

# Konfliktsituationen am Arbeitsplatz

## Auge um Auge, Zahn um Zahn?

**Das Sprichwort „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ beschreibt gelegentlich auch Konfliktsituationen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Wenn sich einer der beiden Vertragspartner ungerecht behandelt fühlt, kann er oder sie zu Gegenmaßnahmen greifen. Doch welche Reaktionen gelten als gesellschaftlich akzeptabel? Eine IAB-Studie geht dieser Frage auf den Grund.**

Als eine Supermarktkette vor sieben Jahren eine Kassiererin entlassen wollte, weil sie zwei liegengebliebene Leergut-Bons im Wert von 1,30 Euro unerlaubt für sich eingelöst hatte, erregte dies bundesweite Aufmerksamkeit. In einem anderen Fall wurde einer Sekretärin gekündigt, weil sie eine Frikadelle vom Firmenbuffet gegessen hatte. Die damalige Berichterstattung in den Medien vermittelte den Eindruck, dass viele Menschen die Reaktionen der Arbeitgeber auf diese Vorfälle als unverhältnismäßig und ungerecht empfanden.

In der Ökonomie und Soziologie werden Verhaltensweisen, bei denen Akteure dem Prinzip „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ folgen, als Reziprozität bezeichnet. Positive Reziprozität äußert sich darin, dass Menschen andere Menschen belohnen, die sich ihnen gegenüber fair verhalten haben. Entsprechend handelt es sich um negative Reziprozität, wenn Menschen andere Menschen bestrafen, die ihnen gegenüber unfair waren. Befunde aus der experimentellen Ökonomie bestätigen, dass solche Reziprozitätsnormen für das Handeln von Menschen eine große Rolle spielen.

### **Wann werden Reaktionen von Unbeteiligten als akzeptabel angesehen?**

In einer Studie des IAB wurde nun hinterfragt, welche negativ reziproken Reaktionen am Arbeitsplatz von unbeteiligten Beobachtern als akzeptabel oder inakzeptabel angesehen werden. Die Daten basieren auf der Einschät-

zung von gut 700 Befragten (vgl. Kasten „Daten und Methoden“ auf Seite 107). Ihnen wurden in einer Online-Befragung zufällig ausgewählte, fiktive Situationen auf dem Arbeitsmarkt vorgestellt (vgl. Übersicht 1 auf Seite 105 und Übersicht 2 auf Seite 106).

Diese sogenannten Vignetten beschrieben einerseits mögliche Reaktionen von Arbeitgebern, zum Beispiel eine Kündigung als Reaktion auf ein Fehlverhalten von Arbeitnehmern, andererseits mögliche Reaktionen von Arbeitnehmern, zum Beispiel eine Verringerung der Arbeitsleistung als Reaktion auf unterschiedliche Aktionen von Arbeitgebern. Die Befragten sollten diese Reaktionen dann auf einer Skala von 0 (überhaupt nicht akzeptabel) bis 10 (vollkommen akzeptabel) bewerten. Auf der Basis dieser Datengrundlage lässt sich ermitteln, welches Handeln unter welchen Umständen von der Öffentlichkeit akzeptiert wird.

### **Welche Ergebnisse lassen sich aus theoretischer Sicht erwarten?**

Zunächst ist zu vermuten, dass normenverletzendes Verhalten generell weniger akzeptiert wird als normenkonformes Verhalten. Dabei dürften nicht nur rechtliche Normen, sondern auch organisationale Normen – also Normen, die die Beziehung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer betreffen – eine Rolle spielen.

Formale Arbeitsverträge sind in der Regel unvollständig. Insbesondere können Arbeitnehmer ihre Leistung in



einem gewissen Ausmaß selbst steuern. Zudem haben Arbeitgeber bei der Anerkennung von Leistungen gewisse Entscheidungsspielräume. Ergänzend gilt daher in der Regel ein „psychologischer Vertrag“, der auf Vertrauen und der oben beschriebenen Reziprozitätsnorm basiert. Verletzt ein Vertragspartner diesen psychologischen Vertrag, so stimmt das implizit vereinbarte Verhältnis von Leistung und Gegenleistung nicht mehr. Der andere Vertragspartner wird darauf reagieren – ein Arbeitnehmer zum Beispiel, indem er weniger Leistung erbringt, ein Arbeitgeber beispielsweise mit einer Kündigung.

Je stärker die Reaktion auf ein bestimmtes Fehlverhalten ausfällt, desto größer dürfte die Wahrscheinlichkeit sein, dass der Vertragspartner den psychologischen Vertrag verletzt sieht – und als umso weniger akzeptabel dürfte diese Reaktion von unbeteiligten Dritten eingeschätzt

werden. Ebenso ist zu vermuten, dass der psychologische Vertrag durch passives Verhalten – erwünschte Aktionen unterbleiben – weniger verletzt wird, als durch aktives Handeln.

Auch die organisationale Gerechtigkeitsforschung beschäftigt sich mit der Frage, welche Prinzipien für die Beurteilung von Handlungen eine Rolle spielen. Prozedurale Gerechtigkeit bezieht sich auf den Prozess der Entscheidungsfindung. Für die vorliegende Studie sind dabei zwei Verfahrensregeln von besonderer Bedeutung: Die Ethikregel besagt, dass der Entscheidungsprozess keine grundlegenden moralischen und ethischen Werte verletzen darf. Die Korrigierbarkeitsregel besagt, dass ein Entscheidungsprozess zu mehreren Zeitpunkten korrigierbar sein sollte.

Distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf die Verteilungsergebnisse einer Entscheidung. Hier steht die

Frage im Vordergrund, wer wie viel für welche Leistung bekommt. Wenn gesellschaftlich oder organisational anerkannte Verteilungsprinzipien verletzt sind, wird das Ergebnis als ungerecht empfunden.

Die obigen Überlegungen lassen – unter sonst gleichen Umständen – vermuten: Umso schwächer, rechtskonformer und korrigierbarer die negativ reziproke Reaktion der verletzten Vertragspartei ist, desto akzeptabler wird sie eingeschätzt.

### Empirische Befunde bestätigen die Theorie

Die Auswertungen der Befragung bestätigen die theoretischen Überlegungen. Zusammenfassend zeigt sich:

- Die Befragten akzeptierten stärkere Vergeltungsmaßnahmen weniger als schwächere. Natürlich spielt das Ausmaß des vorangegangenen Fehlverhaltens eine Rolle, wenn die Angemessenheit einer Reaktion beurteilt werden soll. Gleichwohl werden schwächere „Vergeltungsmaßnahmen“ auch dann eher akzeptiert als stärkere, wenn es um ein gravierendes vorangegangenes Fehlverhalten geht.

■ Als besonders inakzeptabel sahen die Befragten Reaktionen an, die neben organisationalen auch rechtliche Normen verletzen – also mit einer Nötigung oder mit Eigentumsdelikten einhergehen.

■ Schließlich schätzten die Befragten Reaktionen, die sich korrigieren lassen, positiver ein als solche, bei denen dies nicht möglich ist.

In der Abbildung werden die mittleren Bewertungen unterschiedlicher Reaktionen auf ein wahrgenommenes Fehlverhalten des Vertragspartners dargestellt. Die Unterschiede zwischen den Bewertungen verändern sich kaum, wenn weitere Merkmale der Vignetten in den Auswertungen berücksichtigt werden.

Dabei sollte allerdings nicht überbewertet werden, dass die Reaktionen der Arbeitgeber im Mittel positiver bewertet wurden als die der Arbeitnehmer, denn fast allen beschriebenen Reaktionen von Arbeitgebern gingen rechtlich bedenkliche Handlungen von Arbeitnehmern voraus. Hingegen reagierten Arbeitnehmer in den fiktiven Situationen auf Handlungen von Arbeitgebern, die häufig zumindest formaljuristisch korrekt waren.

### Wichtige Informationen zu löschen, ist weniger akzeptabel, als sie zurückzuhalten

Im Einzelnen zeigt sich: Auf einer Akzeptanzskala von 0 bis 10 vergaben die Befragten im Mittel lediglich 0,8 Punkte, wenn Arbeitnehmer Unternehmens Eigentum im Wert von 1.000 Euro mitgehen ließen, also offensichtlich gegen die Ethikregel verstoßen wurde. Die Punktzahl stieg auf 1,3, wenn der Arbeitnehmer Unternehmens Eigentum in einer deutlich kleineren Größenordnung von 50 Euro mitnahm – der psychologische Vertrag wird bei einem geringeren Betrag weniger verletzt.

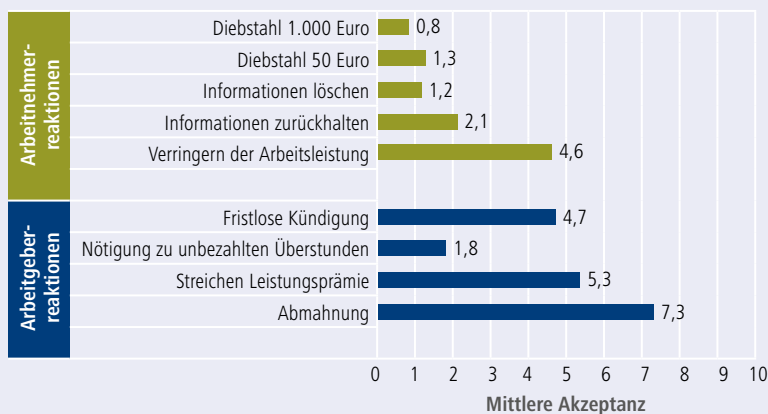
Das nicht korrigierbare Löschen wichtiger Informationen akzeptierten die Befragten mit 1,2 Punkten weniger als das korrigierbare Zurückhalten wichtiger Informationen mit einer Bewertung von 2,1 Punkten. Eine – rechtlich weniger bedenkliche – Verringerung der Arbeitsleistung bewerteten sie hingegen mit 4,6 Punkten.

Sowohl das Zurückhalten von Informationen als auch das Zurückhalten von Arbeitsleistungen sind passive Ver-

Abbildung

### Bewertung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberreaktionen in Konfliktsituationen

Mittlere Bewertung auf einer Skala von 0 (überhaupt nicht akzeptabel) bis 10 (vollkommen akzeptabel)



Anmerkung: Zugrunde liegen jeweils rund 3.500 (Arbeitgeberreaktionen) bzw. rund 2.000 (Arbeitnehmerreaktionen) Bewertungen.

## Übersicht 1

**Vignetten zur Bewertung von Arbeitgeberreaktionen**

Bewerten Sie bitte anhand einer Skala von 0 (Überhaupt nicht akzeptabel) bis 10 (Vollkommen akzeptabel) verschiedene mögliche Handlungen auf Arbeitgeberseite.

Eine Angestellte (*Angestellter*), die 30 (*55*) Jahre alt ist und keine (*zwei*) Kinder hat, mit einem monatlichen Nettoeinkommen von 1.500 (*5.000*) €, arbeitet seit einem Jahr (*10 Jahren*) in einem erfolgsschwachen (*erfolgreichen*) Kleinunternehmen (*Großunternehmen*).

Ein externer Bewerber wird für eine offene Stelle als Führungskraft eingestellt, obwohl dieser viel schlechter (*da dieser viel besser*) als die eben beschriebene Angestellte qualifiziert ist, die sich betriebsintern für diese Stelle beworben hatte.

Daraufhin beginnt die Angestellte ihre Arbeitsleistung zu verringern (*gibt die Angestellte Informationen, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind, nicht an ihre Vorgesetzten weiter/löscht die Angestellte Informationen vom Unternehmensserver, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind/nimmt die Angestellte Computerzubehör im Wert von 50 (1000) Euro aus dem Unternehmen mit*).

Der Arbeitgeber entdeckt dies und reagiert auf das Verhalten der Angestellten mit einer der folgenden Handlungen:

- Streichen der jährlichen Leistungsprämie (in Höhe eines Monatsgehalts)
- Fristlose Kündigung
- Abmahnung
- Nötigung zu unbezahlten Überstunden

Antwortskala für jede der vier Reaktionen:

Überhaupt nicht akzeptabel										Vollkommen akzeptabel
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anmerkung: Variierte Merkmalsdimensionen sind in Klammern gesetzt und kursiv gekennzeichnet.

©IAB

haltensweisen, die eher akzeptiert werden als ein aktives Handeln zum Schaden des Arbeitgebers. Bei passivem Verhalten werden hier nur organisationale Normen, bei aktivem Schaden auch rechtliche Normen verletzt. Diese Ergebnisse bestätigen Befunde einer Untersuchung von Gary Charness und David I. Levine für Nordamerika aus dem Jahr 2010.

### **Eine Abmahnung wird akzeptiert, die Nötigung zu unbezahlten Überstunden nicht**

Bei den Reaktionen von Arbeitgebern akzeptierten die Befragten mit 7,3 Punkten vor allem eine Abmahnung. Diese lässt sich leicht korrigieren, ist rechtskonform und hat zunächst keine starken Auswirkungen für die Betroffenen. Interessanterweise schätzten die Befragten allerdings die Kündigung durch den Arbeitgeber mit 4,7 Punkten deut-

lich positiver ein als eine Nötigung zu unbezahlten Überstunden, die mit 1,8 Punkten auf deutliche Ablehnung stößt. Dies könnte daran liegen, dass Nötigung einen Straftatbestand darstellt und gegen rechtliche Normen sowie die Ethikregel verstößt. Auch das Streichen einer Leistungsprämie bewerten die Befragten mit 5,3 Punkten kaum besser als eine fristlose Kündigung.

Weitere mögliche Einflussfaktoren – die Ausgangssituation, die Merkmale der beschriebenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die Merkmale der Befragten selbst – wirkten sich in weiteren Analysen dagegen eher schwach oder gar nicht auf die Bewertung aus.

### Fazit

Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass die Öffentlichkeit die Ahndung selbst eines geringen Fehlverhaltens von Arbeitnehmern durch den Arbeitgeber weitgehend akzeptiert, wenn diese rechtskonform ist. Selbst eine Kündigung, die für den Arbeitnehmer die weitreichendste Auswirkung hat, findet relativ viel Verständnis. Deutlich seltener akzeptiert wird jedoch, wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer in den hypothetischen Szenarien nach einem Fehlverhalten zu unbezahlten Überstunden nötigt – obwohl dies auf den ersten Blick die sozialverträglichere Variante darstellt.

#### Übersicht 2

### Vignetten zur Bewertung von Arbeitnehmerreaktionen

Bewerten Sie bitte anhand einer Skala von 0 (Überhaupt nicht akzeptabel) bis 10 (Vollkommen akzeptabel) verschiedene mögliche Handlungen auf Arbeitnehmerseite.

Aufgrund der gegenwärtig schlechten wirtschaftlichen Lage (*Um die Personalkosten zu senken und somit gleichzeitig den Gewinn zu erhöhen*), will ein erfolgsschwaches (*erfolgreiches*) Kleinunternehmen (*Großunternehmen*) die jährliche Leistungsprämie in Höhe eines Monatsgehalts seiner Mitarbeiter streichen (*seine Mitarbeit unbezahlte Überstunden machen lassen/einige seiner Mitarbeiter fristlos entlassen*).

Eine von dieser Maßnahme betroffene 30-jährige (*55-jährige*) Angestellte (*Angestellter*) mit einem monatlichen Nettoeinkommen von 1.500 (*5.000*) € arbeitet seit einem Jahr (*10 Jahren*) in diesem Betrieb und hat keine (*zwei*) Kinder.

Sie reagiert hierauf mit einer der folgenden Handlungen:

- Verringerung der Arbeitsleistung
- Zurückhalten von Informationen, die für den Vorgesetzten wichtig sind
- Löschen von Informationen, die für den Vorgesetzten wichtig sind
- „Mitgehen lassen“ von Unternehmenseigentum im Wert von 50 Euro
- „Mitgehen lassen“ von Unternehmenseigentum im Wert von 1.000 Euro

Antwortskala für jede der vier Reaktionen:

Überhaupt nicht akzeptabel											Vollkommen akzeptabel
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andererseits dürfen Arbeitnehmer, die ihrem Arbeitgeber durch aktives Handeln schaden, auf wenig Verständnis in der Öffentlichkeit hoffen. Dies gilt selbst dann, wenn sie sich Unternehmenseigentum von relativ geringem Wert aneignen. Die Befragten zeigten lediglich ein gewisses Verständnis, wenn Arbeitnehmer ihre Arbeitsleistung verringerten, um auf Ungerechtigkeiten zu reagieren. Wünschenswertes zu unterlassen, wird offenbar eher akzeptiert, als aktiv zum Nachteil des Arbeitgebers zu handeln.

### Daten und Methoden

In den letzten Jahren setzt die empirische Sozialforschung zur Messung von Werten, Einstellungen und Normen vermehrt sogenannte faktorielle Surveys ein. Bei dieser quasi-experimentellen Methode werden den Befragten hypothetische Situationsbeschreibungen, die auch als Vignetten bezeichnet werden, zur Beurteilung vorgelegt. Die Vignetten setzen sich aus zufällig ausgewählten Kombinationen von Textbausteinen zusammen. Damit lässt sich exakt identifizieren, welche Merkmalsausprägung welchen Effekt auf die Bewertung hat.

An der aktuellen IAB-Studie nahmen im November 2013 gut 700 Personen teil. Jeder Befragte beurteilte fünf Vignetten mit vier möglichen Arbeitgeberreaktionen und drei Vignetten mit fünf möglichen Arbeitnehmerreaktionen (vgl. Übersicht 1 auf Seite 105 und 2 auf Seite 106). Die Befragten waren im Schnitt etwa 45 Jahre alt, zur Hälfte männlich oder weiblich und zu 80 Prozent aus Westdeutschland. Etwa ein Viertel der Befragten hatte einen Hochschulabschluss. Details finden sich in einem IAB-Discussion Paper von Gesine Stephan und Sven Uthmann aus dem Jahr 2014.

Die Befragung erfolgte online über das WisoPanel der Universität Freiburg ([www.wisopanel.net](http://www.wisopanel.net)). Die Nutzung solcher Online-Panels in der psychologischen Forschung diskutiert Anja Göritz in einem Beitrag aus dem Jahr 2007.

### Literatur

Charness, Gary; Levine, David I. (2010): When Is Employee Retaliation Acceptable at Work? Evidence from Quasi-Experiments. In: *Industrial Relations*, 49, S. 499–523.

Göritz, Anja (2007): Using online panels in psychological research. In: A.N. Joinson, K.Y. A. McKenna T. Postmes und U.-D. Reips (Hg.), *The Oxford Handbook of Internet Psychology*, S. 473-485, Oxford, UK: Oxford University Press.

Stephan, Gesine; Uthmann, Sven (2014): Akzeptanz von Vergeltungsmaßnahmen am Arbeitsplatz – Befunde aus einer quasi-experimentellen Untersuchung, IAB-Discussion Paper Nr. 27.

### Die Autoren



#### Prof. Dr. Gesine Stephan

ist Leiterin des Forschungsbereiches „Arbeitsförderung und Erwerbstätigkeit“ am IAB und Professorin für Empirische Mikroökonomie an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg.

[gesine.stephan@iab.de](mailto:gesine.stephan@iab.de)



#### Sven Uthmann

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Geschäftsbereich „IT- und Informationsmanagement“ am IAB.

[sven.uthmann3@iab.de](mailto:sven.uthmann3@iab.de)