

Welche Chancen haben Fairness und Fairplay in der Arbeitswelt? Die zahlreichen Meldungen über Mobbing, Rufmord, rabiate Ellenbogenkämpfe und Konkurrenzdruck müssen Vorgesetzte und Führungskräfte nachdenklich stimmen. Die Autorin beschreibt aus psychologischer Sicht, wie unfaires Verhalten entsteht, welchen Schaden es anrichtet und was Führungskräfte dagegen unternehmen können. Auch wenn das Bemühen um ein faires Miteinander oft mühsam erscheinen mag, lohnt es doch, argumentiert die Autorin: Fairness ist nicht nur das moralisch, sondern auch das wirtschaftlich überlegene Prinzip.

Fairness als Vernunftprinzip

von Marion Lemper-Pychlau

Trotz all unserer Versuche, mehr Effizienz in der Arbeitswelt zu schaffen, halten sich gewisse Probleme hartnäckig. Der Mangel an Fairplay ist eines davon, und er ist allgegenwärtig. Wie man im Herbst vergangenen Jahres bei der Preisverleihung der Fairness Stiftung in Frankfurt erfahren konnte, sind nicht einmal kirchliche Organisationen frei davon, obgleich doch das Ideal der Nächstenliebe zu den zentralen Inhalten christlichen Glaubens gehört.

Unfares Verhalten kennt viele Spielarten. So unterscheidet die Fairness Stiftung beispielsweise allein vier Varianten des Rufmordes. Jeder kann jederzeit Opfer unfaier Attacken werden. Es fragt sich, was angesichts eines solchen Phänomens, das alle unternehmerischen Veränderungsprozesse so zäh zu überdauern scheint, zu tun ist.

Man könnte versucht sein, zu resignieren und sich zu sagen: "Der Mensch ist nun mal so." Doch dafür sind die Kosten unfairen Verhaltens einfach zu hoch. Ein Unternehmen zahlt einen enormen Preis, wenn Entscheidungen nicht auf der Grundlage fairer Vereinbarungen getroffen werden.

Folgen unfaier Strategien

Unfairness führt zu falschen Entscheidungen. Wenn sich bei Entscheidungsfindungen derjenige durchsetzt, der andere am geschicktesten diffamieren oder ‚an die Wand spielen‘ kann, darf die Qualität der betreffenden Entscheidung bezweifelt werden. Für das langfristige Überleben eines Unternehmens auf dem Markt kann nur das jeweils beste Argument Grundlage jeder Entscheidung sein, nicht aber die Skrupellosigkeit einzelner Mitarbeiter.

Unfairness führt auch zu Vertrauensverlust. Haben die Mitarbeiter erst einmal wahrgenommen, dass Entscheidungen nicht rational gefällt werden, entstehen Gefühle wie Misstrauen, Wut oder Angst. Sie behindern die Kooperation, Mitarbeiter trauen einander nicht mehr. Dadurch werden Arbeitsabläufe blockiert, und auch mit der geschicktesten Reorganisation dürfte es nur schwer gelingen, die verheerenden Folgekosten einzudämmen.

Unfairness führt zu Demotivation: Warum sollte man sich noch anstrengen, wenn nicht Leistung, sondern Skrupellosigkeit belohnt wird?

Unfairness führt in letzter Konsequenz zu Anarchie und Chaos, denn menschliches Miteinander braucht Regeln. Werden sie durch unfaires Verhalten wiederholt ausgehebelt, fühlt sich schließlich niemand mehr an sie gebunden. Jeder tut, was er will und was ihm einen persönlichen Vorteil verschafft. Führung und geordnete Arbeitsabläufe werden auf diese Weise unmöglich. Das kann sogar zu Auswirkungen auf volkswirtschaftlicher Ebene führen. Der Harvard-Philosoph Alfred North Whitehead schrieb 1932: "Niedere Gedanken gebären niederes Verhalten, und nach einer kurzen Orgie der Ausbeutung führt niederes Verhalten zu einem sinkenden Lebensstandard."

Dies sind nur einige der schwerwiegendsten Folgen für Unternehmen, wenn sich unfaires Verhalten auszahlt. Aber auch für die einzelnen Beteiligten ergeben sich allerlei Nachteile aus einem unfairen Umgang miteinander. Es ist selbstverständlich, dass das Opfer unfairen Attacken eine Reihe von Beeinträchtigungen erfährt. Eine unfaire Behandlung zu erleiden kann Menschen krank machen, sowohl physisch als auch psychisch (darüber wurde bereits im Zusammenhang mit Mobbing viel geschrieben). Wichtiger scheint mir, darauf hinzuweisen, dass auch die erfolgreiche Anwendung unfairen Strategien Nachteile für den Gewinner hat. Cicero machte schon darauf aufmerksam: "Die eigene Tücke und das eigene Grauen quälen einen jeden am meisten."

Unfairen Verhalten ist eine Kurzsichtigkeit, die auf lange Sicht hohe Kosten für den unfairen Handelnden verursacht:

- Wer auf unfairen Weise einen Sieg erringt, kann sich selten von ganzem

Herzen darüber freuen. Er mag sich ins Fäustchen lachen, aber ein unverdienter Sieg macht nicht glücklich - der Triumph hat einen schalen Beigeschmack. Das liegt daran, dass wir alle ziemlich gut zwischen Recht und Unrecht zu unterscheiden wissen.

- Unfares Verhalten führt weiterhin zur Aushöhlung der Selbstachtung, denn unser Selbstwertgefühl hängt sehr wohl von unserer moralischen Integrität ab. Der Verlust der Selbstachtung gehört zum Schlimmsten, was einem Menschen widerfahren kann.
- Ein schlechtes Gewissen und eine verminderte Achtung vor sich selbst sind unangenehm. Um das nicht spüren zu müssen, wird nicht selten eine ganze Batterie von Abwehrmechanismen in Gang gesetzt: Der Betreffende rechtfertigt sein Handeln vor sich selbst, indem er die Situation umdeutet. Das geschieht zum Beispiel durch die Entwertung des Opfers (der andere hat angeblich nichts Besseres verdient) oder die Schuldzuweisung an das Opfer (der andere ist selber Schuld, denn er hat seinem Gegenüber gar keine andere Wahl gelassen). Auf diese Weise wirkt die Tat weniger schwer, das Gewissen ist entlastet, die Selbstachtung repariert. Allerdings ist das Problem nur scheinbar gelöst, denn die schlechten Gefühle sind nicht verschwunden, sondern werden lediglich verdrängt. Und das kostet in jedem Fall psychische Energie.
- Unfairness macht einsam. Wenn die anderen das Spiel erst einmal durchschaut haben, entziehen sie dem unfairen Mitspieler das Vertrauen. In vielen Fällen werden sie ihn sogar als Gegner begreifen und bekämpfen. Auf jeden Fall wird er sozial ausgegrenzt. Das ist immer ein hoher Preis, denn wir alle brauchen soziale Beziehungen beinahe so nötig wie die Luft zum Atmen. Jeden Tag an einen Arbeitsplatz zu kommen, wo man abgelehnt und isoliert wird, erzeugt gefährlichen Stress.
- Unfairness führt zum Verlust der natürlichen Autorität. Man schätzt den Unfairen nicht, und man glaubt ihm auch nichts. Sogar, wenn er einmal das bessere Argument haben sollte und sich damit auf faire Weise durchzusetzen versucht, wird er kein Gehör finden. Wer sich unfair verhält, läuft Gefahr, jeglichen Einfluss zu verlieren.

Unfares Verhalten schadet also allen: dem Gewinner, dem Verlierer, dem ganzen Unternehmen und im Extremfall sogar der Gesellschaft. Darum ist Fairness kein abstraktes Ideal, nach dem wir alle streben sollten, um gute Menschen zu werden. Fairness ist keine Tugend aus Großmut oder christlicher Nächstenliebe, sondern schlicht und einfach ein Vernunftprinzip.

Wie erklärt sich unfaires Handeln?

Dennoch gehören unfaire Attacken und Strategien zur Alltagserfahrung. Wie lässt sich das erklären? Müssten wir nicht alle daran interessiert sein, fair miteinander umzugehen? Zunächst einmal lässt sich feststellen, dass es in der Tat wohl kaum jemanden gibt, der prinzipiell lieber unfair handelt. Fast alle Menschen ziehen faires Verhalten grundsätzlich vor. Fairness stellt den Normalfall im Alltag dar und wird als selbstverständlich betrachtet. Lediglich die Abweichung vom Normalfall springt uns ins Auge.

Ich halte den Gedanken für zutreffend, der dem Shintoismus und der konfuzianischen Ethik zugrunde liegt: dass nämlich der Mensch von Natur aus gut und alles Böse an ihm durch mangelnde Einsicht entstanden sei. Weiterhin lässt sich feststellen, dass allen Menschen, ganz gleich, was sie tun, das Streben nach Glück gemeinsam ist. Auch jemand, der sich unfair verhält, tut etwas völlig Normales und Legitimes: er strebt nach Glück, wählt dazu lediglich ein langfristig ungeeignetes Mittel.

Dafür gibt es unterschiedliche Gründe, wobei die folgende Liste sicher nicht vollständig ist:

- Wenn sich jemand entschließt, die Regeln des Fair Play zu brechen, geschieht das häufig aus großer innerer Not. Unfreundliche Firmenübernahmen, Fusionen, Umstrukturierungen aller Art, Massenentlassungen oder auch Downsizing können für den Einzelnen sehr bedrohlich sein. Diese Vorgänge erzeugen Angst, und Angst kann sowohl den Verstand als auch die Moral ausschalten. Insofern gilt: Fairness muss man sich leisten können! Wer dagegen Angst hat, ist sich meist instinktiv selbst der Nächste. Sowohl die Interessen des Unternehmens als auch die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz werden dann zweitrangig.

- Motor für unfaires Verhalten kann auch ein Mangel an Erfüllung sein. Wem die Arbeit keine ausreichende Befriedigung verschafft, der sieht sich eben nach anderen Formen der Befriedigung um, beispielsweise nach Macht und Status. Er setzt dann alles daran, diese Ersatzerfüllung zu finden. In seiner Verzweiflung ist ihm dabei jedes Mittel recht.
- Es braucht manchmal sehr viel Mut, für Fairness einzutreten. Nicht jeder ist in der Lage, jederzeit mutig in das Geschehen einzugreifen.
- Es entspricht der menschlichen Natur, dass wir momentane Interessen den langfristigen vorziehen. Dieses kurzfristige Denken ist eine Erklärung dafür, dass wir so mancher Versuchung erliegen. Wer sich unfair verhält, der zieht meist unmittelbaren Nutzen daraus. Ihn locken die kurzfristigen Vorteile, und er bedenkt einfach nicht die langfristig negativen Folgen seines Handelns.
- Es gibt durchaus auch geschlechtsspezifische Gründe für den Mangel an Fairness: Männer beziehen die Bestätigung ihrer Männlichkeit immer noch überwiegend aus Leistung. Für einen Mann ist es deshalb existentiell wichtig, dass er etwas vorzuweisen hat. Manch einer, der das nicht auf faire Weise schafft, versucht es eben anders. Auch Frauen haben geschlechtsspezifische Gründe für unfaires Handeln: Offenes Konkurrieren und offene Konfrontation fallen sehr vielen Frauen auch im Zeitalter fortgeschrittener Emanzipation noch schwer. Anstatt sich ehrlich auseinanderzusetzen, versuchen sie dann, ihrem vermeintlichen Gegner heimlich zu schaden.
- Der Ökonom Friedrich August von Hayek stellte fest, dass Moral nicht unabhängig von der Gruppengröße ist. Das moralische Empfinden scheint mit zunehmender Größe der Gruppe abzunehmen. Das würde bedeuten, dass es Menschen in der Anonymität eines großen Unternehmens leichter fällt, sich unfair zu verhalten. Wenn hingegen die Gruppe überschaubar ist und die Mitglieder einander nahe stehen, wird Unfairness unwahrscheinlicher.
- Viele beklagen einen Mangel an Mitgefühl und sehen in der Gefühlskälte ein Phänomen unserer Zeit. Gerade in der profitorientierten Geschäftswelt werden menschliche Wärme und Gefühle vermisst. Wenn jemand aber nicht

mitfühlen kann oder will, wird er auch nichts von den Gefühlen seines Opfers wissen. Es ist leichter, unfair zu sein, wenn man die Leiden seines Gegenübers ignoriert. Daher begünstigt Gefühlskälte unfaires Verhalten.

Möglichkeiten der Beeinflussung

Die angeführten Gründe für unfaires Verhalten sind nicht alle durch das Unternehmen zu beeinflussen. So wird beispielsweise kein Unternehmen in der Lage sein, am kurzfristig orientierten Denken der Menschen generell etwas zu ändern. Dennoch lassen sich allerlei Ansätze finden, mit denen man unfairem Verhalten den Nährboden entziehen und faires Verhalten fördern kann.

Ich habe den Eindruck, dass die Wirtschaft bislang sehr wenig tut, um unfaires Verhalten systematisch zu unterbinden. Darum scheint es mir sinnvoll, ein Modell zur Diskussion zu stellen, das meiner Ansicht nach geeignet ist, die Häufigkeit unfairer Handlungsweisen drastisch zu reduzieren. Ich sehe zwei mögliche Ansatzpunkte: Man kann Unfairness vorbeugen, und man kann auf sie reagieren.

Unfairem Verhalten vorbeugen

Hier bietet sich eine ganze Reihe von Möglichkeiten an:

Faires Verhalten thematisieren Den Mitarbeitern sollte aufgezeigt werden, welche verheerenden Folgen durch Unfairness zu erwarten sind. Es ist wichtig, Regeln für das Miteinander aufzustellen und allgemein bekannt zu machen. Zwar können Regeln allein unfaires Verhalten keineswegs verhindern, sie zeigen aber deutlich auf, dass ein Problembewusstsein besteht und geben zugleich die erwünschte Richtung vor.

Nähe und Distanz regulieren Wenn von Hayek recht hat, erleichtert die Distanz zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens unfaires Verhalten. Man sollte also dafür Sorge tragen, dass es persönliche Verbindungen zwischen möglichst vielen Mitarbeitern gibt. Das könnte man zum Beispiel erreichen, indem man Mitarbeiter ermutigt, miteinander zu sprechen, statt einander lediglich E-Mails von Schreibtisch zu Schreibtisch zu schicken.

Allerdings gilt es, das rechte Maß von Nähe zu finden. Eine gewisse Distanz muss unbedingt erhalten bleiben, denn zu viel Nähe kann zu allerlei ungunstigen persönlichen Verstrickungen führen, die dann die Arbeitsleistung beeinträchtigen.

Partnerschaftlichen Dialog fördern Kommunikationsseminare zum Beispiel sind kein Luxus, den man sich vielleicht einmal leistet, wenn man aufgrund einer mäßigen Auftragslage vorübergehend etwas Zeit zur Verfügung hat. Es lohnt sich zu lernen, wie man klare Worte spricht, deutliche Signale sendet, aktiv zuhört, sich in andere einfühlt, Konflikte bearbeitet, klug nachfragt oder Argumente überzeugend vorbringt. Auch wenn der Nutzen eines solchen Trainings selten unmittelbar danach offensichtlich wird, zahlen sich solche Fortbildungsmaßnahmen langfristig aus.

Respektvollen Umgang kultivieren Hier sind besonders die Führungskräfte eines Unternehmens gefordert, denn meist orientieren sich die Mitarbeiter an deren Umgangsstil. Höflichkeit, Freundlichkeit und gegenseitige Rücksichtnahme sollten selbstverständlich werden.

Übermäßige Konkurrenz vermeiden Alles, was dazu beiträgt, die Konkurrenz unter den Mitarbeitern über ein gesundes und produktives Maß hinaus zu verschärfen, erhöht die Wahrscheinlichkeit unfairen Verhaltens. Wo ausschließlich mit Druck gearbeitet und Konkurrenz untereinander geschürt wird, züchtet man sich regelrecht unfaire Mitarbeiter. Daher liegt es an der Unternehmensleitung, für alle Beteiligten Arbeitsbedingungen herzustellen, unter denen moralisch integrires Verhalten möglich ist.

Streben nach Glück ernst nehmen Wer sich unfair verhält, ist mit seiner Situation nicht glücklich. Kann das ein Unternehmen gleichgültig lassen? Glück ist eine Form des Handelns, meinte Aristoteles. Vielleicht sollte darum in Zukunft in jedem Mitarbeitergespräch die Frage gestellt werden: "Sind Sie glücklich mit Ihrer Arbeit?" Das hat nichts mit Verwöhnung oder übertriebener Fürsorge zu tun. Denn das Glück des Einzelnen nutzt auch dem Unternehmen. Das wusste bereits Euripides: "Gemeinsame Unternehmungen sind eher erfolgreich, wenn beide Seiten daraus Nutzen ziehen."

Auf unfaires Verhalten reagieren

Was soll man tun, wenn es tatsächlich zu unfaiem Handeln gekommen ist? Entrüstung und Verurteilung des betreffenden Verhaltens sind unzureichende Reaktionen. Sinnvoller ist sicher folgendes Maßnahmenpaket:

Verstöße öffentlich machen Keinesfalls sollte ein Verstoß gegen das Gebot der Fairness stillschweigend hingenommen oder gar vertuscht werden. Was unrecht ist, sollte auch deutlich so benannt werden. Dabei müsste von Fall zu Fall entschieden werden, welchem Personenkreis das jeweilige unfaire Verhalten bekannt gemacht werden soll. Es wäre gut, wenn innerhalb des Unternehmens eine Anlaufstelle für diejenigen Mitarbeiter existierte, die Opfer unfairen Strategien geworden sind.

Öffentlichmachung nutzt zum einen dem Opfer. Es durchlebt Gefühle wie Hilflosigkeit, Wut oder Scham. Indem das begangene Unrecht auch von anderen (z. B. dem unmittelbaren Vorgesetzten) als Unrecht etikettiert wird, kann das Opfer die erlittene Tat besser verarbeiten. Aber auch dem Unternehmen nutzt die interne Öffentlichkeit, weil so das Vertrauen der Mitarbeiter gestärkt wird. Wenn Mitarbeiter zumindest ein Bemühen um Fairness beobachten, fühlen sie sich aufgehoben. Und ein Unternehmen, von dem bekannt wird, dass es ‚sein Haus in Ordnung hält‘, dürfte sogar auf dem Arbeitsmarkt für potenzielle Bewerber attraktiver sein.

Entschuldigung und Wiedergutmachung Der Psychologe Claude Steiner weist in seinem Buch über emotionale Kompetenz ausführlich nach, wie wichtig es ist, dass ein Opfer nach erlittenem Unrecht um Verzeihung gebeten wird. Diese Bitte muss aufrichtig sein, damit die Beziehung zwischen Opfer und Täter wiederhergestellt werden kann. Falls irgend möglich, muss sich an die Entschuldigung das Angebot einer Wiedergutmachung anschließen. Hat der Täter beispielsweise sein Opfer öffentlich verleumdet, sollte er seine Behauptung auch öffentlich widerrufen. Es besteht eine gute Chance, dass nach der Entschuldigung und Wiedergutmachung die Arbeitsbeziehung zwischen Opfer und Täter wiederaufgenommen werden kann. Und so wird zudem vermieden, dass das Opfer nun im Gegenzug auf eine Möglichkeit zur Rache sinnt und dadurch die Situation eskalieren kann.

Hilfe für den Täter Weil sich Menschen nicht aus purer Boshaftigkeit unfair verhalten, würde es zu kurz greifen, die betreffende Tat nur zu verurteilen und auf Wiedergutmachung zu pochen. Die eigentliche Ursache für die Unfairness bliebe davon unberührt. Vielmehr ist es unerlässlich, mit dem Täter über seine Tat und die Beweggründe zu sprechen. Wer zu unfairen Strategien Zuflucht nimmt, befindet sich vermutlich in einer schwierigen Situation. Man könnte ihm im Gespräch sinngemäß Folgendes mitteilen: "Sie haben mit unfairen Mitteln agiert. Das dulden wir nicht. Wir glauben, dass Ihnen in der betreffenden Situation keine bessere Lösung eingefallen ist, um Ihr Ziel zu erreichen. Wir möchten Ihnen unsere Hilfe anbieten und mit Ihnen gemeinsam prüfen, worin Ihre Ziele bestehen und welche legitimen Mittel es für Sie gibt, diese zu verwirklichen."

Konsequenzen

Sollte jemand keine Einsicht in sein Fehlverhalten zeigen, müssen Konsequenzen gezogen werden. Das kann eine Verwarnung sein, ein Eintrag in die Personalakte und im schlimmsten Fall sogar die Kündigung. Da unfaires Verhalten allen Beteiligten schadet, wäre es fahrlässig, nichts dagegen zu unternehmen. Sollte sich der Eindruck festigen, dass jemand nicht bereit ist, sein unfaires Betragen aufzugeben, muss man sich von ihm trennen. "Mit schlechten Menschen kann man keine guten Geschäfte machen", sagte einmal der amerikanische Bauunternehmer Leo Lindbeck.