

# Fairness und Kündigungen

## Eine theoretische und empirische Analyse

*Christian Pfeifer\**

Betriebsbedingte Kündigungen sind in den letzten Jahren immer stärker ins öffentliche Blickfeld geraten. Bisher wurde für Deutschland jedoch noch nicht untersucht, inwieweit und unter welchen Bedingungen betriebsbedingte Kündigungen von der Bevölkerung – also von nicht direkt betroffenen Personen – akzeptiert werden. Den Analyserahmen bilden die Prinzipien der distributiven Gerechtigkeit (Verteilungsgerechtigkeit), die Regeln der prozeduralen Gerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit), die Attributionstheorie und die Theorie der psychologischen Verträge. Auf dieser Grundlage werden Hypothesen generiert, die in einer schriftlichen Studentenforschung empirisch getestet werden. Die Ergebnisse der Untersuchung werden mit den Befunden von Charness und Levine (2000) verglichen, die die Akzeptanz von Kündigungen in den USA untersuchen. Wichtige Ergebnisse sind:

- Großzügige Kompensationen der Entlassenen werden fairer empfunden als Versetzung oder Lohnkürzungen zur Vermeidung der Kündigungen, die wiederum Kündigungen ohne abmildernde Maßnahmen vorgezogen werden.
- Durch aktive Beteiligung des Betriebsrates oder Verzicht auf ihre Bonuszahlung kann die Unternehmensleitung die Akzeptanz der Kündigungen erhöhen.
- Kündigungen von Arbeitern werden fairer empfunden als Kündigungen von Akademikern; Kündigungen von Arbeitnehmern mit allgemeinem Humankapital werden fairer beurteilt als Kündigungen von Arbeitnehmern mit betriebsspezifischem Humankapital.
- Die Akzeptanz von Kündigungen ist in Deutschland nicht grundsätzlich geringer als in den USA.

### Gliederung

- 1 Einleitung
- 2 Theoretische Überlegungen
- 3 Methode und Datenbasis
- 4 Forschungsleitende Hypothesen und Ergebnisse der empirischen Analyse
  - 4.1 Ursachen der Kündigungen
  - 4.2 Härte der Kündigungen und Vermeidungsstrategien
  - 4.3 Beteiligung des Betriebsrates
  - 4.4 Bonus für das Topmanagement
  - 4.5 Betroffene Berufsgruppe
  - 4.6 Humankapital der Betroffenen
  - 4.7 Reaktion der Weiterbeschäftigten
  - 4.8 Zusammenfassung der Ergebnisse
  - 4.9 Vergleich der Ergebnisse mit Charness und Levine (2000)
- 5 Fazit und Ausblick

### Literaturverzeichnis

---

\* Christian Pfeifer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Instituten für Volkswirtschaftslehre und quantitative Wirtschaftsforschung der Universität Hannover (pfeifer@mbx.vwl.uni-hannover.de). Der Beitrag wurde im Juni 2004 eingereicht und nach der Begutachtung und einer Revision im August 2004 zur Veröffentlichung angenommen. Er liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

Der Autor dankt Knut Gerlach, Wolfgang Meyer, Tatjana Sohr, Gesine Stephan, Georgi Tsertsvadze sowie den zwei anonymen Gutachtern.

## 1 Einleitung

Bisher vorliegende Studien zur Akzeptanz von Kündigungen, die überwiegend aus dem nordamerikanischen Raum stammen, beziehen sich häufig auf das Empfinden durch die Betroffenen selbst (z.B. Bewältigungsstrategien) oder auf die Wahrnehmung durch die weiterbeschäftigten Kollegen (z.B. Angst um den eigenen Arbeitsplatz) und deren Reaktionen (z.B. Verringerung der Arbeitsleistung). Diese Personengruppen sind persönlich betroffen und somit emotional involviert. Das Ziel des vorliegenden Beitrages ist hingegen die Untersuchung der Akzeptanz von Kündigungen in Deutschland bei außenstehenden Dritten. Er gibt daher Aufschluss über gesellschaftliche Gerechtigkeits- bzw. Fairnessvorstellungen hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen und Kündigungspraktiken (vgl. Rousseau/Anton 1988: 274). Die Ergebnisse geben somit Anregungen für eine „sozialverträgliche“ Durchführung von Kündigungen, die im Sinne der meisten Stakeholder einer Organisation ist (z.B. Gekündigte, Weiterbeschäftigte, Kunden, Gewerkschaften, Politiker). Außerdem können die Ergebnisse einen Beitrag zur Diskussion über die Reform des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG) leisten.

Das Statistische Bundesamt (2003) berichtete, dass im Jahr 2003 der höchste Beschäftigungsabbau in einem zweiten Quartal seit der Wiedervereinigung 1990 erfolgte. Ein Großteil des Beschäftigungsabbaus wurde über betriebsbedingte Kündigungen in Form von Massenentlassungen erreicht. Diese unterliegen in Deutschland starken rechtlichen Restriktionen durch das KSchG, denen beschäftigungshemmende Wirkung zugeschrieben wird (vgl. Franz/Rüthers 1999; Rüthers 2003); Arbeitnehmern kommt durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ein erhebliches Mitspracherecht zu. Die Härte der Kündigungen für die Betroffenen wird durch die sozialen Sicherungssysteme abgefedert. Neben den institutionellen Rahmenbedingungen und deren ökonomischen Auswirkungen (vgl. Jahn 2002) sollten auch Fairnessaspekte des Beschäftigungsabbaus berücksichtigt werden, die durch das ökonomische Verhaltensmodell nahezu vollständig ausgeblendet werden (vgl. Frey/Benz 2001; Rabin 1998: 2002).

Entscheidenden Anteil an der Berücksichtigung psychologischer Einflussfaktoren in der ökonomischen Theorie haben die Forschungen des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman und seiner Kollegen (vgl. Kahneman 2003). Kahneman, Knetsch und Thaler (1986a; 1986b) untersuchten die Fairnessvorstellungen von Befragten aus Telefoninterviews bezüglich des Preis- und Lohnsetzungsverhalten gewinnorientierter Firmen. Sie fanden heraus, dass die

empfundene Fairness einer Transaktion vor allem von der Ursache für das Handeln der Firma (z.B. exogener Schock), vom Ergebnis für die Beteiligten und von Referenzwerten (z.B. aktueller Lohn des Arbeitnehmers) abhängt. Als Reaktion auf unfaires Verhalten besteht die Möglichkeit für Konsumenten und Arbeitnehmer die Firma zu bestrafen (z.B. Wechsel zur Konkurrenz, geringere Kauf- bzw. Leistungsbereitschaft). Einige Marktanomalien lassen sich in Folge der Forschungsergebnisse von Kahneman, Knetsch und Thaler (1986a; 1986b) dadurch erklären, dass Fairness das Verhalten von Firmen beeinflusst.

Für die USA liegen bereits einige Ergebnisse zur Akzeptanz von Kündigungen vor. Charness und Levine (2000) befragten im Rahmen eines Quasi-Experiments 950 Arbeitnehmer in Kanada (Vancouver und Toronto) und 1059 Arbeitnehmer in den USA (Silicon Valley, Kalifornien). In Telefoninterviews wurden den Befragten, die durch eine Zufallsauswahl aus den Telefonbüchern bestimmt wurden, zwei oder drei Fragen zur Akzeptanz von Kündigungen gestellt. Die Fragen bzw. Szenarien setzten sich aus mehreren Teilszenarien zusammen und konnten mit vollkommen fair, akzeptabel, etwas unfair oder sehr unfair beantwortet werden. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage, inwieweit die Art des auslösenden Schocks, die Form der Kündigung, die betroffene Berufsgruppe, die Art des Humankapitals sowie der CEO-Bonus die Akzeptanz von Kündigungen beeinflussen. Neben diesen Faktoren werden in dem vorliegenden Beitrag einige zusätzliche Aspekte berücksichtigt (z.B. Betriebsrat, Entlassung von Führungskräften, Reaktion der Weiterbeschäftigten).

Der theoretische Analyserahmen des Beitrages wird in Abschnitt 2 dargestellt. Abschnitt 3 beinhaltet einige Anmerkungen zu der Methodik und den Daten. In Abschnitt 4 werden Hypothesen zur Akzeptanz von Kündigungen generiert und in einer schriftlichen Befragung von Studierenden der Wirtschaftswissenschaften getestet. Die Ergebnisse werden mit denen von Charness und Levine (2000) für die USA verglichen. Den Abschluss bilden Fazit und Ausblick.

## 2 Theoretische Überlegungen

Bei der Analyse von Kündigungen sind organisationale Gerechtigkeitsaspekte von Interesse (vgl. Greenberg 1995; Konow 2003). Dies sind zum einen die distributive Gerechtigkeit (Verteilungsgerechtigkeit) und zum anderen die prozedurale Gerechtigkeit (Verfahrensgerechtigkeit). Die empfundene Gerechtigkeit hängt auch von der Ursachenzuschreibung und deren Kontrollierbarkeit ab, mit denen sich die Attributionstheorie befasst. Außerdem erodiert durch Kündi-

gungen das Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, weshalb die Theorie der psychologischen Verträge einbezogen wird.

Distributive Gerechtigkeit bezieht sich darauf, inwieweit die Ergebnisse einer Entscheidung selbst, oder vielmehr deren Verteilung, als fair oder angemessen empfunden werden. Eine Abweichung von anerkannten Verteilungsprinzipien verletzt die Legitimationserwartungen der Stakeholder und wird somit als ungerecht empfunden (vgl. Leventhal 1980). Folgende Verteilungsprinzipien sind für die Analyse von Kündigungen relevant:

- Beitragsprinzip: Die Equity Theory von Adams (1965) stellt die gerechte Verteilung in den Vordergrund, die nicht nach ethischen und moralischen Gesichtspunkten beurteilt wird, sondern primär den Beiträgen der einzelnen Mitglieder einer Gruppe angemessen sein sollte (vgl. Young 1993).
- Gleichheitsprinzip: Die Equality Theory stellt die Chancengleichheit heraus (vgl. Gilliland 1993: 718). Sie folgt dem Prinzip der gleichen Verteilung, d.h. sie betont die Unabhängigkeit von individuellen Beiträgen.
- Verantwortlichkeitsprinzip (Accountability Prinzip): Nach Konow (1996: 13) ist es ein Prinzip „which, roughly speaking, requires that a person's fair allocation (e.g., of income) vary in proportion to the relevant variable which he can influence (e.g., work effort), but not according to those which he cannot reasonably influence (e.g., a physical handicap).“ Das Accountability Prinzip ist eng verbunden mit der Attributionstheorie, die sich „mit den Ursachen, mit denen der ‚Mann auf der Straße‘ Ereignisse, Handlungen und Handlungsergebnisse erklärt“ (Weiner 1994: 1), befasst. Die Ursachen können kontrollierbar oder unkontrollierbar sein. Kontrollierbare Ursachen werden willentlich herbeigeführt (Absicht) und liegen somit im persönlichen Verantwortlichkeitsbereich eines Handelnden. Unkontrollierbare Ursachen entbinden dagegen den Handelnden von der Verantwortung (vgl. Weiner 1994).
- Bedürfnisprinzip: Eine Allokation wird als gerecht empfunden, wenn sie die Bedürfnisse zum Leben befriedigt. Jedoch verliert diese Empfindung nach Erfüllung der Grundbedürfnisse stark an Bedeutung (vgl. Engelstad 1997; Konow 2001: 149 ff.).
- Effizienzprinzip: Dieses Prinzip stellt die Maximierung eines positiven Ergebnisses (z.B. Entgelt) bzw. die Minimierung eines negativen Ergebnisses (z.B. Kündigungen) in den Vordergrund. Es wird

durch die jeweiligen Präferenzen beeinflusst, d.h. ein Ergebnis sollte der Person zuteil werden, die den größten Nutzen bzw. die geringsten Kosten aus der Zuteilung hat (vgl. Elster 1991: 279 ff.; Konow 2001: 145 ff.).

Prozedurale Gerechtigkeit bezieht sich darauf, inwieweit ein Entscheidungsprozess als fair oder angemessen wahrgenommen wird. Besondere Bedeutung hat die prozedurale Gerechtigkeit bei negativen Ergebnissen (z.B. Kündigungen). So werden negative Ergebnisse eher akzeptiert, falls der Prozess, der dazu führt, als fair empfunden wird (vgl. Stock 2001: 52). Nach Leventhal (1980) sollten Entscheidungsprozesse sechs eher formalen (strukturellen) Regeln gerecht werden, um als fair zu gelten:

- Consistency Rule: Der Entscheidungsprozess sollte möglichst in gleicher Weise ablaufen und zumindest kurzfristig stabil sein.
- Bias-Suppression Rule: Eigeninteresse, Voreingenommenheit und die Vorfestlegung auf enge Konzepte durch die Entscheidungsträger sollten ausgeschaltet sein.
- Accuracy Rule: Dem Entscheidungsprozess sollten so viele gute Informationen und Meinungen zu Grunde liegen wie möglich.
- Correctability Rule: Der Entscheidungsprozess muss zu verschiedenen Zeitpunkten Korrekturmöglichkeiten vorsehen. Hierfür sind Einspruchsmöglichkeiten von Seiten der Betroffenen notwendig, die einfach zu nutzen sind und Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen bieten.
- Representativeness Rule: In allen Phasen des Entscheidungsprozesses sollten die grundlegenden Bedenken, Werte und Ansichten der Betroffenen berücksichtigt werden.
- Ethicality Rule: Der Entscheidungsprozess sollte mit fundamentalen moralischen und ethischen Werten vereinbar sein.

Um der sozialen Komponente von Gerechtigkeit noch stärker Rechnung zu tragen, wurde das Konzept der „interactional justice“ entwickelt, das sich aus der Interaktion des Verhaltens der Entscheidungsträger mit den Verteilungsprinzipien und Verfahrensregeln ergibt (vgl. Bies/Shapiro 1987). Greenberg (1990: 410 ff.; 1993: 80 ff.) unterscheidet in interpersonale und informatorische Gerechtigkeit, wobei erstere der distributiven Gerechtigkeit und letztere der prozeduralen Gerechtigkeit zugeordnet werden kann. Die interpersonale Gerechtigkeit drückt aus, dass die Ent-

scheidungssträger auch um das Ergebnis für die Betroffenen besorgt sind und diese angemessen behandeln (z.B. Respekt). Nach der informationistischen Gerechtigkeit sollte ein freier Informationsfluss bestehen, d.h. den Betroffenen sind die Gründe für Entscheidungen und die gewählten Prozeduren zu erklären.

Es ist anzumerken, dass prozedurale und distributive Gerechtigkeit meist interagieren (vgl. Brockner et al. 1994; Gilliland 1993: 721). So wird die Beziehung der prozeduralen Gerechtigkeit zur empfundenen Fairness durch die distributive Gerechtigkeit moderiert, deren Einfluss zunimmt, falls die empfundene prozedurale Gerechtigkeit gering ist. Dementsprechend wird auch die Beziehung der distributiven Gerechtigkeit zur empfundenen Fairness durch die prozedurale Gerechtigkeit moderiert, deren Einfluss stärker wird, falls die Verteilungsprinzipien verletzt werden. Des Weiteren können abhängig vom Kontext die einzelnen Prinzipien und Regeln übereinstimmen oder im Gegensatz zueinander stehen und unterschiedliches Gewicht haben (vgl. Elster 1995; Leventhal 1980). Ein Beispiel ist der in der Ökonomie häufig thematisierte Tradeoff zwischen „Equity“ und „Efficiency“ (vgl. Blank 2002).

Auf dem Arbeitsmarkt spielen Normen der Fairness und Reziprozität eine ganz besondere Rolle (vgl. Akerlof 1982; Fehr et al. 1998). Denn der Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit unterliegt neben rechtlichen Restriktionen auch der Bereitschaft zur Kooperation seitens der Arbeitnehmer. Aufgrund der an Grenzen stoßenden Kontrollmöglichkeiten, die es nicht ermöglichen jede Handlung zu belohnen oder zu bestrafen, werden meist implizite bzw. unvollständige Verträge geschlossen, die auch als psychologische Verträge interpretiert werden können (vgl. Sadowski 2002: 72 ff.). Psychologische Verträge (vgl. Rousseau 1995) beschreiben das Vertrauen auf ein Geflecht von gegenseitigen Verpflichtungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber, das auf Zusagen ab dem Tage der Einstellung und während der täglichen Zusammenarbeit baut. Die Interpretation dieser Zusagen wird stark durch persönliche Ansichten sowie die Gesellschaft bzw. soziale Prozesse geprägt. Das Vertrauen in die Einhaltung der Verpflichtungen beruht darauf, dass beide Parteien von der Einhaltung überzeugt sind (Reziprozität). Wird der Vertrag durch eine Seite verletzt, führt dies zur Erosion des Vertrauens, was die Bereitschaft der Arbeitnehmer zu Beiträgen sowie der Arbeitgeber zu Investitionen (z.B. Beförderungen) verringert.

Die Veränderungen der Arbeitswelt, die beispielsweise eine Verbreitung atypischer Beschäftigungsformen und häufigere Kündigungen mit sich bringen,

können zu einer Anpassung des psychologischen Vertrages führen. Der neue Vertrag zeichnet sich vor allem durch eine weniger starke Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus. Charness und Levine (2002: 403) schlussfolgern zur Akzeptanz der Veränderungen: „Many people perceive what is common as fair. Should the new employment contract become widespread, it will probably become more acceptable. At the same time, the persistence we find of the norms that KKT (Kahnemann/Knetsch/Thaler 1986a, Anmerkung des Verfassers) identified may slow the diffusion of new contracts.“

### 3 Methode und Datenbasis

Der Autor führte im Sommersemester 2003 in einer Vorlesung des Grundstudiums sowie in einer Vorlesung des Hauptstudiums an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hannover eine schriftliche Studentenforschung durch. Die Stichprobe ist zwar nicht repräsentativ, aber dennoch aussagekräftig, wie vergleichbare Studien zeigen (vgl. Brockner et al. 1986; 1987; Rousseau/Anton 1988). Nach Konow (2003: 1192) bestehen kaum Unterschiede zwischen befragten Studierenden und anderen Bevölkerungsgruppen. Zudem sind Studierende der Wirtschaftswissenschaften häufig zukünftige Entscheidungsträger, und als Akademiker stehen sie auch oft im Fokus der Personalpolitik, was dieser Untersuchungsgruppe zusätzliches Gewicht verleiht (vgl. Lepak/Snell 2002; Mayer/Rottmann/Seitz 2001).

Es wurden sechs unterschiedliche Versionen von Fragebögen entworfen, die jeweils drei Szenarien zur Akzeptanz von Kündigungen sowie eine Ergänzungsfrage zur Reaktion der weiterbeschäftigten Arbeitnehmer enthielten. Hierdurch wurde erreicht, dass Vergleichsszenarien von verschiedenen Befragten beantwortet wurden, sodass die forschungsleitenden Hypothesen für die Befragten nicht transparent wurden. Die Szenariotechnik ist für ökonomische und psychologische Forschungsvorhaben – insbesondere für die Gerechtigkeitsforschung – eine adäquate Methode, die eine Reihe von Vorteilen gegenüber anderen Methoden besitzt (vgl. Konow 2003). Die einzelnen Teilszenarien sowie die Zusammensetzung der Gesamtszenarien sind in den Tabellen 1 und 2 dargestellt.<sup>1</sup> Im ersten Satz eines Szenarios wird der

<sup>1</sup> Der grundlegende Forschungsansatz dieser Studie sowie ein Großteil der Szenarien wurden von Charness und Levine (2000) übernommen. Daher handelt es sich Teilen um eine Replikation ihrer Studie, wodurch ein Vergleich der Ergebnisse ermöglicht wird.

Tabelle 1

---

**Zusammensetzung der Szenarien**


---

**Ursache (auslösender Schock) für die Kündigungen**


---

**A1 (exogen):** Das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens ist durch einen allgemeinen Nachfragerückgang bedroht.

**A2 (innerbetrieblich):** Ein Unternehmen hat aufgrund der Investition in eine neue Produktionstechnologie seine Produktivität steigern können.

**A3 (innerbetrieblich):** Ein Unternehmen hat aufgrund von Verbesserungsvorschlägen aus der Arbeitnehmerschaft seine Produktivität steigern können.

---

**Berufsgruppe der entlassenen Arbeitnehmer**


---

**B1 (Ingenieure):** Daher entlässt es eine Anzahl hochqualifizierter Ingenieure/innen, die eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren haben ...

**B2 (Arbeiter):** Daher entlässt es eine Anzahl von Produktionsarbeitern/innen, die eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren haben ...

**B3 (Manager):** Daher entlässt es eine Anzahl von Führungskräften des mittleren Managements, die eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren haben ...

---

**Art des Humankapitals der entlassenen Arbeitnehmer**


---

**C1 (spezifisch):** ... und auf die sehr spezifische Produktionstechnologie des Unternehmens spezialisiert sind.

**C2 (allgemein):** ... und an weit verbreiteten Produktionsanlagen eingesetzt wurden (allgemein anwendbare Managementkenntnisse und -fähigkeiten verfügen), sodass ihre Fähigkeiten in anderen Unternehmen nützlich sind.

---

**Aktive Beteiligung des Betriebsrates am Kündigungsprozess (optional)**


---

**D:** Die Firmengeschichte ist geprägt durch eine kooperative Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, sodass der Betriebsrat aktiv am Entscheidungsprozess beteiligt wird.

---

**Form der Kündigungen**


---

**E1 (hart):** Das Unternehmen kündigt den Arbeitnehmern/innen unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfrist und ohne Abfindungen. Dies sind die ersten Kündigungen in der Firmengeschichte.

**E2 (sanft):** Das Unternehmen kündigt den Arbeitnehmern/innen unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfrist. Vor der Kündigung gibt der Arbeitgeber jedem/r Arbeitnehmer/inn vier Wochen bezahlten Urlaub, um einen anderen Arbeitsplatz zu suchen. Arbeitnehmern, die keine neue Position finden, erhalten eine Abfindungszahlung basierend auf Alter und Dienstjahren. Das Unternehmen bietet außerdem eine Outplacement-Beratung an (z.B. Hilfe bei Bewerbungsschreiben). Die Arbeitnehmer wussten, dass die Kündigungen unter den gegebenen Umständen wahrscheinlich waren.

**E3 (Versetzung):** Obwohl das Unternehmen einen Überhang an Arbeitnehmern/innen hat, beschließt die Unternehmensleitung, einige Arbeitnehmer/innen auf der Gehaltsliste zu belassen, bis innerhalb des Unternehmens ein neuer Arbeitsplatz für sie gefunden wird. Der neue Arbeitsplatz kann mit anderen Aufgaben und Anforderungen verbunden sein oder sich an einem anderen Standort befinden.

**E4 (Lohnkürzung):** Das Unternehmen entlässt nur wenige Arbeitnehmer/innen, da im Rahmen eines betrieblichen Bündnisses für Arbeit ein Lohnverzicht ausgehandelt wurde.

---

**Bonus für den Vorstandsvorsitzenden (optional)**


---

**F1 (Annahme):** Der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens erhält einen Bonus für erfolgreiche Kostensenkung.

**F2 (Ablehnung):** Der Vorstandsvorsitzende des Unternehmens lehnt seinen Bonus für dieses Jahr wegen der unerwarteten Notwendigkeit von Kündigungen ab.

---

**Reaktion der weiterbeschäftigten Arbeitnehmer**


---

**R:** Die weiterbeschäftigten Mitarbeiter verringern nach den Kündigungen ihrer Kollegen die Arbeitsleistung (z.B. nur noch Dienst nach Vorschrift oder höherer Krankenstand).

---

Tabelle 2

## Deskriptive Statistik

Variable: Teilszenarien	Fallzahl	Häufigkeiten der Antworten				Mittelwert	Standard- abweichung	Beur- teilung mit fair in %
		(3)	(2)	(1)	(0)			
A: A1, B1, C2, E1	55	8	25	20	2	1,71	0,76	60,00
C: A1, B1, C1, E1, F2	57	1	34	21	1	1,61	0,56	61,40
D: A2, B1, C1, E1	57	0	12	32	13	0,98	0,67	21,05
E: A2, B1, C1, E2	59	18	32	7	2	2,12	0,74	84,75
F: A1, B1, C1, E1	58	2	11	25	21	0,86	0,78	20,69
FR: R	58	3	12	33	10	1,14	0,76	25,86
H: A1, B1, C1, E1, F1	55	2	4	27	22	0,75	0,75	10,91
HR: R	55	3	16	32	4	1,33	0,70	34,55
I: A3, B1, C1, E2	55	23	30	2	0	2,38	0,56	96,36
K: A1, B2, C1, E1	56	4	17	27	8	1,30	0,81	37,50
KR: R	56	1	18	24	13	1,13	0,79	33,93
L: A3, B1, C1, E1	52	3	7	30	12	1,02	0,78	19,23
M: A1, B1, C1, E2	52	37	12	2	1	2,63	0,66	94,23
MR: R	52	1	4	32	15	0,83	0,65	9,62
N: A2, B1, C1, E1, F2	57	1	18	30	8	1,21	0,70	33,33
P: A1, B1, C1, E3	57	7	35	13	2	1,82	0,68	73,68
Q: A2, B1, C1, E1, F1	58	1	9	29	19	0,86	0,74	17,24
R: A1, B2, C2, E1	52	5	32	13	2	1,77	0,67	71,15
T: A1, B3, C2, E1	59	2	28	24	5	1,46	0,70	50,85
U: A1, B2, C1, D, E1	57	11	33	13	0	1,96	0,65	77,19
UR: R	56	1	10	28	17	0,91	0,75	19,64
W: A1, B1, C1, E4	57	11	33	10	3	1,91	0,76	77,19
WR: R	58	3	9	34	12	1,05	0,76	20,67
Alter (Jahre)	338					23,72	2,79	
Männer (Dummy)	338					0,63	0,48	
Ausländische Herkunft (Dummy)	338					0,14	0,35	
Hauptstudium (Dummy)	338					0,49	0,50	
Berufserfahrung (Dummy)	338					0,70	0,46	
Kündigungserfahrung (Dummy)	338					0,57	0,50	

Anmerkungen: Die Szenarien konnten mit vollkommen fair (3), eher fair (2), eher unfair (1) oder sehr unfair (0) beurteilt werden. Die Beurteilung in % ist der prozentuale Anteil der Befragten, die das Szenario als fair beurteilt haben. Die Variablen wurden hierfür zu Dummy-Variablen transformiert (0=0/1=unfair, 1=2/3=fair).

auslösende Schock für die Kündigungen benannt. In einem zweiten Satz folgen die Berufsgruppe und die Art des Humankapitals der entlassenen Arbeitnehmer. Optional kann auch die Beteiligung des Betriebsrates oder die Ablehnung bzw. Annahme eines Bonus durch die Unternehmensleitung eingefügt werden. Es folgt die Form der Kündigung, d.h. die Härte der Kündigung. Einige Szenarien werden zusätzlich um die Reaktionen der Weiterbeschäftigten erweitert. Zur Veranschaulichung wird hier exemplarisch ein Szenario (F und FR) vorgestellt:

*Szenario F:* Das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens ist durch einen allgemeinen Nachfragerückgang bedroht. Daher entlässt es eine Anzahl hochqualifizierter Ingenieur/innen, die eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von zehn Jahren haben und auf die sehr spezifische Produktionstechnologie des Unternehmens spezialisiert sind. Das Unternehmen kündigt den Ingenieur/innen unter Einhaltung der gesetzlichen Kündigungsfrist und ohne Abfindungen. Dies sind die ersten Kündigungen in der Firmengeschichte.

Wie beurteilen Sie die Kündigungen durch das Unternehmen?

- vollkommen fair       eher fair  
 eher unfair       sehr unfair

*Szenario FR:* Die weiterbeschäftigten Mitarbeiter verringern nach den Kündigungen ihrer Kollegen die Arbeitsleistung (z.B. nur noch Dienst nach Vorschrift oder höherer Krankenstand).

Wie bewerten Sie das Verhalten der weiterbeschäftigten Arbeitnehmer nach den Kündigungen?

- vollkommen fair       eher fair  
 eher unfair       sehr unfair

Die Szenarien konnten, in Anlehnung an Charness und Levine (2000), auf einer vierstufigen Skala als „vollkommen fair“ (3), „eher fair“ (2), „eher unfair“ (1) und „sehr unfair“ (0) beurteilt werden. Zusätzlich wurden aus den Beurteilungen der einzelnen Szenarien auf der vierstufigen Skala Dummy-Variablen für die durchgeführten Probit-Schätzungen generiert. Für die Beurteilung eines Szenarios mit (eher bzw. sehr) unfair nehmen sie den Wert 0 an, und für eine Beurteilung mit (eher bzw. vollkommen) fair den Wert 1. Weiterhin wurden folgende Variablen erfragt: Geschlecht, Alter, Herkunft, Berufs- und Kündigungserfahrung. Der Datensatz umfasst insgesamt 338 Studierende. Die Fallzahlen, Häufigkeiten, Mittelwerte, Standardabweichungen und Beurteilungen der Szenarien sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Der Einfluss der einzelnen Determinanten auf die empfundene Fairness wird durch einen Vergleich der Mittelwerte der entsprechenden Szenarien analysiert. Die Signifikanz der Differenz zweier Mittelwerte wird mit einem einseitigen t-Test überprüft. Um dabei korrekte Ergebnisse zu erhalten, wurde zuvor die Gleichheit der Standardabweichungen getestet. Der Datensatz ermöglicht sowohl die Analyse einzelner als auch gepoolter Szenarien („matched pairs“). Weiterhin wird die Akzeptanz einer verringerten Arbeitsleistung der Weiterbeschäftigten nach den Kündigungen untersucht. Hierzu werden ergänzend Probit-Schätzungen durchgeführt, die auch zur Überprüfung des Einflusses individueller Faktoren genutzt werden.

## 4 Forschungsleitende Hypothese und Ergebnisse der empirischen Analyse

### 4.1 Ursachen der Kündigungen

Betriebsbedingte Kündigungen können durch innerbetriebliche oder außerbetriebliche Ursachen begründet werden. Als außerbetriebliche Ursache wird im Folgenden exemplarisch eine gesunkene Produktnachfrage herangezogen. Der daraus resultierende Umsatz- und Gewinnrückgang kann das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens bedrohen, sodass es sich dazu gezwungen sieht, Arbeitnehmer zu entlassen. Innerbetriebliche Gründe sind eng mit einer gestiegenen Produktivität verknüpft. Eine höhere Produktivität kann durch die Einführung einer neuen Produktionstechnologie (z.B. moderne Maschinen) oder durch Arbeitnehmerschläge (z.B. Qualitätszirkel) erzielt werden. Die Einführung einer neuen Produktionstechnologie durch das Unternehmen kann als Managemententscheidung kategorisiert werden, Arbeitnehmerschläge basieren dagegen auf innovativen Ideen aus der Belegschaft.

Brockner et al. (1990) betonen, dass Individuen gemäß der informatorischen Gerechtigkeit ein negatives Ergebnis eher akzeptieren, falls ihnen eindeutige und adäquate Erklärungen hierfür geliefert werden. Rousseau und Anton (1988) zeigen, dass die Angabe eines Kündigungsgrundes signifikant die empfundene Fairness von Kündigungen beeinflusst. Der Attributionstheorie zufolge werden Ursachen nach der Kontrollierbarkeit und der damit einhergehenden Verantwortung beurteilt. Demnach sind interne Ursachen kontrollierbarer als externe Ursachen, sodass der Unternehmensleitung größere „Schuld“ zugeschrieben wird, wodurch die Akzeptanz von Kündigungen abnimmt. Nach Kahneman, Knetsch und Thaler (1986a) werden weiterhin Reaktionen des Arbeitgebers auf einen externen Schock, der seinen Gewinn unter einen positiven Referenzwert fallen lässt

Tabelle 3

**Ursachen der Kündigungen**

Form der Kündigungen	Einzelne Szenarien				gepoolt	
		hart	sanft			
<b>Ursachen (Mittelwerte)</b>						
Nachfrage	F	0,86	M	2,63	FM	1,70
Technologie	D	0,98	E	2,12	DE	1,56
Arbeitnehmersvorschläge	L	1,02	I	2,38	LI	1,72
<b>Differenzen zwischen Ursachen</b>						
Technologie – Nachfrage	D-F	0,12	E-M	-0,52**	DE-FM	-0,14
Nachfrage – ANvorschläge	F-L	-0,16	M-I	0,25*	FM-LI	-0,02
Technologie – ANvorschläge	D-L	-0,04	E-I	-0,26*	DE-LI	-0,16
Alle Schocks – ANvorschläge					DEFM-LI	-0,05

Anmerkungen: Die Szenarien konnten mit vollkommen fair (3), eher fair (2), eher unfair (1) oder sehr unfair (0) beurteilt werden. Differenzen der Mittelwerte sind bei einseitigem t-Test signifikant auf \* 5%-Niveau bzw. \*\* 1%-Niveau. ANvorschläge=Arbeitnehmersvorschläge.

und nicht von ihm verschuldet wurde, in der Regel akzeptiert. Ergreift ein Arbeitgeber hingegen selbst die Initiative und fügt mit seinen Entscheidungen Personen bewusst Schaden zu (z.B. Verlagerung der Produktion ins Ausland, um bereits hohe Gewinne noch zu steigern), so wird dies weitgehend als unfair empfunden. Kündigungen wegen Nachfragerückgängen sollten also eher akzeptiert werden. Dagegen sollten Kündigungen wegen der genannten Managemententscheidungen unfairer empfunden werden, da sie die Produktivität und Zahlungsfähigkeit des Unternehmens verbessern und dabei die Arbeitnehmer schlechter stellen. Kündigungen aufgrund von Arbeitnehmersvorschlägen verletzen zudem Prinzipien der Reziprozität, da die Arbeitnehmer – in der Theorie psychologischer Verträge – von der impliziten Annahme ausgehen, dass Arbeitnehmersvorschläge mit Beschäftigungssicherheit verbunden sind.

*Hypothese 1(a): Die Akzeptanz von Kündigungen aufgrund außerbetrieblicher Ursachen ist höher als aufgrund innerbetrieblicher Ursachen.*

*Hypothese 1(b): Kündigungen wegen der Einführung einer neuen Produktionstechnologie werden eher akzeptiert als aufgrund gesteigerter Produktivität durch Arbeitnehmersvorschläge.*

Die Ergebnisse aus Tabelle 3 bestätigen nur für sanfte Kündigungen die Hypothese 1(a), dass die Akzeptanz von Kündigungen aufgrund eines Nachfragerückgangs (Mittelwert des Szenarios: M=2,63) höher

ist als aufgrund der Einführung einer neuen Technologie (E=2,12) oder Arbeitnehmersvorschlägen (I=2,38) (Differenz der Mittelwerte: E-M=-0,52; M-I=0,25). Für die Szenarien mit harten Kündigungen sowie die gepoolten Szenarien gehen die Ergebnisse teilweise nicht in die erwartete Richtung, wobei die Differenzen allerdings nicht signifikant sind. Die Ergebnisse unterstützen die Bedeutung von Rent-Sharing-Theorien, da Kündigungen als unfairer empfunden werden, wenn die Produktivität und Zahlungsbereitschaft des Unternehmens steigt.

Ein unerwartetes Ergebnis ist, dass Kündigungen aufgrund gesteigerter Produktivität durch Arbeitnehmersvorschläge nicht – wie gemäß den Prinzipien der Reziprozität zu erwarten war – negativ beurteilt werden. So sind sie bei harten Kündigungen sogar die Ursache, die am ehesten akzeptiert wird (Mittelwert: L=1,02). Bei sanften Kündigungen rangieren Arbeitnehmersvorschläge zwischen den beiden anderen Ursachen, wobei sie signifikant fairer empfunden werden als Kündigungen wegen der Einführung einer neuen Technologie (E-I=-0,26). Hypothese 1(b) muss daher abgelehnt werden.

#### 4.2 Härte der Kündigungen und Vermeidungsstrategien

In Anlehnung an Charness und Levine (2000) werden drei Formen von Kündigungen unterschieden: (1) sanfte Kündigungen, (2) harte Kündigungen und (3)



Vermeidungsstrategien. Bei sanften Kündigungen zahlt das Unternehmen Abfindungen und betreut die Betroffenen (vgl. Leana/Feldman 1992: 115 ff.). Abfindungen federn zum einen die finanziellen Kosten der Arbeitslosigkeit ab und werden zum anderen von vielen Arbeitnehmern als Anerkennung für geleistete Dienstjahre verstanden. Im Rahmen des Outplacement wird versucht, die materiellen, psychischen und sozialen Kosten einer Kündigung zu senken. Dagegen entlässt das Unternehmen bei harten Kündigungen die Arbeitnehmer ohne Abfindungen oder andere Maßnahmen, welche die negativen Folgen einer Kündigung abmildern würden, d.h. es werden nur die gesetzlichen Mindeststandards eingehalten.

Die sanfte Durchführung von Kündigungen sollte fairer empfunden werden als die harte Variante (vgl. Leana/Feldman 1992: 135ff.). Dies lässt sich mit der Angemessenheit eines Prozesses begründen. Aus Sicht der Equity Theory wird durch Abfindungen und Outplacement das Ergebnis der Gekündigten verbessert. Das verbesserte Ergebnis begünstigt außerdem die Einhaltung des Bedürfnis- und Effizienzprinzips. Diese Überlegungen werden auch von Brockner et al. (1987) gestützt, die herausfanden, dass die weiterbeschäftigten Arbeitnehmer die Kündigungen von Arbeitskollegen fairer empfinden, wenn diese dafür kompensiert werden. Nach Rousseau und Anton (1988) steigt bei Abfindungszahlungen die Akzeptanz von Kündigungen signifikant an.

*Hypothese 2(a): Die Akzeptanz von sanft durchgeführten Kündigungen ist höher als bei hart durchgeführten Kündigungen.*

Kündigungen sind nicht nur mit Kosten für die betroffenen Individuen (z.B. Einkommensverlust, psychische Belastungen) und den Staat bzw. die Gesellschaft (z.B. Verlust von Humankapital, Arbeitslosigkeit), sondern auch mit Kosten für das Unternehmen selbst verbunden (z.B. Abfindungen, geringere Motivation der Weiterbeschäftigten, Wiedereinstellungskosten). Daher ist es für Unternehmen attraktiv, erst nach Alternativen für Kündigungen zu suchen (vgl. Krogh/Kameny 2002). Dies sieht auch der Gesetzgeber so, der Beendigungskündigungen als „ultima ratio“ betrachtet und Änderungskündigungen als Alternative bereithält. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten daher zunächst eine Vermeidungsstrategie verfolgen. Zum einen ist eine Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz oder Standort denkbar. Zum anderen besteht die Möglichkeit, im Rahmen eines betrieblichen Bündnisses für Arbeit die Kündigungen zu vermeiden (vgl. Seifert 2000). Ein betriebliches Bündnis für Arbeit ist ein Kollektivvertrag zwischen der Unternehmensleitung und der betrieblichen Interessenvertretung. In dieser Vereinbarung werden gemäß des

Modells effizienter Verhandlungslösungen nicht nur Lohn und Arbeitszeit, sondern auch das Beschäftigungsniveau festgelegt (vgl. Schnabel 2002), d.h. Kündigungen können durch Lohnverzicht vermieden werden.

Auch wenn Versetzungen und betriebliche Bündnisse für Arbeit den Betroffenen eine gewisse Bereitschaft zu Zugeständnissen (z.B. Mobilität, Lohnverzicht) abverlangen, sollten sie gegenüber Kündigungen präferiert werden, da sie Beschäftigungssicherheit garantieren. Kahneman, Knetsch und Thaler (1986a: 733) zeigen, dass ein Großteil der Befragten die Aushandlung eines Lohnverzichts als fair empfindet (67%), falls sich das Unternehmen in schlechter wirtschaftlicher Lage befindet.

*Hypothese 2(b): Vermeidungsstrategien werden gegenüber Kündigungen eher akzeptiert.*

Die Ergebnisse aus Tabelle 4 bestätigen für alle Kündigungsursachen eindeutig Hypothese 2(a), der zufolge die Akzeptanz von sanften Kündigungen signifikant höher ist als von harten Kündigungen (EMI-DFL=1,42). Die Beurteilung von harten Kündigungen ist bei allen drei Ursachen „eher unfair“ (DFL=0,95), während sie bei sanften Kündigungen „eher fair“ bis „vollkommen fair“ ausfällt (EMI=2,37). Die Differenzen zwischen den einzelnen Formen sind zwar für alle Ursachen signifikant auf dem 1%-Niveau, dennoch existieren Unterschiede in der Einflussstärke. So ist der Unterschied zwischen Kündigungen in sanfter und harter Form bei der außerbetrieblichen Ursache (M-F=1,77) deutlich höher als bei innerbetrieblichen Ursachen (E-D=1,14; I-L=1,36). Sanfte Kündigungen erhöhen bei Arbeitnehmervorschlägen (I-L=1,36) die Akzeptanz stärker als bei der Einführung einer neuen Technologie (E-D=1,14). Prinzipien der Reziprozität scheinen daher doch von Bedeutung zu sein.

Hypothese 2(b), nach der Vermeidungsstrategien Kündigungen vorgezogen werden, kann nicht eindeutig bestätigt werden. Zwar ist die Akzeptanz von Versetzungen (P=1,82) und Lohnkürzungen (W=1,91) signifikant höher als von harten Kündigungen (P-F=0,96; W-F=1,05), aber andererseits auch signifikant niedriger als von sanften Kündigungen (P-M=-0,81; W-M=-0,72). Die Befragten präferieren also eine großzügige Kompensation der Gekündigten gegenüber einer mit Einschnitten verbundenen Vermeidungsstrategie. Zwischen den beiden Vermeidungsstrategien besteht kein signifikanter Unterschied (W-P=0,09).

Franz und Pfeiffer (2003) zeigen in einer Erhebung, dass betriebliche Bündnisse für Arbeit auch in der be-

Tabelle 4

**Formen der Kündigungen**

Ursache	Einzelne Szenarien					gepoolt	
	Nachfrage		Technologie		ANvorschläge		
<b>Formen (Mittelwerte)</b>							
Sanft	M	2,63	E	2,12	I	2,38	EMI 2,37
Hart	F	0,86	D	0,98	L	1,02	DFL 0,95
Vermeidung (Versetzungen)	P	1,82					
Vermeidung (Lohnkürzungen)	W	1,91					
<b>Differenzen zwischen Formen</b>							
sanft – hart	M-F	1,77**	E-D	1,14**	I-L	1,36**	EMI-DFL 1,42**
Versetzung – sanft	P-M	-0,81**					
Versetzung – hart	P-F	0,96**					
Lohnkürzungen – sanft	W-M	-0,72**					
Lohnkürzungen – hart	W-F	1,05**					
Lohnkürzungen – Versetzung	W-P	0,09					

Anmerkungen: Die Szenarien konnten mit vollkommen fair (3), eher fair (2), eher unfair (1) oder sehr unfair (0) beurteilt werden. Differenzen der Mittelwerte sind bei einseitigem t-Test signifikant auf \* 5%-Niveau bzw. \*\* 1%-Niveau. ANvorschläge=Arbeitnehmvorschläge.

trieblichen Praxis keine sehr große Rolle spielen. Denn nach Einschätzung der befragten Unternehmen ist die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten zwar vorhanden, aber gerade bei Geringqualifizierten nicht besonders ausgeprägt (36,6%).

### 4.3 Beteiligung des Betriebsrates

Bei Kündigungen muss – soweit vorhanden – der Betriebsrat gemäß den rechtlichen Bestimmungen des BetrVG einbezogen werden. Viele Unternehmenshistorien zeichnen sich durch eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aus, sodass bei Kündigungen eine über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehende Zusammenarbeit erfolgt. Die umfassende Involvierung des Betriebsrates ist ein Signal, dass die Unternehmensleitung alle Mittel ausgeschöpft hat, um Kündigungen zu vermeiden und sie so sanft wie möglich zu gestalten. Durch dieses Verhalten drückt die Unternehmensleitung – der interpersonalen Gerechtigkeit entsprechend – auch ihre Besorgnis um das Wohlergehen der Arbeitnehmer aus.

Aus Sicht der prozeduralen Gerechtigkeit erhöht die Beteiligung des Betriebsrates die Akzeptanz aus

mehreren Gründen. So werden gemäß der Accuracy Rule relevante Informationen und Meinungen sowie die Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigt. Durch den Betriebsrat werden Transaktionskosten bei der Beschaffung dieser Daten gespart und Informationsasymmetrien abgebaut (vgl. Freeman/Lazear 1995). Der Betriebsrat garantiert der Correctability Rule entsprechend auch eine unkomplizierte und sichere Einspruchsmöglichkeit für die Betroffenen, d.h. sie werden vor möglichen Vergeltungsmaßnahmen des Arbeitgebers geschützt („collective voice“) (vgl. Schnabel 1989: 187 ff.). Durch eine gewisse Kontrollfunktion des Betriebsrates kann das Eigeninteresse der Arbeitgeber begrenzt werden. In Verbindung mit der Möglichkeit neue Konzepte anzustoßen, wird so die Bias-Suppression Rule befriedigt. Des Weiteren wird durch die Involvierung des Betriebsrates der Representativeness Rule Rechnung getragen. Trotz möglicher Einwände hinsichtlich der Repräsentativität betroffener Gruppen, ist der Betriebsrat ein demokratisch gewähltes Gremium, das die Interessen der Gesamtbelegschaft vertritt. Der Betriebsrat ist ferner für die Aushandlung von Sozialplänen bzw. Abfindungen verantwortlich, sodass eine Zufallsauswahl der Betroffenen vermieden wird und die Bedürfnisse der Betroffenen berücksichtigt werden.

Die Beurteilung von Kündigungen ist weiterhin stark von der Kommunikation des Managements mit den gekündigten und weiterbeschäftigten Arbeitnehmern abhängig (vgl. Brockner/Greenberg 1990: 66 f.), die durch Beteiligung des Betriebsrates intensiviert werden kann und somit die informatorische Gerechtigkeit fördert. Aus Sicht der Attributionstheorie wird der Prozess durch eine aktive Beteiligung des Betriebsrates für die Arbeitnehmer auch kontrollierbarer, sodass ihnen eine höhere Mitverantwortung zugeschrieben wird, woraus geringeres „Mitleid“ resultiert.

*Hypothese 3: Die Akzeptanz von Kündigungen ist höher, falls der Betriebsrat aktiv am Entscheidungsprozess beteiligt wird.*

Hypothese 3 kann eindeutig bestätigt werden. 77,2% der Befragten beurteilen die Kündigungen unter aktiver Beteiligung des Betriebsrates mit „fair“ (U=1,96), ohne Betriebsrat tun dies nur 37,5% (K=1,30). Die Differenz der Mittelwerte (U-K) beträgt 0,66 und ist auf dem 1%-Niveau signifikant. Da die Szenarien U und K sich nur auf harte Kündigungen von Arbeitern mit spezifischen Qualifikationen aufgrund eines Nachfragerückgangs beziehen, sollten künftige Untersuchungen den Einfluss des Betriebsrates bei weniger negativen Ergebnissen analysieren, um den Moderationseffekt zwischen prozeduraler und distributiver Gerechtigkeit zu testen. Anzumerken ist, dass nur in ungefähr 8% aller westdeutschen Betriebe ein Betriebs- bzw. Personalrat existiert (vgl. IAB-Betriebspanel 2004). Allerdings ist in den meisten Großbetrieben eine institutionelle Arbeitnehmervertretung vorhanden. Falls keine Arbeitnehmervertretung beteiligt werden kann, könnten die Arbeitnehmer direkt in den Kündigungsprozess eingebunden werden, wodurch die Kontrollierbarkeit durch den Einzelnen steigt.

#### 4.4 Bonus für das Topmanagement

Betroffene Personen empfinden ein für sie negatives Ergebnis fairer, falls der Entscheidungsträger keinen Vorteil daraus zieht. Profitiert ein Entscheidungsträger von den Kündigungen, wird die Bias-Suppression Rule gebrochen, da die Unvoreingenommenheit bei der Entscheidungsfindung angezweifelt werden muss. Muss der Entscheidungsträger dagegen ebenfalls Einbußen hinnehmen, so ist dies ein Signal für „Sharing the pain“. Entscheidungsträger in Unternehmen sind insbesondere Führungskräfte des oberen Managements. Häufig werden strategische Entscheidungen jedoch direkt mit der Person des Geschäftsführers oder des Vorstandsvorsitzenden (CEO) verbunden (vgl. Krogh/Kameny 2002: 668), die auch

Bezugspunkt in der öffentlichen Wahrnehmung ist (vgl. z.B. Manager-Magazin 2003).

Charness und Levine (2000) bestätigen, dass die Akzeptanz von Kündigungen größer ist, wenn der CEO seinen jährlichen Bonus ablehnt, und geringer ist, falls er den Bonus annimmt. Inwieweit der Bonus des Vorstandsvorsitzenden Einfluss auf die Akzeptanz von Kündigungen hat, hängt dem Accountability Prinzip zufolge von der Ursache der Kündigungen ab. So ist zu erwarten, dass der Einfluss der Ablehnung einer Bonuszahlung bei außerbetrieblichen Ursachen, die nicht im Einflussbereich des CEO liegen, positiver ist als bei innerbetrieblichen Ursachen, die vom CEO zu verantworten sind. Da dem CEO im ersten Fall weniger Verantwortung an den Kündigungen zugeschrieben wird, sollte die Ablehnung des Bonus als stärkerer Verzicht beurteilt werden. Die Annahme des Bonus sollte dagegen stärkeren negativen Einfluss auf die Akzeptanz haben, falls die Kündigungsursache innerbetrieblich ist, da dem CEO größere Verantwortung zugeschrieben wird.

*Hypothese 4(a): Die Akzeptanz von Kündigungen ist geringer, falls der Vorstandsvorsitzende einen Bonus erhält, und höher, wenn er seinen Bonus ablehnt.*

*Hypothese 4(b): Der Einfluss auf die Akzeptanz ist bei Annahme des Bonus im Falle von innerbetrieblichen Ursachen negativer als bei außerbetrieblichen Ursachen.*

*Hypothese 4(c): Der Einfluss auf die Akzeptanz ist bei Ablehnung des Bonus im Falle von außerbetrieblichen Ursachen positiver als bei innerbetrieblichen Ursachen.*

Die Ergebnisse aus Tabelle 5 unterstützen Hypothese 4(a). Die Akzeptanz von Kündigungen ist bei der Annahme des Bonus durch den CEO (H=0,75; Q=0,86) etwas geringer (HQ-FD=-0,12). Bei der Ablehnung des Bonus (C=1,61; N=1,21) erhöht sich die Akzeptanz dagegen signifikant (CN-FD=0,49). Dass die Ablehnung größeren Einfluss hat als die Annahme kann damit begründet werden, dass Bonuszahlungen – gerade von den Studierenden der Wirtschaftswissenschaften – als normaler Bestandteil der Gehaltszahlung angesehen werden könnten. Die Annahme ist somit kein unangebrachtes Verhalten, während eine Ablehnung als starker Verzicht interpretiert wird. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass weniger die Ausschaltung des Eigennutzes der Entscheidungsträger als das „Sharing the pain“-Argument Einfluss zu haben scheint.

Ein Einfluss der Kündigungsursache auf die Akzeptanz bei Bonuszahlungen kann nur für die Ablehnung

Tabelle 5

**CEO-Bonus**

Ursache	Einzelne Szenarien				gepoolt	
	Produktnachfrage		Technologie			
<b>Bonus (Mittelwerte)</b>						
Bonus angenommen	H	0,75	Q	0,86	HQ	0,81
Bonus abgelehnt	C	1,61	N	1,21	CN	1,41
Bonus nicht erwähnt	F	0,86	D	0,98	FD	0,92
<b>Differenzen zwischen Szenarien</b>						
Bonus angenommen – nicht erwähnt	H-F	-0,12	Q-D	-0,12	HQ-FD	-0,12
Bonus abgelehnt – nicht erwähnt	C-F	0,75**	N-D	0,23*	CN-FD	0,49**

Anmerkungen: Die Szenarien konnten mit vollkommen fair (3), eher fair (2), eher unfair (1) oder sehr unfair (0) beurteilt werden. Differenzen der Mittelwerte sind bei einseitigem t-Test signifikant auf \* 5%-Niveau bzw. \*\* 1%-Niveau.

des Bonus ausgemacht werden. Somit muss Hypothese 4(b) abgelehnt werden. Hypothese 4(c), der zufolge der Einfluss der Ablehnung bei Kündigungen aufgrund einer sinkenden Produktnachfrage (C-F=0,75) stärker ist als bei der Einführung einer neuen Technologie (N-D=0,23), kann dagegen bestätigt werden. Die Beurteilung der Szenarien erfolgt somit nach dem Accountability Prinzip.

#### 4.5 Betroffene Berufsgruppe

Produktionsarbeiter haben geringere Qualifikationen, ein geringeres Einkommen und sind auf niedrigeren Hierarchieebenen angesiedelt als hochqualifizierte Ingenieure und Führungskräfte des mittleren Managements. Daher könnten Produktionsarbeiter möglicherweise als schutzbedürftiger angesehen werden. Nach Haas (2000) nimmt die regionale Mobilitätsbereitschaft mit höheren Qualifikationen zu, während gering Qualifizierte fast unabhängig von regionalen Gegebenheiten geringe Wiederbeschäftigungschancen haben. Bessere Wiederbeschäftigungschancen verringern die Belastung bzw. erhöhen das Ergebnis, sodass Kündigungen aus Sicht der Equity Theory weniger unfair sind. Die Entlassung von Fach- und Führungskräften könnte daher eher akzeptiert werden als die Entlassung von Produktionsarbeitern.

Aus Sicht psychologischer Verträge besteht jedoch zwischen Ingenieuren bzw. Führungskräften und dem Unternehmen als Arbeitgeber eine starke Vertrauensbeziehung. Dagegen ist das Vertragsverhältnis von Produktionsarbeitern eher transaktional einzuschätzen, da Aufgaben meist explizit formuliert werden

können (vgl. Rousseau 1995: 90 ff.). Die Verletzung des psychologischen Vertrages sollte daher bei Ingenieuren und Führungskräften als schwerwiegender empfunden werden (vgl. Charness/Levine 2000).

*Hypothese 5(a): Kündigungen von Produktionsarbeitern werden aufgrund des schwächeren psychologischen Vertrages eher akzeptiert als die Kündigungen von hochqualifizierten Ingenieuren und Führungskräften des mittleren Managements.*

Ein Unterschied hinsichtlich der Akzeptanz zwischen Fach- und Führungskräften könnte bestehen, falls dem Management gemäß der Attributionstheorie eine Mitverantwortung an den Kündigungen zugeschrieben wird. Jedoch wird die Wahrnehmung auch von der Ähnlichkeit des Befragten mit der Person in einem Szenario beeinflusst (vgl. Heider 1977). So tendieren ähnliche Menschen dazu, sich zu verbinden und einander zu mögen. Ein Beobachter, der dem Gekündigten ähnlich ist, wird daher die Kündigung unfairer empfinden. Die Ähnlichkeit des Beobachters mit den Akteuren eines Szenarios führt zur Identifikation mit dem Betroffenen. Demnach würden sich Studierende der Wirtschaftswissenschaften – entsprechend Hypothese 5(a) – stärker mit Akademikern als mit Arbeitern identifizieren. Außerdem würden sie sich stärker mit Führungskräften als mit Ingenieuren identifizieren, sodass die Kündigungen letzterer eher akzeptiert würden.

*Hypothese 5(b): Kündigungen von hochqualifizierten Ingenieuren werden eher akzeptiert als die Kündigungen von Führungskräften des mittleren Managements, da sich die befragten Studierenden der Wirt-*

Tabelle 6

**Berufsgruppe der gekündigten Arbeitnehmer**

Art der Qualifikationen	Einzelne Szenarien				gepoolt	
	spezifisch		allgemein			
<b>Berufsgruppen (Mittelwerte)</b>						
Ingenieure	F	0,86	A	1,71	FA	1,27
Arbeiter	K	1,30	R	1,77	RK	1,53
Manager			T	1,46		
<b>Differenzen zwischen Berufsgruppen</b>						
Ingenieure – Arbeiter	F-K	-0,44**	A-R	-0,06	FA-RK	-0,25*
Ingenieure – Manager			A-T	0,25*		
Arbeiter – Manager			R-T	0,31**		

Anmerkungen: Die Szenarien konnten mit vollkommen fair (3), eher fair (2), eher unfair (1) oder sehr unfair (0) beurteilt werden. Differenzen der Mittelwerte sind bei einseitigem t-Test signifikant auf \* 5%-Niveau bzw. \*\* 1%-Niveau.

*schaftswissenschaften stärker mit letzteren identifizieren.*

Die Ergebnisse aus Tabelle 6 bestätigen Hypothese 5(a), nach der Kündigungen von Arbeitern (K=1,30; R=1,77) eher akzeptiert werden als Kündigungen von Ingenieuren (F=0,86; A=1,71) (FA-RK=-0,25) und Managern (T=1,46) (R-T=0,31). Jedoch ist die Differenz bei allgemeinem Humankapital der Arbeiter und Ingenieure nicht signifikant (A-R=-0,06). Umso wichtiger ist das Ergebnis einzuschätzen, dass Kündigungen von Managern mit allgemeinen Qualifikationen deutlich weniger akzeptiert werden als Kündigungen von Arbeitern mit allgemeinen Qualifikationen (R-T=0,31). Ein Grund hierfür kann in der Identifikation der befragten Studierenden der Wirtschaftswissenschaften mit den Managern gesehen werden. Ein Vergleich zwischen Ingenieuren und Managern zeigt eine signifikante Differenz zwischen diesen beiden Berufsgruppen (A-T=0,25), die das Identifikationsargument untermauert. Daher kann Hypothese 5(b) bestätigt werden.

#### 4.6 Humankapital der Betroffenen

Eine wichtige Eigenschaft von Arbeitnehmern ist die Art des erworbenen Humankapitals. Es kann in betriebspezifisches oder allgemeines Humankapital unterschieden werden (vgl. Becker 1993). Der allgemeine Qualifikationstyp ist durch eine höhere betriebliche Mobilität gekennzeichnet (vgl. Zühlke 2000: 36f.). Kündigungen treffen Arbeitnehmer mit

betriebspezifischem Humankapital somit härter als Arbeitnehmer mit allgemeinem Humankapital, da sie geringere Chancen haben, eine erfolgte Kündigung durch einen beruflichen oder schnellen betrieblichen Wechsel zu kompensieren. Des Weiteren sieht die Theorie psychologischer Verträge Kündigungen von Arbeitnehmern mit betriebspezifischen Qualifikationen als schwerwiegendere Vertrauens- bzw. Vertragsverletzung an. Rousseau und Anton (1988) können allerdings weder einen signifikanten Einfluss von Employability auf die Wahrnehmung eines psychologischen Vertrages noch auf die Akzeptanz von Kündigungen bestätigen. Die Ergebnisse von Charness und Levine (2000) bestätigen dagegen die Überlegungen.

*Hypothese 6: Kündigungen von Arbeitnehmern mit allgemeinem Humankapital werden eher akzeptiert als die Kündigungen von Arbeitnehmern mit betriebspezifischem Humankapital.*

Die Ergebnisse aus Tabelle 7 bestätigen eindeutig Hypothese 6. Kündigungen von Arbeitnehmern mit allgemeinen Qualifikationen (A=1,71; R=1,77) werden eher akzeptiert als Kündigungen von Arbeitnehmern mit betriebspezifischen Qualifikationen (F=0,86; K=1,30) (FK-AR=-0,66). Allerdings ist die Differenz bei Ingenieuren (F-A=-0,85) deutlich größer als bei Arbeitern (K-R=-0,47), da Kündigungen von Ingenieuren mit spezifischen Qualifikationen weitaus unfairer empfunden werden (F=0,86). Ein Grund hierfür kann in dem stärker bindenden psychologischen Vertrag gesehen werden.

Tabelle 7

**Art der Qualifikationen der gekündigten Arbeitnehmer**

Berufsgruppe	Einzelne Szenarien				gepoolt	
	Ingenieure		Arbeiter			
<b>Art der Qualifikation (Mittelwerte)</b>						
Spezifisch	F	0,86	K	1,30	FK	1,08
Allgemein	A	1,71	R	1,77	AR	1,74
<b>Differenzen zwischen Qualifikationen</b>						
spezifisch – allgemein	F-A	-0,85**	K-R	-0,47**	FK-AR	-0,66**

Anmerkungen: Die Szenarien konnten mit vollkommen fair (3), eher fair (2), eher unfair (1) oder sehr unfair (0) beurteilt werden. Differenzen der Mittelwerte sind bei einseitigem t-Test signifikant auf \* 5%-Niveau bzw. \*\* 1%-Niveau.

**4.7 Reaktion der Weiterbeschäftigten**

Werden Kündigungen durch einen außenstehenden Beobachter als unfair empfunden, so liegt der Gedanke nahe, dass dieser Beobachter ein negatives Arbeitsverhalten der weiterbeschäftigten Arbeitnehmer als Reaktion auf die Kündigungen von Kollegen eher akzeptiert. Aus Sicht psychologischer Verträge erodieren Kündigungen die Vertrauensbeziehungen der Weiterbeschäftigten mit dem Arbeitgeber, woraus ein negatives Arbeitsverhalten folgt (vgl. Seifert/Pawlowsky 1998; Stock 2001: 35ff.), das als eine Sanktion gegen das Unternehmen interpretiert werden kann. Nach Kahneman, Knetsch und Thaler (1986a) ist in der Gesellschaft die Bereitschaft zu einem sanktionierenden Verhalten vorhanden, sogar falls dies eigene Kosten verursacht (vgl. Rabin 1993). Inwieweit diese Sanktionen akzeptiert werden, hängt von der Art und dem Ausmaß der Sanktion ab. So wird die Verursachung direkter monetärer Kosten (z.B. Sabotage, Diebstahl) schwerwiegender beurteilt als indirekte Kosten (z.B. höherer Krankenstand, Dienst nach Vorschrift). Übersteigen die Sanktionen ein bestimmtes Ausmaß (im Extremfall Bedrohung der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens), so sinkt die Akzeptanz.

*Hypothese 7: Die Akzeptanz von negativem Arbeitsverhalten der Weiterbeschäftigten als Reaktion auf die Kündigungen von Arbeitskollegen ist höher, falls das Verhalten des Unternehmens als unfair beurteilt wird.*

Ein Vergleich der Mittelwerte der einzelnen Szenarien zur Akzeptanz von negativem Arbeitsverhalten als Reaktion auf die Kündigungen zeigt, dass sie alle

mit eher unfair beurteilt werden (FR=1,14; HR=1,33; KR=1,13; MR=0,83; UR=0,91; WR=1,05), während die Beurteilungen der dazugehörigen Kündigungsszenarien stark variieren (F=0,86; H=0,75; K=1,30; M=2,63; U=1,96; W=1,91) (vgl. Tabelle 2). Ein t-Test bestätigt jedoch, dass zwischen den Mittelwerten teilweise signifikante Unterschiede auf dem 5%-Niveau bestehen. So werden Reaktionen eher akzeptiert, falls Kündigungen hart durchgeführt wurden (HR, KR). Weiterhin ist die Akzeptanz höher, wenn Kündigungen durch einen Lohnverzicht vermieden wurden (WR), anstatt die Betroffenen für die Kündigungen großzügig zu kompensieren (MR). Sanktionen werden außerdem eher akzeptiert, falls die Kündigungsursache innerbetrieblich (FR) war und kein exogener Schock (MR). Negatives Arbeitsverhalten als Reaktion auf sanfte Kündigungen werden am unfairsten empfunden (MR). Auf die zweitgrößte Ablehnung stoßen die Reaktionen auf harte Kündigungen, bei denen der Betriebsrat aktiv beteiligt wurde (UR).

In Probit-Schätzungen mit der empfundenen Fairness eines negativen Arbeitsverhaltens als abhängige dichotome Variable kann mit einer Ausnahme (FR=0,02) ein negativer Einfluss der empfundenen Fairness des entsprechenden Kündigungsszenarios festgestellt werden (HR=-0,13; KR=-0,24; UR=-0,02; WR=-0,17), der allerdings nur für die Schätzung mit gepoolten Szenarien signifikant ist (-0,18; p<0,01).<sup>2</sup> Diesen Ergebnissen zufolge reduziert die Beurteilung

<sup>2</sup> Die Ergebnisse können beim Autor angefordert werden.

des Kündigungsszenarios mit „fair“ die Wahrscheinlichkeit, dass die Reaktion auch mit „fair“ beurteilt wird. Hypothese 7 kann somit bestätigt werden. Die insgesamt geringe Akzeptanz von negativem Arbeitsverhalten als Sanktion gegen den kündigenden Arbeitgeber widerspricht teilweise der Feststellung von Kahneman, Knetsch und Thaler (1986a) sowie Rabin (1993), dass in der Gesellschaft die Bereitschaft zu einem sanktionierenden Verhalten vorhanden ist. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass Studierende der Wirtschaftswissenschaften ein Verhalten, das ein Unternehmen schädigt, möglicherweise stärker ablehnen als andere Personen. Um weitere Aufschlüsse zu erlangen, sollten künftige Untersuchungen auch verschiedene Formen bezüglich der Härte der Sanktionen berücksichtigen.

#### 4.8 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Akzeptanz von Kündigungen wegen exogener Schocks ist größer als aufgrund einer gestiegenen Produktivität des Unternehmens. Harte Kündigungen werden grundsätzlich mit „eher unfair“ beurteilt. Sanfte Kündigungen, die großzügige Kompensationen beinhalten, um die Kosten für die gekündigten Arbeitnehmer abzumildern, werden dagegen meist als fair empfunden. Falls aus wirtschaftlichen Gründen keine großzügigen Kompensationen möglich sind, sollte versucht werden, die Kündigungen zu vermeiden. Denn Vermeidungsstrategien in Form von Lohnkürzungen oder Versetzungen werden zwar signifikant unfairer empfunden als sanfte Kündigungen, aber auch signifikant fairer als harte Kündigungen. Für die Aushandlung solcher Kompromisse muss der Betriebsrat ebenso am Kündigungsprozess beteiligt werden, wie bei der Auswahl der betroffenen Arbeitnehmer und der Aushandlung von Sozialplänen. Eine aktive Beteiligung der Arbeitnehmer bringt den Vorteil mit sich, dass Kündigungen eher akzeptiert werden. Die Akzeptanz der Kündigungen kann auch durch den Verzicht des Topmanagements auf seinen jährlichen Bonus signifikant erhöht werden.

Die Ergebnisse zur Auswahl der zu kündigenden Arbeitnehmer machen die hohe Bedeutung psychologischer Verträge deutlich. So werden zum einen die Kündigungen von Ingenieuren und Führungskräften des mittleren Managements unfairer empfunden als die Kündigungen von Produktionsarbeitern. Zum anderen werden Kündigungen von Arbeitnehmern mit allgemeinen Qualifikationen eher akzeptiert, als die Kündigungen von Arbeitnehmern mit spezifischen Qualifikationen. Die Akzeptanz von negativem Arbeitsverhalten der Weiterbeschäftigten als Reaktion auf die Kündigungen ist recht gering. Am wenigsten

Verständnis für ein sanktionierendes Verhalten besteht bei sanften Kündigungen sowie bei der Beteiligung des Betriebsrates, d.h. in Fällen, in denen die Kündigungen mit „fair“ beurteilt wurden. Demnach steigt die Akzeptanz von Sanktionen mit zunehmender Beurteilung der Kündigungen mit „unfair“.

Die empfundene Akzeptanz von Kündigungen könnte zwischen Befragten divergieren, da die Bewertung einer Situation bzw. eines Szenarios subjektiv ist (vgl. Konow 1996: 21 ff.; Charness/Levine 2002: 403 f.) und von der Identifikation mit den Handelnden abhängt (vgl. Brockner et al. 1987; Brockner/Greenberg 1990; Fowke 1998). Daher wird der Einfluss der Kontrollvariablen in Probit-Schätzungen kontrolliert, wobei die empfundene Fairness der Kündigung als abhängige dichotome Variable dient. Allerdings kann die Varianz in der Beurteilung der Szenarien nur in wenigen Fällen durch die Kontrollvariablen erklärt werden, so dass auf eine weitere Darstellung verzichtet wird.<sup>3</sup>

#### 4.9 Vergleich der Ergebnisse mit Charness und Levine (2000)

Die in diesem Beitrag festgestellten Einflussfaktoren auf die Akzeptanz von Kündigungen entsprechen insgesamt den von Charness und Levine (2000) ermittelten Determinanten. Jedoch offenbart ein Vergleich der Ergebnisse auch Unterschiede.<sup>4</sup> So variiert die Einflussstärke der Determinanten (Differenz der Mittelwerte der Szenarien) teilweise deutlich zwischen Deutschland und den USA. Insgesamt waren 13 von 28 überprüfbaren Länderdifferenzen in den Szenariodifferenzen zumindest auf dem 5%-Niveau signifikant.

Der Einfluss der Kündigungsursache bei harten Kündigungen ist recht gering, da sie sowohl in Deutschland als auch in den USA mit „eher unfair“ beurteilt werden. Dagegen variieren die Beurteilungen der Kündigungsursache bei sanften Kündigungen auch zwischen den beiden Ländern, da die Akzeptanz von Kündigungen nach negativen Nachfrageschocks und Arbeitnehmervorschlägen in Deutschland signifikant höher ist als in den USA. Die Differenz zwischen sanften und harten Kündigungen ist in Deutschland wesentlich größer als in den USA. Harte Kündigungen werden zwar in beiden Ländern mit „eher unfair“ beurteilt, aber sanfte Kündigungen werden in Deutschland stärker akzeptiert als in den USA. Ver-

<sup>3</sup> Die Ergebnisse können beim Autor angefordert werden.

<sup>4</sup> Eine ausführliche Dokumentation der Ergebnisse kann beim Autor angefordert werden.

setzungen werden in beiden Ländern den harten Kündigungen, nicht aber den sanften Kündigungen vorgezogen. Sanfte Kündigungen werden gegenüber Versetzungen in Deutschland stärker präferiert als in den USA. Es ist anzumerken, dass Versetzungen in Deutschland generell auf weniger Akzeptanz stoßen als in den USA, was an einer geringeren Mobilität der Deutschen liegen könnte. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Kompensationszahlungen an die gekündigten Arbeitnehmer für Deutsche größere Bedeutung haben als für Amerikaner. Ein Grund könnte die stärker kollektivistische deutsche Kultur sein, in der das Bedürfnisprinzip größere Bedeutung besitzt als in der individualistischen amerikanischen Kultur (vgl. Hofstede 1993). Nach Engelstad (1997: 204) wird das Bedürfnisprinzip in den USA bei Kündigungsentscheidungen fast vollständig ignoriert, während es in Deutschland berücksichtigt wird.

Sowohl in Deutschland als auch in den USA reduziert sich die Akzeptanz der Kündigungen geringfügig bei der Annahme des Bonus und erhöht sich signifikant bei der Ablehnung des Bonus durch den Vorstandsvorsitzenden. Jedoch ist der Einfluss des Verzichtes in Deutschland bei einem exogenen Schock stärker, während in den USA der Einfluss bei innerbetrieblichen Gründen größer ist. Kündigungen von Arbeitern werden gegenüber Kündigungen von Ingenieuren in Deutschland eher akzeptiert als in den USA. Ebenso werden Kündigungen von Arbeitnehmern mit allgemeinen Qualifikationen in Deutschland weitaus eher akzeptiert als in den USA. Diese Ergebnisse sprechen für eine stärkere Bindung an psychologische Verträge in Deutschland. Nach Rousseau und Schalk (2000) hängt die Beurteilung eines psychologischen Vertrages von der Kultur, den gesellschaftlichen Werten, den Gesetzen, der Politik und anderen länderspezifischen Faktoren ab. So spielt in der kollektivistischen deutschen Kultur Vertrauen eine größere Rolle als in der individualistischen Kultur der USA. Außerdem ist in Deutschland das Ansehen von Ingenieuren gegenüber anderen Berufsgruppen größer als in den USA. Dementsprechend konstatiert Hofstede (1993: 83) für Deutschland: „If anybody, it is the engineer who fills the hero role.“

Ein Vergleich der durchschnittlichen Mittelwerte aus den gepoolten Szenarien zeigt, dass zwischen Deutschland und den USA kein signifikanter Akzeptanzunterschied besteht. Die Beurteilung der einzelnen Szenarien variiert zwar teilweise signifikant zwischen den Ländern, aber nicht in eine eindeutige Richtung. Vielmehr ist die Richtung von dem jeweiligen Szenario abhängig. Allerdings ist zu beachten, dass die Ergebnisse für Deutschland nicht repräsentativ sind. Dennoch weichen die Ergebnisse der Studentenbefragung für Deutschland insgesamt nur ge-

ringfügig von Charness und Levine (2000) ab. Dies ist auch aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsmarktsituation bemerkenswert. Beispielsweise ist in den USA die Arbeitslosigkeit geringer sowie die berufliche, zwischenbetriebliche und regionale Mobilität der Arbeitskräfte höher (vgl. Ochel 1998; Büchel/Frick/Witte 2002). Außerdem können arbeitslos gewordene Arbeitnehmer in Deutschland umfangreichere Unterstützungen aus den sozialen Sicherungssystemen erwarten als in den USA, wo der Wohlfahrtsstaat nicht so stark ausgeprägt ist. Des Weiteren existiert in den USA kein gesetzlicher Kündigungsschutz („employment-at-will“). Dies ist allerdings nicht gleichbedeutend mit einem beliebigen „hire and fire“, da andere Restriktionen (z.B. Anti-Diskriminierungsgesetze, Meldepflicht, einzel- und kollektivvertragliche Vereinbarungen) bestehen (vgl. Kirstein/Kittner/Schmidtchen 2000). Einem Bericht der OECD (1999) zufolge sind Kündigungen im Allgemeinen in den USA am wenigsten reguliert (Platz 1), während Deutschland Platz 20 belegt. Bei Massenentlassungen ist der Unterschied dagegen nur gering, da sich die USA mit Platz 11 und Deutschland mit Platz 13 im Mittelfeld befinden.

## 5 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, dass neben rein ökonomischen und juristischen Aspekten psychologische Einflussfaktoren eine Rolle spielen. So sollten bei der Durchführung von Kündigungen gesellschaftliche Gerechtigkeitsvorstellungen berücksichtigt werden – auch wenn sie manchem Ökonomen nicht rational erscheinen mögen und auch nicht sind. Die Ergebnisse sind sowohl für die Personalpolitik in Unternehmen, als auch für die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik relevant.

Für Entscheidungsträger in Unternehmen liefert dieser Beitrag Anhaltspunkte für eine faire Gestaltung von Kündigungen, die häufig in dem Schlagwort „sozialverträgliche Kündigungen“ ihren Ausdruck findet. Die Studien von Gorman und Kehr (1992) sowie Gilliland und Schepers (2003) zeigen, dass Führungskräfte in Unternehmen bei ihren Entscheidungen die Fairnessvorstellungen ihrer Arbeitnehmer oder Kunden auch berücksichtigen. Die Politik kann erste Rückschlüsse für die reformbedürftige Arbeitsgesetzgebung ziehen. Beispielsweise zeigt der positive Einfluss des Betriebsrates auf die Akzeptanz, dass die restriktiven Bestimmungen des BetrVG nicht grundlos sind und auch für die Unternehmen positive Wirkung haben. Dagegen muss das KSchG teilweise ebenso kritisiert werden wie die Forderungen, mögliche Kündigungen durch Lohnkürzungen oder Versetzungen zu vermeiden. Denn es besteht eher ein Be-



dürfnis nach großzügigen Kompensationszahlungen als nach Bündnissen für Arbeit. Einige komplizierte Regelungen des KSchG, die zu Arbeitsgerichtsprozessen und enormen betrieblichen sowie volkswirtschaftlichen Kosten führen (vgl. Frick/Schneider 1999), sollten besser durch klare gesetzliche oder vertragliche Abfindungsregelungen ersetzt werden, wie sie ansatzweise in dem „Gesetz zu Reformen am Arbeitsmarkt“ vom 26. September 2003 aufgenommen wurden (vgl. SVR 2003: 382 ff.).

Die Analyse länderspezifischer Unterschiede in der Beurteilung der Kündigungsszenarien deutet an, dass die Akzeptanz in Deutschland nicht grundsätzlich geringer ist als in den USA, sondern szenarioabhängig. Dementsprechend variieren auch die Einflussstärken der einzelnen Determinanten teilweise signifikant zwischen den beiden Ländern. Die Ergebnisse unterstützen Forderungen in der Human Resource Management Literatur nach stärkerer Berücksichtigung länderspezifischer und vor allem kultureller Faktoren (vgl. Clark/Mallory 1996; Hofstede 1993).

Künftige Studien sollten möglichst repräsentativ sein. Denkbar sind Telefoninterviews, wie sie bereits von Kahnemann, Knetsch und Thaler (1986a; 1986b) sowie Charness und Levine (2002; 2000) durchgeführt wurden. Weitere Untersuchungsgegenstände könnten beispielsweise Moderationseffekte, Entlassungen von Frauen und älteren Mitarbeitern sein. Für einen innerdeutschen Vergleich wären Untersuchungen zwischen Ost- und Westdeutschland sowie strukturschwachen und strukturstarken Regionen ein interessantes Forschungsgebiet.

## Literaturverzeichnis

- Adams, J.S.* (1965): Inequity and social exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*. 2. Jahrgang. New York, London, S. 267-299.
- Akerlof, G.A.* (1982): Labor contracts as partial gift exchange. In: *Quarterly Journal of Economics*, 97. Jg., H. 4, 543-569.
- Becker, G.S.* (1993): *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3. Auflage. Chicago, London.
- Bies, R.J./Shapiro, D.L.* (1987): Interactional fairness judgements: the influence of causal accounts. In: *Social Justice Research*, 1. Jg., H. 1, S. 41-66.
- Blank, R.M.* (2002): Can equity and efficiency complement each other? In: *Labour Economics*, 9. Jg., H. 4, S. 451-468.
- Brockner, J. et al.* (1994): Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. In: *Academy of Management Journal*, 37. Jg., Nr. 2, S. 397-409.
- Brockner, J. et al.* (1990): When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 26. Jg., S. 389-407.
- Brockner, J. et al.* (1987): Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help for our friends. In: *Administrative Science Quarterly*, 32. Jg., H. 12, S. 526-541.
- Brockner, J. et al.* (1986): Layoffs, equity theory, and work performance: further evidence of the impact of survivor guilt. In: *Academy of Management Journal*, 29. Jg., H. 2, S. 373-384.
- Brockner, J./Greenberg, J.* (1990): The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective. In: Carroll, J.S. (Hrsg.): *Applied social psychology and organizational settings*. Hillsdale, S. 45-75.
- Büchel, F./Frick, J./Witte, J.C.* (2002): Regionale und berufliche Mobilität von Hochqualifizierten – Ein Vergleich Deutschland – USA. In: Bellmann, L./ Velling, J. (Hrsg.): *Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 256 (BeitrAB)*. Nürnberg, S. 207-243.
- Charness, G./Levine, D.I.* (2002): Changes in the employment contract? Evidence from a quasi-experiment. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 47. Jg., S. 391-405.
- Charness, G./Levine, D.I.* (2000): When are layoffs acceptable? In: *Industrial and Labor Relations Review*, 53. Jg., H. 3, S. 381-400.
- Clark, T./Mallory, G.* (1996): The cultural relativity of human resource management: Is there a universal model? In: Clark, T. (Hrsg.): *European Human Resource Management*. Oxford, S. 1-33.
- Elster, J.* (1995): Introduction: the idea of local justice. In: Elster, J. (Hrsg.): *Local justice in America*. New York, S. 1-24.
- Elster, J.* (1991): Local justice – How institutions allocate scarce goods and necessary burdens (Joseph Schumpeter Lecture). In: *European Economic Review*, 35. Jg., S. 273-291.
- Engelstad, F.* (1997): Needs and social justice: the criterion of needs when exempting employees from layoff. In: *Social Justice Research*, 10. Jg., H. 2, S. 203-223.
- Fehr, E. et al.* (1998): When social forces overpower competition: gift-exchange in experimental labor markets. In: *Journal of Labor Economics*, 16. Jg., H. 2, S. 324-351.
- Fowke, K.G.* (1998): *Layoffs and survivor' career motivation*. Kingston.

- Franz, W./Pfeiffer, F. (2003): Zur ökonomischen Rationalität von Lohnrigiditäten aus der Sicht von Unternehmen. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 223. Jg., H. 1, S. 23-57.
- Franz, W./Rüthers, B. (1999): Arbeitsrecht und Ökonomie – Mehr Beschäftigung durch eine Flexibilisierung des Arbeitsrechts. In: Recht der Arbeit, 52. Jg., H. 1-2, S. 32-38.
- Freeman, R.B./Lazear, E.P. (1995): An economic analysis of works councils. In: Rogers, J./ Streek, W. (Hrsg.): Works councils. Chicago, London, S. 27-50.
- Frey, B.S./Benz, M. (2001): Ökonomie und Psychologie: eine Übersicht. Working Paper No. 92, Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich.
- Frick, B./Schneider, M. (1999): Zunehmende Konfliktregulierung durch Arbeitsgerichte? Eine ökonomische Analyse der Häufigkeit von Kündigungsschutzprozessen. In: Backes-Gellner, U./Kräkel, M./Grund, C. (Hrsg.): Entlohnung und Arbeitszeitgestaltung im Rahmen betrieblicher Personalpolitik. München-Mering, S. 157-183.
- Gilliland, S.W. (1993): The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. In: Academy of Management Review, 18. Jg., H. 4, S. 694-734.
- Gilliland, S.W./Schepers, D.H. (2003): Why we do things we do: a discussion and analysis of determinants of just treatment in layoff implementation decisions. In: Human Resource Management Review, 13. Jg., H.1, S. 59-83.
- Gorman, R.F./Kehr, J.B. (1992): Fairness as a constraint on profit-seeking: comment. In: American Economic Review, 82. Jg., H. 1, S. 355-358.
- Greenberg, J. (1995): The quest for justice on the job: essays and experiments. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Greenberg, J. (1993): The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano, R. (Hrsg.): Justice in the workplace, S. 79-103.
- Greenberg, J. (1990): Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. In: Journal of Management, 16. Jg., H. 2, S. 399-432.
- Haas, A. (2000): Regionale Mobilität gestiegen. In: IAB-Kurzbericht, Nr. 4.
- Heider, F. (1977): Psychologie der interpersonalen Beziehungen. Stuttgart.
- Hofstede, G. (1993): Cultural constraints in management theories. In: Academy of Management Executive, 7. Jg., H. 1, S. 81-94.
- IAB-Betriebspanel (2004): IAB-Betriebspanel (Welle 11), Arbeitgeberbefragung 2003, Beschäftigungstrends. München.
- Jahn, E. (2002): Zur ökonomischen Theorie des Kündigungsschutzes: Volatilität der Arbeitsnachfrage und duale Arbeitsmärkte. Berlin.
- Kahneman, D. (2003): Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics. In: American Economic Review, 93. Jg., H. 5, S. 1449-1475.
- Kahneman, D./Knetsch, J.L./Thaler, R. (1986a): Fairness as a constraint on profit seeking: entitlements in the market. In: American Economic Review, 76. Jg., H. 4, S. 728-741.
- Kahneman, D./Knetsch, J.L./Thaler, R.H. (1986b): Fairness and the assumptions of economics. In: Journal of Business, 59. Jg., H. 4, S. S285-S300.
- Kirstein, R./Kittner, M./Schmidtchen, D. (2000): Kündigungsschutzrecht in den USA und in Deutschland: Ein Beitrag zur ökonomischen Rechtsvergleichung. CSLE Diskussionsbeitrag 2000-08.
- Konow, J. (2003): Which is the fairest one of all? A positive analysis of justice theories. In: Journal of Economic Literature, 41. Jg., H. 4, S. 1188-1239.
- Konow, J. (2001): Fair and square: the four sides of distributive justice. In: Journal of Economic Behavior & Organization, 46. Jg., S. 137-164.
- Konow, J. (1996): A positive theory of economic fairness. In: Journal of Economic Behavior & Organization, 31. Jg., S. 13-35.
- Krogh, G. von/Kameny, M. (2002): Leap before you layoff: look for creative alternatives. In: European Management Journal, 20. Jg., H. 6, S. 664-670.
- Leana, C.R./Feldman, D.C. (1992): Coping with job loss: how individuals, organizations, and communities respond to layoffs. New York.
- Lepak, D.P./Snell, S.A. (2002): Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment, and human resource configurations. In: Journal of Management, 28. Jg., H. 4, S. 517-543.
- Leventhal, G.S. (1980): What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In: Gergen, G.S./Greenberg, M.S./Willis, R.H. (Hrsg.): Social exchange, advances in theory and research. New York, London, S. 27-55.
- Manager-Magazin (2003): Dienen und verdienen – Vorstandsgehälter. In: Manager-Magazin, H. 7, S. 46-52.
- Mayer, B./Rottmann, H./Seitz, F. (2001): Karriere- und Arbeitsmarktorientierung von Wirtschaftsstudenten – Eine internationale Studentenforschung. FH Amberg-Weiden, Diskussionsbeiträge Nr. 1.
- Ochel, W. (1998): Mehr Beschäftigung und weniger Arbeitslosigkeit – Amerika, hast du es besser? In: MittAB, 31. Jg., H. 2, S. 262-276.
- OECD (1999): Employment protection and labour market performance. In: OECD Employment Outlook. Paris, S. 47-132.
- Rabin, M. (2002): Alfred Marshall Lecture: A perspective on psychology and economics. In: European Economic Review, 46. Jg., S. 657-685.

- Rabin, M.* (1998): Psychology and Economics. In: Journal of Economic Literature, 36. Jg., H. 1, S. 11-46.
- Rabin, M.* (1993): Incorporating fairness into game theory and economics. In: American Economic Review, 83. Jg., H. 5, S. 1281-1302.
- Rousseau, D.M.* (1995): Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Rousseau, D.M./Anton, R.J.* (1988): Fairness and implied contract obligations in job terminations: a policy-capturing study. In: Human Performance, 1. Jg. H. 4, S. 273-289.
- Rousseau, D.M./Schalk, R.* (2000): Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Rüthers, B.* (2003): Mehr Beschäftigung durch Entrümpelung des Arbeitsrechts? In: Neue Juristische Wochenschrift, 56. Jg., H. 8, S. 546-552.
- Sadowski, D.* (2002): Personalökonomie und Arbeitspolitik. Stuttgart.
- Schnabel, C.* (1989): Zur ökonomischen Analyse der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt et al.
- Schnabel, C.* (2002): Betriebliche Bündnisse für Arbeit. In: WISU, 31. Jg., H. 3, S. 337-338.
- Seifert, H.* (2000): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz. In: WSI-Mitteilungen, 53. Jg., H. 7, S. 437-443.
- Seifert, M./Pawlowsky, P.* (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. In: MittAB, 31. Jg., H. 3, S. 599-611.
- Statistisches Bundesamt* (2003): Zweites Quartal 2003: 1,7% weniger Erwerbstätige als ein Jahr zuvor. Pressemitteilung. Wiesbaden.
- Stock, R.* (2001): Socio-Economic security, justice and psychology of social relationships. International Labour Office. Geneva.
- SVR* (2003): Jahresgutachten 2003/04 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.
- Weiner, B.* (1994): Sünde versus Krankheit: Die Entstehung einer Theorie wahrgenommener Verantwortlichkeit. In: Försterling, F./Stiensmeier-Pelster, J. (Hrsg.): Attributionstheorie – Grundlagen und Anwendungen. Göttingen et al., S. 1-25.
- Young, H.P.* (1993): Equity: in theory and practice. Princeton.
- Zühlke, S.* (2000): Beschäftigungschancen durch berufliche Mobilität? Arbeitslosigkeit, Weiterbildung und Berufswechsel in Ostdeutschland. Berlin.