

Gleichbehandlung und Gerechtigkeit: Was Führung in diesem Spannungsfeld leisten kann. Eine systemtheoretische Perspektive

Marion Schenk
SIFB

Rostock 11.6.2025
im Auftrag der AOK Nordost



Begriffe - Rahmen

Gleichbehandlung

gleiche, gleichartige
Behandlung

Gerechtigkeit

gerecht sein – gerechte
Behandlung - den
geltenden Rechtsnormen
entsprechen

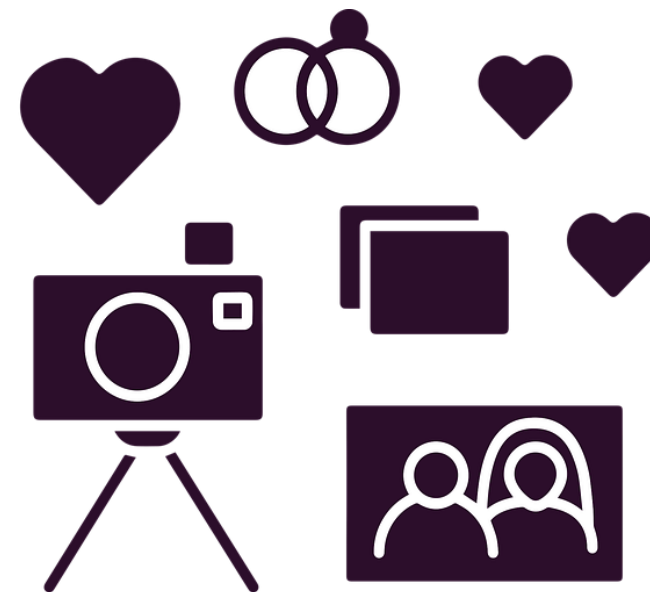
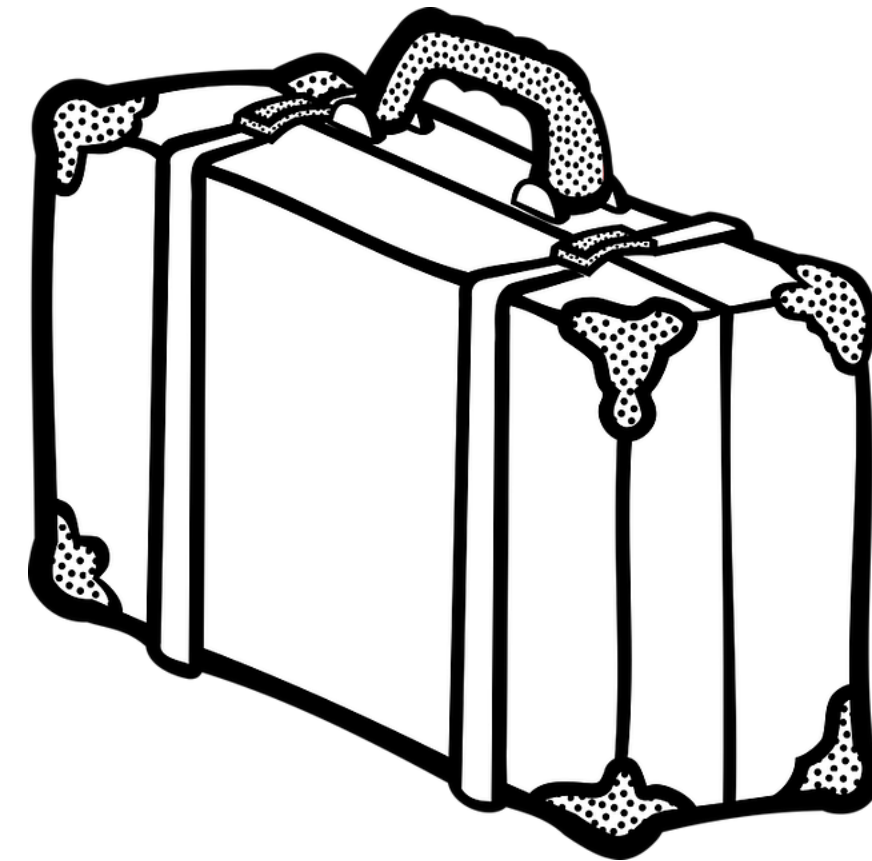
Systemtheorie

Organisationen als soziale
Systeme

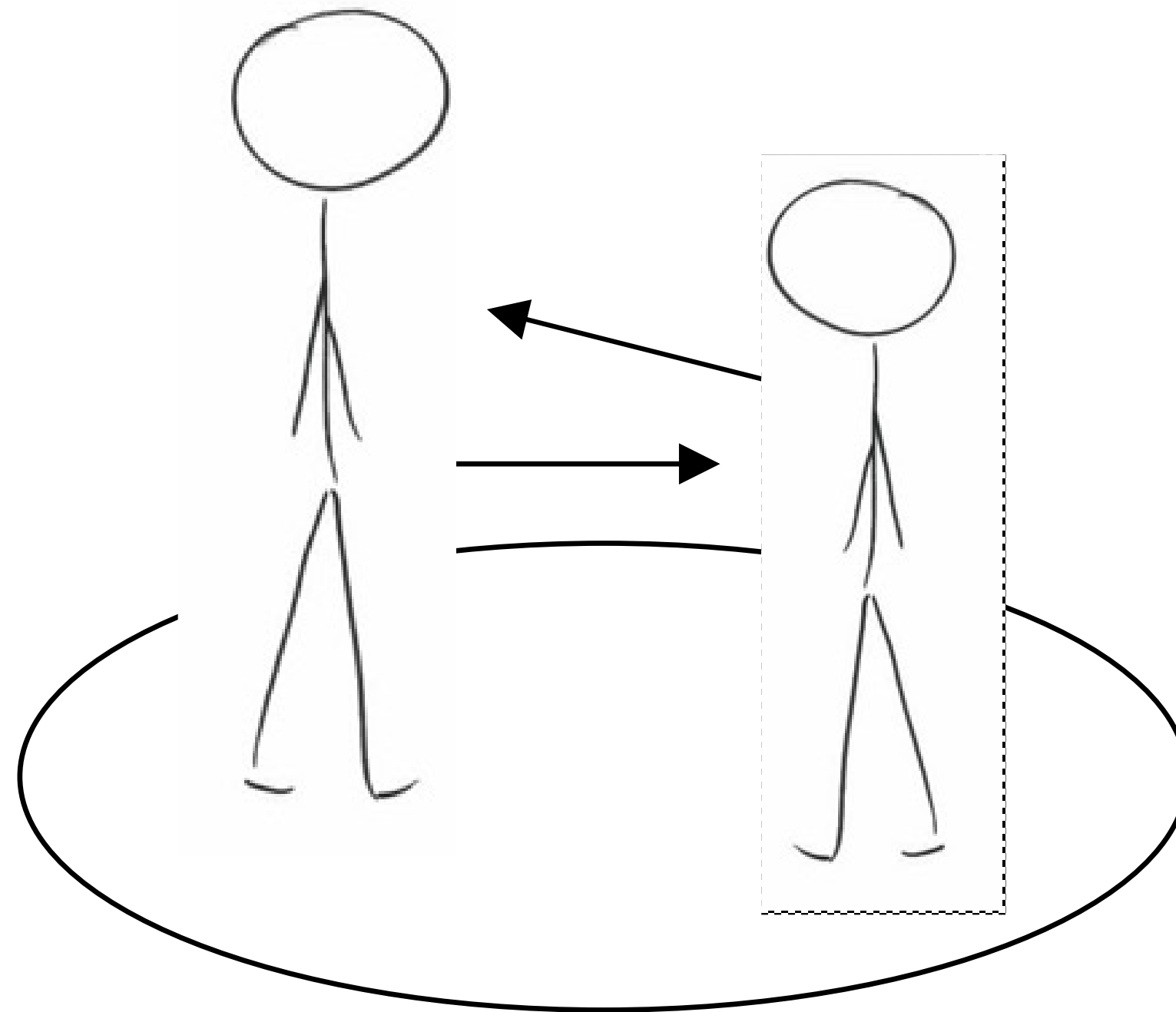
Führung

in sich selbststeuernden,
sozialen Systemen

Quiz



Konstruktion von Wirklichkeit



Überblick



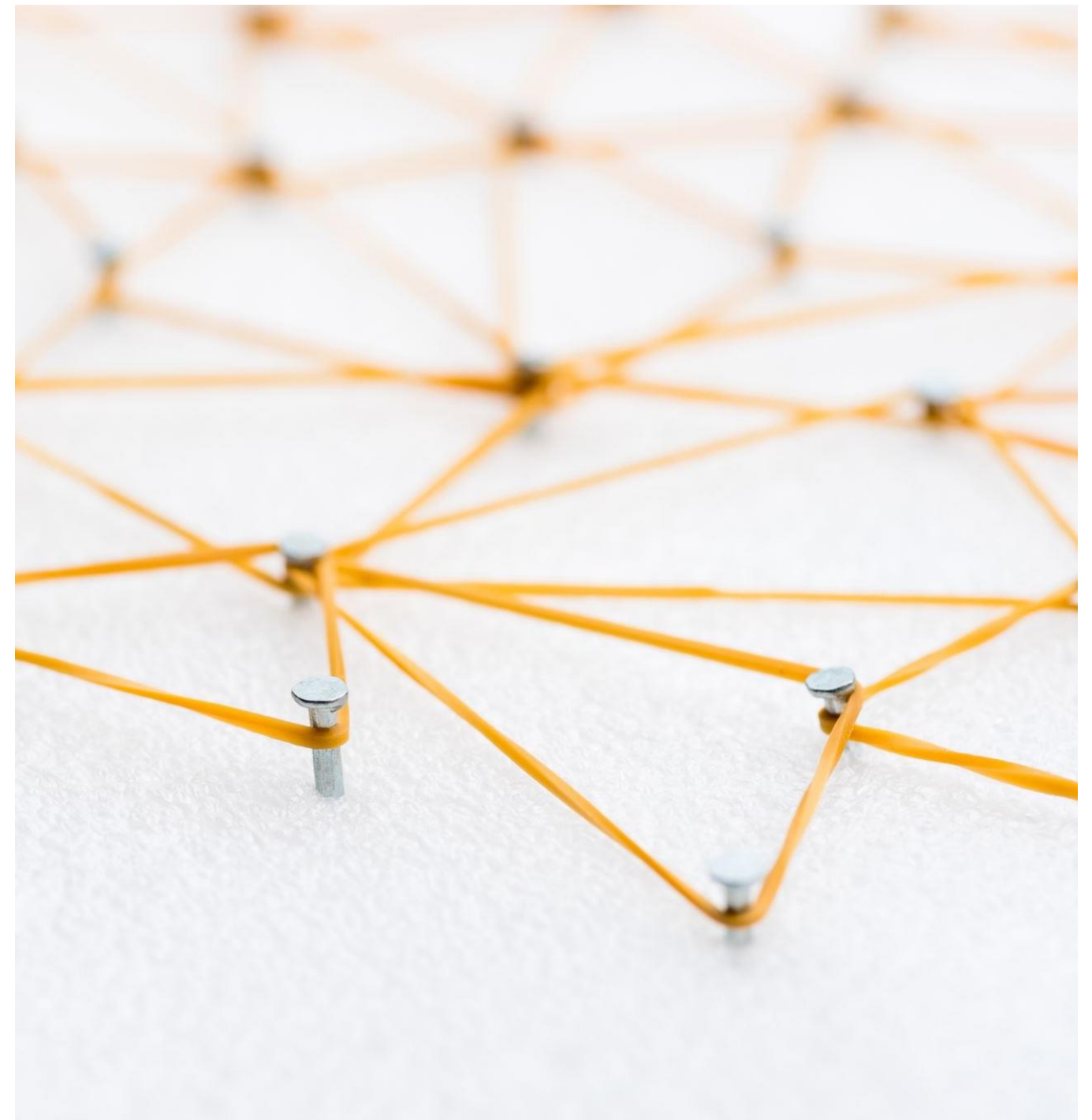
Erwartung von Mitarbeitenden nach Gleichbehandlung und Gerechtigkeit



Enttäuschung vorprogrammiert

Organisationen als soziale Systeme

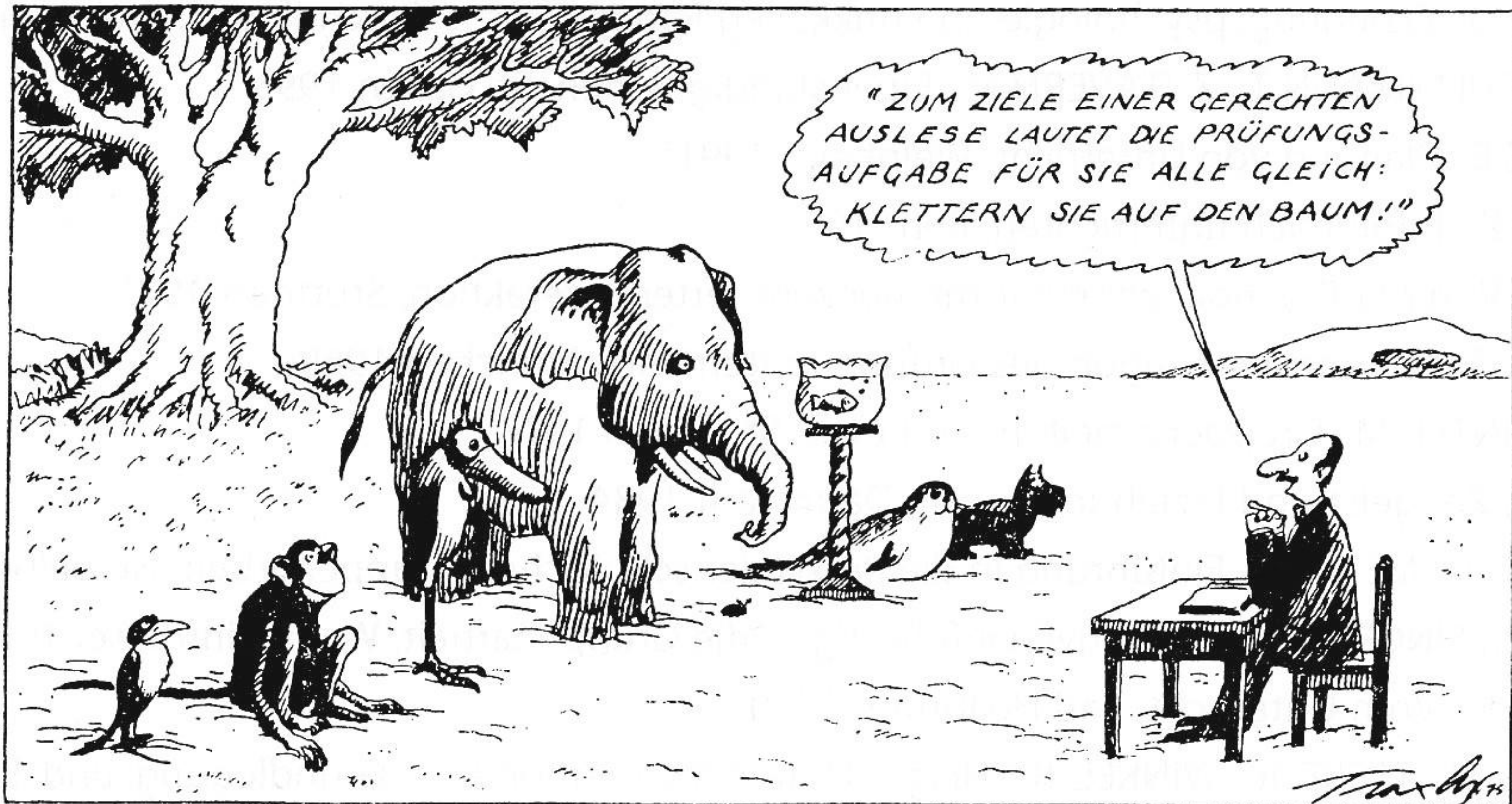
- Mikropolitik
- unterschiedliche Interessen
- Emotionen
- Werte
- Kultur



Gleichbehandlung

Gleichbehandlung in der Rolle?





Quelle: Hans Traxler (*1929), Zeitschrift „betrifft Erziehung“, Juli 1975

im Auftrag der AOK Nordost

Gerechtigkeit

Wer bewertet das?



Erwartung trifft auf Führung

Führung macht den Unterschied



Was ist eigentlich Führung?

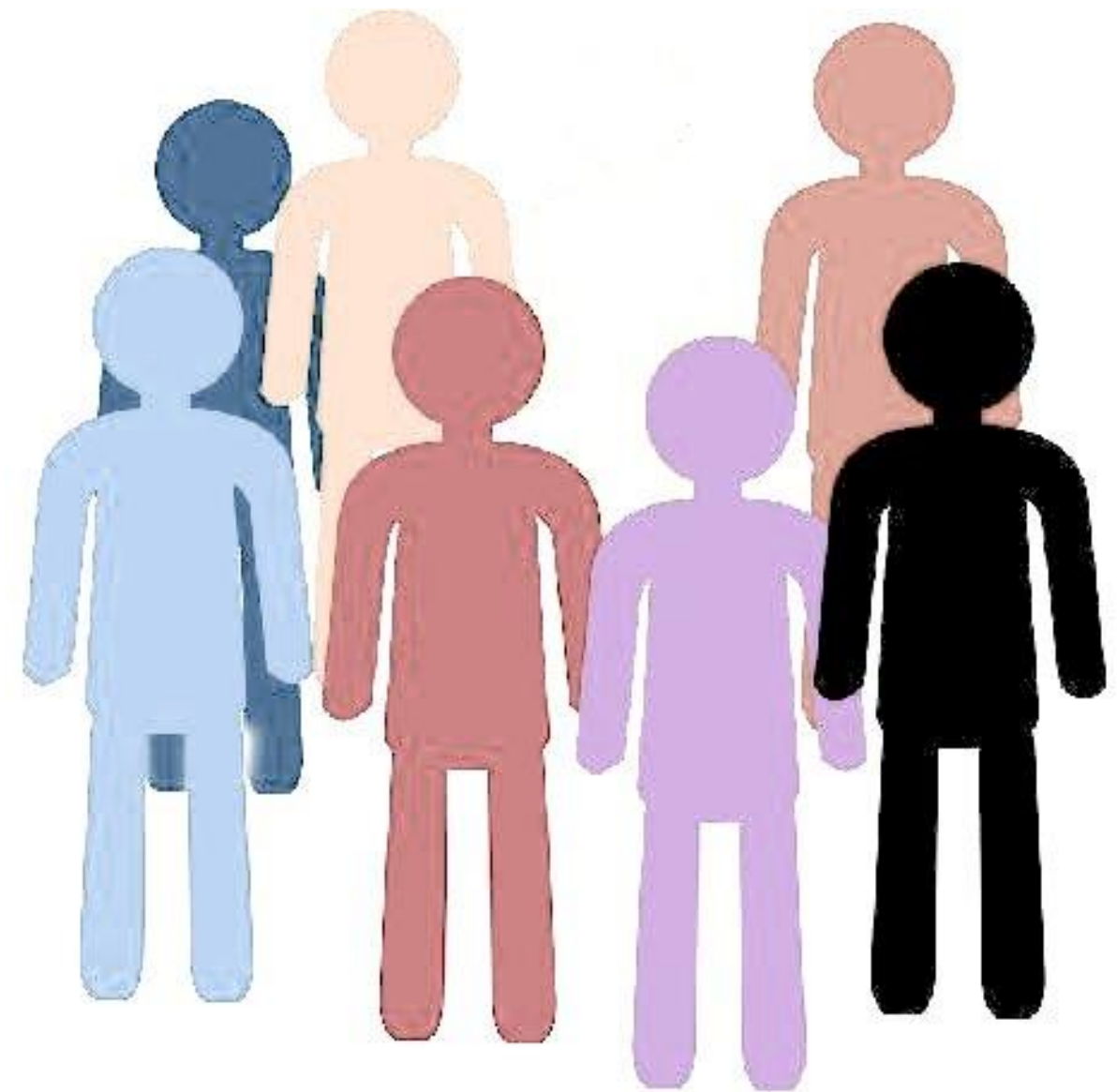
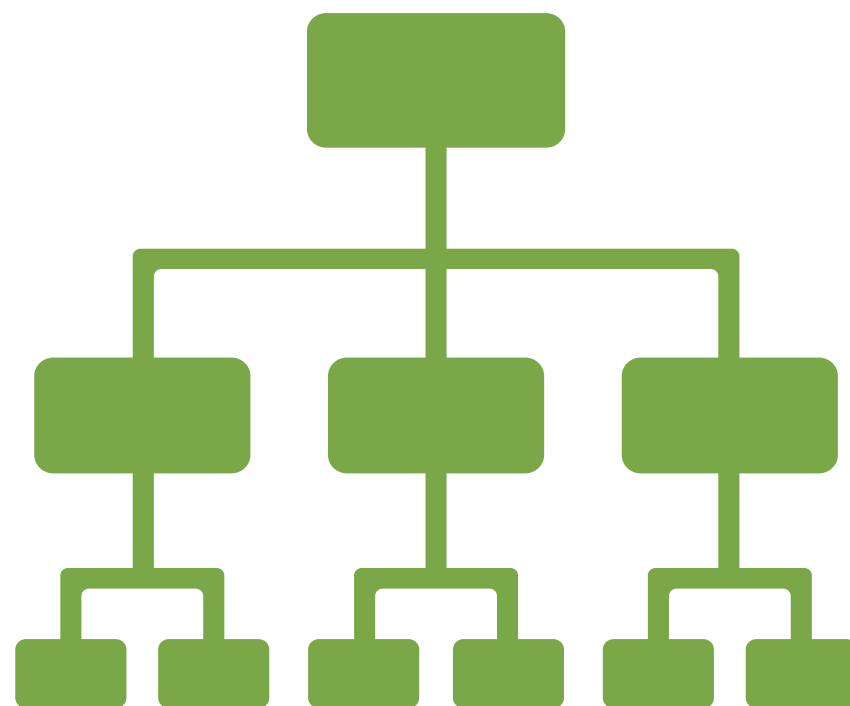
Führung

=

Strukturelle Führung

+

Interaktionale Führung



Funktion von Führung

Entscheidungen treffen

Orientierung geben

Sicherheit vermitteln

Erwartungsmanagement

Interessenausgleich im Sinne der
Organisation

Das heimliche Spielfeld

der mikropolitische Kosmos
der Organisation



Politologie von Organisationen

Friedberg 1997



Organisationen sind immer
in ihrer Existenz bedroht

- **Begrenzte Rationalität der Mitglieder**
- **Interdependenz – eigene Freiräume erhalten und verteidigen**
- **Legitimer Organisationszweck durch eigene Zwecke in Frage gestellt**

Was hat Macht damit zu tun?

**Macht ist eine Einflussstrategie:
Wo Führung ist, findet sich Macht.**

**Wo unterschiedliche Interessen verhandelt werden, geht es
immer auch um Macht.**

Erlebte Ohnmacht macht krank.

Wie also gelingt dann Führung?



**Gemeinsam geteilte
Konstruktion der
Wirklichkeit**

Grenzen von Führung und Organisation

- Spannungsfeld von Organisation und Individuum, von Einzelinteresse und Organisationsinteresse
- Anpassungsleistung der Mitarbeitenden
- zu große Differenz der Werte

Zum Schluss

- Gerechtigkeit entsteht nicht
– sie wird gemacht
- Führung heißt,
Erwartungen zu steuern –
nicht sie zu erfüllen
- In komplexen Zeiten
braucht Führung
Ambiguitätstoleranz





Herzlichen Dank!

Marion Schenk

marion.schenk@sifb.de

www.sifb.de