

GERECHTIGKEIT

EDITORIAL

Beim Thema Gerechtigkeit werden viele Menschen auf einem ‚evolutionären Nerv‘ getroffen. Bertram Kasper beschreibt Facetten dieses besonderen Empfindens.

UNTERNEHMENSPRAXIS

Mitarbeiterführung und Gerechtigkeit – ein ewiger Spagat? Dr. Heinz Rötlich geht in die Tiefe. Und Susanne Vathke wirft ein Blitzlicht auf ihre Erlebnisse im Öffentlichen Dienst.

FÜHRUNG UND BILDUNG

Wer zwei Menschen gleich behandelt, behandelt einen falsch. Warum dieser Satz von Viktor Frankl so wichtig ist, erklärt Monica Ockenfels.

Thomas Weisshaupt ergänzt hierzu, dass ein Mensch Selbstverantwortung für Gerechtigkeit zu übernehmen hat und für diese Haltung auszubilden ist.

WERTEGEFÜHL

Wie eine einzige Information das Gesamtgefüge von Vertrauen und Sicherheit ins Wanken bringen kann, erzählt Ralph Schlieper-Damrich – basierend auf einer wahren Geschichte.

INTERVIEW

Der Sozialdemokrat Freimut Duve meint, der Mensch sei beides: gerecht und ungerecht. Tamara Dietl sprach mit ihm.

VERGANGENHEIT UND GEGENWART

Wenn Gerechtigkeit zu gewährleisten eine zu große Herkules-Aufgabe ist, dann seien Sie doch einfach einmal ungerecht. Florian Schubert ermuntert zu einer etwas anderen Perspektive.

FORSCHUNG

Was gibt es Neues aus der Gerechtigkeitsforschung? Regina Radlmair hat beim Roman Herzog Institut gestöbert.

GESUNDE WERTE

Mögen Sie Menschen? Wenn ja, wozu? Ralph Schlieper-Damrich provoziert Führende zur Reflexion einer ‚Selbst‘-Verständlichkeit.

STUDENTENFUTTER

... und die Unterhaltung kommt auch diesmal nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps für Augen und Ohren zusammengestellt.

WERTEPRAXIS XIV Gerechtigkeit

Werte Leserin, werter Leser!

Die Idee der Gerechtigkeit ist eng mit der Geschichte und der Entwicklung des Menschen verbunden. Viele Menschen sehen in ihr sogar einen zentralen Leitwert der Menschheit. So ist es auch nicht verwunderlich, dass sich ganze Generationen von Philosophen, Rechtsgelehrten und Theologen mit ihr bis heute auseinandersetzen und die Herausforderung annehmen, diesen Wert mit den gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen in Einklang zu bringen. So schreibt Richard Rodenstock in der Veröffentlichung des Roman Herzog Instituts ‚Die Zukunft der Gerechtigkeit‘: „Jeder Mensch legt im Laufe seines Lebens seine Gerechtigkeitsmaßstäbe fest. Diese werden durch moralische Einflüsse aus seiner Umwelt und individuellen Ansichten bestimmt. So komplex wie unsere Gesellschaft ist, so komplex sind daher auch die verschiedenen Interpretationen von Gerechtigkeit. Infolgedessen ist eine Verwirklichung von einer Gerechtigkeit, die jedem zusagt, unmöglich.“

Auch heute vergeht kein Tag, ohne dass in den Zeitungen etwas zum Thema Gerechtigkeit zu finden ist. Mal geht es um den ‚gerechten‘ Mindestlohn für Leiharbeiter, mal um gleiche Bildungschancen für alle oder um die Frage, ob Vorteilsnahme im Amt dem Gerechtigkeitsempfinden der Menschen entspricht. Das Ringen um die Frage, was tatsächlich ‚gerecht‘ ist, bringt die Menschen in ihrer Gestaltung des Zusammenlebens auf allen gesellschaftlichen Ebenen weiter. Soziale Erdbeben wie die Französische Revolution, der Mauerfall oder die Demokratiebewegungen im Nahen Osten wurden auch durch den Diskurs über Gerechtigkeit in Gang gesetzt und tragen weiterhin zur Entwicklung unserer Sozialordnung bei, im Kleinen wie im Großen, in der Familie, in der Schulklassen, im Unternehmen, in der globalen Weltordnung.

Jeder Mensch kann zudem seine eigenen Geschichten zum Thema Gerechtigkeit beisteuern. Oft scheint es, als wäre dabei der Wert Gerechtigkeit nur im Zusammenhang mit Ungerechtigkeit zu denken. So auch bei Viktor Frankl, dem hier aus seinen Erzählungen heraus zuerst einige ‚fiktive‘ Worte in den Mund gelegt werden sollen:

Besonders schmerzvoll war für mich die Ungerechtigkeit, die mir und den anderen Juden widerfahren ist. Dazu kam die Grundlosigkeit des zehntausendfachen Leids. Dies machte es noch ungerechter. Bei mir verursachte dies einen tiefen seelischen Schmerz. Ich habe Menschen im KZ erlebt, die aus einer inneren geistigen Freiheit heraus ‚trotzdem Ja zum Leben sagten‘. Ihnen gelang es, sich auf das Leben im KZ so einzustellen, dass es ihnen immer noch möglich war, anderen ein Lächeln in dieser gewaltvollen und trostlosen Umgebung zu spenden. Später entdeckte ich, dass in Anlehnung an Nietzsche ‚wer ein Wofür im Leben hat, erträgt fast jedes Wie‘ eine solch große Kraft liegt, dass auch im größten Leid ein Sinn gefunden werden kann. Mir hat geholfen, mir vorzustellen ‚ich stünde an einem Rednerpult in einem großen, schönen, warmen und hellen Vortragssaal und sei im Begriff, vor einer interessierten Zuhörerschaft einen Vortrag zu halten unter dem Titel ‚Psychotherapeutische Erfahrungen im Konzentrationslager‘ und ich spräche von alledem, was ich – soeben – erlebte. [Frankl]“

Aus der sinnzentrierten Perspektive heraus empfiehlt sich, dass Menschen, die sich in Situationen befinden, in denen sie den Wert Gerechtigkeit nicht direkt verwirklichen können, einen noch höheren Wert [ein Wozu] adressieren sollten, um über diesen Weg auch in menschlich schwierigsten Situationen Sinn zu finden. Das hohe Gut der Freiheit oder Bildung oder Verantwortung mag für Frankl der sinnvolle Ausweg aus der Erschütterung seines Gerechtigkeitsempfindens gewesen sein – die erlebte Ungerechtigkeit kann eine Triebfeder für ihn gewesen sein, ‚jetzt erst recht‘ der Aufgabe, die ihm sein Leben stellte, ‚gerecht‘ zu werden.

Alle menschlichen Beziehungen und Interaktionen werden durch den Wert Gerechtigkeit beeinflusst, besonders dann, wenn es um widerstreitende Interessen geht, um Konkurrenz, um knapper werdende Ressourcen, überhaupt um jede Art von Gütern, die nicht im Überfluss vorhanden sind. Da sind wir dann schnell sogar bei Begriffen wie ‚Generationengerechtigkeit‘ oder ‚gerechte Weltordnung‘. Nicht umsonst finden sich in der Präambel der Menschenrechts-Charta die drei zentralen Begriffe für Menschenrechte: Freiheit, Gerechtigkeit und Frieden.

Wie schwer es ist, sich auf ein als gerecht erlebtes Vorgehen oder eine als gerecht erlebte Vereinbarung zu verständigen, können wir bei den Klimakonferenzen regelmäßig erleben oder ganz aktuell bei der Eurokrise. Wir erleben, wie unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen, -empfindungen und innerstaatliche wie weltpolitische Gerechtigkeitsdefinitionen aufeinanderprallen, und dass sich Gerechtigkeit nur bedingt durch Recht und Gesetz regeln lässt.

Was aber bedeutet eigentlich Gerechtigkeit? Allgemein wird ein Zustand des sozialen Miteinanders dann als gerecht beschrieben, wenn es einen angemessenen, unparteiischen und einforderbaren Ausgleich der Interessen und der Verteilung von Gütern und Chancen zwischen beteiligten Personen oder Gruppen gibt. Aus dieser Perspektive einer ‚sozialen Gerechtigkeit‘ heraus ergeben sich die Detailspekte einer Chancen- und Leistungsgerechtigkeit, einer Bedarfs- und Teilhabegerechtigkeit, einer Gerechtigkeit im Umgang mit Produktivfaktoren. Je nach Interessengruppe werden diese Prinzipien unterschiedlich ge-

wichtet und lösen zum Teil widersprüchliche Gerechtigkeitsvorstellungen aus. Genau dies macht die Auseinandersetzung so schwierig und führt nicht selten zu rechtlichen Regelungen, die versuchen, die Ansprüche der jeweiligen Gruppen zu sichern und in Ergänzung oder Abgrenzung zu definieren. Alle Prozesse zusammengenommen formen den Sozialstaat aus und bilden die Basis einer ‚gerechten‘ Gesellschaft.

Dem Staate liegt nur daran, dass der Besitz gewiss und sicher sei; ob man mit Recht besitze, kann ihn weniger kümmern.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Nimmt man eine eher psychologische Perspektive ein, so stehen drei weitere Gerechtigkeitsprinzipien im Fokus. Das *Gleichheitsprinzip* geht davon aus, dass Beiträge und Erträge gleichmäßig verteilt werden, unabhängig davon, wie die Leistungen oder Bedürfnisse der Mitglieder einer Gruppe ausgeprägt sind. Beim *Bedürfnisprinzip* werden die Beiträge und Erträge nach den Bedürfnissen der einzelnen Mitglieder eines Kollektivs festgelegt. Und das *Equity-Prinzip* setzt darauf, dass die Relation aus den Beiträgen einer Person und den Auszahlungen an diese Person möglichst der Relation von Beiträgen und Auszahlungen anderer Gruppenmitglieder entspricht.

Der gesunde Menschenverstand orientiert sich in seinem Gerechtigkeits erleben an gefühls- und intuitionsgeleiteten Aspekten. Diese haben sich in der Regel aus eigenen sozialisationsgeprägten Moralvorstellungen entwickelt, die ihre Wirkung jedoch eher in einem unmittelbaren Umfeld wie der Familie entfalten. Professor Fetchenhauer von der Universität Köln spricht in diesem Zusammenhang auch von einer ‚Do-no-harm-Heuristik‘, die besagt, dass Personen Entscheidungen und Handlungen vermeiden, die Einzelnen schaden, auch wenn sie im Interesse der großen Mehrheit aller anderen sind. Geschehen solche Handlungen, dann werden sie als ungerecht erlebt und verurteilt. Ebenfalls orientieren sich Menschen an der Leitvorstellung ‚Geben ist seliger denn Nehmen‘ und bewerten besonders das Handeln staatlicher Organisationen vor diesem Hintergrund.

Im Mikrokosmos eines Unternehmens wird die erwartete Gerechtigkeit zuweilen mit dem Empfinden von Willkür inhaltlich verknüpft. Diese Kombination verspricht dann besonders viel Sprengstoff, wenn Handlungen und Entscheidungen von Führungskräften aus ihrer Machtposition heraus von Mitarbeitenden als Schikane erlebt werden. Die Konfrontation mit der eigenen Ohnmacht und Angst führt dann zur Einstellung, ‚die Welt sei per se ungerecht‘. Aber wie war das noch? ‚Wer ein Wofür im Leben hat, erträgt fast jedes Wie‘ – und so leistet eine sinnzentrierte Beratung einen Beitrag dafür, dass sich ungerecht behandelte fühlende Menschen über die Reflexion der ‚Sinnfrage‘ einen Weg erarbeiten, über eine Veränderung ihrer Einstellung zu aktuell belastenden Ereignissen wieder zu einem gelingenden Arbeitsleben zurückzufinden.

Empfundene Ungerechtigkeit ist ein Dauerthema für Berater, Therapeuten, Coachs und Mediatoren. Braucht es also eine Renaissance von Menschen, die Gerechtigkeit als Charaktereigenschaft, als Tugend für sich etabliert haben? Braucht unsere Zeit ein neues, lebendiges Gerechtigkeitsempfinden? Und Persönlichkeiten, die aufgrund ihrer Macht und ihres Einflusses eben nicht sich selbst und andere bevorteilen, ja fast ließe sich sagen, Menschen mit einem altruistischen Gerechtigkeitssinn? Oder führt dies seinerseits wieder dazu, dass auch der Vorteil des altruistisch Handelnden größer ist als sein erbrachter Einsatz? Diese und andere Fragen zur Gerechtigkeit muss sich jeder Einzelne, jede Familie, jedes Team, jede Gesellschaft selbst immer wieder neu und situationsangemessen stellen und darum ringen, dass Menschen in einer immer gerechteren Welt leben können.

EDITORIAL Gerechtigkeit

Editorial

Kennen Sie das auch? Da gibt es Situationen und Erlebnisse, da gehen Sie hoch wie ein Vulkan – unvorhergesehen und nicht zu beeinflussen. Was ist passiert? Da wird gerade ihr tiefstes Gerechtigkeitsempfinden angegriffen, direkt, frontal und auf keinen Fall hinnehmbar. Da müssen Sie einfach explodieren. Da haben Sie gar keine Wahl, schließlich geht es um die Gerechtigkeit und allein der Kampf um sie rechtfertigt doch alles – oder? Wieso ist das so, dass wir bei unserem Gerechtigkeitsempfinden derart gepackt werden können, dass wir uns fast darin verbeißen? Ich kann mir nur vorstellen, dass wir im Innersten getroffen werden, dass Bahnen im Gehirn aktiviert werden, die mit tiefen Erlebnissen – meist aus der frühen Kindheit – verbunden sind.

Auf der Internetseite des PM Magazins wurde unlängst auf eine Forschungsarbeit von amerikanischen und irischen Psychologen hingewiesen, die von einem offensichtlich angeborenen Gerechtigkeitsempfinden ausgehen. In den Untersuchungen konnte diese Empfindung im Gehirn durch bildgebende Verfahren erstmals sichtbar gemacht werden.

Und DIE ZEIT fragt den Sozialpsychologen Professor Hans Werner Bierhoff von der Bochumer Ruhr Universität: „Ist unser Gerechtigkeitsempfinden angeboren oder erlernt?“ Bierhoff meint, „was wir als gerecht oder ungerecht wahrnehmen, hängt von gesellschaftlichen Werten ab, ist also erlernt. Aber das Bedürfnis, Gerechtigkeit herzustellen, steckt in unseren Genen. Das gilt sogar für einige Affenarten: Wenn sie bei der Verteilung von Futter eine kleinere Portion bekommen als andere oder weniger schmackhafte Nahrung, weigern sie sich unter Umständen, ihre Ration zu essen.“ So entfalten sowohl gelernte als auch angeborene Grundlagen ihre Wirkung, wenn es um das Thema Gerechtigkeit geht.

Neulich wurde auch einer meiner Coachingklienten zum ‚Vulkan‘ als er erfuhr, dass Kollegen in der gleichen Funktion und dem gleichen Verantwortungsbereich mehr verdienen als er. „Das ist ungerecht“, war sein erster Impuls, „denn mir wurde durch meine Vorgesetzten signalisiert, dass auf dieser Führungsebene alle Führungskräfte ‚gleich‘ verdienen“. Das Ganze kam mehr oder weniger zufällig heraus, als es darum ging, ein Projekt mit den entsprechenden Personalkosten zu kalkulieren. Da es sich dabei auch noch um Verwandte des Geschäftsführers handelte, hatte das Ereignis eine besondere Note.

Der Klient erarbeitete sich im Coaching einen guten Weg, wie er sein Gefühl, im Vergleich mit den Kollegen ‚mehr verdient zu haben‘, dem Geschäftsführer ‚ohne Eruption‘ vermitteln konnte. Die differenzierte Auseinandersetzung mit dem eigenen Gerechtigkeits- bzw. Ungerechtigkeitsempfinden erleichterte es, gemeinsam zu einer konstruktiven und zufriedenstellenden Lösung zu kommen. Der Klient berichtete nach dem Gespräch, dass er aufgrund der intensiven Beschäftigung mit seinen eigenen Sichtweisen vom Thema weniger emotional betroffen war. Und was sagt Bierhoff dazu:

„Am glücklichsten sind diejenigen, die das Gefühl haben, sie bekommen, was sie verdient haben.“ Unter dem Strich scheint dabei für Führungskräfte wichtig zu sein, das Thema Gerechtigkeit in seiner Wirkung bei den Mitarbeitenden nicht zu unterschätzen. In diesem Zusammenhang gefiel mir eine Dissertation von Dipl.-Ök. Marcel Feldmann: „Die Wahrnehmung der Gerechtigkeit von Führungskräften in Arbeitssituationen“ aus dem Jahr 2009. Darin wird beschrieben, dass es seit mehr als drei Jahrzehnten in den USA Studien zur Gerechtigkeit in Verbindung mit dem Thema Führung gibt. In Deutschland ein noch vernachlässigtes Feld.

Feldmann findet in seiner Studie heraus, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten der Führungskraft und der Gerechtigkeitswahrnehmung der Mitarbeitenden gibt. Die Mitarbeitenden fokussieren dabei vor allem auf zwei Aspekte: Den Respekt und die Nachvollziehbarkeit. Der Respekt steht für die interpersonale und prozedurale Gerechtigkeit und die Nachvollziehbarkeit für die informationale Gerechtigkeit. Für beide Dimensionen spielt nach den Studienergebnissen das Leitungsgespräch mit den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle – hier entwickelt das Verhalten der Führungskraft konkrete Auswirkungen in gewünschter oder wenig gewünschter Hinsicht. Das individuell-feine Gespür des Menschen für Gerechtigkeit führt dann entweder zu einer schmerzhaft-stacheligen Auseinandersetzung oder zu einer begründet-wertschätzenden Haltung für die jeweiligen Positionen.

Wenn Sie sich den Klienten aus meinem kleinen Beispiel vergegenwärtigen: Hier sind beide Dimensionen extrem angegriffen. Der Respekt wird dadurch erschüttert, dass der Klient sich nicht richtig behandelt fühlt und dass ihm zudem eine falsche Information [Nachvollziehbarkeit] mitgeteilt wurde. In Annahme, dass sich sein Chef ihm gegenüber korrekt verhält, entfaltet sich daraus weiterer Missmut. Beide Aspekte wurden im Gespräch mit dem Geschäftsführer zum Thema gemacht. Die gerechte Bezahlung ist das eine, die Wahrnehmung von Respekt und Nachvollziehbarkeit als Dimension von Gerechtigkeit das andere. Feldmann dazu: „Menschen empfinden Entscheidungen des Chefs als gerechter, wenn sie in irgend einer Weise

beteiligt werden.“ Seine Ergebnisse gehen noch ein Stück weiter. Schon die bloße Möglichkeit zur Beteiligung erzeugt ein Gefühl der Gerechtigkeit, auch wenn es dann vielleicht nicht zu einer Gehaltserhöhung kommt.

**Der Wahrheit dienen wenige in Wahrheit,
weil nur wenige den reinen Willen haben,
gerecht zu sein, und selbst von diesen wieder
die wenigsten die Kraft, gerecht sein zu können.**

FRIEDRICH NIETZSCHE

Feldmann weist auf einen weiteren Forschungsansatz von Barclay und Skarlicki hin [Healing the wounds of organizational injustice: Examining the benefits of expressive writing. *Journal of Applied Psychology*, 94 [2]]. Diesem stehe ich persönlich methodisch nah, geht es doch bei ihm um die Verarbeitung von erlebter Ungerechtigkeit in Unternehmen durch den Einsatz von ‚expressivem Schreiben‘. Die Instruktion lautet dazu: „In dieser Sitzung möchte ich Sie bitten, über Ihre Gefühle und Ihre Gedanken zu schreiben, die mit der ungerechten Behandlung an Ihrem Arbeitsplatz verbunden waren. Bitte schreiben Sie über Ihre Gefühle und Gedanken, die Sie am meisten bewegten [z.B. mit den Formulierungen „ich fühlte...“, „ich dachte...“, „ich glaubte...“]. Das von Ihnen Geschriebene wird absolut vertraulich behandelt. Achten Sie nicht auf Ausdruck, Satzbau oder Grammatik. Schreiben Sie einfach über Ihre Gefühle und Gedanken. Bitte schreiben Sie insgesamt 20 Minuten lang.“

Fünf solcher Schreibsessions wurden nach und nach durchgeführt, und nach jeder Schreibsession füllten die Teilnehmenden einen Fragebogen aus. Im Abschlussgespräch zwischen Studienleitung und den jeweiligen Probanden wurde noch einmal über die Auslöser, die Strategien zur Bewältigung und die aktuellen Gefühle über die als ungerecht erlebten Situationen reflektiert. Die Ergebnisse zeigten, dass sich der Ärger der Probanden durch das Schreiben deutlich reduziert hatte, Vergeltungswünsche in den Hintergrund traten und sie sich insgesamt zufriedener als eine entsprechende Kontrollgruppe fühlten.

Und wie halten Sie es mit der Gerechtigkeit bzw. mit Ihrer erlebten Ungerechtigkeit? Wie verhalten Sie sich als Führungskraft gegenüber Ihren Mitarbeitenden und wie erleben Sie Ihre Mitarbeitenden, wenn es um das Thema Gerechtigkeitsempfinden geht?

[Bertram Kasper]

HENKER ODER RICHTER?

Ist Gerechtigkeit ein multiperspektivisch betrachtbarer Wert, so deutet sich dies auch im Thema Strafe an. Mit einer Strafe meint man eine Intervention, die über die bloße Korrektur falschen Verhaltens hinausgeht. Dabei soll ein Täter vor weiteren Verstößen abgehalten und die Gemeinschaft vor ähnlichen Taten gewarnt werden. Der einzelne Täter darf dabei jedoch nicht deshalb höher bestraft werden, nur um präventiv Risiken zu mindern, die ggfs. von anderen Menschen ausgehen.

Das Streben nach einer ‚gerechten Strafe‘ steht mit einem Streben nach einem ‚guten‘ Recht im Einklang – mit ihm werden affekt- oder triebgesteuerte Formen wie Vergeltung und Rache begrenzt und in nachvollziehbare und vergleichbare Sanktionen transformiert.

ÖFFENTLICHER DIENST Gerechtigkeit und Leistung

DER PERSÖNLICHE BLICK

Gerechtigkeit – ein heißes Thema

Ein schwieriger Wert, komplex und emotional belegt – die Gerechtigkeit. Für mich persönlich hat sie keine A-Priorität, denn ich orientiere mich an anderen Werten und bin sehr nihilistisch unterwegs: es gibt sie für mich nicht – die Gerechtigkeit.

In meinem beruflichen Alltag werde ich aber immer wieder eines Besseren belehrt. Meine Teilnehmer des öffentlichen Dienstes haben zu diesem Wert eine sehr enge Beziehung. Sie stehen in dem Auftrag, letztlich für mich als Bürgerin dieses Staates in gewisser Weise für Recht und Ordnung zu sorgen. Die Verlässlichkeit des öffentlichen Dienstes ist mir in zahlreichen Bereichen eine Selbstverständlichkeit, ohne dass ich sie mir immer bewusst mache. Gerne lästern wir über unser sehr komplexes Verwaltungssystem, aber wir erhalten auch Ordnung und Sicherheit – Werte, die nicht in allen Ländern so groß geschrieben werden wie hier. So möchte ich zurzeit ungern in Italien oder Griechenland leben.

Die Bedeutung, die die Gerechtigkeit bei meinen Gesprächspartnern einnimmt, kann ich trotz meiner anderen Einstellung zu ihr sehr gut nachvollziehen. Es geht hierbei meist um ‚Recht‘, um Rechtsprechung, um das Gleichheits- und Gleichbehandlungsprinzip. Um ein wesentliches Fundament ihrer Arbeit. Der Wert ‚Gerechtigkeit‘ kommt zur Sprache, wenn ich mit Führungskräften über ihre Werterhaltung spreche. Auf meine Frage, welche Werte im öffentlichen Dienst wirken, wird in der Regel immer wieder genau dieser Wert benannt. Im selben Atemzug folgt allerdings auch eine sehr lebhafte Debatte.

Der Tenor – es gibt keine Gerechtigkeit mehr im öffentlichen Dienst, seit das Leistungsprinzip in der Bezahlung Einzug gehalten hat und es leistungsorientierte Bezahlung gibt. Mit der Einführung dieses Prinzips wurde die Gerechtigkeit mit Füßen getreten. Viele Beispiele werden genannt, die Gauß´sche Verteilungskurve kopfschüttelnd kommentiert. Ich wage es meist nicht, konträre Stellung zu beziehen, sondern fasse salomonisch zusammen, dass solch eine gravierende Veränderung wie die Einführung des geldwerten Leistungsprinzips enorme Widerstände erzeugen und Gerechtigkeit in der Verteilung von Prämien und Zulagen eine schier nicht lösbare Aufgabe darstellt.

Werteverletzungen treffen ins Mark. Sicherlich ist dies auch ein Aspekt, warum manche Proteste und Widerstände in Veränderungsprozessen so lange bestehen bleiben. Diese Verletzungen zu würdigen und zu verstehen, den Betroffenen einen Weg aus der Ohnmacht zu zeigen und nicht dagegen zu reden – das sind Aufgaben von Führung.

[Susanne Vathke]

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

JOHN RAWLS

UNTERNEHMENSPRAXIS

Gerechtigkeit in Mitarbeitergesprächen

AUS MANAGEMENT UND LEADERSHIP

Gerecht urteilen – eine Gratwanderung für Führungskräfte

Gerechtigkeit ist kein eindimensionaler Begriff, er wird schon immer sehr unterschiedlich verwendet. Betrifft Gerechtigkeit den einzelnen Menschen, sein individuelles und tägliches Verhalten, oder betrifft Gerechtigkeit eher eine Gruppe, eine Gemeinschaft oder gar die Weltgesellschaft als Ganzes? Die Antwort ist einfach: Sowohl in der Weltgemeinschaft als auch im Handeln jeder Person ist Gerechtigkeit gefordert. „Gerechtigkeit ist das Mindestmaß an Tugend, zu dem jeder verpflichtet ist. Darüber liegen die Stufen zur Vollkommenheit, darunter das Laster“, sagt Leo Tolstoi.

Werte und Tugenden erfahren im politischen und auch im wirtschaftlichen Bereich einen deutlichen Aufschwung, eine regelrechte Renaissance, und auch an den Universitäten ist Gerechtigkeit wieder ein zentrales Thema, über das geforscht und geschrieben wird. Der Philosoph Josef Pieper hat sich mit den Grundtugenden ausführlich auseinandergesetzt und vier Tugenden bewusst in eine Reihenfolge gestellt: Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maß. Die Klugheit ist die Gebärerin und der Formgrund aller übrigen Kardinaltugenden, und es gibt keine Gerechtigkeit und keine Tapferkeit, die der Tugend der Klugheit widerstreiten könnten; wer ungerecht ist, der ist zuvor und zugleich unklug.

In der Mitarbeiterführung steht der Wert Gerechtigkeit zumindest einmal jährlich auf einem besonderen Prüfstand – wenn die Beurteilungsgespräche stattfinden und Zukunftsperspektiven erörtert werden. Meist muss man erkennen, dass der Vergleich von Leistungen, die Vergütung herausragender Verdienste oder die Berücksichtigung von Karriereoptionen eine hundertprozentige Gerechtigkeit vermissen lassen. Wenngleich es der Wunsch und die Erwartung vieler ist, kann man doch niemals wirklich und abschließend sagen, dass eine Entscheidung, eine Person gerecht ist. Ein Wort wie ‚vielleicht‘ hinzuzufügen, mildert den hohen Anspruch – Gerechtigkeit kann vielleicht erreicht werden, aber nicht technisch geplant oder nach einem vorgefertigten Programm ‚gemacht‘ werden. Auch die besten Beurteilungsschecklisten helfen da nicht weiter.

Hat die Verteilung von Gütern oder Geld etwas mit Gerechtigkeit zu tun? Nach welchen Maßstäben gehen wir bei der Beurteilung unserer Mitarbeiter vor? Sind die Folgen mitbedacht, die die Beurteilungen für die Mitarbeiter haben? Es geht ja nicht nur um eine finanzielle Anerkennung, die je nach Beurteilung unterschiedlich sein kann. Nicht selten werden auf die Zukunft gerichtete strategisch-taktische Aspekte in Personalbeurteilungen integriert, die eine gerechte Beurteilung dessen, was ist, erschweren. Gerechtigkeit bezieht sich jedoch auf Gewesenes und Gegenwärtiges; fließt Mögliches und Zukünftiges mit ein, verwässert dies automatisch das Niveau eines gerechten Urteils. „Autorität wie Vertrauen werden durch nichts mehr erschüttert als durch das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden“, sagt Theodor Storm, und Beurteilungsgespräche bieten sich Führungskräften an, um als Autoritäten mit hohem Vertrauen anerkannt zu werden, wenn sie annähernd hundertprozentig gerecht zu sein versuchen.

Kritischer Blick auf Beurteilungskriterien

Die Kriterien für eine Leistungsbeurteilung sind in Unternehmen sehr verschieden. Es gibt einige wiederkehrende Kriterien, wie zum Beispiel Fachwissen, Problemlösungskompetenz, Organisations- und Planungsfähigkeit, angemessenes Verhalten Kunden und Kollegen gegenüber, Güte der Arbeitsergebnisse und für das Führungspersonal natürlich das Kriterium des Führungsverhaltens. Diese Kriterien sind fraglos notwendig, um Mitarbeiter gerecht zu beurteilen, aber sind sie auch hinreichend? Jede Führungskraft ist gefordert, durch Selbstreflexion und Einübung die Grundhaltungen für eine gerechte Beurteilung auszubilden und ständig zu verbessern, um vor allem in Konfliktsituationen – und bei Beurteilungsgesprächen kommt es häufig zu derartigen Auseinandersetzungen – angemessen reagieren zu können. Gilt es also nicht, den Grad an Selbstreflexion und das Vermögen des ‚Sich-Hineinempfinden-Könnens‘ mit in eine ‚vielleicht gerechte‘ Beurteilung einfließen zu lassen?

Auch außergewöhnliche Umstände wie Krankheit, Todesfälle in der Familie, Scheidung, Geburt eines Kindes lassen sich nicht wegdenken – ebenso wenig wie die Frage, ob Mitarbeiter über- oder unterfordert wurden. Ist der Mitarbeiter überhaupt auf der richtigen Position, seinen individuellen Fähigkeiten gemäß bestens eingesetzt und kann er dort sein Potential zeigen? Wie wird Berufserfahrung bewertet – ist nicht gerade diese Erfahrung ein schwer fassbarer Begriff, der jedoch stets schleichend und täglich eingebracht wird, ohne dass dieser auf einer Checkliste für die Beurteilung steht?

Oft besteht die Gefahr, dass wir typologische Merkmale beurteilen: Introvertierte Personen werden vielleicht ungerechter

beurteilt als temperamentvollere Personen, die sich besser darstellen und überzeugender argumentieren können. Und wenn Dritte urteilen: Wie kann möglichst große Objektivität und eine ‚gerecht‘ fertige Einschätzung sichergestellt werden? Sehr wichtig ist aber heutzutage, der uns gegenüber sitzenden Person im Gespräch unsere ehrliche Wertschätzung auszudrücken. Lob und Anerkennung wird heute leider nicht mehr so häufig ausgesprochen, wie es sich Mitarbeiter wünschen und – meist – auch verdient haben. Sich in ihr Gegenüber hineinversetzen zu können, lassen viele Führungskräfte vermissen, da sie vielleicht fachlich hervorragend sind, aber menschlich deutliche Defizite haben. Eine Person als Person zu sehen und nicht nur als eine Leistungsträgernummer, mag eine gute Grundlage für eine gerechte Beurteilung, für Kritik, Anerkennung und auch Förderung sein. Ein permanenter Dialog während des ganzen Jahres ist zudem förderlich, denn dann erübrigt sich ein ‚institutionalisiertes‘ Mitarbeitergespräch, das die Gefahr birgt, wesentliche Feinheiten zu übersehen und in der Folge ungerecht zu urteilen. Eine ‚unbewusste Führung‘ ist daher eher anzustreben als eine ‚bewusste‘ im Sinne eines Abarbeitens von Pflichtgesprächen; der Lohn sind vertrauensvolle, angstfreie und reflektierte Beziehungen, in denen Gerechtigkeit schon dadurch befördert wird, dass der Andere als Anderer wahrgenommen wird und sich durch gerechte Ansprache weiterentwickeln kann. Das alles entsteht nicht ohne persönlichen Einsatz, denn „letztlich sind alle Tugenden Varianten einer einzigen großen Tugend, nämlich der Fähigkeit des Menschen zur Selbstreflexion“. [Elisabeth Lukas]

**„In der Jugend meinen wir, das Geringste,
was das Leben uns gewähren könne, sei Gerechtigkeit.
Im Alter erfährt man, dass es das Höchste ist“**

MARIE VON EBNER-ESCHENBACH

Jedem Unternehmen sollte ein akkurates Beurteilen seiner Mitarbeiter daher wichtig sein. Ein gerechtes Beurteilen muss im Unternehmen verankert werden – auf allen Ebenen und vorbildlich durch Leitungs- und Führungskräfte. Jeder Mensch kann sich darin üben, gerecht zu beurteilen. In Unternehmen profitieren davon alle: Führungskräfte, Mitarbeiter und letztlich das ganze Unternehmen.

[Dr. Heinz Rötlich]

Unternehmer zahlt heimlich Boni

Beim Blick auf ihre Kontoauszüge staunen einige Australier nicht schlecht. Doch was sie für einen Irrtum der Bank halten, entpuppt sich als Abschiedsgeschenk ihres scheidenden Chefs.

Ein australischer Busunternehmer hat ohne vorherige Ankündigung Boni in Höhe von 15 Millionen Australische Dollar [gut zwölf Millionen Euro] an seine Beschäftigten ausgezahlt. Der 79-jährige Ken Grenda erklärte, er habe sein Familienunternehmen nach 66 Jahren verkauft. Davon hätten auch seine Angestellten profitieren sollen, denen für ihre harte Arbeit und Loyalität Anerkennung gebühre.

Viele Angestellte glaubten einem Zeitungsbericht zufolge an einen Fehler ihrer Bank, als sie plötzlich tausende Dollar auf ihrem Konto entdeckten. Die Beschäftigten erhielten im Schnitt 8500 Dollar – in Einzelfällen betrug der Bonus demnach aber auch 100.000 Dollar.

„Ein Unternehmen ist immer nur so gut wie seine Menschen; und unsere Menschen sind fantastisch“, erklärte Grenda. „Das ist eine Anerkennung. Für uns arbeiten einige Menschen bereits in der zweiten Generation, und wir haben einen Mitarbeiter, der seit 52 Jahren den gleichen Job macht.“

Grenda verkaufte sein Unternehmen an einen Konkurrenten. Den Angaben zufolge sollen dabei alle Mitarbeiter ihren Job behalten.

Quelle: www.n-tv.de, 01. Februar 2012

SEELENPRAXIS

Wertegefühl ‚Gerechtigkeit‘

AUS DEM UNTERNEHMENSALLTAG

What a feeling

Seit vier Jahren arbeitet Heike F. in einer Projektleitungsfunktion eines internationalen Technologiekonzerns – stets als High-Performerin und voller Willen, weiterhin anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen. Gemeinsam mit drei anderen Top-Nachwuchskräften trat sie damals nach einem komplexen Auswahlverfahren in das Unternehmen ein, und die Feedbackgespräche verliefen seither ohne jegliche Hinweise auf erforderliche Leistungssteigerungen oder Verhaltensänderungen. Heike F. fühlt sich ‚im Flow‘.

Vor Weihnachten liegt nun das Schreiben der Bereichsleitung auf ihrem Tisch. Mit den besten Wünschen zum Fest und der Freude, sie weiterhin im kommenden Jahr in ihrer bisherigen Funktion zu wissen. Konnte denn das sein? Hatte sie doch von einem ihrer Kollegen, der zur gleichen Zeit mit ihr begonnen hatte, jüngst erfahren, dass diesem eine Beförderung in Aussicht gestellt wurde – wobei dessen Leistungen ebenso gewürdigt wurden wie ihre. Heike F. hatte zum ersten Mal in ihrem Berufsleben ein Empfinden von Ratlosigkeit ‚in eigener Sache‘. Zögerlich rief sie eine weitere Kollegin an, die seinerzeit mit ihr die Traineephase begonnen hatte. Freudig berichtete diese, bald den Bereich zu wechseln, um eine spannende Abteilungsleitung in einem Auslandsprojekt zu übernehmen. Recht nüchtern nahm sie diese Informationen entgegen.

Nach kurzer Zeit hatte sie alle Informationen beisammen. Sie war die einzige, die nicht ‚bedacht‘ wurde. Für Ihre Kollegen freute sie sich, denn seit ihrer Zeit als Managementtrainees und den dann verschiedenen Funktionen in diversen Projekten hatten die vier ihren guten Kontakt untereinander beibehalten. Und nun das. Irgendwie war das doch nicht gerecht. Gedanken schossen ihr durch den Kopf: Karriereknick, Langeweile, abgehängt werden, Mangel an ‚Visibility‘. Dann der Selbstzweifel: Etwas falsch gemacht? Zu ungeduldig? Zu wenig fordernd? Nach allem Denken und Fühlen – das zentrale Gefühl blieb: Es ist ungerecht.

Heike F. sah auf die Uhr. Ob ihr Chef noch erreichbar wäre? Ob sie ihn noch um ein Gespräch bitten sollte? Warum nicht? Schließlich hätte er ihr doch schon längst einmal sagen können, warum er sie in der Beförderungsrunde nicht berücksichtigen würde. Und warum sollte sie sich jetzt mit allerlei Gedanken den Abend versalzen? Sie greift zum Hörer, die Sekretärin meldet sich: „Ja, er ist noch im Haus, aber in Gesprächen. Sie wissen schon, das Jahresende ist in Sicht. Ich leg‘ ihm einen Zettel hin, dann kann er Sie noch anrufen, wenn er Zeit hat.“ Okay, denkt sich Heike F. – ich bleib am Ball und warte, schließlich wird in meinem Unternehmen ja Standhaftigkeit begrüßt.

Menschliches Verhalten wird nicht von Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern von Entscheidungen, die er selber trifft.

VIKTOR E. FRANKL

Nach einer ganzen Weile, es ist schon spät geworden an diesem Tag, der Anruf des Vorgesetzten: „Tut mir leid, Frau F., dass es so lange gedauert hat. Worum geht es denn?“ „Ich hätte gerne mit Ihnen über ein Schreiben der Bereichsleitung gesprochen.“ „Ach, Frau F., das würde ich gerne, aber ich habe noch eine private Verpflichtung. Bitte stimmen Sie doch morgen mit Frau K. einen Termin ab, dann setzen wir uns zusammen. Einen schönen Abend noch.“ In der Stimme des Vorgesetzten meint Frau F. einen Hauch von Widerwillen zu spüren. Warum ist er nur so abweisend, grübelt sie. Leichte Wut taucht in ihr auf – „da reiße ich mir hier ein Bein aus, und dann hat er nicht mal ein paar Minuten für mich! Na, morgen werde ich deutlich.“

Die Spielregeln des Lebens verlangen von uns nicht, dass wir um jeden Preis siegen, wohl aber, dass wir den Kampf niemals aufgeben.

VIKTOR E. FRANKL

Frau F. fühlt. Aber wie fühlt sie den Mangel an Gerechtigkeit? Wie fühlen Sie, wer te Leserinnen und Leser, wenn Sie sich ungerecht behandelt empfinden? Ärgerlich? Oder bedrückt, frustriert, irritiert, bestürzt, perplex, bitter, geladen, verunsichert, traurig, dumpf, elend, hasserfüllt, schockiert, enttäuscht, unbehaglich, ...? Welche ‚Grammatik haben Ihre Gefühle‘?

Max Scheler, Psychologe, Begründer der philosophischen Anthropologie und Freund von Viktor E. Frankl, schreibt zu dieser Grammatik: „Alle spezifisch sinnlichen Gefühle sind zuständlicher Natur. Sie mögen dabei durch einfache Inhalte des Empfindens, durch solche des Vorstellens oder des Wahrnehmens mit Objekten irgendwie »verknüpft« sein, oder mehr oder weniger »objektlos« da sein. Immer ist diese Verknüpfung, wo sie stattfindet, eine solche, die mittelbarer Natur ist. Immer sind es erst

dem Gegebensein des Gefühls nachträgliche Akte des Beziehens, durch die die Gefühle mit dem Gegenstand verknüpft werden. So, wenn ich mich zum Beispiel selbst frage: Warum bin ich heute in dieser oder jener Stimmung? Was ist es, was diese Traurigkeit und Freudigkeit in mir verursacht hat? Völlig verschieden von diesen Verknüpfungen aber ist diejenige des intentionalen Fühlens mit dem, was darin gefühlt wird. Diese Verknüpfung aber ist bei allem Fühlen von Werten vorhanden.“

Heike F. sitzt zu Hause und erzählt ihrem Partner, was ihr widerfahren ist. Sie erzählt von ihren Gedanken und Annahmen, aus denen sie ‚nachträglich‘ ableitet, sich eingedenk der von ihr wahrgenommenen Ungerechtigkeit ärgerlich und frustriert zu fühlen.

Anstatt sie – wie von ihr erhofft – zu trösten, fragt sie ihr Partner: „Ja, und was fühlst Du, wenn etwas für Dich gerecht ist?“ Heike F. hält kurz inne. „Wenn etwas gerecht für mich zugeht, dann fühlt sich das für mich warm, energisch, sicher, friedlich und geschützt an.“ „Und wie wäre es, wenn Du das Deinem Chef sagen würdest? Wenn Du ihm sagen würdest, wie sich Gerechtigkeit für Dich anfühlt, und nicht welche Gefühle Du in den Zustand hineinprojizierst, den Du aktuell als ungerecht interpretierst?“

Am folgenden Tag ruft der Vorgesetzte von Heike F. direkt in der Frühe an und lädt sie zum Gespräch ein. Sie berichtet von dem Brief, ihren Gesprächen mit ihren Kollegen und ihrem Wertegefühl. Ihr Chef hört aufmerksam zu, lächelt, geht zu seinem Schreibtisch, holt einen Umschlag und reicht ihn seiner Mitarbeiterin. Heike F. liest die Zielvereinbarungen, die ihr Chef mit seinem Vorgesetzten beschlossen hat: ‚Q-2.2012: Personalentwicklung Frau F. – Vorbereitung auf internationalen Einsatz mit disziplinarischer Führung eines Expertenteams, operativ zum Q-1.2013.‘ „Leute wie Sie brauchen wir! Ich schätze, dass Sie Ihre und ich mein Ziel erreichen werden.“

[Ralph Schlieper-Damrich]

Lesetipp:

Max Scheler:
Grammatik der Gefühle,
dtv Verlag, 2000

„Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt.
Er hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben her Befragte,
der dem Leben zu antworten – das Leben zu verantworten hat.“

VIKTOR E. FRANKL

FÜHRUNGSWISSEN

Gerechtigkeit ‚ad personam et ad situationem‘

AUS FÜHRUNG UND LEADERSHIP

Apfelsinen, anspruchsvolle Töchter und eine kluge Mutter

Gerechtigkeit, sie zählt zu den Kardinaltugenden und ist auch für viele Vorgesetzte ‚wert-volle‘ Messlatte für ihr eigenes Führungsverhalten. Natürlich möchten sie die Arbeitslast in ihrem Team gerecht verteilen, Chancen und Bezahlung ebenso. Soweit die Theorie. Merkwürdig nur, dass in Mitarbeiterbefragungen, wie sie regelmäßig in Unternehmen durchgeführt werden, die etwas auf sich halten, die Selbst- und Fremdwahrnehmung von rechtem Führungsverhalten so häufig auseinander klaffen.

Nicht selten ist der ‚gerechte‘ Vorgesetzte geradezu vor den Kopf geschlagen, wenn er das Feedback aus dem Survey in seinem Verantwortungsbereich erhält. Da fühlen sich Mitarbeiter im Vergleich zu Kollegen schlechter bezahlt, weniger informiert, nur sporadisch in Entwicklungen eingebunden, weniger gesehen und wertgeschätzt. Woran liegt es nur, dass Führungskräfte bei allem Bemühen um Gerechtigkeit in ihrem Verantwortungsbereich so gründlich missverstanden werden?

„Wer zwei Menschen gleich behandelt, behandelt einen falsch“ sagt Viktor Frankl und liefert uns damit wohl eine wichtige Sentenz zur ‚gerechten Führung‘. Zu den Herausforderungen heutiger Manager gehört es wie selbstverständlich, mit ausgesprochen heterogenen Mitarbeitergruppen zu arbeiten. Nehmen wir nur die mittlerweile etablierte ‚Drei-Klassen-Gesellschaft‘ in den Unternehmen. Teams bestehen aus ‚Stamm-Mitarbeitern‘ mit festem Arbeitsvertrag, den ‚befristeten Angestellten‘ und dem ‚Leiharbeitnehmer‘. Hinzu kommen dann noch die Consultants, Praktikanten, Werkstudenten usw. Die Arbeitsverträge sind unterschiedlich und doch erledigen viele von ihnen vergleichbare Aufgaben, gehören zum gleichen Team. Und dann gibt es in wachsender Zahl altersgemischte Abteilungen, in denen berufserfahrene Experten auf ‚Youngster‘ treffen, oder interkulturell bunt zusammengesetzte Arbeitsgruppen, die über Zeitzonen hinweg gemeinsam arbeiten. Aufgabe der Führungskraft ist es, alle diese Mitarbeiter gleichermaßen nicht zu demotivieren, sondern zu fordern und zu fördern, sprich: gerecht zu behandeln.

„Autorität wie Vertrauen werden durch nichts mehr erschüttert als durch das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden.“

THEODOR STORM

Im anspruchsvollen Führungsalltag übersehen oder vernachlässigen Personalverantwortliche – häufig unbewusst und erst Recht ohne Vorsatz – diese Unterschiede und die damit einhergehenden unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Sie neigen zur ‚gerechten Gleichmacherei‘. Die ist im hektischen Umfeld leichter umzusetzen als ein differenziertes Einlassen auf den einzelnen Mitarbeiter und macht überdies auch weniger angreifbar. Zumindest, bis zum Beispiel eine Mitarbeiterbefragung die Augen öffnet ...

Erinnern wir uns in diesem Zusammenhang doch einmal an die ‚Apfelsinen-Geschichte‘, die klassisch zur Illustration des Harvard Verhandlungsprinzips [formuliert von dem amerikanischen Rechtswissenschaftler Roger Fisher und seinem Kollegen William L. Ury, Getting to yes, 1981] herangezogen wird:

Eine Mutter hat zwei Töchter und eine Apfelsine. Eine Tochter bittet die Mutter um die Frucht. Die zweite Tochter kommt dazu und reklamiert ebenfalls das Obst für sich. Die Überlegung der Mutter könnte nun sein, die Orange ‚gerecht‘ zu teilen und jeder der Töchter eine Hälfte zu geben. Im Beispiel ist die Mutter klüger. Sie fragt die Töchter, wozu sie die Apfelsine haben möchten. Eine antwortet, sie möchte gern ein Glas Orangensaft. Die andere möchte Kuchen backen und braucht die Orangenschale für den Teig. Die ‚Moral‘ der Geschichte liegt auf der Hand: Gleichbehandlung ist keine Garantie für Gerechtigkeit, schon gar nicht für die erlebte.

„Absolute Gerechtigkeit gibt es nicht, und wenn jemand absolute Gerechtigkeit anstrebt, wird es furchtbar ungerecht.“

FRIEDRICH VON METZLER

Wenn es sich also mit der Gerechtigkeit so kompliziert verhält, welchen Anhaltspunkt gibt es dann für die tagtäglich geforderten Führungskräfte? Mit Frankl gesprochen ist gerechtes Verhalten immer abhängig von der Situation und der Person,

die zum Handeln aufgefordert ist. Diese Person ist angehalten, zunächst alle Möglichkeiten zu antizipieren, den gesamten Handlungsspielraum zu erkennen und erst dann eine Auswahl zu treffen. Behilflich ist ihr dabei eine sehr nützliche Instanz, nämlich das Gewissen, das Frankl auch das Sinn-Organ nennt. In unserem Apfelsinen-Beispiel hat die kluge Mutter auf ihr Gewissen gehört und ist damit einer Sinn-Wahrnehmung gefolgt. Sie hat ihren ‚Ich-Standpunkt‘ verlassen, um die Situation ‚von außen‘ zu betrachten. So konnte sie nun die völlig unterschiedlichen Interessen ihrer Töchter erkennen und eine gerechte Entscheidung treffen.

Für Führungskräfte, die sich um ein menschliches, wertvolles Miteinander im beruflichen Alltag bemühen und denen es bei der Umsetzung einer gerechten Führung nicht allein um Ausgleich und Vergeltung oder das eigene Ansehen geht, gibt es also ein probates Mittel: sie üben sich in der sensiblen Wahrnehmung der Stimme ihres Gewissens. Dieser natürliche ‚Sinn-Seismograph‘ weist wahrscheinlich nicht immer den leichtesten Weg. Im Gegenteil, ein solches Führungsverständnis macht Mühe, muss vertreten und verantwortet werden. Aber es ‚macht‘ Sinn. Denken Sie nur an die nächste Mitarbeiterbefragung. Oder an die ‚Anspruchshypothese‘ von Frankl: „Niemand hat gesagt, dass das Leben angenehm und einfach sei“, die vielleicht auch John F. Kennedy zu folgenden Worten inspiriert hat: „Das Leben ist ungerecht, aber denke daran: nicht immer zu deinen Ungunsten.“

[Monica Ockenfels]

AUS DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

VW kappt nachts Blackberry-Mails

Weil nicht nur beim Smartphone, sondern vor allem auch bei Mitarbeitern einmal der Akku leer sein kann, schiebt Volkswagen der ständigen Erreichbarkeit einen Riegel vor. Kurz nach sechs fällt für dienstliche Mails auf dem Handy künftig der Hammer. Einzig für Manager des Konzerns gibt es auch künftig keine Nachtruhe.

Keine totale Erreichbarkeit mehr: Der Autobauer Volkswagen schaltet Mitarbeitern mit einem Firmen-Smartphone nach Feierabend den Email-Eingang ab. „Die Kollegen sollen nach getaner Arbeit auch ihre Ruhezeit als solche nutzen können“, teilte der Betriebsrat des größten deutschen Autobauers mit. Das Unternehmen und die Mitarbeitervertretung schlossen eine entsprechende Betriebsvereinbarung, die für 1154 Tarifmitarbeiter in den sechs Werken des Unternehmens gilt, die derzeit ein dienstliches Smartphone haben. Die Blackberrys können nun von 18.15 Uhr bis 7 Uhr morgens keine Mails mehr empfangen, telefoniert werden kann aber noch. „Die Vereinbarung wurde schon sehr positiv aufgenommen“, erläuterte das zuständige Betriebsratsmitglied Heinz-Joachim Thust. Für viele Mitarbeiter, die entweder nicht tariflich geschützt sind oder in leitenden Positionen arbeiten, gilt die Schonzeit dagegen nicht. Bei ihnen blinkt das Diensthandy auch weiterhin Tag und Nacht. Wie viele dies sind, dazu machte ein VW-Sprecher keine Angaben.

Beim Autobauer ist auch nicht bekannt, ob man mit der Betriebsvereinbarung zur Erreichbarkeit der Mitarbeiter nach Feierabend eine Vorreiter-Position unter den Dax-Unternehmen einnimmt. „Wir sehen das als fairen Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten“, sagte ein VW-Konzernsprecher.

Die Verhandlungen über die Betriebsvereinbarung zur Mail-Abschaltung waren seit Spätsommer gelaufen. Vom Betriebsrat hieß es, mit der Regelung sei sichergestellt, dass die Tarif-Beschäftigten nicht rund um die Uhr zur Verfügung stehen müssten. Die ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit für den Arbeitgeber gilt als eine wichtige Ursache für die wachsende Belastung von Beschäftigten, die zu ernsthaften Erschöpfungserscheinungen führen kann. Psychische Erkrankungen wie das Burnout-Syndrom führen immer häufiger zu Krankschreibungen.

Quelle: www.n-tv.de, 23.12.2011

INTERVIEW

Gespräch mit Freimut Duve

Interview

Freimut Duve ist Publizist, Journalist und Politiker. Er war für den Rowohlt Verlag zwanzig Jahre als Lektor tätig und gab die politische Buchreihe „rororo aktuell“ heraus. Als Abgeordneter saß er für die SPD von 1980 – 1998 im Deutschen Bundestag. Für die Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) kämpfte er als deren Beauftragter für die Freiheit der Medien. Mit seinem publizistischen und politischen Wirken setzt sich Freimut Duve weltweit für Gerechtigkeit und Menschenrechte ein. 1997 wurde er gemeinsam mit Joachim Gauck mit dem Hannah-Arendt-Preis für politisches Denken ausgezeichnet. Tamara Diel sprach mit dem 75jährigen in Hamburg.

WertePraxis: Herr Duve, 1997 wurden Sie von Rita Süßmuth mit dem Hannah-Arendt-Preis ausgezeichnet und mit ihm für Ihren Kampf für Bürger- und Menschenrechte geehrt. Haben Sie eine Erinnerung an das allererste Ereignis, durch das Sie bemerkten, dass Sie sich für Gerechtigkeit persönlich und in konkreter Handlung einsetzen mussten?

Freimut Duve: Als meine Mutter dem damals noch kleinen Jungen erzählt hatte, warum sie in den 20-er Jahren nach England geflohen war: um dort ihr Abitur zu machen. Mein Großvater hatte ihr das verboten, trotz ihrer Intelligenz, trotz aller Fürsprache ihrer Lehrer, die sie in ihrer Wohnung aufgesucht hatten. Sein Standardsatz: Frauen sollen kochen und nähen lernen, die Zukunft seiner Tochter sah er als Weißwäschenerin. So war die beste Schülerin der 12. Klasse mit ihrem angesparten Taschengeld heimlich mit dem Schiff in England gelandet. Dort arbeitete sie als Au Pair-Mädchen und machte in London ihre Reifeprüfung. Dieser erste Anstoß zu einer wirklichen Gerechtigkeit und die jugendliche Tapferkeit und der Mut einer Frau – meiner Mutter – hat mich mein ganzes Leben begleitet.

WertePraxis: Sechs Jahre lang waren Sie der erste Beauftragte für die Freiheit der Medien der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa [OSZE]. In dieser Institution haben Sie wegweisend eine der beiden zentralen Säulen einer gelingenden Demokratie mitgestaltet – die Freiheit der Medien. Oftmals sind die Medien die wichtigste Basis für die Arbeit einer unabhängigen Justiz, der zweiten Säule. Warum aber haben Sie Ihr Herz so dem Journalismus und der Medienpolitik verschrieben und nicht der Justiz? Hatten Sie zuweilen den Eindruck, dass dort weniger für die Verbesserung von Gerechtigkeit getan werden kann als im Medioumfeld?

Freimut Duve: Die Architektur lebt nicht nur von Säulen. Es gibt auch einen Boden, auf dem diese stehen müssen. Ich habe das Amt in Wien gegründet: „Representative on Freedom of the Media“ und alle meine Jahresberichte hatten den Titel: „Freedom and Responsibility“. Für diese Entscheidung stand die Rechtsfrage nicht als Bausäule am Rand, sondern sie blieb und bleibt der Sicherheitsrahmen der Wachheit und des Anstands als Hilfe für den Journalismus in den immer schwierigeren – und manchmal gar schmierigeren – Feldern des Grenzjournalismus. Medien und Justiz – beides ist wichtig, beides muss wach bleiben. Aber ich selbst bin Publizist, nicht Jurist.

WertePraxis: Sie sind in den Kriegsjahren in Hamburg aufgewachsen. Ihre Mutter war Anthroposophin aus einer gutbürgerlichen Hamburger Familie, und Ihr Vater kam aus dem kroatischen Osijek. Er war Neffe von Theodor Herzl, dem Verfasser des Buches ‚Der Judenstaat‘. Ihren Vater haben Sie nicht kennengelernt, seinen Namen aus Sicherheitsgründen nicht angenommen. Ihre Angehörigen nannten Sie oft ‚das Zigeunerkind‘. Aus Sicht einer kindlichen Seele muss das alles sehr ungerecht geklungen haben? Wie sind Sie mit diesen Verletzungen umgegangen?

Freimut Duve: Um mich zu schützen erzählte meine Mutter mir von meinem Vater und seiner Familie erst nach dem Einmarsch der britischen Soldaten in Hamburg, also 1945. Da war ich neun Jahre alt und als „verstecktes“ Kind in verschiedenen Kinderheimen untergebracht gewesen. Mein Großvater, der Kaufmann, nannte mich manchmal „Zigeunerkind“. Er hatte mich aus seinem Testament ausdrücklich ausgeschlossen, mich dann aber, als meine Mutter nach dem Krieg für einige Zeit kein Heim für mich fand, unter der Woche bei sich aufgenommen. Meine Mutter war Anthroposophin, ich glaube, die Anthroposophie hat ihr die notwendige Lebenskraft gegeben. Den einzigen überlebenden Bruder meines Vaters, Theodor Herzl, hatten meine Mutter und ich nach langer Suche in New York gefunden. Ich habe ihn getroffen, und wir haben gute Gespräche führen können. Die einzige überlebende Cousine der Familie meines Vaters lebt in Jerusalem, auch sie habe ich sehr viel später regelmäßig in Israel besuchen können.

WertePraxis: Viktor Frankl spricht vom ‚Sinn am Leid‘, und er meint damit, dass auch alle leidvollen Situationen ein ‚Wofür‘ in sich tragen. Würden Sie sagen, dass die permanente Forderung nach Gerechtigkeit Ihr persönliches ‚Wofür‘ war?

Freimut Duve: Die Wahrnehmung von Unrecht hat mich mein Leben lang berührt. Nach dem Krieg, den ich als Kind er-

lebt habe, in Kriegen, die ich als Erwachsener erlebt habe, in Diktaturen, im eigenen Land. Während meines Studiums der Geschichte und Übersee-Geschichte – wie es damals hieß – bereiste ich für meine wissenschaftliche Arbeit Regionen, die ‚Dritte Welt‘ genannt wurden, obwohl sie durchaus noch koloniale Züge hatten. Als ich die Frau des zu lebenslanger Haft verurteilten Nelson Mandela heimlich aufsuchte, als weißer, ‚versteckter‘ Erwachsener, war das ‚Sinn an ihrem Leid‘. Aus dem Wissenschaftler Freimut Duve wurde ein politischer Mensch, ein radikaler Gegner der Apartheid Südafrikas.

WertePraxis: In Europa fühlen viele Menschen derzeit einen aus ihrer jeweiligen Sicht ungerechten Umgang. Die einen beklagen die Kürzungen ihrer Lebensqualität, die anderen die Zahlungsströme, die anderen die Kluft zwischen Reichtum und Armut und wieder andere halten es für ungerecht, noch nicht zu Europa gehören zu dürfen. Wenn viele sich streiten, dann wird irgendwann nach einer schlichtenden Instanz gesucht. Wo könnten Europa und die Europäer diese finden?

Freimut Duve: Sie stellen diese Frage freundlich im Konjunktiv, wohl wissend, dass es keine klare Antwort darauf gibt. Die ersehnte „schlichtende Instanz“ bräuchte genügend Macht, um etwa den griechischen Staat in eine europäische gerechte Gesellschaft zu verwandeln. Ein Gesellschaft, in der es nicht nur um Familienbetriebe geht, sondern um ein europäisches gemeinsames und bürgertreues Demokratiesystem: für die alten, in Schulden stehenden Staaten und für die neuen Sehnachtsfreunde. Eine Chance dafür bestünde – auch ein Konjunktiv – wenn wir sehr viel radikaler unsere Augen wach halten für die Verantwortung, die wir alle gemeinsam haben, um die Kluft zwischen Reichtum und Armut konkret zu mindern. Über Europa hinaus.

WertePraxis: Ist aus Ihrer Sicht der Mensch eher ‚von Grund auf gerecht‘ – bis auf die nicht wenigen Ausnahmen? Oder eher ‚von Grund auf ungerecht‘ – bis auf die vielen Ausnahmen?

Freimut Duve: Ich bin kein Menschenkundler. Die Frage kann nicht ‚von Grund auf‘ gestellt werden, sondern muss von der Lebenssituation wahrgenommen und geprüft werden. Eine kurze Antwort: Der Mensch ist beides: gerecht und ungerecht. Eine längere Antwort: Die Menschheit wandert durch alle Höhen und Tiefen der Gerechtigkeit, und immer wieder gibt es Männer und Frauen, die im privaten und politischen Bereich stählerne Mauern der Ungerechtigkeit gegen ihre Mitmenschen und Mitbürger hochziehen.

WertePraxis: Die russische Philanthropin Elsa Brändström meinte einmal, ‚je weiter das Gesichtsfeld eines Menschen sei, desto mehr Möglichkeiten hätte er zu rechtem Verstehen‘. Damit spricht sie wohl die Wahrnehmungsfähigkeit und Achtsamkeit eines Menschen an. Vom Verstehen bis zur Handlung ist es aber noch ein Stück. Was braucht ein Mensch aus Ihrer Erfahrung, um gerecht handeln zu können?

Freimut Duve: Wahrnehmungsfähigkeit, Mitleidsfähigkeit, Achtsamkeit – all das bündelt sich auch bei jungen Menschen zur Erfahrung. Meine Erfahrung hat mir immer gesagt, dass es vielen Menschen schlechter geht als mir. Und dass ich durchaus gegen mein eigenes Interesse anderen helfen kann. Denn mir selbst ist oft geholfen worden, auch in sehr schwierigen Situationen.

WertePraxis: Woran könnte ein Mensch, der Sie erstmals erlebt, erkennen, dass Sie selbst ein Mann mit Gerechtigkeitsinn sind?

Freimut Duve: Als mir erst kürzlich in der U-Bahn eine Dame [mit einem schweren Gepäckstück] in einem übervollen Wagen ihren Platz angeboten hatte. Ich sagte zur ihr: „Herzlichen Dank, aber Sie dürfen mit diesem schweren Gepäck ihren Platz nicht hergeben, aber es ist so freundlich von Ihnen. Ich kann gut stehen und halte mich fest.“ Bei der übernächsten Station sind wir beide ausgestiegen, und sie hat sich lächelnd bedankt.

WertePraxis: Die Menschen werden immer mehr, die Güterströme ebenso, die Finanzströme sowieso. Nur die Welt wird nicht mehr. Eine Frage ‚um die Ecke‘ an Sie: Wenn die Welt ein Richter wäre, wie würde sie gerecht mit dem, was auf ihr los ist, umgehen?

Freimut Duve: Zwar heiße ich nicht Lorient, aber ich versuch’s mal: Wenn die Welt ein Richter wäre, würde sie zunächst einmal alle Superreichen dieser Erde auf Sonderurlaub an den Nordpol und an den Südpol schicken, ihren Reichtum kassieren und gerecht an die Armen verteilen. Weltweit natürlich. Und dann werden die ehemals Reichen von den beiden Polen zurückgeholt und es gäbe eine große Welt-Gerechtigkeits-Feier, nicht in Rom, sondern in Itzehoe. ‚Um die Ecke‘ gedacht, könnte man aber auch einfach sagen: ‚Die Armut muss gerechter verteilt werden‘.

WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Je ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Ich bin gespannt ... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

Freimut Dove: Was ich mit auf die einsame Insel nehme? Mein kostbares altes „Insel“-Bändchen „Die Sonette an Orpheus“ von Rainer Maria Rilke. Mit der Flaschenpost versende ich nicht drei Sätze, sondern nur drei Worte: ‚Verteidigung unserer Zukunft‘. Und die Musik: ‚Gracias a la vida, que me ha dado tanto‘. Die Sängerin Joan Baez darf ich ja wahrscheinlich nicht mitnehmen.

Lesetipp:

Rilke M.R.: Duineser Elegien – Die Sonette von Orpheus, Reclam Verlag, 1997

Hörensweet:

Joan Baez: Gracias A La Vida, 1994

BILDUNG UND NACHWUCHSARBEIT

Gerechtigkeit gestalten

AUS DER SCHULE DES LEBENS

Kind, in der Arbeitswelt existiert keine Gerechtigkeit!

Im Internet kursieren seit einiger Zeit die sogenannten ‚elf Regeln des Lebens, welche Kinder nicht in der Schule lernen‘. Als Quelle der Regeln wird dabei fälschlicherweise eine Zusammenfassung der Rede des Microsoft-Gründers Bill Gates vor High School Absolventen im Jahr 2008 genannt. Die Regeln sind im Original jedoch Charles J. Sykes zuzuschreiben, der sie am 19. September 1996 in der San Diego Union Tribune veröffentlichte. Bill Gates ist in der globalen Netzgemeinde als ‚Testimonial‘ der Regeln allgemein anerkannt. Stellt sich die Frage, ob das dem Original-Autor gegenüber ‚gerecht‘ ist... Aber kommen wir zur Sache:

11 Regeln, die Kinder nicht in Schulen lernen

- Das Leben ist nicht fair – gewöhnt Euch daran!
- Die Welt schert sich nicht um Euer Selbstbewusstsein. Die Welt wird von Euch erwarten, dass Ihr etwas auf die Beine stellt, bevor Ihr Euch selbst gut findet.
- Ihr werdet nicht gleich nach der High School 60.000 Dollar im Jahr verdienen. Ihr werdet kein Vize-Präsident mit Autotelefon sein, solange Ihr Euch das nicht verdient habt.
- Wenn Ihr glaubt, dass Euer Lehrer hart ist, dann wartet erst einmal, bis Ihr einen Chef habt.
- Hamburger zu wenden, ist nicht unter Eurer Würde. Eure Großeltern hatten ein anderes Wort für eine solche Arbeit: Sie nannten das Lebenschance.
- Wenn Ihr versagt, ist das nicht die Schuld Eurer Eltern, deshalb plärrt nicht wegen Eurer Fehler, sondern lernt daraus.
- Bevor Ihr geboren wurdet, waren Eure Eltern nicht so spießig wie heute. Sie wurden so, als sie Eure Rechnungen zahlten, Eure Kleidung wuschen und Euch zuhörten, wenn Ihr darüber redetet, wie cool Ihr meint zu sein. Bevor Ihr also den Wald vor den Parasiten Eurer Eltern-Generation rettet, entrümpelt erst den Schrank in Eurem Zimmer.
- Eure Schule mag Gewinner und Verlierer abgeschafft haben, das Leben hat das nicht. In einigen Schulen wurden ‚Durchfaller-Noten‘ abgeschafft und es wurden Euch viele Anläufe gewährt, um Prüfungen zu bestehen. Das hat nicht die geringste Ähnlichkeit mit irgendetwas im wirklichen Leben.
- Leben ist nicht in Semester eingeteilt. So verplempert die Zeit nicht und denkt daran, dass wenige Arbeitgeber daran interessiert sind, Euch dabei zu helfen, ‚Euch selbst zu finden‘. Macht das in Eurer Freizeit.
- Fernsehen ist nicht das wirkliche Leben. Im wirklichen Leben müssen die Leute das Café wieder verlassen und zur Arbeit gehen.
- Seid nett zu introvertierten Tüflern. Ihr könntet mal für einen arbeiten müssen.

Sprachlich gesehen ist das deutsche Wort ‚Gerechtigkeit‘ mehrdeutig. Häufig wird mit ihm die Durchsetzung eigener Machtinteressen verbunden, wobei versucht wird, das intrinsische Verlangen nach ‚Fairness‘ mit einklagbaren Rechten [Justice] zu verknüpfen. Im Englischen wird mit ‚Fairness‘ ein Wert im Sinne einer individuellen Handlungsmaxime verstanden, während das Wort ‚Justice‘ die institutionelle Ausprägung der Gerechtigkeit als einklagbares Recht ausdrückt. Dies gilt es, bei der Übersetzung der elf Regeln ins Deutsche zu berücksichtigen, da bei uns umgangssprachlich ‚fair‘ und ‚gerecht‘ oft synonym verwendet werden.

Die zentrale erste Regel besagt: „Das [Arbeits-]Leben ist nicht fair/gerecht – gewöhnt Euch daran ...“. Diese ‚Regel‘ impliziert, dass Schüler eine Erwartungshaltung an die Gerechtigkeit im Leben entwickeln, die in der Realität – insbesondere im Unternehmensalltag – enttäuscht wird. Das wird dann oft als ‚Praxis-Schock‘ empfunden und löst Frustrationen aus, die in der Konsequenz die Gestaltungskraft des Berufsanfängers massiv einschränken und weder für das Unternehmen noch für den zumeist gut qualifizierten Anfänger positive Zukunftsaussichten bieten.

Nehmen wir hingegen eine sinnzentrierte Perspektive ein, so können wir Fairness als einen ‚Gestaltungswert‘ verstehen, der, auch wenn im Leben etwas als nicht fair empfunden wird, vom einzelnen Menschen im eigenen Verhalten gelebt werden kann. Aus der Sicht wertebasierter Beratung stellt sich dies – gepaart mit entsprechenden Möglichkeiten zur Gestaltung

des eigenen Beitrags zum Unternehmenserfolg – als erfolgreichere Lebensstrategie dar als das lethargische Beklagen einer Ungerechtigkeit.

Für Fairness und Gerechtigkeit gibt es keinen ‚Anspruch‘. Wird Ungerechtigkeit gefühlt, so kann dennoch jeder Einzelne durch eigenes Verhalten eine Veränderung bewirken. Diesen – kulturverändernden – Schritt können Unternehmen bei Berufsanfängern begleiten, indem sie sie von einem Anspruchsdenken in eine persönliche ‚Verantwortung zur Gerechtigkeit‘ führen. Wird das egozentrierte Pochen auf ‚gerechte‘ Budgetverteilung, Beförderung, Gehalt, Incentives oder Weiterbildung in einen sinnvollen Diskurs über die persönliche Einstellung zur Fairness gewandelt, mindert dies auf Sicht die Entwicklung und Manifestierung zynischen Verhaltens, realitätsferner Vorstellungen und dem von Burnout-Patienten oft beschriebenen ‚verzweifelte‘ Empfinden, ‚eh nichts bewirken zu können‘ [siehe hierzu auch den Artikel in der ZEIT – <http://www.zeit.de/2011/17/C-Zynismus>]. Unternehmen können sich im viel zitierten ‚War for Talents‘ sicher nicht leisten, ihre ‚Talente‘ in einen solchen mentalen Zustand zu entlassen.

Die Selbstmotivation der Berufsanfänger ist auf dem Einbringen der eigenen Werte begründet. Können junge Mitarbeiter ihre Werte nicht gestaltend realisieren, wird das Unternehmen sie früher [durch Kündigung] oder später [durch innere Kündigung] verlieren oder, wie viele Konzerne heute schon spüren, gar nicht erst rekrutieren. Gegenüber den mit diesen Verlusten verbundenen Kosten ist eine sinnzentriert-fundierte Begleitung der Berufsanfänger in Wertefragen essentiell, um das Potential für beide Seiten zu heben.

Mit klaren Ansagen hinsichtlich systembedingter, kurzfristig unveränderbarer Sachverhalte und der Schaffung von Sinn-Räumen sind Unternehmen in der Lage, Orientierung im geistigen Wachstum der jungen Menschen zu geben. In der Schule wird dieser Diskurs kaum gelehrt, wobei der Bedarf durchaus besteht, verfolgt man zum Beispiel in den sozialen Netzwerken die Diskussionen vor dem Hintergrund der Wertefrage zur ‚Gerechtigkeit‘. Junge Menschen verschaffen sich dort durch die Beschäftigung unter anderem mit den ‚elf Regeln‘ eine reifere Orientierung. Unternehmen können hiervon lernen und den Dialog mit Berufsanfängern angemessen fortsetzen. Für eine weniger ‚selbstgerechte‘, dafür fairere Unternehmenskultur. [Thomas Weisshaupt]

**Die schönste Frucht
der Gerechtigkeit
ist Seelenfrieden.**

EPIKUR

BUSINESS-NETZWERK GEHT AN DEN START

Das neue Netzwerk ‚Dimension Geist‘ ist als Kommunikationsplattform der in Logotherapie und Existenzanalyse qualifizierten Fach- und Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen aus Deutschland und dem deutschsprachigen Ausland nun online gestellt.

Info: www.dimension-geist.de

Zugang zum Netzwerk haben exklusiv berufstätige Personen aus Personen- und Kapitalgesellschaften mit nachgewiesener Qualifizierung in der Logotherapie, sei es in der Grundlagenzertifizierung oder nach der Vollausbildung. Mit ‚Dimension Geist‘ leisten wir einen Beitrag zur Vernetzung berufstätiger Menschen mit sinntheoretisch fundiertem Hintergrund – ungezwungen, spontan und profund.

BERATUNGSPRAXIS

Gerechtigkeit und Gesundheit

AUS LOGOTHERAPIE UND WERTECOACHING

Gesundheitsgerecht führen

In den letzten zehn Jahren sind die Krankheitstage aufgrund von psychischen Störungen um 300% gestiegen, die Kosten sind immens – für den Einzelnen, das Unternehmen, die Gesellschaft. Immer öfter spreche ich mit Patienten über ihre depressiven Zustände, ihre Stressbelastungen und Ängste. Und immer wieder kommt es im Gespräch auf das Thema Führung und nicht wie man vielleicht vorrangig erwarten würde auf Ergonomie, Klima, Arbeitsschutz oder Unfallsicherheit.

Führung kann ein Krankmach- oder ein Gesundhaltfaktor sein. Wenn ein insolventer Drogeriemarkt Filialen über Nacht schließt und die Mitarbeiter morgens vor den geschlossenen Türen stehen und in Unkenntnis sind, dann darf kaum erwartet werden, dass diese Form von Führung Seelen unberührt lässt. Wenn ein Bereichsleiter im Zuge eines Umstrukturierungsprozesses im Rahmen einer Betriebsversammlung darauf hinweist, dass an den beiden Folgetagen Informationsveranstaltungen mit je einer Hälfte des Mitarbeiterstammes erfolgen und sich dann herausstellt, dass am ersten Tag die dazu eingeladenen Mitarbeiter für ihre bisherigen Leistungen anerkannt und die für den zweiten Tag einbestellten für den drohenden Rauswurf ‚sensibilisiert‘ werden, mag man wohl davon ausgehen, dass hier Führung eher rustikal als differenziert und menschenwürdig praktiziert wird. Ist es wirklich so schwierig, gesundheitsgerecht zu führen – auch, wenn man als Führungskraft selbst kräftig unter Druck steht?

In der WertePraxis haben wir oft die Lanze für Menschen mit Ressourcenverantwortung und Führungsarbeit gebrochen. Und auch zu meiner eigenen Zeit im leitenden Management habe ich gespürt, dass die Hierarchien flacher, das Leben in der ‚Matrix‘ anstrengender, das Leiten von Projekten ohne eigene Fachkenntnis üblicher und die Entscheidungsprozesse schneller wurden.

Dabei geht es nicht ohne Fehler ab. Meine wurden mir durch meine Mitarbeiter gespiegelt. Dass jedoch ein Mitarbeiter aufgrund erlebter Führung in die Krankheit gegangen sei, kann ich nicht berichten und wenn ich an meine eigenen Vorgesetzten denke, dann ist das ebenso – obwohl ich vier Vorgesetzte hatte, mit ihnen in sechs Fusions- und Integrationsprozessen stand, von anderen Unternehmen ‚gekauft‘ wurde und selbst auch in Organisationen tätig war, die andere Firmen übernahmen. Eine ‚heile Business-Welt‘ gab es in den Neunzigern auch schon nicht mehr.

Zuweilen äußern Führungskräfte die Ansicht, Führung sei deshalb so schwer, weil man sie nicht im Rahmen von Ausbildungsprogrammen erlernt habe. Sicher, Qualifizierung in der Arbeit mit Menschen ist dienlich, aber muss sie nicht erst auf einem gesundheitsgerechten Menschenbild aufbauen? Werdende Eltern lernen in Kursen auch allerlei ‚Best-Practices‘. Ohne grundsätzliche Liebe zum Kind und Vertrauen zu sich selbst wären solche Kurse jedoch für die Katz. Ist hier in Führungsetagen wirklich ein Mangel, oder ist der Anspruch von Mitarbeitern an Freundlichkeit, Respekt, Zutrauen und Gerechtigkeit heute nur höher als einst?

Ist es wirklich damit getan, Führungskräfte in ‚Anerkennung geben‘ zu kultivieren? Oder darin, Krankenrückkehrgespräche zu optimieren? Wohl kaum. Vielleicht ist es wie in der Liebe. Wenn die Frau dem Mann signalisiert, dass es in der Erotik nicht mehr funkt, mag es weniger sinnvoll sein, die Anzahl der möglichen Stellungen im Bett zu vergrößern als sich darin zu überprüfen, ob die Beziehung ‚an sich‘ noch stimmt. Deshalb – wenn Sie als Führungskraft arbeiten, dann zwei direkte Fragen an Sie: Mögen Sie Menschen? Wenn ja, wozu?

Sollten Sie an diesen Fragen knabbern, mag Ihnen eine klärende Phase einer sinnzentrierten Persönlichkeitsentwicklung gut tun. Mit ihr betreiben Führungskräfte bei uns zuerst einmal Selbstfürsorge, um eine Bewusstheit für sich und ihre Führungsrolle [wieder] aufzubauen. Dann folgt die Klärung des Grades an Selbstwirksamkeit – wann bin ich als Führungskraft nur Erfüllungsgehilfe der oberen Instanzen, wann bin ich die tragende Säule der Beziehung zu meinen Mitarbeitenden? Wie führe ich konkret und mit welchen Mitteln? Und letztlich und zentral: Wie finde ich Sinn, wie stifte ich Sinn in meinem Beruf? In unseren Programmen arbeiten wir mit Führungskräften zusammen, die auf die zweite der oben genannten Fragen zwar eine Antwort wissen, diese aber aufgrund von Rückmeldungen nicht wirklich gesundheitsgerecht zu sein scheint. Wir arbeiten nicht mit Führungskräften, die die erste Frage verneinen – ihnen empfehlen wir, zügig ihre Rolle als personalverantwortliche Führungskraft abzulegen, nicht nur zum Wohle ihrer eigenen Gesundheit.

[Ralph Schlieper-Damrich]

Unlängst war ich wieder im Kindergarten. Sofort bildet sich eine Traube von Mädchen und Jungen. Ich ahnte, da ist etwas im Busch. Ein Mädchen kam nach vorne und sagte: „Der Junge da: der ist böse, der ist schlimm.“ Was sollte ich sagen? Ich kannte doch den Grund und den Hergang des Streites nicht. Tastend fragte ich: „Ihr anderen seid aber alle brav?“ Kurze Pause. Dann ließ die Antwort des Mädchens nicht lange warten. „Nein,“ sagte sie überraschend; danach ließ sich der Streit schlichten. Bisweilen habe ich den Eindruck, dass Kinder ein gesundes Gespür für Gerechtigkeit haben und auch artikulieren. In der Erwachsenenwelt ist das leider seltener anzutreffen. Warum muss die eigene Sicht der Dinge immer richtig sein? Warum kann man nicht auch die vielleicht berechnete Position des anderen respektieren? Unser Wort ‚Horizont‘ ist von einem griechischen Wort hergeleitet; vom Ursprung her bedeutet dieses Wort ‚Begrenzung‘. Man muss die Begrenzung der eigenen Sehweise überwinden. So machen wir es doch auch mit unseren Sehschwächen. Weil wir schlecht sehen, tragen wir eine Brille, damit wir wieder gut sehen. Solcher Art Brillen, die jedem gerecht werden wollen, haben wir nicht; man kann sie auch nicht verordnen; aber man muss versuchen, mehr als die eigene Sicht der Dinge zu kennen, um dann besser zu sehen, zu urteilen und zu handeln. In einem modernen Lied heißt es: „Selig seid ihr, wenn ihr Unrecht spürt. Selig seid ihr, wenn ihr Frieden macht.“

PFARRER JOSEF WIENAND, ESCHWEILER

GERECHTIGKEITSFORSCHUNG

Verantwortung von Staat und Individuum

AUS DER GESELLSCHAFTSLEHRE

Chancengerechtigkeit versus Chancengleichheit

Das Roman Herzog Institut widmete sich in zwei Jahressymposien dem Thema ‚Gerechtigkeit‘. Darüber hinaus forschte ein interdisziplinäres Team von Politologen, Soziologen, und Wirtschaftswissenschaftlern zwei Jahre lang sehr intensiv dazu. Repräsentative Umfragen unter den Bundesbürgern lieferten ebenso neue Erkenntnisse. Der folgende Beitrag beleuchtet das Thema der Chancengerechtigkeit.

Gerechtigkeit ist nicht eindeutig definierbar und wird je nach subjektivem Empfinden gedeutet, die Beiträge in dieser WertePraxis machen dies deutlich. Was der Einzelne unter Gerechtigkeit versteht, muss erst durch entsprechende Attribute konkretisiert werden. Darüber hinaus beeinflusst auch der eigene Standpunkt das Gerechtigkeitsempfinden [z.B. eigene Position auf der Einkommensskala]. Es gilt also, bei der Gerechtigkeitsdiskussion immer wieder innezuhalten und sich bewusst zu machen, dass es trotz zahlreicher Bemühungen bis heute noch kein einheitliches Gerechtigkeitsprinzip gibt.

Eine wesentliche Erkenntnis der Studien des Roman Herzog Instituts [www.romanherzoginstitut.de/publikationen] ist, dass wir Gerechtigkeit zukunftsgerichtet interpretieren müssen – konkret geht es um die Verbesserung der Chancen der jungen Generation. Wichtig sind hier unter anderem die Aspekte Bildung, Ressourcen und Konsolidierung der öffentlichen Haushalte.

Dabei steht nicht die ‚Chancengleichheit‘ im Vordergrund, sondern die ‚Chancengerechtigkeit‘, die die Gerechtigkeitsform des freiheitlichen Sozialstaats darstellt. Diese Begriffsdifferenzierung wird in der Gesellschaft häufig nicht vorgenommen, häufig wird eine generelle Chancengleichheit gefordert. Diese kann es jedoch niemals geben, da allein aufgrund der unterschiedlichen biologischen Fähigkeiten Menschen eben nicht gleich sind, sondern unter verschiedensten Voraussetzungen ihr Leben starten.

Natürlich sind genetische Faktoren ein wesentlicher Einflussfaktor für die Startchancen ins Leben. Ebenso prägend sind das Elternhaus und das soziale Gefüge, in das man hineingeboren wird [Geschwister, Freunde, Nachbarn...], sowie der Staat mit seinen Gesetzen und Regeln, seiner Bildungs- und Förderungspolitik und die Gesellschaft mit ihren Normen und Werten. Wird nun vom Staat gefordert, er müsse alle sozialen oder gar genetischen Ungleichheiten korrigieren [begrifflich spricht man dann von der Forderung nach ‚tiefer Chancengleichheit‘], so übersteigt das seine Möglichkeiten weit.

Es geht doch vielmehr darum, dass der Staat solche Rahmenbedingungen schafft, so dass zum Beispiel der Zugang zu verschiedenen Ämtern, Positionen und Erwerbsstellen für jeden frei ist und nicht aufgrund sozialer Herkunft, Geschlecht oder Religion verwehrt werden kann. Diesen Sachverhalt ‚egalitärer Rahmenbedingungen‘ bezeichnet man mit dem Begriff der Chancengerechtigkeit. Sie ist ein durchaus realistisches Ziel, das einem Staatswesen unter dem Blickwinkel der Gerechtigkeit gegeben werden kann.

Bei allen berechtigten Forderungen dem Staat gegenüber dürfen wir nicht vergessen, dass wir selbst die wesentliche Rolle für unseren eigenen Lebenserfolg spielen: Wie stellen wir uns zu unseren so individuell verschiedenen Startbedingungen ein und was machen wir aus ihnen? Viktor Frankl drückt es so aus: „Vererbung erklärt nichts Eigentliches und insofern eigentlich nichts. Vor allem lässt sich mit dem Rekurs auf Vererbung nicht die Frage beantworten: Was fängt die geistige Person mit der jeweiligen Erbanlage, mit der psycho-physischen Erbmasse an? Was fängt sie mit den Bedingungen an, unter die sie – die jeweils sich selbst bestimmende – gestellt ist?“ Wir selbst sind gefordert, Verantwortung für uns und ein ‚gerechtes‘ Leben zu übernehmen – die Frage nach dem Staat ist sekundär.

[Regina Radlmair]

PROVOKATION

Herkules-Aufgabe ‚Gerechtigkeit‘

AUS VERGANGENHEIT UND GEGENWART

Seien Sie ungerecht!

Schon Heraklit nähert sich der Gerechtigkeit über ihr ‚Fehlen‘, als er anmerkt: „Man hätte das Wort ‚Gerechtigkeit‘ nicht gekannt, wenn es diese Dinge nicht geben würde.“ Es scheint, der Hang des Menschen, das Negative eher zu verinnerlichen, setzt sich auch bei der Betrachtung der ‚Gerechtigkeit‘ durch. Auch ich kann mich eher daran erinnern, wann ich zuletzt ungerecht behandelt wurde. Aber, wann habe ich das letzte Mal etwas als gerecht erlebt? Ah ja, beim Mittagessen im Restaurant. Ich habe das gleiche für mein Essen bezahlt wie jeder andere, der sich für Maultaschen entschieden hatte. Aber das ist ja selbstverständlich. Oder?

Selbstverständlich – wenigstens in der westlichen Welt nehmen wir Gerechtigkeit als erwartbaren Normalzustand wahr. Wir haben ein Recht darauf, gerecht behandelt zu werden, nicht nur, weil das in Teilen unserer gesetzlichen, sondern im Wesentlichen auch in den sozialen Normen unserer Gesellschaft verankert ist. Nun ist das mit den Normen aber so eine Sache. Während wir hier in Mitteleuropa ein sehr auf den Einzelnen fokussiertes Gerechtigkeitsempfinden erleben, steht in fernöstlichen Staaten die Gerechtigkeit für den Einzelnen und die individuelle, emotionale Auseinandersetzung damit im Hintergrund, weil das eigene Verhalten sich eher am Wohl von Gruppen [Familie, Unternehmen oder die Gesellschaft als Ganzes] orientiert.

Hierzulande empfinden Menschen nicht nur die aktive Verletzung der Gerechtigkeit, sondern auch das Unterlassen von Taten, die in der Lage wären, Gerechtigkeit wieder herzustellen, als ungerecht. Während zum Beispiel eine unterlassene Hilfeleistung bei einem Verkehrsunfall in breiten Bevölkerungsschichten auf Verständnis stößt, wie ich im aktiven Rettungsdienst immer wieder feststellen muss, kann ein Vorgesetzter, der eine Gerechtigkeit wieder herstellende Handlung unterlässt, für erhebliche Unruhe sorgen.

Wenn Sie unter diesen Umständen als Führungskraft gerecht sein wollen, haben Sie eine ‚Herkules-Aufgabe‘ vor sich. Herkules muss als Strafe zwölf Aufgaben erledigen, weil er im Wahn seine erste Frau und die mit ihr gezeugten Kinder erschlagen hatte. Der Wahn ist Herkules durch seine Mutter Hera [Gattin des Zeus] als Rache dafür übertragen worden, weil er seinem älteren, erstgeborenen Bruder die Dienste verweigerte. Der Ursprung des Übels und die Motivation Heras, Rache zu üben, liegt jedoch in Zeus chronischer Untreue, dessen ‚Ergebnis‘ unter anderem Herkules war. In der Sage wird Herkules der Wahn wieder genommen, und er erkennt, was er getan hat. Bekümmert geht er zum Orakel von Delphi, das ihn anweist, sich zwölf Jahre in den Dienst des Eurystheus zu begeben, der ihm dann zwölf schwierige ‚Herkules-Aufgaben‘ aufträgt.

Schauen wir uns das doch einmal im Detail an [und Übertragungen in die Gegenwart werden Ihnen möglicherweise sehr leicht fallen]: Die Ungerechtigkeit beginnt schon, als Hera Herkules rächend verfolgt, obwohl der nun nicht einmal indirekt für die Untreue seines Göttervaters verantwortlich gemacht werden kann. Sein ‚Fehlverhalten‘ mit einem Wahn zu belegen und ihn seine eigene Familie erschlagen zu lassen – ist diese Sanktion gerecht? Herkules bewertet die Situation offenbar anders. Er stellt die Schuld, die er auf sich geladen hat, nicht in Frage, sondern will eine gerechte Situation dadurch wiederherstellen, dass er zur Sühne die ihm auferlegten Aufgaben erledigt. Ich persönlich wäre nie zum Orakel von Delphi gefahren, um mich für eine Situation ‚verhaften‘ zu lassen, die ich nicht verantwortete. Anders Herkules – er wird zu einem der größten Helden in der Mythologie.

Zurück in die Gegenwart. Sie werden als Führungskraft immer wieder mit dem Thema Gerechtigkeit konfrontiert werden. Unabhängig davon, ob Sie einen Zustand herstellen wollen, den Sie oder Ihre Mitarbeiter als gerecht empfinden, wird es regelmäßig jemanden mit einer anderen Wahrnehmung geben, der Sie für Ihr Gerechtigkeitsempfinden kritisieren wird. Wenn das so ist, dann könnten sie dieses Phänomen doch auch einmal bewusst einsetzen? Schließlich setzt Ungerechtigkeitsempfinden doch Energie und Motivation frei! Vielleicht nicht immer in ihrer konstruktivsten Form, aber Energie, die Sie lenken können.

Bewusst vollzogene Ungerechtigkeit bietet Ihnen die Möglichkeit, Mitarbeiter herauszufordern, Dinge anzupacken und zu ändern. Sie erhalten so ein Bild davon, ‚wer nur redet‘ und ‚wer sich seiner Verantwortung stellt‘. Wer in Ihrem Team ist in der Lage, aus der emotional wahrgenommenen Ungerechtigkeit konstruktive Kritik abzuleiten und diese adäquat zu formulieren? Nicht zuletzt könnten Sie mit Ihrem Team aus den Einzelwahrnehmungen eine Gruppensicht entwickeln, die dann weniger durch Einzelne angreifbar ist.

Also: Seien Sie doch bewusst ungerecht! Wie wertvoll kann über einen solchen Weg entstandene Gerechtigkeit wohl werden?

[Florian Schubert]

STUDENTENFUTTER

Aus der WertePraxis

LESENSWERT

„Der Fuchs weiß viele Dinge, aber der Igel weiß eine große Sache.“ Aber was ist diese „eine große Sache“? Ronald Dworkin liefert in „Gerechtigkeit für Igel“ eine Antwort: Es sind Werte in all ihren Erscheinungsformen. Wenn wir verstehen wollen, was Wahrheit und Schönheit sind, was dem Leben Sinn verleiht, was die Moral fordert und die Gerechtigkeit verlangt, so müssen wir der Spur jener moralischen Einstellungen nachgehen, die menschliches Denken, Fühlen und Handeln durchdringen und zu einer Einheit formen. Entsprechend entwickelt Dworkin eine umfassende Epistemologie der Moral, die bei Problemen des Wissens und Verstehens ansetzt und über grundsätzliche Fragen der Ethik bis hin zur Politik und zum Recht führt. Wenn das keine große Sache ist.

Dworkin R., et.al.: Gerechtigkeit für Igel, Suhrkamp Verlag, ab Sommer 2012 im Handel

HÖRENSWERT

Gerechtigkeit liegt Paolo Conte am Herzen. Schließlich ist er von Hause aus Rechtsanwalt. Geboren 1937 ist er heute der international erfolgreichste italienische Liedermacher. Da Conte seine eigene Stimme als ‚zu hässlich‘ empfand, schrieb er zunächst nur für andere: Sein Song ‚Azurro‘ wurde ein Hit für Adriano Celentano, auch Lucio Dalla, Patty Pravo oder Bruno Lauzi interpretieren Contes Kompositionen. Der Durchbruch als Sänger und Musiker gelang ihm 1979 mit dem Album Gela-to Al Limon. In seiner Musik schwingen Zirkusmusik, Tarantella, Chanson, lateinamerikanische Tänze und Big-Band-Jazz mit, während Contes brüchiger Gesang auf indianische Weisheiten und unmögliche Lieben anspielt. Das Best-Of-Album gong-oh bietet einen prächtigen Überblick über Jahrzehnte guter Musik.

Paolo Conte: gong-oh, 2011

NOCHMAL LESENSWERT

Gerechtigkeit sollte Maßstab und Ziel von politischem Handeln sein. Tatsächlich dürfte es sich um einen der am häufigsten gebrauchten Begriffe in der politischen Umgangssprache handeln. Aber ist Gerechtigkeit generell machbar? Was heißt gerechte Politik? Wie lässt sie sich beim Zusammenwachsen von Ost- und Westdeutschland herstellen? Ist der Wohlstand der alten Bundesrepublik ein geeigneter Maßstab für Gerechtigkeit? Oder brauchen wir einen neuen, gesamtdeutschen Blick auf diesen Wert?

Borchard, M., et.al.: Was ist Gerechtigkeit, Böhlau Verlag, 2012

BEMERKENSWERT

Die Schweizer Künstlerin Manuela Pfrunder hat alle Güter der Erde gleichmäßig auf alle Menschen aufgeteilt und im „Atlas zur gerechten Verteilung der Welt“ dargestellt. Aufgeteilt wurden nicht nur Besitztümer wie Nutztiere, Kleidung oder Autos, sondern auch Dinge wie Hunger, Erwerbsarbeit oder Mobilität. So kommt zum Beispiel heraus: Wenn alle von allem gleich viel hätten

... dann würde jede Person 1,53 Dollar im Jahr für Nike-Markenprodukte ausgeben

... dann bekämen wir alle 15 Tage eine Tageszeitung

... dann würden wir 8 Monate und 4,5 Tage ohne fließendes Wasser leben

... dann würden wir alle 16 Jahre eine Kuh oder einen Stier bekommen

... dann wären wir 5 Monate und 6 Tage unseres Lebens Flüchtlinge in einem anderen Land, die Hälfte davon bereits in den ersten 10 Lebensjahren.

Pfrunder, M.: Neotopia, Atlas zur gerechten Verteilung der Welt, Limmat Verlag, 2002

Gerecht?

Sagt ein Freund zum anderen:

„Was würdest Du sagen, wenn ich eine Nacht mit Deiner Frau verbringen würde?“

„Dann sind wir quitt.“
