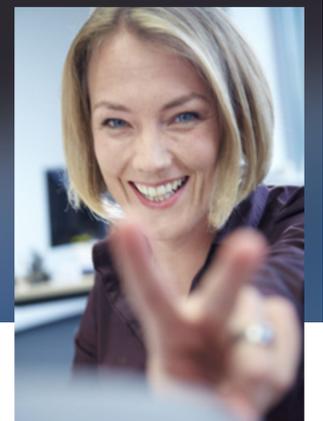
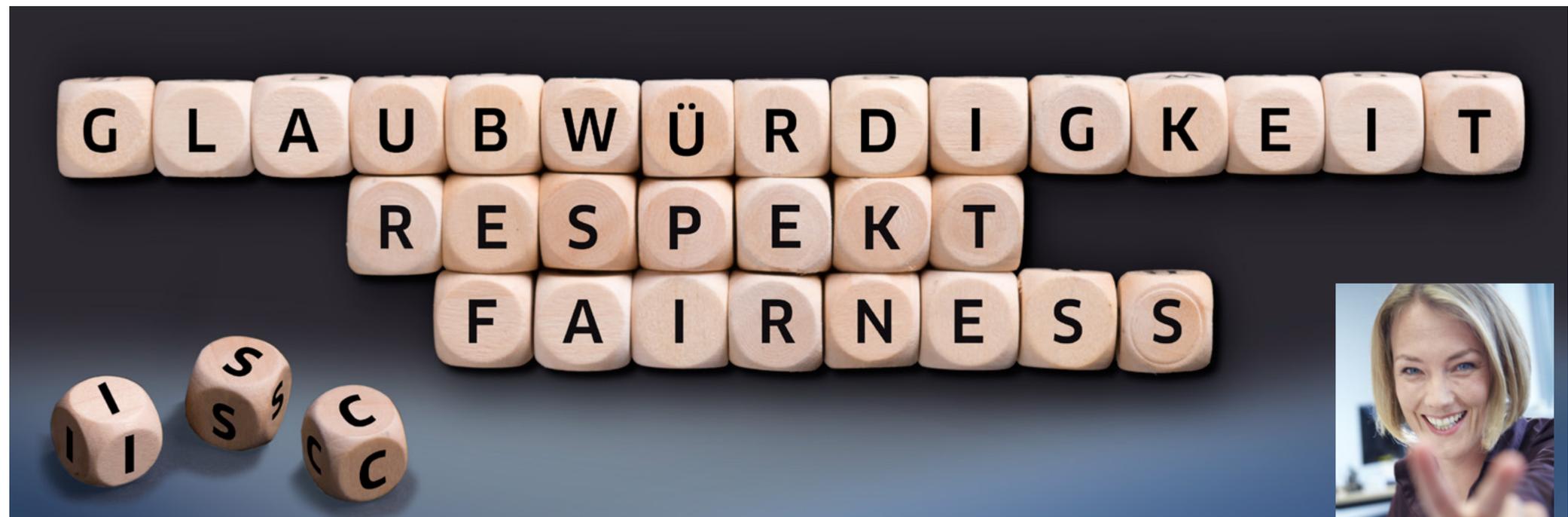


In unserer Serie „Mitarbeiterorientierte Vertrauenskultur – Basis moderner Unternehmensführung“ stellen wir Ihnen die drei Grundwerte Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness vor. Sie bekommen zu jedem Wert eine theoretische Experteneinführung und erfahren, wie die Werte im ISC praktisch gelebt werden.

„Fairness ist kein Akt der Höflichkeit, sondern der Stärke und Persönlichkeit.“
Vera Hinselmann



MITARBEITERORIENTIERTE VERTRAUENSKULTUR – Basis moderner Unternehmensführung



FAIRNESS

Nach den in den vergangenen Ausgaben der LITFASS erschienenen Artikeln zu den Themen „Glaubwürdigkeit“ und „Respekt“ möchte ich heute über die letzte wichtige Säule einer „Mitarbeiterorientierten Vertrauenskultur“ nach dem Ansatz des Great Place to Work Instituts* berichten: Fairness.

Fairness regelt die Beziehungen von Menschen zu anderen Menschen, sie betrifft also Interaktionen, und sie enthält immer ein Moment von Gleichheit. Zentrale Frage dabei ist, wie „sein Recht“ bestimmt wird. Rechtsempfinden ist unterschiedlicher Natur und es braucht Regeln und Parameter, an denen in den verschiedensten Beziehungssituationen „sein Recht“ ausgerichtet und bestimmt werden kann. Dies ist oftmals ein nicht ganz einfacher Prozess, der nur durch eine transparente Kommunikation gelingen kann, in der der faire Umgang miteinander die entscheidende Rolle spielt. Indikatoren zur Schaffung und Förderung eines durch Vertrauen gekennzeichneten Verhältnisses zwischen Management und Arbeitnehmerschaft und eines fairen Umgangs miteinander sind in den Themenfeldern „Vergütung“, „Neutralität“ und „Gerechtigkeit“ zu finden.

Ausgewogene Vergütung

Ein wesentlicher Aspekt im Rahmen von Mitarbeiterführung und –motivation ist die Gehaltsfindung. Um die jeweils besten Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, müssen Unternehmen wettbewerbsfähige Vergütungspakete anbieten, die ihre Abstimmung mit den Branchenstandards und den Unternehmenszielen finden. Anzubieten ist idealerweise ein verlässlicher, offener und standardisierter Vergütungsprozess, der auf wichtigen Leistungskennzahlen ruht. So lässt sich eine faire und ausgewogene Vergütungsstruktur schaffen. Natürlich wird es eine Lösung zur allseitigen Zufriedenheit – mag sie noch so gerecht und fair sein – meist nicht geben, heißt es doch nicht umsonst in einem alten Sprichwort „Beim Geld hört der Spaß auf“. Ziel muss es jedoch sein, dem Mitarbeiter dadurch Wertschätzung entgegenzubringen, indem er angemessen für seine geleistete Arbeit entlohnt wird sowie – und das ist häufig noch wichtiger – angemessen am Erfolg der Organisation beteiligt wird.

Für Great Place to Work* geht es in diesem Kontext um nachfolgende Kriterien:

„Eine angemessene Vergütung ist dann gegeben, wenn für die Mitarbeiter transparent ist, wie ihre persönliche Vergütung bemessen ist, und das Vergütungsniveau im Unternehmen den externen Vergleich nicht scheuen muss. Wichtig ist außerdem, dass alle Beschäftigten die Chance haben, von materiellen und immateriellen Anreizen zu profitieren.“

Das ISC Münster richtet sich bei der Entlohnung seiner Mitarbeiter nach dem gültigen Tarifvertrag der Innungskrankenkassen. Es gibt einen Kinderzuschlag, Sonderurlaub und Entgeltumwandlung. Der Tarifvertrag steht allen Mitarbeitern zur Verfügung, ebenso wie die gültige Vergütungstabelle – so ist die Transparenz für alle Mitarbeiter sichergestellt. Bei allen Änderungen, Entwicklungen werden die Mitarbeiter durch die Personalreferentin zeitnah und im Vorfeld informiert, z. B. über anstehende Tarifverhandlungen.

Neutralität – keine Bevorzugung

Neutralität sollte eine der wichtigsten Eigenschaften von Führung sein. Zugleich ist es aber auch eine sehr schwierige. Oftmals gibt

es ihn – den allseits angeführten „Nasenbonus“. Natürlich spielt die Fähigkeit, niemanden im Verantwortungsbereich zu bevorzugen, bei den Kriterien z. B. zur Entlohnung eine wesentliche Rolle. Neutralität erhebt nicht den Anspruch vollständiger Gerechtigkeit, ist jedoch eine Basisvoraussetzung dafür. Dabei ist Neutralität nicht nur bei Maßnahmen zur Gehaltsfindung oder Beteiligung am Unternehmenserfolg ein wichtiges Prinzip. Gerade auch in Konfliktsituationen ist die Führungskraft als „neutrale Instanz“ besonders gefordert und es wird zur obersten Regel, dass die Konfliktparteien sich im offenen Dialog dem Konflikt stellen. Führungskräfte sind in diesem Kontext mehr denn je als Moderatoren gefragt. Ihre Aufgabe besteht darin, wirklich neutral unter Zurückstellung der eigenen Lösungsideen und Ziele als Führungskraft die Streitpunkte zu klären, einen Interessensausgleich herzustellen und gemeinsam getragene Lösungen und Kompromisse zu finden. Eine weitere Auswirkung gelebter Neutralität wird dann in der Arbeitnehmerschaft spürbar, wenn es gelingt, das Gefühl von Chancengleichheit zu vermitteln, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es jedem Beschäftigten ermöglichen, sein eigenes Fortkommen zu

steuern und Raum zu geben für die Entwicklung von Ideen und Innovationen eines jeden Einzelnen.

Great Place to Work* bewertet Neutralität wie folgt:

„Beförderungen, Bonuszahlungen oder Gehaltserhöhungen sollten immer in Zusammenhang mit der erbrachten Leistung und dem Engagement des Mitarbeiters stehen. Ausgewogenheit ist nur dann gegeben, wenn hier objektive Mws obliegt dann der Entscheidung des Mitarbeiters, ob er ein berufliches Weiterkommen anstrebt und sein Engagement daraufhin ausrichtet. Indem in den Entscheidungsprozess die Überlegung mit eingeht, wie die Entscheidung später kommuniziert wird, wird die Entscheidung automatisch fairer. Unternehmenswerte helfen außerdem, Entscheidungen eine faire Begründung zu geben.“

Wertschätzung materieller Art erfolgt im ISC Münster z. B. über eine Erfolgsprämie. Dabei spielt es keine Rolle, ob jemand im ISC Münster als Reinigungskraft oder in einer Führungsfunktion tätig ist. Jeder Mitarbeiter trägt auf seine Art und Weise zum Erfolg des Unterneh-

mens bei und wird dafür gleichermaßen belohnt. Diese Vorgehensweise kommt bei der Belegschaft sehr gut an und hat das Zusammengehörigkeitsgefühl weiter gestärkt.

Gerechtigkeit – keine Diskriminierung

Mitarbeiter in Unternehmen sind Untersuchungen zufolge stets bemüht, faire und gerechtigkeitswirksame Beziehungen zu relevanten Personen aufrechtzuerhalten. Dazu vergleichen sie Arbeitsinput und –ergebnisse, wie beispielsweise den Lohn, mit denjenigen von Kollegen. Werden diese Verhältnisse subjektiv als ungleich bewertet, entsteht Unzufriedenheit. Das unguete Gefühl fehlender Gleichheit wird vermindert, indem der Mitarbeiter seinen Input anpasst oder seinen eigenen Beitrag neu bewertet (meine Arbeit ist nicht wirklich gut). Interessant dabei ist: Abgänge von unzufriedenen Mitarbeitern führen dazu, dass die verbleibenden Kollegen und Kolleginnen ihre Produktivität verringern, um nach ihrem Verständnis die Gerechtigkeit wiederherzustellen (s. a. „Equity-Theorie“ von John Stacey Adams). Gerechtigkeit und Gleichbehandlung führen zu einer besseren Vertrauensbasis und mehr

Zufriedenheit. Letztere Faktoren sind notwendig für die klimatische Mitarbeiterzufriedenheit, die die Identifikation mit dem Unternehmen entstehen lässt. Das Gefühl von Gerechtigkeit zu vermitteln ist nicht immer einfach. Anerkennung und Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten zu zeigen ist ein erster Baustein. Mitarbeiter z. B. bei Strategien und Entscheidungen zu beteiligen, ist ein ebenso wirkungsvoller Faktor. In jedem Fall unverzichtbar ist in diesem Kontext ein respektvoller Umgang mit den Beschäftigten wie auch eine nachvollziehbare Kommunikation solcher Prozesse. Letztendlich spielen natürlich auch die vielfältigen Faktoren und einschlägigen Regelwerke zur Diskriminierung und Gleichbehandlung eine entscheidende Rolle im Rahmen gelebter Gerechtigkeit im Unternehmen. Great Place to Work® beschreibt Gerechtigkeit – keine Diskriminierung so:

„Ein diskriminierungsfreier Umgang, unabhängig von persönlichen oder demografischen Eigenschaften von Kollegen und Mitarbeitern, bedeutet Gerechtigkeit. Durch eine entsprechende Fairness kann Diversität in der Belegschaft gelebt werden. Dies wiederum erlaubt Mitarbeitern, unterschiedliche Perspektiven und Denkweisen anzunehmen und kann zu höherer Kreativität und Innovationskraft führen. Ein funktionierendes internes Beschwerdesystem, in das die Mitarbeiter vertrauen, stellt sicher, dass Fairness im Sinne von Gerechtigkeit aufrecht erhalten bleibt und ungewünschtes Verhalten sanktioniert werden kann.“

Im ISC Münster werden alle Mitarbeiter gleich behandelt. Bei Neueinstellungen werden Männer und Frauen gleichermaßen berücksichtig.

Im ISC Münster gilt: Gleiche Vergütung bei gleicher Eignung und Tätigkeit im Unternehmen. Obwohl in der Männer-Domäne IT-Branche tätig, werden Männer im ISC Münster nicht bevorzugt. Es werden keine Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen und ihren Aufgabenfeldern gemacht. Jeder Mitarbeiter ist wichtig für das ISC Münster und seinen Erfolg.

Fairness als eine tragende Säule gelebter, mitarbeiterorientierter Vertrauenskultur in Unternehmen ist unverzichtbar und bildet die Basis für Chancengleichheit, die Orientierung an gleiche Regeln für alle und verhindert die Bevorzugung und/oder Benachteiligung Einzelner. Fairness-Pokale werden also nicht nur im Sport verteilt! Denken Sie daran in Ihrem Arbeitsalltag! ▶



Norbert Wemmer-Trappe
noweConsult
Unternehmensberatung



Das Great Place to Work® Modell



Glaubwürdigkeit

- Offene Kommunikation
- Kompetente Führung
- Integeres Führungsverhalten



Respekt

- Förderung & Anerkennung
- Zusammenarbeit mit Mitarbeitern
- Fürsorge & Balance



Fairness

- Ausgewogene Vergütung
- Neutralität – keine Bevorzugung
- Gerechtigkeit – keine Diskriminierung

VERTRAUEN

Ein "Great Place to Work" ist da, wo man denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut und Freude hat an der Zusammenarbeit mit den anderen.

Copyright Great Place to Work®