



# Fairness

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Fairness und Gerechtigkeit .....</b>	<b>3</b>
1.1 Theoretischer Hintergrund.....	3
1.1.1 Philosophische Gerechtigkeit.....	3
1.1.2 Politische Gerechtigkeit .....	5
1.1.3 Soziale Gerechtigkeit .....	7
1.1.4 Ökonomische Gerechtigkeit.....	8
1.2 Fairness in sozialen Beziehungen.....	9
1.3 Konsequenzen unfairen Handelns .....	11
<b>2. Fairness in der Arbeitswelt .....</b>	<b>12</b>
2.1 Allgemeines und verschiedene Konzepte zur Förderung von Fairness.....	12
2.1.1 Der „Great-Place-to-Work-Ansatz“ und faire Arbeitgeberstrukturen .....	13
2.1.2 Vorgegebene Normen und Richtlinien in Zusammenhang mit Fairness .....	13
2.1.3 Das Konzept des Corporate Social Responsibility (CSR) und die Auswirkungen von Fairness auf Arbeitnehmende .....	14
2.2 Fairness und Führung .....	16
2.3 Fairness und Bewerbendenabsicht.....	17
2.4 Fairness und Mitarbeiterbindung.....	18
2.5 Fairness und Lohn .....	19
<b>3. Fazit: Fairnesskriterien in der Übersicht .....</b>	<b>20</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>22</b>

# 1. Fairness und Gerechtigkeit

## 1.1 Theoretischer Hintergrund

Gerechtigkeit wird in Form von sozialen Handlungen umgesetzt. Voraussetzung für eine gerechte Handlung ist, dass diese selbst, oder das Ziel, für das sie eingesetzt wird, von allen Beteiligten als passend oder angemessen bewertet wird. Die Bewertung von rechtem Handeln muss demnach vorher kollektiv und normativ festgelegt und bei jeder Handlung intersubjektiv bewertet werden. Gerechtigkeit geht über Rechtskonformität hinaus, da bei vielen Entscheidungen die Möglichkeit besteht, sich zwar nach geltendem Recht zu verhalten, dies aber nicht zwangsläufig die gerechteste Lösung für alle Beteiligten bedeuten muss.<sup>1</sup> Die meisten Individuen möchten gerecht handeln. Daher wird in nahezu allen sozialen Gemeinschaften Gerechtigkeit als erstrebenswerte Tugend angesehen. Das Streben nach der jeweiligen höheren Gerechtigkeit zwischen mehreren Akteurinnen und Akteuren einer Gruppe führt dazu, dass sich in der Konsequenz der, dessen Gerechtigkeitsauffassung nicht durchgesetzt wurde, benachteiligt und damit ungerecht behandelt fühlt.<sup>2</sup> Im Laufe der Geschichte gibt es viele Beispiele dieser Art von Konflikten. Das Freiheitsrecht der bzw. des Einzelnen gegen das Gleichheitsrecht des Kollektivs ist dabei wohl die klassischste Variante, die bis heute noch in unterschiedlichen politischen Systemen vorherrscht.<sup>3</sup> Andere Konflikte wie die Unterscheidungen von Wert der Arbeit und damit verbundener Entlohnung oder gottgegebenen oder angeborenen Statusprivilegien in der Gesellschaft zählen ebenfalls dazu.<sup>4</sup>

Im Folgenden werden Definitionen und Theorien aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven aufgezeigt. Überschneidungen sind dabei keine Seltenheit, da bei wichtigen Theorien der Geschichte nicht immer trennengenau differenziert wird.

### 1.1.1 Philosophische Gerechtigkeit

Sokrates, Platon und Aristoteles sind sich beim Stellenwert der Gerechtigkeit einig und ordnen diese als oberste Tugend ein, um Glück zu erreichen. Im Zuge des Mittelalters verliert der klassische Gerechtigkeitsbegriff immer weiter an Bedeutung und wird von der Gerechtigkeit Gottes verdrängt, die über jeder Vorstellung von Gerechtigkeit der Gesellschaft steht. Erst in der Neuzeit wird diese Form der Gerechtigkeit in den westlichen Ländern wieder aufgehoben, und

---

<sup>1</sup> Vgl.: Höffe, O. (2015a), S. 37f.

<sup>2</sup> Vgl.: Sen, A. (2010a).

<sup>3</sup> Vgl.: Hinsch, W. (1994).

<sup>4</sup> Vgl.: Höffe, O. (2015a), S. 39f.

durch Vorreiter wie John Locke, Thomas Hobbes oder Jean-Jaques Rousseau kehrt Gerechtigkeit als gesellschaftlich geprägte Ordnung wieder in den Fokus zurück.<sup>5</sup> Seitdem gibt es in der Philosophie verschiedene Ströme von Gerechtigkeitstheorien. Axel Tschentscher nimmt eine Unterteilung dieser unterschiedlichen Ströme vor, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Er unterscheidet dabei zwischen verschiedenen Grundpositionen der Gerechtigkeitstheorien:<sup>6</sup>

### *Skepsis*

Dieser Grundposition sind Theorien von u.a. David Hume, Hans Kelsen oder Friedrich Nietzsche zuzuordnen. Sie umfasst die Annahme, dass sich Gerechtigkeit nicht inhaltlich bestimmen lässt. Unter ihren Vertretern herrscht dem Namen nach eine skeptische Einstellung der Gerechtigkeit gegenüber vor, bei der die Suche nach dieser sehr schwierig oder gar unmöglich ist.

### *Konzept des Guten*

Hierzu zählen Vertreter wie Aristoteles, Georg Wilhelm Friedrich Hegel oder Amartya Sen. Nach dieser Position kann das Gute materiell bestimmt werden. Durch diese Bestimmung ist es möglich, gutes bzw. richtiges Handeln als Maßstab für Gerechtigkeit zu setzen. Somit ist es möglich durch Tugenden und Werte Gerechtigkeit zu definieren und umzusetzen.

### *Rationalität*

Dieser Ansatz geht davon aus, dass Gerechtigkeit rein an rationalen Kriterien bemessen wird. Handeln ist für Menschen dann richtig, wenn sie sich hieraus einen Vorteil versprechen. Demnach werden Handlungen auch nur dann als gerecht anerkannt, wenn sie mit einem positiven Nutzen verbunden sind. Zu den Vertretern der Rationalität zählen allen voran Thomas Hobbes, James M. Buchanan, Epikur und Otfried Höffe.

### *Universelle Moralität*

Bei der universellen Moralität steht die praktische Vernunft über der Rationalität. Hierbei ist nicht der Vorteil des Individuums das Ziel des Handelns, sondern der universelle allgemeingültige Vorteil. Gerecht ist, was auch für die anderen gerecht ist. Vertreter dieser Grundposition sind u.a. Immanuel Kant, John Locke, John Rawls und Jürgen Habermas.

---

<sup>5</sup> Vgl.: Höffe, O. (2015b).

<sup>6</sup> Vgl.: Tschentscher, A. (2000).

### 1.1.2 Politische Gerechtigkeit

Als wichtiger Vertreter der politischen Gerechtigkeit ist John Rawls zu nennen, der mit seiner „*Theory of Justice*“ (1971) den Gerechtigkeitsbegriff in der politischen Philosophie maßgeblich geprägt hat. Rawls fokussiert sich bei seiner Ausrichtung der Gerechtigkeit vor allem auf Verfahrensgerechtigkeit. Er stellt Überlegungen hinsichtlich eines fairen Systems der Kooperation auf, das insbesondere in wettbewerbsorientierten Wirtschaftssystemen eine zentrale Rolle einnimmt.<sup>7</sup> Die Grundstruktur einer Gesellschaft muss auf Gerechtigkeit fußen. Hierzu müssen Rechte, Pflichten und die Verteilung von Gütern institutionell zugewiesen werden, jedoch ohne dabei die Freiheit der oder des Einzelnen zu gefährden. Dabei soll ein System an allgemeingültigen Grundfreiheiten geschaffen werden, das gleichzeitig die individuellen Freiheiten wahrt. Zudem müssen bei Verhältnissen von sozialer und ökonomischer Ungleichheit Positionen und Ämter zur Verfügung stehen, zu denen unter der Bedingung fairer Chancengleichheit alle einen Zugang besitzen. Ungleichheit ist nur dann zu tolerieren, wenn weniger begünstigte Mitglieder der Gesellschaft nach dem Differenzprinzip einen größeren Vorteil durch diese Ungleichheit erlangen als die Bessergestellten.<sup>8</sup> Kurz gesagt: Produzenten von Gütern dürfen nur dann von ihren Gütern im hohen Maße profitieren, wenn diese der schlechter gestellten Allgemeinheit nutzen.<sup>9</sup>

Eine eher libertäre Position von Gerechtigkeit nimmt Friedrich August von Hayek ein. In seinen Ausführungen steht die Autonomie des Individuums im Mittelpunkt. Jede Einmischung des Staats und dessen Institutionen muss daher sorgfältig geprüft werden, bevor sie als legitim anerkannt werden kann. Im Gegensatz zu Rawls ist von Hayek der Meinung, dass die Notwendigkeit von staatlichen Institutionen zur Sicherstellung der Teilhabe aller an den Gütern einer Gesellschaft nicht gegeben ist. Er führt dazu drei Hauptargumente auf:<sup>10</sup>

#### *Begriffslogisches Argument*

Ein „ungerechter Markt“ kann nicht existieren, da die Folgen von Tauschgeschäften im Markt keiner bestimmten Intention über den eigentlichen Zweck hinaus folgen. Somit kann auch keine Verantwortung übernommen werden und kein ungerechtes Handeln entstehen. Eine Intervention durch den Staat ist überflüssig.

---

<sup>7</sup> Vgl.: Rawls, J. (1971).

<sup>8</sup> Vgl.: Bratu C. (2016).

<sup>9</sup> Vgl.: Höffe, O. (2006).

<sup>10</sup> Vgl.: Merkel, W. (2001), S. 137f.

### *Kognitives Argument*

Der Markt in Form von Kooperationen zwischen Individuen führt zu einer eigenen Ordnung der Gesellschaft. Aus dieser freiwilligen Ordnung entstehen Traditionen und Institutionen, die über eine „evolutionäre Moral“ verfügen, die aufgrund der Beständigkeit der Kooperationen ihre Funktionalität bereits unter Beweis gestellt hat. Sie ist tiefgründiger als jede von außen auferlegte Vernunft und sollte daher nicht gebrochen werden.

### *Effizienzargument*

Märkte, die nicht im Sinne der Gerechtigkeit von außen beeinflusst wurden, haben sich als sehr effizient erwiesen, da sie sich ohne Einmischung von außen durchgesetzt haben. Der Mensch war bisher deshalb evolutionär so erfolgreich, weil er nicht versucht hat, das gesellschaftliche Leben bewusst zu lenken. Um nicht von der Erfolgsspur abzuweichen, soll die Gesellschaft von externen Einflüssen durch Umverteilungen unberührt bleiben.

Michael Walzer prägt den kommunitaristischen Ansatz der Gerechtigkeitsposition. Er ist für ein Eingreifen des Staates und eine Umverteilung von Gütern. Im Gegensatz zu Rawls fordert Walzer jedoch ein differenzierteres Bild der Güter und Ressourcen, die bei der gerechten Verteilung berücksichtigt werden müssen. Er fügt die folgenden „Sphären“ an, für die individuell betrachtet eigene gerechte Verteilungsregeln festgelegt werden müssen:<sup>11</sup>

- Zugehörigkeit
- Soziale Sicherheit und Wohlfahrt
- Geld und Waren
- Amt
- Freie Zeit
- Erziehung
- Verwandtschaft und Liebe
- Gnade
- Anerkennung
- Politische Macht

Nach diesen „Sphären“ muss strikt getrennt werden, und keine Verteilungsregel für eine Sphäre darf in die andere eingreifen. Walzer legt gerade beim Punkt Geld großen Wert auf diese Tren-

---

<sup>11</sup> Vgl.: Walzer, M. (1983).

nung. Im Sinne der sozialen Gerechtigkeit müssen Aspekte wie Bildung und Gesundheitsvorsorge in ihren jeweiligen Sphären gesondert betrachtet werden, da der Markt an dieser Stelle keine Rolle spielen sollte. Verteilungen in diesen Bereichen sollten vielmehr anhand von Kriterien der Bedürftigkeit ausgerichtet sein.<sup>12</sup>

### 1.1.3 Soziale Gerechtigkeit

Soziale Gerechtigkeit beschreibt Zustände in einer Gesellschaft, in der Ressourcen, Rechte und Gestaltungsmöglichkeiten gerecht bzw. fair verteilt sind. Der Begriff taucht erstmals 1931 in offiziellen Lehrmeinungen des damaligen Papstes, Pius XI, auf und soll soziale Problemstellungen regulieren und lösen. Die Entstehung dieser Form der Gerechtigkeit kann jedoch bereits viel früher, zu Zeiten Aristoteles festgestellt werden. Im Laufe der Zeit wurde sie von verschiedenen Philosophen und Gelehrten weiterentwickelt und neu definiert. Eine flächendeckende Thematisierung von gerechter Verteilung in Gesellschaften erfolgte erst im Zuge der Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts.<sup>13</sup> In der Moderne wird nach Koller (2000) zwischen den Dimensionen *Tauschgerechtigkeit*, *ausgleichende Gerechtigkeit*, *Generationengerechtigkeit*, *Gerechtigkeit gegen Tiere und globale Gerechtigkeit* unterschieden.<sup>14</sup>

Die traditionelle soziale Gerechtigkeit befasst sich mit sozialen Fragen einer Gesellschaft wie Armut, Schutz bei Krankheit, Arbeitslosigkeit, Chancengleichheit für Frauen und Absicherung im Alter. Im Zuge großer gesamtgesellschaftlicher Veränderungen wie der Industrialisierung oder der Globalisierung bleiben einige Gesellschaftsgruppen auf der Strecke und profitieren nicht im selben Maße wie andere Gruppen oder Schichten. Hier greift die soziale Gerechtigkeit als Korrektiv, um diese Nachteile wieder auszugleichen.<sup>15</sup>

Rawls und Walzers im oberen Abschnitt erläuterte Auffassungen politischer Gerechtigkeit zielen im Wesentlichen auf soziale Gerechtigkeit ab und beschreiben soziale Gerechtigkeit als essentiellen Punkt der Gerechtigkeit im Allgemeinen und nicht nur hinsichtlich der Beziehung von Individuen. Eine gerechte Verteilung von Gütern im Sinne einer gerechten Sozialordnung ist hierbei unabdingbar für einen Ausgleich zwischen Gesellschaftsgruppen.

Amartya Sen befasst sich in seinem *Capability Approach* ebenfalls mit der sozialen Gerechtigkeit. Seine Definition von Gerechtigkeit bezieht sich dabei jedoch mehr auf einen differenzier-

---

<sup>12</sup> Vgl.: Merkel, W. (2001), S. 139f.

<sup>13</sup> Vgl.: Höffe, O. (2015b).

<sup>14</sup> Vgl.: Koller, P. (2000), S. 123f.

<sup>15</sup> Vgl.: Ebert, T (2015), 15ff.

ten Freiheitsbegriff. Er geht davon aus, dass Freiheit ein intrinsischer Wert eines jeden Individuums ist und unterscheidet dabei zwischen der passiven (fernbleiben von Hindernissen) und der aktiven Freiheit (Selbstverwirklichung nach eigenen Wünschen). Soziale Gerechtigkeit ist demnach in Gesellschaften stärker ausgeprägt, in denen mehr Menschen ihre Freiheit und damit auch ihre Verwirklichungschancen ausleben können.<sup>16</sup>

#### 1.1.4 Ökonomische Gerechtigkeit

Die Forschung hinsichtlich Gerechtigkeit in der Ökonomie hat sich in den letzten Jahren sukzessive erweitert. Grund hierfür ist, dass viele bisherige rein ökonomische Ansätze nicht ausreichend waren, um gerechtes Verhalten hinreichend zu erklären. So wird gerechtes Verhalten in der Realität auch dann beobachtet, wenn aus ihm kein Nutzen oder sogar ein ökonomischer Nachteil entsteht. Dies widerspricht allen bisherigen logischen Ansätzen der Ökonomie. Lange Zeit wurde der Mensch demnach als reiner Homo oeconomicus beschrieben, der jederzeit weiß, welchen Bedarf er hat, über alle notwendigen Informationen verfügt und einzig und allein das Ziel verfolgt, das für ihn wirtschaftliche Maximum zu erreichen.<sup>17</sup> So hat auch Adam Smith (1759) die Gerechtigkeit aus nahezu all seinen ökonomischen Theorien gestrichen und sich lediglich auf die rationale Tauschgerechtigkeit beschränkt. Andere Aspekte von Gerechtigkeit, die eher den Tugenden zuzuschreiben sind, „verbannte“ er aus dem Bereich der Ökonomik in die Ästhetik.<sup>18</sup> Und auch andere Ökonomen wie der bereits erwähnte Friedrich August von Hayek setzen sich zwar intensiv mit dem Gedanken der Gerechtigkeit auseinander, kommen letztendlich aber zu dem Schluss, dass diese in einem sich selbst regulierenden Markt allein entsteht und nicht von außen beeinflusst werden sollte.<sup>19</sup>

Aufgrund dieser Erklärungsdefizite lange vorherrschender ökonomischer Theorien wurden verschiedene Entwicklungen vorgenommen, die bestimmte Verhaltensmuster näher an der Realität erklären können und gleichzeitig nicht den Fokus auf ökonomische Aspekte verlieren.

Die Plurale Ökonomik öffnet sich in ihren Erklärungsansätzen anderen Wissenschaften gegenüber wie der Psychologie, den Neuro- und den Sozialwissenschaften, um das festgefahrene Bild des Homo oeconomicus zu erweitern und andere Perspektiven auf Erklärungen menschlichen Verhaltens zuzulassen.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl.: Sen, A. (2010b).

<sup>17</sup> Vgl.: Wiek, U. (2018), S. 21ff.

<sup>18</sup> Vgl.: Nutzinger, H.G./Hecker, C. (2008), S. 549f.

<sup>19</sup> Vgl.: Merkel, W. (2001), S. 137f.

<sup>20</sup> Vgl.: Wiek, U. (2018), S. 23f.



Eine andere wichtige Erweiterung klassischer ökonomischer Theorien ist die durch empirische Forschung gestützte Verhaltensökonomik. Durch sie wird menschliches Verhalten insbesondere in Entscheidungssituationen mit wirtschaftlichem Setting erklärt. Ein zentraler Bestandteil ist dabei die Spieltheorie, die den Ausgangspunkt für viele Experimente darstellt, deren Ergebnisse dann interdisziplinär im Sinne der Pluralen Ökonomik interpretiert werden.<sup>21</sup> In den meisten dieser Experimente geht es um Entscheidungs- und Auszahlungsregelungen, bei denen in der Regel echtes Geld verloren oder gewonnen werden kann. Durch diese unmittelbaren monetären Auswirkungen kann das Verhalten wesentlich näher an der Realität beobachtet werden, als mit Spiel- oder lediglich in der Theorie existierendem Geld. Einige Beispiele für solche Experimente sind *das Gefangenendilemma*, *das Ultimatumspiel* oder *das Diktatorspiel*. Die Ergebnisse dieser Experimente sind meist konstant und lassen sich nicht allein mit Hilfe des Homo oeconomicus erklären. Altruistisches und faires Verhalten wird häufig beobachtet, auch wenn dies den Teilnehmenden schadet. Gerade im Diktatorspiel kann allerdings beobachtet werden, dass sich die Teilnehmenden unfairen verhalten, je schlechter sie sich kennen.<sup>22</sup>

## 1.2 Fairness in sozialen Beziehungen

Nachdem der theoretische Hintergrund von Gerechtigkeit erläutert wurde, werden im Folgenden soziale Beziehungen zwischen Individuen oder Individuen und Organisationen genauer betrachtet werden. Dabei wird die Frage geklärt, welche Formen von Beziehungen vorherrschen können und welche Formen der Gerechtigkeit in diesen von Bedeutung sind. Darüber hinaus wird erörtert, welche Folgen unfaires Verhalten auf der Mikroebene mit sich bringt.

Eine genaue Abgrenzung zwischen Fairness und Gerechtigkeit ist schwer zu treffen. Zwar gibt es in der Philosophie einige unterschiedliche Auffassungen zu beiden Begriffen, zumeist werden sie jedoch synonym verwendet.<sup>23</sup> John Rawls beschreibt in seiner Theorie „Gerechtigkeit als Fairness“ dass Gerechtigkeit die Grundverhältnisse einer fairen Beziehung zwischen Individuen darstellt.<sup>24</sup> Andere Positionen beschreiben Gerechtigkeit als Zustand, der auch durch Rechte gesichert ist und Fairness eher als Abmachung in Beziehungen.<sup>25</sup> Im Folgenden wird daher meist der Begriff Fairness verwendet, da hauptsächlich direkte Beziehungen anstatt politische Konstrukte beschrieben werden.

---

<sup>21</sup> Vgl.: Ebert, T (2015).

<sup>22</sup> Vgl.: Wiek, U. (2018), S. 26.

<sup>23</sup> Vgl.: Raeder, S./Grote, G. (2004), S. 141ff.

<sup>24</sup> Vgl.: Sen, A. (2010a), S. 80ff.

<sup>25</sup> Vgl.: Burke, T. P. (2015), S. 4.

Es gibt in der Forschung keine eindeutige und allgemeingültige Definition von Fairness. Annäherungsweise können allerdings Erkenntnisse über Beziehungen zu Rate gezogen werden, um den Begriff der Fairness genauer zu beleuchten.<sup>26</sup> Soziale Beziehungen basieren hauptsächlich auf Reziprozität, also dem Prinzip der gegenseitigen Wechselwirkung. Da dieses Prinzip in allen sozialen Beziehungen als große Konstante betrachtet werden kann, ist eine Verletzung dieses Prinzips besonders schwerwiegend für die Beziehung zweier oder mehrerer Individuen. Wer sich durch unfaires Verhalten einen nicht legitimen Vorteil aus einer Beziehung erschleicht, der bricht einen unausgesprochenen Vertrag, der für sämtliche Beziehungen von essentieller Bedeutung ist, seien es private Partner- und Freundschaften, Vertragspartnerschaften, oder Wettbewerbspartnerschaften zwischen vielen Parteien.<sup>27</sup>

Bei den Formen von Fairness unterscheidet die Forschung zu psychologischen Verträgen zwischen distributiver, prozeduraler, interaktionaler und informationaler Fairness.

*Distributive Fairness* beschreibt dabei die Reziprozität der Verpflichtungen und Leistungen eines Vertrages als Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit, z.B. in einem Unternehmen. Die ausgetauschten „Güter“ müssen im sozialen Austausch als gleichwertig erachtet werden.<sup>28</sup>

*Prozedurale Fairness* bezieht sich auf Partizipation bei Entscheidungsprozessen. Hierbei sind klare Regeln unerlässlich. Diese Regeln gelten insbesondere bei der Mitsprache bei Entscheidungsprozessen und der Möglichkeit der Anpassung von getroffenen Entscheidungen. Die Entscheidungsfindung ist dabei stets objektiv und informationsbasiert.<sup>29</sup>

*Informationale Fairness* umfasst die Quantität und Qualität von Informationen die über bestimmte Vorgehen angegeben werden. Sie ist besonders in unsicheren Prozessen wichtig. So kann eine frühe und genau informationale Fairness die negativen Gefühle hinsichtlich einer problematischen Entscheidung mindern.<sup>30</sup>

Die *interaktionale Fairness* beschäftigt sich mit dem unmittelbaren Umgang während eines Entscheidungsprozesses. Dieser muss zwischen Personen, die sich in der Entscheidungsfindung befinden, jederzeit respektvoll, aufrichtig und in der Behandlung korrekt verlaufen. Zudem müssen die getroffenen Entscheidungen angemessen begründet werden.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl.: Wiek, U. (2018), S. 10.

<sup>27</sup> Vgl.: Martin, A. (2004), S. 16.

<sup>28</sup> Vgl.: Streicher, B./Frey, D. (2012), S. 333f.

<sup>29</sup> Vgl.: Wiek, U. (2018), S. 16.

<sup>30</sup> Vgl.: Streicher, B./Frey, D. (2012), S. 335f.

<sup>31</sup> Vgl.: Raeder, S./Grote, G. (2004), S. 146f.

Eine weitere zentrale Theorie für die Erklärung von Verhältnisgerechtigkeit in sozialen Beziehungen ist die Equity-Theorie nach John Stacy Adams (1965). Sie zielt darauf ab, Gerechtigkeit vor allem über Vergleiche zu bestimmen, indem der Output für den geleisteten Input in einen sozialen Kontext gesetzt wird. So kann beispielsweise ein hohes Gehalt für Arbeitsleistung immer noch als ungerecht wahrgenommen werden, wenn dieses im Vergleich mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen geringer ist. Da diese Theorie eher dem Prinzip der Rationalität zuzuordnen ist, fällt sie in den Bereich der ökonomischen Gerechtigkeit, die den Homo oeconomicus als Menschenbild verwendet und andere Faktoren außer Acht lässt.<sup>32</sup>

### **1.3 Konsequenzen unfairen Handelns**

Die Verletzung des Prinzips der Reziprozität durch unfaires Verhalten führt flächendeckend in allen Ländern und Kulturen zu negativen Emotionen der- oder demjenigen gegenüber, die bzw. der sie begeht. Dies wird durch viele Studien gestützt, lediglich bei der Intensität der negativen Emotionen gibt es teilweise individuelle und kulturelle Unterschiede.<sup>33</sup>

Die Folgen von nicht beachteten Fairnesskriterien in einer Organisation führen zu großen Belastungen der Mitarbeitenden. Daher ist Fairness von hoher Relevanz beim Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Rigotti (2010) definiert den Stellenwert von Fairness über drei zentrale theoretische Modelle:<sup>34</sup>

#### *1. Instrumentalitätsannahme*

Der bestmögliche individuelle Gewinn ist langfristig nur über Kooperationen zu erzielen. Damit die Interessen der jeweiligen Partner dabei gleichermaßen durchgesetzt werden können ohne dass der soziale Austauschprozess aufgelöst wird, ist es zwingend notwendig, dass beide Partner fair miteinander agieren.

#### *2. Relationaler Ansatz*

Als Grundbaustein für kooperatives Handeln ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Mitglieder in der Lage sind, positive soziale Identität zu erlangen. Ein hoher Grad an Fairness im Umgang miteinander sorgt somit dafür, dass sich Mitglieder respektiert fühlen und Kooperationen besser gelingen.

---

<sup>32</sup> Vgl.: Stacy Adams, J. (1965), S.267ff.

<sup>33</sup> Vgl.: Martin, A. (2004).

<sup>34</sup> Vgl.: Rigotti, T. (2010), S. 212f.

### 3. Deontologischer Ansatz

Dieser Ansatz sieht Fairness als grundlegenden moralischen Standard der Gesellschaft an. Fairness ist überall gültig und steht über konstruierten ökonomischen oder sozial-kognitiven Prozessen. Wer sich nicht an die übergeordnete Regel der Fairness hält, gefährdet die Erfüllung individueller Bedürfnisse, wird gesellschaftlich geächtet und gegebenenfalls sanktioniert.

Fairness und Gerechtigkeit sind stark mit Emotionen verknüpft und können starke Freude oder großen Ärger erzeugen.<sup>35</sup> Das Erleben von unfairem Verhalten führt dazu, dass die als unfair empfundene Situation im Kopf ständig neu durchgespielt wird, wodurch negative Emotionen immer wieder erneut durchlebt und intensiviert werden. Dieses stetige Durchleben negativer Emotionen kann zu Schlafstörungen, erheblichem Leistungsabfall oder im schlimmsten Fall zu Depressionen führen.

Doch nicht nur die Benachteiligung durch Unfairness kann zu negativen Gefühlen führen. Personen, die selbst von ungerechten Handlungen profitieren und sich dessen bewusst sind, werden nicht selten von Schuldgefühlen geplagt. In solchen Fällen kann also selbst der erzielte Vorteil nicht vor negativen Gefühlen schützen, die durch eine unfaire Situation zustande gekommen sind.<sup>36</sup>

## 2. Fairness in der Arbeitswelt

### 2.1 Allgemeines und verschiedene Konzepte zur Förderung von Fairness

Im Folgenden wird der Stellenwert von Fairness in der Arbeitswelt dargestellt. Es wird aufgezeigt, welche Kriterien einen fairen Arbeitgeber ausmachen und welche konkreten Auswirkungen faires oder unfaires Verhalten auf die Mitarbeitenden hat. Zudem werden Richtlinien zur Rolle und Gestaltung von Fairness aufgezeigt und wichtige Konzepte der Gestaltung der fairen Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur genauer betrachtet. Bei der Suche nach Fairness in Zusammenhang mit der Arbeitswelt geraten immer wieder die Punkte *Führung, Mitarbeitergewinnung und -bindung* sowie *Lohn* in den Fokus. Diese Aspekte werden in der Literatur intensiv behandelt, da gerade hierbei Fairness große Auswirkungen - sowohl positiv als auch negativ - haben kann. So können beispielweise faire Führung oder die Darstellung eines fairen

---

<sup>35</sup> Vgl.: Weiss, H. M./Suckow, K./Cropanzano, R. (1999), S. 786–794.

<sup>36</sup> Vgl.: Martin, A. (2004).

Unternehmens für Außenstehende zu starken positiven Effekten auf das Unternehmen und die Mitarbeitenden führen. Ebenso kann eine als ungerecht wahrgenommene Gehaltsstruktur großen Neid auslösen und die Einstellung der Mitarbeitenden erheblich negativ beeinflussen. Aufgrund dieser hohen Zusammenhänge werden im Folgenden die genannten Bereiche genauer beleuchtet.

### 2.1.1 Der „Great-Place-to-Work-Ansatz“ und faire Arbeitgeberstrukturen

Der Begriff der Fairness im Kontext der Arbeitswelt umfasst diverse Attribute, die ein Unternehmen aufweisen sollte, um als fair zu gelten. Der „Great-Place-to-Work-Ansatz“ legt als zentrales Kriterium für die Bewertung von Fairness die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden fest. Jede und jeder Mitarbeitende gilt als vollwertiges Mitglied des Unternehmens mit denselben Chancen auf Anerkennung wie jede/r andere. Ein weiterer Punkt ist die Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in Form von Sonderleistungen und Vergütungsprogrammen. Dies kann von kleineren Beteiligungsmodellen wie umsatzabhängigen Bonuszahlungen bis hin zu Mit-Unternehmer- bzw. Partnerschaft reichen. Beim Thema Beförderung ist neutral und ausschließlich nach objektiven Gesichtspunkten zu bewerten. Ein fairer Arbeitgeber sollte seinen Arbeitnehmenden ein klar definiertes Beschwerdeverfahren zur Verfügung stellen, über das jederzeit positives wie negatives Feedback abgegeben werden kann. Diskriminierungen jeglicher Art müssen dabei unbedingt vermieden werden. Darüber hinaus soll ein Diversity-orientierter Ansatz die Vielfalt der Mitarbeitenden bestärken und mit durch die Mitarbeitenden selbst getragenen Informations-, Trainings- und Netzwerkangeboten gefördert werden. Der Punkt Diversity stellt auch einen wichtigen Baustein für einen guten Arbeitsstandard dar und erhöht erheblich die Arbeitgeberattraktivität. Weitere Bereiche der Fairness, die sich nicht auf den direkten Umgang mit den Mitarbeitenden beziehen, wie faires Verhalten im Markt und ein fairer Umgang mit der Umwelt führen zusätzlich zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen.<sup>37</sup>

### 2.1.2 Vorgegebene Normen und Richtlinien in Zusammenhang mit Fairness

Bei Betrachtung von Normen und Richtlinien für Unternehmen fällt ebenfalls auf, dass Fairness von hoher Relevanz ist. Eine Richtlinie in der Ausrichtung der Arbeitsorganisation bildet die Norm SA8000, die die Mindestanforderungen an Sozial- und Arbeitsstandards definiert. Dieser ist jedoch wenig konkret bezüglich Maßnahmen und beginnt eher bei basalen Aspekten der Arbeitsbedingungen. Neben wesentlichen Punkten zu Menschenrechten (*Keine Zwangsarbeit*,

---

<sup>37</sup> Vgl.: Hauser, F. (2009), S. 98f.

keine physischen oder psychischen Bestrafungen) wird auch der Punkt *Fairness, Antidiskriminierung und Diversity* gelistet.<sup>38</sup> In der Personalpolitik spielt der Faktor Fairness folglich eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit der Thematik der Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding. Hierzu wurden nach Buckesfeld (2012) zentrale Gestaltungsfelder in Arbeitsorganisationen identifiziert, die es in Zusammenhang mit Fairness und Arbeitgeberattraktivität zu berücksichtigen gilt. Diese beziehen sich im Gegensatz zur SA8000 auf konkrete Handlungsfelder der Personalarbeit. Hierzu gehören Aspekte wie *Gehalts- und Arbeitsflexibilität, Gleichstellung, Mitbestimmung, Wissensmanagement* oder auch *Weiterbildung*. Darüber hinaus wird geraten, dass die Unternehmensleitung und die Personalabteilung gemeinsame Werte für die Führungskultur festlegen und diese anhand von Fairness ausrichten.<sup>39</sup> Noch konkretere Maßnahmen schlägt die DIN 33430 vor. Sie legt hauptsächlich für die Personalauswahl verschiedene Fairnesskriterien fest, die sie in die Kategorien *Statistische Fairness, Biografische Fairness, Anforderungsbezogene Fairness, Prozedurale Fairness und Gesellschaftliche Fairness* unterteilt. In den einzelnen Kategorien sind demnach Regeln festgelegt, wie *die Unabhängigkeit der Berufe der Eltern bei der Bewertung von Bewerbern, die Beschränkung auf berufsbezogene Merkmale, Transparenz* oder *das Leistungsprinzip*.<sup>40</sup>

Als Richtwert für Fairness kann auch auf die sogenannte Corporate Social Responsibility (CSR) zurückgegriffen werden.<sup>41</sup> *Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken* sind neben Faktoren wie *Einbindung der Entwicklung der Gemeinschaft, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt* und *Konsumentenangelegenheiten* ein Kernthema der CSR, gemäß des ISO 26000 Leitfadens zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.<sup>42</sup>

### 2.1.3 Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) und die Auswirkungen von Fairness auf Arbeitnehmende

Dass bei der Bewertung der CSR auch Fairness eine große Rolle spielt zeigt sich in den positiven Effekten von CSR, die nahezu identisch mit den positiven Effekten von Fairness sind. Eine hohe CSR wirkt sich positiv auf die Arbeitgeberattraktivität aus und führt zu höheren Bewerberzahlen und einer stärkeren Bindung der bestehenden Belegschaft an das Unternehmen. Zudem wird die Arbeitsmotivation gesteigert, Kündigungsabsichten und Krankheitstage werden

---

<sup>38</sup> Vgl.: Social Accountability International (2018).

<sup>39</sup> Vgl.: Buckesfeld, Y. (2012), S. 47.

<sup>40</sup> Vgl.: Rigotti, T. (2010), S. 216.

<sup>41</sup> Vgl.: Bustamante, S./Pelzeter, A./Ehlscheidt, R. (2018), S. 5ff.

<sup>42</sup> Vgl.: BMAS (2011).

reduziert. Darüber hinaus bestätigt die Forschung, dass Fairness als Teil der CSR ein Grundbedürfnis eines jeden Individuums darstellt. Alles, was dieses Grundbedürfnis befriedigt, wird positiv besetzt.<sup>43</sup>

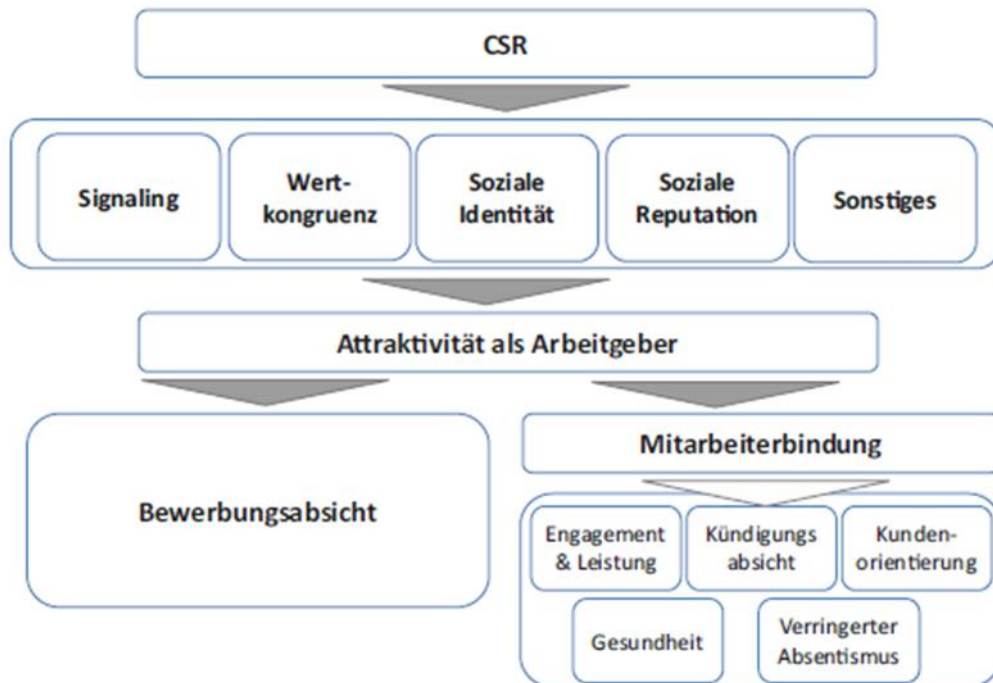


Abb. 1: Wirkungen von CSR auf Mitarbeiterbindung und Bewerber

Die CSR und damit auch der Faktor Fairness trägt neben leistungsfördernden und bindenden Effekten auch zur Steigerung des Selbstwertgefühls der Mitarbeitenden bei. Laut der „Social Identity Theorie“ besitzen Menschen ein starkes Bedürfnis, ihr Selbstwertgefühl durch die Mitgliedschaft in einer Gruppe, die positive Werte vertritt, zu steigern.<sup>44</sup> Dies kann Personengruppen im direkten Umfeld, Organisationen wie Unternehmen oder Vereine oder auch ganze Nationen betreffen. Strahlt ein Unternehmen positive Werte wie Fairness aus, so kann dies das psychologische Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden erheblich steigern und zu einer erhöhten Identifikationsbereitschaft mit dem Unternehmen führen. Teil einer Gruppe zu sein, die positive Werte ausstrahlt ist zudem förderlich für die soziale Reputation eines Individuums. Die Anerkennung des Unternehmens für fairen Umgang mit den Mitarbeitenden wird somit auf Personen, die für das betreffende Unternehmen arbeiten, projiziert, wodurch das soziale Ansehen

<sup>43</sup> Vgl.: Rupp, D. E./Ganapathi, J./Aguilera, R. V./Williams, C. A. (2006), S. 537–543.

<sup>44</sup> Vgl.: Tajfel, H./Turner, J. C. (1986), S. 7–24.

steigt. Auch dies führt wiederum zu einer großen Identifikationsbereitschaft mit dem Unternehmen.<sup>45</sup>

Zusätzlich zeigen Metaanalysen der Fairnessforschung unmittelbare Auswirkungen unfairen Verhaltens auf die Arbeitszufriedenheit, das Verantwortungsbewusstsein bezüglich des Arbeitgebers, die Leistungsbereitschaft, die tatsächlichen Leistung, deviantes Verhalten wie z.B. Diebstahl am Arbeitsplatz oder der Kündigungsabsicht.<sup>46</sup> Bei Betrachtung von Gesundheitsaspekten lässt sich feststellen, dass erhöhter Blutdruck, Herz-Kreislauf-Erkrankungen sowie psychische Verhaltensstörungen mit mangelnder Fairness korrelieren. All diese direkten Folgen führen aus Arbeitgebersicht langfristig zu einem erhöhten Absentismus der Mitarbeitenden.<sup>47</sup>

Wenn ein Arbeitsverhältnis als besonders oberflächlich wahrgenommen wird, ist der Zusammenhang zwischen Fairness und Zufriedenheit geringer als bei Arbeitsverhältnissen, die intensiver und enger sind. Bei letzterem gilt der Zustand der vorhandenen Fairness als großer Faktor für die stärkere Bindung des oder der Arbeitnehmenden an den Arbeitgeber und wird als zentral für das positive Verhältnis beschrieben. Ein Verstoß gegen diese Selbstverständlichkeit führt demnach aufgrund der größeren Fallhöhe zu einer stärkeren Unzufriedenheit und damit einhergehend einem größeren Leistungsabfall.<sup>48</sup>

## **2.2 Fairness und Führung**

Erfolgreiche Unternehmen müssen sich in Zeiten des Fachkräftemangels durch Leistungen, die sie ihren Mitarbeitenden anbieten können von ihren Konkurrenten im Markt absetzen. Diese vorteilhaften Leistungen können vielfältig sein, beispielsweise in Form einer guten technischen Ausstattung oder durch attraktive Arbeitszeitgestaltung. Dabei ist es jedoch entscheidend, bei den Mitarbeitenden eine intrinsische Motivation zu schaffen. Eine fair ausgerichtete Führung ist hierfür besonders gut geeignet, da sie nicht nur zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen führt, sondern gleichzeitig auch eine intrinsische Motivation weckt.<sup>49</sup> Die Mitarbeitenden haben zwar keinen unmittelbaren Nutzen einer fairen Führung, allerdings ist der langfristige Effekt mit einem starken Gefühl der Loyalität der Führungsperson gegenüber deutlich beständiger. Partnerschaftliche Führung im Sinne eines Kooperationsgedankens ist für diese

---

<sup>45</sup> Vgl.: Bustamante, S./Pelzeter, A./Ehlscheidt, R. (2018), S. 11f.

<sup>46</sup> Vgl.: Streicher, B. et. al. (2012), S.341f.

<sup>47</sup> Vgl.: Rigotti, T. (2010), S. 214.

<sup>48</sup> Vgl.: Martin, A. (2004), S. 16.

<sup>49</sup> Vgl.: Streicher, B./Frey, D. (2012), S. 332f.



Ziele besonders förderlich. Gleichzeitig führt eine faire Art der Führung auch dazu, dass Mitarbeitende eher bereit sind, für sie unangenehme Entscheidungen zu akzeptieren.<sup>50</sup> Dabei spielt die Einhaltung der im vorherigen Kapitel genannten vier Aspekte der Fairness (distributive, prozedurale, informationale und interaktionale Fairness) eine entscheidende Rolle, wobei insbesondere die informationale Fairness das Vertrauen zur Führung mitbestimmt und zu einer höheren Akzeptanz negativer Entscheidungen führt.<sup>51</sup>

### **2.3 Fairness und Bewerbendenabsicht**

Die einzelnen Bausteine der CSR korrelieren für Bewerbende miteinander. So deutet ein hoher gesellschaftlicher Einsatz, beispielsweise für die Umwelt oder andere wohltätige Zwecke, für externe Bewerbende darauf hin, dass auch intern ein hohes Verantwortungsbewusstsein und ein fairer Umgang mit den Mitarbeitenden herrschen. Dies wird von Außenstehenden daher gerne als Indikator für einen attraktiven Arbeitgeber genutzt, da sie ansonsten zu wenige Möglichkeiten besitzen, einen Überblick über die Arbeitsstrukturen und die Fairness eines Arbeitgebers zu bekommen.<sup>52</sup>

In Zeiten des Fachkräftemangels ist es für Unternehmen immer entscheidender, sich von Mitbewerbern um Arbeitssuchende auf dem Markt abzuheben. Dies kann durch Außendarstellung und geeignete Kommunikationswege teilweise gelingen, einen tatsächlichen Einblick über Arbeitsumfeld und -bedingungen zu erhalten, ist für Bewerbende ohne dezidierte interne Kenntnisse des Unternehmens jedoch nicht möglich. Daher legen Bewerbende besonderen Wert auf die Vermittlung der Fairness nach außen, da dies am ehesten einen Schluss über Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit Mitarbeitenden zulässt. Kurz gesagt: je fairer sich ein Unternehmen nach außen präsentiert, desto eher nehmen Bewerbende an, dass diese Werte auch nach innen gelebt werden. Dies trifft zusätzlich auf die meisten Werte zu, die mit den persönlichen Wertevorstellungen der Bewerbenden übereinstimmen. Da Fairness jedoch bei nahezu jedem Individuum einen hohen Stellenwert besitzt, ist dieses Attribut besonders relevant für die Akquise von zahlreichen Bewerbenden.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl.: Wiek, U. (2018), S. 341ff.

<sup>51</sup> Vgl.: Streicher, B./Frey, D. (2012), S. 335f.

<sup>52</sup> Vgl.: Bustamante, S./Pelzeter, A./Ehlscheidt, R. (2018), S. 7f.

<sup>53</sup> Vgl.: Bustamante, S./Pelzeter, A./Ehlscheidt, R. (2018), S. 14ff.

## 2.4 Fairness und Mitarbeiterbindung

Neben dem Abheben von Mitbewerbenden bei Neueinstellungen ist die Mitarbeiterbindung in Zeiten des Fachkräftemangels ebenfalls von zentraler Bedeutung. Im Grunde geht es darum, eine hohe Fluktuation zu vermeiden, da diese dafür sorgt, dass Netzwerkkapital und wichtiges Experten- und Erfahrungswissen verloren gehen. Eine starke Bindung der bestehenden Mitarbeitenden kann dies verhindern. Hierfür gilt es, zwischen unterschiedlichen Arten der Bindung zu unterscheiden:<sup>54</sup>

### *Normative Bindung*

Diese Form der Bindung wird als soll-basierte Bindung beschrieben. Dabei besteht seitens der oder des Arbeitnehmenden eine moralisch gesteuerte Bindung dem Arbeitgeber gegenüber, die zu Treue und Loyalität verpflichtet. Die Ursache dieses Pflichtgefühls liegt in Investitionen, die der Arbeitgeber im Laufe des Beschäftigungsverhältnisses getätigt hat. Hieraus entsteht ein Gefühl des „in der Schuld stehen“. Diese Investitionen sind nicht selten das Ergebnis von Maßnahmen zu mitarbeiterbezogener Verantwortung, unter die auch der Bereich der Fairness fällt. Eine höhere Fairness führt demnach zu höheren Mitarbeiterinvestitionen und somit zu einer stärkeren normativen Bindung.<sup>55</sup>

### *Kalkulatorische Bindung*

Die kalkulatorische Bindung wird auch abwägende oder fortsetzungsbezogene Bindung genannt. Sie stützt sich auf das Abwägen der Vor- und Nachteile des Arbeitnehmenden bezüglich eines Arbeitgeberwechsels. Hierbei gibt es einerseits Faktoren, die messbar bewertet werden können wie Arbeitszeiten oder das Gehalt. Andererseits sind aber auch weniger berechenbare Merkmale wie das Betriebsklima oder der faire Umgang mit den Mitarbeitenden relevant. Eine hohe bestehende Fairness beim aktuellen Arbeitgeber ist daher ein großer Vorteil, der nicht leicht aufs Spiel gesetzt wird, da bei einem Wechsel zu einem Arbeitgeber, der sich als weniger fair herausstellt nicht nur das eigene Wohlbefinden, sondern auch die soziale Reputation gefährdet ist.<sup>56</sup>

### *Affektive Bindung*

---

<sup>54</sup> Vgl.: Meyer, J. P./Allen, N. J. (1997).

<sup>55</sup> Vgl.: Bustamante, S./Pelzeter, A./Ehlscheidt, R. (2018), S. 13f.

<sup>56</sup> Vgl.: Meyer, J. P./Allen, N. J. (1997).

Affektive oder auch emotionale Bindungen fußen hauptsächlich auf den Gefühlen der Mitarbeitenden. Diese fühlen sich bei hoher affektiver Bindung emotional stark mit ihrem Arbeitgeber verbunden, wodurch dieser einen hohen persönlichen Stellenwert einnimmt. Das Leben von positiven Werten führt dazu, dass Mitarbeitende sich mit den positiven Werten identifizieren und damit auch mit dem Arbeitgeber, der diese lebt. Durch diese Identifikation wird das Unternehmen zu einem wichtigen Teil des Selbstkonzeptes und trägt erheblich zur Aufwertung des Selbstwertgefühles bei. Da Mitarbeitende dieses Gefühl nicht verlieren möchten, ist eine möglichst lange Bindung an den Arbeitgeber, der dieses Gefühl auslöst, gewünscht. Da Fairness – wie bereits beschrieben – bei allen Individuen einen hohen Stellenwert einnimmt, folgt aus fairem Verhalten eines Unternehmens eine hohe Übereinstimmung mit den eigenen Wertevorstellungen und folglich eine hohe Identifikation. Damit ist Fairness ein wirkungsvolles Instrument zum Erzeugen einer hohen affektiven Bindung.<sup>57</sup>

## 2.5 Fairness und Lohn

Lohnleichheit ist nicht gleichbedeutend mit Lohngerechtigkeit. Daher steht eine Lohnleichheit nicht im Sinne der Fairness und führt auch nicht zu einer damit verbundenen Steigerung der Arbeitsleistung und -motivation. Es ist vielmehr die individuelle Beurteilung der Arbeitsleistung, die zu einer größer wahrgenommenen Fairness und höheren Motivation führt.<sup>58</sup> Leistungsgebundener Lohn und Sonderzahlungen werden daher als besonders fair wahrgenommen. Neben dem leistungsbezogenen Aufbau des Vergütungssystems ist auch der Leistungsvergleich mit Kolleginnen und Kollegen bei der Bewertung der Fairness des Arbeitgebers zu beachten. Daher empfehlen sich transparente leistungsgebundene Sonderzahlungen, die mit einem fest eingeplanten Fixgehalt kombiniert werden. Durch klare objektive Faktoren, die zu Sonderzahlungen führen, kann die Vergleichbarkeit mit Kolleginnen und Kollegen ermöglicht werden. Gleichzeitig kann jede und jeder Mitarbeitende für sich einordnen, ob sie oder er anhand des Kriterienkataloges gerecht entlohnt wurde. Dies verhindert das Aufkommen negativer Gefühle wie Neid und Missgunst durch unfaires Verhalten aufgrund willkürlicher Bevorteilung von Kolleginnen und Kollegen und auch die Wertschätzung der eigenen Leistung seitens des Arbeitgebers kann besser nachvollzogen werden. Neidbedingte negative Gefühle sind ein erheblicher Auslöser für mangelnde Motivation und Loyalitätsverlust, sowohl den Kollegen, als auch

---

<sup>57</sup> Vgl.: Bustamante, S./Pelzeter, A./Ehlscheidt, R. (2018), S. 13f.

<sup>58</sup> Vgl.: Streicher, B. et. al. (2012), S.360ff.

dem Arbeitgeber gegenüber. Daher ist es von besonderer Bedeutung, für ein faires und transparentes Gehaltsgefüge im Unternehmen zu sorgen.<sup>59</sup>

Diese Beobachtung ist gerade im Kontext der Erkenntnisse aus Kapitel 1.1.3 zum Thema der sozialen Gerechtigkeit interessant. Auf die Mikroebene (bzw. Mesoebene) heruntergebrochen wird eine unbegründete Gleichverteilung des Lohns nicht als gerecht bzw. fair wahrgenommen. Dies steht im klaren Kontrast zu Vertretern der Gleichverteilung in Form von Sozialismus/Kommunismus auf der Makroebene und kann einerseits als Beweis dafür genommen werden, dass solche politischen Systeme in der Mehrheit als ungerecht wahrgenommen werden. Andererseits könnte argumentiert werden, dass sich die Mikro- (und Meso-) nicht so einfach mit der Makroebene vergleichen lässt und daher keine eindeutigen Schlüsse möglich sind.

### **3. Fazit: Fairnesskriterien in der Übersicht**

Im Folgenden werden die bisherigen zentralen Ergebnisse der Fairnesskriterien, die bei der Beurteilung eines fairen Arbeitgebers von Bedeutung sind, noch einmal in einer Übersicht zusammengefasst dargestellt:

- Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden
- Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens
- Neutrale und objektive Beurteilung bezüglich Beförderungen
- Möglichkeit, positives und negatives Feedback abgeben zu können
- Bestärkung der Vielfalt der Mitarbeitenden durch Diversity- bzw. Gleichstellungsansätze
- Faires Verhalten im Markt sowie in Bezug auf Umwelt und Gesellschaft
- Ausrichtung der Unternehmenswerte an Fairness-Kriterien
- Individuelle Beurteilung der Arbeitsleistung
- Leistungsgebundene Lohn- und Sonderzahlungen mit hoher Transparenz
- Investitionen in die Mitarbeitenden
- Übertragung von Verantwortung
- Positives Betriebsklima
- Verbindlichkeit der Zusagen

---

<sup>59</sup> Vgl.: Bustamante, S./Pelzeter, A./Ehlscheidt, R. (2018), S. 13f.

- Flache Hierarchien in der Führung mit kooperativem Ansatz

## Literaturverzeichnis

**Bratu C. (2016):** Das Differenzprinzip. In: Goppel, A./Mieth, C./Neuhäuser, C. (Hrsg.): Handbuch Gerechtigkeit. Stuttgart: J.B. Metzler.

**Buckesfeld, Y. (2012):** Employer Branding - Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU. Hamburg: Diplomica Verlag.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018).**

**Burke, T. P. (2015):** Der Begriff der Gerechtigkeit oder Gerechtigkeit gegen Sozialgerechtigkeit. Liberal Institute.

**Bustamante, S./Pelzeter, A./Ehlscheidt, R. (2018):** Bedeutung von CRS für die Arbeitgeber - Eine Fallstudien-gestützte Untersuchung. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Ebert, T (2015):** Soziale Gerechtigkeit. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

**Hauser, F. (2009):** Wahre Schönheit kommt von innen: Der Great Place to Work®-Ansatz. In: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding : Arbeitgeber positionieren und präsentieren. S. 97 – 103. Köln: Luchterhand.

**Hinsch, W. (1994):** Die Idee des politischen Liberalismus. Aufsätze 1978 - 1989. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Höffe, O. (2015a):** Gerechtigkeit. In: (Krell, C./Mörschel, T (Hrsg.): Werte und Politik. S. 37-50. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Höffe, O. (2015b):** Gerechtigkeit: Eine philosophische Einführung. 5. München: C.H.Beck.

**Höffe, O. (2006):** John Rawls - Eine Theorie der Gerechtigkeit. Akademie: Berlin.

**Koller, P. (2000):** Soziale Gerechtigkeit, Wirtschaftsordnung und Sozialstaat. In: Kersting, W. (Hrsg.): Politische Philosophie des Sozialstaats. Weilerswist.

**Martin, A. (2004):** Formen der Beschäftigung: Empirische Besonderheiten der sozialen Beziehung zum Arbeitgeber, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 23, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung: Lüneburg.

**Merkel, W. (2001):** Soziale Gerechtigkeit. In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 2. S. 135-157. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Meyer, J. P. /Allen, N. J. (1997):** Commitment in the workplace: Theory, research, and application (Advanced topics in organizational behavior). Thousand Oaks: Sage.

**Nutzinger, H.G./Hecker, C. (2008):** Gerechtigkeit in der Ökonomie — ein unlösbarer Widerspruch? In: Leviathan. Volume 36. S. 543 – 575.

**Raeder, S./Grote, G. (2004):** Fairness als Voraussetzung für die Tragfähigkeit psychologischer Verträge. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 14. S. 139-174. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

**Rawls, J. (1971):** Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Rigotti, T. (2010):** Fairness im Arbeitsleben. In: Windemuth D./Jung D./Petermann O. Praxishandbuch Psychische Belastungen im Beruf. S. 210 – 219. Universum Verlag: Wiesbaden.

**Rommerskirchen, J. (2019):** Das Gute und das Gerechte - Eine Einführung in die praktische Philosophie. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Rupp, D. E./Ganapathi, J./Aguilera, R. V./Williams, C. A. (2006):** Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. In: Journal of Organizational Behavior 27. S. 537–543. San Francisco: Wiley.

**Sen, A. (2010a):** Die Idee der Gerechtigkeit. München: C.H.Beck.

**Sen, A. (2010b):** Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. Hanser: München 2000.

**Social Accountability International (2018).**

**Stacy Adams, J. (1965):** Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2. S. 267–300. New York: Academic Press.

**Streicher, B./Frey, D. (2012):** Prinzipien der Fairness als Führungskultur der Zukunft. In: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Streicher, B./Jonas, E./Maier, G. W./Frey, D./Spießberger, A. (2012):** Procedural Fairness and Creativity. Does Voice Maintain People's Creative Vein Over Time? In: Creativity Research Journal, 24(4). S. 358 – 363.

**Tajfel, H./Turner, J. C. (1986):** The social identity theory of intergroup behaviour. In: Worchel, S./W. G. Austin, W. G. (Hrsg.): Psychology of intergroup relations. 2. Aufl. S. 7–24. Chicago: Nelson-Hall.

**Tschentscher, A. (2000):** Prozedurale Theorien der Gerechtigkeit Rationales Entscheiden, Diskursethik und prozedurales Recht. In: Alexy, R./Dreier, R. (Hrsg.): Studien zur Rechtsphilosophie und Rechtstheorie. Band 24. Baden Baden: Nomos.

**Walzer, M. (1983):** Spheres of Justice: a defense of pluralism and equality. New York: Basic Books.

**Weiss, H. M./Suckow, K./Cropanzano, R. (1999):** Effects of justice conditions on discrete emotions. In: Journal of Applied Psychology 84. S. 786–794.

**Wiek, U. (2018):** Fairness als Führungskompetenz Strategie und Leitfaden für Führungskräfte und Unternehmen der Zukunft. Springer Wiesbaden: Springer Gabler.