

Ausgabe Nr. 1 / 30.1.2006

## In aller Kürze

- Entlassungen und Lohnkürzungen gehören in Deutschland schon zum beruflichen Alltag. Eine neue Studie zeigt: Mehr als ein Drittel der Befragten hat im beruflichen Umfeld während der letzten fünf Jahre betriebsbedingte Entlassungen miterlebt; ein gutes Viertel berichtet von Lohnkürzungen.
- Die Mehrzahl der Befragten – in West- wie in Ostdeutschland – beurteilt Entlassungen und Lohnkürzungen als ungerecht. Dies zeigt sich sowohl bei der Bewertung eigener Erfahrungen als auch bei der von hypothetischen Szenarien.
- Allerdings hat die Ausgestaltung von Entlassungen und Lohnkürzungen einen starken Einfluss auf das Gerechtigkeitsurteil. Die Akzeptanz von Entlassungen und Lohnkürzungen ist z.B. deutlich höher, wenn sich das Unternehmen im Vorfeld um die Vermeidung von Härten bemüht hat.
- Infolge von Entlassungen und Lohnkürzungen sinkt das Engagement für die Firma. Die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen leidet und die Bereitschaft zur Kündigung steigt.
- Dies gilt bei Entlassungen nur dann, wenn sie als ungerecht empfunden werden. Lohnkürzungen hingegen haben auch dann negative Verhaltenskonsequenzen, wenn sie als gerecht eingeschätzt werden.

Autor/in

Gesine Stephan

## Fair geht vor

# Was die Leute von Entlassungen und Lohnkürzungen halten

*Einschneidende betriebliche Maßnahmen werden meist als ungerecht empfunden – Sie werden aber eher akzeptiert, wenn sich Unternehmen zuvor bemüht haben, unnötige Härten zu vermeiden*

**Ist das Ideal eines festen Arbeitsplatzes und eines sicheren Einkommens noch präsent? Oder ist Deutschland längst beim „flexiblen Menschen“ angekommen? In dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Arbeit und Fairness“ wurde untersucht, inwieweit Entlassungen und Lohnkürzungen in Deutschland als gerecht empfunden werden und welche Konsequenzen sie für die Situation im Betrieb haben.**

Teilnehmer einer im Jahr 2004 in Deutschland durchgeführten Untersuchung (vgl. **Kasten** „Das Projekt“, Seite 2) sollten sagen, ob es innerhalb der letzten fünf Jahre in ihrem Arbeitsumfeld betriebsbedingte Entlassungen oder Einkommenskürzungen – durch direkte Lohnsenkungen oder unbezahlte Mehrarbeit – gegeben hat. Meldungen dieser Art sind täglich in der Presse zu finden. Nur ein prominentes Beispiel: Die Deutsche Bank kündigte zu

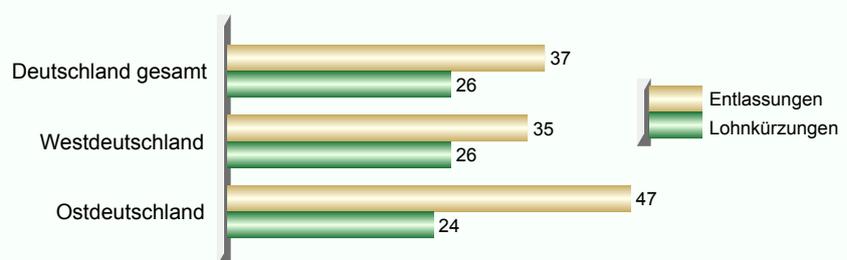
Beginn des Jahres 2005 an, trotz hoher Gewinne 6.400 Stellen zu streichen.

Tatsächlich bestätigt mehr als ein Drittel derjenigen Teilnehmer, die innerhalb der letzten 5 Jahre zumindest zeitweise erwerbstätig waren, innerhalb ihres Arbeitsumfeldes betriebsbedingte Entlassungen miterlebt zu haben (**Abbildung 1**, vgl. auch **Kasten** „Die Methodik“, Seite 2). In Ostdeutschland hat sogar fast die

Abbildung 1

### Betriebsbedingte Entlassungen und Lohnkürzungen

Anteil der Befragten mit Erfahrungen im Arbeitsumfeld während der letzten 5 Jahre, in %



Beobachtungen: 2.839 bzw. 2.840, repräsentativ nach Alter, Geschlecht, Ortsgrößenklasse und Region (Ost/West) gewichtet.  
Die Befragten waren nicht notwendig selbst von den Maßnahmen betroffen.  
Quelle: Eigene Berechnungen, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung.

© IAB

Hälfte der Bevölkerung diese Erfahrung gemacht. Von Lohnkürzungen im Arbeitsumfeld berichtet immerhin mehr als ein Viertel der Befragten. Damit gehören Entlassungen und Lohnkürzungen zum üblichen Erfahrungshorizont.

### Implizite Verträge

Solche Erfahrungen tangieren das Grundverständnis von Arbeitsverträgen jenseits ihrer expliziten, schriftlichen Form. Implizite oder psychologische Verträge zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (z.B. Sadowski 2002, 72ff.) ergänzen schriftliche Verträge – letztere werden aufgrund der Komplexität der Realität immer unvollständig sein.

In den USA wird bereits seit Mitte der 80er Jahre diskutiert, ob es bei diesen impliziten Verträgen einen Wandel gegeben hat: Hin vom „alten“ Arbeitsvertrag, der Beschäftigungssicherheit und stabile Löhne garantierte, zu einem „neuen“ Arbeitsvertrag, der durch flexiblere und unsichere Beschäftigungsverhältnisse gekennzeichnet ist (Charness/Levine 2000, 2002). In Deutschland entspricht dem die Debatte um die Erosion des „Normalarbeitsverhältnisses“.

Für Unternehmen kann es kostspielig sein, implizite Verträge zu verletzen: Arbeitnehmer reagieren auf faires Verhalten des Managements positiv mit einer hohen Arbeitsleistung (z.B. Fehr et al. 1998). Im Umkehrschluss kann ein als ungerecht empfundenenes Verhalten der Unternehmensleitung auch als Bruch eines impliziten Vertrags interpretiert werden. Er führt zu Motivations- und Leistungsverlusten in der Belegschaft und kostet darüber hinaus gesellschaftliche Reputation.

Das Projekt „Arbeit und Fairness“ untersucht, inwieweit Entlassungen und Lohnsenkungen von der deutschen Bevölkerung a) als gerecht wahrgenommen werden und b) Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern haben. Da in der Regel kein signifikanter Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland festzustellen ist, werden im Folgenden ausschließlich Ergebnisse für Gesamtdeutschland referiert.

### Das Projekt

*Kernstück des Projekts „Arbeit und Fairness“ ist eine im Sommer 2004 durchgeführte telefonische Befragung von 3.039 Personen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren (jeweils etwa zur Hälfte aus West- und Ostdeutschland), die durch die Markt- und Sozialforschungsagentur „aproxima“ (Weimar) durchgeführt wurde.*

*Das einjährige Projekt begann im Frühjahr 2004 und wurde von Prof. Dr. Christoph Köhler und PD Dr. Olaf Struck (Friedrich-Schiller-Universität Jena) sowie PD Dr. Gesine Stephan (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg) geleitet. Als wissenschaftliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen waren Christian Pfeifer und Tatjana Sohr (Universität*

*Hannover) sowie Alexandra Krause (Humboldt-Universität Berlin) beteiligt. Prof. Dr. Knut Gerlach (Universität Hannover) stand dem Projekt mit Rat und Tat zur Seite.*

*Die Hans-Böckler-Stiftung förderte das Vorhaben finanziell; die Betreuung erfolgte durch Dr. Gudrun Linne. Eine ausführliche Darstellung der Projektergebnisse – in der auch der Frage nachgegangen wird, inwieweit soziodemografische Merkmale die Gerechtigkeitsurteile und Verhaltenskonsequenzen beeinflussen – wird im Sommer 2006 in Buchform erscheinen. Einen Vergleich mit Ergebnissen für Nordamerika präsentiert das IAB auf seiner Internetseite als IAB-DiscussionPaper Nr. 1/2006.*

### Die Methodik

*In die Auswertungen wurden nur gültige Antworten einbezogen. Die Fragen zu erlebten betrieblichen Anpassungen im Arbeitsumfeld haben nur diejenigen Personen beantwortet, die innerhalb der letzten 5 Jahre (nicht notwendigerweise durchgehend) beschäftigt waren.*

*Die Anteile der Befragten, die innerhalb der letzten 5 Jahre betriebliche Anpassungen erlebt haben, sind in Abbildung 1 repräsentativ nach Alter, Geschlecht, Ortsgrößenklasse und Region (Ost/West) gewichtet ausgewiesen. Alle weiteren Auswertungen beziehen sich auf Teilstichproben und sind ungewichtet. Abbildung 2 – zum Zusammenhang zwischen den Ausgestaltungsmerkmalen dieser Anpassungen und Gerechtigkeitsurteilen – liegen multivariate Schätzungen zugrunde, da in mehrfacher Hinsicht Abweichungen vom Referenzszenario auftreten konnten.*

*Für die in Abbildung 3 präsentierte Szenarienanalyse wurde ein „Between-Subjects“-Ansatz gewählt. Bei diesem Befragungsansatz wird jedem Befragten nur eine Teilmenge der Szenarien präsentiert (in der vorliegenden Untersuchung sind dies*

*drei). Hierdurch wird vermieden, dass Verzerrungen im Antwortverhalten auftreten, weil Befragte – in Reaktion auf offensichtliche Modifikationen der Szenarien – ihre Antworten an vermeintliche Erwartungen des Interviewers anpassen.*

*Der Szenarienauswertung zu Entlassungen in Abbildung 3 liegen 15 Szenarien zugrunde, zum Teil mit mehrfachen Veränderungen des Referenzszenarios. Zur Verdichtung der Information wurden auch hier die Effekte einzelner Modifikationen auf die Bewertung mit Hilfe multivariater Verfahren geschätzt.*

*Die Kategorisierung „gerecht“ in den Abbildungen 2, 3, 4, 6 und 7 fasst die Antwortkategorien „sehr gerecht“ und „mehr oder weniger gerecht“ zusammen; entsprechend werden unter „ungerecht“ die Antwortkategorien „sehr ungerecht“ und „mehr oder weniger ungerecht“ erfasst. Die Nettowirkung in den Abbildungen 5, 6 und 7 berechnet sich aus dem Antwortanteil mit „eher verbessert/gestiegen“ sowie „deutlich verbessert/gestiegen“ abzüglich des Antwortanteils mit „eher verschlechtert/gesunken“ bzw. „deutlich verschlechtert/gesunken“.*

### Gerechtigkeitsurteile über eigene Erfahrungen

Wie werden zunächst eigene Erfahrungen mit betrieblichen Entlassungen und Lohnkürzungen beurteilt? Die Ergebnisse sind für beide betrieblichen Maßnahmen sehr ähnlich (vgl. **Abbildung 2 und Kasten** „Die Methodik“): Weniger als ein Fünftel der direkt Betroffenen bewertet Entlassungen und Lohnkürzungen als gerecht, wenn sich der Arbeitgeber im Vorfeld nicht um die Vermeidung von Härten bemüht hat und die Mitarbeiter dabei nicht eingebunden waren. Gehörten die Befragten nicht selbst zu den Betroffenen, so verändert dies ihre Einschätzung nur in geringem Ausmaß. Extrem wichtig ist, ob der Arbeitgeber Aktivitäten zur Vermeidung gezeigt hat. Wenn ja, so schätzen um die 40 Prozent die Maßnahmen als gerecht ein. Einen schwächeren Einfluss, der aber in dieselbe Richtung geht, hat eine Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse.

Abbildung 3

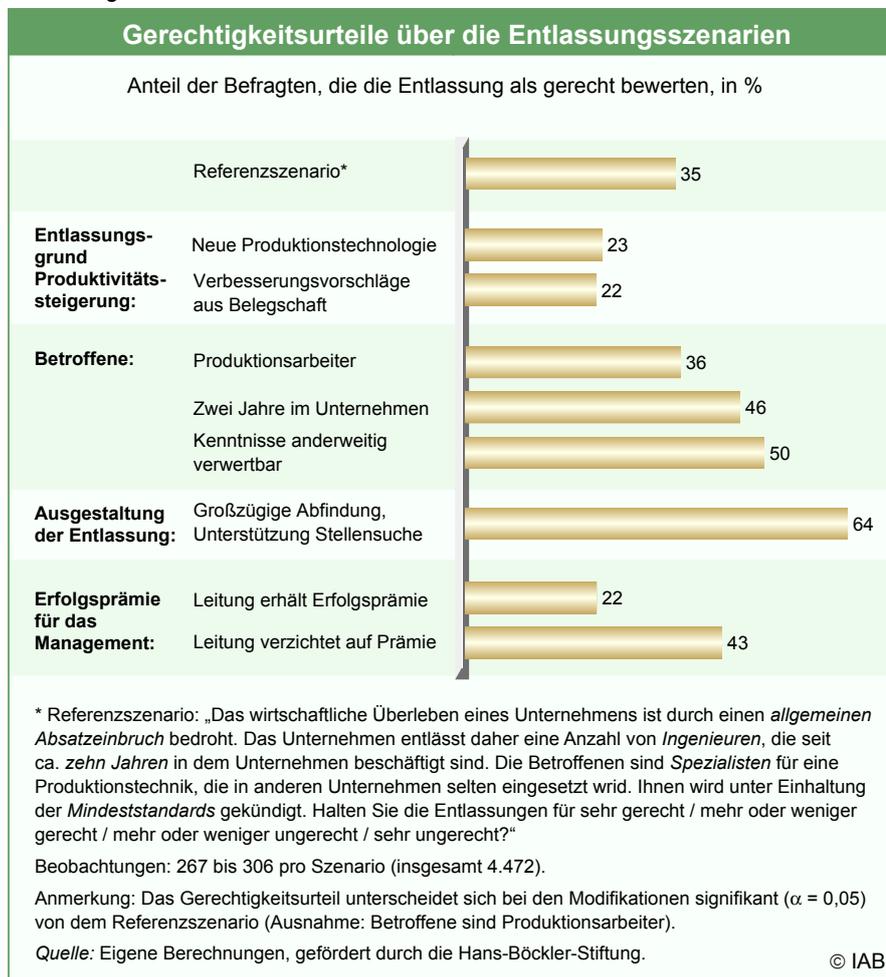
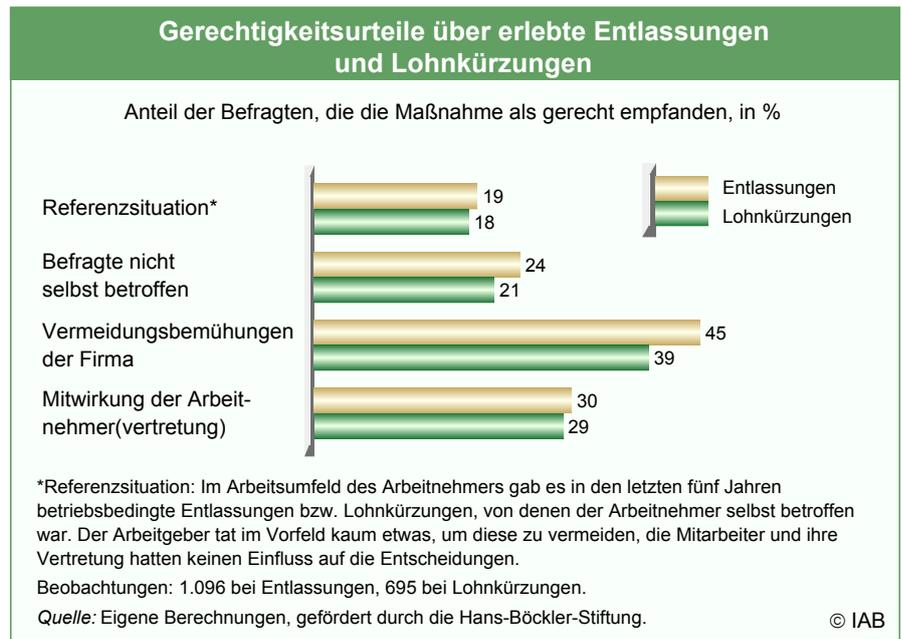


Abbildung 2



Bei der Bewertung eigener Erfahrungen variieren die äußeren Umstände der Maßnahmen jedoch in vielerlei Hinsicht. Zum Beispiel wird nicht danach differenziert, weshalb eigentlich Entlassungen

oder Lohnkürzungen durchgeführt wurden, und welche Personengruppen davon betroffen waren. Dies Problem lässt sich mit der Szenarientechnik umgehen, einer erprobten Methode zur Untersuchung von Gerechtigkeits Einstellungen (vgl. *Methodenkasten*). Da jeweils nur wenige Merkmale eines Referenzszenarios modifiziert werden, lässt sich ermitteln, worauf Veränderungen bei Gerechtigkeitsurteilen zurückzuführen sind. Ein weiterer Vorteil ist, dass Szenarien „unbeteiligten Dritten“ vorgetragen werden, wodurch auch Antworten von Personen berücksichtigt werden können, die im eigenen betrieblichen Umfeld keine Entlassungen oder Lohnkürzungen miterlebt haben. Die im Folgenden präsentierten Szenarien greifen Formulierungen von Charness/Levine (2000, 2002) sowie von Kahneman et al. (1986) aus Untersuchungen für Nordamerika auf.

### Gerechtigkeitsurteile über hypothetische Szenarien

#### Entlassungsszenarien

Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse der Entlassungsszenarien und beschreibt das Referenzszenario. Differenziert wird nach Entlassungsursache, nach den Gruppen von Betroffenen und der Prozessgestaltung.

Der Vergleich unterschiedlicher Entlassungsursachen zeigt: Szenarien werden

als deutlich gerechter beurteilt, wenn die Entlassungen (wie im Referenzszenario) Folge eines Absatzeinbruchs sind. Wenn der Entlassungsgrund hingegen eine Produktivitätssteigerung ist – verursacht durch die Einführung einer neuen Produktionstechnologie oder aufgrund von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft – ist die Akzeptanz erheblich geringer. Damit unterscheiden die Befragten zwischen unternehmensexternen und internen Ursachen und berücksichtigen die Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung.

Beeinflusst es das Gerechtigkeitsurteil, welche Gruppe von Beschäftigten die Maßnahme trifft? Es macht keinen signifikanten Unterschied, ob Ingenieure oder Produktionsarbeiter von der Entlassung betroffen sind. Jedoch werden die Entlassungen als gerechter wahrgenommen, wenn die Betroffenen erst vergleichsweise kurz im Unternehmen waren und ihre am Arbeitsplatz erworbenen Kenntnisse auch in anderen Unternehmen verwerten können.

Auch die Prozessgestaltung erweist sich als wichtiger Faktor. Unternehmen haben hier durchaus die Möglichkeit, die Wahrnehmung notwendiger Entlassungen positiv zu beeinflussen. Fast zwei Drittel der Befragten halten Entlassungen für gerecht, wenn die Entlassenen eine großzügige Abfindung bekommen und Unterstützung bei der Stellensuche angeboten wird. Zudem lässt sich die Akzeptanz steigern, wenn die Unternehmensleitung aufgrund der Entlassungen auf ihre jährliche Erfolgsprämie verzichtet. Ausgesprochen negativ hingegen wirkt, wenn das Management eine Erfolgsprämie für die erfolgreiche Kostensenkung erhält.

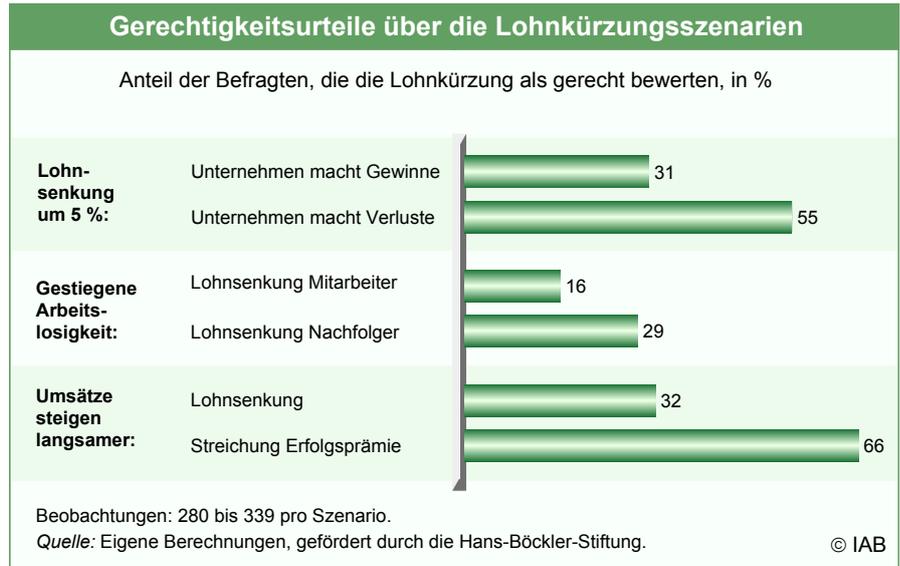
### Szenarien zu Lohnkürzungen

Die Ergebnisse der Szenarien zu Lohnkürzungen sind in **Abbildung 4** dargestellt. Im Unterschied zu den Entlassungsszenarien, bei denen lediglich ein Referenzszenario variiert, werden hier drei grundlegend verschiedene Situationen betrachtet, bei denen jeweils ein einziges Merkmal (A bzw. B) variiert.

Dies sind die Szenarien und ihre zentralen Ergebnisse:

1. „Ein kleines Unternehmen zahlt seinen Arbeitern bisher durchschnittliche

Abbildung 4



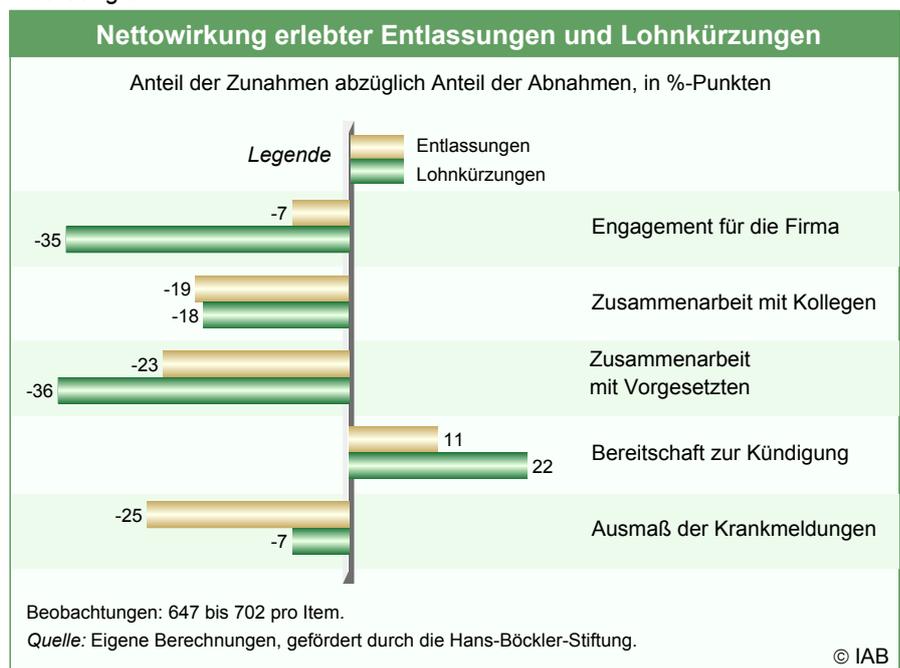
Löhne. Die Arbeitslosigkeit in der Region ist hoch. Das Unternehmen könnte die derzeitigen Mitarbeiter durch gute Mitarbeiter zu einem geringeren Lohn ersetzen. (A) Das Unternehmen macht Gewinne. (B) Das Unternehmen macht Verluste. Die Eigentümer senken die Löhne der Beschäftigten um 5%. Halten Sie die Lohnsenkung für sehr gerecht / mehr oder weniger gerecht / mehr oder weniger ungerecht / sehr ungerecht?“

Von der Mehrzahl der Befragten wird es als gerecht empfunden, wenn sich Firmen – auch auf Kosten der Arbeitnehmer – vor Verlusten schützen. Dasselbe

Verhalten wird bei Gewinnen hingegen nicht akzeptiert.

2. „Ein kleiner Copy-Shop hat seit einem halben Jahr einen Mitarbeiter, der einen Stundenlohn von 7 € erhält. Das Geschäft läuft zufriedenstellend, aber die Arbeitslosigkeit in der Region ist gestiegen. Andere kleine Geschäfte stellen inzwischen Mitarbeiter für 5,50 € die Stunde ein. (A) Der Eigentümer des Copy-Shops senkt den Stundenlohn seines Mitarbeiters auf 5,50 €. (B) Der bisherige Mitarbeiter hört auf. Sein Nachfolger wird für einen Stundenlohn von 5,50 € eingestellt. Halten Sie die Lohnsenkung für sehr gerecht

Abbildung 5



/ mehr oder weniger gerecht / mehr oder weniger ungerecht / sehr ungerecht?“

Die Einstellung eines Nachfolgers zu einem gekürzten Lohn wird als deutlich gerechter wahrgenommen als eine Lohnsenkung bei Mitarbeitern mit Seniorität. Ansprüche, die im Laufe einer Beschäftigung implizit erworben wurden, werden offenbar nicht automatisch auf Arbeitsverhältnisse neuer Beschäftigter übertragen.

3. „Die Einkommen der Arbeiter in einem kleinen Unternehmen entsprechen bisher dem Branchendurchschnitt. In den letzten Monaten sind die Umsätze des Unternehmens deutlich langsamer gestiegen als zuvor. (A) Das Unternehmen senkt die Löhne um 10 %. (B) Das Unternehmen streicht eine bisher jedes Jahr gezahlte 10%ige Erfolgsprämie. Halten Sie die (A) Lohnsenkung (B) Streichung der Erfolgsprämie für sehr gerecht / mehr oder weniger gerecht / mehr oder weniger ungerecht / sehr ungerecht?“

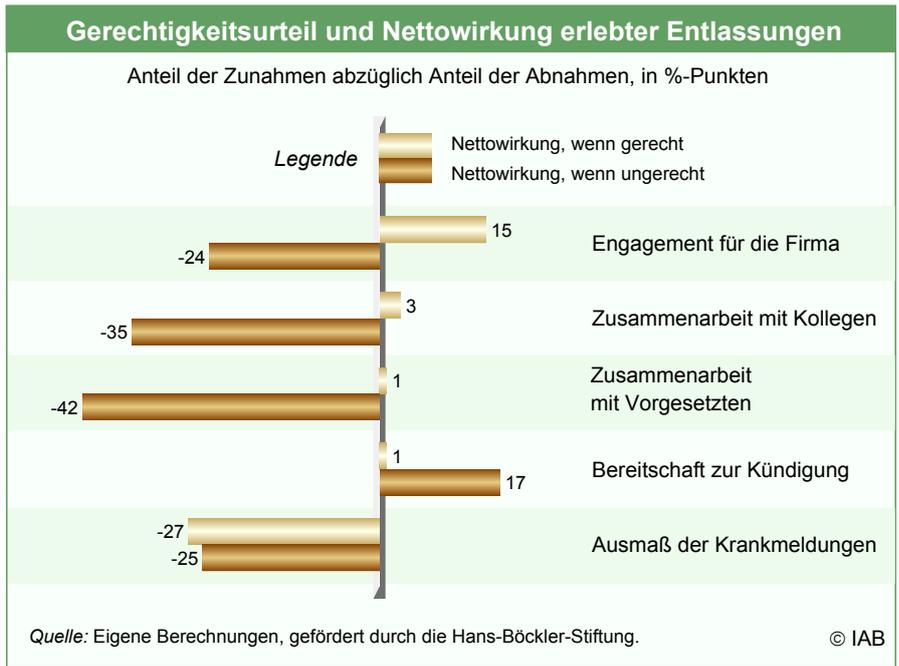
Die Präsentationsweise eines im Endeffekt gleichen Ergebnisses spielt offensichtlich eine wichtige Rolle – die Streichung einer Erfolgsprämie wird als deutlich fairer eingeschätzt als eine Lohnkürzung in derselben Höhe.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse: Gerechtigkeitsurteile über Entlassungen und Lohnkürzungen werden geprägt von den Ursachen, der Betroffenheit und dem Verfahren. Entlassungen und Lohnkürzungen sind „legitim“, wenn sie wirtschaftlich unvermeidbar sind, sozial abgefedert werden und im Laufe des Arbeitsverhältnisses implizit erworbene Ansprüche berücksichtigen. Dies korrespondiert mit den Ergebnissen von Kahneman et al. (1986) sowie Charness/Levine (2000, 2002) für Nordamerika.

**Verhaltenskonsequenzen**

Welche Konsequenzen haben Entlassungen und Lohnkürzungen für den Betrieb? **Abbildung 5** zeigt die *Nettowirkung* erlebter Entlassungen und Lohnkürzungen auf die Situation im Betrieb, und dabei insbesondere auf folgende Einstellungen und Verhaltensweisen: Das Engagement der Mitarbeiter, die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen sowie das Ausmaß der Kündi-

Abbildung 6



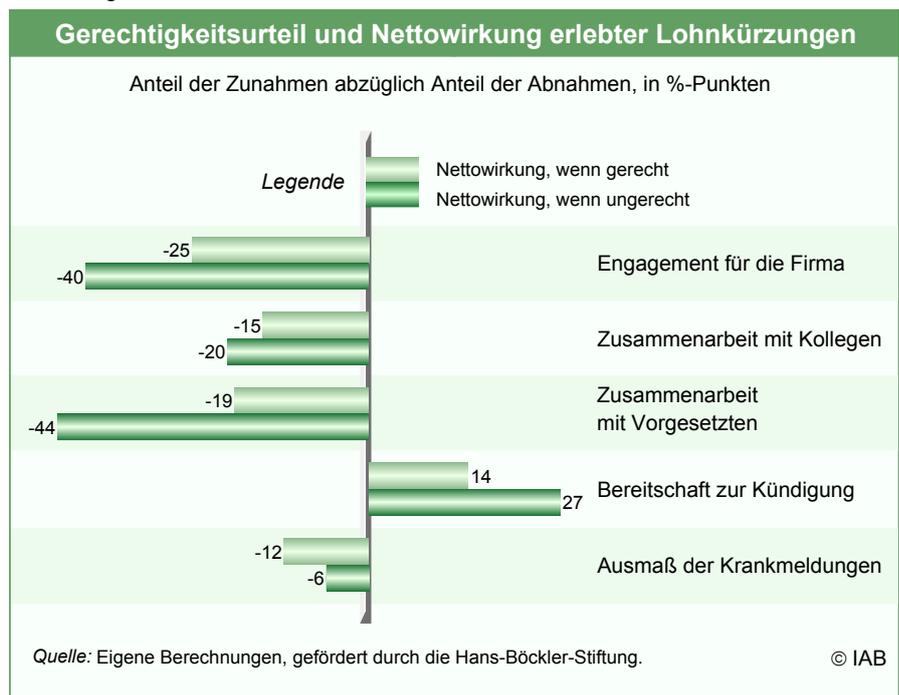
gungen und Krankmeldungen. Sie ergibt sich aus der Differenz von Zunahmen und Abnahmen. So besagt die Nettowirkung einer Einkommenskürzung auf das Engagement in Höhe von -35, dass das Engagement bei mehr Personen ab als zunahm; der Unterschied beträgt 35 Prozentpunkte.

Entlassungen und Lohnkürzungen haben demnach überwiegend unerwünschte Effekte. Engagement und Zusammenarbeit sinken und die Bereitschaft zur

Kündigung steigt. Als erwünscht ließe sich lediglich interpretieren, dass – insbesondere nach Entlassungen – Krankmeldungen zurückgehen. Auch dies kann sich langfristig für das Unternehmen negativ auswirken, wenn aus Angst vor einem Arbeitsplatzverlust Krankheiten entstehen oder verschleppt werden (s. auch Badura et al. 2005).

Besonders problematisch erscheint, dass infolge von Lohnkürzungen bei mehr als einem Drittel der Befragten

Abbildung 7



ein vermindertes Engagement und eine Verschlechterung der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten zu beobachten ist. Arbeitnehmer betrachten gewachsene Lohnstrukturen als Teil eines impliziten Vertrags mit dem Unternehmen und reagieren entsprechend negativ auf einen Bruch dieser Vereinbarung.

Die **Abbildungen 6 und 7** zeigen einen auffälligen Unterschied zwischen der Wirkung von Entlassungen und der von Lohnkürzungen: Zwar sind bei „ungerechten“ Entlassungen beträchtliche Verschlechterungen zu beobachten. Bei „gerechten“ Entlassungen lassen sich jedoch insgesamt eher positive Verhaltenskonsequenzen ausmachen. Beim Einkommen lösen auch als gerecht beurteilte Kürzungen negative Reaktionen aus – wenn auch in abgeschwächter Form. Dies hängt sicherlich damit zusammen, dass die „Leidtragenden“ bei Lohnkürzungen im Unternehmen bleiben, bei Entlassungen hingegen nicht.

### Fazit

Entlassungen und Lohnkürzungen werden in Deutschland auch bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit oft als ungerecht empfunden. Der feste Arbeitsplatz und ein sicheres Einkommen, die Einhaltung des impliziten Vertrages – kurz, das „Normalarbeitsverhältnis“ – sind für die Mehrheit der deutschen Bevölkerung immer noch das Ideal. Jedoch hängen die Gerechtigkeitsurteile über betriebliche Anpassungsmaßnahmen nicht unbedeutend von der konkreten Ausgestaltung ab. Sie fallen z.B. besser aus, wenn ernsthafte Bemühungen zur Vermeidung von Härten erkennbar waren.

Die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen gilt vielfach als notwendige Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen im Wettbewerb auf zunehmend globalen Märkten. Bei ihren Anpassungsmaßnahmen sollten Betriebe aber bedenken: Wenn Entlassungen und Lohnkürzungen als Bruch des impliziten Vertrages empfunden werden, muss mit negativen Auswirkungen auf das Verhalten der Weiterbeschäftigten gerechnet werden.

### Literatur

Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, C. (2005, Hrsg.): Fehlzeitenreport 2005. Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheit. Berlin.

Charness, G., Levine, D. I. (2002): Changes in the Employment Contract? Evidence from a Quasi-Experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization* 47, 391-405.

Charness, G., Levine, D. I. (2000): When are Layoffs Acceptable? Evidence from a Quasi-Experiment. *Industrial and Labor Relations Review* 53, 381-400.

Fehr, E., Kirchler, E., Weichbold, A., Gächter, S. (1998): When Social Norms Overpower Competition: Gift-Exchange in Experimental Labor Markets. *Journal of Labor Economics* 16, 437-459.

Gerlach, K., Levine, D., Stephan, G., Struck, O. (2006): The Acceptability of Layoffs and Pay Cuts: Comparing North America with Germany. IAB-DiscussionPaper 1, 32 S.

Kahneman, D., Knetsch, J., Thaler, R. (1986): Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *American Economic Review* 76, 728-741.

Sadowski, D. (2002): Personalökonomie und Arbeitspolitik. Stuttgart.

### Impressum

**IAB Kurzbericht**  
Nr. 1 / 30.1.2006

**Redaktion**  
Ulrich Möller, Elfriede Sonntag

**Graphik & Gestaltung**  
Monika Pickel, Elisabeth Strauß

**Technische Herstellung**  
PMS Offsetdruck GmbH

**Rechte**  
Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des IAB gestattet

**ISSN** 0942-167X

#### Bezugsmöglichkeit

IAB Bestellservice  
c/o IBRo Funk und Marketing GmbH  
Kastanienweg 1  
18184 Roggentin  
Fax: 01804 00 38 66  
E-Mail: [arbeitsagentur@ibro.de](mailto:arbeitsagentur@ibro.de)

**IAB im Internet:** <http://www.iab.de>  
Dort finden Sie unter anderem auch diesen Kurzbericht im Volltext zum Download

#### Rückfragen zum Inhalt an

PD Dr. Gesine Stephan,  
Tel. 0911/179-5850,  
oder e-Mail: [gesine.stephan@iab.de](mailto:gesine.stephan@iab.de)