

db 65

2025#02

Praxistest: Hörgerätefunktionen der AirPods Pro 2

Helga Velroyen, selbst Hörgeräteträgerin, hat eine Woche lang AirPods als Hörgeräte getragen und getestet.

» SEITE 46

Fairness am Arbeitsplatz

Start der Serie über veränderte Bedingungen am Arbeitsmarkt und wie Hörakustikunternehmen sich darauf einstellen können, um Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu halten

» SEITE 10

Existenzgründung:

Wo fängt man eigentlich an? »

Die Familie Litmeier schildert ihren Weg in die Selbstständigkeit und beschreibt lebensnah den Gründungsprozess.

» SEITE 24

[Das Magazin für Hörprofis]



Das eigene Hörakustik-
Fachgeschäft
einmal anders!

PERSONAL & UNTERNEHMENSENTWICKLUNG [SERIE]

Was ist Fairness am Arbeitsplatz?

Diese Serie beschäftigt sich mit den veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt. Wie kann sich ein Arbeitgeber darauf einstellen, um Mitarbeiter für sich zu gewinnen und sie im Unternehmen zu halten? Qualifizierte Arbeitskräfte suchen sich ihren Arbeitgeber sorgfältig aus und stellen konkrete Bedingungen an ihren Arbeitsalltag. Wer es schafft, sich darauf einzustellen und bereit ist, seine eigenen Vorstellungen nicht nur zu überdenken, sondern diese Veränderung im Alltag lebt, wird auch in Zukunft ein erfolgreicher Arbeitgeber sein. In Zeiten von künstlicher Intelligenz und Globalisierung, Klimawandel und Krisenherden werden Menschlichkeit und Einfühlungsvermögen immer wichtiger.

Die Welt im
Wandel erfindet
Arbeitsbedingungen
neu



Das ist nicht fair: Jeder Mensch kennt diesen Satz, hat ihn wahrscheinlich selbst schon einmal gesagt oder gehört. Wer aber Menschen an sein Unternehmen binden möchte, sollte dafür sorgen, dass sie sich immer fair behandelt fühlen. Wer das Gefühl hat, dass der Kollege für die gleiche Arbeit mehr Geld bekommt, wird möglicherweise beim nächstbesten Angebot den Arbeitgeber wechseln. Wer das Gefühl hat, dass ein anderer immer die interessanten Aufträge bekommt, während man selbst täglich die gleichen Routinearbeiten erledigen muss, wird sich ggf. ebenfalls nach einem neuen Job umsehen. Dabei gehen die Anforderungen an ein faires Miteinander längst über solche Themen hinaus. Fragt man Menschen, was Fairness am Arbeitsplatz bedeutet, fällt vielen die Antwort schwer. Es scheint dafür keine klaren Regeln zu geben, es hat eher etwas mit einem Gefühl zu tun und liegt auch sehr im Auge des Betrachters. Was braucht es also, damit sich ein Arbeitnehmer fair behandelt fühlt und für das eigene Unternehmen gewinnbringend arbeitet?

Was kann man tun, wenn man auf diese Frage keine Antwort hat? Eine Möglichkeit wäre beispielsweise, zunächst im Internet zu recherchieren.

Google

Frage an Google: Was ist Fairness am Arbeitsplatz?

Antwort: „Gerade im Job sehnen sich die Menschen nach Fairness. Eine Unternehmenskultur, in der Fairness herrscht, gilt als Synonym für ein gesundes Betriebsklima und hohe Arbeitszufriedenheit. Die Atmosphäre ist geprägt von Wertschätzung, Anerkennung und Kollegialität.“

Stimmt, denkt man vielleicht im ersten Moment und gibt im nächsten Schritt weitere Fragen ein. Zum Beispiel: Wann herrscht ein gutes Betriebsklima? Was ist Wertschätzung am Arbeitsplatz?

Fazit: Eine wirkliche Hilfe scheint Google bei diesem Thema nicht zu sein.

Künstliche Intelligenz

Mit KI-Guru gibt es inzwischen auch eine Plattform, die Arbeitgebern und Vorgesetzten bei komplexen Mitarbeiterproblemen eine personalisierte Beratung bieten soll. Wir haben nochmal unser Glück versucht:

Frage an KI-Guru: Was ist Fairness am Arbeitsplatz?

Antwort der künstlichen Intelligenz: „Ein Mitarbeiter fühlt sich fair behandelt, wenn er klare Informationen über Unternehmensrichtlinien, Leistungen und Unterstützung erhält und seine Anfragen zeitnah beantwortet werden. Dazu gehört auch der Zugang zu flexibler bezahlter Freizeit, zu Krankenversicherungsoptionen und zu einem strukturierten Einführungsprozess, der sie mit den notwendigen Informationen versorgt.“

Man fragt sich, was KI-Guru mit „Krankenversicherungsoptionen“ meint und was „im Einführungsprozess notwendige Informationen“ sind. Wäre diese Antwort für einen Personalverantwortlichen besonders hilfreich, wenn ein Mitarbeiter das Gespräch sucht, weil er sich unfair behandelt fühlt? – Wohl kaum.

Der Experte

Eine professionelle Antwort kann wohl am besten ein Experte geben, der sich auf diesem Gebiet auskennt.

65^{db} hat sich mit dem Diplom-Psychologen Sebastian Jakobi in Verbindung gesetzt. Sein Schwerpunkt ist die Arbeits- und Organisationspsychologie. Er ist im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) als Vorstandsmitglied der Sektion Freiberuflicher Psychologinnen und Psychologen oft mit der Beratung von Gründern befasst. Im Interview beantwortet er als Arbeitspsychologe unsere Fragen, wie man auch in einem kleineren Unternehmen (wie z. B. einem typischen Hörakustikfachgeschäft) die psychische Gesundheit von Angestellten und deren Gefühl von Fairness fördern kann.



Diplom-Psychologe Sebastian Jakobi weiß, worauf es ankommt, damit Mitarbeiter Fairness empfinden.

Foto: privat





§ Herr Jakobi, was ist Fairness am Arbeitsplatz?

Sebastian Jakobi: Fairness ist zunächst ein Gefühl von Angemessenheit. In Bezug auf ein Angestelltenverhältnis bedeutet das vor allem das Verhältnis von dem, was Angestellte leisten, zu dem, was sie dafür bekommen – und wie sie dabei behandelt werden. Das kann sich auf die Wertschöpfung, die geleistete Arbeitsquantität oder -qualität beziehen. Offiziell geregelt ist im Arbeitsverhältnis zunächst der Aspekt der materiellen Belohnung für die Arbeit: Lohn, Boni, vielleicht ein Dienstwagen oder -fahrrad, um nur einige Beispiele zu nennen. Aber auch das Immaterielle wie der soziale Umgang und andere Faktoren sind wichtig.



Ein Lob zeigt, dass der Chef sieht, was der Mitarbeiter leistet.

Foto: PeopleImages/istockphoto.com

§ Wann fühlt sich ein Mitarbeiter fair behandelt?

Sebastian Jakobi: Ein Mitarbeiter fühlt sich vor allem dann fair behandelt, wenn die Belohnungen gefühlt zum eigenen Arbeitseinsatz passen. Materiell steht da an erster Stelle der Lohn. Immateriell sind es Aspekte wie eine gute Kommunikationskultur, Lob und Wertschätzung. Aber auch die Partizipation an der Entwicklung des Geschäfts, Sinnempfinden, eine geistig interessante Arbeit, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, ein gutes soziales Klima und nicht zuletzt der gefühlte soziale Ansehensbonus, bei einem guten Arbeitgeber zu arbeiten, spielen eine wichtige Rolle. Natürlich kann kein Arbeitgeber oder Vorgesetzter immer alle Wünsche perfekt erfüllen. Das ist auch nicht notwendig, denn es kommt dem Mitarbeiter vor allem darauf an, wie es sich im Ganzen anfühlt. Das Gefühl, fair behandelt zu werden, lässt sich nicht aus einem rationalen Vergleich von objektiv beschreibbaren Fakten ableiten.

§ Können Sie das den Lesern konkreter erläutern? Was ist beispielsweise positiv wirksames Lob?

Sebastian Jakobi: Lob beschreibt eine Anerkennung der Arbeitsleistung oder des Arbeitsverhaltens der Angestellten. Gutes Lob sollte zeitnah ausgesprochen werden, so sollte die gute Arbeit in einem stressigen Sommer nicht erst

zur Weihnachtsfeier erwähnt werden. Ebenso wichtig ist es, konkret zu sein, also genau zu benennen, was einem am Arbeitsergebnis oder dessen Umsetzung gut gefallen hat. Besonders wirksam ist ein Lob, wenn es dem betreffenden Mitarbeiter vor anderen, möglichst wichtigen Personen, ausgesprochen wird, z. B. vor Kollegen. Ein solches Lob zeigt, dass der Chef sieht, was der Mitarbeiter geleistet hat und vor allen Dingen, dass er vom Chef gesehen wird. Ein solches Lob ist ein immaterieller Aspekt von Belohnung und gleichzeitig auch Wertschätzung. Besonders in kleinen Unternehmen mit einem oder wenigen Angestellten erwarten diese vom Chef ein qualitativ gutes Lob, denn der Arbeitskontakt ist sehr intensiv.

§ Sie nannten gerade die Wertschätzung – ein Begriff, den man heutzutage sehr oft hört. Was genau ist damit gemeint?

Sebastian Jakobi: Wertschätzung beschreibt die Anerkennung des arbeitenden Menschen an sich. Es geht um Respekt im Umgang und um Achtsamkeit. Wertschätzender Umgang setzt manchmal auch die einfache Überlegung voraus, wie man selbst gut behandelt sein möchte. Dabei geht es um positive Anerkennung der Individualität, Chancengleichheit und das Gefühl, auch als Mensch und nicht nur als Arbeitskraft gesehen zu

werden. Gerade in Jungunternehmen erwarten Angestellte dabei auch persönliches Interesse, beispielsweise mal ein Gespräch über das, was man im Privatleben schätzt. Vielleicht unterhält man sich auch mal über das Hobby des Mitarbeiters. Schließlich arbeitet man bis zu 40 Stunden in der Woche miteinander und sieht sich mitunter mehr als den eigenen Lebenspartner. Mein persönlicher Tipp: Mitarbeitende spüren lassen, dass man auch als Unternehmer an ihrem Wohl interessiert ist. Das schafft Vertrauen, und Mitarbeitende setzen sich dann auch ihrerseits lieber für das Wohl des Unternehmens ein. Und: Beschäftigte möchten, dass der eigene Anspruch, gut zu arbeiten, gesehen und gefördert wird. Schließlich wollen sich viele Menschen mit guter Arbeit verwirklichen und bringen z. B. Ideen für Verbesserungen bei den Arbeitsabläufen ein. Das bringt uns zum Punkt Partizipation.

| Partizipation kenne ich aus der Entwicklungsarbeit, Menschen in Entscheidungen, die ihr Leben betreffen, miteinzubeziehen.

Sebastian Jakobi: In der Arbeitswelt beschreibt Partizipation die Einbeziehung von Beschäftigten in Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen. Das kann in unterschiedlichen Abstufungen von frühzeitiger, transparenter Information über unternehmerische Entscheidungen bis hin zur Mitbestimmung gehen. Es kann auch alle Aspekte unternehmerischer Entscheidungen betreffen, von der Optimierung von Arbeitsabläufen bis zu existenziellen Entscheidungen des Unternehmens. Welches Maß an Partizipation das richtige ist, hängt vom Unternehmen selbst und auch von den einzelnen Angestellten ab. Besonders für junge Unternehmen ist Partizipation ein wichtiges Thema, denn die ersten Angestellten bringen oft viele gute Ideen ein, an die man als Gründer vielleicht noch nicht gedacht hat. Zusätzlich sind in einem jungen Unternehmen die Rollen oftmals noch nicht so fest abgesteckt und formen sich mit den Kompetenzen der ersten Angestellten heraus.

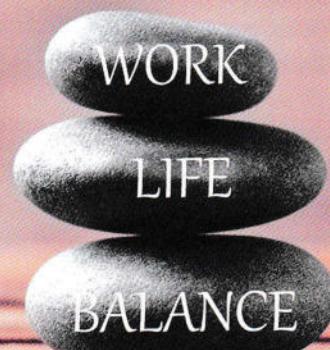
| Sie hatten außerdem den Begriff Sinnempfinden erwähnt.

Sebastian Jakobi: Arbeitende Menschen möchten das Gefühl haben, etwas Sinnvolles zu tun. Für eine Weile kann man auch in einem Job ausharren, der für einen selbst keinen Sinn ergibt. Menschen machen das aber oftmals nur, wenn sie dabei – für ihre Verhältnisse – sehr viel Geld bekommen können, sozusagen ein Schmerzensgeld für ihre geleistete Arbeit. In einem Hörakustikfachgeschäft ergibt sich der Sinn oft sehr leicht, da man Kunden hilft, wieder besser zu hören. Ein Lächeln des Kunden oder gar ein positives Feedback des Versorgten führt dazu, auf ganz simple Art und Weise Sinnempfinden zu erleben. Zum fairen Umgang mit Angestellten gehört es also auch, sie an solchen sinnstiftenden Momenten teilhaben zu lassen oder sie an Mitarbeiter weiterzugeben.

| Man sollte also nach einem Termin mit einem Kunden beispielsweise dem Auszubildenden, der gerade Laufkundschaft betreut hat, erzählen, wie sehr sich dieser über das verbesserte Hören gefreut hat?

Sebastian Jakobi: Ganz genau. Schöner wäre es allerdings, wenn der Auszubildende es live miterleben könnte und dabeisitzt, wenn Kunden mit Hörsystemen versorgt werden. Da kommen wir nämlich direkt zum nächsten wichtigen Punkt – zu den Entwicklungsmöglichkeiten. Gute Mitarbeiter tragen mit ihrer Motivation, Leistungsfähigkeit und ihren Ideen einen großen Anteil am Erfolg des Unternehmens. Daher ist es nur fair, wenn sie ebenfalls die Möglichkeit haben, persönlichen Berufserfolg zu erfahren. Das könnte bedeuten, dass jemand als Geselle anfängt und auf seinem Weg zur Meisterprüfung von seinem Chef gefördert wird. Oder: Ein Praktikant wird nicht als billige Arbeitskraft gesehen, sondern darf transparent das Berufsbild des Hörakustikers erleben. Nach einem erfolgreichen Praktikum bleibt der Kontakt bestehen, um diesen Menschen vielleicht nach einem erfolgreichen Schulabschluss als Auszubildenden einzustellen.





Um gute Leistungen bringen zu können, ist eine angemessene Erholung wichtig.

Foto: Liudmila Chernetska/iStockphoto.com

◀ § Geht faires Behandeln denn auch über die Arbeitszeit hinaus?

Sebastian Jakobi: Sie meinen sicherlich die Work-Life-Balance. Selbstständige und Neugründer im Besonderen haben oft ein hohes Arbeitspensum und können sich trotzdem gesund erhalten. Als positiv zahlt es sich aus, dass sie ihre Selbstverwirklichung umsetzen und das Arbeiten dadurch positiv erlebt wird. Zusätzlich hat ein Firmeninhaber einen großen Handlungsspielraum. Er entscheidet, was er wann und wie macht. In der Arbeitspsychologie wirkt dies als Ressource. Angestellte haben diese Ressourcen in geringerem Maße. Deshalb ist es wichtig, dass ein Arbeitgeber planbare Arbeitszeiten und Möglichkeiten der Work-Life-Balance bietet, damit sich Angestellte in ihrer Freizeit erholen.

§ Eine ausgewogene Work-Life-Balance dient also der Gesundheit der Mitarbeiter, wenn ich Sie richtig verstanden habe. Gibt es denn weitere Punkte, die ein Arbeitgeber beachten sollte, damit Mitarbeiter ihre Gesundheit erhalten?

Sebastian Jakobi: Auch Kleinstunternehmen sollten sich um einen modernen Arbeitsplatz bemühen, denn die physische und psychische Gesundheit muss gewährleistet werden. Ange-

stellte erachten dies heutzutage als selbstverständlich und es ist auch im Sinne des Arbeitgebers. Zum modernen Arbeitsschutz zählen dabei nicht nur offensichtliche Themen wie ein höhenverstellbarer Arbeitstisch und ein Laborplatz, der nach den neuesten Sicherheitsstandards eingerichtet ist, sondern auch die Förderung der psychischen Gesundheit durch eine gute Kommunikationskultur oder das Lob für gute Arbeit.

| Vielen Dank, Herr Jakobi,
für diese aufschlussreichen Einblicke.

Sebastian Jakobi: Vielen Dank auch meinerseits für das interessante Gespräch und für die Gelegenheit, Ihnen Leserinnen und Lesern die Arbeitspsychologie näherzubringen.

Wie geht es weiter?

Arbeitgeber müssen sich vielen Herausforderungen stellen und viele Anforderungen erfüllen, um ein erfolgreiches Unternehmen zu führen. Welche das im Einzelnen sind, ändert sich im Laufe der Zeit mit der Gesellschaft. Ein Arbeitgeber oder Vorgesetzter ist auch ein Mensch, der persönlich nicht wertfrei ist, und er kann seine eigenen Wertvorstellungen auch nur selten von heute auf morgen ändern. Viele Führungskräfte stammen zudem nicht selten aus einer anderen Generation als die jungen Mitarbeiter.

Was braucht ein Arbeitgeber, um das Gefühl eines fairen Miteinanders zu haben und sich nicht von seinen eigenen Mitarbeitern ausgenutzt zu fühlen? Mehr dazu erfahren Sie im nächsten Teil der Serie.

Corinna Ruhl,
Fachjournalistin

