

## **Gerechtigkeit - ein „Brandbeschleuniger“ in Konfliktsituationen**

© Eveline Weber / 2020

### **Was ist gerecht**

«Gerechtigkeit» gilt in allen Kulturen als zentraler Wert. An ihr soll sich individuelles und kollektives Handeln ausrichten. Da es keinen allgemeinen Gerechtigkeitsstandard gibt, entsprechen die Wert-Vorstellungen einem subjektiven Gerechtigkeitsgefühl.

Da sich diese individuellen Gerechtigkeitskonzepte auf alle Lebensbereiche beziehen, ist es leicht nachvollziehbar, dass man sehr schnell aneinandergeraten kann, wenn man das Gefühl hat im Recht zu sein oder ungerecht behandelt zu werden, wenn man sich in seinen legitimen Ansprüchen verletzt oder bedroht sieht oder wenn man der anderen Seite Unfairness, Pflichtverletzung oder Rechtswidrigkeit, Vertragsbruch, u.Ä. vorwirft. Heftige Konflikte haben ihren Ausgangspunkt immer im Erleben gravierender Ungerechtigkeiten.

Un-Gerechtigkeitsüberzeugungen sind Eskalationstreiber, die in ihrer Dynamik nicht zu unterschätzen sind. Wahrgenommene Ungerechtigkeit facht Konflikte regelrecht an und ist ein motivationaler Treiber für feindseliges, schädigendes Handeln gegenüber der anderen Seite. Ungerecht behandelt worden zu sein, ist etwas Anderes als ungünstig abgeschnitten zu haben. Nur als gerecht angesehene Lösungen bereinigen einen Konflikt.

### **Gerechtigkeitsprobleme**

Kern der Gerechtigkeit ist die Gleichheit. Gleiches soll gleich gehandhabt werden und Ungleiches ungleich. Auch eine massvolle Ungleichverteilung aus fairen Regeln gilt als gerecht. Grundlegende Gleichheit ist Ausdruck einer gerechten Organisation.

Allgemein gesehen zeigen sich Gerechtigkeitsprobleme v.a. in folgenden Aspekten:

- Verteilung: Zugang zu vorhandenen materiellen / immateriellen Gütern
- Bewertung: Chancengleichheit
- Entscheidung: Transparenz der Entscheidungsbasis ohne Benachteiligung
- Verfahren: Gleichbehandlung bei Abläufen und Prozessen
- Information: wie wird informiert
- Interpersonal: wie ist der Umgang miteinander

Gerechtigkeitserleben bei Verteilungskonflikten zeigt sich z.B. im wirtschaftlichen Kontext deutlich bei der Verteilung von Boni, Berücksichtigung für Aufgaben, Ferienzeiten, oder Anerkennung vom Chef. Individuelles Gerechtigkeitserleben kann bei so ziemlich allen Konflikttypen zur Eskalation beitragen.

Sogar wenn sich beide Konfliktparteien auf dasselbe Gerechtigkeitsprinzip beziehen, kann die Bewertung unterschiedlich sein und zu unerwarteten Eskalationsfolgen führen. So können etwa beim Leistungsprinzip die Fragen, wer welchen Anteil am Ergebnis geleistet hat und wie diese verschiedenen Leistungsanteile zu bewerten sind, sehr unterschiedlich beantwortet werden. Kreative, schnell erbrachte Leistungen mit grossem Effekt können anders gewichtet werden als Leistungen, die genaue, zeitintensive Detailarbeiten erfordern.

Empörung, Bitterkeit, Wut sind emotionale Reaktionen auf wahrgenommenes Unrecht.

Bei sehr grosser Empörung kann es schon vorkommen, dass Handlungsimpulse nicht mehr rational gesteuert werden und plötzlich Vergeltung unmittelbare Priorität bekommt. Man wird zum/zur „Gefangenen im eigenen Konflikt“ und ist nur schwer in der Lage, sich aus

dieser Endlosschleife zu befreien. Gerechtigkeit, die grundsätzlich einen Ausgleich will, mu-tiert zur Rache ohne Rücksicht auf Risiken und möglichen Schaden auf beiden Seiten.

### **Bearbeitung von Gerechtigkeitskonflikten**

Die Verletzung subjektiv wichtiger Normen löst ein Ungerechtigkeitserleben aus und startet die Eskalation. Entsprechend zentral ist für eine nachhaltige Lösung das Herstellen eines Ge-rechtigkeitserlebens.

Die Konfliktbeilegung im Rahmen einer Mediation z.B. erfordert daher zwingend eine Annä-herung der normativen Überzeugungen der Parteien. Je grösser am Ende das wahrgenom-mene Gerechtigkeitserleben, umso mehr sind die Konfliktparteien bereit, das Mediationser-gebnis – auch wenn grosse Kompromisse zu leisten waren – zu akzeptieren. Ziel ist immer, dass beide Seiten ohne Gesichtsverlust und mit der Gewissheit, nicht über den Tisch gezogen oder ausgenutzt worden zu sein, aus dem Konflikt herauskommen.

Für das Bearbeiten von Gerechtigkeitskonflikten haben sich einfache Strukturpunkte be-währt, die auch das Prinzip der Verfahrensgerechtigkeit einhalten.

In erster Linie müssen die Parteien ihre konfliktrelevanten Gerechtigkeitsvorstellungen zum Ausdruck bringen können. Danach geht es darum, gegenseitiges Verstehen und Verständnis für die jeweils andere Gerechtigkeitsvorstellung aufzubauen, um dann über die Einsicht in die Dilemmastruktur von Gerechtigkeitskonflikten die Gerechtigkeitsnormen der Parteien zu relativieren und letztlich ihre Ansprüche zu befrieden.

Bei der Dilemmastruktur stehen sich i.d.R. zwei Handlungsmöglichkeiten gegenüber, die beide (moralisch) richtig wären, sich aber gegenseitig ausschliessen. Mit einer Wahl würde man zwar das Richtige tun, aber gleichzeitig auch gegen das Richtige verstossen. Hier ver-langt jede Entscheidung die Bewertung der Gründe und die Hinterlegung von Werten, die in jedem Fall höher zu gewichten sind. Dazu werden Normen und Werte hinterfragt und auf ihre Tragfähigkeit hin geprüft.

Ein zusätzlich wirkungsvolles Instrument für die Beilegung von Gerechtigkeitskonflikten ist ein gut entwickeltes Konsensverfahren. Es eignet sich für Konflikte an Schnittstellen, wie für Change- oder Innovationsprojekte.

Nach seiner Einführung in der Organisation durchlaufen anspruchsvolle und insbesondere umstrittene Entscheidungsthemen diesen Prozess. Es werden Entscheidungsfragen geklärt, Meinungen offengelegt, Lösungsvorschläge entwickelt und ein Konsensvorschlag herausge-arbeitet und bewertet. Alle Beteiligten äussern sich zu den für sie relevanten Strukturpunk-ten und beziehen Stellung zum Thema. Das gewährleistet ein von allen mitgetragenes Ergeb-nis, was auch immer am Ende das Ergebnis ist.

### **Der Gerechtigkeits-Ausgleich**

Zum Massstab für die Angemessenheit einer wiederhergestellten Gerechtigkeit wird die sub-jektive Wahrnehmung des erlittenen Unrechts. Daher sprechen Gerechtigkeitserwägungen ab und zu auch dafür, jemanden deutlich spüren zu lassen, dass wir ihm sein Verhalten übel nehmen, uns distanzieren oder keine Beziehung mehr wollen. Sich auf diese Weise zu ver-halten, kann für die andere Person zuweilen eine viel grössere Abstrafung sein.

Der Wunsch nach Gerechtigkeit lässt sich manchmal auch beruhigen, wenn die andere Seite ihr Unrecht einsieht und aktiv bereit ist. Es braucht einen wertschätzenden Ausgleich, der nötigenfalls Ansehen oder Status bzw. Ehre wiederherstellt und darüber hinaus eine bestimmte Sicherheit vor Wiederholung bietet.

Nachvollziehbar ist, dass Gerechtigkeit denen geschuldet sein muss, die sich immer an die Regel (formell / informell) gehalten haben. Menschen, die Unrecht tun, verschaffen sich sonst einen unfairen Vorteil gegenüber denen, die ihre (moralische) Pflicht erfüllen. Es ist nichts als fair, wenn dieser Vorteil ausgeglichen wird. Das zeigt, dass Fairness ein über die Gerechtigkeit hinaus einzuschätzender Wert ist. Mit ihrem moralischen oder sozialen Hintergrund schafft sie das Kriterium zur Unterscheidung von legitimer (formeller) und nicht legitimer (informeller) Gerechtigkeit. Verletzte Fairness erweist sich zudem deshalb als gravierend, weil sie auch die Persönlichkeit des Verletzers herabwürdigt.

Konflikte sollten also nicht auf die lange Bank geschoben werden, sonst binden sie rasch Ressourcen (Zeit und Geld). Über ein von allen mitgestaltetes umsetzungseffektives Konfliktmanagement-System wird die Aufmerksamkeit auf die Chancen und Erträge – die persönlichen und organisationalen Entwicklungsgewinne – gelenkt, die in jedem Konflikt liegen. Eine Konfliktkultur braucht eine offizielle Haltung und Verankerung im Unternehmen, damit sie gelebt wird.

## Quellen und weiterführende Literatur

Besemer, Ch. (2011). Die Zukunft gehört dem Konsens. Das andere Prinzip zu Entscheidungen zu kommen. Vortrag Zürich

Boshammer, Susanne (2014). Was ist soziale Gerechtigkeit? Eine Einführung. In [https://www.bing.com/search?q=Was+ist+soziale+Gerechtigkeit%3F+Eine+Einführung+\(von+Susanne+Boshammer\)&cvid=a33756ed6e87465399b6e69897101eb2&pqlt=43&FORM=ANNTA1&PC=U531](https://www.bing.com/search?q=Was+ist+soziale+Gerechtigkeit%3F+Eine+Einführung+(von+Susanne+Boshammer)&cvid=a33756ed6e87465399b6e69897101eb2&pqlt=43&FORM=ANNTA1&PC=U531)

Faller, D. und Faller K. (2014) Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation Strategien und Methoden für eine bessere Kommunikation. Praxishandbuch

Glasl, F. (2013). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater Haupt Verlag

Montada, L. & Kals, E. (2007). Mediation- Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. 2. Auflage, Weinheim

Sahler, B., Besemer, Ch., Wohland, U., Wanie, R. u.a. (2004). Konsens. Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung, Karlsruhe

Wiek, Ulrich, (2019). Fairness als Führungskompetenz Strategie und Leitfaden für Führungskräfte und Unternehmen der Zukunft. Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57517-8>