

Norbert Schermann

# **Gerechter, nicht gerecht**

Organisationale Gerechtigkeit als  
Zumutung an Führung und Management

Mit einem Vorwort von Andreas Heller und einem  
Vorgespräch mit Matthias Varga von Kibéd  
2012

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2012

Erste Auflage, 2012  
ISBN 978-3-89670-959-2  
© 2012 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Gerecht ist nicht gerecht. Gerechter ist gerechter. Die Konstellation von Wert, Regel und Prozess und deren Zumutung an Führung und Management im Kontext organisationaler Gerechtigkeit“ zur Erlangung des akademischen Grades „Doktor der Philosophie“ an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, 2011.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## **Vorwort von Andreas Heller**

### **Gerechtigkeit ethisch organisieren**

Die abendländische Auseinandersetzung mit der Frage nach Gerechtigkeit hat lange Wurzeln und bildet mehr denn je ein offenes Kapitel politischen Handelns und Hintergrundfolie für nicht wenige aktuelle gesellschaftliche Konflikte. Man wird dieses Buch von Norbert Schermann lesen müssen auf dem Hintergrund der griechischen Philosophie des Aristoteles, der Gerechtigkeit als Tugend verstand: „Es ist Gerechtigkeit eine Tugend, durch die jeglicher das Seinige erhält und wie es das Gesetz (die geltende Norm) angibt; Ungerechtigkeit dagegen ist es, wodurch einer fremdes Gut erhält und nicht nach dem Gesetz.“ (Rhet. I, 9, 1366 b 9ff.)

Das Gerechte steht im Spannungsfeld, dass der Mensch das „Seinige“ beanspruchen kann und auf der anderen Seite begrenzt wird durch das, was gesellschaftliche Norm ist. Hier bilden sich die Pole, die über Jahrhunderte bestimmend sind für die philosophische, juristische, theologische und gesellschaftlichen Debatte. Aristoteles formuliert in seiner Ethik: „Wie das Ungerechte Ungleichheit bedeutet, so bedeutet das Gerechte Gleichheit.“ (Nik. Eth. V, 6, 1131 a 13). Gerechtigkeit vollzieht sich demnach darin, Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln. Bekanntlich realisiert sich dieses Prinzip unterschiedlich je nachdem ob es auf öffentliche Güter, auf das Gemeinwohl bezogen wird oder auf den Ausgleich zwischen zwei PartnerInnen, die vertraglich Beziehungen eingehen.

Die individuelle Tugend der Gerechtigkeit als eine individuelle Haltung und Leistung herausarbeiten und damit retten zu wollen ist nur eine Dimension. Wir leben bekanntlich in einer Gesellschaft von Organisationen. Das bedeutet auch, dass Gerechtigkeit in und durch Organisationen erarbeitet und ausgehandelt werden muss. Das „Gerechtigkeitsprofil“ von Organisationen stellt Anforderungen und Zumutungen an den Führungskontext. Und es wird deutlich, dass Gerechtigkeit eben nicht allein im Sinne von personalen Qualitäten zu denken ist, sondern dass es einer „Systemkompetenz“ bedarf, um Gerechtigkeitsrelevanzen zu erzeugen.

Also geht es darum, wie in und durch Organisationen die Differenz von gerechter/ungerechter prozessiert werden kann, wissend, dass die Modelle, in denen „Gerechtigkeit“ gedacht und praktiziert wurde (etwa Besitzstandsgerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit, Chancengleichheit oder auch Bedürfnisgerechtigkeit) nicht nur interpretationsbedürftig sind, sondern im Konzept selbst Limitierungen enthalten, so dass sie immer wieder neue Konflikte, Spannungen resp. angemessenere qualitative Bearbeitungsfor-

men erzwingen. Oder anders formuliert: In der Komplexität der Moderne muss Gerechtigkeit als eine dauernde Herausforderung organisational gedacht und systemkompetent praktiziert werden. Norbert Schermann bietet mit diesem Buch eine eindrucksvolle interdisziplinäre Pionierleistung der Grundlagenforschung in der Organisationsethik.

Univ.-Prof. Dr. Andreas Heller, M.A.  
Iff- Fakultät der Universität Klagenfurt, Wien, Graz

## Vorgespräch mit Matthias Varga von Kibéd

Norbert Schermann (NSch): In diesem Buch geht es um die Frage, wie man aus Sicht von Führung und Management damit umgehen könnte, wenn Fragen rund um Gerechtigkeit im Unternehmen auftauchen. Der Anspruch, aus einer systemtheoretischen bzw. systemischen Perspektive auf das Thema zu schauen, machte schnell klar, dass es einen Gerechtigkeitsbegriff braucht, der relational verankert ist. Denn in der Polarität von gerecht und nicht gerecht bzw. ungerecht kommen wir nicht weiter. Manchmal wird in einschlägigen Diskursen auch von gerechteren Lösungen gesprochen. Hier kam dann eine Analogie zu Deinen Überlegungen von „systemischen und systemischeren“ Betrachtungs- und Vorgehensweisen ins Spiel.

Matthias Varga von Kibéd (MVvK): Also zunächst finde ich, dass deine komparative Sicht des Gerechtigkeitsbegriffes sehr angebracht ist, und eine sehr gute Anwendung des komparativen Begriffs des Systemischen. Eine systemische Sicht von Gerechtigkeit mit systemtheoretischen Hintergrund: um da eine übergeordnete Sicht zu finden, kann man auf eine Top-down- und eine Bottom-up-Weise vorgehen oder auf eine diese beiden Sichten verbindende Weise. Deine komparative Sicht, wodurch etwas an einer Stelle gerechter wird, wodurch etwas mehr in eine derartige Richtung geht und noch darüber hinaus: wer aus welcher Perspektive diesen Schritt als einen Schritt anerkennt, der in Richtung auf eine größere Gerechtigkeit zugeht: Das ist bei dir eine Bottom-up-Sichtweise und man könnte sagen, dadurch etwas was verbreitete Top-down-Ansätze ausbalanciert. Ich glaube zwar, dass bei der Frage der Gerechtigkeit umfassende, vergleichende, metatheoretische komparative Ansätze wesentlich sind, aber auch komparative Ansätze im Sinne der Steigerung, der Annäherung und des Verstehens des nächsten Schrittes.

NSch: In diesem Rahmen stehen ja auch einige der Überlegungen in diesem Buch, was das dann für die Gestaltung von entsprechenden Prozessen heißen könnte. Im Grunde geht es um den Versuch kontextbezogene Ausbalancierungen zu finden und gleichzeitig zu wissen, dass das höchstens ein Versuch sein kann...

MVvK: ...man könnte sagen, es geht um Schritte in die Richtung von Ausbalancierung und das noch im Rahmen der Abhängigkeit von Kontextbedingungen. Das sehe ich wirklich als eine systemischere Betrachtungsweise des Gerechtigkeitsbegriffes an als die früheren Ansätze dazu. Diese Ausbalancierung ist eben kein statisches Produkt, man „hat“ sie nicht einfach,

sondern man muss sie immer wieder zurückgewinnen. Das ist so ein Aspekt von „systemischer“ anstelle von „systemisch“ als Grundbegriff.

NSch: Lange sind „das Gerechte/ Gerechtere“ und „das Systemische“ im Kontext konstruktivistischer Erkenntnistheorien nebeneinander gestanden und dann bin ich auf Chaim Perelman gestoßen, der einen Gerechtigkeitsbegriff gebildet hat, der aus den drei Teilen der Werte, der Regeln und des Tuns (für das ich organisational gewendet von „Prozessen“ spreche) besteht, die auf drei verschiedenen Ebenen liegen.

MVvK: Die Werte haben bei ihm ja, wenn ich es richtig verstehe, klaren Hin-zu-Charakter, die Regeln enthalten sowohl Hin-zu- als auch Weg-von-Aspekte und können daher im Sinne der Balancierung verstanden werden und, man könnte sagen, in dem Tun gibt es so etwas wie ein allmähliches Überwinden von weniger hilfreichen Vorgehensweisen. Das heißt, darum gibt es beim Tun, auch wenn das auf den ersten Blick ein wenig seltsam erscheint, einen Weg-von-Charakter. Man bekommt zum Beispiel eine größere Sicherheit im Umgang mit etwas; man schafft es mehr, einen Rahmen zu erzeugen, in dem jemand eine bestimmte Tätigkeit besser ausführen oder eine bestimmte Gruppe kooperieren kann und hält sozusagen Einflüsse davon fern, die das unmöglich machen würden. Bei solchen triadischen Basispolaritäten entwickelt man zuerst ein fraktales Bild, dass sie sich gegenseitig enthalten, aber in überhaupt keiner Weise eins sind, sondern nur, dass sie unterschiedliche Zugänge zum selben Raum sind. Dann ist es immer wieder interessant, in welcher Reihenfolge wir sie betonen. So eine Betrachtungsweise, könnte in der Triade bei Perelman ganz spannend sein und ich glaube bei einigem, worüber du nachdenkst, sind Schritte solcher Art enthalten.

NSch: Wenn man Gerechtigkeit im Organisationskontext so betrachtet, also über Regeln oder Werte oder die Reflexion von Prozessen, kann es sein, dass dieser Begriff als solcher irgendwann obsolet wird?

MVvK: Obsolet würde ich nicht sagen, sondern er wird allmählich anders verwendet. Wir verwenden ihn eher so, wie man bei Kant regulative Prinzipien verstanden hat, also als etwas, was im Prinzip unerreichbar ist, aber dadurch, dass es uns sozusagen vor die Nase gehalten wird, unsere Nase in eine günstige Richtung lenkt. Ich glaube sehr wohl an Gerechtigkeit, ich glaube nur nicht an ihre Aussprechbarkeit. Mullah Nasrudin wurde einmal gefragt: „Was ist Wahrheit?“ und er soll darauf geantwortet haben: „Etwas, was ich noch nie gesagt habe noch es jemals werde!“ Aber das heißt nicht,

dass er Wahrheit leugnet, sondern nur, dass er vorsichtig ist mit der Annahme ihrer Aussprechbarkeit – wenn man Wahrheit als absolut setzt, und nicht einfach als Möglichkeit der Übereinstimmung von Sätzen und Tatsachen.

NSch: Also auch organisationale Gerechtigkeit als etwas, auf das die Aufmerksamkeit gerichtet wird und gleichzeitig unerreichbar bleibt...

MVvK: Es ist ein Bisschen so, wie von Wittgenstein aus gesagt werden kann, dass Werte nicht Gegenstände oder Sachverhalte oder Tatsachen sind, sondern in einer bestimmten Haltung zur Welt als Ganzes bestehen. Und in dem Moment, wo wir sie vergegenständlichen, haben wir sie eigentlich schon verloren. Also so wie Wittgenstein sinngemäß über die Welt sagt: „Es gibt *in* ihr keinen Wert – und wenn es ihn gäbe, so hätte er keinen Wert.“ (Tractatus 6.41b)

NSch: Etwas, das im Ethik-Verständnis von Wittgenstein manchmal missverstanden wird. In diesem Buch unternehme ich den Versuch, Wittgensteins Ethik-Verständnis mit der Luhmannschen Systemtheorie zu verhandeln, was aus meiner Sicht ganz kompatibel sein kann.

MVvK: Ja ich glaube das ist eine fruchtbare Idee, das kompatibler zu sehen als das üblicherweise gesehen wurde...

NSch: Ein Meta-Aspekt des Gerechteren ist mit der Frage verbunden, wem denn das Neue, das in die Welt kommt, gehört. Dieses Buch, zum Beispiel, ist zwar aus einer Dissertation hervorgegangen, wird aber jetzt ökonomisch verwertet. Ich halte es grundsätzlich für eine sehr gewagte Sache, nur einen Namen als Autor auf so etwas drauf zu schreiben, denn es werden ja viele, lange zuvor gedachte und wirkmächtige Perspektiven aufgenommen. Ich frage mich, wie man mit der Bandbreite der Möglichkeiten, wem was gehören soll oder kann, gerechter umgehen kann.

MVvK: Meine Vorstellung ist, dass man in der Frage des Gehörens unterschiedliche Arten der Eignerschaft unterscheiden sollte. Das ist ein noch unvollständiger Gedanke, aber es besteht ein Unterschied zwischen einer Zueignungseignerschaft und einer Verwertungseignerschaft. Und ich finde, dass viele von den schärferen Bedingungen zur Einhaltung von Copyright im Bezug auf eine Zueignungseignerschaft oft viel zu lax gehandhabt werden und strenger gehandhabt werden sollten. Und zwar deswegen, weil über die Zueignungseignerschaft man Formen künftiger Forschung und

künftiger Lernprozesse auf sehr positive oder bei schlechtem Umgang auf sehr negative Weise beeinflussen kann.

NSch: Was sind denn deine wichtigsten Argumente dabei?

MVvK: Erstens werden x-fache Doppelerfindungen und -entdeckungen im einen Fall vermieden und im andern Fall gefördert. Denn die Möglichkeit, Gebiete zu verknüpfen wird erschwert, wenn man nicht im Vergleich mit einem Maßstab, nämlich der ursprünglichen Zueignungseignerschaft sieht, ob es schon fortgeschrittenere Versionen von etwas gibt. Dann kann ich auch Fortschritte, Auseinandersetzung, kritische Variantenbildung und so weiter nicht mehr beobachten. Zweitens ist es so, dass für die Personen, die an einer Sache arbeiten, ein wesentlicher Teil ihres Lohns in der Zueignungseignerschaft besteht. Das heißt, dass sie für weitere Bemühungen mit bestimmten Formen von Unterstützung rechnen können. Das betrifft keineswegs nur irgendwelche Geldmittel, sondern auch, ob jemand mit einer interessanten Idee oder für eine Kooperation oder einen interessanten Austausch sich an diese Personen wenden würde. Das dritte ist das, was mit gegenwärtig öffentlich geführten Diskussionen über Plagiate zu tun hat, dass, wenn die Ernsthaftigkeit des Ergebnisses von Bemühungen so sehr zu einem sozialen Spielball wird, alle ernsthafte Arbeit in gewissem Maß entwertet und in ihrem sozialen Status geschwächt wird.

NSch: Wie steht es denn aus deiner Sicht mit der Verwertungseignerschaft in Managementberatung oder Therapie?

MVvK: Hier wird Verwertungs- und Weitergabeseignerschaft aus meiner Sicht manchmal auf eine nicht ethisch vertretbare Weise betrieben. Das ist dann der Fall, wenn es zum Beispiel um sehr einfache Interventionen geht, die Menschen auf eine ganz natürliche Weise lernen können, von einer Schule oder bei einem Markenzeichen oder bei einer Trainingsform als Einzelbesitz vereinnahmt werden. Dann passiert hier etwas Ähnliches, wie wenn wir ein ursprünglich öffentlich zugängliches Seeufer mit privaten Villen zupflastern.

NSch: Wie wird denn bei den systemischen Strukturaufstellungen damit umgegangen, die ihr entwickelt habt?

MVvK: Wir versuchen einerseits sehr klar immer wieder zu sagen, wo ein Gedanke entstanden ist, wo wir ihn her haben und wie er weitergegeben wurde. Andererseits geben wir Gedanken, Methoden, Hintergründe, Prinzi-



pien, Indikatoren so freizügig und so großzügig wie wir überhaupt können, nach außen. Wir meinen, dass sich das daran Nützliche verbreiten soll und sich die Möglichkeiten der Verknüpfung mit anderen bestehenden Formen erhöhen sollen. Wenn man mich fragt, ob diese Dinge mehr geschützt werden sollten, würde ich sagen: „Ja, in alten Zeiten konnte es sein, dass man das durch eine bestimmte Bedingung einer Schule oder durch einen bestimmten Rahmen schützen konnte. Heute kann man das meiner Ansicht nach nicht mehr über Verbote, sondern nur noch über Vorbilder.“ Von vielen Richtungen wo es strenge Regeln gab, wissen wir, dass diese Regeln immer wieder überschritten worden sind, also etwa die therapeutische Abstinenzregel. Wenn diese Dinge nicht über gute, glaubhafte Vorbilder weitergegeben werden, dann werden sie letztlich durch Regeln auch nicht geschützt werden können. Wir würden das lieber durch die Anziehungskraft als durch das Verbot erzeugen. Dadurch entstehen im Laufe der Zeit, so scheint mir, gerechtere Lösungen, in diesem speziellen Falle, und ähnlich auch im Allgemeinen.

NSch: Vielen Dank!

Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd ist Professor für Logik und Wissenschaftstheorie. Gemeinsam mit Insa Sparrer ist er Gründer und Inhaber des SySt<sup>®</sup>-Instituts in München

## Teil I

*„Gegen Ziele ist im Prinzip nichts zu sagen,  
solange sie nicht davon abhalten,  
interessante Umwege zu nehmen.“  
(Verf. unbekannt)*

# 1 Einleitung und erste Unterscheidungen

## 1.1 KURZE HINTERGRÜNDE ZUR THEMENWAHL

Ursprünglich entwickelte sich das Interesse am Thema Gerechtigkeit und Organisation im Rahmen einer österreichweiten Entwicklungspartnerschaft von mehreren Forschungseinrichtungen und an Forschung interessierten Organisationen rund um das Thema „Gender-Mainstreaming“<sup>1</sup>. Irgendwann wurde deutlicher als je zuvor, dass die Frage nach einem gerechteren Zueinander der Geschlechter im Kontext von organisationaler Gleichstellung mit Diversitätsperspektiven ausgestattet werden muss und darüberhinaus nicht ohne fundierte Perspektive auf das, was mit dem mittlerweile entstaubten Begriff Gerechtigkeit bezeichnet wird, auskommen kann. Als diese Einsicht beim Autor der vorliegenden Arbeit zu sickern begann, war das Projekt auch schon wieder vorbei. Dennoch lag der wesentlichste Effekt darin, ab nun im Kontext von Organisationen in der Wahrnehmung oftmals über Fragen der Gerechtigkeit zu „stolpern“.

Irgendwann stellte sich in einem inneren Monolog die Frage, ob Gerechtigkeitsperspektiven einfach mehr „auftauchten, weil die Zeiten ebenso seien“ oder immer schon da waren, nur eben erst jetzt als solche wahrgenommen werden konnten. Natürlich kann etwas von beiden Annahmen als zutreffend benannt werden. Einerseits thematisiert eine sich zunehmend globalisierende Welt (ein Prozess, der nach Sloterdijk [2005] spätestens mit der Entdeckung Amerikas begonnen hat) durch beobachtbar zunehmende Präkarisierungen auf allen Ebenen von Gesellschaft Gerechtigkeitsfragen beinahe von selbst. Andererseits leistete der geschärfte Blick für Gerechtigkeitsfragen im Organisationskontext seinen Teil zu diesen Wahrnehmungen.

---

<sup>1</sup> „Gender-Mainstreaming bedeutet, dass in allen Phasen des politischen Prozesses – Planung, Durchführung, Monitoring und Evaluation – der Geschlechterperspektive Rechnung getragen wird. Ziel ist die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern. Nach dem Gender-Mainstreaming-Konzept sind politische Maßnahmen stets daraufhin zu prüfen wie sie sich auf die Lebenssituationen von Frauen und Männern auswirken, und gegebenenfalls neu zu überdenken (...) Allen Menschen – innerhalb von Organisationen und Gemeinschaften – muss die Möglichkeit eröffnet werden, ihren Beitrag zu leisten (...)“ (Europäische Kommission 2007).

Letzterer Blick erklärt sich aus dem beruflichen Hintergrund des Autors, der im Feld der Beratung organisationaler Prozesse hauptberuflich tätig ist und damit über einen breiten Zugang zu Organisationen verfügt. Daraus leitet sich auch der Fokus der Organisation als Hauptinteresse der vorliegenden Arbeit ab. Da jedoch auch das Unterfangen, das soziale System Organisation als Ganzes zu betrachten, ohne Übertreibung als viel zu komplex bezeichnet werden darf, erfolgt eine Konzentration auf die Führungsperspektive als jener Instanz, der die Hauptverantwortlichkeit für die (Nicht-)Steuerung zugeschrieben wird und damit den größten Einfluss auf entsprechende Prozesse nehmen kann.

## **1.2 FORSCHUNG UND BERATUNG ALS META-KONTEXT DER VORLIEGENDEN ARBEIT**

Bevor der inhaltliche Faden aufgenommen wird, soll hier auf einige Spannungsfelder verwiesen werden. Im Zueinander von Forschung und Beratung erscheint dies zumindest in Form der Darstellung wichtiger entstandener Fragen als reflexionswürdig. Im methodischen Vorgehen wird dargelegt, dass es sich nicht um ein klassisch empirisches Vorgehen handelt, sondern Empirie über die noch zu erwähnenden Beschreibungen von Praxisbeispielen Eingang findet. Die an sich naheliegende Verbindung organisationsberaterischer Tätigkeit mit wissenschaftlicher Forschung als Interventionsforschung (vgl. etwa Heintel 2005; mit Einschränkungen: Zepke 2005) wird in dieser Form bewusst nicht hergestellt.<sup>2</sup>

Jedoch soll die Frage der Expertise-Perspektiven hier etwas genauer beleuchtet werden. Die eingangs erwähnte im Lauf der Jahre des Entstehungskontextes der vorliegenden Arbeit entstandene Wechselwirkung zwischen der inhaltlich-wissenschaftlichen Recherche und Reflexion mit der Beratungspraxis wurde maßgeblich von einer Frage begleitet: Welche spezielle Expertise kann der Forscher vom Organisationsberater – und umgekehrt – erwarten?

Dazu müsste einigermaßen klar sein, was genau Expertise bedeuten kann und was eine/n ExpertIn ausmacht.<sup>3</sup> Denn ein (oder besser: das) Problem der Expertise bzw. ExpertInnen-Definition besteht darin, dass Ex-

---

<sup>2</sup> Diese methodische Differenz ergibt sich aus dem hier gewählten Zusammenspiel der Perspektiven von Forschung und Beratung. Die Interventionen werden damit gewissermaßen in den Reflexionsprozess zurückgekoppelt und in den hier vorgelegten Ergebnissen sichtbar.

<sup>3</sup> Diese Differenz wird bereits bei Platon und Aristoteles verhandelt und scheint noch keine zufriedenstellende Lösung erfahren zu haben. Dies wird hier als Hinweis dafür aufgenommen, dass es offenbar vorrangig darum gehen muss, die Differenz permanent zu reflektieren, ohne sie einseitig bzw. „eindeutig“ aufzulösen.

pertInnen nur dann eine sinnvolle begriffliche Konstruktion sein können, wenn es auch Nicht-ExpertInnen, alltagssprachlich: Laien(personen) „gibt“.<sup>4</sup> Scholz (2009), dessen Überlegungen hier kurz aufgenommen werden, beschreibt Expertise als Teil einer angewandten sozialen Erkenntnistheorie (a.a.O., S. 336). Zwei Hauptprobleme bestehen in den wechselseitigen Fragen: Woran kann eine Laienperson erkennen, dass und in welchem Umfang jemand ein/e ExpertIn für eine bestimmte Frage ist? Wie kann eine Laienperson entscheiden, was sie für wahr halten soll, wenn sich zwei oder mehr ExpertInnen bezüglich einer Fragestellung uneinig sind? (Scholz a.a.O., S. 346f)

Die Argumentationslinien und speziellen Problemkonstellationen sind vielfältig und differenziert und können hier nicht referiert werden (vgl. dazu besonders Hartwig 1994). Scholz schlägt im Anschluss an bestehende Diskurse vor, Expertise und somit einen ExpertInnen-Status an mehreren Eckpunkten festzumachen: an wahrheitsfördernden Deisiderata wie Rechtfertigung und Rationalität sowie an Überzeugungssystemen wie Erklärungs-

---

<sup>4</sup> Zur grundlegenden Kritik an ExpertInnen: Die Anforderung an die menschliche Kompetenz, als Individuen Symbolsysteme zu steuern, zieht sich nach Willke (2005a) durch die Geschichte (der Expertise): „Aber der moderne Wissenschaftler, Künstler, Manager, Investor, Lehrer, Arzt, Therapeut und Berater, weibliche Formen eingeschlossen, geht doch in seinem Selbstverständnis davon aus, mit seinem professionellen Handeln das jeweils zugeordnete Symbolsystem steuern zu können. Sie alle unterliegen dem fatalen Fehlschluss von Beobachtbarkeit auf Steuerung der Symbolsysteme.“ (a.a.O., S. 261). Dies, wo doch schon Freud von „unmöglichen Berufen“ gesprochen hätte (ebd.). Die merkwürdige Ambivalenz in der professionellen Kommunikation Professioneller bleibe dennoch aufrecht. Professionelle täten nach wie vor so, als sei irgendetwas in ihrem Expertisebereich steuerbar: Dennoch versuchen ÄrztInnen den Organismus zu steuern, um eher physische Krankheiten zu beseitigen, TherapeutInnen, die Psyche zu steuern, um psychische Krankheiten zu beseitigen oder BeraterInnen durch systematische Interventionen das fehlgeleitete soziale System zu steuern. So vermutet Willke (a.a.O.), dass die Symbolsysteme durch Beherrschung der jeweiligen Fachsprache und ihrer Symbolik dazu verleiten, mit tatsächlichen Wirkungen auf den jeweiligen Realitätsbezug gleichgesetzt oder verwechselt zu werden. Etwas, das die frühen Naturwissenschaften oder die frühe Mathematik mit ihren Möglichkeiten einfache Lösungen anzubieten, (vielleicht) noch zustande gebracht hätten. Den gleichen Sachverhalt kritisierend, aber wesentlich polemischer argumentierend: Illich (1979a) formulierte bereits in den späten 1960er Jahren verschiedene Illusionen, die von ExpertInnen erzeugt oder zumindest verstärkt würden (a.a.O., S. 14ff). McKnight (1979, S. 37ff) kritisiert zur gleichen Zeit an Dienstleistungen von ExpertInnen ganz allgemein, dass sie sich durch symbolischen Verweis auf Liebe der Kritik entzögen. Pörksens „Plastikwörter“ (2004) liefern einen Beitrag zur politischen Sprachkritik. Sogenannte ExpertInnen verwendeten Begriffe, die irgendwann einmal aus den Fachsprachen der wissenschaftlichen Disziplinen in die Umgangssprache Eingang gefunden hätten und mittlerweile wie „Legosteine“ zu Bausteinen „neuer Wirklichkeitsmodelle“ (a.a.O., S. 67) würden.

kohärenz und Verstehen (a.a.O., S. 346). Die Frage nach den Belegen für Expertise aus Laiensicht stellt Scholz (a.a.O., S. 351ff) dabei in den Mittelpunkt. Dazu gehörten neben der Aufnahme und der Bewertung der angebrachten Argumente konkurrierender ExpertInnen, die Übereinstimmung von ExpertInnen bezüglich eines Sachverhaltes genauso wie Belege für Interessen oder Voreingenommenheiten des/der ExpertIn und Belege für erfolgreiche Expertise-Abgabe (im Sinne von Referenzen).

Eine letzte Möglichkeit stelle die Bewertung der Expertise durch mutmaßliche ExpertInnen dar.<sup>5</sup> Die Frage drängt sich für den vorliegenden Kontext auf, inwieweit der Forscher und der Berater jeweils füreinander Experten oder Laien sind?<sup>6</sup> Um diese Stelle nicht über Gebühr zu belegen wird folgendes Arrangement getroffen: Forscher und Berater stehen einander als kritische Experten gegenüber, lassen sich jedoch gleichzeitig jeweils individuell verfügbaren Raum offen, inwieweit sie sich in bestimmten Fragen tatsächlich als solche deklarieren. Damit wird eine Forderung von Scholz aufgenommen: „Man soll sich nicht als Experte für Gebiete ausgeben, für die man kein Experte ist.“ (a.a.O., S. 356). Scholz fügt jedoch noch den Hinweis hinzu, dass „Interessen, welche die Expertenzugnisse beeinflussen könnten, (...) offen gelegt werden müssen.“ (ebd.)

Dazu soll folgendes Argument formuliert werden. Es erscheint naheliegend und entspricht auch den Tatsachen, dass der Organisationsberater den Forscher motiviert hat, in diesen Prozess der systematisch fragenden Auseinandersetzung nach richtungsweisenden Perspektiven im Spannungsfeld organisationaler Gerechtigkeit zu suchen. Ebenso hat der Forscher den Organisationsberater motiviert, seinen gewohnt lösungsorientierten und manchmal pragmatischen Blick immer wieder mit einem beobachtenden und fragenden, eben forschenden Blick abzuwechseln. Auch die oftmaligen Wechsel der Teilidentitäten als Forscher und als Berater wurden zu einer Herausforderung, das jeweils Eine vor dem Hintergrund des jeweils Anderen zu reflektieren und sich der jeweiligen Interessen ab und an bewusst zu werden: Was sagt der Gerechtigkeitsforscher zum Organisationsberater, wenn jener ihn auf seine hoch abstrakten Formulierungen anspricht, die „kein Mensch versteht“ oder derart abgehoben daherkämen, dass sich der Verdacht der bewussten Exklusion all jener aufdränge, die nicht „systemtheoretisch verstehen“? Und: Wer hätte eigentlich wirklich etwas davon?

---

<sup>5</sup> Damit projiziert sich die Expertise-Frage in den Meta-Kontext der vorliegenden Arbeit, wonach die Begutachter der vorliegenden Arbeit offenbar vor dem gleichen Dilemma stehen, nämlich als Meta-Experten die Qualität der Expertise der hier vorgelegten Ergebnisse zu bewerten.

<sup>6</sup> Die anderen Varianten asymmetrischer Zuschreibungen, wonach der eine dem jeweils anderen aus dessen Expertensicht als Laie gelte, werden außen vor gelassen.

Und umgekehrt: Was sagt der Organisationsberater zum Gerechtigkeitsforscher, wenn er nach dessen eigenem Gerechtigkeitsverständnis gefragt wird? Und weil es noch nicht komplex genug gewesen zu sein schien, stellten sich manche Fragen jeweils auch noch in die andere Richtung.

Was jedenfalls deutlicher wurde, ist die Nicht-Auflösbarkeit eines Widerspruches, der immer dort lauter wird, wo wissenschaftliche und nicht nur wissenschaftliche Interessen zusammentreffen, die an irgendeiner Form von „Verwertbarkeit“ interessiert sind. Doch für den hier bestehenden Zusammenhang soll klar gestellt werden: Die primäre Perspektive, aus der diese Arbeit heraus entstanden ist und entsteht, ist jene der an Systematik interessierten und sich wissenschaftlichen Standards verpflichtenden Forschung.

Nach diesem kurzen Eintritt in ein breit angelegtes Spannungsfeld werden nun die rückblickenden Darstellungen des inhaltlichen Fadens in Richtung der Konkretisierung des Vorhabens wieder aufgenommen.

### **1.3 ENTWICKLUNG DER FRAGESTELLUNGEN UND EXPLIKATION ZENTRALER VORAUSSETZUNGEN**

Immer wieder stellte sich die Frage des oder der Ausgangspunkte für die vorliegende Arbeit. Dass es sich dabei um ein systemtheoretisches Verständnis von Organisation als einen Ausgangspunkt handeln musste, wurde angesichts der Komplexität organisationaler Wirklichkeiten vorausgesetzt. Das zeigt zum Einen die beraterische Erfahrung wie auch die einschlägige Fachliteratur und braucht hier nicht weiter ausgeführt zu werden (vgl. dazu etwa auch im organisationsethischen Kontext Heller/Krobath 2003; Krobath/Heller 2010). Auf der anderen Seite stand ein stark normativ konnotierter Gerechtigkeitsbegriff und dieser ist als solcher Ethik und Moral (die in Kapitel 6 der vorliegenden Arbeit aus systemtheoretischer Sicht hergeleitet werden) zuzuordnen.

Mit fortlaufender systematischer Befassung mit der vielschichtigen Literatur wurde deutlich, dass Vieles mit dem Charakter des Gerechtigkeitsbegriffes, der am besten mit einem Neologismus wie „Implizität“ beschrieben werden kann, verbunden scheint. Die passende Frage, um zu einer Ausrichtung der Forschungsfragen zu gelangen, musste daher lauten: Unter welchen Bedingungen können die auf hoher Abstraktionsebene formulierende Systemtheorie und der Begriff der Gerechtigkeit als normative Kategorie par excellence überhaupt verhandelt werden? Durch das Stellen der Frage aus eben dieser Perspektive konnte nun die Suchrichtung entworfen werden, um zu einem Ansatzpunkt zu gelangen.

Dies machte vor allem Eines deutlicher: Die konsequent beschreibende Vorgehensweise systemtheoretisch orientierenden Denkens erfordert zumindest ansatzweise eine relationale (Re-) Konstruktion des Gerechtigkeitsbegriffes selbst. Zugleich wird so eine erste Bedingung aus systemi-

scher Sicht formuliert<sup>7</sup>. Daraus kann der Gerechtigkeitsbegriff in weiterer Folge als eine dynamische Struktur konzipiert – und somit auf jeweils konkrete Kontexte angewendet werden. In der vorliegenden Arbeit wird es von daher nicht darum gehen, zu bestimmen, was inhaltlich als gerecht zu gelten hat und was nicht, sondern viel mehr darum, unter welche Bedingungen gerechtigkeitsrelevante Themen und Fragestellungen zu setzen sind, damit sie im Organisationskontext verhandelbar gemacht werden können. Dieser Sachverhalt wird im Titel bereits angedeutet und wurde im Prolog erklärt.

Sinnvoller Weise werden bereits hier einige Begrenzungen des Themas vorgenommen. Von außen nach innen betrachtet kann Verschiedenes vorausgesetzt bzw. ausgenommen werden. Dazu gehört die Annahme, dass in jede Organisation immer schon mit ihrem Beginn eine Reihe impliziter Formen von Gerechtigkeit eingebaut sind. Vor allem über rechtliche Rahmenbedingungen (wie etwa über Rechtsformen, arbeitsrechtliche Bedingungen oder Gleichbehandlungsgesetzgebung) wird ein minimaler Standard gesichert, der vor einiger Willkür darüber, was gerecht zu sein hat, schützen mag.<sup>8</sup> An dieser Voraussetzung des grundsätzlichen Ausschlusses des „Anything-Goes-Prinzips“ knüpfen alle folgenden Überlegungen an. Die diesen minimalen Standards entsprechenden Verhandlungen von Gerechtigkeit und ihrer institutionellen Voraussetzungen zwischen Organisationen unterschiedlicher Funktionssysteme werden in anderen Vorhaben<sup>9</sup> untersucht und deshalb thematisch hier nicht verfolgt.

Das gesellschaftlich brisante Thema gewerkschaftlicher Prozesse und ihrer Wirksamkeit im Organisationskontext über Betriebsrat bzw. Personalvertretung findet hier ebenso keine explizite Aufnahme in die Überlegungen und ist bzw. war bereits Gegenstand verschiedener Forschungsprojekte (vgl. dazu etwa Struck u.a. 2006; Münkler/Llanque 1999). Die New Governance-Debatte (vgl. dazu vor allem Wieland 2005; 2007) fließt nur an manchen Stellen mit ein (hier vor allem im Kurzüberblick über die CSR-Debatte). Gerechtigkeitskonzeptionen werden mit Ausnahme einer

---

<sup>7</sup> Der Wechsel des sprachlichen Modus von der Vergangenheit in das Präsens Indikativ soll den Übergang vom Bericht über verschiedene Denkprozesse hin zu dieser sich letztlich als Schlüsselfrage herausgestellten Überlegung zu allen weiteren Ausführungen markieren.

<sup>8</sup> Dass das Umgehen mit diesen Bedingungen an manchen Stellen und in manchen Organisationen und Unternehmen tatsächlich auch als das Umgehen dieser Bedingungen beschrieben werden kann, bleibt dabei im Blick und gilt hier ebenfalls als Tatsache.

<sup>9</sup> Rosenbichler (o.A.) arbeitet an einer Dissertation an der Abteilung Palliative Care und OrganisationsEthik der IFF Wien der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt zu dieser Problematik [in Vorbereitung].

einzigem, nämlich jener von Perelman (1967) nur auf einer sehr allgemeinen Betrachtungsebene aufgenommen und im Hinblick auf die in den Forschungsfragen ermittelten Kriterien expliziert.

#### **1.4 FORSCHUNGSLEITENDE FRAGEN**

Nach diesen ersten Einschränkungen kristallisieren sich zu Beginn folgende aufeinander aufbauende Forschungsfragen heraus. Dabei soll bereits hier angemerkt werden, dass die nachfolgenden hier Übersicht und damit Lösungen suggerierenden Fragen mitten in bestehende organisationale Widersprüche hineingedacht werden müssen und als Leitlinien des Vorgehens anzusehen sind. Die nachfolgenden vier Fragen bilden dabei den Hauptrahmen für die systematische Bearbeitung des Anliegens, wie aus der Perspektive von Führung in einer Organisation eher unaufgeregt auf gerechtigkeitsrelevante Herausforderungen hingesehen werden könnte:

(1) Welche Betrachtungsweisen könnten eine günstige Wissensbasis abgeben, um als Führung (in) der Organisation die Fertigkeit zu entwickeln, gerechtigkeitsrelevante Fragen betrachten zu können?

Als Voraussetzung zur Beantwortung dieser Frage wird kurz auf die unter 1.1 beschriebenen Vorüberlegungen zurückgegriffen. In dieser Frage scheint ein besonderer „Knackpunkt“ zu liegen. Denn es erscheint zunächst wesentlich, einen Gerechtigkeitsbegriff zu wählen (oder zu erfinden, wie es Foerster [1993] formulieren würde), der auf organisationale Kategorien bezogen werden kann. Dazu wird auch ein entsprechendes Verständnis von Organisation von Nöten sein, das durch systemtheoretische Kategorien am besten beschrieben werden kann.<sup>10</sup> Als gerechtigkeitsrelevant sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit sowohl explizite Hinweise (wie etwa gesetzliche Rahmenbedingungen für die jeweilige Organisation) als auch implizite Hinweise (wie etwa die Gleichheitsproblematik in Bezug auf Arbeitsverträge, Gehalt, Geschlecht und dgl.) verstanden werden. Das bedeutet zugleich, dass ein zugrunde zu legender Gerechtigkeitsbegriff seinerseits Hinweise zur Einschätzung gerechtigkeitsrelevanter Hinweise mitzubringen hätte.

Eine weitere implizite Voraussetzung besteht darin, dass es für Führungspersonen von Nutzen sein kann, Gerechtigkeitsaspekte überhaupt einmal als solche betrachten zu können, ohne gleich in einen Lösungsstress

---

<sup>10</sup> Gleichzeitig kann dieses Argument natürlich auch umgekehrt werden, indem man fragt, welche Konstruktion von Gerechtigkeit zu einem systemtheoretisch orientierten Organisationsverständnis als besonders passend erscheint (wie in 1.1 dargelegt). Darin spiegelt sich die Zirkularität der Fragestellung: Man kann von beiden Seiten in die Thematik eintreten, da beide Konstruktionen aufeinander bezogen werden müssen, damit die Fragestellung als sinnvoll verstanden werden kann.



(der den Problemstress verstärkt) zu geraten. Damit verbunden ist der Eindruck, dass das Thema Gerechtigkeit oftmals als eine Form dichten Nebels wahrgenommen zu werden scheint, durch den es keinen gefahrlosen Durchblick geben könne. Die vor dem Hintergrund gerade dieser Annahme formulierte Forschungsfrage kann daher schon durch ihre Antwortperspektiven eine kommunikative Entlastung mit sich bringen.

Dass ausdrücklich von einer Fertigkeit und nicht wie üblich von einer Fähigkeit ausgegangen wird, soll den Charakter der (kommunikativen) Handhabbarkeit betonen. Darin ist die selbstverständliche Hoffnung enthalten, dass man sich etwas davon aneignen kann.

An dieser Stelle sei eine weitere Voraussetzung angeführt: Dass Führung einen vernünftigen Grund braucht, um sich diesen Fragen zuzuwenden, liegt auf der Hand. Solche Gründe können in der einfachen Tatsache bestehen, dass bestimmte gerechtigkeitsrelevante Aufgaben zu verfolgen sind, weil sie vom Gesetz oder vom eigenen Auftrag her gefordert sind. Dass sie von den jeweiligen Marktverhältnissen gefordert sind, scheint zumindest in den letzten Jahren ein häufiger anzutreffendes Argument zu sein<sup>11</sup>. Die Argumentationslinie, dass Organisationen aller Art ökonomischen Nutzen aus speziellen Gerechtigkeitsanstrengungen ziehen können, erscheint ebenfalls verbreitet<sup>12</sup>, scheint aber nur für wenige große Unternehmen zu gelten. Dennoch bleibt vieles der jeweiligen Einschätzung von Führung auf jeder Ebene der Organisation überlassen, was als gerecht identifiziert wird (bzw. werden kann) und ob daraus etwas folgt.

Die CSR-Debatte (Corporate Social Responsibility; vgl. Kapitel 8.2.2 der vorliegenden Arbeit) scheint zur Illustration gut geeignet, dass bei allen Anstrengungen und Überlegungen letztlich nur eine freiwillige, also unverbindliche, Position vertreten werden muss. Dass „vernünftige Gründe“ immer auch vom jeweiligen gesellschaftlichen Funktionssystem abhängen, muss ebenso wie die Frage, was denn „vernünftige Gründe“ sein können,

---

<sup>11</sup> Aktuelle Beispiele (2011) sind in Österreich etwa Fairtrade Produkte mit ihrem expliziten Gerechtigkeitsverständnis, deren ProduzentInnen trotz Finanz- und Kapitalmarktkrise und steigenden Produktpreisen von steigenden Umsatzzahlen berichten. Das derzeit eindrucksvollste Beispiel dafür ist die Zotter Schokoldaden Manufaktur GmbH, die nach Angaben des Geschäftsführers bis ins Jahr 2010 aus deklarierten Gründen der gerechteren Bezahlung der Kakao-Produzenten den etwa dreifachen weltmarktüblichen Preis für Kakao bezahlt hat (und seit der Spekulation mit Kakao, so die sinngemäße Aussage, jetzt nur mehr den doppelten Preis bezahlen müsse und somit die Firma ein Profiteur der Spekulationsblase wurde, ohne direkt daran beteiligt zu sein).

<sup>12</sup> Als Paradebeispiele werden hier etwa als frauen- und familienfreundlichste Unternehmen in den Medien immer wieder Hewlett-Packard oder Microsoft Österreich genannt.

sich mit Gerechtigkeit in irgendeiner Form auseinanderzusetzen, ambivalent bleiben.

Wenn die Frage nach günstigen Betrachtungsweisen von Gerechtigkeit im Organisationskontext geklärt ist, ergibt sich als nächste Frage:

(2) Welche spezifischen Anforderungen an Führung (als Aufgaben und Verantwortlichkeiten) im Hinblick auf gerechtigkeitsrelevante Fragen wären davon abzuleiten?

In dieser Fragestellung ist die Annahme enthalten, dass es sich um Anforderungen handeln muss, die über führungsalltägliche Anforderungen hinausgehen. Diese Annahme wird entsprechend zu qualifizieren sein. Erkenntnisse organisationaler Gerechtigkeitsforschung dazu werden einzubeziehen sein, wo Analogien in der Fragestellung sichtbar werden. Gleichzeitig wird zu überlegen sein, inwieweit diese Anforderungen innerhalb der Organisation rekonstruierbar sein können: Eine erste Unterscheidung kann hier getroffen werden zwischen der Innen- und der Außenperspektive gerechtigkeitsbezogener Aufträge in Kombination mit Rahmenvorgaben von außen und selbstgesetzten Verbindlichkeiten nach innen und/oder außen. In dieser Unterscheidung ist wiederum die Idee enthalten, dass eine spezifische Form des Sortierens der je organisationsspezifischen gerechtigkeitsrelevanten Felder von Nutzen sein könnte.

Im Anschluss an die Klärung dieser Frage steht nun ein Suchen nach Möglichkeiten der Anwendbarkeit der ersten Sortierprozesse an. Die entsprechende Suchrichtung wird durch folgende Frage strukturiert:

(3) Welche Perspektiven erscheinen aus Sicht von Führung einer Organisation für die Umsetzung entsprechender gerechtigkeitsrelevanter Anforderungen in Prozesse nützlich?

Es wird günstig sein, Andockmöglichkeiten an bestehende organisationale Strukturen zu suchen, um daran entsprechende Prozesse „anzuhängen“, da sich der zusätzliche Aufwand vermutlich in Grenzen zu halten hat. Zugleich wird ein Blick auf bewährte Vorgehensweisen in der Prozessgestaltung gerechtigkeitsrelevanter Fragestellungen helfen zu klären, worauf besonders geachtet werden kann. Dabei wäre jedenfalls eine Betrachtung von Organisation sowohl auf Oberflächen- als auch auf Tiefenstrukturebene zu gewährleisten. Entsprechende vorhandene und adaptierbare Ergebnisse organisationaler Gerechtigkeitsforschung sollten auch hier relevante Beiträge liefern können. Als vierte Frage stehen etwaige Folgerungen für die Führungspersonen selbst an:

(4) Welche Kompetenzen (im Alltagssprachlichen Sinn) deuten sich als diesbezügliche Anforderungen an Prozessgestaltungen gerechtigkeitsrelevanter Fragestellungen für Führungspersonal an?

An vorhandene Führungskompetenzen anzuknüpfen wird dabei eine wichtige Grundlage bilden. Damit wird auch die Fragerichtung grob justiert: Die Notwendigkeit der Qualifizierung eines „organisationalen Blickes“ für komplexe Zusammenhänge rückt schon im Rahmen der Ausführung der Forschungsfragen an eine prominente Stelle. Diese Einsicht in potenzielle Wirkungen von Wirkungen zu setzender Maßnahmen deutet sich ebenfalls bereits an.