt. Im Arbeitskontext geht es dabei in der Regel um die Frage, ob Ressourcen fair verteilt wurden, etwa Gehalt, Urlaubstage, Dienstfahrzeuge, aber auch zeitliche Zuwendung, zum Beispiel ein regelmäßiger Austauschtermin mit den Vorgesetzten, oder eben der begehrte Schreibtischplatz am Fenster. Folgende Grundsätze können bei der Verteilung von Ressourcen leiten:

### ALLE BEKOMMEN DAS GLEICHE

Das klingt in der Theorie nach der fairsten Lösung, stößt in der Praxis aber schnell an Grenzen, wenn die Ressourcen endlich sind.

Die wenigsten Unternehmen können allen Teammitgliedern, von der Vertriebsleiterin bis zum Azubi, einen Dienstwagen zur Verfügung stellen. Und nicht für alle Schreibtische gibt es Platz am Fenster.

### VERTEILUNG NACH LEISTUNG

Diejenigen, die mehr leisten, bekommen mehr: etwa in Form von mehr Gehalt, Prämien oder einem zusätzlichen Urlaubstag. „In der Arbeitswelt wird das von vielen als angemessen empfunden“, so der Psychologe Bernhard Streicher. Aber: Wenn Menschen kooperativ arbeiten und komplexe Tätigkeiten ausüben, lasse sich die individuelle Leistung nicht immer ausreichend genau messen. Und sollte der Verkäufer mit den meisten Abschlüssen automatisch den besten Platz im Büro bekommen?

### VERTEILUNG NACH ANRECHT

Dieser Grundsatz greift etwa, wenn Angestellte nach einer gewissen Betriebszugehörigkeit zusätzliche Urlaubstage bekommen oder wenn mit einer bestimmten Position ein Dienstwagen einhergeht. Schwieriger lässt sich der Grundsatz auf die Sitzplatzproblematik anwenden. Coach Ulrich Wiek: „Wenn jemand schon immer den Fensterplatz hatte, kann das dafür sprechen, dass er dort sitzen bleibt. Ebenso könnte man aber auch argumentieren: Es wäre an der Zeit, dass jemand anderes den Platz bekommt.“

### VERTEILUNG NACH BEDÜRFTIGKEIT

Wer die Ressourcen am dringendsten benötigt, wer am stärksten belastet ist, wird vorgezogen. Leidet etwa eine Kollegin besonders darunter, auf dem Präsentierteller mitten im Großraumbüro zu sitzen, könnte sie den ruhigeren Platz am Fenster bekommen. Das setzt allerdings die Bereitschaft voraus, sich mit den Bedürfnissen der anderen auseinanderzusetzen und diese anzuerkennen.

Keiner dieser Grundsätze führt automatisch zu einer fairen Entscheidung. „Es geht um ein Austarieren“, sagt Bernhard Streicher. Und das funktioniert nur, wenn sich Chefin und Chef mit ihren Teammitgliedern offen darüber austauschen. Steht eine strittige Entscheidung an,

kann man sich gemeinsam fragen: Nach welchen Kriterien bewerten wir die Situation? Was empfinden wir als faire Lösung?

Dem Team muss klar sein, welche Kriterien bei Entscheidungen gelten und warum die Kollegin möglicherweise etwas bekommt, was einem selbst verwehrt wird. „Eine Ungleichbehandlung kann sehr fair sein, wenn sie gut begründet ist – und nicht im sozialen Bereich Diskriminierung, Benachteiligung oder Ausgrenzung bedeutet“, sagt Jutta Schmidt, geschäftsführende Direktorin der Fairness-Stiftung mit Sitz in Frankfurt am Main, die auch Trainings für Unternehmen anbietet.

Klar ist: Das Streben nach Fairness ist für Führungskräfte harte Arbeit. Doch der Psychologe Bernhard Streicher hat auch eine gute Nachricht: „Wenn Menschen sich mit einem Unternehmen identifizieren und dort eine gute Kultur herrscht, tritt die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit in den Hintergrund.“ Viel wichtiger, als wer was bekomme, sei dann die Art und Weise, wie mit den Kolleginnen und Kollegen umgegangen werde. Darauf beziehen sich die drei folgenden Fairnessprinzipien: >

### KONFLIKT-KLASSIKER

#### AUSSTATTUNG:

„Wieso bekommt die Kollegin ein Handy und ich nicht?“

**Rechtliche Einordnung:** Ist das Handy ein notwendiges Arbeitsmittel, muss es laut Arbeitsrechtler Peter Meyer auch dem Kollegen gestellt werden, der die gleiche Arbeit macht. Anders sieht es aus, wenn das Handy als zusätzliche Vergütung ausgehandelt wurde oder als Bonus für gute Leistungen gestellt wird.

**Lösungsansatz:** Auch hier gilt: Wer Frust vermeiden will, sollte auf Transparenz setzen. Werden etwa Handys oder Tablets nach dem Leistungsprinzip verteilt, müssen die Kriterien für alle gelten.



#### BESSER FÜHREN

Kennen Sie unseren Newsletter „Erfolgreich führen“? Die wöchentlichen Tipps unserer Führungsexpertin Angelika Unger können Sie hier abonnieren: [impulse.de/fuehren-nl](https://impulse.de/fuehren-nl)

KONFLIKT-KLASSIKER

**SCHICHTDIENST:**

„Warum kriegt die Kollegin mit Kind immer Frühdienst?“

**Rechtliche Einordnung:** Der Arbeitgeber kann durch sein Direktionsrecht die Arbeitszeit bestimmen (gibt es einen Betriebsrat, muss das über eine Betriebsvereinbarung geregelt werden). Wer in einem Unternehmen mit Schichtbetrieb arbeitet, muss damit rechnen, für Spät- oder Nachtdienste eingeteilt zu werden - auch mit kleinen Kindern.

**Lösungsansatz:** Erfragen Sie die Bedürfnisse aller Betroffenen. Vielleicht wünscht sich der unzufriedene Kollege nur einmal im Monat den frühen Dienst. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

**2. PROZEDURALE FAIRNESS**

Aus der Forschung weiß man: Ob wir eine Entscheidung als fair oder unfair empfinden, hängt auch damit zusammen, wie sie zustande kam. War der Prozess transparent, wurden alle relevanten Informationen berücksichtigt? Besonders wichtig: Hatten die Beteiligten die Möglichkeit, ihre Meinung kundzutun?

„Wenn ich gefragt wurde, mich äußern konnte und das Gefühl hatte, dass mir zugehört wurde, ist meine Bereitschaft, eine für mich nachteilige Entscheidung zu akzeptieren, sehr viel größer“, erklärt Fairness-Experte Wiek. Das gelte auch im Nachhinein: Konnte nicht offen diskutiert werden, etwa aufgrund von Geheimhaltungspflichten, steigert es die Akzeptanz enorm, wenn Chefinnen und Chefs im Nachgang fragen: „Mir ist es wichtig, euch zu hören. Was denkt ihr darüber?“

**3. INFORMATIONALE FAIRNESS**

„Transparenz statt Willkür“ ist für Fairness-Coachin Jutta Schmidt das wichtigste Gebot. Führungskräfte sollten ihre Teammitglieder rechtzeitig, ausreichend und verständlich über Entscheidungen informieren, die sie betreffen. Bernhard Streicher erinnert sich an eine Führungskraft, die er einmal beraten hat. Sie habe sich wahnsinnig viele Gedanken über die Urlaubsplanung ihres Teams gemacht und war verzweifelt, dass die Teammitglieder trotzdem immer rummaulten. Das Problem dabei: Die Angestellten konnten ihre Urlaubswünsche einreichen, die Führungskraft suchte nach einer möglichst fairen Einteilung und hängte dann einfach den Urlaubsplan aus – ohne zu erklären, wie dieser zustande kam.

Eine transparente Kommunikation ist laut Streicher besonders dann wichtig, wenn die Unsicherheit groß ist, etwa bei Veränderungen wie einer Fusion oder wenn eine Produktlinie eingestellt wird. Aber auch im Kleinen wie bei der Urlaubsplanung gilt: Wer sich ein Bild von der Situation machen kann und gut informiert ist, fühlt sich fair behandelt.



## 4. INTERPERSONALE FAIRNESS

Einen großen Einfluss auf das allgemeine Fairnessempfinden hat laut Streicher, ob mit Mitarbeitenden – unabhängig vom Thema – wertschätzend und der Situation angemessen umgegangen wird. Er erlebe, dass Führungskräfte bei Kritik häufig einen harten Tonfall anschlagen oder ausfallend werden. „Fachlich kann man immer hart argumentieren, aber es ist wichtig, Mitarbeiter niemals persönlich zu verletzen oder zu kränken“, so der Psychologe.

## UNFAIRES VERHALTEN ZERSTÖRT VERTRAUEN

Was passieren kann, wenn auf prozedurale, informationale und interpersonale Fairness keinen Wert gelegt wird, könne man aktuell bei dem US-Unternehmen Twitter beobachten, so Streicher. Dort wurden viele Angestellte auf unfaire Weise entlassen. Sie wurden nicht persönlich informiert, hatten keine Möglichkeit, sich zu äußern, wurden nicht auf Augenhöhe behandelt. „Die verbliebenen Mitarbeiter haben gelernt, dass sie dem Unternehmen nicht vertrauen können“, erklärt Streicher.

Das führe nicht nur dazu, dass die Identifikation und das Engagement sinken. Der Fokus liege dann auch wieder mehr auf der Verteilungsgerechtigkeit. „Dann will ich den Dienstwagen oder die große Prämie“, so der Psychologe. „Nach dem Motto: Wenn ich schon für so einen Sauhaufen arbeite, muss es sich wenigstens lohnen.“

## WAS FÜHRUNGSKRÄFTE NOCH TUN KÖNNEN

Neben dem Bestreben, sich selbst fair zu verhalten, gibt es für Führungskräfte noch eine weitere entscheidende Stellschraube: Sie müssen aktiv dagegen vorgehen, wenn andere gegen vereinbarte Regeln verstoßen. „Wenn Sie unfaires Verhalten bemerken und es einfach laufen lassen, kann das zum Vorbild für andere werden“, erklärt Führungskraftetrainer Wiek.

### KONFLIKT-KLASSIKER

#### ARBEITSORT:

„Warum darf meine Kollegin immer Homeoffice machen und ich nicht?“

**Rechtliche Einordnung:** Gibt es keinen Betriebsrat, dürfen Arbeitgeber entscheiden, für wen und wie viel mobiles Arbeiten möglich ist. Es ist laut Arbeitsrechtler Peter Meyer auch erlaubt, etwa jemandem mit weiter Anfahrt mehr Homeoffice-Tage zu gewähren als anderen.

**Lösungsansatz:** „Hier hat sich womöglich eine Routine etabliert, die von den anderen Beteiligten nicht nachvollzogen werden kann“, sagt Coachin Jutta Schmidt. Erläutern Sie Ihre Entscheidungskriterien, und überlegen Sie gemeinsam, was ein gerechter Ausgleich wäre.

„Machen Sie klar: Unfairness ist hier nicht erwünscht, das lassen wir nicht durchgehen!“

Wer Fairness als Chefin oder Chef ernst nehmen will, sollte das Thema laut Wiek immer wieder ansprechen. Etwa: „Wenn wir die Sitzordnung jetzt so entscheiden, wie fühlt sich das für euch an?“ Das mag einem übertrieben vorkommen. Doch Wiek warnt: „Fragen Sie nicht nach, brodeln die Unzufriedenheit womöglich im Verborgenen.“ Was schließlich dazu führen kann, dass die Stimmung dauerhaft vergiftet ist. „Das ist ein Bumerang, der irgendwann zurückkommt“, so Wiek.

Wert auf einen möglichst fairen Umgang miteinander zu legen zahlt sich laut Psychologe Bernhard Streicher auch langfristig aus. Aus seiner langjährigen Forschung weiß er: „Kreativität und Innovationsbereitschaft in Unternehmen steigen, wenn sich Mitarbeiter fair behandelt fühlen.“

**UNTERM STRICH** Möglichst faire Lösungen lassen sich nur im Austausch finden. Das kann mühsam sein, doch eine offene Kommunikation über Fairness verhindert schwelende Konflikte.



### FAIRE VERGÜTUNG

Wie kann ich als Chef ein Gehaltsmodell etablieren, das Mitarbeiter gerecht finden? Das erfahren Sie in der **Titelgeschichte** „Gelungenes Stückwerk“ in der **impulse-Ausgabe 04/2022**. Fünf Unternehmerinnen und Unternehmer erzählen, wie sie eine Lösung fanden, die zu ihrem Unternehmen passt. Wie Sie die App nutzen können, lesen Sie hier: [impulse.de/app](https://impulse.de/app)