

Fairness beim Wandel in Betrieb und Gesellschaft - oder mit dem neuen BMW-Trailer: „Aus Freude am Fa(i)ren!“

Themenforum 2021: Fairwandel - Transformation fair gemacht

Kritische Akademie Inzell - 12. Nov. 2021

Prof. Dr. Uto Meier, KU Eichstätt-Ingolstadt

Statt einer Einleitung



Der Kassiererin Barbara Emme, bei Kaiser's Tengemann „Emmely“ genannt, wurde 2008 fristlos gekündigt, weil sie zwei verlorene Leergutbons in Höhe von 1,30 € unkorrekt eingelöst hatte.

Zwei Instanzen der Arbeitsgerichte im Land Berlin bestätigten die Kündigung in 2008 und 2009.

Nach einem bundesweiten öffentlichen Aufschrei - 2008, das Jahr der Finanzkrise war gerade vorüber - wurde das Urteil vom Bundesarbeitsgericht in Leipzig am 10. Juni 2010 aufgehoben.

Warum gab es diesen bundesweiten Aufschrei?

Ein zentrales Argument in der öffentlichen Entrüstung war:

Das ist nicht fair!

Der Gedankengang

3

1. 0. Der Fall Emily
2. Der Begriff FAIRNESS in der Wortschaft - Etymologie und Kontexte
3. FAIRNESS in der Wirtschaft: Relevanz für Effizienz und Führung
3. FAIRNESS in der Psychologie- Felder und Entwicklungsstrukturen
4. FAIRNESS in der Philosophie: Das jüngste Kind der Gerechtigkeitsidee
5. Exkurs: Utilitarismus als Nutzenmaximierung löst alles?
6. John Rawls: Gerechtigkeit als Fairness für jedermann und jede Frau

1.1 Fairness - der unaufhaltsame Aufstieg eines Begriffs

4

Defintion aus dem Netz:

Fair·ness /'fɛ:ɹnɛs/

Substantiv, feminin [die]

1.1.: anständiges Verhalten; gerechte, ehrliche Haltung andern gegenüber

2.2. Sport: den [Spiel]regeln entsprechendes, anständiges und kameradschaftliches Verhalten beim Spiel, Wettkampf o. Ä.

- Im Oxford dictionary liest man zu FAIRNESS:
- **noun.** /'fɛrnəs/ [uncountable] **1the** quality of treating people equally **or in a way** that is reasonable the fairness of the judicial system. **“She has a strong sense of justice and fairness.”**

1.2 Die etymologische Herkunft des Begriffes und seine Etablierung im Kontext „Sport“

1. Der Begriff stammt aus dem Bereich der Ästhetik, der Lehre vom Schönen:
 - Fair geht zurück auf das altenglische *fæger* (schön bzw. lieblich) und das althochdeutsche *fagar* (schön), meint also eine Wahrnehmung, die anziehend ist. Nicht nur gut, ehrlich und anständig, sondern eben auch schön. Wesentlich: Kein Begriff aus dem forensischen Bereich. Eine eigene Welt!
2. Der Kontext in der Lebenswelt (nach Copray 2020)
 1. „Die Ursprünge liegen in England, im Tennissport. Man stellte damals schnell fest, dass ein Spiel langweilig wird, wenn sich ungleiche Paare gegenüberstehen. Daher schenkte man dem unterklassigen Gegner in einem Match von vorneherein 15 Punkte, um ein spannendes Spiel zu ermöglichen ... In der Zeit der Renaissance entwickelten italienische Handelsstädte das Bild vom ehrbaren Kaufmann, der sich anständig, also fair verhält und die Leute beim Warenkauf nicht betrügt.“
3. FAIRNESS geht also über das Rechtmäßige hinaus!

1.3 Analyse FAIRNESS aus dem semantische Feld

- Folgende Dimensionen des Begriffes *Fairness* kann man ausmachen:
- Fair nennt man auf zwischenmenschlicher Ebene grundsätzlich ein Verhalten, dessen Ergebnis man/frau auch für sich selbst akzeptieren würde: **Reziprozität!**
- Fairness liegt im Speziellen dann vor, wenn wir die übergeordnete Bereitschaft, an (sinnvollen) Regeln sich zu orientieren, innerlich akzeptieren und darüber hinausgehend einen Vorteil nicht nutzen wollen, der – obwohl gewinnbringend – nicht aus dem „Sinn des Spieles“ oder aus dem „Geist der Übereinkunft“ abzuleiten ist: **Mehr als Regelkonformität!**
Vgl. Maradonnas „Hand Gottes“: Wenn man ablehnt, dass der Zeck die Mittel heilige. Fairness realisiert sich als „**verinnerlichte Unparteilichkeit**“.
- Auf individualpsychologischer Ebene braucht FAIRNESS notwendig **Empathie** auf die Motive anderer aber auch auf eigene Bedürfnisse! Insonderheit **Empathie im Blick auf Chancengleichheit!**
- Fair nennt man auf der nächsten, der gesellschaftlichen Ebene ein Regelwerk, das **alle Betroffenen von Rahmenordnungen mit einbezieht**, ihre (Grund-)Rechte achtet und ihre legitimen Interessen im Vorhinein integriert: Vgl. Charta der UN 2012: **Recht auf faires Verfahren vor Gericht!**
- Negativ abgrenzend: Fairness ist eine **Haltung, die nicht auf Kosten anderer und verhältnismäßig Konflikte bzw. Interessengegensätze im grundsätzlichen Einvernehmen löst!**

1.4 Erstes Summary zum FAIRNESS-Verständnis

7

- Fairness setzt Rechtmäßigkeit voraus, ist aber im Einzelfall mehr als formales Recht.
- Fairness braucht (potentielle) Zustimmungszusage aus dem Blickwinkel der Unparteilichkeit, strebt also Einvernehmen an.
- Fairness nimmt sich selbst in die Pflicht, will Reziprozität: Goldene Regel!
- Fairness braucht Empathie - vor allem für Benachteiligte
- Fairness will Chancengleichheit - auch als Chancenausgleich!
- Fairness will kein Nullsummenspiel! Wenn Ungleichheit, dann mit Chancen!
- Fairness ist diskursiv angelegt: Zu Fairness kann man nicht zwingen!

Maradonnas Hand Gottes? Fair Play?

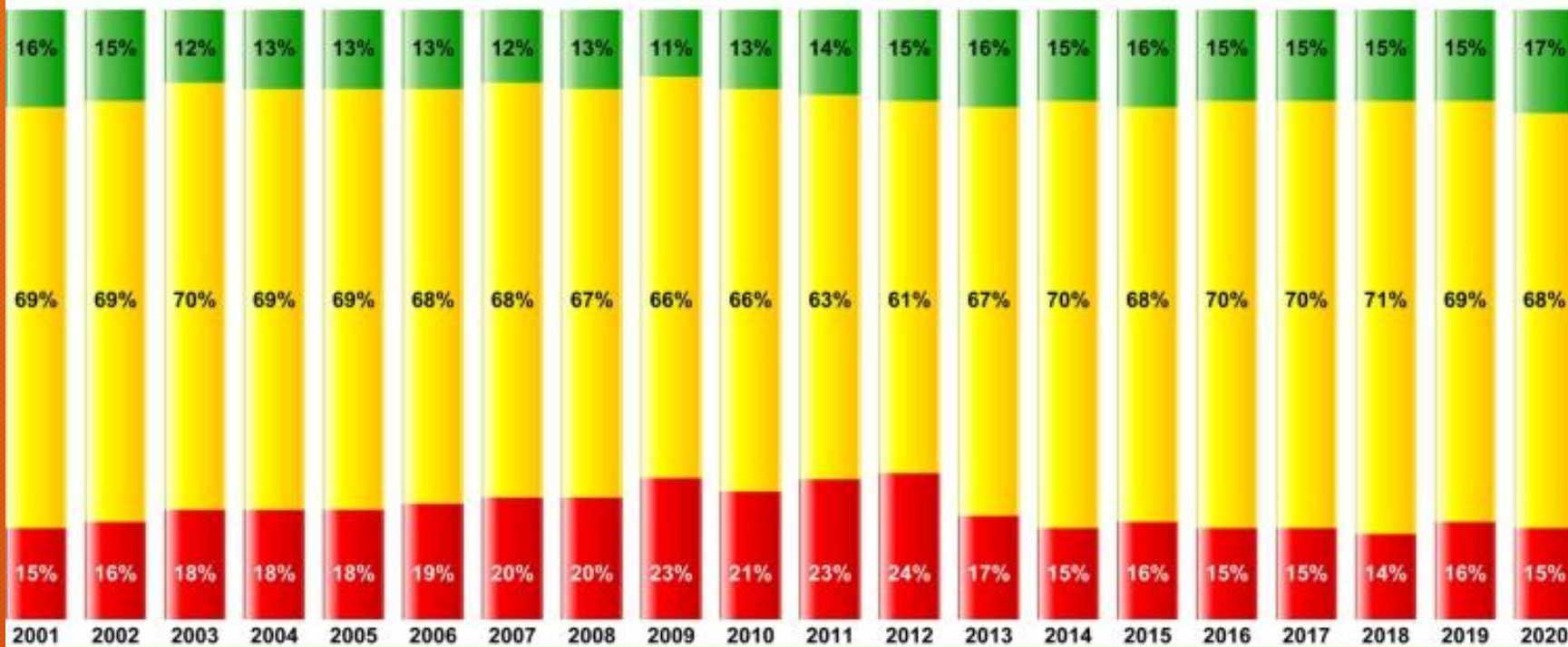
8



2.1 Relevanz von Fairness-Kultur in Unternehmen

GALLUP ENGAGEMENT INDEX

Studie in Deutschland 2001-2020



hohe
geringe
keine

Emotionale Bindung zum eigenen Arbeitsplatz

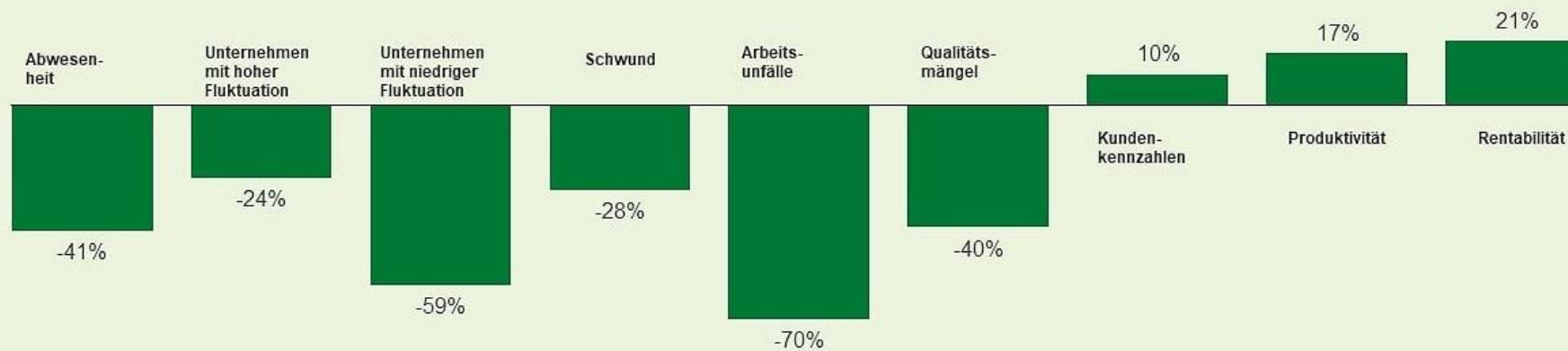
Gallup Engagement Index 2020
Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland
Stichprobe: 1.000 ArbeitnehmerInnen wurden im Zeitraum November/Dezember 2020 befragt
Quelle: Gallup GmbH, Deutschland, www.gallup.de
Design: www.unternehmensbegeisterung.com

2.2 Ökonomische Folgen mangelnder Bindung

EMOTIONALE BINDUNG ZAHLT SICH IN BARER MÜNZE AUS

ENGAGEMENT INDEX
DEUTSCHLAND 2019

Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung – die oberen 25% – weisen gegenüber Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung – den unteren 25% – im Schnitt folgende Unterschiede auf:



Basis: 230 Unternehmen aus 49 Branchen mit knapp 1,9 Millionen Mitarbeitern aus 73 Ländern
Quelle: Gallup Meta-Analyse 2016

2.3 Und die Ursachen mangelnder Bindung: Auch Fairness-Defizite

11

- Ursachen:
- Fairness-Defizite in der Führungsspitze,
- mangelnde Transparenz bei Entscheidungen
- Keine/wenig Teilhabe am Entscheidungsprozess.
- Mangelnde Empathie gegenüber den konkreten Menschen!
- Kosten in 2014: Ca. 85 Mrd. Euro!
- (Quelle: <http://bsw-total.de/wp-content/uploads/2015/03/Gallup-Studie.pdf>)

3.1 Fairness in der Psychologie 1 - Felder der Fairness

12

- Die Psychologie gliedert FAIRNESS in
 - **Distributive Fairness** als Zustimmungsbedingtheit bei der Verteilung von Ressourcen
 - **Entscheidungsfairness**: Wie ereignet sich prozedurale Fairness (Kindergeburtstag):
 - Unvoreingenommenheit + Neutralität!
 - Konsistenz
 - Akkurate Info-Kultur
 - Revidierbarkeit +
 - gemeinsamer ethischer Horizont
 - repräsentstve Bedürfnisanalyse
 - Voice!

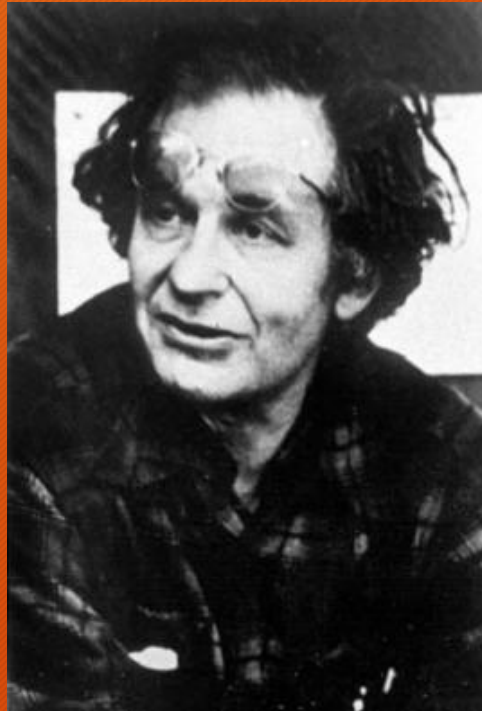
Fairness in der Psychologie 2

13

- **Informationelle Fairness:** Wie werden Informationen partizipativ geteilt?
- Was und wie wird das Umgehen miteinander als **Interpersonale Fairness** „fair“ akzeptiert? Würde + Respekt!
- **Fairness und Leistung:** Vergleichbarkeit mit relevanten Bezugspersonen
- Faire Umstände korrelieren mit Arbeitszufriedenheit → **BINDUNG**
- Fairness befördert kooperatives Verhalten und steigert Zustimmung zu Change!

3.2 Lawrence Kohlbergs Studien zum Moralischen Urteil: oder: Fairness fällt nicht vom Himmel - braucht Entwicklung

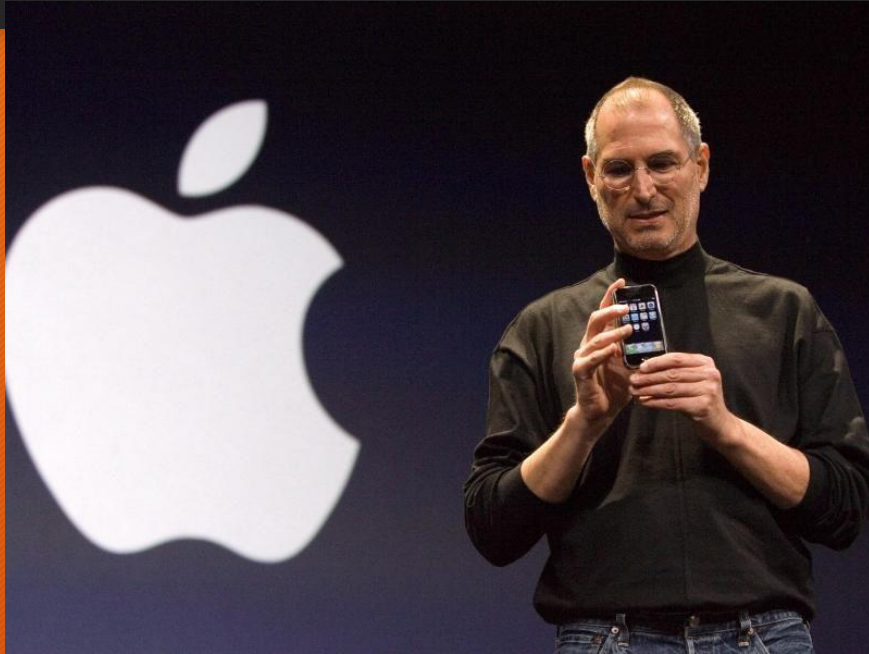
14



- Lawrence Kohlberg
 - 1927 - 1987
 - Chaotischer Schüler
 - „Bewährung“
 - Schmuggel von überlebenden Juden nach Israel
 - Blitzstudium (BA 1 Y.)
 - Prof in Yale (1959)
 - Prof in Havard (1968)

Die harte Realität: Krebs!

15



Die Entwicklung des moralischen Urteils - Stage and Sequence (1968)

16

- Kohlberg entwickelt aus Dilemma-Antworten **Stufenstrukturen**, die die Entwicklung des moralischen Urteils beschreiben.

The development of moral judgement, 1958.

Zur deutschen Literatur:

Fritz Oser/Wolfgang Althof,
Moralische Selbstbestimmung.

Modelle der Entwicklung und
Erziehung im Wertebereich.

Stuttgart, 4/2001 u.ö

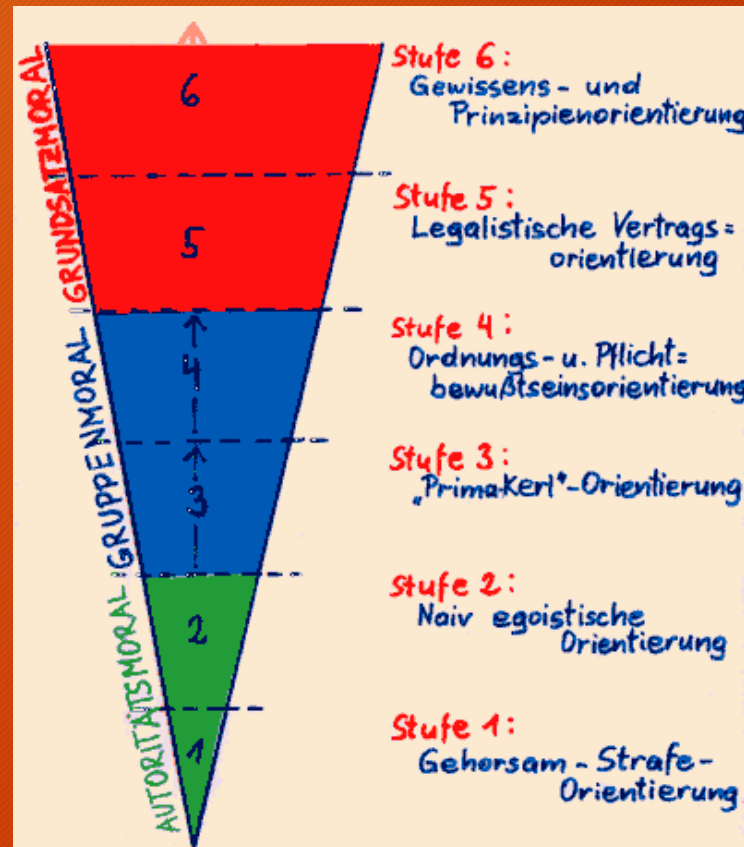
Die moralischen Stufen Kohlbergs

17

- Drei Ebenen identifiziert Kohlberg:
 - Präkonventionelle Ebene der Moral
 - Konventionelle Ebene der Moral
 - Postkonventionelle Ebene der Moral

Ethisches Bewußtsein - Basis aller Verantwortungskultur

In
va
ri
an
te
S
eq
ue
nz

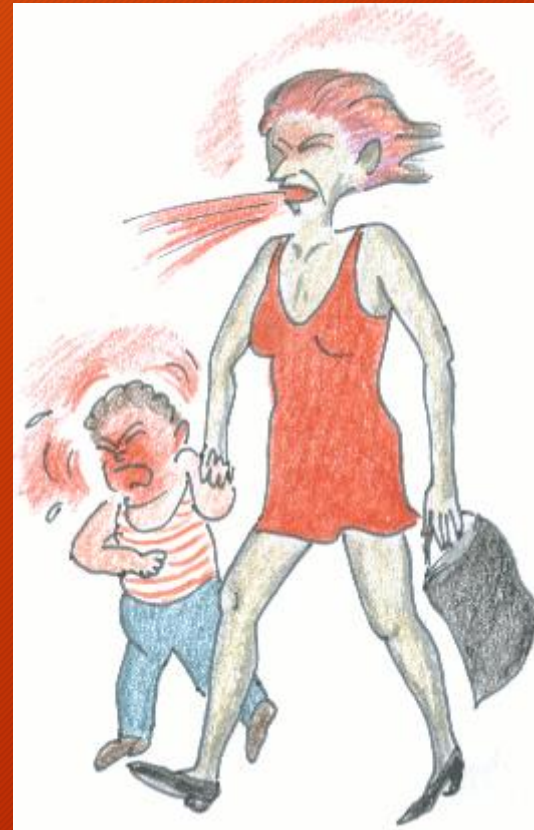


Hi
er
ar
ch
is
ch
e
Int
eg
rat
ion

A) Präkonventionelle Moral

19

- Stufe 1:
- Orientierung an Strafe / Gehorsam
 - Kein Stress
 - Kaum inhaltliche Moral
 - „Meins is Meins“
 - „Objektive“ Verantwortung
 - Motto: Keine Strafe
 - Vermeidungs-Moral!



A) Präkonventionelle Moral

20

- Stufe 2:
- Naiv-hedonist. Orientierung:
 - „Me first“
 - Oder die Kumpels
 - Und Amigos
 - Kleine Fairness
 - Motto:
„What is in it for me?“
 - Deal-Morality
 - Schnäppchenjäger - ohne Kontext



LAWRENCE KOHLBERGS STADIENSHEMA MORALISCHEN URTEILENS IM EINZELNEN

21

Präkonventionelle Moral: H e t e r o n o m i e

- **Stadium 1:**

Gehorsam und Orientierung an Strafe

Ob eine Handlung gut oder schlecht ist, hängt von ihren physischen Konsequenzen ab. Vermeidung von Strafe, Unterordnung unter Macht gelten an sich. „Objektive Verantwortung.“

- **Stadium 2:**

Naiv-hedonistische Orientierung

Das Handeln ist gut, das die eigenen - oder instrumentell auch andere Bedürfnisse befriedigt. Bewusstsein um die Relativität von Werten in Abhängigkeit von denen anderer ist gegeben. Grundzüge von Fairness, Gegenseitigkeit und Gerechtigkeit sind vorhanden, aber sie werden pragmatisch verstanden: Manus manum lavat.

B) Konventionelle Moral

22

- **Stufe 3:**
- **Good-Boy-Orientierung**
 - Bedienung sozialer Erwartung
 - „Applaus-Junkie“
 - Einfühlsam
 - Sozial gut verträglich
 - „Er hat es doch gut gemeint“
 - „unser bester Mann!“



Kohlberg Stufe 3: Konformitätsmoral



Stufe drei im Selbstkonzept!

24



- Anpassungsmoral!

B) Konventionelle Moral

25

- **Stufe 4**
- **Law-and-order**
 - Regeln gelten!
 - System muss erhalten werden!
 - Autoritäten sind so!
 - Wo kommen wir hin, wenn...
 - Motto: Ohne klare Regeln geht nix!
 - The rule of law!



Level 2: (b) Loyalitätsmoral

Kohlberg Stufe 4: Zwei Seiten!



Bei uns gilt:
„Ausg‘macht is
ausg‘macht“



„Befehl ist Befehl!“

LAWRENCE KOHLBERGS STADIENSHEMA MORALISCHEN URTEILENS

27

Konventionelle Moral: S o z i o n o m i e

- **Stadium 3:**

 - „*Good-Boy-Orientation*“

 - Orientierung an personengebundener Zustimmung, Bemühen, anderen zu gefallen und zu helfen. Konformität gegenüber stereotypisierten Mehrheitsvorstellungen; unreflektiert-natürliches Rollenverhalten; aber auch Berücksichtigung der Intentionen der Umgebung.

- **Stadium 4:**

 - Orientierung an Recht und Ordnung*

 - Richtig ist die Handlung, die die Autorität respektiert und für die soziale Ordnung eintritt. Regeln sind unveränderbar, das Kind kann die Sicht von anderen einnehmen und ihre Rechte anerkennen; entsprechend Erwartung von Belohnung für sozial konformes Handeln. „Pflichterfüllung“ ohne Reflexion.

C) Postkonventionelle Moral

28

- **Stufe 5:**
- **Gesellschaftsvertragsmoral**
 - Mehrheit zählt!
 - Das bessere Argument
 - Regeln müssen begründbar sein
 - Verfahrensgerechtigkeit gegeben?
 - Demokratieprinzip
 - „Humane Normen“



C) Postkonventionelle Moral

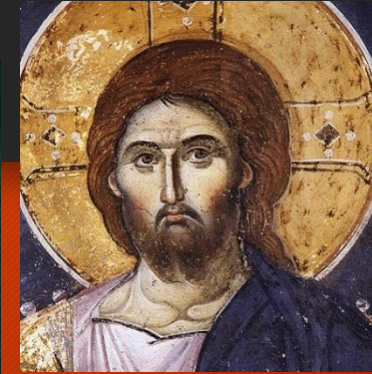
29

- **Stufe 6:**
- **Universelle Moralische Optik**
 - Universalisierbarkeit
 - Generalisierbarkeit
 - **Prinzip Menschenwürde (Art 1)**
 - Goldene Regel
 - Gewissen
 - Rawl: Schleier des Nicht-Wissens
 - Fairness geht über Legalität

- „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“ GG Art. 1



Kohlberg Level 3: Autonome Moral



Stufe 5

Autoren der Stufe 6

4. Platon und Aristoteles: Grundlegung der Gerechtigkeit

31



4.1 Der Ursprung der Fairness in der Gerechtigkeitsidee: Platon und Aristoteles in der Antike:

32

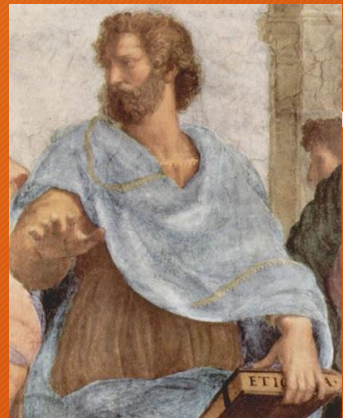
- **Platon** (im „Staat“, dem Hauptwerk Platons: POLITEIA):
- Gerechtigkeit gehört zu den vier **Kardinal-TUGENDEN des Menschen**: Klugheit+Tapferkeit+Mäßigung + **Gerechtigkeit**
 - Gerechtigkeit als Tugend herrscht in einem Menschen, wenn **VERNUNFT** und **MUT** und **BEGEHREN** in der rechten Ordnung sind. Dabei soll die **Vernunft** leiten.



• Aristoteles:

- Personale Gerechtigkeit gibt es als Rechts-Gleichheit
- Und als „Gleichheitsrespekt“: auch andere Ansprüche gelten!
- Gerechtigkeit als Tugend ist die **Mitte**:
Zwischen Unrecht und Unrecht leiden!

→ Ermöglichung des
guten Lebens
↓
by Tugend + by Selbstbeschränkung



4.2 Ein Blick in die Geschichte:
Aristoteles' Unterscheidung: Drei Gerechtigkeitsdimensionen
über zweifache G-Aspekte: Materiale und politische Gerechtigkeit

Drei Dimensionen eines umfassenden G.-Verständnisses:

Iustitia legalis: Gesetze müssen gelten (universale G.)



Voraussetzung: Gleichheitsprinzip - G.-Gebot



4.2.1 Iustitia legalis: Rechts(staats)prinzip

34

- Die prinzipielle Anerkennung einer öffentlichen „Unabhängigen Rechtsinstitution“
- Die Gesetzesachtung (weil sonst jeder ein Recht auf sein „privates Recht“ einfordert!)
- Begrenzung auf Rechtspflichten (z.B. zu G. gehört es nicht, jemanden lieben zu müssen)
- Die Forderung nach Unparteilichkeit von Gesetzgebung und Rechtsprechung (Gleich vor dem Recht!)
- Prinzip der Epikie (= Situationsabhängigkeit vs. Prinzip!) wird bejaht: Jede Einzelsituation klug und abwägend anschauen!
- **Summa: „Gerecht ist, was Recht ist!“**

4.2.2 Iustitia distributiva: Verteilungsgerechtigkeit

35

- **V-G braucht es**, um in Asymmetrien und Knappheitsprobleme das Leben bewältigen: Gerechtigkeit ist Anti-Willkür!
- **Gegenstand bei Aristoteles**: Güter/Ämter/Lasten und Pflichten
- **Kriterien für Ungleichheits-Klärungen/ -Akzeptanz bei Aristoteles**:
 - Jedem das Gleiche: **Arithmetisch!** (z. B. Bildungschance, Gesundheit, Wohnen?)
 - Jedem nach seiner Leistung: **Proportional!** (z.B. Leistung, Power, Engagement...)
 - Jedem nach seinen Bedürfnissen: Individual (z.B. Grundrechte, personale Würde)
- **Summa: Gerecht ist auch, was „faire“ Ungleichheit bewirkt/erklärt!**

4.2.3 Iustitia commutativa: Tauschgerechtigkeit

36

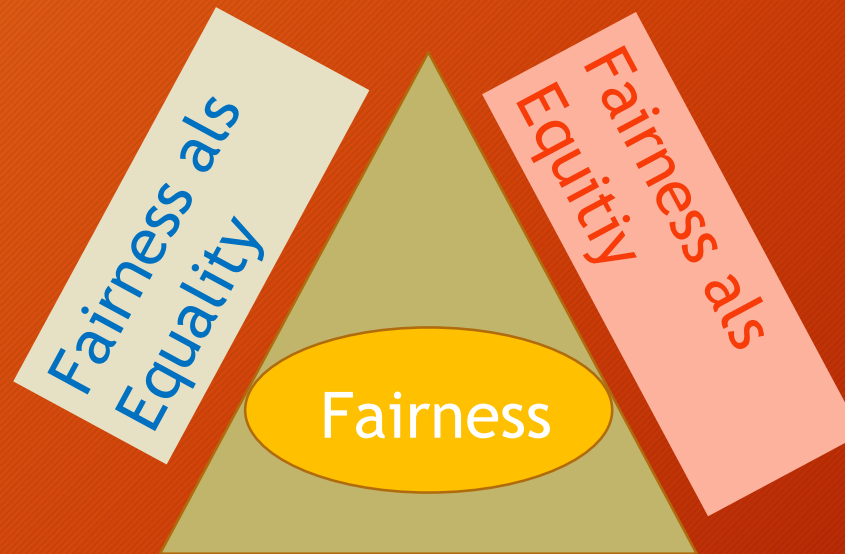
- Aristoteles sieht Gerechtigkeit gegeben, wenn
 - die getauschten Waren den gleichen Wert haben
 - Wiedergutmachung (Haftung) bei Schäden gewährleistet wird.
 - Letztlich Vertrags-Freiwilligkeit herrscht.
- **Summa: Gerecht ist, was - ohne Ansehen der Person - die GleichWERTigkeit in einer Tauschaktion berücksichtigt.**

4.3 Der Mehrprinzipienansatz in der FAIRNESS

37

- Gerechtigkeit als Fairness wird derzeit verstanden als

Faire Gerechtigkeit
Schaut auf Chancengleichheit:
Bildung / Gesundheit /
Rechtswege Garantie...



Faire Gerechtigkeit schaut auf
Leistung und Können!

Fairness als Need-Response

Faire Gerechtigkeit berücksichtigt auch **Bedürftigkeit**

5. Utilitarismus - oder die quantifizierte Gerechtigkeit: J. Bentham (1748-1832) und J.St. Mill (1806 - 1873) (lat. „utilis = nützlich“): Wenn Ökonomen das Gute definieren...

- Die Idee: Ethik als Fairness im individuellen und sozialen muss wissenschaftlich erhoben werden:
 - **Die Zauberformel: „Das größtmögliche Glück der größtmöglichen Zahl!“** (Bentham):
 - Meint: Universalistisches Prinzip + Nutzenprinzip + Hedonismus-Prinzip
 - **Entscheidend sind Handlungsfolgen**, d.h. dass Glück (als Nutzen) muss maximiert werden.
 - **Qualitativer Utilitarismus nach Mill: Differenz zwischen sinnlichen und geistlichen Freuden!**
 - Kritische Anfrage: Darf das Glück der vielen das Leid der wenigen dominieren?
Vgl.: Dr. Wohlhabend und die Spenderklinik (Cohen Nr. 8)

6. John Rawls (* 1921 - 2002): Gerechtigkeit als Fairness

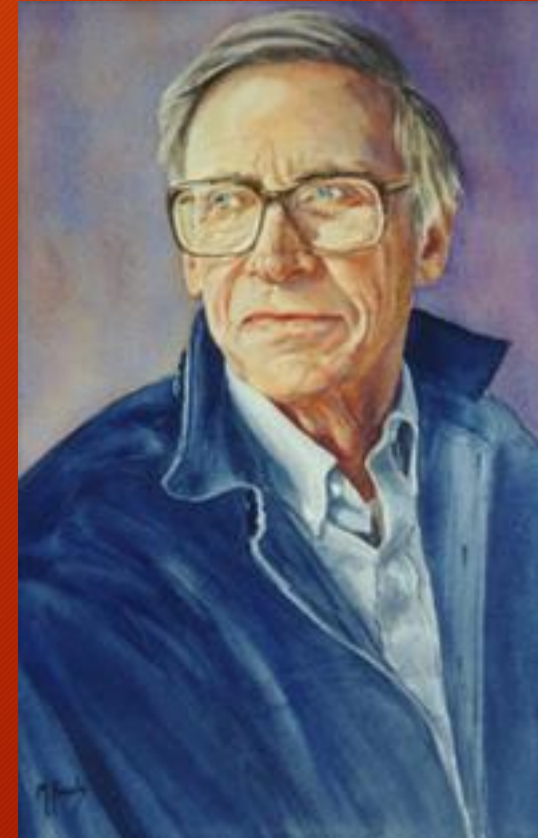
39

„Die Gerechtigkeit ist die erste Tugend sozialer Institutionen, so wie die Wahrheit bei Gedankensystemen.

Eine noch so elegante und mit sparsamen Mitteln arbeitende Theorie muß fallengelassen werden, wenn sie nicht wahr ist; ebenso müssen noch so gut funktionierende und wohlabgestimmte Gesetze und Institutionen abgeändert oder abgeschafft werden, wenn sie ungerecht sind.

Jeder Mensch besitzt eine aus der Gerechtigkeit entspringende Unverletzlichkeit, die auch im Namen des Wohls der ganzen Gesellschaft nicht aufgehoben werden kann. Daher läßt es die Gerechtigkeit nicht zu, daß der Verlust der Freiheit bei einigen durch ein größeres Wohl für andere wettgemacht wird.“

- aus: John Rawls: A Theory of Justice (1971)



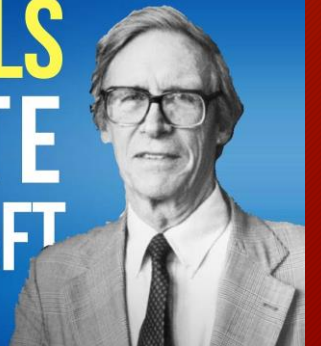
Die Denkfigur bei John Rawls (1921-2002): A Theorie of Justice (1971)

40

• Die Kernannahmen und Voraussetzungen

- Gesellschaft ist faire Kooperation mit Reziprozität: **Gleichheit!**
- Original Positions: „Veil of Ignorance“ (Schleier des Nichtwissens) - Am Anfang darf keiner davon wissen, welche Position er unter bestimmten G.-Grundsätzen einnimmt. D.h.: Pro-Domo Argumente sind verboten!
- Jeder Mensch wählt selbst in **Freiheit**(durchaus in rational choice) seinen Lebensplan (auch interessengelenkt, also maximierend den eigenen Nutzen suchend).
- Pluralität, sogar diverser kultureller Ethiken, ist anzuerkennen.
- Es gilt als Grundbedingung:
Liberalität + Demokratie + Marktwirtschaft
müssen sein!

JOHN RAWLS
GERECHTE
GESELLSCHAFT



John Rawls - die Gerechtigkeitsprinzipien

41

- Zwei Gerechtigkeits-Grundsätze resultieren aus dem „Urzustand“:
 - „1. Jede Person hat den gleichen unabdingbaren Anspruch auf ein völlig adäquates System gleicher Grundfreiheiten, das mit demselben System von Freiheiten für alle vereinbar ist.“ (*Freiheiten für alle! Grundrechte!*)
 - „2. Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten müssen zwei Bedingungen erfüllen:
 - a) erstens müssen sie mit Positionen und Ämtern verbunden sind, die allen gemäß fairer Chancengleichheit offenstehen.“ (= Chancengleichheit)
 - b) zweitens müssen sie den am wenigsten Begünstigten den größtmöglichen Vorteil bringen („difference principle“) (Rawls 2002, 78, *gegen die „Chicago-Boys“!*)

John Rawls
Justice as Fairness
Gerechtigkeit als Fairness
Englisch / Deutsch

Reclam
Great Papers Philosophie

Und wie wird das etabliert? Der veil of ignorance

42



Gerechtigkeit als Fairness: Inhalte und Wege

43

• Gerechtigkeit als Fairness

vorrangig

Freiheitsprinzip

Gleiche Menschen- und Bürgerrechte

nachrangig

Gleichheitsprinzip

Regelung der Legitimität von Ungleichheiten

vorrangig

Priorität der Egalität

Vorrang für gleiche Verteilung von „commons“

nachrangig

Erlaubnis der Ungleichheit

Vorteile für alle:
Wenn es durch Ungleichheit mehreren besser geht, ist sie ok!

gleichrangig

Freier Zugang zu Ämtern und Positionen
(Chancengleichheit!)

Der Weg:
Schleier
Des
Nicht-
Wissens

„Aus Freude am Fa(i)ren!“

- Was bleibt?
- Transformationszeiten wirbeln feste Strukturen durcheinander (Vom Auto-König zum Problemkind!) und zeitigen Ungleichheit - lokal - regional - national - global
- Was muss unaufgebar bleiben?
Die Idee einer gerechten Gesellschaft, die sowohl Freiheit(räume) von Innovation und Wandel braucht wie egalitären Respekt.
Was heißt das konkret für Unaufgebbares?
- **Bewahrung der lange erkämpften Grundrechte, die Menschsein ermöglichen vor dem Auftrag von Art. 1 Grundgesetz**
- **Chancengleichheit bei diversen Lebens(ver)läufen.**
- **Gerechter Ausgleich für Kern-Bedürfnisse in (freier?) Solidarität**
- **Klärung, was den Kräften des Marktes gegeben werden kann, und was nicht! Das heißt auch Anerkennung von - legitimer - Ungleichheit.**
- **Anerkennung des Rechts(staates) und Bildung einer freien Fairnesshaltung, die die fairen Lösungen gewaltfrei aushandelt.**

- Danke für die faire
Geduld!