



GERECHTIGKEIT IM UNTERNEHMEN

Wertschätzung als
strategische Ressource
für nachhaltigen Erfolg

Frank Müller

Das Roman Herzog Institut

Das Roman Herzog Institut (RHI) ist ein Think Tank, der sich mit den Gegenständen Werte, Führung und Zukunft beschäftigt. Durch Studien, Publikationen und digitale Formate zu Themen wie Demokratie, strategischem Denken und Gerechtigkeit leisten wir Beiträge zur gesellschaftlichen Diskussion.

Wir fördern den Austausch von Ideen durch öffentliche Veranstaltungen und die Vergabe des Roman Herzog Forschungspreises Soziale Marktwirtschaft, der herausragende Dissertationen und Habilitationen auszeichnet.

Impressum

© 2025 Roman Herzog Institut e. V.

Herausgeber:
Roman Herzog Institut e. V.

Kontakt:
Dr. Martin Michael Lang
Geschäftsführer
Roman Herzog Institut e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

ISSN 1863-8090
ISBN 978-3-941036-78-9

Fotos: Rodenstock (S. 4) – Nadine Stegemann;
Müller (S. 95) – privat

**Diese Publikation ist beim Herausgeber
kostenlos erhältlich auf
www.romanherzoginstitut.de**

Zitate aus dieser Publikation sind
unter Angabe der Quelle zulässig.



Folgen Sie uns auf ...



GERECHTIGKEIT IM UNTERNEHMEN

Wertschätzung als
strategische Ressource
für nachhaltigen Erfolg

Frank Müller

Gesellschaft
denken

Inhalt

	Vorwort	4
	Randolf Rodenstock	
1	Gerechtigkeit als strategischer Resilienzfaktor	7
2	Gerechtigkeit als wissenschaftliches Konzept	13
2.1	Gerechtigkeit in den Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften	14
2.2	Klassische und moderne Konzepte der Gerechtigkeitsethik	17
2.3	Die vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit	21
2.4	Kulturelle Gerechtigkeit: Gerechtigkeit in Kontexten soziokultureller Vielfalt	27
2.5	Wirkmechanismen und Spillover-Effekte	28
2.6	Relevanz für den Mittelstand	31
3	Das Gerechtigkeitsradar: ein Modell für die Praxis	35
3.1	Aufbau des Gerechtigkeitsradars	37
3.2	Nutzung des Gerechtigkeitsradars	40
3.3	Anwendungsfelder und Nutzen in der Praxis	45
4	Führung als Gerechtigkeitsfaktor	57
4.1	Bedeutung der Führung für Gerechtigkeit	58
4.2	Entwicklung von Gerechtigkeitskompetenz	62
4.3	Führungsinstrumente und deren Einsatz	64
4.4	»Walk the talk«: Gerechtigkeit im Führungsalltag leben	66

5	Implementierung und Verankerung des Gerechtigkeitsradars	69
5.1	Gestaffelte Einführung des Gerechtigkeitsradars	70
5.2	Erfolgsfaktoren und Umgang mit Hindernissen	72
5.3	Integration in Strukturen und Systeme	74
6	Zusammenfassung und Ausblick	79
	Literatur	84
	Das Wichtigste in Kürze	92
	Autor	95

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit für Personen regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Vorwort



Gerechtigkeit ist die Grundvoraussetzung für ein friedliches Miteinander. Das gilt nicht nur in der Schule, auf dem Sportplatz oder in der Politik – sondern auch in Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich fair behandelt und wertgeschätzt fühlen, verhalten sich loyal, sind motiviert und leistungsbereit. Erlebte Ungerechtigkeit wirkt dagegen wie ein schleichendes Gift: Sinkende Arbeitsleistung, »Dienst nach Vorschrift« oder die Abwanderung von Fachkräften sind oft die Folgen.

Fairness ist ein Erfolgsfaktor in und für Unternehmen, sagt unser Autor Frank Müller. Anhand jüngerer Forschungsansätze zeigt der auf Personal und Organisation spezialisierte Betriebswirt, wie die Rahmenbedingungen angepasst werden können, damit die Mitarbeitenden sie als gerecht wahrnehmen. Dabei stellt er immer wieder relevante Bezüge zu dem für Deutschland so wichtigen Mittelstand her.

Ihm zufolge sorgen – neben einer angemessenen Vergütung – nachvollziehbare Regeln, transparente Entscheidungsprozesse, offene Kommunikation und Mitwirkungsmöglichkeiten dafür, dass sich die Beschäftigten fair behandelt fühlen. Zudem wird es in einer globalisierten Arbeitswelt immer wichtiger, auch unterschiedliche soziokulturelle Prägungen zu berücksichtigen.

Der theoretische Teil der Publikation wird ergänzt durch das Gerechtigkeitsradar. Mit diesem praxisorientierten Instrument lässt sich im Betrieb die Wahrnehmung von Gerechtigkeit in verschiedenen Dimensionen auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen messen und gezielt steuern.

Zu Recht weist Frank Müller darauf hin, dass sich Gerechtigkeit nicht allein durch Richtlinien – sozusagen auf Knopfdruck – herstellen lässt. Sie entsteht nur durch gelebte Praxis. Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu: Durch faires Verhalten tragen sie idealerweise zu einem Klima von gegenseitigem Respekt und Vertrauen bei, das sich nach innen positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden und ihre Bindung an das Unternehmen sowie nach außen auf dessen Attraktivität als Arbeitgeber auswirkt.

Gerechtigkeit ist also kein abstraktes Ideal, sondern eine strategische Ressource: Unternehmen, die faire Standards systematisch in ihre Prozesse und Strukturen integrieren, sind nachhaltig erfolgreich, innovationsfähig und krisenfest. Eine faire Unternehmenskultur ist somit eine Investition in die Zukunft.

Darüber hinaus ist und bleibt Gerechtigkeit ein Ansporn und eine Aufgabe für uns alle. Die Frage, was wir unter einer gerechten Gesellschaft verstehen und wie wir sie verwirklichen können, zielt dabei jedoch nicht auf ein statisches Ideal ab. Unser Verständnis von Gerechtigkeit muss ständig hinterfragt und weiterentwickelt werden, mit Blick auf die gesellschaftlichen Veränderungen und den damit verbundenen Wertewandel. Als Roman Herzog Institut wollen wir relevante Entwicklungen weiterhin aufmerksam verfolgen und dazu Stellung beziehen.



Professor Randolph Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
Roman Herzog Institut e.V.

— Kapitel 1

Gerechtigkeit als strategischer Resilienzfaktor



Culture eats strategy for breakfast.



Peter Drucker zugeschrieben

Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts ist von zahlreichen und auch tiefgreifenden Veränderungen geprägt. Diese stellen insbesondere den Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft vor enorme Herausforderungen. Die Komplexität der Globalisierung, die in großen Schritten voranschreitende Digitalisierung, der seit Langem bekannte demografische Wandel und nicht zuletzt die dynamische geopolitische Lage beeinflussen die unternehmerischen Rahmenbedingungen auf gravierende Weise.

Damit jedoch nicht genug, denn deutsche Unternehmen müssen einem signifikanten Wertewandel in der Gesellschaft Rechnung tragen. Dieser Wandel betrifft nicht nur den Kunden, der zunehmend Wert auf nachhaltige und ethisch adäquate Wertschöpfung legt, sondern auch die Mitarbeiterschaft, der ein wertebasiertes Arbeitsumfeld immer wichtiger wird. In den USA waren Anfang der 2020er Jahre der Frust am Arbeitsplatz, die empfundene Ungerechtigkeit und die Geringschätzung gegenüber Mitarbeitern so massiv, dass große Teile der Beschäftigten von sich aus kündigten. Diese Entwicklung ging als die »Great Resignation« in die US-Geschichte ein. Dieses US-amerikanische Phänomen ist in derartiger Ausprägung auf dem deutschen Arbeitsmarkt wohl noch nicht zu erkennen. Aber demografischer Wandel und Fachkräftemangel schreiten unaufhaltsam voran. Deren Auswirkungen unterstreichen die Bedeutung von Gerechtigkeit in den Unternehmen.

Das Institut für Mittelstandsforschung (2024) verweist in seinem »Zukunftspanel Mittelstand« auf gestiegene Sensitivität bei Mitarbeitern bezüglich innerbetrieblicher Wertschätzung, Transparenz und fairer

Entscheidungen. Auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2023) hebt die gestiegene Bedeutung von Wertschätzung und Gerechtigkeit in Unternehmen hervor. Dem Gallup-Institut zufolge glauben gar drei Viertel der Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen, dass Entscheidungen bei ihrem Arbeitgeber weder transparent noch fair getroffen werden (Gallup, 2023). Dabei ist eine gerechte Behandlung für junge Talente nach einer Studie von Deloitte (2023) ein wichtigeres Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl als das Gehalt oder Aufstiegschancen.

So überrascht es nicht, dass ein Klima der Ungerechtigkeit schnell zu Kündigungen führt. Der HR-Report 2023 von Hays und dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) verdeutlicht, dass es sich oft nicht um einfache Personalfluktuatation handelt, sondern um eine Vertrauenskrise (Hays/IBE, 2023). Diese Vertrauenskrise meint natürlich die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten oder Geschäftsführern.

Wird die Bedeutung von Gerechtigkeit im Unternehmensalltag unterschätzt, riskieren die Unternehmen nicht nur Demotivation in der Belegschaft, sondern auch Dysfunktionen wie Produktivitätseinbußen, schwindende Innovationskraft, Reputationsverlust oder steigende Rekrutierungskosten (Williamson, 1985; Deci/Ryan, 2000). So berichten in einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung (2024) etwa 54 Prozent der mittelständischen Unternehmen von Produktivitätseinbußen, die direkt auf als ungerecht empfundene Gehaltsstrukturen oder Beförderungsentscheidungen zurückzuführen



**Wertewandel und Fachkräftemangel
stärken die Erwartung der Beschäftigten,
dass es im Unternehmen gerecht zugeht.**

sind. Gerechtigkeit ist also kein rein moralischer Luxus, den man sich leisten können muss. Vielmehr scheint sie eine betriebliche Notwendigkeit zu sein (Sen, 1999).

An dieser Stelle könnte man meinen, Gerechtigkeit sei nicht mehr als ein Hygienefaktor, der nur bei Abwesenheit zu negativen Folgen führe. Das wäre aber deutlich zu kurz gegriffen. Denn Unternehmen, die eine hohe Gerechtigkeitswahrnehmung vorweisen können, weisen auch bessere Kennzahlen in Bereichen wie Produktivität, Fluktuation und Arbeitgeberimage auf (Sull et al., 2022). Auch Colquitt et al. (2013a) zeigen in ihrer Meta-Analyse, die 413 wissenschaftliche Artikel zum Thema Gerechtigkeit in Organisationen umfasst, dass sich wahrgenommene Gerechtigkeit klar auf die tatsächliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (Task Performance), auf Motivation, Hilfs- und Verantwortungsbereitschaft (Organizational Citizenship Behavior) sowie auf Commitment, Loyalität und Vertrauen auswirkt.

Neben dem Einfluss auf Kennzahlen spielt wahrgenommene Gerechtigkeit auch für die Resilienz von Unternehmen, die in den heutigen herausfordernden Zeiten besonders wichtig erscheint, eine Rolle. So argumentieren Cropanzano et al. (2023), bei fair agierenden Unternehmen verdopple sich die Resilienz des Unternehmens.

Aber was hat wahrgenommene Gerechtigkeit mit Resilienz zu tun? Hamel/Zanini (2020) unterstreichen in ihrem Buch »Humanocracy«, dass Vertrauen und Gerechtigkeit zentrale Voraussetzungen für resiliente Organisationen sind. Besonders im deutschen, oft familiengeprägten Mittelstand besteht hier eine Chance. Denn durch flache Hierarchien, klare Strukturen und kurze Entscheidungswege lässt sich Gerechtigkeit schneller in Kultur und Prozesse integrieren, als dies in vielen Großkonzernen möglich ist.

Gelebte Gerechtigkeit spiegelt sich also auch in der Unternehmenskultur wider. Ähnlich Paul Watzlawicks Axiom »Man kann nicht nicht kommunizieren« gilt für Unternehmen: »Man kann nicht nicht Kultur«.

Die Kultur, und damit auch der Aspekt der Gerechtigkeit, wird sich im Unternehmen entwickeln, ob man will oder nicht. Wichtig ist, dass Kultur und Gerechtigkeit proaktiv gestaltet und in richtige Bahnen gelenkt werden. Gerechtigkeit ist damit weit mehr als nur eine Frage der Ethik oder des Leitbilds. Sie wird vielmehr zum messbaren Erfolgsfaktor, der in modernen Führungskonzepten immer wichtiger wird. Geschäftsführer und Führungskräfte sind gefordert, Gerechtigkeit vorzuleben, sie aktiv zu gestalten, zu etablieren und zu kontrollieren (Hamel/Zanini, 2020).



**Gerechtigkeit ist weit mehr
als eine Frage der Ethik.
Sie ist ein Erfolgsfaktor.**

— Kapitel 2

Gerechtigkeit als wissenschaftliches Konzept

2.1	Gerechtigkeit in den Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften	14
2.2	Klassische und moderne Konzepte der Gerechtigkeitsethik	17
2.3	Die vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit	21
2.4	Kulturelle Gerechtigkeit: Gerechtigkeit in Kontexten soziokultureller Vielfalt	27
2.5	Wirkmechanismen und Spillover-Effekte	28
2.6	Relevanz für den Mittelstand	31

2.1 Gerechtigkeit in den Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften

Gerechtigkeit ist als ein interdisziplinäres Konzept zu betrachten, das in vielen Wissenschaftsdisziplinen jeweils eigene, aber eng miteinander verwobene Bedeutungen und Funktionen hat. In der Philosophie, insbesondere der politischen Philosophie und der Ethik, zählt Gerechtigkeit seit der Antike zu den vier Kardinaltugenden und steht im Zentrum der Diskussion über gutes und gerechtes Leben und die Ordnung des Zusammenlebens. In dieser Funktion dient Gerechtigkeit als Maß für die Bewertung menschlichen Handelns, der Politik und gesellschaftlicher Institutionen wie Parlamenten, Gerichten oder Behörden. Rawls (1971, 3) sieht Gerechtigkeit als erste Tugend sozialer Institutionen und als normative Grundlage für die Rechtfertigung von Regeln, Gesetzen und gesellschaftlichen Strukturen.



Gerechtigkeit ist – in unterschiedlicher Bedeutung – ein zentraler Begriff in den Geisteswissenschaften.



In der philosophischen Debatte wird zwischen verschiedenen Formen von Gerechtigkeit unterschieden. Beispielsweise unterscheidet man distributive, prozedurale oder retributive Gerechtigkeit und fragt, wie gerechte Prinzipien entstehen und in welchem Verhältnis sie zu anderen moralischen Werten stehen. Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf die gerechte Verteilung materieller und immaterieller Ressourcen wie etwa des Einkommens oder von Karrierechancen (Adams, 1965). Das Verhältnis zwischen Leistung und Belohnung steht hier im Vordergrund, was in den Personalabteilungen, aber auch in der Sozialpolitik ein Dauerthema ist.

Prozedurale Gerechtigkeit beschäftigt sich mit der Gerechtigkeit von Entscheidungsprozessen, durch die solche Verteilungen zustande kommen (Leventhal, 1980). Transparenz, Konsistenz und Beteiligungsmöglichkeiten sind wichtige Aspekte prozeduraler Gerechtigkeit.

In den Rechtswissenschaften kann Gerechtigkeit als ein Maßstab für die Legitimität von Gesetzen, Rechtsprechung und staatlichem Handeln dienen. Es geht also darum, dass nicht jedes Gesetz oder jede staatliche Maßnahme allein deshalb legitim ist, weil sie formal korrekt oder legal sind. Vielmehr müssen sie auch inhaltlich gerecht sein, also grundlegenden Prinzipien von Gerechtigkeit, Gleichbehandlung und Angemessenheit entsprechen. Man unterscheidet hier materielle Gerechtigkeit, also die inhaltliche Gerechtigkeit und Angemessenheit von (Rechts-)Normen, von formeller Gerechtigkeit, die die Gleichbehandlung aller Prozesse und Abläufe fordert. Die rechtswissenschaftliche Debatte beschäftigt sich daher mit der Schaffung von Gerechtigkeit durch Verfahren (unparteiische Gerichtsverfahren), Sanktionen (Strafen) und Ausgleich (Wiedergutmachung). Ob diese Sanktionen oder Ausgleich in einem angemessenen Verhältnis zum Vergehen stehen, betrachtet die sogenannte retributive Gerechtigkeit, auch vergeltende Gerechtigkeit genannt (Tyler, 1990). Welche arbeitsrechtliche Konsequenz soll etwa auf das Fehlverhalten eines Mitarbeiters folgen – eine mündliche Verwarnung, eine Abmahnung oder gar eine Kündigung? So ist retributive Gerechtigkeit als ein Teil der inhaltlichen Gerechtigkeit zu sehen.

Für die Soziologie ist Gerechtigkeit ein wesentliches Strukturprinzip moderner Gesellschaften. In der soziologischen Realität werden soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und faire Ressourcenverteilung durch gesellschaftliche Institutionen (wie Bildungssystem, Rechtsstaat, Arbeitsmarkt), Machtstrukturen (etwa Machtverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer) und soziale Schichten (hierarchische Gliederung der Gesellschaft in Ober-, Mittel- und Unterschicht) geprägt (Sabbagh/Schmitt, 2016). Soziale Gerechtigkeit wird in der Soziologie nicht nur als ein normatives Ideal interpretiert.

Sie ist vielmehr ein beobachtbares Phänomen, das sich in sozialen Bewegungen (zum Beispiel Bürgerrechtsbewegungen in den USA, Frauenrechts-, LGBTQ+- und Umweltbewegungen) zeigt sowie in politischen Konflikten (zum Beispiel Zugang zu Bildung, Gesundheitsversorgung oder politische Teilhabe) und institutionellen Reformen (Einführung von Antidiskriminierungsgesetzen, Reform des Bildungs- und Sozialversicherungssystems, Etablierung von Gleichstellungsbeauftragten, Anerkennung von Menschenrechten in nationalen Verfassungen). Der soziologische Diskurs untersucht, wie Ungleichheit, Diskriminierung und Inklusion das gesellschaftliche Zusammenleben beeinflussen und wie soziale Gerechtigkeit gesellschaftlichen Wandel vorantreibt (Sabbagh/Schmitt, 2016).

Psychologische Forschung zeigt, dass Gerechtigkeitserfahrungen individuelle Motivation, Zufriedenheit, Vertrauen und das Verhalten in Organisationen maßgeblich beeinflussen (Sabbagh/Schmitt, 2016). Die Forschung unterscheidet zum Beispiel individuelle, interpersonelle und intergrupale Ebenen der Gerechtigkeit und untersucht, wie Gerechtigkeitserfahrungen entstehen und wirken, aber auch, wie Menschen Ungerechtigkeit wahrnehmen und welche Reaktionen und Emotionen das zur Folge hat (Sabbagh/Schmitt, 2016).

In den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre, gewinnt gelebte Gerechtigkeit zusehends an Bedeutung. Sie fungiert als Leitprinzip oder Verhaltensprämissen im Umgang mit allen internen und externen Stakeholdern wie etwa Mitarbeitern, Führungskräften, Anteilseignern, Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern. Wie bereits in Kapitel 1 erläutert, dient Gerechtigkeit nicht nur als ein normatives Ziel, sondern wirkt auch als ein entscheidender Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1987).

Colquitt et al. (2001) unterscheiden in ihrer Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit distributive, prozedurale, interaktionale und informationale Gerechtigkeit – Begriffe, die in der praktischen Gerechtigkeit



In der Betriebswirtschaftslehre dient Gerechtigkeit als Leitprinzip, wie Unternehmen mit Beschäftigten, Kunden und Geschäftspartnern umgehen sollten.

keitsarbeit griffige Ansatzpunkte bieten (vgl. ausführlich Kapitel 2.3). Außerdem zeigt die Forschung, dass wahrgenommene Gerechtigkeit in Entscheidungsprozessen, bei der Ressourcenverteilung und in zwischenmenschlichen Interaktionen maßgeblich zur Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Reduktion von Konflikten beiträgt (Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash/Spector, 2001).

Insgesamt ist zu erkennen, dass Gerechtigkeit in den Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften und in der Psychologie als grundlegendes Ordnungs- und Legitimationsprinzip wirkt. Sie strukturiert nicht nur normative Überlegungen, sondern beeinflusst auch empirisch nachweisbar das Handeln von Individuen, Organisationen und Gesellschaften. Durch die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit Gerechtigkeit lässt sich das Konzept in seiner Vielschichtigkeit erfassen und es können praxisrelevante Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen in Unternehmen und Gesellschaft entwickelt werden.

2.2 Klassische und moderne Konzepte der Gerechtigkeitsethik

Auch wenn wir dem Anspruch philosophisch geneigter Leser damit wohl nicht gerecht werden, werden wir die klassischen Philosophen, wie Platon, Aristoteles, Sokrates sowie Kant, übergehen, obwohl sie den Grundstein für alle neueren Konzepte der Gerechtigkeit gelegt und somit noch heute ihre Relevanz haben. Richten wir unser Augenmerk

stattdessen auf einige jüngere Ansätze und reflektieren wir, was sie für die heutige Unternehmenspraxis bedeuten.

Den Ausgangspunkt unserer Betrachtung soll Jeremy Benthams Utilitarismus aus dem späten 18. Jahrhundert bilden. Diese Ethik bewertet Entscheidungen und Handlungen danach, ob sie den größtmöglichen Nutzen für eine möglichst große Zahl an Menschen schaffen. Nach dem Utilitarismus ist Gerechtigkeit also dann gegeben, wenn eine Entscheidung die Maximierung des Gesamtwohls zur Folge hat. Dies gilt auch dann, wenn Einzelne dadurch benachteiligt würden. Führt ein Unternehmen etwa flexible Arbeitszeiten ein, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, soll damit das kollektive Wohlbefinden vieler Beschäftigter maximiert werden. Wenn jedoch Minderheiteninteressen zugunsten des Gesamtnutzens vernachlässigt werden, stößt der Utilitarismus an seine Grenzen. Bonusmodelle, die ausschließlich auf den Vertriebs Erfolg setzen, die Vorgabe einer einheitlichen Konzernsprache oder etwa die Standortschließung zugunsten der Zentralisierung wären Beispiele, die der Utilitarismus befürworten würde, obwohl die Maßnahmen zuungunsten von Minderheiten ausfallen.

An dieser Stelle knüpft die Verantwortungs- oder Folgenethik von Jonas (1979) an, die den Utilitarismus um die Dimension der langfristigen Folgen ergänzt. Der Autor entwickelt in seinem Hauptwerk »Das Prinzip Verantwortung« eine Ethik, die nicht mehr nur unmittelbare zwischenmenschliche Beziehungen und deren kurzfristige Folgen fokussiert, sondern die langfristigen und oft schwer absehbaren Auswirkungen menschlichen Handelns auf zukünftige Generationen und die Umwelt als Ganzes in den Mittelpunkt stellt. Er postuliert, dass Unternehmen nicht nur gegenüber aktuellen, sondern auch zukünftigen Generationen Verantwortung tragen. In der Praxis bedeutet das, dass Unternehmen etwa Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln, um ökologische und soziale Risiken der Zukunft zu minimieren. Die deutsche Automobilindustrie reagierte nach dem Diesel-Abgasskandal mit massiven Investitionen in die Elektromobilität, um das Vertrauen der

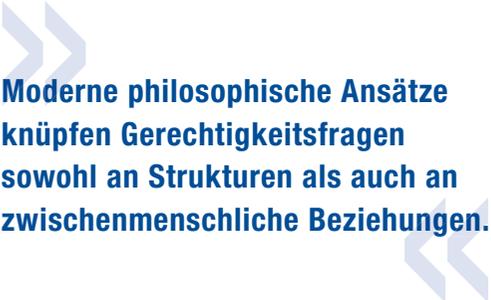
Öffentlichkeit zurückzugewinnen und ihrer Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft besser gerecht zu werden. Auch im Lieferkettenmanagement zeigt sich Verantwortungsethik, wenn Unternehmen menschenrechtliche Standards bei Zulieferern einfordern, um langfristige Reputations- und Haftungsrisiken zu vermeiden.

Während sowohl Utilitarismus als auch Verantwortungsethik auf die Folgen von Handlungen abstellen, richtet Rawls (1971) mit seiner Theorie der Gerechtigkeit die Perspektive auf gerechte Strukturen und Bedingungen in Organisationen und der Gesellschaft. Er fordert gleiche Grundfreiheiten für alle und dass soziale und ökonomische Ungleichheiten nur dann akzeptiert werden, wenn sie zum Vorteil der Schwächsten reichen. Ein Unternehmen könnte etwa eine variable Gewinnbeteiligung so gestalten, dass Mitarbeiter aus niedrigeren Gehaltsgruppen einen höheren Bonus erhalten, um die Lohnlücke zu schließen. Oder es werden Unternehmensgewinne gezielt in Programme investiert, die die Qualifikation und Aufstiegschancen von Minderheiten fördern. Nach Rawls' Interpretation von Gerechtigkeit wäre das Handeln in beiden Beispielen gerechtfertigt. Unternehmen mit transparenten Beförderungskriterien weisen eine deutlich höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung auf, so Colquitt et al. (2013b). Allerdings bleibt die Frage, wie solche Prinzipien in der Praxis legitimiert und durchgesetzt werden können, insbesondere in sehr hierarchisch geprägten Unternehmen.

Diese Herausforderung greift Habermas (1983) mit seiner Diskursethik auf, indem er die Legitimation von Normen und Entscheidungen an partizipative und transparente Diskurse bindet. Gerechtigkeit entsteht demnach durch Verfahren, in denen alle Betroffenen zwanglos ihre Perspektive zu einer Norm zur Diskussion einbringen können. In Unternehmen äußert sich dies etwa in partizipativen Zielvereinbarungen, bei denen Mitarbeiter gemeinsam mit Führungskräften Ziele definieren. Ein anschauliches Beispiel liefert Patagonia, Spezialist für Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung, wo Mitarbeitende demokratisch über die Verwendung von Unternehmensgewinnen für Umwelt-

projekte entscheiden. Es ist zu erwarten, dass solche partizipativen Praktiken die Identifikation mit dem Unternehmen stärken und das Commitment der Beschäftigten fördern (Islam et al., 2018; Yousef, 2000; Bhatti et al., 2019). Allerdings erfordern diskursive Prozesse Zeit und Ressourcen, die im Unternehmensalltag nicht immer verfügbar sind. Es bedarf also des Rückhalts der Geschäftsführung, um diskursethische Verfahren im Unternehmen zu etablieren.

Hier setzt der Capability Approach von Sen (1999) und Nussbaum (2000) an, der den Blick auf Verwirklichungschancen von Individuen richtet. Gerechtigkeit bemisst sich danach, inwieweit Menschen die Freiheit und Fähigkeit besitzen, ein selbstbestimmtes und wertgeschätztes Leben zu führen. Für Unternehmen bedeutet dies, nicht nur formale Gleichheit oder Ressourcenzuteilung zu gewährleisten, sondern Bedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeitende ihr Potenzial tatsächlich entfalten können. Das heißt konkret, dass Unternehmen nicht nur einen Katalog an Weiterbildungen haben, sondern die Mitarbeiter auch tatsächlich Zugang zu diesen bekommen. Konzepte zur Work-Life-Balance, die in der betrieblichen Praxis nicht umgesetzt werden können, widersprechen dem Capability Approach.



**Moderne philosophische Ansätze
knüpfen Gerechtigkeitsfragen
sowohl an Strukturen als auch an
zwischenmenschliche Beziehungen.**

Bisher wurden Ansätze der strukturellen Gerechtigkeit betrachtet. Offen blieb dabei die Frage, wie auch die zwischenmenschliche Dimension von Gerechtigkeit berücksichtigt werden kann. Die Ethik der Fürsorge (Caring Ethics) von Gilligan (1982) und Tronto (1993),

die die Bedeutung von Beziehungen, Empathie und Verantwortungsübernahme betont, greift diesen Aspekt auf. In Unternehmen äußert sich zwischenmenschliche Fürsorge zum Beispiel in Mentoringprogrammen, einer wertschätzenden Führungskultur oder der Förderung psychologischer Sicherheit. So zeigen Studien, dass Teams mit einer ausgeprägten Kultur der Fürsorge produktiver sind und Mitglieder seltener unter Burn-out leiden (Rupp et al., 2014; Seifert et al., 2016). Vor allem im Gesundheitswesen und in sozialen Organisationen ist die Ethik der Fürsorge ein wichtiger Leitfaden für den Umgang mit Mitarbeitern und Patienten.

2.3 Die vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit

Colquitt (2001) hat in seiner viel zitierten Metastudie gezeigt, dass organisationale Gerechtigkeit vier miteinander verbundene, aber inhaltlich unterschiedliche Dimensionen umfasst. Diese vier Facetten, **distributive, prozedurale, interaktionale und informationale Gerechtigkeit**, decken die wichtigsten Bereiche ab, in denen Mitarbeiter Gerechtigkeit erleben oder vermissen können. Im Folgenden werden diese Dimensionen jeweils definiert, ihr Wirkmechanismus erläutert und Zusammenhänge zu Motivation, Vertrauen, Bindung und Unternehmenserfolg aufgezeigt.

Distributive Gerechtigkeit betrifft die Verteilungsgerechtigkeit, also die Wahrnehmung der Gerechtigkeit von Ergebnissen und verteilten Ressourcen. Ist es gerecht, was ich erhalte oder wie über mich entschieden wurde, fragen sich hier die Mitarbeiter. Beispiele wären etwa die Höhe des Entgelts, Beförderungen, Boni oder auch die Verteilung von Arbeitslast und Entwicklungschancen.

Eine Verteilung wird als gerecht empfunden, wenn sie nachvollziehbaren Prinzipien folgt, etwa dem Leistungsprinzip (Equity), wonach höhere Beiträge auch höhere Belohnungen rechtfertigen, oder dem Gleichheitsprinzip, das gleiche Behandlung für alle vorsieht (Leventhal,

1980). Stehen das Input-Output-Verhältnis (Leistung zu Belohnung) aus Sicht des Mitarbeiters in einem angemessenen Verhältnis, empfindet er Zufriedenheit, wohingegen ein unangemessenes Verhältnis Unmut erzeugt (Adams, 1965). Wer seine eigene Entlohnung oder Anerkennung als gerecht empfindet, ist tendenziell zufriedener und eher bereit, sich weiter anzustrengen.



Distributive Gerechtigkeit stellt auf die Wahrnehmung von Verteilungsergebnissen ab.



Distributive Gerechtigkeit – also die faire Verteilung von Belohnungen oder Ergebnissen – hat einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit mit Entscheidungen und deren Konsequenzen. Sie steht in engem Zusammenhang mit der Bereitschaft, sich engagiert und leistungsstark einzubringen (Cohen-Charash/Spector, 2001). Sie wirkt auch auf das Vertrauen in die Organisation selbst. Wenn Mitarbeiter sehen, dass etwa Gehaltsentscheidungen gerecht ablaufen, stärkt das die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers und fördert die Treue zum Unternehmen.

Umgekehrt haben als ungerecht empfundene Verteilungen erhebliche negative Folgen, von Leistungsrückgang über Absentismus bis hin zur Kündigung. Ein klassisches Beispiel liefert das Feldexperiment von Greenberg (1990), bei dem die Diebstahlrate in einem Betrieb signifikant sank, nachdem ein zunächst als unfair wahrgenommener Lohnkürzungsprozess korrigiert und durch Nachzahlungen (Verteilungsanpassung) so gestaltet wurde, dass die Verteilung als gerechter empfunden wurde. Dieses Beispiel unterstreicht, wie eng gerechte Verteilungen mit dem Verhalten von Mitarbeitern verknüpft sind.

Distributive Gerechtigkeit schafft also eine Grundlage für Leistungsbereitschaft und Loyalität. Sie ist gegeben, wenn Mitarbeiter glauben, dass »jeder bekommt, was er verdient«. Dies fördert dann Motivation und Treue zum Unternehmen.

Prozedurale Gerechtigkeit, auch Verfahrensgerechtigkeit genannt, ist gegeben, wenn Regeln und Entscheidungsprozesse so ausgestaltet sind, dass deren Ergebnisse gerecht sind. Nach Leventhal (1980) zeichnen sich faire Verfahren durch Kriterien wie Konsistenz (gleiche Regeln und Prozesse für alle), Transparenz und Unvoreingenommenheit der Entscheider, Genauigkeit (Entscheidungen basieren auf ausreichenden Informationen), Korrekturmöglichkeiten bei Fehlern und letztlich die Beteiligung der Betroffenen aus. Wenn Mitarbeiter den Weg zu einer Entscheidung als gerecht wahrnehmen, selbst wenn das Ergebnis ungünstig für sie ausfällt (wie etwa eine Versetzung oder Budgetkürzung), empfinden sie die Gesamtumstände eher als gerecht. Der Wirkmechanismus des sogenannten Fair-Process-Effekts (Lind/Tyler, 1988) besteht darin, dass faire Prozesse Vertrauen in die Organisation und auch in die Führung fördern.



Wer Betroffene nicht gleichbehandelt und unfairen Regeln folgt, verletzt Prinzipien der prozeduralen Gerechtigkeit.

Prozedurale Gerechtigkeit signalisiert, dass die Organisation die Würde und Rechte ihrer Mitglieder achtet, indem sie alle gleichbehandelt und angemessen einbezieht. Das schafft nicht nur Vertrauen, sondern auch Identifikation mit dem Unternehmen und Commitment, da Mitarbeiter langfristig keine persönlichen Benach-

teilligungen befürchten (Colquitt et al., 2013b). Sie wirkt sich daher meist stärker auf die langfristige Bindung an das Unternehmen aus als distributive Gerechtigkeit, weil gerechte Entscheidungsprozesse eine Art Grundvertrauen schaffen (Cohen-Charash/Spector, 2001). Auch Konfliktbereitschaft und Widerstand bei Veränderungen werden durch wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit verringert. Mitarbeiter sind offener für organisatorische Änderungen, wenn sie den Change-Prozess als gerecht empfinden (Bernerth et al., 2007). So ist prozedurale Gerechtigkeit ein entscheidender Faktor für die Anerkennung von Autorität und für institutionelles Vertrauen. Die Idee der »Legitimation durch Verfahren« von Luhmann (1969) bestätigt sich hier. Er entwickelte die Idee, dass Verfahren, also geregelte, formalisierte Abläufe, eine eigenständige Quelle von Legitimation in Gesellschaften oder Organisationen sind. Nicht nur das Ergebnis oder der Entscheider, sondern das Verfahren selbst stiftet Akzeptanz und Vertrauen.

Interaktionale Gerechtigkeit, auch interpersonale Gerechtigkeit genannt, rückt die Qualität des zwischenmenschlichen Umgangs im Arbeitsalltag in den Mittelpunkt, insbesondere in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (Colquitt, 2001). Wird etwa eine Urlaubsanfrage abgelehnt, erleben Betroffene die Entscheidung als fairer, wenn sie einfühlsam und begründet kommuniziert wird. Erfolgt die Ablehnung hingegen unpersönlich und sachlich per E-Mail oder gar schroff, kann selbst eine objektiv korrekte Entscheidung als demütigend wahrgenommen werden, so Rupp et al. (2014). Adamovic (2023) zeigt in seiner Meta-Analyse, dass respektvolles Führungsverhalten kontraproduktives Handeln beim Mitarbeiter reduziert und seine Loyalität signifikant erhöht. Darüber hinaus wirkt sich interaktionale Gerechtigkeit langfristig auf die psychologische Sicherheit in Teams aus. Besonders relevant ist die kulturspezifische Wirkung interaktionaler Gerechtigkeit. In kollektivistisch geprägten Organisationen, als die deutsche Mittelstandsunternehmen häufig anzusehen sind, entfaltet interaktionale Gerechtigkeit eine besonders starke Wirkung auf die Teamkohäsion

(Leung/Bond, 1984). Respektvolles, empathisches Führungsverhalten ist hier nicht nur eine Frage der Höflichkeit, sondern ein zentraler Hebel für Motivation, Bindung und Kooperationsbereitschaft.



In mittelständischen Unternehmen spielt das zwischenmenschliche Gerechtigkeitsempfinden eine große Rolle.



Um diese Potenziale systematisch zu fördern, können etwa strukturierte Feedbackformate eingesetzt werden. Dazu gehört das 5-Schritte-Modell von Greenberg (2011), das die Phasen Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch, Weiterentwicklung und Wertschätzung abbildet. Aber auch digitale Werkzeuge mit Echtzeit-Feedback können helfen, Stimmungen zeitnah zu erfassen, um ad hoc zu reagieren. Zusätzlich gewinnen kultursensible Schulungen, etwa zu unbewussten Vorurteilen in hybriden Arbeitskontexten, zunehmend an Bedeutung. Interaktionale Gerechtigkeit wirkt also unmittelbar auf die emotionale Reaktion der Mitarbeitenden, beeinflusst die Wahrnehmung von Entscheidungen und trägt entscheidend zu einem vertrauensvollen, leistungsfähigen und resilienten Betriebsklima bei.

Informationale Gerechtigkeit bezieht sich auf die Gerechtigkeit bei der Bereitstellung von Informationen und der Erklärung von Entscheidungen. Sie stellt auf die Transparenz und die Aufrichtigkeit in der Organisationskommunikation ab. Informationale Gerechtigkeit ist gegeben, wenn Führungskräfte Entscheidungen zeitnah, verständlich und umfassend erläutern, relevante Hintergründe offenlegen und keine wesentlichen Informationen zurückhalten. Ein hoher Grad an Informationsgerechtigkeit zeigt sich beispielsweise dann, wenn bei

Restrukturierungen alle Mitarbeitenden frühzeitig über die Gründe, Kriterien und Konsequenzen informiert werden und begründet wird, warum der eine Mitarbeiter bevorzugt und der andere benachteiligt wurde. Die Wirkung dieser Dimension besteht vor allem darin, Unsicherheit abzubauen und Mitarbeitenden das Gefühl zu vermitteln, ernst genommen und einbezogen zu werden. Transparente Kommunikation schafft Vertrauen, da die Belegschaft erkennt, dass die Führung nichts zu verbergen hat und klar kommuniziert, was sie aus welchen Gründen tut. Durch gute Erklärungen können Betroffene Entscheidungen besser nachvollziehen, was die Akzeptanz selbst negativer Ergebnisse erhöht (Shaw et al., 2003).

Fehlt diese Form der Gerechtigkeit, etwa wenn Entscheidungen ohne Begründung getroffen oder widersprüchliche Informationen verbreitet werden, entstehen schnell Gerüchte, Misstrauen und Angst. Die Gerechtigkeitsforschung unterstreicht die Bedeutung von informationaler Gerechtigkeit. Diese fördert Commitment und Offenheit in der Organisation und verringert das Bedürfnis, gegen Entscheidungen zu opponieren oder informelle Wege zur Aufklärung zu suchen (Colquitt et al., 2013b). Adamovic (2023) zeigt in seiner Meta-Analyse, dass transparente Kommunikation langfristig das Vertrauen in Führungskräfte stärkt und die Bereitschaft zur Veränderung erhöht. Bereits Daly/Geyer (1994) konnten belegen, dass ausführliche Erklärungen organisatorischer Veränderungen die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeitenden signifikant steigern. Auch Konflikte lassen sich durch transparente Kommunikation abmildern, da sich Betroffene angemessen beteiligt fühlen und sich stärker als Partner im Prozess erleben.



**Ohne informationale Gerechtigkeit
im Unternehmen verbreiten sich
Gerüchte, Misstrauen und Angst.**

Zusammenfassend lassen die vier Gerechtigkeitsdimensionen nach Colquitt ein umfassendes Bild entstehen, wie Gerechtigkeit in Unternehmen wahrgenommen und wirksam wird. Distributive Gerechtigkeit stellt sicher, dass Ergebnisse und Belohnungen als fair angesehen werden; prozedurale Gerechtigkeit schafft Vertrauen in die Regeln und Strukturen; interaktionale Gerechtigkeit fördert einen respektvollen Umgang und damit positive soziale Beziehungen; informationale Gerechtigkeit gewährleistet Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Jede Dimension für sich beeinflusst wichtige organisationale Erfolgsfaktoren, von Arbeitszufriedenheit und Motivation über Vertrauen und Identifikation bis zu Leistung und Bindung der Mitarbeitenden. Gleichzeitig sind die Dimensionen eng verknüpft und ergeben in ihrer Gesamtheit das Konstrukt der organisationalen Gerechtigkeit. Es lohnt sich also, auf allen vier Ebenen für Gerechtigkeit zu sorgen. Die Effekte der Gerechtigkeit wirken sich unmittelbar und mittelbar auf den Unternehmenserfolg aus. Gerechtigkeit in Unternehmen ist somit mehr als ein abstraktes Ideal, das man irgendwie im Leitbild unterbringen muss. Sie ist ein strategischer Erfolgsfaktor.

2.4 Kulturelle Gerechtigkeit: Gerechtigkeit in Kontexten soziokultureller Vielfalt

In zunehmend diversen Organisationen stellt sich nicht nur die Frage, ob Mitarbeitende gerecht behandelt werden, sondern auch, wie Gerechtigkeit im Kontext kultureller Heterogenität verstanden und erlebt wird. Beugré (2007) weist darauf hin, dass Gerechtigkeitsempfinden kulturell geprägt ist und damit stark von individuellen Werten, Gruppenzugehörigkeiten und kollektiven Erfahrungen abhängt. Er betont, dass Gerechtigkeitswahrnehmungen stets durch kulturelle Prägungen »gefiltert« werden (Beugré, 2007, 91). Er spricht in diesem Zusammenhang von »cultural justice«, einem Konzept, das die Verbindung zwischen organisationaler Gerechtigkeit und soziokultureller Diversität herstellt.

Tendenziell bevorzugen Mitarbeiter aus kollektivistischen Kulturen partizipativere Verfahren und gemeinschaftsorientierte Belohnungssysteme, während Mitarbeitende aus individualistisch geprägten Kulturen stärker auf Leistungsdifferenzierung und formale Gleichbehandlung achten (Leung/Bond, 1984; Greenberg, 2001).

Beugré (2007) macht deutlich, dass Benachteiligungen, wie schlechter Zugang zu Netzwerken und Karrieremöglichkeiten oder der Ausschluss von Entscheidungen, oft aus der Unternehmenskultur resultieren und von ihr sogar verstärkt werden. Selbst wenn formale Regeln der Gleichbehandlung gelten, können sich unbewusste Benachteiligungen verfestigen; die Organisation ist dann nur scheinbar gerecht (Beugré, 2007). Unternehmen, die echte Gerechtigkeit anstreben, müssen daher nicht nur strukturelle Bedingungen analysieren, sondern auch sichtbare und verborgene Aspekte der Unternehmenskultur kritisch reflektieren (Shore et al., 2011). Kulturelle Gerechtigkeit bedeutet nach Beugré, dass Unternehmen nicht nur alle Mitarbeitenden gleichbehandeln sollten. Sie müssen auch gezielt darauf achten, unterschiedliche Hintergründe, Bedürfnisse und Perspektiven zu berücksichtigen, zum Beispiel durch offene Kommunikation, vielfältige Repräsentation und Anerkennung (Mor Barak, 2017). Das kann heißen, Entscheidungswege zu öffnen, Sprachbarrieren abzubauen oder versteckte Machtstrukturen sichtbar zu machen.

In einer globalisierten Arbeitswelt wird kulturelle Gerechtigkeit zum Prüfstein für die Authentizität von Diversitätsversprechen und zum strategischen Imperativ für Unternehmen, die kulturelle Vielfalt, Vertrauen, Zugehörigkeit und Inklusion wirkungsvoll fördern wollen.

2.5 Wirkmechanismen und Spillover-Effekte

Organisationale Gerechtigkeit entfaltet ihre Wirkung über verschiedene psychologische, soziale und organisationale Mechanismen. Empirische Studien und Meta-Analysen zeigen konsistent, dass



Kulturelle Gerechtigkeit wird zum Prüfstein von Diversitätsversprechen und zum strategischen Imperativ.

wahrgenommene Gerechtigkeit sowohl zentrale interne Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden beeinflusst als auch die externe Wahrnehmung und Attraktivität von Organisationen prägt (Colquitt et al., 2013a; Rupp et al., 2014).

Wirkung nach innen: Mitarbeiterbindung und -motivation

Wahrgenommene Gerechtigkeit wirkt stärkend auf zentrale organisationale Bindungskräfte. Vertrauen bildet dabei einen ersten zentralen Mechanismus. Mitarbeitende, die faire Entscheidungsprozesse (prozedurale Gerechtigkeit) und respektvolle Kommunikation (interaktionale Gerechtigkeit) erleben, entwickeln ein höheres Vertrauen in ihre Führungskräfte und die Organisation insgesamt (Colquitt et al., 2013b). Vertrauen wiederum schafft die Grundlage für soziale Austauschbeziehungen, in denen sich Mitarbeitende über ihre vertraglichen Verpflichtungen hinaus engagieren (Blau, 1964; Cropanzano/Mitchell, 2005).

Ein weiterer Wirkmechanismus betrifft die Motivation. Nach der Equity-Theorie (Adams, 1965) vergleichen Mitarbeitende ihr eigenes Input-Output-Verhältnis mit dem anderer. Erleben sie eine faire Verteilung von Ressourcen und Anerkennung, steigen die intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit. Umgekehrt führt erlebte Ungleichbehandlung zu Spannungen, Demotivation und der Tendenz, Ungleichgewichte zu kompensieren.

Erlebte Gerechtigkeit stärkt auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation. Fühlen diese sich respektiert und wertgeschätzt,

entwickeln sie eine stärkere emotionale Bindung an das Unternehmen und empfinden sich als Teil eines »Wir« (Tyler/Blader, 2003). Diese Identifikation steigert die Kooperationsbereitschaft und die Akzeptanz selbst unpopulärer Entscheidungen (Blader/Tyler, 2009).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) wird ebenfalls positiv durch wahrgenommene Gerechtigkeit beeinflusst. Mitarbeitende, die Gerechtigkeit erleben, zeigen häufiger freiwillige Zusatzleistungen, helfen Kollegen oder engagieren sich über ihre formalen Aufgaben hinaus (Organ, 1988; Colquitt et al., 2013a). Umgekehrt steigt bei erlebter Ungerechtigkeit die Wahrscheinlichkeit von Counterproductive Work Behavior (CWB), also destruktivem Verhalten gegenüber der Organisation wie Sabotage, Diebstahl oder absichtlicher Leistungsverweigerung (Colquitt et al., 2013a; Greenberg, 1990).

Zusammenfassend trägt Gerechtigkeit im Inneren der Organisation wesentlich zur Vertrauensbildung, zur Motivation, zur sozialen Kohäsion und zu produktivem Verhalten bei. Fehlende Gerechtigkeit hingegen gefährdet diese zentralen Ressourcen und kann erhebliche betriebswirtschaftliche Schäden verursachen. Positive Spillover-Effekte können entstehen, wenn erlebte Gerechtigkeit auf andere Teams, Bereiche oder die gesamte Organisation ausstrahlt und eine Kultur des Vertrauens und Engagements fördert. Negative Spillover-Effekte treten auf, wenn einzelne Ungerechtigkeits Erfahrungen Misstrauen und Demotivation auch über den ursprünglichen Kontext hinaus verbreiten und so die organisationale Kohäsion schwächen.



Werden Gerechtigkeitsprinzipien verletzt, wirkt dies negativ auf die Unternehmenskultur und das Arbeitgeberimage.

Wirkung nach außen: Arbeitgeberattraktivität und Reputation

Neben den internen Effekten beeinflusst wahrgenommene Gerechtigkeit auch die außenwirksame Attraktivität von Organisationen. Unternehmen, die für ihre faire Behandlung von Mitarbeitenden bekannt sind, profitieren von einem besseren Arbeitgeberimage, was die Gewinnung, Integration und Bindung von Talenten erleichtert (Cropanzano et al., 2007).

Gerade im Mittelstand, wo enge persönliche Beziehungen und regionale Verwurzelung eine wichtige Rolle spielen, wirkt sich ein Ruf als gerechter Arbeitgeber unmittelbar auf den Zugang zu qualifizierten Fachkräften aus. Umgekehrt kann eine Kultur wahrgenommener Ungerechtigkeit zu einem Reputationsschaden führen, der schwer zu beheben ist.

Auch auf der außenwirksamen Ebene lassen sich Spillover-Effekte beobachten. Positive Erfahrungen mit Gerechtigkeit werden über Empfehlungen, Arbeitgeberbewertungsportale oder soziale Netzwerke nach außen getragen und stärken so die Attraktivität der Organisation. Wahrgenommene Ungerechtigkeiten hingegen können sich schnell verbreiten und das Arbeitgeberimage erheblich schädigen. Damit wirkt Gerechtigkeit nicht nur auf die interne Zufriedenheit, sondern entfaltet eine wichtige strategische Wirkung auf das externe Ansehen und die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation.

2.6 Relevanz für den Mittelstand

Die in Kapitel 2.5 beschriebenen Wirkmechanismen verdeutlichen, wie intensiv Gerechtigkeit die Motivation, das Engagement und die Bindung der Mitarbeitenden beeinflusst. Insbesondere im Mittelstand, der vielfach durch persönliche Beziehungen, flache Hierarchien und werteorientierte Führungskulturen geprägt ist, entfaltet Gerechtigkeit daher eine besondere Wirkungskraft.



**Wertschätzung ist der soziale Kitt,
der loyale, leistungsbereite
Belegschaften hervorbringt.**



Der deutsche Mittelstand, der häufig aus inhaber- oder familiengeführten Unternehmen besteht, lebt von der engen Beziehung zwischen Arbeitgebern und Belegschaften. Gerechtigkeit fungiert in diesem Kontext als »sozialer Kitt«, der den Zusammenhalt stärkt und langfristige Loyalität fördert. In Zeiten des Fachkräftemangels und zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte wird Gerechtigkeit zu einem zentralen Faktor der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung.

Die Wissenschaft bestätigt, dass Werte wie Wertschätzung, Vertrauen und Gerechtigkeit immer mehr die Entscheidung von Beschäftigten beeinflussen, ob sie einem Unternehmen treu bleiben oder sich neu orientieren (Remdisch, 2015). Da mittelständische Unternehmen oft nicht mit den Gehalts- und Zusatzleistungen großer Konzerne konkurrieren können, gewinnen kulturelle Faktoren zunehmend an Bedeutung. Ein als gerecht und respektvoll erlebtes Betriebsklima kann damit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Der Gallup-Engagement-Index zeigt eindrucksvoll, wie drastisch sich mangelnde Gerechtigkeit auswirken kann. Mehr als sieben Millionen Beschäftigte in Deutschland haben demnach bereits innerlich gekündigt, was nicht zuletzt auf fehlende Wertschätzung und mangelndes Vertrauen zurückzuführen ist (Gallup, 2023). Gerade für mittelständische Unternehmen, die auf eingespielte Teams und langlebige Kundenbeziehungen angewiesen sind, können solche Verluste existenzgefährdend sein.

Darüber hinaus beeinflusst erlebte Gerechtigkeit auch die außenwirksame Reputation eines Unternehmens. Viele mittelständische Unternehmen werben mit Werten wie Vertrauen, Respekt, Nachhaltigkeit und Tradition. Diese Versprechen müssen jedoch glaubhaft eingelöst werden, indem Gerechtigkeit im Alltag sichtbar praktiziert wird. Bewerber, insbesondere der jüngeren Generationen, achten zunehmend auf die Unternehmenskultur und hinterfragen gezielt, wie fair und wertschätzend im Unternehmen tatsächlich agiert wird. Unternehmen mit einer gelebten Gerechtigkeitskultur profitieren nicht nur von einer stärkeren Arbeitgebermarke, sondern auch von höherer Empfehlungsbereitschaft und geringerer Fluktuation.

Gerechtigkeit begünstigt darüber hinaus eine leistungsförderliche Unternehmenskultur. In kleinen und mittleren Unternehmen, in denen die Leistung jedes Einzelnen direkten Einfluss auf den Gesamterfolg hat, ist dies von besonderer Bedeutung. Wo Mitarbeitende sich fair behandelt fühlen, steigt deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Ideen einzubringen und auch in schwierigen Zeiten engagiert zu bleiben. Gleichzeitig sinkt das Risiko von Konflikten und Spannungen, da transparente und konsistente Entscheidungen das Vertrauen in die Organisation stärken. Gerechtigkeit erweist sich damit im Mittelstand nicht als »nice to have«, sondern als essenzieller Faktor für die organisationale Gesundheit und Wettbewerbsfähigkeit.

Für mittelständische Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Gerechtigkeit aktiv zu gestalten und systematisch zu messen. Der Einsatz eines Instruments wie des Gerechtigkeitsradars kann hier wertvolle Dienste leisten, indem es hilft, die Wahrnehmung von Gerechtigkeit regelmäßig zu erfassen, Handlungsfelder zu identifizieren und gezielt Verbesserungen anzustoßen. So lässt sich die Brücke zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und betrieblicher Praxis schlagen, zum Nutzen der Mitarbeiter und zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

— Kapitel 3

Das Gerechtigkeitsradar: ein Modell für die Praxis

3.1	Aufbau des Gerechtigkeitsradars	37
3.2	Nutzung des Gerechtigkeitsradars	40
3.3	Anwendungsfelder und Nutzen in der Praxis	45

Obwohl zahlreiche Theorien, Konzepte und Modelle zur Gerechtigkeit in Organisationen existieren und wertvolle Beiträge zum Verständnis dieses vielschichtigen Phänomens leisten, bleibt eine zentrale praktische Frage bestehen: Wie können Unternehmen konkret vorgehen, um Gerechtigkeit systematisch zu fördern und die damit verbundenen positiven Wirkungen für das Unternehmen zu realisieren?

Da Gerechtigkeit kein Thema ist, das einzelnen Abteilungen oder Hierarchieebenen isoliert zugeordnet werden kann, muss die gesamte Organisation als Bezugsrahmen betrachtet werden. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, auch externe Stakeholder wie Kunden, Lieferanten oder Wettbewerber in die Betrachtung einzubeziehen, um Gerechtigkeit nicht nur unternehmensintern, sondern auch mit seinen externen Wirkungen zu erfassen.



**Mit dem Gerechtigkeitsradar
können Unternehmen Gerechtigkeits-
aspekte in 30 betrieblichen
Praxisfeldern messen.**



Bereits die theoretischen Vorüberlegungen zeigen, dass Gerechtigkeit ein komplexes und mehrdimensionales Konzept darstellt, das für die betriebliche Praxis operationalisiert werden muss. Um diese Herausforderung zu bewältigen, wird ein Gerechtigkeitsradar vorgeschlagen. Dieses Instrument soll als Basis für eine heuristische Herangehensweise dienen, um Gerechtigkeit in Unternehmen systematisch zu erfassen und sichtbar zu machen.

3.1 Aufbau des Gerechtigkeitsradars

Das Gerechtigkeitsradar verknüpft sechs organisationale Interaktionsebenen mit fünf Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit. Aus dieser Kombination entsteht eine Matrix mit insgesamt 30 Feldern, die eine präzise, strukturierte Analyse ermöglicht. Ziel dieser Aufteilung ist es, Gerechtigkeit nicht als isoliertes Phänomen, sondern als integrale Eigenschaft der Organisation in unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen greifbar zu machen. Die Matrix bietet Unternehmen einen praktikablen und zugleich differenzierten Zugang, um Gerechtigkeitswahrnehmungen zu erfassen und deren Wechselwirkungen zu erkennen, um sie dann gezielt zu steuern.

Die klare Struktur der Matrix erlaubt es, sowohl vertikale als auch horizontale Spillover-Effekte (Ausstrahlungseffekte) von Gerechtigkeit zu erkennen. So wird etwa sichtbar, wenn Verfahrensungerechtigkeiten, die auf der Gesamtorganisationsebene entstehen, auf die Team- oder Intergruppenebene ausstrahlen. Ebenso lassen sich Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen erfassen, beispielsweise wenn Informationsungerechtigkeit auf individueller Ebene zu wahrgenommener Verfahrensungerechtigkeit auf Gruppenebene führt. Die Matrix schafft damit eine einfache Grundlage, um sowohl direkte als auch indirekte Effekte der (Un-)Gerechtigkeit besser zu erkennen und einzugrenzen.

Darüber hinaus lässt die Matrix eine flexible Betrachtung zu, da Unternehmen entweder den Ist-Zustand einer einzelnen Gerechtigkeitsdimension über alle Ebenen hinweg analysieren oder gezielt die Wahrnehmung auf einer bestimmten organisationalen Ebene über alle Gerechtigkeitsdimensionen hinweg charakterisieren können. Die Ableitung gezielter Interventionsstrategien oder Benchmarking mit anderen Unternehmen lassen sich so einfacher durchführen.

Die erste Achse der Matrix des Gerechtigkeitsradars besteht zunächst aus den vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit,

also distributive, prozedurale, interaktionale und informationale Gerechtigkeit beziehungsweise Verteilungs-, Verfahrens-, interpersonale und Informationsgerechtigkeit. Ergänzend wurde eine fünfte Dimension eingeführt: die kulturelle Gerechtigkeit. Diese Dimension berücksichtigt Aspekte soziokultureller Diversität und die Vermeidung struktureller Benachteiligungen, wie sie etwa Beugré (2007) betont hat. Die Erweiterung der Analyse um die kulturelle Gerechtigkeit soll der zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung von Diversität und Inklusion Rechnung tragen und rundet die bestehende Konzeption von Gerechtigkeit sinnvoll ab.

Die zweite Achse des Gerechtigkeitsradars bilden sechs organisationale Ebenen, die die unterschiedlichen Kontexte der Interaktion innerhalb und außerhalb der Organisation darstellen. Auf individueller Ebene werden subjektive Gerechtigkeitswahrnehmungen einzelner Organisationsmitglieder analysiert, etwa in Bezug auf die eigene Leistungsbeurteilung oder Entlohnung. Die inter-individuelle Ebene fokussiert auf dyadische Beziehungen, beispielsweise auf die Gerechtigkeit im Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die Gruppenebene erweitert den Blick auf die kollektive Wahrnehmung innerhalb eines Teams oder einer Abteilung, wo geteilte Erwartungen und Bewertungen von Gerechtigkeitsprozessen eine Rolle spielen.

Auf der Intergruppenebene werden die Gerechtigkeitswahrnehmungen in der Beziehung zwischen verschiedenen Abteilungen, Bereichen oder Standorten untersucht. Die Organisationsebene umfasst die Makrostruktur der Organisation, etwa die Gerechtigkeit von Vergütungs- oder Beförderungssystemen im Abgleich mit formalen Regelwerken. Schließlich berücksichtigt die externe Ebene die Beziehungen zu Stakeholdern außerhalb der Organisation wie Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern oder der Gesellschaft insgesamt, einschließlich der Aspekte der Corporate Social Responsibility (CSR) und der ESG-Ziele (Environmental, Social, Governance – Umwelt, Soziales, Unternehmensführung).

Übersicht 1

Muster eines Gerechtigkeitsradars

	Verteilungs- gerechtig- keit	Verfahrens- gerechtig- keit	Inter- personale Gerechtig- keit	Infor- mations- gerechtig- keit	Kulturelle Gerechtig- keit
Individuelle Ebene					
Inter- individuelle Ebene					
Gruppen- ebene					
Inter- gruppen- ebene					
Organi- sations- ebene					
Externe Ebene					

Quelle: eigene Darstellung

Durch die Kombination dieser Ebenen und Dimensionen entsteht eine Matrix mit 30 Feldern. Jedes Feld repräsentiert eine spezifische Schnittstelle von Dimension und Ebene und ermöglicht eine kontextsensitive Analyse (Übersicht 1). So steht das Feld »Verteilungsgerechtigkeit auf Intergruppenebene« für die Frage, wie Ressourcen – etwa Budget oder Personal – zwischen Abteilungen verteilt werden. Das Feld »Informationsgerechtigkeit auf individueller Ebene« adressiert hingegen die Frage, ob einzelne Mitarbeitende ausreichend und transparent über Entscheidungen informiert werden, die sie betreffen.



Das Gerechtigkeitsradar ermöglicht es, Gerechtigkeitsdefizite im Unternehmen aufzuspüren und aktiv gegenzusteuern.

Die Matrixstruktur des Gerechtigkeitsradars erlaubt es somit, Gerechtigkeitsaspekte systematisch zu erfassen, blinde Flecken zu identifizieren und gezielt Interventionsmöglichkeiten abzuleiten. Sie macht sichtbar, dass Gerechtigkeit in Organisationen ein vielschichtiges, dynamisches und kontextabhängiges Phänomen ist, das je nach Dimension und Ebene unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann. Zur weiteren Veranschaulichung wurden in Übersicht 2 exemplarisch typische Gerechtigkeitsaspekte den jeweiligen Matrixfeldern zugeordnet.

Es ist wichtig zu betonen, dass das Gerechtigkeitsradar zwar als heuristisches Orientierungs- und Analysewerkzeug gedacht ist. Es erhebt jedoch nicht den Anspruch, alle denkbaren Gerechtigkeitsaspekte vollständig abzubilden. Vielmehr soll es Organisationen befähigen, die für sie relevanten Gerechtigkeitsthemen systematisch zu erfassen, zu strukturieren und zu priorisieren. Die Matrix bietet dabei Flexibilität, denn die Nutzer können die vorgeschlagenen Dimensionen erweitern, präzisieren oder an die spezifischen Gegebenheiten ihrer Organisation anpassen.

3.2 Nutzung des Gerechtigkeitsradars

Im ersten Schritt werden sowohl aktuelle Gerechtigkeitswahrnehmungen als auch bestehende Defizite erfasst. Diese Erhebung erfolgt entlang der fünf Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit sowie über die sechs organisationalen Ebenen hinweg. Das ist der wesentliche Teil der Informationserhebung. Im zweiten Schritt werden

Übersicht 2

Gerechtigkeitsradar mit Beispielen

	Verteilungs-gerechtigkeit	Verfahrens-gerechtigkeit	Inter-personale Gerechtigkeit	Informations-gerechtigkeit	Kulturelle Gerechtigkeit
Individuelle Ebene	Faire Lohnhöhe, Boni, individuelle Entwicklungschancen	Transparenz bei Feedback-/ Beurteilungsprozessen	Wertschätzende Kommunikation mit Führungskraft	Verständliche Informationen zu Entscheidungen	Zugang zu Weiterbildungen unabhängig vom Hintergrund
Inter-individuelle Ebene	Faire Einschätzung im Mitarbeitergespräch	Partizipation bei Zielvereinbarungen	Empathie im Umgang, z. B. Urlaubsabsagen persönlich	Rückmeldung im Dialog, keine formalen E-Mails	Respekt im Umgang mit Diversität in 1:1-Settings
Gruppen-ebene	Gerechte Aufgaben- und Ressourcenverteilung im Team	Team-Regeln gemeinsam beschlossen	Feedback- und Fehlerkultur	Offener Informationsfluss im Team	Vielfalt in Teamkultur und -sprache anerkannt
Inter-gruppen-ebene	Abteilungsübergreifende Budgetverteilung	Faire Beteiligung an Entscheidungen zwischen Bereichen	Respektvolle Interaktion zwischen Teams	Transparente Kommunikation zwischen Abteilungen	Vermeidung kultureller Barrieren zwischen Einheiten
Organisations-ebene	Transparente Vergütungsstruktur	Standardisierte Beförderungsverfahren	Führung durch Vorbild, gelebte Werte	Interne Kommunikation offen und konsistent	Inklusive Policies, z. B. bei Diversity/ ESG
Externe Ebene	Faire Preisverhandlungen mit Lieferanten	Transparente Auswahl bei Ausschreibungen	Respekt in der Kundenkommunikation	Informationspolitik gegenüber Öffentlichkeit	Repräsentation und Gleichbehandlung extern (CSR)

Quelle: eigene Darstellung

mögliche positive wie negative Spillover-Effekte untersucht und bewertet. Durch diese strukturierte Herangehensweise entsteht ein fundiertes Verständnis für die zentralen Gerechtigkeitsthemen sowie für deren potenzielle Wirkungsweisen innerhalb der Organisation.

Mit einem vollständig erfassten Gerechtigkeitsradar lassen sich typische Muster von Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit identifizieren und deren Entwicklung über die Zeit nachvollziehen. Spillover-Effekte (Übersicht 3) lassen sich differenziert analysieren, sodass verdeckte Wechselwirkungen sichtbar werden. Im organisationalen Kontext sind drei grundlegende Typen von Spillover-Effekten zu unterscheiden:

- **Vertikale Spillover** bezeichnen die Ausstrahlung von (Un-)Gerechtigkeitserfahrungen von einer Interaktionsebene auf eine andere. Beispielsweise kann eine auf Organisationsebene als unfair empfundene Umstrukturierungsmaßnahme auf Gruppenebene zu Demotivation und Vertrauensverlust führen, was sich wiederum auf individueller Ebene in Form erhöhter Kündigungsbereitschaft niederschlägt.
- **Horizontale Spillover** beschreiben die Übertragung von Gerechtigkeitserfahrungen zwischen verschiedenen Dimensionen auf derselben Ebene. So kann etwa eine ungerechte Bonusverteilung die Kommunikationskultur innerhalb eines Teams beeinträchtigen.
- **Laterale Spillover** umfassen komplexe Wechselwirkungen, bei denen sich Gerechtigkeitserfahrungen sowohl über mehrere Dimensionen als auch über verschiedene Ebenen hinweg ausbreiten. Ein intransparenter Beförderungsprozess, der Konflikte zwischen Abteilungen auslöst und letztlich das Vertrauen einzelner Mitarbeiter untergräbt, wäre ein passendes Beispiel.

Die praktische Nutzung des Gerechtigkeitsradars erfolgt entlang eines Prozesses, der fünf Phasen umfasst. Dieses Phasenmodell er-

Übersicht 3

Spillover-Effekte im Gerechtigkeitsradar

	Verteilungsgerechtigkeit	Verfahrensgerechtigkeit	Interpersonale Gerechtigkeit	Informations-gerechtigkeit	Kulturelle Gerechtigkeit	
Individuelle Ebene	Wahrgenommene Ungerechtigkeit					
Inter-individuelle Ebene	Vertikale Spillover		Wahrgenommene Ungerechtigkeit	Horizontale Spillover →		
Gruppen-ebene						
Inter-gruppen-ebene				Laterale Spillover		
Organi-sations-ebene						
Externe Ebene			Wahrgenommene Ungerechtigkeit		→	

Quelle: eigene Darstellung

laubt Unternehmen eine systematische und wirkungsorientierte Vorgehensweise. In der ersten Phase werden relevante Stakeholder wie Geschäftsleitung, Personalabteilung, Mitarbeitende oder Betriebsrat eingebunden. In dieser Phase erfolgt eine klare Zieldefinition, etwa ob eine allgemeine Bestandsaufnahme oder eine gezielte Analyse spezifischer Vorfälle durchgeführt werden soll. Ebenso wird der Untersuchungsrahmen bestimmt, indem beispielsweise entschieden wird, ob sich die Analyse auf das gesamte Unternehmen oder auf ausgewählte Abteilungen und Prozesse bezieht.



Die Anwendung des Gerechtigkeitsradars erfolgt in fünf Phasen – von der Vorbereitung über die Datenerhebung und -analyse bis zu konkreten Maßnahmen und deren Monitoring.



In der zweiten Phase, der Datenerhebung, werden Gerechtigkeitsthemen systematisch entlang der Matrix von Dimensionen und Ebenen erfasst. Hierbei kommen sowohl quantitative Methoden wie standardisierte Gerechtigkeitssurveys (Colquitt, 2001) als auch qualitative Verfahren wie Interviews, Fokusgruppen oder Dokumentenanalysen zum Einsatz. Ziel ist es, konkrete Wahrnehmungen und Erfahrungen in jedem der 30 Felder der Matrix sichtbar zu machen und erste Schwerpunkte zu identifizieren.

In der dritten Phase erfolgt die Analyse typischer Muster und Spillover-Effekte. Dabei werden vertikale, horizontale und laterale Wechselwirkungen systematisch untersucht, um kritische Verknüpfungen zwischen unterschiedlichen Bereichen der Organisation zu erkennen. Durch die gezielte Betrachtung von Spillover-Mechanismen lassen sich systemische Ursachen von Gerechtigkeitsdefiziten besser nachvollziehen und die Wirkung von Interventionen realistischer einschätzen.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden in der vierten Phase konkrete Maßnahmen abgeleitet. Die identifizierten Muster werden auf der Führungsebene sowie mit Mitarbeitern visualisiert und diskutiert. Auf Grundlage der Reichweite, Dringlichkeit und potenziellen Auswirkungen von Spillover-Effekten werden prioritäre Handlungsfelder definiert. Daraus entwickeln sich gezielte Interventionsstrategien, etwa Anpassungen von Entscheidungsprozessen, Kommunikationsinitiativen oder Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte.

Die fünfte Phase umfasst die Umsetzung und das Monitoring der Interventionen. Hierbei wird das Gerechtigkeitsradar regelmäßig aktualisiert, um Fortschritte sichtbar zu machen, Wirkungen der Interventionen zu überprüfen und neue negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Feedbackschleifen und adaptive Anpassungen gewährleisten, dass Gerechtigkeit nicht als statisches Ziel verstanden wird, sondern als dynamisches Entwicklungsfeld, das kontinuierlich bearbeitet werden muss, ganz im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), wie er aus dem Qualitätsmanagement bekannt ist.

Der strukturierte Ablauf der Nutzung des Gerechtigkeitsradars unterstützt eine Betrachtung der Gerechtigkeit als systemische Eigenschaft der Organisation. Durch die differenzierte Analyse von Spillover-Effekten wird außerdem deutlich, wie sich Gerechtigkeitserfahrungen entlang der organisationalen Ebenen und Gerechtigkeitsdimensionen vernetzen und verstärken können. Diese systemische Perspektive erlaubt eine präzisere Diagnose bestehender Herausforderungen und eine gezielte Entwicklung einer gerechteren Organisationskultur.

3.3 Anwendungsfelder und Nutzen in der Praxis

Das Gerechtigkeitsradar bietet Unternehmen einen vielseitigen Ansatz, um Gerechtigkeit systematisch zu analysieren, zu gestalten und gezielt in der Unternehmenspraxis zu verankern. Es unterstützt dabei, Gerechtigkeit nicht nur als abstrakten Wert, sondern als konkret steuerbare Artefakte im Alltag zu begreifen. Im Folgenden werden die zentralen Anwendungsfelder funktional gegliedert dargestellt.

A. Personalmanagement und -prozesse

Gerechtigkeitsaudits

Ein zentrales Anwendungsfeld des Gerechtigkeitsradars sind Gerechtigkeitsaudits. Diese dienen dazu, Gerechtigkeitsaspekte sys-

tematisch zu prüfen und potenzielle Defizite sichtbar zu machen. Das Gerechtigkeitsradar bietet hierbei die notwendige Struktur, um alle Kombinationen von Ebenen und Gerechtigkeitsdimensionen systematisch zu erfassen. Beispielsweise kann die distributive Gerechtigkeit auf Gruppenebene oder die informationale Gerechtigkeit auf Organisationsebene differenziert untersucht werden. Gerechtigkeitsaudits können als Bestandteil von Mitarbeiterbefragungen, Kulturanalysen oder Change-Initiativen durchgeführt werden. Besonders wichtig ist die Berücksichtigung von Spillover-Effekten. Eine erkennbare Schwäche in der interaktionalen Gerechtigkeit, wie etwa ausbleibendes wertschätzendes Feedback im Team, kann negative horizontale Spillover erzeugen und das Gerechtigkeits erleben in angrenzenden Dimensionen und auf anderen Ebenen massiv beeinträchtigen.



**Gerechtigkeitsaudits in
Mitarbeiterbefragungen zeigen,
ob wertschätzendes Feedback in
Teams gegeben wird oder nicht.**

Personalentscheidungen

Das Gerechtigkeitsradar unterstützt die strukturierte Reflexion von personalrelevanten Entscheidungen. Bei Beförderungen, Gehaltsanpassungen oder Versetzungen dient es als Instrument zur systematischen Prüfung, ob die distributive, prozedurale, interaktionale und informationale Gerechtigkeit gewahrt bleiben. Durch diese umfassende Betrachtung werden nicht nur direkte Gerechtigkeitsdefizite aufgedeckt, sondern auch vertikale Spillover-Effekte vermieden. Eine als unfair empfundene Entscheidung auf individuel-

ler Ebene kann sich andernfalls negativ auf das Vertrauen in die Führung und die Identifikation mit der Organisation insgesamt auswirken.

Der Auswahlprozess eines Talentförderprogramms bei einem Automobilzulieferer stellte drei klare formale Kriterien an die potenziellen Kandidaten. Die Firmenzugehörigkeit musste länger als ein Jahr und kürzer als fünf Jahre sein und der Kandidat musste ein Studium absolviert haben. Leistung und tatsächliche Potenziale waren tatsächlich keine Kriterien. So wurden nahezu alle Akademiker in den Talentpool aufgenommen, wobei hochgradig talentierte und ebenso fundiert ausgebildete Fachkräfte unberücksichtigt blieben. Es wird deutlich, dass die prozedurale Gerechtigkeit in diesem Beispiel aus der betrieblichen Praxis mehr als mangelhaft war. Talentierte Fachkräfte wurden demotiviert und verließen teils das Unternehmen, wobei sich die im Talentpool aufgenommenen Akademiker ebenso unwohl fühlten, da sie den Unmut der Fachkräfte spürten und zudem verstanden, dass sie nicht wirklich wegen ihres Talents ausgewählt wurden. Der Spillover-Effekt über die verschiedenen Interaktionsebenen wird auch hier sehr deutlich.

Onboarding-Prozesse

Das Gerechtigkeitsradar bietet auch für die Durchführung von Onboarding-Prozessen – also für die systematische Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen – eine wertvolle Orientierung. Wird das Onboarding entlang der Dimensionen des Gerechtigkeitsradars gestaltet, lassen sich potenzielle Ungerechtigkeits Erfahrungen frühzeitig vermeiden. So wird nicht nur das Zugehörigkeitsgefühl neuer Mitarbeiter gestärkt, sondern es werden auch frühe Spillover-Effekte verhindert, die sonst die Wahrnehmung der Organisation als Ganzes negativ beeinflussen könnten.

Ein Unternehmen führt beispielsweise ein strukturiertes Onboarding-Programm ein, bei dem neue Mitarbeiter während der ersten drei Monate von einem festen Mentor begleitet werden. Zusätzlich er-

halten sie ein individuelles Einarbeitungsprogramm sowie regelmäßige Feedbackgespräche mit ihrer Führungskraft. Dieses Vorgehen soll sicherstellen, dass alle neuen Beschäftigten gleichberechtigten Zugang zu relevanten Informationen erhalten (informationale Gerechtigkeit), ihre persönliche Entwicklung gezielt gefördert wird (prozedurale und distributive Gerechtigkeit) und sie von Beginn an respektvoll und wertschätzend in die Organisation integriert werden (interaktionale Gerechtigkeit). Die Maßnahmen wirken auf der Ebene des Individuums, der Interaktion sowie der Gruppe. Spillover-Effekte ergeben sich insofern, als ein gerechtes Onboarding die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen stärkt, die Teamkohäsion verbessert und langfristig auch die Arbeitgeberattraktivität auf dem Markt erhöht.

Vergütungssysteme und Anreizstrukturen

Das Gerechtigkeitsradar unterstützt eine differenzierte Betrachtung der distributiven und prozeduralen Gerechtigkeit, was insbesondere für die Bewertung von Vergütungssystemen relevant ist. Horizontale Spillover-Effekte sind hier besonders kritisch. Werden beispielsweise Boni als ungerecht verteilt wahrgenommen, kann dies nicht nur das Vertrauen in den Bonusmechanismus (distributive Gerechtigkeit) erschüttern, sondern auch die zwischenmenschliche Atmosphäre im Team (interaktionale Gerechtigkeit) negativ beeinflussen.



**Innerhalb von Teams kann eine
als ungerecht empfundene
Vergütungspraxis starke
negative Effekte erzeugen.**



Ein Industrieunternehmen ersetzt individuelle Gehaltsverhandlungen durch ein transparentes Vergütungssystem, bei dem die Gehaltshöhe an übertragene Verantwortungen und erbrachte Leistungen gekoppelt ist. Dieses System wird regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Dadurch wird sowohl die distributive Gerechtigkeit (faire Entlohnung) als auch die prozedurale Gerechtigkeit (transparente und einheitliche Prozesse) gestärkt. Die Maßnahmen wirken primär auf der Ebene des Individuums und der Organisation.

Feedback- und Beschwerdesysteme

Das Gerechtigkeitsradar kann helfen, Feedback- und Beschwerdekannäle gezielt zu strukturieren. Beschwerden und Rückmeldungen lassen sich den jeweiligen Ebenen und Dimensionen systematisch zuordnen. Dadurch wird sichtbar, ob bestimmte Felder des Gerechtigkeitsradars wiederholt kritisch bewertet werden. Durch die frühzeitige Identifikation solcher Muster können gezielte Maßnahmen ergriffen und Spillover-Effekte auf andere Dimensionen und Ebenen rechtzeitig unterbunden werden.

Ein Unternehmen etabliert etwa ein mehrstufiges Feedback- und Beschwerdesystem, das sowohl anonyme Meldungen zulässt als auch regelmäßige offene Feedbackrunden vorsieht. Beschwerden werden nach einem für alle transparent einsehbaren und verbindlichen Verfahren bearbeitet. Dieses Vorgehen stärkt die prozedurale Gerechtigkeit, da der Umgang mit Beschwerden nachvollziehbar und fair gestaltet ist. Gleichzeitig wird die interaktionale Gerechtigkeit gefördert, da Kritik ernst genommen und wertschätzend behandelt wird. Durch die transparente Kommunikation von Prozessen und Ergebnissen wird auch die informationale Gerechtigkeit verbessert. Die Maßnahmen entfalten ihre Wirkung auf der Ebene der Interaktion und der Organisation. Spillover-Effekte ergeben sich, weil die erhöhte Transparenz und Ernsthaftigkeit in der Beschwerdebearbeitung das Vertrauen der Mitarbeitenden stärkt, die Teamkommunikation verbessert und das Unternehmen als lernende und gerechte Institution positioniert.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Schließlich unterstützt das Gerechtigkeitsradar auch die Entwicklung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Ungerechtigkeitsereferenzen, wie eine unausgewogene Arbeitslastverteilung (distributive Gerechtigkeit) oder mangelnde Informationstransparenz (informationale Gerechtigkeit), stellen erhebliche psychosoziale Belastungen dar. Durch die gezielte Identifikation und Beseitigung solcher Belastungstreiber lassen sich nicht nur individuelle Gesundheitsrisiken mindern, sondern auch Spillover-Effekte auf die Team- und Organisationsebene (zum Beispiel sinkendes Engagement oder steigende Fluktuation) vermeiden.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement-Programm wird allen Mitarbeitern – unabhängig von Arbeitszeitmodellen oder Tätigkeitsbereichen – zugänglich gemacht. Neben klassischen Angeboten wie Fitnesskursen oder Rückenschulen werden auch psychologische Beratungsangebote und flexible Arbeitszeiten eingeführt, um gesundheitliche Belastungen individuell zu reduzieren. Durch den gleichberechtigten Zugang wird vor allem die distributive Gerechtigkeit gefördert. Die Maßnahmen wirken auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation. Positive Spillover-Effekte zeigen sich darin, dass durch gesündere Mitarbeitende nicht nur die individuelle Leistungsfähigkeit steigt, sondern auch Teamdynamik und Zusammenarbeit verbessert werden. Langfristig profitieren zudem die Organisation und deren Wettbewerbsfähigkeit durch sinkende Krankheitsquoten.

B. Organisationsentwicklung und Kulturarbeit

Kulturentwicklung und Wertearbeit

Das Gerechtigkeitsradar kann gezielt eingesetzt werden, um Kulturentwicklungsprojekte in Organisationen zu strukturieren und zu begleiten. Indem die fünf Gerechtigkeitsdimensionen systematisch reflektiert werden, können Gerechtigkeitsdefizite sichtbar gemacht



**Fokusgruppen mit kulturell
diversen Mitgliedern sind
geeignet, die unterschiedlichen
Perspektiven in die Unternehmens-
kultur einfließen zu lassen.**



und konkrete Interventionen abgeleitet werden. In Workshops mit Mitarbeitenden und Führungskräften lassen sich Leitfragen diskutieren wie beispielsweise: »Wie transparent erleben wir Entscheidungen in unserem Bereich?« oder »Wie ausgewogen ist die Verteilung von Entwicklungschancen?«.

Ein Kulturentwicklungsprojekt wird initiiert, in dem nicht nur allgemeine Werte erarbeitet werden, sondern in das auch gezielt unterschiedliche kulturelle Hintergründe, Wertvorstellungen und Erfahrungen der Mitarbeitenden einfließen. Dafür werden unter anderem Fokusgruppen gebildet, die kulturelle Diversität abbilden, Sprachbarrieren in Workshops aktiv berücksichtigt und Moderationsmethoden eingesetzt, die kulturell unterschiedliche Kommunikationsstile respektieren. Ziel ist es, eine Wertebasis zu schaffen, die sowohl formale Gleichbehandlung als auch kulturelle Vielfalt und individuelle Bedürfnisse anerkennt. Durch die Beteiligung aller werden die prozedurale Gerechtigkeit, die interaktionale Gerechtigkeit sowie besonders die kulturelle Gerechtigkeit (aktive Berücksichtigung und Integration kultureller Vielfalt) gestärkt. Die Maßnahmen wirken auf der Ebene der Interaktion, der Gruppe und der Organisation. Spillover-Effekte können sich hier über alle Interaktionsebenen erstrecken, da die bewusste Anerkennung kultureller Vielfalt nicht nur das Zugehörigkeitsgefühl auf individueller Ebene stärkt, sondern auch ein Bewusstsein für tolerante Interaktion auf allen Ebenen fördert.

Restrukturierungen und Change-Projekte

In Phasen tiefgreifender Veränderungen wie Fusionen, Reorganisationsen oder Personalabbau ist die Wahrnehmung von Gerechtigkeit entscheidend für die Akzeptanz der Veränderung und die erfolgreiche Umsetzung. Auch Streicher/Frey (2008) untermauern die Bedeutung von Gerechtigkeit in Veränderungs- und Reorganisationsprojekten und diskutieren sie vor dem Hintergrund der vier Gerechtigkeitsdimensionen nach Colquitt. Das Gerechtigkeitsradar bietet hier einen strukturierenden Rahmen, um Change-Prozesse entlang aller Dimensionen der Gerechtigkeit zu gestalten.

Beispielsweise beschließt ein Unternehmen im Zuge einer umfassenden Restrukturierung, die Führungsspanne, also die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter, auf der mittleren Managementebene zu verringern, um schnellere Entscheidungsprozesse und effizientere Teamführung zu fördern. Die Veränderungen werden durch ein klar strukturiertes Verfahren begleitet, in dem Mitarbeiter frühzeitig und transparent über die Hintergründe, Ziele und Auswirkungen informiert werden. Für die Neubesetzung von Positionen wird ein offenes, standardisiertes Auswahlverfahren, ein valides Assessment-Center, etabliert. Damit werden vor allem die prozedurale Gerechtigkeit (faire und nachvollziehbare Prozesse), die distributive Gerechtigkeit (angemessene Verteilung neuer Rollen und Chancen) sowie die informationale Gerechtigkeit (offene und umfassende Kommunikation) gestärkt. Die interaktionale Gerechtigkeit wird durch einen respektvollen, empathischen Umgang der Führungskräfte mit den betroffenen Mitarbeitenden während der Umstrukturierung unterstützt. Die Maßnahmen wirken auf der Ebene des Individuums, der Interaktion und der Organisation. Spillover-Effekte ergeben sich insofern, als gerechte Verfahren Unsicherheiten reduzieren, Vertrauen in die Unternehmensleitung stärken und die Akzeptanz der neuen Struktur beschleunigen.

Spillover-Management in der Organisationsentwicklung

Interventionen zur Förderung der Gerechtigkeit in einem der 30 Kombinationsfelder des Gerechtigkeitsradars bleiben selten ohne Wirkung

auf die anderen Interaktionsebenen oder Gerechtigkeitsdimensionen. Das Gerechtigkeitsradar hilft, diese Spillover-Effekte systematisch zu erkennen und steuernd einzugreifen.

Bei der Einführung agiler Arbeitsformen stellt ein Unternehmen fest, dass bestimmte Mitarbeitergruppen mit unterschiedlicher kultureller Prägung auf die neue Entscheidungsfreiheit und die eigenverantwortlichen Arbeitsformen sehr unterschiedlich reagieren. Während einige Teams die neuen Freiheiten begrüßen, empfinden andere sie als belastend oder als verdeckte Form der Verantwortungsverschiebung. In Team-Workshops wird die unterschiedliche kulturelle Prägung von Erwartungen an Führung, Sicherheit und Zusammenarbeit reflektiert und Führungskräfte werden kultur- und diversitätssensibel geschult. Entscheidungsprozesse werden bewusst so gestaltet, dass sie den unterschiedlichen Sicherheits- und Transparenzbedürfnissen Rechnung tragen. Dadurch werden interaktionale Gerechtigkeit (respektvoller Umgang mit unterschiedlichen Wahrnehmungen), informationale Gerechtigkeit (transparente und kultursensible Kommunikation) und vor allem kulturelle Gerechtigkeit (Anerkennung und Integration kulturell diverser Erwartungen und Bedürfnisse) gefördert. Die Interventionen wirken auf der Ebene der Interaktion, der Gruppe und der Organisation. Der bewusste Umgang mit kulturell bedingten Unterschieden im Veränderungsprozess trägt wesentlich dazu bei, dass agile Prinzipien nicht als verdeckte Ungerechtigkeit, sondern als faire Weiterentwicklung erlebt werden.

C. Strategisches Management und Unternehmenssteuerung

Strategische Steuerung und Reporting

Das Gerechtigkeitsradar kann genutzt werden, um Gerechtigkeitsaspekte in die strategische Steuerung zu integrieren. Durch die Entwicklung spezifischer Kennzahlen (Key Performance Indicators – KPIs) für jede Dimension und Interaktionsebene des Gerechtigkeitsradars wird Gerechtigkeit systematisch mess- und steuerbar gemacht.



Ein Fair-Pay-Index auf Basis von Gehaltsanalysen erhöht die distributive Gerechtigkeit.

So kann beispielsweise ein Fair-Pay-Index auf Organisationsebene die distributive Gerechtigkeit über Gehaltsanalysen abbilden, während ein Fair-Process-Score die prozedurale Gerechtigkeit in Entscheidungsprozessen misst. Erkennt ein Unternehmen bei einer Mitarbeiterbefragung, dass die Transparenz bei Beförderungsprozessen als gering bewertet wird, können objektivere Kriterien und klarere Kommunikationswege eingeführt werden. Diese Intervention verbessert nicht nur die Wahrnehmung der Beförderungsprozesse selbst, sondern erzeugt positive Spillover-Effekte, indem Mitarbeitende die gesamte Organisation als gerechter wahrnehmen und dadurch ihre Loyalität und Leistungsbereitschaft steigt.

Corporate Social Responsibility (CSR) und Stakeholdermanagement

Auch für die Gestaltung von CSR-Strategien und das Management externer Stakeholderbeziehungen bietet das Gerechtigkeitsradar wertvolle Orientierung. Gerechtigkeit gegenüber Kunden, Lieferanten, Investoren und der Gesellschaft kann systematisch entlang der fünf Dimensionen reflektiert werden.

Beispielsweise können Unternehmen durch transparentere Preisverhandlungen (informationale Gerechtigkeit) und objektive Auswahlkriterien bei der Vergabe von Aufträgen (prozedurale Gerechtigkeit) die Gerechtigkeit gegenüber ihren Lieferanten erhöhen. Solche Maßnahmen verbessern nicht nur die direkten Lieferantenbeziehungen, sondern führen auch zu positiven Spillover-Effekten im Marktumfeld, indem sie die Reputation des Unternehmens stärken und damit die Attraktivität als Arbeitgeber und Geschäftspartner erhöhen.

Diversity-, Equity- und Inclusion-Strategien (DEI)

Diversity-, Equity- und Inclusion-Strategien (DEI) beschreiben Maßnahmen, mit denen Unternehmen die Vielfalt ihrer Mitarbeiter anerkennen und wertschätzen, Chancengerechtigkeit fördern und sicherstellen, dass alle Beschäftigten unabhängig von ihren Unterschieden einbezogen und unterstützt werden. Das Gerechtigkeitsradar ergänzt klassische DEI-Initiativen durch eine strukturierte Analyse von Gerechtigkeit in sämtlichen Dimensionen. Statt sich ausschließlich auf distributive Gerechtigkeit, etwa den Frauenanteil in Führungspositionen, zu konzentrieren, bietet es einen Ansatz zur umfassenden Analyse.

Auf solche Weise könnte etwa festgestellt werden, dass trotz einer ausgewogenen Verteilung Frauen in Meetings seltener Gehör finden (interaktionale Gerechtigkeit) oder weniger Zugang zu strategisch wichtigen Informationen haben (informationale Gerechtigkeit). Durch gezielte Maßnahmen wie die strukturierte Moderation von Meetings und die transparente Informationsweitergabe können solche Defizite behoben werden. Dies führt zu positiven Spillover-Effekten sowohl auf individueller Ebene, indem das Engagement der betroffenen Mitarbeitenden steigt, als auch auf Gruppenebene, indem das Vertrauen in die Unternehmenskultur insgesamt gestärkt wird.

— Kapitel 4

Führung als Gerechtigkeitsfaktor

4.1	Bedeutung der Führung für Gerechtigkeit	58
4.2	Entwicklung von Gerechtigkeitskompetenz	62
4.3	Führungsinstrumente und deren Einsatz	64
4.4	»Walk the talk«: Gerechtigkeit im Führungsalltag leben	66

Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle für die Wahrnehmung und Umsetzung von Gerechtigkeit in Organisationen ein. Ihr Handeln prägt maßgeblich, ob Mitarbeitende Prozesse, Verteilungen und zwischenmenschliche Interaktionen als gerecht oder ungerecht erleben. Damit sind Führungskräfte nicht nur Anwender des Gerechtigkeitsradars, sondern zugleich entscheidende Multiplikatoren für eine faire Organisationskultur. Ihr Verhalten wirkt über alle Ebenen hinweg und kann sowohl positive als auch negative Spillover-Effekte auslösen.

Gerechtigkeit in der Führung ist dabei nicht allein ein ethisches Ideal, sondern auch ein wirksames Instrument zur Steigerung von Vertrauen, Engagement und organisationaler Leistungsfähigkeit. Studien belegen, dass wahrgenommene Gerechtigkeit durch Vorgesetzte eng mit höherer Arbeitszufriedenheit, stärkerem Commitment und geringerer Fluktuationsabsicht verbunden ist (Colquitt et al., 2001; Erdogan, 2002; Tyler/Blader, 2003). Authentische, faire Führung fördert zudem psychologische Sicherheit, die als zentrale Voraussetzung für Lernen, Innovation und Zusammenarbeit gilt (Edmondson, 1999).

Im Folgenden wird beleuchtet, wie Führungskräfte zur Gestaltung organisationaler Gerechtigkeit beitragen können, welche Kompetenzen hierfür erforderlich sind und welche Instrumente und Prinzipien sie dabei unterstützen.

4.1 Bedeutung der Führung für Gerechtigkeit

Führungskräfte prägen die Wahrnehmung von Gerechtigkeit gleichzeitig auf mehreren Ebenen. Sie sind nicht nur direkte Entscheidungsträger, sondern wirken auch als Vorbild. Ihr Verhalten wird als Signal dafür interpretiert, welche Werte in der Organisation tatsächlich gelebt werden und damit relevant sind. Besonders wichtig ist, dass Führungskräfte Gerechtigkeit nicht nur propagieren, sondern sie im

Alltag sichtbar leben. Konsistentes, glaubwürdiges Verhalten entscheidet darüber, ob Mitarbeiter Gerechtigkeit als ernst gemeintes Prinzip oder als bloße Rhetorik wahrnehmen.

Wahrnehmung organisationaler Gerechtigkeit durch Mitarbeiter

Mitarbeiter beurteilen Organisationen nicht primär auf Basis abstrakter Regeln oder Leitbilder, sondern anhand konkreter Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Kollegen und ihren Vorgesetzten. Wenn eine Führungskraft Aufgaben gerecht verteilt, Entscheidungen transparent begründet und Kritik respektvoll entgegennimmt, wird die Organisation als Ganzes eher als gerecht erlebt. Umgekehrt können einzelne ungerechte Handlungen einer Führungskraft das Vertrauen in die gesamte Organisation erschüttern.

Wird etwa die Beförderung eines Mitarbeiters nicht durch nachvollziehbare Kriterien begründet, führt dies nicht nur bei der unmittelbar betroffenen Person zu Enttäuschung. Auch Kollegen, die das Vorgehen beobachten, interpretieren die Situation als Zeichen mangelnder prozeduraler Gerechtigkeit. Über horizontale und vertikale Spillover-Effekte kann sich so Misstrauen gegenüber anderen Prozessen und schließlich gegenüber der gesamten Organisation ausbreiten.

Führungskräfte als Rollenvorbilder

Führungskräfte sind zentrale Vorbilder für das, was in der Organisation als normal gilt oder erwartet wird. Ihre Entscheidungen im Unternehmensalltag, ihr Kommunikationsstil und ihre Art, mit Fehlern oder Konflikten umzugehen, senden starke Signale an die Belegschaft. Die Integration des Gerechtigkeitsradars in die Führungspraxis bedeutet, dass Führungskräfte systematisch reflektieren, ob Ressourcen fair verteilt werden, Entscheidungsprozesse nachvollziehbar und transparent sind, Mitarbeiter respektvoll behandelt werden, relevante Informationen transparent, offen und zeitnah weitergegeben werden und Aspekte der kulturellen Gerechtigkeit angemessen berücksichtigt werden.



Je stärker Führungskräfte ihre Vorbildrolle wahrnehmen, desto mehr strahlen die angewendeten Gerechtigkeitsprinzipien aus.



Je konsistenter Führungskräfte diese Prinzipien im Alltag leben, desto stärker wirken positive Spillover-Effekte auf die Kultur des gesamten Unternehmens. Fair agierende Vorgesetzte stärken die emotionale Bindung der Mitarbeiter, fördern psychologische Sicherheit und erhöhen die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung.

Die doppelte Vermittlerrolle der Führung

Führungskräfte stehen zudem in einer doppelten Vermittlerrolle. Einerseits repräsentieren sie die Organisation gegenüber ihren Mitarbeitern, andererseits tragen sie Anliegen und Stimmungen der Mitarbeiter in Richtung des oberen Managements. Gerade bei der Implementierung des Gerechtigkeitsradars ist diese Vermittlerrolle von hoher Bedeutung. Werden mittlere Führungsebenen nicht aktiv eingebunden, droht das Gerechtigkeitsradar als Top-down-Programm wahrgenommen zu werden, das wenig Anschluss an die Alltagserfahrungen bietet.

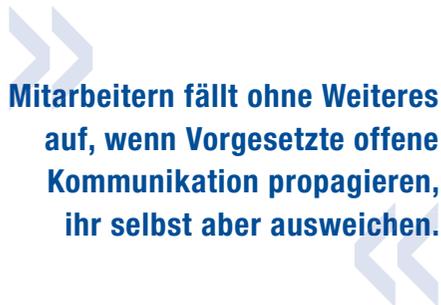
Eine gelungene Implementierung stärkt daher die Handlungsfähigkeit von Führungskräften. Indem sie konkrete Werkzeuge und Reflexionshilfen an die Hand bekommen, wird Gerechtigkeit vom abstrakten Ideal zu einer praktisch gestaltbaren Größe. Dies unterstützt nicht nur die Wahrnehmung der Gerechtigkeit auf individueller Ebene, sondern führt über Spillover-Effekte zu einer stabileren, vertrauensvolleren Organisationskultur. Gleichzeitig leisten fair agierende Führungskräfte einen wichtigen Beitrag zur Konfliktprävention. Durch transparente Entscheidungsprozesse, empathische Kommunikation

und gerechte Verteilung von Ressourcen wird das Entstehen von Konflikten reduziert und die Resilienz von Teams erhöht.

Die Auswirkungen von Führungsentscheidungen auf Spillover-Effekte

Führungsentscheidungen können weitreichende Spillover-Effekte auslösen. Eine Entscheidung, die als unfair empfunden wird, bleibt selten auf den direkt betroffenen Personenkreis beschränkt. Beispielsweise kann eine intransparente Neuordnung von Aufgaben im Team dazu führen, dass Mitarbeiter nicht nur ihre eigene Situation als ungerecht empfinden, sondern auch das Vertrauen in die Teamleitung und schließlich in die Organisation als Ganzes verlieren.

Wenn eine Führungskraft in Meetings zwar die Bedeutung offener Kommunikation betont, bei kritischen Fragen jedoch ausweichend oder defensiv reagiert, wird diese Inkonsistenz von Mitarbeitern meist registriert. Sie kann das gesamte Kommunikationsklima beeinträchtigen und langfristig Misstrauen gegenüber der gesamten Führungsebene erzeugen.



Mitarbeitern fällt ohne Weiteres auf, wenn Vorgesetzte offene Kommunikation propagieren, ihr selbst aber ausweichen.

Umgekehrt strahlen auch positive Führungsbeispiele aus. Wenn etwa eine Führungskraft Entscheidungen transparent macht, Fehler eingesteht und offen kommuniziert, entsteht ein Klima des Vertrauens. Dieses Vertrauen kann sich auf andere Bereiche übertragen und so die gesamte Gerechtigkeitskultur stärken.

Führungskräfte sind entscheidende Hebel für die Wahrnehmung und Gestaltung von Gerechtigkeit in Organisationen. Ihre Handlungen beeinflussen nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern wirken über Spillover-Effekte auf Teams, Abteilungen und die gesamte Organisation. Eine konsequente Integration des Gerechtigkeitsradars in die Führungspraxis bietet daher eine große Chance. Durch bewusst gelebte Gerechtigkeit können nicht nur die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter gesteigert, sondern auch die Resilienz und Innovationskraft der Organisation als Ganzes erhöht werden.

4.2 Entwicklung von Gerechtigkeitskompetenz

Damit Führungskräfte ihre Schlüsselrolle bei der Gestaltung organisationaler Gerechtigkeit wirksam wahrnehmen können, bedarf es einer gezielten Entwicklung von Gerechtigkeitskompetenzen. Gerechtigkeitskompetenz umfasst auch die Fähigkeit, Entscheidungen und Handlungen systematisch entlang der Dimensionen des Gerechtigkeitsradars zu reflektieren und potenzielle Spillover-Effekte zu antizipieren.

Der erste Schritt zur Entwicklung von Gerechtigkeitskompetenz besteht darin, das Bewusstsein für die zentrale Bedeutung von Gerechtigkeit im Führungsalltag zu schärfen. In Trainings und Workshops können Führungskräfte lernen, typische Gerechtigkeitsdilemmata zu erkennen und geeignete Lösungen zu entwickeln. Eine praxisnahe Vermittlung, beispielsweise über Fallstudien, Planspiele oder Simulationen, unterstützt sie dabei, die Prinzipien des Gerechtigkeitsradars in konkreten Entscheidungssituationen anzuwenden.

Besonders wirkungsvoll sind auch Reflexionsinstrumente oder Supervision, die Führungskräfte zu einer kontinuierlichen Selbstüberprüfung anregen. Dazu gehören etwa Gerechtigkeitsreviews im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder die Integration von Gerechtigkeitskriterien in 360-Grad-Feedbacks. Führungskräfte, die regelmäßig Rück-

meldungen zu ihrem Gerechtigkeitsverhalten erhalten, entwickeln nicht nur ein schärferes Bewusstsein für potenzielle blinde Flecken, sondern fördern auch aktiv Vertrauen und Loyalität im Team (Greenberg, 2011). Auch empathische Kompetenzen sind in der Gerechtigkeitsentwicklung essenziell. Die Fähigkeit, die Perspektiven der Mitarbeiter einzunehmen, erleichtert es, Gerechtigkeitserwartungen frühzeitig zu erkennen und zu berücksichtigen. Programme zur Förderung emotionaler Intelligenz können die Grundlage dafür schaffen, Gerechtigkeit nicht nur kognitiv zu verstehen, sondern auch emotional zu verankern (Goleman, 2013).

Darüber hinaus zeigt sich, dass Peer-Learning-Formate, bei denen Mitarbeitende gezielt voneinander lernen und ihr Wissen teilen, einen wertvollen Beitrag leisten können. Auch Communities of Practice, also Gruppen von Personen mit ähnlichen Aufgaben oder Fachinteressen, die sich regelmäßig zum Erfahrungsaustausch und zur gemeinsamen Weiterentwicklung treffen, fördern den Lernerfolg und die Zusammenarbeit. Der Austausch unter Führungskräften oder mit Gerechtigkeitsexperten über konkrete Herausforderungen, gelungene Praktiken und bewältigte Dilemmata fördert eine kollektive Lernkultur und verankert Gerechtigkeit als gemeinsamen Führungsstandard. Außerdem fördert er das Wahrnehmen von Gerechtigkeit als kollektives komplexes Konstrukt, zu dem jede Führungskraft individuell beiträgt.

Daher sollte Gerechtigkeitskompetenz auch nicht isoliert entwickelt werden. Sie muss eingebettet sein in ein umfassendes Verständnis von Führung als Dienst an der Organisation und ihren Mitarbeitern. Führungskräfte, die Gerechtigkeit als zentrales Element ihres Selbstverständnisses begreifen, tragen zur Steigerung von Zufriedenheit, Bindung und Leistung bei. Sie prägen auch nachhaltig die Kultur ihrer Organisation und legen damit die Grundlage für langfristigen Erfolg.

4.3 Führungsinstrumente und deren Einsatz

Um Gerechtigkeit im Führungsalltag wirksam zu verankern, bedarf es konkreter Instrumente, die Führungskräfte bei der Reflexion und Gestaltung ihrer Entscheidungen unterstützen. Diese Instrumente helfen, Gerechtigkeit nicht nur als Haltung, sondern als strukturierten Bestandteil täglicher Führungsarbeit zu etablieren.

Ein bewährtes Instrument ist das Gerechtigkeitsreview. Führungskräfte überprüfen im Anschluss an wichtige Entscheidungen, inwiefern die Prinzipien der distributiven, prozeduralen, interaktionalen, informational und kulturellen Gerechtigkeit eingehalten wurden. Diese systematische Reflexion fördert nicht nur das Bewusstsein für Gerechtigkeitsaspekte, sondern hilft auch, blinde Flecken zu identifizieren und künftige Entscheidungen bewusster zu gestalten.

Regelmäßige Gerechtigkeitsdialoge im Team tragen ebenfalls dazu bei, Gerechtigkeit im Alltag zu verankern. Indem Führungskräfte offene Gespräche über die Wahrnehmung von Gerechtigkeit initiieren, schaffen sie Raum für Feedback und stärken die psychologische Sicherheit. Mitarbeiter erleben, dass ihre Perspektiven ernst genommen werden, was das Vertrauen in die Führung nachhaltig stärkt.

Die Integration von Gerechtigkeitskriterien in Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssysteme ist ein weiterer zentraler Hebel. Führungskräfte sollten nicht nur die Zielerreichung bewerten, sondern



Als Teil von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen können Gerechtigkeitskriterien in die Personalentwicklung eingehen.



auch die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen und kommuniziert wurden. Dadurch wird Gerechtigkeit zu einem expliziten Bestandteil der Leistungserwartungen und der Personalentwicklung.

Digitale Feedback- und Monitoringsysteme können diese Ansätze ergänzen. Regelmäßige Pulse-Checks, also kurze standardisierte Befragungen zur aktuellen Stimmung und Wahrnehmung im Team, bieten die Chance, frühzeitig negative Trends zu erkennen und gezielt gegenzusteuern. Werden Muster von Ungerechtigkeit sichtbar, können Führungskräfte gezielt Maßnahmen ergreifen, bevor Misstrauen oder Konflikte entstehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Konfliktprävention. Durch gerechte, transparente und respektvolle Entscheidungsprozesse lassen sich viele Konflikte bereits im Ansatz vermeiden. Tritt dennoch ein Konflikt auf, hilft das Gerechtigkeitsradar dabei, die Ursachen differenziert zu analysieren, indem es aufzeigt, welche Dimensionen der Gerechtigkeit betroffen sind. Konflikte lassen sich dadurch präzise diagnostizieren und systematische Lösungsansätze entwickeln. Durch die systematische Analyse der Konfliktursache können gezielte Interventionen zur Konfliktvermeidung durchgeführt werden.

Kommt es beispielsweise in einem Team immer wieder zu Unzufriedenheit, weil Projektaufgaben intransparent verteilt werden, empfinden die Mitarbeiter dies als Verletzung der prozeduralen Gerechtigkeit. In der Folge entwickelt sich Misstrauen gegenüber der Führungskraft und das Teamgefüge leidet, was sich auch auf die Verteilungsgerechtigkeit innerhalb des Teams auswirkt. Anhand des Gerechtigkeitsradars wird deutlich, dass die Ursache primär in der mangelnden Transparenz der Entscheidungsprozesse liegt. Durch die Einführung klarer Kriterien für Projektzuweisungen und die offene Kommunikation dieser Kriterien können die Spillover-Effekte gezielt reduziert werden. Gleichzeitig sensibilisiert das Gerechtigkeitsradar Führungskräfte, frühzeitig präventive Maßnahmen zu ergreifen, etwa durch regelmäßige Feedbackrunden zur Wahrnehmung von Gerechtigkeit.

Mentoring- und Coachingprogramme bieten zusätzliche Unterstützung. Erfahrene Führungskräfte oder externe Coaches begleiten die Entwicklung von Gerechtigkeitskompetenz individuell und helfen, herausfordernde Situationen zu reflektieren und neue Handlungsoptionen zu entwickeln.

Insgesamt zeigen diese Instrumente, dass Gerechtigkeit nicht dem Zufall überlassen werden sollte. Durch bewusste Strukturen und Prozesse lässt sich Gerechtigkeit im Führungsalltag systematisch fördern und einbetten. Führung wird so nicht nur effektiver, sondern auch glaubwürdiger und vertrauenswürdiger.

4.4 »Walk the talk«: Gerechtigkeit im Führungsalltag leben

Die wirksamste Methode, um Gerechtigkeit in der Organisation zu verankern, liegt im konsequenten Vorleben durch die Führungskräfte. Gerechtigkeit muss sich in Entscheidungen, im Kommunikationsstil und im Umgang mit Mitarbeitern widerspiegeln, um glaubwürdig zu sein. Die Glaubwürdigkeit der Führung steht und fällt damit, ob ihr Verhalten den verkündeten Werten tatsächlich entspricht.

Eine gerechte Führung zeigt sich darin, dass Entscheidungen nachvollziehbar begründet werden, Informationen offen geteilt werden und Fehler eingestanden werden. Führungskräfte, die auch unter Druck respektvoll bleiben und transparent kommunizieren, senden starke Signale. Mitarbeiter erleben, dass Werte wie Respekt, Verantwortung und Integrität keine bloßen Floskeln sind, sondern das tägliche Handeln bestimmen. Spricht eine Führungskraft offen über die Hintergründe schwieriger Entscheidungen und steht zu eigenen Fehlern, stärkt sie das Vertrauen innerhalb des Teams. Dieses Verhalten strahlt auf die gesamte Organisation aus. Gelebte Gerechtigkeit fördert nicht nur die psychologische Sicherheit, sondern auch die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Wird Gerechtigkeit hingegen nur rhetorisch betont, im Alltag jedoch nicht konsequent umgesetzt, entstehen schnell negative Spillover-Effekte. Mitarbeiter beobachten Unstimmigkeiten zwischen Anspruch und Realität sehr genau. Wahrgenommene Ungerechtigkeiten können sich rasch auf das Vertrauen in andere Prozesse, Teams oder die gesamte Organisation übertragen. Entscheidend ist deshalb, dass Gerechtigkeit nicht punktuell, sondern dauerhaft und konsistent vorgelebt wird. Einzelne symbolische Aktionen reichen nicht aus, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen. Es sind die vielen kleinen, alltäglichen Handlungen – von der Aufgabenverteilung über die Kommunikation bis zum Umgang mit Kritik –, die den Unterschied machen.

Führungskräfte, die Gerechtigkeit authentisch leben, prägen langfristig die Kultur ihrer Organisation. Sie schaffen ein Umfeld, in dem Vertrauen, Loyalität und Engagement wachsen. Damit legen sie die Grundlage für eine resiliente, innovative und erfolgreiche Organisation. Bei dem Versuch, mehr Gerechtigkeit im Unternehmen zu realisieren, gibt es allerdings einige Aspekte zu beachten. Einige davon werden im nachfolgenden Kapitel thematisiert.

— Kapitel 5

Implementierung und Verankerung des Gerechtigkeitsradars

5.1	Gestaffelte Einführung des Gerechtigkeitsradars	70
5.2	Erfolgsfaktoren und Umgang mit Hindernissen	72
5.3	Integration in Strukturen und Systeme	74

Die erfolgreiche Implementierung und effektive Verankerung des Gerechtigkeitsradars stellen entscheidende Schritte dar, um Gerechtigkeit in Organisationen systematisch zu fördern und zu institutionalisieren. Dabei geht es nicht nur darum, ein neues Instrument einzuführen, sondern einen kulturellen Wandel einzuleiten, der bestehende Entscheidungs-, Kommunikations- und Steuerungsprozesse an Prinzipien der Gerechtigkeit ausrichtet. Eine schrittweise Einführung, die gezielte Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren sowie die Integration in zentrale Strukturen und Systeme sind dabei wesentliche Voraussetzungen für eine wirksame Umsetzung. In diesem Kapitel wird erläutert, wie das Gerechtigkeitsradar sinnvoll eingeführt, typische Hindernisse überwunden und Gerechtigkeit dauerhaft in der Organisation verankert werden können.

5.1 Gestaffelte Einführung des Gerechtigkeitsradars

Die Einführung des Gerechtigkeitsradars sollte als bewusst gestufter Prozess gestaltet werden. Eine gleichzeitige Implementierung auf allen Ebenen birgt das Risiko von Überforderung, Inkonsistenzen und Widerständen. Stattdessen empfiehlt sich eine sequenzielle Vorgehensweise von der Makro- über die Meso- bis hin zur Mikroebene der Organisation. Dieses Vorgehen unterstützt die Entwicklung positiver Spillover-Effekte: Wenn Gerechtigkeit zunächst auf der strategischen Ebene glaubwürdig etabliert wird, strahlt dies auf nachgelagerte Ebenen aus und erleichtert dort die Akzeptanz und Umsetzung.



**Etablieren Sie das Gerechtigkeitsradar
zuerst in der Führungsetage und
zuletzt auf der Mitarbeiterebene.**

Der erste Schritt betrifft die Makroebene, auf der die Unternehmensleitung und die obersten Entscheidungsgremien agieren. Hier sollte das Gerechtigkeitsradar in die strategischen Grundlagen integriert werden, etwa in Leitbilder, Unternehmenswerte, Governance-Richtlinien oder ESG-Strategien. Ziel ist es, Gerechtigkeit als verbindliches Prinzip zu verankern, das in allen Bereichen der Organisation Relevanz besitzt. Parallel dazu kann auf der Makroebene eine Pilotphase initiiert werden, in der das Gerechtigkeitsradar auf zentrale Entscheidungsprozesse wie die strategische Personalentwicklung oder große Investitionsentscheidungen angewandt wird. Erste Erfahrungen und sichtbare erste Erfolge auf dieser Ebene tragen dazu bei, die Glaubwürdigkeit der Initiative zu stärken und ein positives Narrativ aufzubauen.

Bereits vor der Einführung sollten alle relevanten Stakeholder – Unternehmensleitung, Aufsichtsrat, Personalabteilung, Mitarbeitervertretungen sowie relevante externe Partner wie Lieferanten oder Kunden – informiert und eingebunden werden. Die Bildung einer starken Unterstützerkoalition (Kotter, 1996) aus diesen Gruppen kann entscheidend dazu beitragen, das Projekt aktiv voranzutreiben und Widerstände zu reduzieren.

Eine klare Kommunikation der Vision ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor. Die Einführung des Gerechtigkeitsradars sollte auf einer nachvollziehbaren Problemdefinition basieren, etwa gestützt durch Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen, Exit-Interviews oder Audits zu kritischen Vorfällen. Die Verdeutlichung der Dringlichkeit, verbunden mit einer positiven Zukunftsvision, stärkt die Beteiligungsbereitschaft und schafft emotionale Ankerpunkte für den Wandel.

Der zweite Schritt betrifft die mittlere Führungsebene. Bereichs-, Abteilungs- und Teamleitungen fungieren als Brücke zwischen strategischen Vorgaben und operativer Umsetzung. Ihre aktive Einbindung ist entscheidend für die Übersetzung der Gerechtigkeitsprinzipien in den Alltag. Workshops, Trainingsprogramme und begleitende Coaching-

formate sollten praxisnah gestaltet werden und konkrete Anwendungsbeispiele bieten. Ziel ist es, Reflexionskompetenz zu entwickeln und die Prinzipien des Gerechtigkeitsradars als selbstverständlichen Teil der Führungspraxis zu etablieren.

Erst im dritten Schritt erfolgt die breite Einbindung der operativen Mitarbeiterenebene. Hier liegt der Fokus auf der Sensibilisierung für Gerechtigkeitsfragen im direkten Arbeitsumfeld und auf der Beteiligung an der Weiterentwicklung des Gerechtigkeitsradars. Partizipative Formate wie Team-Workshops, World-Cafés oder Communities of Practice eignen sich, um Erfahrungen sichtbar zu machen, Handlungsspielräume zu identifizieren und konkrete Verbesserungen gemeinsam zu entwickeln. Mitarbeitende werden dadurch nicht nur zu Adressaten, sondern zu aktiven Mitgestaltern des kulturellen Wandels.

Das gestufte Vorgehen bei der Einführung des Gerechtigkeitsradars dient dazu, Überforderung und Widerstände gezielt zu vermeiden, Vertrauen aufzubauen und durch kurzfristig erzielte erste Erfolge positive Erwartungen zu erzeugen. Auf diese Weise wird die dauerhafte Verankerung von Gerechtigkeit als Organisationsprinzip erleichtert.

5.2 Erfolgsfaktoren und Umgang mit Hindernissen

Die Implementierung eines systemisch wirkenden Instruments wie des Gerechtigkeitsradars stößt in der Praxis oft auf typische Herausforderungen, die nur durch ein bewusstes und vorausschauendes Change-Management erfolgreich bewältigt werden können. Studien im Bereich organisationaler Gerechtigkeit und Transformation legen nahe, dass der Umgang mit Widerständen, die Sicherstellung von Motivation über längere Zeiträume sowie der Aufbau von Glaubwürdigkeit entscheidende Erfolgsfaktoren darstellen (Kotter, 1996; Colquitt et al., 2001).



Führungskräfte sollten Gerechtigkeitsstandards als Instrument verstehen, mit dem sie die Akzeptanz ihrer Entscheidungen steigern können.

Ein zentrales Hindernis kann in Widerständen auf der Führungsebene liegen. Führungskräfte könnten befürchten, durch stärkere Gerechtigkeitsstandards an Flexibilität oder Handlungsspielraum zu verlieren. Besonders Entscheidungen in sensiblen Bereichen wie Gehaltsstrukturen, Beförderungen oder Projektvergaben werden als potenzielle Einschränkungen empfunden. Hier ist es essenziell, die Vorteile gerechter Entscheidungsfindung deutlich herauszustellen. Organisationen, die gerechte Verfahren systematisch umsetzen, verzeichnen eine höhere Akzeptanz von Entscheidungen, eine stärkere emotionale Bindung der Mitarbeiter und eine bessere Performance (Erdogan, 2002).

Skepsis und Zynismus in der Belegschaft stellen eine weitere Herausforderung dar, insbesondere in Organisationen mit einer Vorgeschichte gescheiterter Werte- oder Kulturprojekte. Um dem entgegenzuwirken, sind Transparenz, Konsistenz und Partizipation entscheidend. Eine offene Kommunikation über Vision, Ziele, konkrete Maßnahmen, absehbare Herausforderungen und realistische Grenzen der Initiative ist unverzichtbar. Die Führungskräfte müssen die Prinzipien des Gerechtigkeitsradars konsequent im Alltag leben. Zusätzlich kann die bewusste Nutzung von Social Accounts – also ausführlichen Erklärungen von Entscheidungen und deren Hintergründen – die Akzeptanz von Veränderungen signifikant erhöhen (Rousseau/Tijoriwala, 1999).

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, über die gesamte Implementationsdauer hinweg Motivation aufrechtzuerhalten. Kultureller Wandel ist ein langfristiger Prozess. Um die Motivation zu fördern, sollten bewusst kurzfristige Erfolge geplant und sichtbar gemacht werden. Diese sogenannten Quick Wins, etwa die transparente Gestaltung von Bonuskriterien oder die Einführung offener Beförderungsverfahren, tragen dazu bei, Glaubwürdigkeit aufzubauen und Momentum zu erzeugen (Kotter, 1996).

5.3 Integration in Strukturen und Systeme

Die nachhaltige Wirkung des Gerechtigkeitsradars hängt entscheidend davon ab, ob und wie konsequent es in bestehende Strukturen, Prozesse und Systeme der Organisation integriert wird. Eine reine Implementierung als Zusatztool ohne strukturelle Verankerung birgt das Risiko, dass das Thema Gerechtigkeit als isoliertes Projekt wahrgenommen wird und langfristig an Relevanz verliert.

Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Verankerung des Gerechtigkeitsradars im Unternehmensleitbild und in den Unternehmenswerten. Gerechtigkeit sollte explizit als einer der zentralen Werte benannt und entlang der fünf Dimensionen distributive, prozedurale, interaktionale, informationale und kulturelle Gerechtigkeit konkretisiert werden. Statt allgemeiner Aussagen wie »Wir handeln fair« sollten Leitbilder klare Bezugspunkte enthalten, beispielsweise: »Wir stellen sicher, dass Entscheidungen transparent begründet werden« oder »Wir wahren die Würde und den Respekt in jeder unserer Interaktionen«.

Darüber hinaus sollten zentrale Personal- und Führungsprozesse entlang der Logik des Gerechtigkeitsradars neu gestaltet werden. Im Recruiting-Prozess könnten objektive Auswahlkriterien entwickelt werden, die nicht nur Qualifikationen, sondern auch Diversitätsaspekte und Chancengleichheit berücksichtigen. Die Transparenz der Auswahlentscheidungen sollte durch klar dokumentierte Beurtei-

lungskriterien verbessert werden. In Beförderungsverfahren empfiehlt sich die Einführung standardisierter Kriterien und vielfältig besetzter Entscheidungsgremien, um subjektive Verzerrungen zu minimieren.

Im Bereich des Performance-Managements sollte Gerechtigkeit systematisch verankert werden, indem Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen auf Kriterien der Verfahrens- und interpersonalen Gerechtigkeit überprüft werden. Beispielsweise könnten Mitarbeiter im Rahmen von Feedbackprozessen systematisch zur Gerechtigkeit der Zielsetzungs- und Bewertungsverfahren befragt werden (Colquitt et al., 2001).



**Systematische Feedback- und
Beschwerdeverfahren sind
zentrale Bestandteile des
Monitorings von Gerechtigkeit.**

Ein weiterer zentraler Bestandteil der strukturellen Integration ist der Aufbau systematischer Feedback-, Beschwerde- und Monitoringsysteme. Mitarbeitende sollten niederschwellige Möglichkeiten erhalten, ihre Wahrnehmung von Gerechtigkeit kontinuierlich zurückzumelden. Diese Daten sollten entlang der fünf Gerechtigkeitsdimensionen ausgewertet werden, um blinde Flecken zu identifizieren, Trends zu erkennen und gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln.

Im strategischen Reporting bietet es sich an, Gerechtigkeitsindikatoren regelmäßig in Dashboards, also Kennzahlenberichten, in ESG-Berichten oder Nachhaltigkeitsberichten zu integrieren. Kennzahlen wie der Fair-Pay-Index, die Transparenzquote bei Beförderungsentscheidungen oder Zufriedenheitswerte mit Kommunikationsprozessen

könnten als KPIs erhoben und extern berichtet werden. Dies schafft Transparenz gegenüber Mitarbeitenden, Investoren und öffentlichen Stakeholdern und unterstreicht den strategischen Stellenwert, den das Unternehmen Gerechtigkeit beimisst (Erdogan, 2002).

Um die Integration wirksam zu verankern, empfiehlt sich die Anwendung des Ansatzes von Weick/Quinn (1999). Sie betonen, dass kultureller Wandel am nachhaltigsten über kontinuierliche, inkrementelle Schritte gelingt. Statt einmaliger großer Interventionen sollte die Veränderung über viele sichtbare kleine Verbesserungen erfolgen, etwa über die schrittweise Anpassung einzelner Führungsprozesse, die regelmäßige Überprüfung von Feedbacksystemen und die konsequente Weiterentwicklung der Instrumente des Gerechtigkeitsradars.

Durch diese umfassende strukturelle Einbettung wird Gerechtigkeit nicht als temporäre Initiative, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung etabliert. Die konsequente Integration schafft die Grundlage dafür, dass Gerechtigkeit dauerhaft wirksam bleibt und zu einer tragenden Säule einer resilienten, leistungsfähigen und vertrauensvollen Unternehmenskultur wird.

— Kapitel 6

Zusammenfassung und Ausblick



Gerechtigkeit im Betrieb ist weit mehr als ein Ideal. Sie dient der nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolgs.



Gerechtigkeit in Organisationen ist weit mehr als ein ethisches Ideal. Sie ist ein strategischer Faktor, der das Vertrauen, die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden nachhaltig beeinflusst. Das Gerechtigkeitsradar bietet einen systematischen Ansatz, um Gerechtigkeit nicht nur als Ziel zu formulieren, sondern sie in allen relevanten Prozessen, Strukturen und Entscheidungen der Organisation messbar und gestaltbar zu machen. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse gebündelt, die Perspektive auf die Weiterentwicklung des Themas skizziert und eine Einladung zur kontinuierlichen Reflexion ausgesprochen.

Gerechtigkeit stellt eine strategische Ressource dar, die die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Organisationen entscheidend beeinflusst. Wahrgenommene Gerechtigkeit fördert Vertrauen, steigert die emotionale Bindung der Mitarbeitenden und reduziert Fluktuationsabsichten (Colquitt et al., 2013c). Organisationen, die Gerechtigkeit systematisch in ihre Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse integrieren, verzeichnen höhere Innovationskraft, bessere Teamleistungen und eine stärkere Resilienz gegenüber externen Krisen (Tyler/Blader, 2003).

Das Gerechtigkeitsradar unterstützt dabei, Gerechtigkeit nicht nur intuitiv, sondern strukturiert zu steuern. Indem die fünf Dimensionen der Gerechtigkeit (distributive, prozedurale, interaktionale, informationale und kulturelle Gerechtigkeit) systematisch auf allen Ebenen der Organisation angewandt werden, können blinde Flecken aufgedeckt und gezielt adressiert werden. Spillover-Effekte, sowohl positive als auch negative, werden erkennbar und können bewusst gesteuert werden.

Gerechtigkeit in Organisationen ist kein statisches Ziel, sondern ein dynamischer Prozess. Die Anforderungen an Gerechtigkeit entwickeln sich mit gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen ständig weiter. Was heute als fair empfunden wird, kann morgen bereits als unzureichend gelten. Organisationen müssen daher Fähigkeiten zur kontinuierlichen Beobachtung und Anpassung ihrer Gerechtigkeitspraktiken entwickeln.



**Gerechtigkeit in Organisationen
ist kein statisches Ziel, sondern
ein dynamischer Prozess.**

Das Gerechtigkeitsradar bietet hier eine wertvolle Grundlage, sollte jedoch nicht als starres Schema verstanden werden. Vielmehr sollte es als lebendiges Instrument genutzt werden, das regelmäßig reflektiert, angepasst und weiterentwickelt wird. Feedbackschleifen, partizipative Formate und kontinuierliche Lernprozesse sind zentrale Elemente, um die Gerechtigkeitskultur einer Organisation dynamisch zu halten. Die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven, etwa durch Diversity-Management, Stakeholderdialoge oder Innovationslabore, kann dazu beitragen, neue Gerechtigkeitsanforderungen frühzeitig zu erkennen und proaktiv zu adressieren.

Ein adaptiver Umgang mit Gerechtigkeit erfordert zudem eine klare Balance zwischen Stabilität und Flexibilität: Während grundlegende Werte und Prinzipien konsistent bleiben sollten, müssen deren konkrete Anwendungen offen für Weiterentwicklungen und Kontextspezifika sein.

Die Einführung und Verankerung des Gerechtigkeitsradars sollte als Startpunkt eines kontinuierlichen Reflexions- und Lernprozesses ver-

standen werden. Gerechtigkeit in Organisationen entsteht nicht allein durch Richtlinien oder Instrumente, sondern durch die gelebte Praxis im Alltag. Reflexion bedeutet, regelmäßig innezuhalten und kritisch zu prüfen, inwieweit die angestrebten Gerechtigkeitsprinzipien tatsächlich eingehalten werden.

Organisationen können hierzu verschiedene Mechanismen etablieren. Regelmäßige Gerechtigkeitsassessments, Mitarbeiterbefragungen, qualitative Dialogformate oder externe Audits bieten Anlässe zur systematischen Reflexion. Entscheidend ist dabei, dass Reflexion nicht nur retrospektiv, sondern auch prospektiv genutzt wird: Welche Entwicklungen könnten zukünftig neue Gerechtigkeitsfragen aufwerfen? Wo müssen Prozesse oder Kommunikationsformen angepasst werden, um Gerechtigkeit weiterhin zu gewährleisten?

Organisationales Lernen im Bereich Gerechtigkeit erfordert zudem eine Kultur, die Fehler als Lernchancen begreift und nicht als Anlass für Schuldzuweisungen. Nur in einem Klima psychologischer Sicherheit (Edmondson, 1999) kann die notwendige Offenheit entstehen, um auch sensible Themen wie Ungerechtigkeits Erfahrungen konstruktiv zu bearbeiten.

Der Aufbau einer nachhaltigen Gerechtigkeitskultur wird in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen. Megatrends wie die Digitalisierung, die Individualisierung der Arbeitswelt und der demografische Wandel sowie die wachsende Bedeutung von ESG-Kriterien für die Unternehmensbewertung stellen neue Anforderungen an Gerechtigkeit in Organisationen. Fragen der algorithmischen Gerechtigkeit in KI-gestützten Entscheidungsprozessen, der fairen Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle oder der gerechten Partizipation in Innovationsprozessen werden immer mehr in den Fokus rücken.

Das Gerechtigkeitsradar bietet eine robuste Grundlage, um diese Veränderungen reflektiert zu begleiten. Gleichzeitig wird es notwendig sein, das Instrument weiterzuentwickeln – etwa durch die Integra-

tion neuer Gerechtigkeitsdimensionen oder die Entwicklung adaptiver Monitoringansätze. Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis können hier wertvolle Impulse liefern.

Gerechtigkeit bleibt somit eine dynamische Gestaltungsaufgabe, die kontinuierliche Aufmerksamkeit, Lernbereitschaft und Innovationsfreude erfordert. Organisationen, die sich dieser Herausforderung systematisch stellen, werden nicht nur die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden stärken, sondern auch ihre eigene Zukunftsfähigkeit nachhaltig sichern.



**Die Gerechtigkeit ist nichts anderes
als die Nächstenliebe des Weisen.**

Gottfried Wilhelm Leibniz



Literatur

Adamovic, Marko, 2023, Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda, in: *European Management Review*, 20. Jg., Nr. 4, S. 762–782

Adams, John S., 1965, Inequity in social exchange, in: Berkowitz, Leonard (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Bd. 2, New York, S. 267–299

Bernerth, Jeremy B. / **Armenakis**, Achilles A. / **Feild**, Hubert S. / **Walker**, Homer J., 2007, Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 43. Jg., Nr. 3, S. 303–326

Beugré, C. Dimitri, 2007, *Decision-making in organizations: A justice-based approach*, New York

Bhatti, Mehmood A. / **Mat**, Noor / **Jalbani**, Abdul A., 2019, The impact of participative leadership on organizational commitment: The mediating role of trust and psychological empowerment, in: *International Journal of Business and Society*, 20. Jg., Nr. 2, S. 623–638

Blader, Steven L. / **Tyler**, Tom R., 2009, Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior, in: *Journal of Applied Psychology*, 94. Jg., Nr. 2, S. 445–464

Blau, Peter M., 1964, *Exchange and Power in Social Life*, New York

Cohen-Charash, Yochi / **Spector**, Paul E., 2001, The role of justice in organizations: A meta-analysis, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86. Jg., Nr. 2, S. 278–321

Colquitt, Jason A., 2001, On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, in: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., Nr. 3, S. 386–400

Colquitt, Jason A. / **Conlon**, Donald E. / **Wesson**, Michael J. / **Porter**, Christopher O.L.H. / **Ng**, K. Yee, 2001, Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, in: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., Nr. 3, S. 425–445

Colquitt, Jason A. / **Scott**, Brent A. / **Rodell**, Jessica B. / **Long**, David M. / **Zapata**, Cindy P. / **Conlon**, Donald E. / **Wesson**, Michael J., 2013a, Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives, in: *Journal of Applied Psychology*, 98. Jg., Nr. 2, S. 199–236

Colquitt, Jason A. / **Greenberg**, Jerald / **Scott**, Brent A., 2013b, Organizational justice, in: Schmitt, Neill W. / Highhouse, Scott (Hrsg.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Bd. 12, New York, S. 165–218

Colquitt, Jason A. / **Lepine**, Jeffrey A. / **Wesson**, Michael J., 2013c, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York

Cropanzano, Russell / **Bowen**, David E. / **Gilliland**, Stephen W., 2007, The management of organizational justice, in: *Academy of Management Perspectives*, 21. Jg., Nr. 4, S. 34–48

Cropanzano, Russell / **Fortin**, Marion / **Kirk**, Jason, 2023, Fairness and organizational resilience: Research findings on the benefits of justice in organizations, in: *Journal of Organizational Behavior*, 44. Jg., Nr. 1, S. 15–31

Cropanzano, Russell / **Mitchell**, Marie S., 2005, Social exchange theory: An interdisciplinary review, in: *Journal of Management*, 31. Jg., Nr. 6, S. 874–900

Daly, John P. / **Geyer**, Paul D., 1994, The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations, in: *Journal of Organizational Behavior*, 15. Jg., Nr. 7, S. 623–638

Deci, Edward L. / **Ryan**, Richard M., 2000, The »what« and »why« of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, in: *Psychological Inquiry*, 11. Jg., Nr. 4, S. 227–268

Deloitte, 2023, *Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*, London

Edmondson, Amy C., 1999, Psychological safety and learning behavior in work teams, in: *Administrative Science Quarterly*, 44. Jg., Nr. 2, S. 350–383

Erdogan, Berrin, 2002, Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, in: *Human Resource Management Review*, 12. Jg., Nr. 4, S. 555–578

Gallup, 2023, *Gallup Engagement Index Deutschland 2023*, Berlin

Gilligan, Carol, 1982, *In a different voice: Psychological theory and women's development*, Cambridge (Mass.)

Goleman, Daniel, 2013, The Focused Leader, in: Harvard Business Review, December, S. 50–60

Greenberg, Jerald, 1987, A taxonomy of organizational justice theories, in: Academy of Management Review, 12. Jg., Nr. 1, S. 9–22

Greenberg, Jerald, 1990, Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts, in: Journal of Applied Psychology, 75. Jg., Nr. 5, S. 561–568

Greenberg, Jerald, 2001, The seven loose can(n)ons of organizational justice, in: Greenberg, Jerald / Cropanzano, Russell (Hrsg.), Advances in Organizational Justice, Stanford, S. 245–271

Greenberg, Jerald, 2011, Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace, in: Zedeck, Sheldon (Hrsg.), APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization, Washington D. C., S. 271–327

Habermas, Jürgen, 1983, Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt am Main

Hamel, Gary / **Zanini**, Michele, 2020, Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them, Boston

Hays / **IBE** – Institut für Beschäftigung und Employability, 2023, HR-Report 2023: Mitarbeiterbindung, Mannheim

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2023, »Great Resignation« ist kein Trend – Analyse aktueller Kündigungsbewegungen am deutschen Arbeitsmarkt, IAB-Forum, 14. August, <https://www.iab-forum.de/das-iab-linkedin-branchenwechsel-radar-great-resignation-ist-kein-trend/> [7.5.2025]

Institut für Mittelstandsforschung, 2024, Zukunftspanel
Mittelstand 2024: Unternehmen leiden unter Wettbewerbsdruck,
Bürokratie und den Standortbedingungen, Bonn

Islam, Tayyab / **Khan**, Syed U. R. / **Bukhari**, Farah H., 2018,
The role of organizational learning culture and psychological em-
powerment in reducing turnover intention and enhancing com-
mitment, in: Journal of Management Development, 37. Jg., Nr. 2,
S. 149–161

Jonas, Hans, 1979, Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer
Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt am Main

Kotter, John P., 1996, Leading Change, Boston

Leung, Kwok / **Bond**, Michael H., 1984, The impact of cultural
collectivism on reward allocation, in: Journal of Personality and
Social Psychology, 47. Jg., Nr. 4, S. 793–804

Leventhal, Gerald S., 1980, What should be done with equity
theory? New approaches to the study of fairness in social rela-
tionships, in: Gergen, Kenneth J. / Greenberg, Martin S. / Willis,
Richard H. (Hrsg.), Social Exchange: Advances in Theory and
Research, New York, S. 27–55

Lind, E. Allen / **Tyler**, Tom R., 1988, The social psychology of
procedural justice, New York

Luhmann, Niklas, 1969, Legitimation durch Verfahren, Neuwied

Mor Barak, Michàlle E., 2017, Managing diversity: Toward a glob-
ally inclusive workplace, Thousand Oaks

Nussbaum, Martha C., 2000, Women and human development:
The capabilities approach, Cambridge (UK)

- Organ**, Dennis W., 1988, Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington
- Rawls**, John, 1971, A Theory of Justice, Cambridge (Mass.)
- Remdisch**, Sven, 2015, Wertschätzung und Vertrauen als Erfolgsfaktoren moderner Arbeitswelten, Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg
- Rousseau**, Denise M. / **Tijoriwala**, S. Arvind, 1999, What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change, in: Journal of Applied Psychology, 84. Jg., Nr. 4, S. 514–528
- Rupp**, Deborah E. / **Shao**, Ruodan / **Jones**, Kisha S. / **Liao**, Hui, 2014, The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability, bandwidth-fidelity, and social exchange, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 123. Jg., Nr. 2, S. 159–185
- Sabbagh**, Clara / **Schmitt**, Manfred, 2016, Past, Present, and Future of Social Justice Theory and Research, in: Handbook of Social Justice Theory and Research, New York
- Seifert**, Michael / **Brockner**, Joel / **Bianchi**, Emily C. / **Moon**, Henry, 2016, How Workplace Fairness Affects Employee Commitment, in: MIT Sloan Management Review, 57. Jg., Nr. 1, S. 15–17
- Sen**, Amartya, 1999, Development as freedom, Oxford
- Shaw**, Jason C. / **Wild**, Elke / **Colquitt**, Jason A., 2003, To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations, in: Journal of Applied Psychology, 88. Jg., Nr. 3, S. 444–458

Shore, Lynn M. / **Cleveland**, Jeanette N. / **Sanchez**, Daniel, 2011, Inclusive workplaces: A review and model, in: Human Resource Management Review, 21. Jg., Nr. 4, S. 311–326

Streicher, Bernhard / **Frey**, Dieter, 2008, Fairness-Check bei Wandelprojekten: Vier Dimensionen von Gerechtigkeit und wie man sie berücksichtigt, in: Organisationsentwicklung, 27. Jg., Nr. 4, S. 70–75

Sull, Donald / **Sull**, Charles / **Zweig**, Ben, 2022, Toxic culture is driving the Great Resignation, in: MIT Sloan Management Review, 63. Jg., Nr. 2, S. 1–9

Tronto, Joan C., 1993, Moral boundaries: A political argument for an ethic of care, New York

Tyler, Tom R., 1990, Why People Obey the Law, New Haven

Tyler, Tom R. / **Blader**, Steven L., 2003, The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior, in: Personality and Social Psychology Review, 7. Jg., Nr. 4, S. 349–361

Weick, Karl E. / **Quinn**, Robert E., 1999, Organizational Change and Development, in: Annual Review of Psychology, 50. Jg., S. 361–386

Williamson, Oliver E., 1985, The Economic Institutions of Capitalism, New York

Yousef, Darwish A., 2000, Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country, in: Journal of Managerial Psychology, 15. Jg., Nr. 1, S. 6–24

Das Wichtigste in Kürze

- Gerechtigkeit ist nicht bloß ein ethisches Ideal, sondern auch ein zentraler betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Sie fördert Motivation, Leistungsbereitschaft, Innovationskraft sowie Resilienz und reduziert Fluktuation der Beschäftigten.
- Die Forschung unterscheidet vier Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit: distributive, prozedurale, interaktionale und informationale Gerechtigkeit. Als fünfte Dimension kommt die kulturelle Gerechtigkeit hinzu.
- Wahrgenommene Fairness stärkt Vertrauen, Identifikation und Commitment in der Belegschaft. Mitarbeitende, die sich gerecht behandelt fühlen, sind engagierter, leistungsbereiter und länger im Unternehmen.
- Positive wie negative Erfahrungen strahlen auf Teams, Abteilungen und die gesamte Organisation aus und beeinflussen das Arbeitgeberimage und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig.
- Das Gerechtigkeitsradar ist ein praxisorientiertes Steuerungsinstrument, mit dem Gerechtigkeitswahrnehmungen systematisch erfasst, blinde Flecken identifiziert und gezielte Verbesserungen abgeleitet werden können.

- Führungskräfte sind zentrale Multiplikatoren. Ihr Verhalten prägt die Wahrnehmung von Fairness maßgeblich. Gerechtigkeitskompetenz ist ein entscheidender Hebel für nachhaltigen Erfolg.
- Gerechtigkeit entfaltet ihre Wirkung am stärksten, wenn sie in zentrale Prozesse wie Recruiting, Beförderung, Vergütung, Feedback- und Beschwerdesysteme sowie in die Führungskultur und Diversity-Strategien integriert wird.
- Die Einführung des Gerechtigkeitsradars gelingt am besten gestuft und durch die Beteiligung der gesamten Organisation, denn Partizipation, Transparenz und kontinuierliche Kommunikation sind zentrale Erfolgsfaktoren.
- Eine neutrale, professionelle Begleitung hilft, Rollenkonflikte zu vermeiden, Allparteilichkeit zu sichern und blinde Flecken in der Wahrnehmung und Umsetzung von Gerechtigkeit zu identifizieren und konstruktiv zu bearbeiten.
- Gerechtigkeit ist kein statischer Zustand, sondern muss kontinuierlich beobachtet, reflektiert und weiterentwickelt werden – insbesondere angesichts gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen.

Autor



Prof. Dr. **Frank Müller**, geboren 1975 in Erlangen, ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation an der gemeinnützigen FOM Hochschule für Oekonomie und Management in Nürnberg und Mitglied des iap – Institut für Arbeit und Personal. Als Gastdozent lehrt er an der Universidad Pontificia de Salamanca und der IESE Business School. Sein wissenschaftliches und praktisches Interesse gilt der Frage, wie wertebasierte Unternehmensführung, Gerechtigkeit und langfristige Entwicklung zusammenwirken können. In Forschung, Lehre und Beratung befasst er sich mit nachhaltiger Organisationsentwicklung, Führungskultur und der Zukunft der Arbeitswelt.

RHI-Kontext



Was ist strategische Führung?

Der Betriebswirt Frank Müller spricht mit Martin Lang über strategische Führung, Vision und Mission sowie die Eigenschaften einer guten strategischen Führungskraft.

RHI-Podcast



»Offenheit auf allen Ebenen sollte das Ziel eines jeden Unternehmers sein.«

Tina Maier-Schneider spricht mit Frank Müller über seinen Werdegang sowie über Organisationsentwicklung und kulturelle Unterschiede.

RHI-Publikationen

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

NEUBEGINN IN DER KRISE

Warum wir strategische
Führung wiederentdecken
müssen

Benedikt Putz

Position **22**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

IMPULSE SPEZIAL

SINNERZÄHLUNGEN IN DEN WISSENSCHAFTEN

Theologie | Philosophie | Demokratieforschung | Kommunikationswissenschaft |
Politikwissenschaft | Sozialökologie | Ökonomie | TechnologieManagement |
Computational Science | Psychologie | Critical Design



Position **23**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

MYTHEN ÜBER GERECHTIGKEIT

Ein Essay

Julian Nida-Rümelin

Studie **41**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

GRUNDLAGEN DES POLITISCHEN EXTREMISMUS

Unterschiede und Gemeinsamkeiten von
Rechtsextremismus, Linksextremismus,
Islamismus und Antisemitismus

Karin B. Schönbel

Position **21**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

IMPULSE 2025

Bundeswahl 2025 | Sicherheitspolitik | Krisenbewältigung |
Kultur der Erneuerung | Im Interview: Udo St. Paulus | Ethik und Werte |
Resilienz | «le-moragat yassari» | Strategische Führung



Position **24**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

WAS UNS KRISEN LEHREN – UND WAS NICHT

Eine historische Perspektive
auf wirtschaftliche Umbrüche

Werner Plumpe
Doreen H. Enche

Studie **40**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

DIE INTERNATIONALE STRATEGISCHE LAGE

Einschätzungen zu Beginn
des Jahres 2024

Klaus Nümann

Position **20**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

IMPULSE SPEZIAL 2024

SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

Berufliche Bildung | Biodiversität und Klimawandel | Corporate Reputation |
Roman Herzog Preisverleihung 2024 | Im Interview: Veronika Griesl |
Digitale Umkehrkräfte | Vermögensverteilung | Wagnersgesellschaft | Erneuerbarkeit



Position **25**

Die Publikationen des Roman Herzog Instituts gibt es zum kostenlosen Download auf www.romanherzoginstitut.de/publikationen oder hier:



Gerechtigkeit im Unternehmen

Wertschätzung als strategische
Ressource für nachhaltigen Erfolg

Ist Gerechtigkeit im Betrieb ein moralischer Luxus, den man sich leisten können muss? Nein – so der Betriebswirt und Organisationsexperte Frank Müller. Denn fühlen sich Beschäftigte und andere Stakeholder unfair behandelt, wirkt sich dies auf Dauer negativ auf die Resilienz und Profitabilität eines Unternehmens aus.

Mithilfe des vom Autor entwickelten »Gerechtigkeitsradars« lassen sich systematisch Defizite im Unternehmensalltag aufdecken. Die praxisorientierte Heuristik umfasst fünf Dimensionen von Gerechtigkeit auf sechs betrieblichen Ebenen. Anwendungsbeispiele – etwa zu Personalmanagement, Organisationsentwicklung und strategischer Unternehmensführung – runden den Leitfaden ab. Dabei stellt Müller immer wieder Bezüge zum unternehmerischen Mittelstand in Deutschland her und zeigt Wege für ein erfolgreiches Change-Management auf.

ROMAN HERZOG | INSTITUT

Werte | Führung | Zukunft

Roman Herzog Institut e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
www.romanherzoginstitut.de

ISBN 978-3-941036-78-9

