

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

MENSCHEN

GERECHTIGKEIT IM UNTERNEHMEN

Vier Arten von Gerechtigkeit und wie man sie unterschied, was 183 Studien mit Chef und Organisation verbinden, Leventhals sechs Regeln für ein faires Verfahren, Pflegekräfte, die nach dem Training ihrer Vorgesetzten besser schliefen, zwanzig Fragen und eine Karte für eine Entscheidung.



183

Studien zur Gerechtigkeit bei der Arbeit, erschienen ab 1975, zusammengeführt in einer Meta-Analyse, die vier Arten der Gerechtigkeit nebeneinanderstellte.

COLQUITT ET AL., 2001

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Vier Arten von Fairness

SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Die Lohnkürzung und die Nacht

SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für faire Entscheidungen

SEITE 08

NR. 70 · MENSCHEN

In dieser Ausgabe

Menschen beurteilen nicht nur, was sie bekommen, sondern auch, wie entschieden wurde, wie man sie behandelt hat und was man ihnen gesagt hat. Diese Ausgabe handelt von diesen vier Urteilen, davon, was die Forschung mit ihnen verbindet, und wie eine Führungskraft eine Entscheidung vor der Mitteilung daran prüft.

2001 zeigte Jason Colquitt, dass Menschen vier Arten von Gerechtigkeit unterscheiden: beim Ergebnis, beim Verfahren, beim Respekt und bei der Erklärung. Eine Meta-Analyse von 183 Studien fand, dass die letzten beiden vor allem prägen, wie man die eigene Führungskraft bewertet. Gerald Leventhal nannte sechs Regeln für ein faires Verfahren, und 45 Stichproben zeigen, dass das Verfahren bei schlechtem Ergebnis am meisten zählt. In vier Kliniken schliefen Pflegekräfte mit gekürztem Lohn besser, wenn ihre Vorgesetzten in fairem Umgang geschult waren.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Vier Arten von Fairness

04 DIE ZAHLEN
Chef oder Organisation

05 DAS MODELL
Sechs Regeln für ein faires
Verfahren

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Die Lohnkürzung und die Nacht

07 WIE MAN ES MISST
Zwanzig Fragen

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte für faire
Entscheidungen

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl

Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart

Wo die Redaktion deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis

Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Vier Arten von Fairness

2001 schrieb Jason Colquitt Fragen zu jeder Art von Gerechtigkeit, die die Forschung beschrieben hatte, und testete sie zweimal, mit Studierenden einer Universität und mit Beschäftigten eines Autozulieferers. Vier getrennte Faktoren passten besser zu den Antworten als zwei oder drei breitere.

01**Verteilung: das Ergebnis**

Passt, was ich bekomme, zu dem, was ich gebe? Adams, 1965

02**Verfahren: der Prozess**

Wurde nach fairen Regeln entschieden, mit Mitsprache? Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980

03**Interpersonal: Respekt**

Wurde ich höflich, würdevoll und respektvoll behandelt? Bies & Moag, 1986

04**Information: die Erklärung**

Wurde mir offen und rechtzeitig gesagt, warum? Greenberg, 1993

1990 beschrieb Jerald Greenberg das Feld als Literatur, „rund um Versuche gewachsen, die Rolle der Fairness als Gesichtspunkt am Arbeitsplatz zu beschreiben und zu erklären“. Bies und Moag hatten die letzten beiden zusammen interaktionale Gerechtigkeit genannt; Greenberg schlug vor, sie zu trennen, und Colquitts Daten gaben ihm recht.

UNSERE LESART

Eine Entscheidung kann in einer Hinsicht fair sein und in drei unfair. Menschen bemerken alle vier.

Quellen: Jason A. Colquitt, *Journal of Applied Psychology* 86(3), 2001 (über Abstract at PubMed; items as reproduced by Díaz-Gracia et al., 2014); Jerald Greenberg, *Journal of Management* 16(2), 1990 (über Abstract; quoted in Colquitt et al., 2001); Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter & K. Yee Ng, *Journal of Applied Psychology* 86(3), 2001

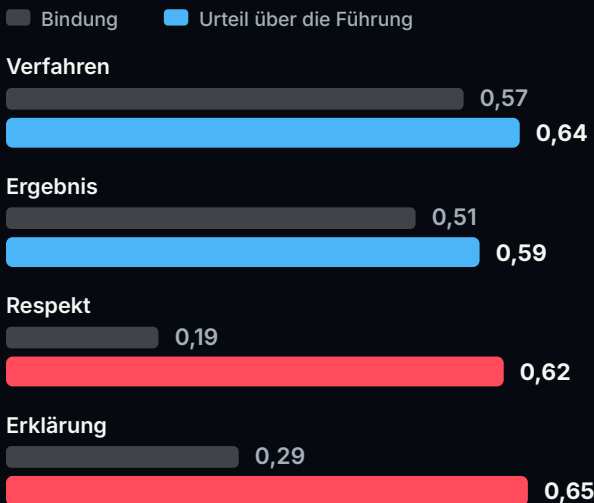
Gerechtigkeit heißt hier wahrgenommene Fairness, wie die Betroffenen sie beurteilen. Die Jahre nennen die Arbeiten, die jede Idee einführten, wie Colquitt et al. (2001) sie zitieren; die Arbeiten selbst lagen uns nicht vor.

DIE ZAHLEN

Chef oder Organisation

Jason Colquitt und vier Kollegen fassten 183 Studien ab 1975 zusammen. Bies und Moag hatten erwartet, dass Respekt und Erklärung das Bild der Führungskraft prägen, das Verfahren das Bild der Organisation. Korrigierte Korrelationen:

KORRELATION MIT BINDUNG AN DIE ORGANISATION UND URTEIL ÜBER DIE FÜHRUNG, 2001



Respekt und Erklärung hingen viel stärker mit dem Urteil über die Führung zusammen als mit der Bindung. Unter 6.442 britischen Beamten, 8,7 Jahre begleitet, hatten Männer mit hoher Gerechtigkeit bei der Arbeit ein geringeres Herzrisiko (Hazard Ratio 0,65).

UNSERE LESART

Das Verfahren schreibt die Organisation. Das Team beurteilt die Person, die es umsetzt.
 Quelle: Jason Colquitt, Robert C. Campion, David G. Collings, Michael D. Higgins, John D. Kelloway, Journal of Applied Psychology 86(3), 2001; Mika Kivimäki, Jane E. Ferrie, Eric Brunner, Jenny Head, Martin J. Shipley, Jussi Vahtera & Michael G. Marmot, Archives of Internal Medicine 165(19), 2005 (über Abstract at PubMed)

Meist Selbstauskünfte, die Zusammenhänge überhöhen können. Respekt und Bindung: nur zwei Studien. Die Herzstudie zeigt einen Zusammenhang, keine Ursache.

DAS MODELL

Sechs Regeln für ein faires Verfahren

Thibaut und Walker fanden 1975, dass Streitparteien die Kontrolle über die Entscheidung abgeben, solange sie die Kontrolle über das Verfahren behalten: Zeit, ihre Sicht darzulegen. 1980 erweiterte Gerald Leventhal die Idee zu sechs Regeln, die ein Verfahren erfüllen sollte, um als fair zu gelten.

01**Einheitlich**

gleich für alle und über die Zeit

02**Unvoreingenommen**

niemand, der entscheidet, hat ein Interesse am Ergebnis

03**Genau**

auf richtigen Informationen beruhend

04**Korrigierbar**

ein Weg, eine falsche Entscheidung zu ändern

05**Ethisch**

im Einklang mit ethischen Maßstäben

06**Repräsentativ**

die Sicht der Betroffenen wird gehört

Joel Brockner und Batia Wiesenfeld werteten 1996 45 Stichproben aus: Das Verfahren zählte für die Reaktionen am meisten, wenn das Ergebnis schlecht oder unfair war, und das Ergebnis zählte am meisten, wenn das Verfahren schlecht war.

UNSERE LESART

Wenn man Menschen nicht das gewünschte Ergebnis geben kann, bleibt das Verfahren in der eigenen Hand.

Quellen: Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter & K. Yee Ng, Journal of Applied Psychology 86(3), 2001; Joel Brockner & Batia M. Wiesenfeld, Psychological Bulletin 120(2), 1996 (über Abstract at PubMed)

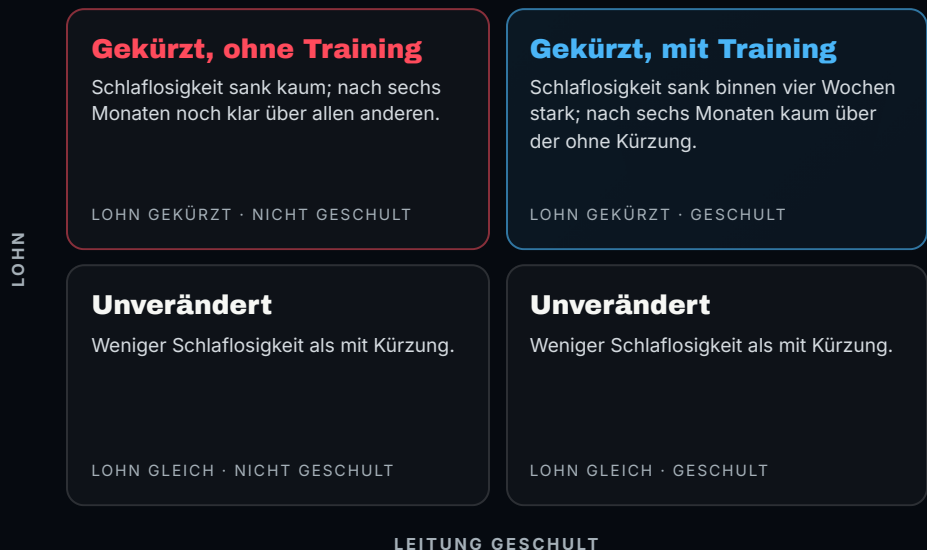
Thibaut und Walker untersuchten Rechtsstreitigkeiten; Leventhal übertrug die Idee auf Organisationen. Beides ist nach Colquitt et al. (2001) zusammengefasst; die Kurznamen der Regeln stammen von uns.

Mehr im Essay**Menschen führen, ohne den Menschen zu verlieren**

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Die Lohnkürzung und die Nacht

Jerald Greenberg begleitete 467 Pflegekräfte in vier US-Kliniken eines Trägers. In zweien senkte ein neues Lohnsystem den Lohn um etwa 10 %. In je einer Klinik pro Paar hatten die Vorgesetzten zwei vierstündige Schulungen zu fairem Umgang: Würde und Respekt, vollständige, genaue Erklärungen.



Nach der Kürzung stieg die Schlaflosigkeit auf etwa 6 auf einer 7er-Skala, rund das Doppelte. Am Training sei „nichts Magisches“, sagte Greenberg. Eine Meta-Analyse von 2013 mit 493 Stichproben verbindet Gerechtigkeit mit Leistung und Hilfe, über Vertrauen und Bindung.

UNSERE LESART

Fairen Umgang machte die Kürzung nicht rückgängig. Er änderte, wie hart sie traf. University news release, 2006); Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, Jessica B. Rodell, David M. Long, Cindy P. Zapata, Donald E. Conlon & Michael J. Wesson, Journal of Applied Psychology 98(2), 2013 (über Abstract at PubMed)

Selbstberichtete Schlaflosigkeit und nur eine Klinik je Bedingung. Die Werte der Skala stammen aus der Pressemitteilung der Universität von 2006; das Abstract bestätigt Design und Richtung.

WIE MAN ES MISST

Zwanzig Fragen

Colquitts Fragebogen fragt nach einem Ergebnis, dem Verfahren dahinter und der Person, die es umgesetzt hat. Jede der 20 Fragen wird von 1, „in geringem Maß“, bis 5, „in hohem Maß“, beantwortet. Er wurde inzwischen in anderen Sprachen geprüft, darunter Spanisch.

01

Ergebnis · 4 Fragen

Spiegelt es Ihren Einsatz? Ist es angesichts Ihrer Leistung gerechtfertigt?

02

Verfahren · 7 Fragen

Konnten Sie Ihre Sicht äußern? Galt das Verfahren für alle gleich? Konnten Sie widersprechen?

03

Respekt · 4 Fragen

Wurden Sie würdevoll behandelt? Blieben unpassende Bemerkungen aus?

04

Erklärung · 5 Fragen

Waren sie offen? Haben sie das Verfahren gründlich erklärt? Kamen Details rechtzeitig?

HYPOTHETISCHES BEISPIEL, EIN TEAM NACH EINEM NEUEN URLAUBSPLAN

Ergebnis 3,4 von 5

Verfahren · Respekt 2,6 · 4,1

Erklärung 2,2 von 5

Das Team fühlte sich respektiert, aber niemand erfuhr, warum der Plan sich änderte oder wie man widerspricht. Die Zahlen sind erfunden.

Quellen: Jason A. Colquitt, Journal of Applied Psychology 86(3), 2001 (über Abstract at PubMed; items as reproduced by Díaz-Gracia et al., 2014); Liliانا Díaz-Gracia, Claudio Barbaranelli & Bernardo Moreno-Jiménez, Psicothema 26(4), 2014

Die Fragen sind gekürzt nach Colquitt (2001), wie die spanische Validierung (2014) sie wiedergibt; die Übersetzungen stammen von uns. Anonym fragen und die vier Werte getrennt lesen.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für faire Entscheidungen

Eine Entscheidung, die Menschen betrifft: ein Dienstplan, ein Bonus, eine Beförderung, eine neue Regel. Die Karte vor der Mitteilung ausfüllen und eine Woche später noch einmal, mit dem, was zurückkam.

01 Die Entscheidung was sich ändert, für wen, ab wann

02 Ergebnis welche Regel: Beitrag, gleiche Teile oder Bedarf; wer gewinnt, wer verliert

03 Verfahren wer gehört wurde; gleiche Regel für alle; Fakten geprüft; wie man widerspricht

04 Respekt wer es wem sagt, wo, mit welchen Worten

05 Erklärung die wahren Gründe, offen, bevor man es anderswo hört

06 Eine Woche später was zurückkam; was wir korrigiert haben

Quellen: Jason A. Colquitt, Journal of Applied Psychology 86(3), 2001 (über Abstract at PubMed; items as reproduced by Díaz-Gracia et al., 2014); Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter & K. Yee Ng, Journal of Applied Psychology 86(3), 2001

Eine Praxis, die die Redaktion vorschlägt, nach Colquitts vier Dimensionen und Leventhals Regeln. Die KPI-Diagnose hilft bei einer verwandten Frage: ob ein verfehltes Ergebnis an Klarheit, Können, Kapazität, Prozess oder Zuständigkeit liegt.

Tool öffnen: KPI-Diagnose

stivencatalyst.com/de/tools/kpi-diagnostic/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure

Jason A. Colquitt, Journal of Applied Psychology 86(3), 2001 · über Abstract at PubMed; items as reproduced by Díaz-Gracia et al., 2014

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow

Jerald Greenberg, Journal of Management 16(2), 1990 · über Abstract; quoted in Colquitt et al., 2001

<https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research

Jason A. Colquitt, Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O.L.H. Porter & K. Yee Ng, Journal of Applied Psychology 86(3), 2001

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: The Whitehall II Study

Mika Kivimäki, Jane E. Ferrie, Eric Brunner, Jenny Head, Martin J. Shipley, Jussi Vahtera & Michael G. Marmot, Archives of Internal Medicine 165(19), 2005 · über Abstract at PubMed

<https://doi.org/10.1001/archinte.165.19.2245>

An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures

Joel Brockner & Batia M. Wiesenfeld, Psychological Bulletin 120(2), 1996 · über Abstract at PubMed

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.189>

Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice

Jerald Greenberg, Journal of Applied Psychology 91(1), 2006 · über Abstract at PubMed; Ohio State University news release, 2006

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.58>

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und genaue Bedeutung geprüft. Wo die Seite des Herausgebers nicht erreichbar war, wurde sie an unabhängigen Zusammenfassungen geprüft und mit „über“ markiert. Die Deutung der Redaktion ist als „Unsere Lesart“ markiert. Zahlen, die sich nicht bestätigen ließen, stehen nicht in der Ausgabe.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html