

25.11.2003

Faire Führung

von *Jutta Schmidt*

Unfares Verhalten am Arbeitsplatz erzeugt Spannungen und wirkt kontraproduktiv. Führungskräfte sollten daher Fairness praktizieren und fördern. Im Sinne der Mitarbeiter und des Unternehmens.

Für Alexander M. bricht eine Welt zusammen. Neun Monate leitet der 34-Jährige sehr erfolgreich ein junges Team von fünf Mitarbeitern. Plötzlich wird er mit überraschenden Veränderungen konfrontiert: Der Gesprächstermin mit seinem neuen Vorgesetzten wird immer wieder verschoben. Zwei seiner besten Mitarbeiter kündigen gleichzeitig – sagen nur, dass es nicht an ihm läge. Der Personalchef, der immer wie ein Mentor für ihn war, druckst herum und bedeutet ihm lediglich, dass die beiden Stellen erst einmal nicht wieder neu besetzt werden können. Die sachlichen Einwände von Alexander M. überhört er. Die Stimmung im Team wird von Tag zu Tag schlechter. Gerüchte kursieren. Der Flurfunk funktioniert.

Doch aufgrund von Gerüchten will der junge Teamleiter keine Entscheidungen treffen. Er braucht Fakten und klare Informationen aus einer glaubwürdigen Quelle, der er vertrauen kann. Aber diese Quellen scheinen wie von Geisterhand versiegt. Er ist sich ganz sicher: „Wie mit mir umgegangen wird, ist einfach unfair!“

Karriere um jeden Preis?

Für Alexander M. ist es jetzt entscheidend, die Ereignisse zu deuten und in einen größeren Kontext einzuordnen. Es gilt, neue Entscheidungen zu treffen, die für ihn strategisch richtig sind. Das wird ihm nur dann gelingen, wenn er seine Karrierestrategien neu überdenkt und sich auf seine persönlichen Werte besinnt. Allgemeine Auffassungen darüber, was Karriere ist und wie man Karriere macht, muss er auf den Prüfstand stellen. Allein gelingt das meist nicht professionell genug. Die bundesweit aktive Fairness-Stiftung unterstützt die Entwicklung von Fairnesskompetenz beispielsweise in der Beratung junger Führungskräfte. Die unfair Behandelten stellen sich in der Beratung unter anderem die Frage nach der eigenen Wertorientierung: Karriere um jeden Preis oder Karriere, die persönliche Entwicklung und Integrität ermöglicht?

Fairness statt Powerplay

Wer in Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein will, ist auf Fairness angewiesen und tut gut daran, selbst fair zu handeln. Sicher, es gibt Gegenbeispiele: Die spitzen Ellenbogen derer, die auf dem Weg nach oben alle Konkurrenten unfair niederkämpfen. Doch nachhaltig ist das nicht. Echte Wertschätzung erfahren die unfairen Akteure nicht. Sie lösen oft Angst aus. Angst und Druck aber führen zu Demotivation, Reibungsverlusten, niedriger kreativer Leistung und zu innerer Kündigung.

Wer Karriere machen will, ist heute darauf angewiesen, sich als Fairness- und Kooperationsförderer zu erweisen. Dadurch wird die Motivation angehoben, die Performance verstärkt, das Zusammenspiel und das Wissensmanagement ermöglicht. Fairnesskompetente Führungskräfte prägen zudem das eigene Unternehmen auf Fairness statt Powerplay, auf höhere Kooperationsdichte statt verschärfter Konkurrenz. Dadurch werden Transaktionskosten und Verluste auf Grund von unfairen und unkooperativer Führung vermieden. Nach Einschätzung des Gallup Instituts gibt es hier allein in deutschen Unternehmen ein Sparpotenzial von 220 Milliarden Euro.

Mithilfe einer Beratung der Fairness-Stiftung lassen sich faire Karrierewege entwickeln und Fairnesskompetenz als Führungskompetenz aufbauen. So auch bei Alexander M.. Nach einer Beratung konnte er die Situation mit anderen Augen betrachten, den Flurfunk stoppen und sein Team neu ordnen.

Fairness als Wert

Klarheit in der eigenen Wertorientierung ist – gerade in einer immer globaler ausgerichteten komplexeren Wirtschaft und Gesellschaft – eine der wesentlichen Voraussetzungen für einen partnerschaftlichen und fairen Umgang miteinander: privat und am Arbeitsplatz. Fairness spielt dabei eine herausragende Rolle: Sie generiert Vertrauen – ein Kapital, das nicht zu bezahlen ist und ohne das kein anderes Kapital zu gewinnen ist.



"Unfaire Akteure lösen oft Angst aus"

Jutta Schmidt ist freiberuflich Coach und Trainerin. Unter anderem arbeitet sie als Projektleiterin und Grundsatzreferentin in der Fairness-Stiftung in Frankfurt am Main.