



# Beurteilungsgerechtigkeit und Fairness in Organisationen

BAG-IF Jahrestagung 2010

19.11.2010, Dr. Jochen Kramer



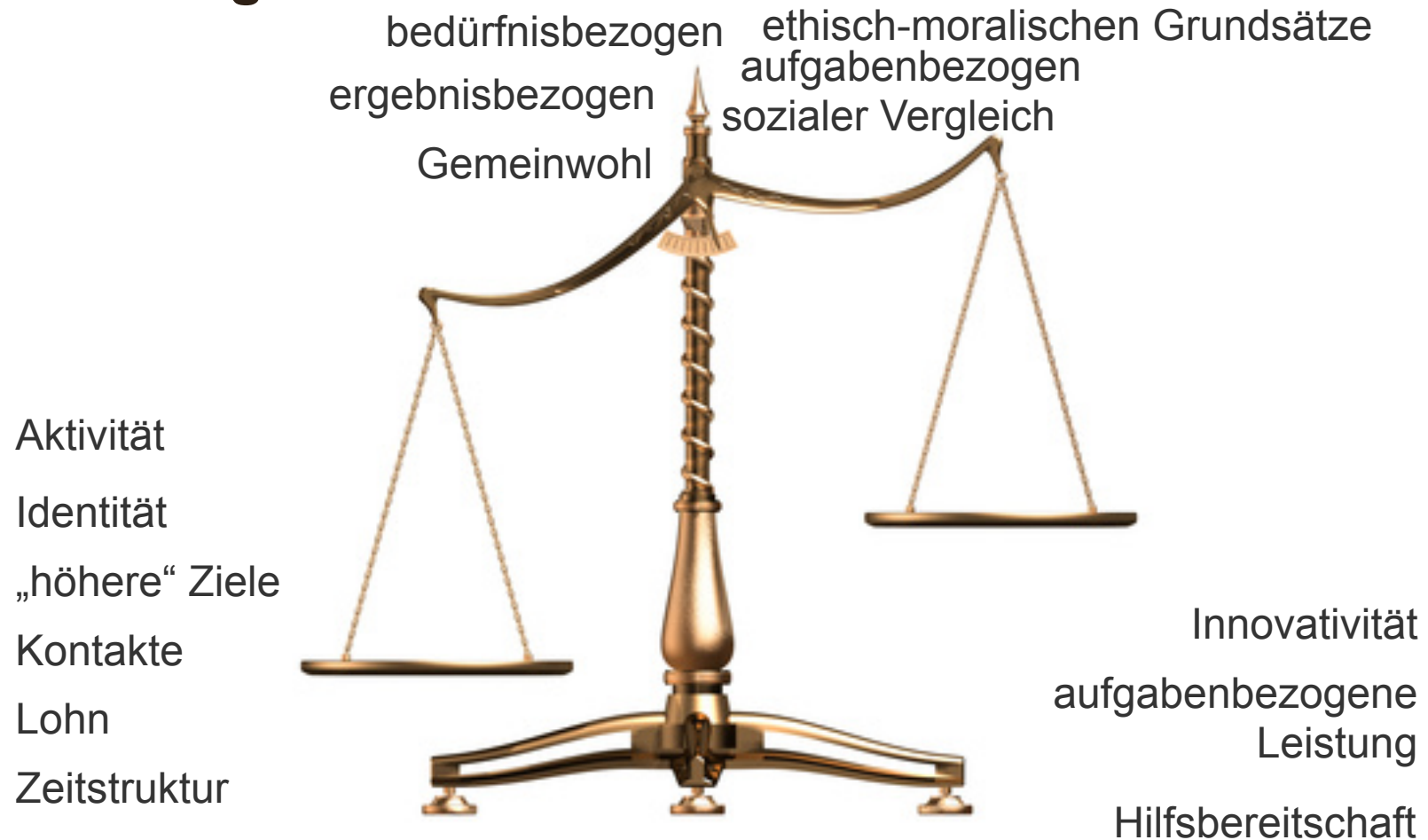
---

## „Wer der Gerechtigkeit folgen will durch dick und dünn muss lange Stiefel haben“ (Wilhelm Busch)

- moral-philosophische Perspektive:  
Definition von Gerechtigkeit, ihre Bedeutung für die Ethik
- sozialwissenschaftliche Perspektive:
  - Was verstehen Organisationsmitglieder unter „Gerechtigkeit“?
  - Wie reagieren Sie auf wahrgenommene (Un-)Gerechtigkeit?
- Gerechtigkeit „nach innen“ (das Personal betreffend)
- Gerechtigkeit „nach außen“  
(z.B. Öffentlichkeit/Gesellschaft, Umwelt, Lieferanten, Kunden etc.)



## Gerechtigkeit und Fairness?





---

**Gibt es überhaupt allgemein anerkannte Aspekte von Gerechtigkeit?**

**Oder wird Gerechtigkeit rein subjektiv bewertet?**



# Sozialethische Leitlinien der BAG-IF



## Leitlinien für Soziale Unternehmen

Im Leitbild der BAG Integrationsfirmen heißt es: „Wir verpflichten uns einer Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die eine Diskriminierung hinsichtlich arbeits- und sozialrechtlicher Faktoren, der Entlohnung und des Geschlechts ausschließt.“

Was bedeutet das für das Innenleben der mit unserem Netzwerk verbundenen Projekte und Firmen – unabhängig davon, ob sie gemeinnützig sind oder nicht?

1. Hauptaufgabe der Integrationsfirmen ist die unbefristete Beschäftigung schwerbehinderter Menschen gemeinsam mit nicht behinderten Kollegen und Kolleginnen nach den Modalitäten des allgemeinen Arbeitsmarktes.

2. Ergänzend können folgende Aufgaben hinzukommen:

- Angebote der Qualifizierung/Rehabilitation unter betrieblichen Bedingungen,
- zeitlich befristete Beschäftigungen
- stundenweise Beschäftigung ohne Sozialversicherungspflicht.

3. **Balance zwischen wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialen Belangen**

4. Diese Ausbalancierung kann dem Management kann dem Management besser gelingen, wenn es sich an folgenden Leitlinien orientiert:

4.1 Transparenz

Betriebsordnung, Zuständigkeiten, Rollenverteilungen, Arbeitsabläufe, ... transparent, überschaubar, nachvollziehbar sein.  
**Transparenz** wer hat hier wem was zu sagen? Ist der ... oder sind diese heiklen Rollen – dem Normalitätsprinzip folgend – voneinander getrennt? An wen kann ich mich wenden, wenn ich das Gefühl habe, ungerecht behandelt zu werden?

4.2 Beurteilungsgerechtigkeit

**Beurteilungsgerechtigkeit** ... den Ansprüchen genüge? Beurteilen die Vorgesetzten die Mitarbeiter nach allgemeinverbindlichen Regeln (statt willkürlich „aus dem Bauch heraus“)?

4.3 Personalentwicklung

Durch ein Personalentwicklungskonzept ist sicherzustellen, dass alle Beschäftigten kontinuierlich in ihrer beruflichen Weiterentwicklung gefördert werden.

Dabei muss jeder Betrieb ... klären, ob diese permanente oder darüber ... Wissensdefizite zu mildern oder zu beheben? Werden die Anforderungen an mich in Bezug auf Arbeitszeit, Pensum, Komplexität etc. meinem jeweiligen Gesundheitszustand angepasst? Wird auf Schwankungen, wie sie für Mitarbeiter mit psychiatrischen Erfahrungen typisch sind, Rücksicht genommen? Werden für körper- oder sinnesbehinderte Mitarbeiter die notwendigen technischen Hilfen geboten? Werden die Anleiter fortgebildet? Gibt es auch für behinderte Mitarbeiter Aufstiegschancen?

4.4 Respektkultur

**Respektkultur** ... des gegenseitigen Respektes, der ... geprägt sein.  
? Wirkt es darauf hin, dass ein Betriebsklima mit einem sozialen Unternehmen herrscht, in dem kollegiales Miteinander und Akzeptanz von Unterschieden bestimmend sind und nicht Konkurrenzlämpfe, Aversionen und Egoismen.

4.5 Partizipation

Die Mitarbeiter sind so weit wie möglich in Planungs- und Entscheidungsprozesse ... Lage zu informieren.  
**Partizipation** ... oder Betriebsrat hinaus dafür Strukturen? ... ert?

4.6

**Gleichstellung** ... beiter: Das Arbeits- und Tarifrecht wird

4.7 Normalisierung

**Normalisierung** ... in seiner Branche üblich ist, also ... erend wirkt.



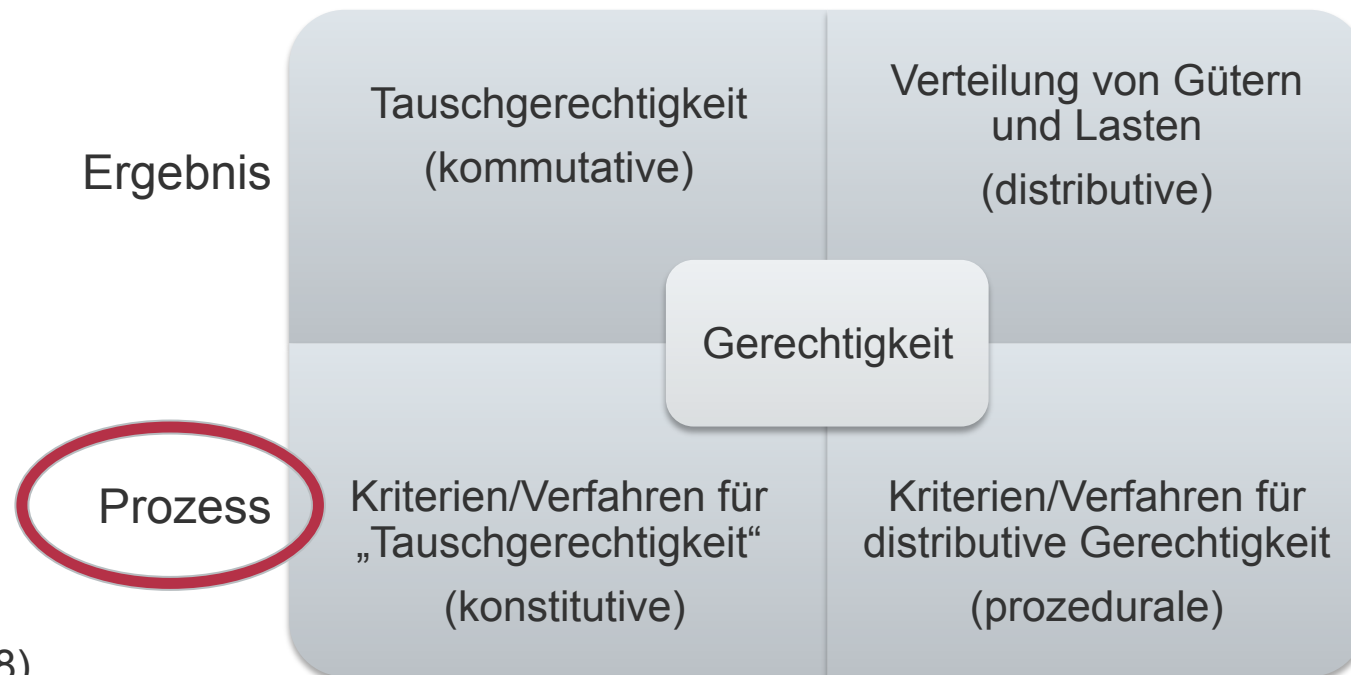
## Bedeutung von Gerechtigkeit in Organisationen?

„soziale Belange“  
(normative Erwartung)

„wirtschaftliche Notwendigkeiten“  
(funktionale Erfordernisse)

Allokation  
(z.B. Personalauswahl)

Mobilisierung  
(z.B. Personalbeurteilung)



(Liebig, 1998)



## Merkmale „gerechter“ Verfahren (Müller, 1998):

### formale Merkmale

- Beteiligung

Aus den Leitlinien der BAG-IF:

#### 4.5 Partizipation

Die Mitarbeiter sind so weit wie möglich in Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen und über die wirtschaftliche Lage zu informieren.

Fragen:

Gibt es über Mitarbeitervertretung oder Betriebsrat hinaus dafür Strukturen?

Wie sind die Mitwirkungsprozesse organisiert?“



## Merkmale „gerechter“ Verfahren (Müller, 1998):

### formale Merkmale

- Beteiligung
- Transparenz

Aus den Leitlinien der BAG-IF:

#### 4.1 Transparenz

Betriebsordnung, Zuständigkeiten, Rollenverteilungen, Arbeitsabläufe, Entscheidungsprozesse müssen transparent, überschaubar, nachvollziehbar sein.

Fragen:

Wer ist wessen Vorgesetzter?

Wer hat hier wem was zu sagen?

Ist der Anleiter gleichzeitig „mein“ Sozialarbeiter, oder sind diese heiklen Rollen – dem Normalitätsprinzip folgend – voneinander getrennt?

An wen kann ich mich wenden, wenn ich das Gefühl habe, ungerecht behandelt zu werden?“



## Merkmale „gerechter“ Verfahren (Müller, 1998):

### formale Merkmale

- Beteiligung
- Transparenz
- Unvoreingenommenheit
- Genauigkeit
- Ethisch-moralische Grundsätze
- Konsistenz

### interpersonale Merkmale

- Berücksichtigung
- Kommunikative Integrität
- Flexible Behandlung von Betroffenen
- Rasche Rückmeldung
- Aufklärung
- Respekt (BAG-IF; Eckloff, 2009)

Aus den Leitlinien: „4.4 Respektkultur

Der Umgang miteinander soll durch eine Kultur des gegenseitigen Respektes, der gegenseitigen Unterstützung und Akzeptanz geprägt sein.

Fragen:

Lebt das Management diese Werte vor?

Wirkt es darauf hin, dass ein Betriebsklima im Sinne eines sozialen Unternehmens herrscht, in dem kollegiales Miteinander und Akzeptanz von Unterschieden bestimmend sind und nicht Konkurrenzkämpfe, Aversionen und Egoismen?“



---

## Merkmale „gerechter“ Verfahren (Müller, 1998):

### formale Merkmale

- Beteiligung
- Transparenz
- Unvoreingenommenheit
- Genauigkeit
- Ethisch-moralische Grundsätze
- Konsistenz

### interpersonale Merkmale

- Berücksichtigung
- Kommunikative Integrität
- Flexible Behandlung von Betroffenen
- Rasche Rückmeldung
- Aufklärung
- Respekt (BAG-IF)



# Sozialethische Leitlinien der BAG-IF



## Leitlinien für Soziale Unternehmen

Im Leitbild der BAG Integrationsfirmen heißt es: „Wir verpflichten uns einer Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die eine Diskriminierung hinsichtlich arbeits- und sozialrechtlicher Faktoren, der Entlohnung und des Geschlechts ausschließt.“

Was bedeutet das für das Innenleben der mit unserem Netzwerk verbundenen Projekte und Firmen – unabhängig davon, ob sie gemeinnützig sind oder nicht?

1. Hauptaufgabe der Integrationsfirmen ist die unbefristete Beschäftigung schwerbehinderter Menschen gemeinsam mit nicht behinderten Kollegen und Kolleginnen nach den Modalitäten des allgemeinen Arbeitsmarktes.

2. Ergänzend können folgende Aufgaben hinzukommen:

- Angebote der Qualifizierung/Rehabilitation unter betrieblichen Bedingungen,
- zeitlich befristete Beschäftigungen
- stundenweise Beschäftigung ohne Sozialversicherungspflicht.

3. **Balance zwischen Wirtschaftlicher Notwendigkeit und sozialen Belangen**

4. Diese Ausbalancierung kann dem Management kann dem Management besser gelingen, wenn es sich an folgenden Leitlinien orientiert:

4.1 Transparenz

Betriebsordnung, Zuständigkeiten, Rollenverteilungen, Arbeitsabläufe, ... ent, überschaubar, nachvollziehbar sein.

**Transparenz** ... er hat hier wem was zu sagen? Ist der ... oder sind diese heiklen Rollen – dem Normalitätsprinzip folgend – voneinander getrennt? An wen kann ich mich wenden, wenn ich das Gefühl habe, ungerecht behandelt zu werden?

4.2 Beurteilungsgerechtigkeit

**Beurteilungsgerechtigkeit**

... den Ansprüchen genüge? Beurteilen die Vorgesetzten die Mitarbeiter nach allgemeinverbindlichen Regeln (statt willkürlich „aus dem Bauch heraus“)?

4.3 Personalentwicklung

Durch ein Personalentwicklungskonzept ist sicherzustellen, dass alle Beschäftigten kontinuierlich in ihrer beruflichen Weiterentwicklung gefördert werden.

**Personalentwicklung**

... diese permanente oder darüber ... Wissensdefizite zu mildern oder zu beheben? Werden die Anforderungen an mich in Bezug auf Arbeitszeit, Pensum, Komplexität etc. meinem jeweiligen Gesundheitszustand angepasst? Wird auf Schwankungen, wie sie für Mitarbeiter mit psychiatrischen Erfahrungen typisch sind, Rücksicht genommen? Werden für körper- oder sinnesbehinderte Mitarbeiter die notwendigen technischen Hilfen geboten? Werden die Anleiter fortgebildet? Gibt es auch für behinderte Mitarbeiter Aufstiegschancen?

4.4 Respektkultur

**Respektkultur**

... des gegenseitigen Respektes, der ... geprägt sein. ...? Wirkt es darauf hin, dass ein Betriebsklima im Sinne eines sozialen Unternehmens herrscht, in dem kollegiales Miteinander und Akzeptanz von Unterschieden bestimmend sind und nicht Konkurrenzkämpfe, Aversionen und Egoismen.

4.5 Partizipation

**Partizipation**

... Planungs- und Entscheidungsprozesse ... Lage zu informieren. ... oder Betriebsrat hinaus dafür Strukturen? ...

4.6

**Gleichstellung**

... beiter: Das Arbeits- und Tarifrecht wird

4.7 Normalisierung

**Normalisierung**

... in seiner Branche üblich ist, also ... erend wirkt.



---

## Beurteilungsgerechtigkeit:

formale Merkmale

- Beteiligung:
  - Bei der Leistungsmessung?
  - Bei der Festlegung der Kriterien?
- Konsistenz
  - Werden alle gleich behandelt?
- Unvoreingenommenheit
  - Wird frei von persönlichen Sympathien beurteilt?
- Genauigkeit
  - Wird Leistung genau und umfassend gemessen?
  - Welche Kriterien werden angelegt?
- Ethisch-moralische Grundsätze
  - Wird die Privatsphäre respektiert?
  - Wird auf Tricks, Täuschung verzichtet?
- Transparenz
  - Sind allen die Erwartungen, Kriterien und die Ziele der Beurteilung klar?



## Beurteilungsaspekte:

- + aufgabenbezogene Leistung:  
Qualität, Quantität, Vollständigkeit
- + umfeldbezogene Leistung:  
Kooperativität, Zuverlässigkeit,  
Einhaltung von Regeln und Vorschriften,  
Motivierung anderer
- + adaptive Leistung:  
Anpassung, Krisenbewältigung,  
Innovation
- kontraproduktives Verhalten:  
Die Organisation schädigendes  
Verhalten (z.B. absichtliches zu spät  
kommen, Diebstahl etc.)





---

## Zunehmende Bedeutung von Gerechtigkeit

- bei Tätigkeiten, die nicht gut überwacht werden können und den Einsatz der Persönlichkeit verlangen (Dienstleistungen)
- durch zunehmende soziale Vernetzung, neue Medien
- durch Fachkräftemangel, Globalisierung
- durch Gesetze (Umwelt, Antidiskriminierung etc.)

... bei gleichbleibender Bedeutung wirtschaftlicher Ziele

- „high ethics, high profit organizations“
- „social entrepreneurship“



---

## Folgen wahrgenommener Fairness (Weaver, 2001)

Verteilungsgerechtigkeit (distributive Gerechtigkeit):

- höhere Zufriedenheit

Verfahrensgerechtigkeit (formale Merkmale):

- höheres Commitment innerhalb von Arbeitsgruppen → höherer Zusammenhalt → höhere aufgabenbezogene Leistung
- höheres Commitment zur Organisation
- höhere Akzeptanz von Unternehmenszielen und Aufgaben
- höhere umfeldbezogene und adaptive Leistung, geringeres kontraproduktives Verhalten
- höheres Vertrauen in die Organisation und Vorgesetzte
- größere Zufriedenheit mit der Organisation, den Vorgesetzten und der Tätigkeit
- höhere Autorität und Akzeptanz von Vorgesetzten



---

## Folgen wahrgenommener Fairness (Weaver, 2001):

Verfahrensgerechtigkeit (interpersonale Merkmale):

- interpersonale Merkmale sind an sich ein soziales Gut; sind sie nicht gegeben, wird das als Verletzung persönlicher Rechte interpretiert

Arbeitnehmer ...

- ... fragen häufiger nach ethischen Ratschlägen/Entscheidungshilfen
- ... berichten den Vorgesetzten eher „schlechte Neuigkeiten“
- ... berichten eher Nichteinhaltung ethischer Richtlinien
- ... akzeptieren unliebsame Entscheidungen eher, z.B. Rauchverbote, Entlassungen; sind dabei weniger schnell verärgert, wütend, zynisch
- ... melden unethisches Verhalten eher innerhalb der Organisation, weniger nach außen (internes vs. externes whistle-blowing)
- ... orientieren sich an Rollenvorbildern; faire Umgangsweisen „machen Schule“



---

## Fazit

- Allgemeine akzeptierte Fairness-Regeln können aufgestellt werden. Wichtigste Regel: nicht nur Ergebnisse sondern auch Entscheidungsprozesse sind relevant!
- Die zentralen Aspekte Partizipation, Transparenz und Respekt sind in den sozialethischen Leitlinien der BAG-IF berücksichtigt
- ethisch korrekter Umgang nimmt an Relevanz zu
- ethisch korrekter Umgang ist nicht nur geboten, sondern lohnt sich auch



# Danke.

Kontakt:

**Dr. Jochen Kramer**

Institut für Erziehungswissenschaft

Europastraße 6, 72072 Tübingen

Telefon: +49 7071 29-74121

Telefax: +49 7071 29-5371

[jochen.kramer@uni-tuebingen.de](mailto:jochen.kramer@uni-tuebingen.de)



---

## Literatur

- Bierhoff, H. W. (2002). Soziale Verantwortung im Berufs- und Wirtschaftsleben. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16(2), 209-229.
- Blickle, G. (2004). Ethik am Arbeitsplatz. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 181-245). Göttingen: Hogrefe.
- Eckloff, T. (2009). *Respektvolle Führung und ihre Auswirkungen*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Liebig, S. (1998). Gerechtigkeit in Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 39-55). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Müller, G. F. (1998). Prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen. In G. Blickle (Hrsg.), *Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele* (S. 57-70). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Weaver, G. R. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1/2), 113-134.
- Wells, D. (2001). Ethical development and human resources training: An integrative framework. *Human Resource Management Review*, 11(1/2), 135-158.
- Wooten, K. C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1/2), 159-175.



---

## Bildnachweis

- Metallbauer an Bohrmaschine: Ramona Heim (de.fotolia.com)
- Party Prep: Franz Pfluegel (de.fotolia.com)
- Waage: Alx (de.fotolia.com)