



**Es allen recht machen?
Geht nicht. Eine Führungskraft sollte das wissen.**

Grafik: teracreonte – stock.adobe.com

Gleichbehandlung von Mitarbeitern

100 Prozent Fairness gibt es nicht

Wer immer alle Menschen fair und gleichbehandeln will, macht etwas falsch. Denn man kann nicht „Ungleiche“ gleichbehandeln. Im Gegenteil: Einzelne Teammitglieder fühlen sich eher zu höheren Leistungen angespornt, wenn die Führungskraft sie entsprechend ihrer persönlichen Lebensmotive behandelt.

Immer noch werden auf vielen Veranstaltungen Heerscharen von Führungskräften darauf getrimmt, dass sie alle Mitarbeiter gleichbehandeln müssen und niemanden bevorzugen oder benachteiligen dürfen. Wer so zu führen versucht, bewegt sich tagtäglich auf einem Parkett roher Eier und wird früher oder später erkennen: „Jedem rechtgetan ist eine Kunst, die keiner kann!“ Versucht die Führungskraft dann noch, keinem Mitarbeiter „wehzutun“, ist sie letztendlich an dem Punkt angelangt: „Everybody's darling is everybody's depp!“

Rein moralisch, arbeitsrechtlich sowie im Sinne eines positiven Teamklimas betrachtet ist die Erfüllung der Forderung nach Fairness und Gleichbehandlung in der Führungspraxis grundsätzlich gerechtfertigt. Aber eine „absolute Erwartungsbefriedigung“ gibt es eben in der täglichen Realität nicht. Womit und woran sollte man diese denn auch messen?

Mitarbeiter, die respektvoll behandelt werden, entwickeln Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl. Dies wirkt sich gleichzeitig auf deren Behandlungsweise gegenüber anderen aus: Mit großer

Wahrscheinlichkeit gehen sie mit anderen Menschen ebenfalls respektvoll um (siehe Artikel in [R+WTextilservice](#)-Ausgabe 1/2019). Und sie halten sich voraussichtlich an vorgegebene Regeln.

Bewusste, gezielte Ungleichbehandlung

Betrachten wir hierzu eine der Grundaufgaben einer Führungskraft: Das angemessene und zeitnahe Loben eines Mitarbeiters für gute Leistungen. Lobt eine Führungskraft einen Mitarbeiter, der eher durch extrinsische Faktoren zu höheren Leistungen zu begeistern ist, öfter als einen intrinsisch hochmotivierten Mitarbeiter, so ist es wahrscheinlich, dass der Erstgenannte Bereitschaft zeigt, z.B. bei Sonderaufgaben mitzuarbeiten. Das ist Manipulation im positiven Sinne und für das Team wie auch das Unternehmen nützlich – und für den Gelobten keinesfalls schädlich. Was also ist falsch an einer bewussten und gezielten Ungleichbehandlung, sofern der intrinsisch motivierte Mitarbeiter bei der materiellen oder nichtmate-

riellen Belohnung nach Erledigung der Sonderaufgabe nicht übergangen bzw. benachteiligt wird?

Ende der 1990er-Jahre untersuchte der US-Psychologe Prof. Dr. Steven Reiss, was Menschen wirklich antreibt. Daraus entwickelte er 16 fundamentale Werte und Bedürfnisse, die für das Handeln und die Leistungsbereitschaft von Menschen verantwortlich sind (siehe Kasten rechts). Die von ihm ermittelten Lebensmotive stellen elementare Grundwerte und Sinnstifter für unser Leben dar und bestimmen unser Verhalten von innen heraus (intrinsisch). Unser Handeln ist danach ausgerichtet, diese Lebensmotive zu erfüllen, selbst wenn sie nur einem Selbstzweck dienen.

Jeder Mensch wird von den 16 Lebensmotiven beeinflusst. Trotzdem erlebt und gestaltet sie jeder nach seinem eigenen Empfinden und baut so seine individuelle Motivstruktur auf. Diese ist relativ fest, langfristig angelegt und nur langsam veränderbar. Eine Führungskraft sollte auf jeden Fall ihre eigenen stärksten und schwächsten Lebensmotive sowie idealerweise auch die ihrer

16 Lebensmotive nach Steven Reiss

- 1. Macht:** Einfluss, Erfolg, Führung und Leistung
- 2. Unabhängigkeit:** Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstgenügsamkeit
- 3. Neugier:** Wissen und Wahrheit
- 4. Anerkennung:** soziale Anerkennung, Zugehörigkeit
- 5. Ordnung:** Klarheit, Struktur, Stabilität, gute Organisation
- 6. Sparen und Sammeln:** Eigentum und Anhäufung materieller Güter
- 7. Ehre:** Loyalität, Moral und Prinzipien
- 8. Idealismus:** soziale Gerechtigkeit und Fairness
- 9. Beziehungen:** Freundschaft, Geselligkeit und Humor
- 10. Familie:** Familienleben und Erziehung eigener Kinder
- 11. Status:** Prestige, öffentliche Aufmerksamkeit, Titel, Reichtum
- 12. Rache und Kampf:** Konkurrenz, Wettbewerb, Vergeltung, Aggression
- 13. Eros:** Schönheit, Sexualität, Erotik und Ästhetik
- 14. Essen:** Nahrung, Freude am Essen oder Kochen
- 15. Körperliche Aktivität:** Bewegung, Fitness und Körpererfahrung
- 16. Emotionale Ruhe:** Entspannung, emotionale Sicherheit und Risikofreude

Wer bei seinen Mitarbeitern die stärksten und die schwächsten Motive herausfindet, kann diese passgenau motivieren und führen (z. B. möchte der „Familienmensch“ mehr Freizeit für seine Familie haben, ein Mitarbeiter, der nach Macht und Verantwortung strebt, eher durch die Übertragung von verantwortungsvollen Tätigkeiten, erweiterte Kompetenzen und Statussymbole). Das sorgt nicht nur für motivierte Mitarbeiter, sondern schafft auch automatisch ein angenehmes Arbeitsklima.

Mitarbeiter kennen. Denn dies lässt individuelles Verhalten am besten erklären und verstehen. Es schafft gleichzeitig für die Führungskraft die Möglichkeit, die „richtigen“ Anreize für die Veränderung des Leistungsverhaltens eines Mitarbeiters zu setzen.

Mit dem Wissen über die Motivstruktur eines Mitarbeiters kann eine Führungskraft also versuchen, das Verhalten eines Mitarbeiters in positivem Sinne für ihn selbst, für das Team und für das Unternehmen zu beeinflussen. Die Kunst besteht dann darin, einen Mitarbeiter bei bestimmten Situationen oder Aufgaben so zu „bevorzugen“, dass die anderen dies nicht als persönliche Benachteiligung oder sogar als Diskriminierung empfinden bzw. werten. Bei einer von den Mitarbeitern anerkannten, als Person respektierten und nach bestimmten Werten handelnden Führungskraft werden eine unterschiedliche Behandlung der Teammitglieder sowie eine punktuelle Ungleichbehandlung toleriert und akzeptiert werden. Weil die betroffenen Mitarbeiter wissen, dass dies letztendlich der positiven Entwicklung jedes Einzelnen sowie einem teamfördernden und betrieblichen Zweck dient.



SEBASTIAN HOLZMANN
Nationalmannschaft Ski Alpin
SC Oberstdorf

Bild: GEPA pictures

WIR FÖRDERN TALENTE.

Seit der Saison 2015/2016 ist Holzmann Medien Individualsponsor des Alpinrennläufers Sebastian Holzmann aus Oberstdorf. Sebastian fährt im deutschen Weltcup-Team in der Disziplin Slalom.

Aktuelle Renntermine finden Sie unter www.holzmann-medien.de/sebastianholzmann

Konflikte durch Ungleichbehandlung entstehen nur dann, wenn es für den Anlass dieser keinen nachvollziehbaren Grund und keine Transparenz im Handeln der Führungskraft gibt. So führt z.B. ein Loben und Belohnen nach dem „Gießkannenprinzip“ bei denjenigen, die besonders hohe und wertvolle Leistungen zur Zielerreichung beigetragen haben, zu Frustration und Demotivation. Wenn diese Mitarbeiter sehen, dass sie keine herausgehobene Position im Team einnehmen, werden sie ihre Leistung zurückschrauben, innerlich kündigen oder das Unternehmen sogar verlassen. Bei denjenigen wiederum, die unterdurchschnittliche Leistungen erbracht haben und dieselbe Belohnung wie die Teambesten erhalten, kommt das Lob gegebenenfalls gar nicht an bzw. verpufft nach kurzer Zeit.

Ungleichbehandlung vs. Diskriminierung

Seit dem Jahr 2006 gilt in Deutschland das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – das eigentlich den falschen Namen trägt. Denn das Gesetz setzt die Vorgaben der Europäischen Kommission zur Antidiskriminierung um (Diskriminierungsverbot wegen Herkunft, Geschlecht, Behinderung, Religion, Alter, sexueller Identität oder Weltanschauung) und dient dem Diskriminierungsschutz im arbeits- und zivilrechtlichen Umfeld – und nicht der „allgemeinen Gleichbehandlung“ aller Menschen und Mitarbeiter. Die Wahl des Namens verdankt das Gesetz dem im Vorfeld herrschenden politischen Umfeld, weil der Begriff „Antidiskriminierungsgesetz“ überstrapaziert wurde und im Arbeitgeberkreis Gegenwehr auslöste. Deshalb wurde aus dem Begriff „Antidiskriminierung“ im Jahr 2006 „allgemeine Gleichbehandlung“.

Und doch ist es sogar nach dem AGG erlaubt und teilweise gewünscht, Mitarbeiter und/oder Bewerber ungleich zu behandeln. Nämlich dann, wenn es darum geht, ein Ungleichgewicht zu beseitigen. Die populärsten Beispiele dafür: In Stellenanzeigen darf man darauf hinweisen, dass man für bestimmte Positionen bevorzugt Frauen oder behinderte



Mitarbeiter sind alle verschieden und haben verschiedene Lebensmotive.

Grafik: scusi – stock.adobe.com

Menschen einstellt, um gewisse betriebliche Ziele zu erfüllen (z.B. Erhöhung der Frauenquote, Erfüllung der gesetzlichen Beschäftigungsquote von behinderten Menschen).

Insbesondere in Unternehmen ist es aufgrund der hierarchischen Strukturen sehr wichtig, die Mitarbeiter gegen diskriminierende Maßnahmen zu schützen. Flankierend hierzu gibt es den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz sowie weitere spezialgesetzliche Regelungen, die Diskriminierung am Ar-

beitsplatz verhindern sollen. Wer mit aller Macht versucht, ungleiche Menschen bzw. Mitarbeiter gleichzubehandeln, begeht einen gravierenden Führungsfehler. Die Kunst der Führung eines Team besteht darin, die Lebensmotive der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und sein Führungshandeln so auszurichten, dass jeder Beteiligte – Mitarbeiter, Team, Unternehmen und letztlich auch die Führungskraft selbst – den größtmöglichen Nutzen daraus ziehen.

Wolfgang Zechmeister

Buchtipps Mehr Lebensqualität durch MeTime

Immer schneller, höher, weiter! Es wird immer mehr, um was man sich kümmern muss, alles muss noch schneller und effizienter erledigt werden. Die Digitalisierung treibt uns. Immer öfter ertappen wir uns dabei, auf Dinge nur noch zu reagieren – anstatt zu agieren. Doch: Das Gefühl, keine Zeit mehr zu haben, allen gerecht werden zu müssen und immer zu funktionieren, macht den Menschen krank! Erholung, Sport und Freizeit sollen die Wunden heilen.

Die Idee der MeTime-Philosophie ist, sich nicht von seinem Beruf erholen zu müssen, sondern nach Strategien und Lösungen zu suchen, um in allen Lebenslagen – auch im Beruf – MeTime zu haben. Denn: Alles, was hilft, die Batterien aufzutanken, macht fit und glücklich. MeTime – Zeit für mich! Lesen Sie im Buch „MeTime – eine Philosophie für mehr Lebensqualität“, wie ein Häkchen im Kästchen Ihr Universum verändern kann.

Beleuchtet wird in dem Ratgeber u.a. die Unternehmerrealität heute – inklusive Leistungsdruck, Leiterbildern und Überforderung. Auch auf das Thema Burn-out und dessen Prävention geht der Autor ein. Als Werkzeuge für das Selbstmanagement erläutert er drei Methoden: das Eisenhower-Prinzip, SMART und Alpen.

Der Autor Thomas Graber ist mit Leib und Seele erfolgreicher Unternehmer im Handwerk und gibt sein Wissen und seine Erfahrungen in Seminaren und Vorträgen weiter.

„MeTime – eine Philosophie für mehr Lebensqualität – Zeitmanagement | Stressbewältigung | Burn-out-Prävention“

Autor: Thomas Graber

1. Auflage 2017

84 Seiten, Softcover

ISBN 978-3-7783-1225-4

Preis: 17,90 Euro

Zu beziehen ist das Buch im Holzmann-Medienshop.



www.holzmann-medienshop.de