

# Wenn die Karriereleiter wegbricht: Fairness und der Abbau von Hierarchieebenen

Tatjana Sohr\*

Der Beitrag setzt sich mit ökonomischen Ursachen und personalwirtschaftlichen Konsequenzen eines Abbaus von Hierarchiestufen unter Fairnessaspekten auseinander. Ein Übergang zu flachen Hierarchien hat für direkt und indirekt betroffene Mitarbeiter unter Umständen gravierende Konsequenzen, wie den Verlust von Status und/oder Einkommen, verringerte Beförderungschancen und damit verschlechterte Karriereperspektiven. Insbesondere gut qualifizierte Mitarbeiter könnten hierauf mit Abwanderung zu anderen Unternehmen reagieren, während bei denen, die bleiben, mit Auswirkungen auf Motivation und Arbeitsanstrengung zu rechnen ist. Für den Unternehmenserfolg kann es daher von entscheidender Bedeutung sein, ob die Beschäftigten ihre Behandlung im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen akzeptieren und als fair beurteilen.

Eine schriftliche Studierendenbefragung soll erste Anhaltspunkte zur Akzeptanz einer Streichung von Hierarchieebenen und den damit verbundenen Folgen für die Beschäftigten geben. Im Vordergrund steht dabei die Bedeutung verschiedener Ursachen eines Hierarchieabbaus und verschiedener personalwirtschaftlicher Maßnahmen für die Gerechtigkeitsbewertung. Als wesentliches Ergebnis zeigt sich, dass Reziprozitätsnormen entscheidenden Einfluss auf die wahrgenommene Fairness einer Umstrukturierungsmaßnahme haben. Insbesondere werden Nachteile eines Hierarchieabbaus anscheinend eher akzeptiert, wenn sie mit einer aus Sicht der betroffenen Arbeitnehmer angemessenen Kompensation verbunden sind.

<b>Gliederung</b>	3.2	Alternative personalwirtschaftliche Maßnahmen
1 Einleitung	3.3	Merkmale der Befragten
2 Theoretische Überlegungen	4	Datensatz und Methodik
2.1 Ursachen eines Hierarchieabbaus	5	Empirische Ergebnisse
2.2 Konsequenzen eines Hierarchieabbaus	6	Fazit
2.3 Fairness- und Reziprozitätsnormen im Reorganisationsprozess		Literaturverzeichnis
3 Hypothesen		Anhang
3.1 Ursachen des Hierarchieabbaus		

\* Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autorin. Er wurde im Dezember 2004 eingereicht und nach der Begutachtung und einer Revision im August 2005 angenommen. Für wertvolle Hinweise dankt die Autorin Knut Gerlach, Christian Pfeifer und Gesine Stephan sowie zwei anonymen Gutachtern.

## 1 Einleitung

Die Restrukturierung und Verflachung von Firmenhierarchien gewinnt bereits seit etlichen Jahren an Bedeutung (Lindbeck/Snowe 2000a). Zwischen 1993 und 1995 gaben knapp 27 % der westdeutschen Betriebe an, dass sie Hierarchieebenen abgebaut hätten, im produzierenden Gewerbe waren es sogar fast 37 %. Die Übertragung von Verantwortlichkeiten auf niedrigere Hierarchiestufen bejahten 42 %, im produzierenden Gewerbe etwa 47 % der Unternehmen (Bauer/Bender 2004, auf Basis des IAB-Betriebspanels). Von den befragten Betrieben im Branchenreport Dienstleistungen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) gaben im 3. Quartal 2000 gut 28 % an, dass sie Hierarchien abgeflacht hätten (Bertschek/Kaiser 2002). Diese Zahlen geben nur ein ungefähres Bild der Bedeutung des Hierarchieabbaus in Unternehmen, da in den Samples auch kleine Unternehmen ohne mehrstufige Hierarchien enthalten sind, weisen aber auf die Bedeutung der Problematik hin.

Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, wie die Ursachen einer Verringerung von Hierarchieebenen in Unternehmen und die sich daraus für die Mitarbeiter ergebenden Konsequenzen bewertet werden und welche Bedeutung Fairnesserwägungen in diesem Zusammenhang haben. Während sich eine Anzahl von Untersuchungen mit den Produktivitätseffekten betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen befasst (z. B. Zwick 2003, Bertschek/Kaiser 2002, Hübler/Jirjahn 2002), existieren über den Abbau von Hierarchieebenen unter dem Aspekt wahrgenommener Fairness bisher keine weiteren Studien. Viele Untersuchungen legen jedoch den Schluss nahe, dass Menschen sich reziprok verhalten, indem sie auf als fair wahrgenommene Aktivitäten mit freiwilliger Kooperation reagieren (z. B. Fehr/Kirchsteiger/Riedl 1993, Charness 2000, Abbinck/Irlenbusch/Renner 2000). Insbesondere wenn Arbeitnehmer die Intensität oder Art ihrer Arbeitsleistung variieren können, ist diese freiwillige Kooperation für ein Unternehmen sehr wertvoll (vgl. Fehr/Falk 2002).

Abschnitt 2 setzt sich mit möglichen Ursachen einer Abflachung von Hierarchien und den sich daraus insbesondere unter Fairnesserwägungen ergebenden Konsequenzen für die hierarchische Organisation auseinander. Die Entwicklung der Hypothesen zur wahrgenommenen Fairness im Rahmen eines Abbaus von Hierarchieebenen ist Gegenstand von Abschnitt 3. Abschnitt 4 beinhaltet eine Darstellung von Datensatz und Methodik, gefolgt von den Ergebnissen der Studierendenbefragung in Abschnitt 5. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

## 2 Theoretische Überlegungen

### 2.1 Ursachen eines Hierarchieabbaus

In der volkswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung existieren verschiedene Erklärungsansätze zur Effizienz hierarchischer Unternehmensverfassungen (z. B. Knight 1921, Coase 1937, Alchian/Demsetz 1972, Calvo/Wellisz 1979, Calvo 1987). Grundlegende Veränderungen bei Produktionstechnologien, physischem Kapitalstock und Humankapital, aber auch hinsichtlich der Vorstellungen über eine optimale Organisation von Unternehmen scheinen sich mit vielstufigen hierarchischen Strukturen, die in der Regel durch geringe Flexibilität und lange Informationswege gekennzeichnet sind, jedoch nur noch schlecht vereinbaren zu lassen.

Lindbeck/Snowe (1999, 2000a, 2000b) analysieren die Bedingungen, unter denen eine Restrukturierung für ein gewinnmaximierendes Unternehmen profitabel ist. Sie unterscheiden dabei zwei Organisationsformen: eine tayloristische, die durch eine streng funktionale Aufgabenspezialisierung und zentralisierte Entscheidungsprozesse gekennzeichnet ist, und eine holistische, die Jobrotation, Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse und das Erlernen vielfältiger Aufgaben betont. Ausgangspunkt der Analyse ist der Trade-Off zwischen Erträgen aus Spezialisierung und der damit einhergehenden funktionalen Arbeitsteilung sowie Erträgen, die durch Nutzung von Komplementaritäten zwischen verschiedenen Aufgaben realisierbar sind. Komplementaritäten liegen z. B. vor, wenn Kenntnisse und Fähigkeiten, die für eine bestimmte Aufgabe erworben wurden, auch die Arbeitsleistung bei der Erledigung anderer Tätigkeiten positiv beeinflussen. Insbesondere die Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien in Verbindung mit einer allgemein besseren Ausstattung der Arbeitnehmer mit Humankapital begünstigt die Ausnutzung von Aufgabenkomplementaritäten und damit auch die Einführung holistischer anstelle tayloristischer Organisationsformen. Die Zentralisierung von Entscheidungen in der Hand leitender Mitarbeiter verliert an Gewicht, zumal die Transaktionskosten der Kommunikation innerhalb von Unternehmen deutlich sinken. Funktionale Organisationsstrukturen mit ihrer Trennung der Beschäftigten in Arbeiter auf der einen Seite und eine Management-Hierarchie auf der anderen Seite scheinen somit weniger profitabel zu sein (vgl. Snowe 1999: 31 f.). Damit gewinnt auch der Abbau von Hierarchieebenen im Rahmen von Reorganisationsprozessen an Bedeutung.

## 2.2 Konsequenzen eines Hierarchieabbaus

Die skizzierten Veränderungen haben Konsequenzen für die bestehenden Entgeltstrukturen im Unternehmen. Eine Abflachung von Hierarchien hat zunächst zur Folge, dass die qualifikatorische Nachfrage auf höheren Hierarchieebenen zurückgeht, da in der Regel diese gestrichen werden. Die damit im Allgemeinen verbundene Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf untere Hierarchiestufen führt auf diesen wiederum zu einer steigenden qualifikatorischen Nachfrage, so dass dort steigende Löhne resultieren (vgl. Calvo/Wellisz 1979, Calvo 1987). Inwiefern ein Hierarchieabbau zu einer Kompression des hierarchischen Lohndifferenzials führt, hängt von Art und Umfang weitergehender Reorganisationsmaßnahmen auf den verbleibenden höheren Hierarchiestufen ab. Des Weiteren können auch Präferenzen für Status die Höhe des Lohndifferenzials beeinflussen (vgl. Frank 1984, 2004: 100f.). In holistisch organisierten Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern eher eng ist, wodurch Vergleiche unter den Beschäftigten erleichtert werden. Eine flachere Einkommenshierarchie entspräche daher unter Statuserwägungen den Anforderungen einer optimalen Arbeitsorganisation.

Zudem bedeuten flachere Hierarchien geringere Möglichkeiten zum Aufstieg im Unternehmen. Gerade in internen Arbeitsmärkten wirkt Hierarchie auch als Anreizinstrument, da sie Arbeitnehmern auf wohldefinierten Karrierepfaden einen Aufstieg innerhalb der Unternehmenshierarchie ermöglicht. Ein wesentlicher Anreizaspekt in der Tournament-Theorie (Lazear/Rosen 1981), neben der signifikanten Entgelterhöhung, die Mitarbeiter im Falle einer Beförderung erwarten können, ist der Optionswert einer Teilnahme an weiteren Beförderungswettbewerben. Werden Hierarchieebenen abgebaut, sinkt dieser Optionswert, so dass die Beschäftigten möglicherweise weniger Anreize sehen, mit hoher Motivation zu arbeiten – insbesondere wenn sie in der Folge ihre Beförderungsaussichten negativ beurteilen. Unternehmen stehen letztlich vor dem Problem, alternative Anreize zu setzen, wobei auch zu berücksichtigen ist, dass sich der Wettbewerb um die verbliebenen Beförderungsstellen verschärft. Beschäftigte könnten daher zur Erhöhung ihrer Erfolgsaussichten im Beförderungswettbewerb ihr Verhalten auch dahingehend ändern, dass sie ihre Arbeitsanstrengung steigern und/oder versuchen die Arbeit ihrer Konkurrenten zu sabotieren. Zu Letzterem besteht in holistisch organisierten Unternehmen eher die Möglichkeit, weil die Mitarbeiter hier viel enger kooperieren als in tayloristisch geprägten

Firmen, in denen die Arbeitsplätze deutlich voneinander abgegrenzt sind (vgl. Kräkel 1997: 541 f.). Andererseits könnten insbesondere gut qualifizierte Mitarbeiter auf verschlechterte Karrierebedingungen mit Abwanderung zu Konkurrenzunternehmen reagieren.

Der Abbau von Hierarchieebenen hat letztlich zwei wesentliche Konsequenzen. Zum einen wird die Arbeitsbelastung auf den verbleibenden Hierarchieebenen in vielen Fällen zunehmen, gleichzeitig wird die Tätigkeit aber auch variantenreicher. Präferenzen der Arbeitnehmer für eine vielseitige Beschäftigung könnten einen dämpfenden Effekt auf die Höhe einer als angemessen wahrgenommenen Kompensation für entgangene Beförderungen haben. Für den Unternehmenserfolg ist es daher von entscheidender Bedeutung, wie der Abbau von Hierarchieebenen implementiert wird und welche Mitarbeiter davon negativ betroffen sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Kompensation der Beschäftigten für mögliche Nachteile als Konsequenz der Restrukturierung dem Ziel einer Steigerung des Unternehmenserfolgs zunächst einmal zuwiderläuft. Andererseits sind Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele auf die Kooperation der Beschäftigten angewiesen. Dies ist umso wichtiger, als sich die Vertragsparteien bei der Einstellung zwar darüber einig sind, dass bestimmte Leistungsstandards erfüllt werden müssen. Der Vertrag wird aber insoweit implizit sein, als die Mitarbeiter nicht laufend für ihre aktuellen Leistungen belohnt werden, sondern in einer hierarchischen Organisation als Kompensation für gute Leistungen in der Gegenwart Chancen auf Beförderung mit höherer Bezahlung in der Zukunft erhalten (vgl. Akerlof 1982: 545). Somit sind auch negative Effekte zu erwarten, wenn sich das Unternehmen über die Präferenzen der Beschäftigten hinwegsetzt.

## 2.3 Fairness- und Reziprozitätsnormen im Reorganisationsprozess

Das Verhalten von Menschen wird auch von sozialen Präferenzen beeinflusst, die sich u. a. in der Beachtung von Fairness- und Reziprozitätsnormen ausdrücken. Im Unternehmen dienen vor allem Vergleiche mit anderen Arbeitnehmern, aber auch mit der eigenen Vergangenheit als Grundlage für Vorstellungen über Fairness (vgl. Fehr/Falk 2002: 689). Bei einer Reduzierung von Hierarchieebenen verlieren vor allem die Gruppen der unteren Vorgesetzten und des mittleren Managements. Dem Verlust von Vergünstigungen, Status und Autorität stehen häufig keine Kompensationsgewinne gegen-

über. Zudem bedeutet eine flachere Hierarchie regelmäßig geringere Chancen auf Beförderungen, d. h. auf einen Aufstieg im Unternehmen. Eine Fallstudie von Kanter (1977) zeigt, dass sich Arbeitnehmer mit verschlechterten Beförderungschancen in Organisationen, die Beförderungen als Anreizinstrument betonen, und in deren Kultur Beförderungen auch mit Status verbunden sind, unter Umständen als Verlierer verstehen.

Die Implikationen der Theorie des sozialen Austauschs (Homans 1961) legen nahe, dass Arbeitnehmer, die eine geringere als die als fair empfundene Gegenleistung erhalten, hierauf mit einer Verringerung ihrer Arbeitsleistung reagieren. Zwei Dimensionen von Gerechtigkeit sind in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung: Distributive und prozedurale Gerechtigkeit. Die Equity-Theorie (Adams 1965) sieht eine Austauschbeziehung von distributiver Gerechtigkeit geprägt, wenn die Gewinne der Beteiligten jeweils proportional zu ihren Investitionen sind. Entscheidend ist, wie eine Person das Verhältnis aus Erträgen und Inputs wahrnimmt, das mit dem anderer relevanter Personen verglichen wird. Die Wahrnehmung prozeduraler Gerechtigkeit ist tendenziell mit der Wahrnehmung distributiver Gerechtigkeit, d. h. also mit den Konsequenzen von Handlungen, verbunden (vgl. Baron/Kreps 1999: 108). Insbesondere negative Ergebnisse werden als fairer bewertet, wenn sie unter Einhaltung als fair empfundener Prozeduren zustande gekommen sind (Greenberg 1987). Zudem kann eine als unfair wahrgenommene Behandlung auch Auswirkungen auf Personen haben, die nicht unmittelbar betroffen sind. So zeigen Brockner et al. (1987, 1992), dass die Weiterbeschäftigten nach einer Entlassungswelle ein deutlich geringeres Engagement für das Unternehmen zeigten, wenn sie die Entlassungen als ungerecht beurteilten.

Untersuchungen, die sich auf Grundlage der Implikationen der Equity-Theorie mit der Bedeutung von Status und Berufstiteln auseinandersetzen, belegen eine signifikante Abnahme der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsanstrengung, insbesondere wenn sich durch Veränderungen von Status und/oder Entlohnung ein Gefühl der „Unterbezahlung“ im Vergleich zur Referenzsituation einstellt (vgl. Greenberg 1995: Kap. 15, 17). Eine entscheidende Rolle dürfte hier die Verlustaversion als Kernaspekt referenzbasierter Präferenzen spielen. Die Wahrnehmung eines Verlustes relativ zum Status quo oder anderen Referenzpunkten ist verglichen mit der Wahrnehmung eines Gewinns viel stärker ausgeprägt. Gleichzeitig übertreiben Menschen die Dauer von Gefühlen bezogen auf einen erreichten Gewinn oder einen erlittenen Verlust und neigen daher zu

Überreaktionen (vgl. Rabin 2002: 662f.). Zudem hängt die wahrgenommene Fairness einer Transaktion zum großen Teil von den Vorzeichen der Ergebnisse für den Agenten und die betroffenen Individuen ab. Analysen individueller Wahl legen in diesem Zusammenhang nahe, dass der Disnutzen eines als Verlust kodierten Ergebnisses als größer eingeschätzt wird, als der Disnutzen desselben als Streichung eines Gewinns kodierten Ergebnisses (vgl. Kahneman/Knetsch/Thaler 1986: 731f.). Reaktionen auf eine Überbezahlung fallen dagegen nicht so deutlich aus. Abbink/Irlenbusch/Renner (2000) können in einer experimentellen Studie zur Bedeutung von Reziprozität und Vergeltung in unvollständigen Verträgen zeigen, dass eine ungleiche Verteilung von den Betroffenen eher akzeptiert wird, wenn sie zu ihren Gunsten ausfällt.

Für den Abbau von Hierarchieebenen folgt daraus, dass die wahrgenommene Fairness im Reorganisationsprozess Konsequenzen für den Unternehmenserfolg haben kann.<sup>1</sup> Fühlen sich die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter unfair behandelt, so kann davon ausgegangen werden, dass dies auch Auswirkungen auf ihre Motivation und ihre Arbeitsanstrengung haben wird. Arbeitnehmer mit einer Präferenz für reziprokes Verhalten werden einen Abbau von Hierarchie mit entsprechenden Folgen für Beförderungen und Karriereperspektiven unter Umständen als Verletzung des impliziten Vertrages mit dem Arbeitgeber ansehen, sich im Gegenzug weniger loyal zeigen und sich zu einer geringeren Arbeitsleistung verpflichtet sehen.

### 3 Hypothesen

#### 3.1 Ursachen des Hierarchieabbaus

Die in der Studierendenbefragung vorgelegten Szenarien unterscheiden drei Ursachen eines Hierarchieabbaus: Die Einführung einer moderneren und flexibleren Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) begünstigt die Ausnutzung von Aufgabenkomplementaritäten, die durch eine vielstufige Hierarchie eher behindert wird. Eine veränderte Produktnachfrage am Absatzmarkt repräsentiert eine rein exogene Ursache eines Abbaus von Hierarchieebenen. Ein Vergleich mit Szenarien, in denen Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft zum Hierarchieabbau führen, soll schließlich Auf-

<sup>1</sup> Für einen detaillierten Überblick zur Gerechtigkeit in Unternehmen und zur Gerechtigkeit in Reorganisationsprozessen vgl. z. B. Schreyögg/Conrad 2004, Lengfeld/Liebig/Sydow 2003.

schluss über die Bedeutung von Reziprozität im Reorganisationsprozess geben.

Die Bewertung der Fairness eines Szenarios wird wesentlich von der Referenztransaktion beeinflusst, die dieser Beurteilung zugrunde liegt. Nach dem „Prinzip des dualen Anspruchs“ haben die Beteiligten einer Transaktion einen Anspruch auf die Bedingungen der Referenztransaktion. Für Unternehmen folgt daraus, dass ihnen ihr Referenzgewinn zusteht. Eine Firma darf jedoch nicht ihren Gewinn erhöhen, indem sie den Anspruch der bei ihr beschäftigten Arbeitnehmer willkürlich verletzt. Ist jedoch der Referenzgewinn des Unternehmens bedroht, kann dies neue Bedingungen schaffen, die einen Schutz dieses Gewinns auf Kosten der Mitarbeiter rechtfertigen (vgl. Kahneman/Knetsch/Thaler 1986: 729f.).

Menschen werden es daher im Allgemeinen als fairer empfinden, wenn Arbeitgeber auf einen exogenen Schock reagieren, als wenn sie die Initiative ergreifen und den Beschäftigten hieraus Nachteile entstehen. Dementsprechend ist anzunehmen, dass Umsetzungen in eine niedrigere Hierarchieebene, Boni-Reduzierungen und der Wegfall zugesagter Beförderungen größtenteils als fair angesehen werden, wenn sie auf eine veränderte Produktnachfrage, die die Existenz des Unternehmens bedroht, zurückzuführen sind. Die Einführung einer moderneren Technologie ist für den Arbeitgeber schwächer exogen als eine niedrigere Produktnachfrage und dürfte zudem dazu beitragen, dass das Unternehmen gegenüber der Referenzsituation profitabler wird. Die Maßnahmen, von denen die Arbeitnehmer im Zuge des Hierarchieabbaus betroffen sind, dürften daher von den Befragten als fairer angesehen werden, wenn sie aufgrund einer veränderten Produktnachfrage erfolgen, als wenn sie auf eine modernere und flexiblere IuK zurückzuführen sind. Wie die Einführung einer neuen Technologie dürfte auch die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens erhöhen oder dies zumindest zum Ziel haben. Letzteres verletzt zudem die Norm der Reziprozität, die nahe legt, dass der Arbeitgeber auf Vorschläge der Arbeitnehmer mit Bonuszahlungen oder anderen Vergünstigungen reagieren sollte und nicht mit deren Verringerung oder mit dem Wegfall zugesagter Beförderungen. Es ist daher anzunehmen, dass die Mehrzahl der Befragten negative Konsequenzen einer Restrukturierung auf Basis von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft als am wenigsten fair ansehen dürfte (vgl. Charness/Levine 2000: 386f.). Diese Überlegungen führen zu

*Hypothese 1:* Die Konsequenzen eines Hierarchieabbaus werden von den Betroffenen als fairer

bewertet, wenn sie mit einer veränderten Produktnachfrage begründet werden, als weniger fair angesehen, wenn sie aufgrund der Einführung einer modernen IuK erfolgen, und als unfair betrachtet, wenn sie auf Verbesserungsvorschläge von Arbeitnehmern zurückzuführen sind.

### 3.2 Alternative personalwirtschaftliche Maßnahmen

Die Umsetzung in eine niedrigere Hierarchieebene bedeutet den Verlust von Status und in einzelnen Szenarien auch den Verlust von Verantwortung, wenn den Betroffenen die Aufgaben dieser niedrigeren Ebene zugewiesen werden. Die Studien von Greenberg (1995) haben gezeigt, dass selbst ein vorübergehender Verlust von Status zu einem deutlichen Rückgang der Arbeitszufriedenheit und auch der Arbeitsleistung führen kann. Einkommensverluste – in den entsprechenden Szenarien durch die Streichung der jährlichen Bonuszahlung repräsentiert – dürften diesen Effekt noch verstärken. Andererseits folgt aus den Implikationen der Equity-Theorie, dass eine Herabstufung unter Beibehaltung zuvor gewährter Bonuszahlungen bei den Betroffenen ein Gefühl der Überbezahlung im Vergleich mit den nun gleichrangigen Kollegen zur Konsequenz haben müsste. Allerdings zeigt die empirische Evidenz (vgl. Abschnitt 2.3), dass Reaktionen auf ein Gefühl der Überbezahlung weniger deutlich ausfallen und ungleiche Verteilungen eher akzeptiert werden, wenn sie zugunsten der Betroffenen ausfallen. Diese Überlegungen führen zu

*Hypothese 2a:* Die Umsetzung in eine niedrigere Hierarchiestufe mit Übertragung der dort zu erledigenden Aufgaben wird eher als unfair angesehen.

*Hypothese 2b:* Die Umsetzung auf die niedrigere Hierarchieebene wird als weniger unfair beurteilt, wenn lediglich die Aufgaben an die neue Funktion angepasst werden, die auf der bisherigen höheren Stufe übliche Bonuszahlung aber erhalten bleibt.

Zudem verengt organisatorischer Wandel, und hier insbesondere auch der Abbau von Hierarchieebenen, die Karrierepfade der Beschäftigten schon deshalb, weil es weniger Beförderungsmöglichkeiten gibt. Enttäuschte Erwartungen hinsichtlich der eigenen Karriere werden die Bereitschaft zu einer hochmotivierten Arbeitsanstrengung zurückgehen lassen, wenn auch mittel- und langfristig nur eine unsichere Perspektive besteht, die Erträge solcher Vor-

leistungen zu erhalten (vgl. Seifert/Pawlowsky 1998: 604). Auch hier kann argumentiert werden, dass die Norm der Reziprozität verletzt wird, wenn ein Mitarbeiter, der sich bereits für eine Beförderung qualifiziert hatte und diese auch erwarten durfte, aufgrund eines Hierarchieabbaus nicht befördert wird. Es ist anzunehmen, dass die Befragten die entgangene Beförderung unter diesen Umständen als unmittelbaren Verlust wahrnehmen. Dies führt zu

*Hypothese 2c:* Eine verringerte Motivation als Reaktion auf eine Rückstufung in eine untere Hierarchieebene und eine damit einhergehende Reduzierung von Bonuszahlungen wird als fairer angesehen als eine verringerte Motivation aufgrund einer wegen der Reorganisation entgangenen Beförderung.

Daneben dürfte die Streichung von Hierarchieebenen in der Regel zu einer Verlagerung von Aufgaben nach unten führen. In zwei Szenarien wurde daher die Übertragung zusätzlicher Aufgaben auf die unterhalb der gestrichenen Stufe angesiedelte Hierarchieebene thematisiert. Auch hier dürfte die Norm der Reziprozität bei Agenten mit entsprechenden Präferenzen eine entscheidende Rolle spielen. Die Mitarbeiter, denen zusätzliche Aufgaben übertragen werden, stehen nicht nur einer steigenden Arbeitsbelastung gegenüber, sondern verlieren gleichzeitig Aufstiegsperspektiven. Es ist daher anzunehmen, dass die meisten Beschäftigten eine solche Maßnahme als unfair ansehen, wenn sie nicht angemessen kompensiert werden. Wobei das Ausmaß einer als fair wahrgenommenen Kompensation auch von den Präferenzen der betroffenen Arbeitnehmer für vielfältige Aufgaben abhängig ist. Dies führt zu

*Hypothese 2d:* Die Übertragung zusätzlicher Aufgaben aus der gestrichenen Hierarchieebene wird als fairer beurteilt, wenn sie mit der Gewährung einer zusätzlichen Entgeltzahlung verbunden ist, als wenn die Aufgabenübertragung entgeltneutral erfolgt.

### 3.3 Merkmale der Befragten

Die Beurteilung der Szenarien kann auch in Abhängigkeit von unterschiedlichen Fairnessstandards der Befragten variieren. Zwischen verschiedenen Personen sind z.B. kognitive Differenzen denkbar, die sich in einem unterschiedlichen Erfahrungshorizont der Befragten äußern können (vgl. Charness/Levine 2002: 403). So könnte die Tatsache, dass 30,9 % der befragten Studierenden bereits eine Berufsausbil-

dung absolviert haben, während die übrigen über diese Erfahrung nicht verfügen, zu unterschiedlichen Bewertungen führen. Auswirkungen kognitiver Unterschiede sind auch im Vergleich von Studierenden des Haupt- und des Grundstudiums vorstellbar. Die Studierenden im Hauptstudium sind schon stärker ökonomisch vorgebildet und beurteilen manche Szenarien vor diesem Hintergrund vielleicht anders. Zudem sind sie im Durchschnitt 3,24 Jahre älter als ihre Kommilitonen im Grundstudium. Im Hauptstudium haben vermutlich auch schon einige Studierende Praktika in größeren Unternehmen absolviert, so dass sie sich möglicherweise besser in die Lage von Arbeitnehmern hineinversetzen können. Dies führt zu

*Hypothese 3a:* Studierende im Hauptstudium beurteilen einzelne Szenarien signifikant anders als diejenigen im Grundstudium, wobei die Richtung der Unterschiede nicht eindeutig vorhersagbar ist.

Unterschiedliche Beurteilungen sind zudem zwischen Frauen und Männern denkbar. Hierzu gibt es etliche Experimente in der Soziologie und der Ökonomie, die zwar zu uneinheitlichen Ergebnissen kommen, aber doch zeigen, dass Frauen tendenziell zu mehr Kooperation neigen. Gleichzeitig reagieren sie sensibler auf die Urteile anderer. Dies hat zur Folge, dass Frauen weniger kooperativ wirken, wenn sie befürchten, dass in bestimmten Situationen ihr Ansehen leiden könnte. Eckel/Grossman (1996) zeigen in diesem Zusammenhang in einem einfachen „Punishment“-Spiel, in dem die Spieler sich entscheiden müssen, ob sie einen größeren Kuchen mit einem „bösen“ Partner oder einen kleineren Kuchen mit einem „guten“ teilen, dass Männer Entscheidungen eher auf Basis von Prinzipien zu treffen scheinen, während Frauen stärker auf Veränderungen von Parametern im Umfeld des Entscheidungsprozesses reagieren. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass Männer aus diesem Grund hinsichtlich ihres Reservationslohnsatzes rigider sind und unabhängig von ökonomischen Rahmenbedingungen stärker an einem gegebenen Lohn festhalten. Frauen scheinen dagegen flexibler zu sein und ihren Reservationslohn als Reaktion auf Veränderungen ökonomischer Umstände eher anzupassen. Dies führt zu:

*Hypothese 3b:* Frauen beurteilen eine Umsetzung auf eine niedrigere Hierarchieebene bzw. die Übertragung zusätzlicher Aufgaben als weniger unfair als Männer.

#### 4 Datensatz und Methodik

Grundlage für die empirische Untersuchung ist eine im Wintersemester 2003/2004 durchgeführte schriftliche Befragung von 230 Studenten und 175 Studentinnen der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover, davon 257 im Grund- und 148 im Hauptstudium. Die Befragten sind im Durchschnitt 22,6 Jahre alt. Das Sample ist zwar nicht repräsentativ, aber dennoch aussagekräftig. Verschiedene Befragungen zu Fairness zeigen, dass sich Studierende nicht wesentlich von anderen Bevölkerungsgruppen unterscheiden (vgl. für einen Überblick Konow 2003). So wurden viele Ergebnisse der Telefonbefragungen Erwachsener, die Kahneman/Knetsch/Thaler (1986) durchführten, im Wesentlichen auch dann repliziert, wenn Studierende befragt wurden (Konow 2003, 2001). Die Studierenden wurden gebeten zu verschiedenen Szenarien im Zusammenhang mit dem Abbau von Hierarchieebenen, deren Aufbau sich an einer Studie von Charness/Levine (2000) zur Akzeptanz von Entlassungen orientiert, eine Fairnessschätzung abzugeben. Szenarien bieten die Möglichkeit, auch den Kontext, in dem Reorganisationsprozesse ablaufen können, und dessen Einfluss auf Fairnessurteile zu berücksichtigen (vgl. Konow 2003: 1992f.).

Der detaillierte Aufbau der Szenarien wird im Anhang erläutert. Es wurden vier Varianten des Fragebogens entwickelt, wobei jede Version jeweils drei bzw. vier Fragen beinhaltet. Die Bögen wurden nach dem Zufallsprinzip in zwei Vorlesungen des Grundstudiums und einer Vorlesung des Hauptstudiums verteilt. Ausgangsbasis eines jeden Fragebogens ist eine gegebene funktionale Organisationsstruktur im Verwaltungsbereich eines fiktiven Industrieunternehmens (s. Abb. 1 im Anhang). In jeder Variante wird eine Ausgangssituation vorgegeben, in die sich die Studierenden hineinversetzen und vor deren Hintergrund sie ihr Fairnessurteil abgeben sollten. In den Fragebogenvarianten I und II sollten die Studierenden dabei die Perspektive von Beschäftigten der gestrichenen Hierarchieebene und in den Varianten III und IV die von Beschäftigten der darunter liegenden Hierarchieebene einnehmen. Jede Frage beginnt mit einer Beschreibung der Ursache des Abbaus der vierten Hierarchieebene. Danach wird beschrieben, wie sich die Tätigkeit des bzw. der Befragten und/oder von Kollegen im Unternehmen durch die Restrukturierung ändert. Schließlich wird angegeben, ob und ggf. wie sich die Veränderungen auf das Entgelt auswirken. Eine Abwandlung beinhaltet die Reaktion eines Kollegen auf die ihn betreffenden Umstrukturierungen.

Die Studierenden wurden dann gefragt, ob sie die Umsetzung bzw. in den entsprechenden Fragen die

Übertragung zusätzlicher Aufgaben als vollkommen fair, akzeptabel, eher unfair oder sehr unfair beurteilen. Vergleichsfragen, die sich lediglich in einem Aspekt unterscheiden, wurden in verschiedenen Fragebogen aufgenommen. Hierdurch sollte vermieden werden, dass die Befragten ihre Antworten auf Vermutungen über die Erwartungen oder Hypothesen der Autorin stützen (vgl. Charness/Levine 2000: 386).

Die Antworten wurden wie folgt kodiert: 0 = „sehr unfair“, 1 = „eher unfair“, 2 = „akzeptabel“ und 3 = „vollkommen fair“. Als leicht zu lesende Zusammenfassungen in Hinsicht auf das Ausmaß der Differenzen zwischen einzelnen Szenarien bzw. zwischen verschiedenen Gruppen von Befragten werden die Mittelwerte der Fairnessbewertungen herangezogen, auch wenn damit implizit unterstellt ist, dass die Abstände zwischen den Ausprägungen über die gesamte ordinale Skala gleich sind. Die Tabellen 1 und 2 weisen die absoluten Häufigkeiten der gegebenen Antworten und die Mittelwerte getrennt nach Grund- und Hauptstudium bzw. nach Frauen und Männern aus. Aufgrund der ordinalen Skalierung wird für die statistischen Tests ein zweiseitiger Wilcoxon-Mann-Whitney-Test für nicht verbundene Stichproben angewendet. Dieser Test benötigt im Gegensatz zum üblichen t-Test keine Annahme über die Abstände zwischen den Ausprägungen. Ausgehend von zwei unabhängigen Samples aus zwei Grundgesamtheiten behauptet die Nullhypothese die Gleichheit der Verteilung beider Samples (vgl. Siegel/Castellan 1988). Zusätzlich werden binäre Probitmodelle geschätzt, wobei die abhängige Variable die Fairnessbewertung ist. Die vierstufige Skala wird hierzu dichotomisiert und nimmt den Wert 1 an, wenn ein Szenario mit „akzeptabel“ oder „vollkommen fair“ bewertet wird, und den Wert 0 bei einer Bewertung mit „eher unfair“ oder „sehr unfair“. Die Merkmale der einzelnen Szenariendimensionen werden in Anlehnung an die Methode des faktoriellen Surveys (vgl. Rossi/Anderson 1982, Beck/Opp 2001) als kategorial unabhängige Variablen kodiert. Als Kontrollvariablen für soziodemographische Faktoren werden Studienabschnitt, Geschlecht, Alter, Herkunftsregion (Ost-/Westdeutschland) und Berufsausbildung der Studierenden aufgenommen. Die Modelle werden mit robusten Standardfehlern geschätzt, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Fairnessbewertungen einer Person unabhängig voneinander erfolgen (vgl. Beck/Opp 2001: 297). Zudem werden für die beiden Ausgangssituationen, die den Szenarien zugrunde liegen, getrennte Schätzungen durchgeführt, um das Problem der starken Multikollinearität einiger Szenariendimensionen abzuschwächen.

Tabelle 1

**Deskriptive Ergebnisse getrennt nach Grund- und Hauptstudium**

Szenario	Grundstudium					Hauptstudium				
	V	A	E	S	MW	V	A	E	S	MW
<b>I1*</b> Einführung moderner IuK, einfache Herabstufung, entgeltneutral	3	32	23	6	1,50	0	20	17	2	1,46
<b>I2*</b> Veränderte Produktnachfrage, Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen, entgelt- neutral	12	45	6	1	2,06	8	27	4	0	2,10
<b>I3a*</b> Arbeitnehmersvorschläge, einfache Herabstufung, Bonus- reduzierung	2	5	30	27	0,72	0	2	23	14	0,69
<b>I3b*</b> Arbeitnehmersvorschläge, einfache Herabstufung, Bonus- reduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	11	28	18	7	1,67	8	24	7	0	2,03
<b>II1*</b> Einführung moderner IuK, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	1	10	41	14	0,97	2	8	19	6	1,17
<b>II2*</b> Arbeitnehmersvorschläge, Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen, entgeltneutral	8	43	15	0	1,89	9	19	5	2	2,00
<b>II3a*</b> Veränderte Produktnachfrage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	1	22	31	12	1,18	1	14	15	6	1,28
<b>II3b*</b> Veränderte Produktnachfrage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	2	38	19	7	1,53	2	22	10	2	1,67
<b>III1**</b> Einführung moderner IuK, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	1	19	32	7	1,24	2	21	13	4	1,53
<b>III2**</b> Einführung moderner IuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, entgeltneutral	1	17	27	15	1,07	0	9	20	11	0,95
<b>III3**</b> Veränderte Produktnachfrage, Wegfall Beförderung, Betroffene sind weniger motiviert	1	27	22	10	1,32	1	20	18	1	1,53
<b>IV1**</b> Arbeitnehmersvorschläge, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	4	18	33	12	1,21	0	4	24	5	0,97
<b>IV2**</b> Einführung moderner IuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, Zahlung eines zusätzlichen Teambonus	3	41	16	7	1,60	3	15	15	0	1,64
<b>IV3**</b> Einführung moderner IuK, Wegfall Beförderung, Betroffene sind weniger motiviert	3	23	32	9	1,30	0	23	9	1	1,67

**Anmerkungen:**

\*Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene beschäftigt, die gestrichen wird; \*\*Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene unterhalb der gestrichenen beschäftigt.

Anzahl der Befragten, die die jeweilige Antwort gegeben haben: V = vollkommen fair, A = akzeptabel, E = eher unfair, S = sehr unfair; MW = Mittelwert.



Tabelle 2

**Deskriptive Ergebnisse getrennt nach Frauen und Männern**

Szenario	Männer					Frauen				
	V	A	E	S	MW	V	A	E	S	MW
<b>I1*</b> Einführung moderner LuK, einfache Herabstufung, entgeltneutral	2	34	14	4	1,63	1	18	26	4	1,33
<b>I2*</b> Veränderte Produktnachfrage, Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen, entgelt- neutral	12	36	6	0	2,11	8	36	4	1	2,04
<b>I3a*</b> Arbeitnehmersvorschläge, einfache Herabstufung, Bonus- reduzierung	1	5	29	19	0,78	1	2	24	22	0,63
<b>I3b*</b> Arbeitnehmersvorschläge, einfache Herabstufung, Bonus- reduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	8	27	13	6	1,69	11	25	12	1	1,94
<b>II1*</b> Einführung moderner LuK, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	2	14	39	7	1,18	1	4	21	13	0,82
<b>II2*</b> Arbeitnehmersvorschläge, Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen, entgeltneutral	10	38	13	1	1,92	7	24	7	1	1,95
<b>II3a*</b> Veränderte Produktnachfrage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	1	26	27	8	1,32	1	10	19	10	1,05
<b>II3b*</b> Veränderte Produktnachfrage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	1	36	19	6	1,52	3	24	10	3	1,68
<b>III1**</b> Einführung moderner LuK, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	1	24	26	6	1,35	2	16	19	5	1,36
<b>III2**</b> Einführung moderner LuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, entgeltneutral	1	13	23	21	0,90	0	13	24	5	1,19
<b>III3**</b> Veränderte Produktnachfrage, Wegfall Beförderung, Betroffene sind weniger motiviert	1	29	21	7	1,41	1	18	19	4	1,38
<b>IV1**</b> Arbeitnehmersvorschläge, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	3	10	33	10	1,11	1	12	24	7	1,16
<b>IV2**</b> Einführung moderner LuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, Zahlung eines zusätzlichen Teambonus	5	35	13	3	1,75	1	21	18	4	1,43
<b>IV3**</b> Einführung moderner LuK, Wegfall Beförderung, Betroffene sind weniger motiviert	3	27	20	6	1,48	0	19	21	4	1,34

Anmerkungen:

\*Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene beschäftigt, die gestrichen wird;

\*\*Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene unterhalb der gestrichenen beschäftigt.

Anzahl der Befragten, die die jeweilige Antwort gegeben haben: V = vollkommen fair, A = akzeptabel, E = eher unfair, S = sehr unfair, MW = Mittelwert.

## 5 Empirische Ergebnisse

Insgesamt bewerteten 38,4 % der Befragten die Szenarien als „akzeptabel“ und 42 % als „eher unfair“. Die extremen Bewertungen „sehr unfair“ und „vollkommen fair“ gaben nur 13,3 bzw. 6,3 % der Befragten ab. In einem allgemeinen Überblick zeigt Tabelle 3, wie hoch in den einzelnen Szenarien jeweils

der Anteil der Befragten ist, die dieses Szenario als fair bewerten.

Hier kann zunächst festgestellt werden, dass die Antworten im Wesentlichen in die erwartete Richtung gehen. So beurteilt nur ein geringer Anteil der Befragten (8,7 %) die Umsetzung in eine niedrigere Hierarchieebene aufgrund von Verbesserungsvor-

Tabelle 3

### Anteil als akzeptabel bzw. vollkommen fair bewertender Personen

Szenario	Anteil in %	Szenario	Anteil in %
<b>I1*</b> Einführung moderner LuK, einfache Herabstufung, entgeltneutral	53,4	<b>III1**</b> Einführung moderner LuK, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	43,4
<b>I2*</b> Veränderte Produktnachfrage, Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen, entgeltneutral	89,3	<b>III2**</b> Einführung moderner LuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, entgeltneutral	26,0
<b>I3a*</b> Arbeitnehmerschlüsse, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	8,7	<b>III3**</b> Veränderte Produktnachfrage, Wegfall Beförderung, Betrof- fene sind weniger motiviert	49,0
<b>I3b*</b> Arbeitnehmerschlüsse, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	68,9	<b>IV1**</b> Arbeitnehmerschlüsse, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	26,0
<b>II1*</b> Einführung moderner LuK, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	20,8	<b>IV2**</b> Einführung moderner LuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, Zahlung eines zusätzlichen Teambonus	62,0
<b>II2*</b> Arbeitnehmerschlüsse, Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen, entgeltneutral	78,2	<b>IV3**</b> Einführung moderner LuK, Wegfall Beförderung, Betrof- fene sind weniger motiviert	49,0
<b>II3a*</b> Veränderte Produktnach- frage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	37,3		
<b>II3b*</b> Veränderte Produktnach- frage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	62,7		

#### Anmerkungen:

\*Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene beschäftigt, die gestrichen wird;

\*\*Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene unterhalb der gestrichenen beschäftigt.

Die Antworten „akzeptabel“ und „vollkommen fair“ wurden für diese Darstellung zusammengefasst.

schlagen aus der Belegschaft bei gleichzeitiger Reduzierung von Bonuszahlungen als fair. Liegt jedoch der Grund in der Einführung einer moderneren und flexibleren IuK beträgt der Anteil derjenigen, die diese Maßnahme als fair beurteilen, 20,8 % und beläuft sich im Fall einer veränderten Nachfrage, die das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens bedroht, auf 37,3 %. Die Ergebnisse aus Tabelle 3 weisen auch darauf hin, dass die Konsequenzen eines Hierarchieabbaus für die Mitarbeiter das Fairnessurteil beeinflussen. Eine Mehrheit der Befragten (62 %) findet die Übertragung zusätzlicher Aufgaben fair, wenn dies mit der Gewährung einer zusätzlichen Bonuszahlung verbunden ist, wohingegen eine entgeltneutrale Aufgabenübertragung nur von gut 25 % als fair beurteilt wird. Auffallend ist daneben, dass die Umsetzung in die niedrigere Hierarchieebene unabhängig von den Ursachen von einem hohen Anteil der Befragten als fair betrachtet wird (89,3 bzw. 78,2 %), wenn die betroffenen Mitarbeiter dort besondere Funktionen zugewiesen bekommen und keine Einkommensverluste hinnehmen müssen.

Die Ergebnisse in Tabelle 3 scheinen Hypothese 1, wonach die Folgen eines Hierarchieabbaus als fairer bewertet werden, wenn sie aufgrund einer veränderten Produktnachfrage eintreten, als weniger fair beurteilt werden, wenn der Grund in der Einführung einer moderneren IuK liegt, und als unfair angesehen werden, wenn sie auf Arbeitnehmersvorschläge zurückzuführen sind, bereits grundsätzlich zu bestätigen. Der Vergleich einzelner Szenarien, die unterschiedliche Reorganisationsursachen beinhalten, unterstützt diese Vermutung jedoch nicht in vollem Umfang (Tabelle 4).

Eine Reorganisation, die eine Umsetzung in die niedrigere Hierarchieebene und eine Kürzung der Bonuszahlung beinhaltet, wird als signifikant unfairer angesehen ( $p < 0,01$ ), wenn diese Maßnahme die Konsequenz von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft (Szenario I3a) ist, als wenn der Grund hierfür in einer veränderten Produktnachfrage (Szenario II3a) liegt. Dementsprechend wird dann auch eine verringerte Motivation eines betroffenen Kollegen als signifikant fairer angesehen ( $p < 0,05$ ), wenn die Ursache des Hierarchieabbaus in den Vorschlägen aus der Belegschaft (Szenario I3b) und nicht in einer veränderten Produktnachfrage (Szenario II3b) zu suchen ist.

Es zeigt sich allerdings, dass die wahrgenommene Fairness auch von den Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter beeinflusst wird. Hat der Hierarchieabbau lediglich zur Konsequenz, dass die betroffenen Mitarbeiter in die darunter liegende Hierar-

chiestufe umgesetzt werden, dort aber besondere Funktionen erhalten und auch nicht auf Entgelt verzichten müssen (Szenarien I2 und II2), ergibt sich zwar auch noch eine Differenz in der wahrgenommenen Fairness, diese ist jedoch nur noch schwach signifikant. Es kann vermutet werden, dass sich die Betroffenen in diesen Szenarien durch die Übertragung besonderer Funktionen ausreichend für den Verlust der Vorgesetztenposition entschädigt fühlen und die Veränderung in diesem Fall nicht als „Bestrafung“ empfinden. Durchgängig werden jedoch Szenarien, in denen Arbeitnehmersvorschläge die Ursache für den Hierarchieabbau sind, gegenüber der veränderten Nachfrage, die das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens bedroht, und der Einführung einer moderneren und flexibleren IuK als weniger fair angesehen. Gleichzeitig ist die wahrgenommene Fairness in den Szenarien, in denen ein Kollege nicht befördert wird und in der Konsequenz weniger motiviert ist (III3 und IV3), gleich hoch, unabhängig davon, ob die Ursache in einer veränderten Nachfrage oder der Einführung neuer IuK zu sehen ist.

Diese Ergebnisse werden durch die multivariate Analyse (Tabelle 5) unterstützt, in der die Koeffizienten zu den „Ursachen-Dummys“ zwar nur teilweise signifikant sind, aber die in Hypothese 1 vermutete Reihung wiedergeben. In Probitmodellen, in denen die veränderte Produktnachfrage als Referenzkategorie der Reorganisationsgründe gewählt wird (nicht ausgewiesen), zeigt sich zudem eine signifikant geringere Wahrscheinlichkeit, dass ein Hierarchieabbau aufgrund von Arbeitnehmersvorschlägen als fair bewertet wird.

Die Auswertung bestätigt damit insgesamt, dass die Befragten für die Mitarbeiter negative Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Abbau von Hierarchieebenen eher als fair ansehen, wenn sie auf exogene, die Existenz des Unternehmens bedrohende Ursachen zurückzuführen sind und dass Reziprozität einen deutlichen Einfluss auf die Wahrnehmung von Fairness hat. Zudem scheint eine Verletzung der Norm der Reziprozität eher einen negativen Einfluss auf die wahrgenommene Fairness zu haben als Aspekte der Rententeilung. Dies entspricht auch den Ergebnissen von Charness/Levine (2000), die in ihrer Untersuchung im Zusammenhang mit der wahrgenommenen Fairness von Entlassungen zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommen.

Hypothese 2a wird durch die multivariate Analyse bestätigt (Tabelle 5: Modelle 1 und 1a). Die Befragten bewerten die Umsetzung in eine niedrigere Hierarchiestufe mit Übertragung der dort zu erledigenden Aufgaben als signifikant unfairer, als eine

Tabelle 4

**Bedeutung der Ursache des Hierarchieabbaus (Mittelwerte wahrgenommener Fairness)**

Kurzbeschreibung Szenario	MW	N
<b>Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene beschäftigt, die gestrichen wird.</b>		
<b>I2</b> Veränderte Produktnachfrage, Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen, entgeltneutral	2,08	103
<b>II3a</b> Veränderte Produktnachfrage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	1,22	102
<b>II3b</b> Veränderte Produktnachfrage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	1,58	102
<b>I3a</b> Arbeitnehmersvorschläge, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	0,71	103
<b>I3b</b> Arbeitnehmersvorschläge, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	1,81	103
<b>II2</b> Arbeitnehmersvorschläge, Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen, entgeltneutral	1,93	101
<b>Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene unterhalb der gestrichenen beschäftigt.</b>		
<b>III1</b> Einführung moderner IuK, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	1,35	99
<b>III3</b> Veränderte Produktnachfrage, Wegfall Beförderung, Betroffene sind weniger motiviert	1,40	100
<b>IV1</b> Arbeitnehmersvorschläge, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	1,13	100
<b>IV3</b> Einführung moderner IuK, Wegfall Beförderung, Betroffene sind weniger motiviert	1,42	100
<b>Differenzen der MW: Veränderte Produktnachfrage – Arbeitnehmersvorschläge</b>		
<b>I2 - II2</b>	<b>0,15 *</b>	
<b>II3a - I3a</b>	<b>0,51 ***</b>	
<b>I3b - II3b</b>	<b>0,23 **</b>	
<b>Differenz der MW: Veränderte Produktnachfrage – Modernere IuK</b>		
<b>III3 - IV3</b>	-0,02	
<b>Differenz der MW: Modernere IuK – Arbeitnehmersvorschläge</b>		
<b>III1 - IV1</b>	<b>0,22 **</b>	

*Anmerkungen:*

*N* = Anzahl der Beobachtungen; *MW* = Mittelwert der wahrgenommenen Fairness: 3 = vollkommen fair 2 = akzeptabel, 1 = eher unfair, 0 = sehr unfair;

*Wilcoxon-Mann-Whitney Rangsummentest, Signifikanzniveaus: \**p* < 0,1, \*\**p* < 0,05, \*\*\**p* < 0,01.*

entsprechende Umsetzung, die mit einer Zuweisung besonderer Funktionen verbunden ist. Auch Hypothese 2b wird unterstützt: Der Vergleich der Szenarien I1 und II1 (Tabelle 6) sowie die multivariaten Probitmodelle (Tabelle 5: Modelle 1 und 1a) zeigen, dass eine zusätzlich zur Herabstufung in die niedrigere Hierarchieebene erfolgende Reduzierung der bisherigen Bonuszahlung als signifikant weniger fair eingestuft wird, als eine Umsetzung, die keine weiteren Konsequenzen hat ( $p < 0,01$ ).

Reagieren Beschäftigte auf eine Umsetzung auf eine niedrigere Hierarchieebene, die auch eine Reduzierung von Bonuszahlungen einschließt (Szenario II3b), mit verringerter Motivation, so wird dieses Verhalten von den Studierenden als fairer beurteilt, als wenn eine entsprechende Reaktion aus dem Wegfall einer Beförderung resultiert (Szenario III3). Die Ergebnisse weisen damit zwar in Richtung einer Bestätigung von Hypothese 2c, die Differenz ist jedoch nur schwach signifikant (Tabelle 6). Dies über-

Tabelle 5

**Fairnessbewertung der Szenariendimensionen – multivariate Analyse**

	Modell 1*	Modell 1a*	Modell 2**	Modell 2a**
<b>Szenariendimension</b>				
<b>Ursache</b> (Ref.: Einführung moderner IuK)				
Veränderte Produktnachfrage	<b>0,095 *</b> (1,66)	<b>0,118 *</b> (1,85)	0,000 (0,00)	0,057 (0,71)
Arbeitnehmersvorschläge	-0,057 (0,90)	-0,026 (0,38)	<b>-0,178 **</b> (2,57)	<b>-0,231 ***</b> (2,99)
<b>Herabstufung mit Übertragung besonderer Funktionen</b> (Ref.: einfache Herabstufung)	<b>0,324 ***</b> (4,04)	<b>0,306 ***</b> (3,40)		
<b>Bonusreduzierung</b> (Ref.: Herabstufung ist entgeltneutral)	<b>-0,341 ***</b> (4,78)	<b>-0,361 ***</b> (4,69)		
<b>Übertragung zusätzlicher Aufgaben</b> (Ref.: Umsetzung in anderen Bereich)			<b>-0,171 ***</b> (2,73)	<b>-0,192 **</b> (2,53)
<b>Gewährung Zusatzbonus</b> (Ref.: Aufgabenübertragung ist entgeltneutral)			<b>0,352 ***</b> (4,95)	<b>0,385 ***</b> (4,69)
<b>Betroffene sind weniger motiviert</b> (Ref.: Nicht erwähnt)	<b>0,418 ***</b> (7,89)	<b>0,404 ***</b> (6,73)	0,055 (0,79)	0,020 (0,25)
<b>Merkmale der Befragten</b>				
<b>Hauptstudium</b> (Ref. Grundstudium)		<b>0,102*</b> (1,78)		-0,031 (0,48)
<b>Frau</b>		<b>-0,087 *</b> (1,89)		-0,054 (1,09)
<b>Alter</b>		-0,002 (0,15)		0,017 (1,03)
<b>Neue Bundesländer</b>		<b>0,160 ***</b> (2,78)		0,099 (1,27)
<b>Berufsausbildung</b> (1 = ja)		-0,065 (0,99)		-0,099 (1,52)
Beobachtungen	818	682	599	486
Wald $\chi^2$	(5) 233,40	(10) 169,73	(5) 38,79	(10) 52,66
Prob > $\chi^2$	0,000	0,000	0,000	0,000
Pseudo R <sup>2</sup>	0,206	0,214	0,050	0,076

Anmerkungen:

\*Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene beschäftigt, die gestrichen wird;

\*\*Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene unterhalb der gestrichenen beschäftigt,

Abhängige Variable: Fairnessbewertung der Szenarien (1 = fair);

Erklärende Variable: Marginale Effekte, robuste IZl-Werte in Klammern, Signifikanzniveaus \* $p < 0,1$ , \*\* $p < 0,05$ , \*\*\* $p < 0,01$ .

rascht umso mehr, als diejenigen im Szenario II3b quasi einen doppelten Verlust erleiden: Sie verlieren ihre bisherige Position und sehen sich, wie die ande-

Bewertungen sind in ihrer Richtung nicht eindeutig und bei den meisten Fragen auch nicht signifikant. Dieses Bild bestätigen auch die unterschiedlichen

Tabelle 6

### Bedeutung unterschiedlicher Konsequenzen des Hierarchiebaus (Mittelwerte wahrgenommener Fairness)

Kurzbeschreibung Szenario	MW	N
<b>Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene beschäftigt, die gestrichen wird.</b>		
<b>I1</b> Einführung moderner LuK, einfache Herabstufung, <b>entgeltneutral</b>	1,49	103
<b>II1</b> Einführung moderner LuK, einfache Herabstufung, <b>Bonusreduzierung</b>	1,04	101
<b>II3b</b> Veränderte Produktnachfrage, <b>einfache Herabstufung, Bonusreduzierung</b> , Betroffene sind weniger motiviert	1,58	102
<b>Ausgangssituation: Betroffene sind auf der Hierarchieebene unterhalb der gestrichenen beschäftigt.</b>		
<b>III2</b> Einführung moderner LuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, <b>entgeltneutral</b>	1,02	100
<b>III3</b> Veränderte Produktnachfrage, <b>Wegfall Beförderung</b> , Betroffene sind weniger motiviert	1,40	100
<b>IV2</b> Einführung moderner LuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, <b>Zahlung eines zusätzlichen Teambonus</b>	1,61	100
<b>Differenzen der MW</b>		
<b>I1 - II1</b>	<b>0,45 ***</b>	
<b>II3b - III3</b>	<b>0,18 *</b>	
<b>III2 - IV2</b>	<b>-0,59 ***</b>	

#### Anmerkungen:

*N* = Anzahl der Beobachtungen; *MW* = Mittelwert der wahrgenommenen Fairness: 3 = vollkommen fair 2 = akzeptabel,

1 = eher unfair, 0 = sehr unfair;

Wilcoxon-Mann-Whitney Rangsummentest, Signifikanzniveaus: \* $p < 0,1$ , \*\* $p < 0,05$ , \*\*\* $p < 0,01$ .

ren Mitarbeiter auf der darunter liegenden Hierarchieebene, daneben noch verringerten Karrieremöglichkeiten gegenüber.

Hypothese 2d wird dagegen wieder voll unterstützt. Aus Tabelle 3 ist zu ersehen, dass 62 % der Befragten die Übertragung zusätzlicher Aufgaben als insgesamt fair beurteilen, wenn zusätzlich eine am Teamergebnis orientierte Bonuszahlung eingeführt wird (Szenario IV2). Erfolgt die Aufgabenübertragung entgeltneutral (Szenario III2), finden dies nur noch 27 % fair. Der Test auf Gleichheit der Verteilungen (Tabelle 6) und auch die Koeffizientenschätzungen der multivariaten Analyse (Tabelle 5: Modelle 2 und 2a) bestätigen dieses Ergebnis auf dem 1 %-Niveau.

Hypothese 3a lässt sich insgesamt nicht bestätigen (Tabelle 7). Die meisten Szenarien werden von allen Studierenden ähnlich beurteilt, Unterschiede in den

Vorzeichen des Hauptstudium-Dummys in den Probitschätzungen (Tabelle 5). Interessant ist jedoch, dass die Studierenden im Hauptstudium eine verringerte Motivation als Reaktion auf negative Konsequenzen eines Hierarchieabbaus als fairer beurteilen als ihre Kommilitonen im Grundstudium, wobei die Differenzen der Bewertungen der Szenarien I3b und IV3 auch signifikant sind. Auf der anderen Seite wird eine Umsetzung als Ausgleich für eine entgangene Beförderung (Szenario III1) im Hauptstudium als signifikant fairer angesehen als im Grundstudium (Tabelle 7). Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Studierenden im Hauptstudium die Bedingungen in einem Arbeitsverhältnis realistischer beurteilen. Woraus einzelne Unterschiede letztlich resultieren, lässt sich jedoch auf Basis des vorliegenden Datensatzes nicht klären.

Tabelle 7

**Bedeutung individueller Merkmale der Befragten (Mittelwerte wahrgenommener Fairness)**

Kurzbeschreibung Szenario	MW der Merkmale		Differenz der MW	N
	Hauptstudium (HS)	Grundstudium (GS)		
<b>I3b</b> Arbeitnehmersvorschläge, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung, Betroffene sind weniger motiviert	2,03	1,67	<b>0,36 **</b>	39/64
<b>III1</b> Einführung moderner IuK, Umsetzung in anderen Bereich statt Beförderung, entgeltneutral	1,53	1,24	<b>0,29 **</b>	40/59
<b>IV3</b> Einführung moderner IuK, Wegfall Beförderung, Betroffene sind weniger motiviert	1,67	1,30	<b>0,37 ***</b>	33/67
	Frauen (F)	Männer (M)		F/M
<b>I1</b> Einführung moderner IuK, einfache Herabstufung, entgeltneutral	1,33	1,63	<b>-0,30 **</b>	49/54
<b>II1</b> Einführung moderner IuK, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	0,82	1,18	<b>-0,36 ***</b>	39/62
<b>II3a</b> Veränderte Produktnachfrage, einfache Herabstufung, Bonusreduzierung	1,05	1,32	<b>-0,27 *</b>	40/62
<b>III2</b> Einführung moderner IuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, entgeltneutral	1,19	0,90	<b>0,29 **</b>	42/58
<b>IV2</b> Einführung moderner IuK, Übertragung zusätzlicher Aufgaben, Zahlung eines zusätzlichen Teambonus	1,43	1,75	<b>-0,32 **</b>	44/56

*Anmerkungen:*

*N = Anzahl der Beobachtungen; MW = Mittelwert der wahrgenommenen Fairness: 3 = vollkommen fair 2 = akzeptabel,*

*1 = eher unfair, 0 = sehr unfair;*

*Wilcoxon-Mann-Whitney Rangsummentest, Signifikanzniveaus: \* $p < 0,1$ , \*\* $p < 0,05$ , \*\*\* $p < 0,01$ .*

Für Hypothese 3b, wonach Frauen die Umsetzung auf eine niedrigere Hierarchieebene bzw. die Übertragung zusätzlicher Aufgaben als weniger unfair bewerten, ergibt sich eine gemischte Evidenz (Tabelle 7). In der Tendenz scheinen die weiblichen Studierenden die Szenarien insgesamt als etwas weniger fair zu bewerten, allerdings ist der Zusammenhang nur schwach (Tabelle 5). Annahmegemäß beurteilen sie jedoch die entgeltneutrale Übertragung zusätzlicher Aufgaben (Szenarien III2) als signifikant weniger unfair als ihre männlichen Kommilitonen (Tabelle 7). Interessant ist, dass sich das entgegengesetzte Ergebnis zeigt, wenn die Aufgabenübertragung mit der Einführung eines zusätzlichen

Teambonus verbunden ist (Szenario IV2). Dieses Ergebnis widerspricht Hypothese 3b. Zumindest für die hier befragten Studentinnen scheint die pekuniäre Kompensation für die zusätzliche Aufgabenübertragung damit keine so zentrale Bedeutung haben. Überraschend ist auch, dass die Frauen eine Umsetzung in eine niedrigere Hierarchiestufe als unfairer betrachten, als die Männer, wobei die Unterschiede für die Szenarien I1 und III1, die die Einführung einer moderneren und flexibleren IuK beinhalten, auch signifikant sind ( $p < 0,05$  bzw.  $p < 0,01$ ), was ebenfalls Hypothese 3b widerspricht. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Frauen es tendenziell schwerer haben, sich im Unternehmen gegen

ihre männlichen Kollegen durchzusetzen. Vor diesem Hintergrund könnten es die befragten Studentinnen als unfairer empfinden, wenn Frauen, die eine gewisse Karrierestufe erreicht haben, das Erreichte zumindest zum Teil wieder genommen wird.

## 6 Fazit

Zwei Entwicklungen sind in der Organisation großer Unternehmen zu beobachten. Zum einen führen Personalabbau und Restrukturierung zu weniger vorhersagbaren und weniger stabilen Karrieren. Zum anderen legt der Wandel hin zu Arbeitsorganisationen, die durch flexible Produktionsverfahren und eigenverantwortliche Arbeitsteams gekennzeichnet sind, eine Evolution des internen Arbeitsmarktes nahe. Insbesondere der weit verbreitete Personalabbau und die Restrukturierung haben den impliziten Arbeitsvertrag unmittelbar geändert, weil die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit auf Seiten der Arbeitnehmer zurückgegangen ist. Zudem hat die Abflachung von Hierarchien im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen den Wegfall einiger Stufen in der Job-Leiter zur Folge (vgl. Levine et al. 2002: 57). Dies kann für die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter gravierende Konsequenzen in Form von Status- und Einkommensverlusten und/oder verringerten Karrieremöglichkeiten haben.

Die Studierendenbefragung hatte zum Ziel, erste Anhaltspunkte bezüglich der wahrgenommenen Fairness dieser Folgen eines Abbaus von Hierarchieebenen zu geben. Dabei ist einerseits nicht auszuschließen, dass die Antworten auf hypothetische Fragen sich doch von den Einstellungen unterscheiden, die Arbeitnehmer in der tatsächlichen Situation äußern würden. Insofern sollten zur Überprüfung der Validität der Ergebnisse in einer nächsten Stufe Personen befragt werden, die eine zumindest vergleichbare Situation schon erlebt haben (vgl. Charness/Levine 2000: 394f.). Andererseits konnte in verschiedenen Studien gezeigt werden, dass sich das Antwortverhalten von Studierenden nicht wesentlich von dem anderer Bevölkerungsgruppen unterscheidet (vgl. Konow 2003: 1992), so dass durchaus einige Schlussfolgerungen gezogen werden können.

Neben der Bedeutung der Ursachen eines Hierarchieabbaus für die wahrgenommene Fairness verschiedener personalwirtschaftlicher Maßnahmen, ist das zentrale Ergebnis der Untersuchung in der positiven Korrelation des Ausmaßes an wahrgenommener Fairness mit einer Kompensation für im Rahmen des Hierarchieabbaus erlittene Belastungen zu sehen. So spielt die Ursache der Reorganisation für

die Befragten keine Rolle, wenn die damit verbundene Umsetzung in die niedrigere Hierarchieebene entgeltneutral und mit der Übertragung besonderer Funktionen in der neuen Position verbunden ist. Letztlich zieht sich durch alle Ergebnisse, dass Reziprozitätsnormen eine entscheidende Bedeutung für die wahrgenommene Fairness der verschiedenen Maßnahmen haben. Nachteile eines Hierarchieabbaus werden anscheinend eher akzeptiert, wenn die Betroffenen für Verluste aus ihrer Sicht angemessen kompensiert werden. Konkret bedeutet dies, dass es für Unternehmen effizient sein könnte, Beschäftigte gestrichener Hierarchiestufen für den Verlust von Status und Rang zu kompensieren. In Firmen, in denen der Rang eine große Bedeutung für den Stand eines Arbeitnehmers im Betrieb hat, könnte es zudem profitabel sein, für den Unternehmenserfolg besonders wertvolle Mitarbeiter zu befördern statt herunterzustufen, um ihre Motivation zu erhalten. Andernfalls ist zu befürchten, dass gerade dieser Personenkreis zu anderen Unternehmen, die ihnen bessere Karriereperspektiven eröffnen, abwandert. Aber selbst wenn der Rang keine herausgehobene Bedeutung hat, ist es im Interesse von Unternehmen, verringerte Aufstiegschancen durch alternative adäquate Anreize zu kompensieren, die auch die veränderten Präferenzen gut ausgebildeter Arbeitnehmer berücksichtigen. Denkbar wäre z.B. die Stärkung erfolgs- bzw. leistungsabhängiger Entlohnungsbestandteile und/oder die Einführung oder Erweiterung von Entlohnungsschemata, die einen Schwerpunkt auf die Betriebszugehörigkeitsdauer legen (Senioritätsentlohnung).

Zudem könnte eine Beteiligung der Mitarbeiter am Reorganisationsprozess selbst zu einer größeren Akzeptanz eines Hierarchieabbaus und seiner Konsequenzen beitragen. Zwick (2003) zeigt, dass sich die Existenz eines Betriebsrates in Unternehmen positiv auf die Produktivitätseffekte durch Einführung von Arbeitnehmerpartizipation auswirkt. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die wahrgenommene Fairness einer Restrukturierung durch eine angemessene Form der Mitarbeiterbeteiligung steigt. Eine Beteiligung des Betriebsrates am Reorganisationsprozess kann aber auch negative Effekte haben, wenn die Restrukturierung „mit einer zunehmenden Heterogenität innerhalb der Belegschaft einhergeht und hierüber eine Interessenvertretung durch Betriebsräte erschwert“ (Hübler/Jirjahn 2002: 31) wird.

Anlass für weitergehende Fragestellungen ergibt sich auch aus dem Umfeld, in dem ein Abbau von Hierarchieebenen erfolgt. So ist anzunehmen, dass diese Art der Reorganisation in vielen Fällen nur ein Teil umfassenderer Maßnahmen ist, zu denen häufig auch ein allgemeiner Personalabbau gehört.



Vor diesem Hintergrund könnte eine Herabstufung oder ein Verlust von Karrieremöglichkeiten von den betroffenen Arbeitnehmern differenziert beurteilt werden. Dies mag insbesondere in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit gelten, in denen viele Menschen vielleicht eher froh sind überhaupt ihre Arbeit zu behalten, so dass der mögliche Verzicht auf Status und Einkommen bzw. Einkommenszuwachs in einem ganz anderen Licht erscheint.

## Literaturverzeichnis

- Abbinck, Klaus/Irlenbusch, Bernd/Renner, Elke* (2000): The Moonlighting Game: An Experimental Study on Reciprocity and Retribution. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 42, S. 265–277.
- Adams, J. Stacy* (1965): Inequity in Social Exchange. In: *Berkowitz, L.* (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 2. New York, London. S. 267–299.
- Akerlof, George A.* (1982): Labor Contracts as Partial Gift Exchange. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 97, No. 4, S. 543–569.
- Akerlof, George A./Yellen, Janet L.* (1990): The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105, No. 2, S. 255–283.
- Alchian, Armen A./Demsetz, Harold* (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: *American Economic Review*, Vol. 62, S. 777–795.
- Baron, James N./Kreps, David M.* (1999): *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York usw.
- Bauer, Thomas K./Bender, Stefan* (2004): Technological change, organizational change and job turnover. In: *Labour Economics*, Vol. 11, S. 265–291.
- Beck, Michael/Opp, Karl-Dieter* (2001): Der faktorielle Survey und die Messung von Normen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53. Jg., H.2, S. 283–306.
- Bertschek, Irene/Kaiser, Ulrich* (2002): IKT-Einsatz, Arbeitsplatzreorganisation und Produktivität: Empirische Evidenz für unternehmensnahe Dienstleister. In: *Bellmann, Lutz/Kölling, Arnd* (Hrsg.): *Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Bd. 257, Nürnberg, S. 85–97.
- Brockner, Joel/Tyler, Tom R./Cooper-Schneider, Rochelle* (1992): The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, S. 241–261.
- Brockner, Joel/Grover, Steven/Reed, Thomas/DeWitt, Rocky Lee/ O'Malley, Michael* (1987): Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help of Our Friends. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, S. 526–541.
- Calvo, Guillermo A.* (1987): The Economics of Supervision. In: *Nalbantian, H. R.* (Ed.): *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*. Totowa. S. 87–103.
- Calvo, Guillermo A./Wellisz, Stanislaw* (1979): Hierarchy, Ability, and Income Distribution. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 5, S. 991–1010.
- Charness, Gary* (2000): Responsibility and Effort in an Experimental Labor Market. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 42, S. 375–384.
- Charness, Gary/Levine, David I.* (2002): Changes in the Employment Contract? Evidence from a Quasi-Experiment. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 47, S. 391–405.
- Charness, Gary/Levine, David I.* (2000): When are Layoffs Acceptable? Evidence from a Quasi-Experiment. In: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 3, S. 381–400.
- Coase, Ronald H.* (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica*, Vol. 4, S. 386–405.
- Eckel, Catherine C./Grossman, Philip J.* (1996): The Relative Price of Fairness: Gender Differences in a Punishment Game. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 30, S. 143–158.
- Fehr, Ernst/Falk, Armin* (2002): Psychological foundations of incentives. In: *European Economic Review*, Vol. 46, S. 687–724.
- Fehr, Ernst/Kirchsteiger, Georg/Riedl, Arno* (1993): Does Fairness Prevent Market Clearing? An Experimental Investigation. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 58, S. 437–460.
- Frank, Robert H.* (2004): *What Price the Moral High Ground?* Princeton, Oxford: Princeton University Press.
- Frank, Robert H.* (1984): Are Workers Paid their Marginal Products? In: *American Economic Review*, Vol. 74, No. 4, S. 549–571.
- Greenberg, Jerald* (1995): *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. Thousand Oaks, London, New Dehli.
- Greenberg, Jerald* (1987): Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends? In: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 1, S. 55–61.
- Homans, George C.* (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York.
- Hübler, Olaf/Jirjahn, Uwe* (2002): Arbeitsproduktivität, Reorganisationsmaßnahmen und Betriebsräte. In: *Bellmann, Lutz/Kölling, Arnd* (Hrsg.): *Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Bd. 257, Nürnberg, S. 1–45.
- Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard* (1986): Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. In: *American Economic Review*, Vol. 76, No. 4, S. 728–741.

Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and Women of the Corporation. New York.

Knight, Frank H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit. Bosten, New York.

Konow, James (2003): Which is the Fairest One of All? A Positive Analysis of Justice Theories. In: Journal of Economic Literature, Vol. 41, No. 4, S. 1188–1239.

Konow, James (2001): Fair and Square: The Four Sides of Distributive Justice. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 46, No. 2, S. 137–164.

Kräkel, Matthias (1997): Rent-seeking in Organisationen – eine ökonomische Analyse sozial schädlichen Verhaltens. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49. Jg., H. 6, S. 535–553.

Lazear, Edward P./Rosen, Sherwin (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. In: Journal of Political Economy, Vol. 89, No. 5, S. 841–864.

Lengfeld, Holger/Liebig, Stefan/Sydow, Jörg (Hrsg.) (2003): Industrielle Beziehungen im Spannungsfeld zwischen ökonomischer Effizienz und sozialer Gerechtigkeit. Industrielle Beziehungen, 10. Jg., H. 4 (Schwerpunktheft).

Levine, David I./Belman, Dale/Charness, Gary/Groshen, Erica L./ O'Shaughnessy, K. C. (2002): How New Is the "New Employment Contract,,"? Kalamazoo.

Lindbeck, Assar/Snowder, Dennis J. (2000a): The Division of Labor and the Market for Organizations. IZA Discussion Paper No. 119, Bonn.

Lindbeck, Assar/Snowder, Dennis J. (2000b): Multi-Task Learning and the Reorganization of Work: From Tayloristic to Holistic Organization. In: Journal of Labor Economics, Vol. 18, No. 3, S. 353–376.

Lindbeck, Assar/Snowder, Dennis J. (1999): Multi-Task Learning and the Reorganization of Work: From Tayloristic to Holistic Organization. IZA Discussion Paper No. 39, Bonn.

Milgrom, Paul/Roberts, John (1992): Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs.

Rabin, Matthew (2002): A Perspective on Psychology and Economics. In: European Economic Review, Vol. 46, S. 657–685.

Rossi, Peter H./Anderson, Andy B. (1982): The Factorial Survey Approach: An Introduction. In: Rossi, Peter H./Nock, Steven L. (Eds.): Measuring Social Judgments: The Factorial Survey Approach. Beverly Hills, London, New Dehli. S. 15–67.

Schreyögg, Georg/Conrad, Peter (Hrsg.) (2004): Managementforschung 14: Gerechtigkeit und Management. Wiesbaden.

Seifert, Matthias/Pawlowsky, Peter (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31. Jg. H. 3, S. 599–611.

Siegel, Sidney/Castellan, N. John (1988): Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences. 2. Auflage, New York usw.

Snowder, Dennis J. (1999): Causes of Changing Earnings Inequality. IZA Discussion Paper No. 29, Bonn.

Zwick, Thomas (2003): Work Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation. ZEW Discussion Paper No. 03–47, Mannheim.

## Anhang

Ausgangsbasis eines jeden Fragebogens ist eine gegebene funktionale Organisationsstruktur im Verwaltungsbereich eines Industrieunternehmens:



In jeder Variante wird eine Ausgangssituation vorgegeben, vor deren Hintergrund die eigentlichen Szenarien bewertet werden sollen:

- a1) Im Zuge einer Reorganisation des Unternehmens wird die Hierarchieebene (4), auf der Sie selbst bisher beschäftigt sind, entbehrlich.
- a2) Beförderungen auf die nächsthöhere Hierarchieebene sind jeweils mit Entgelterhöhungen verbunden. Im Zuge einer Reorganisation des Unternehmens wird die Hierarchieebene (4) entbehrlich. Die bisherigen Unterabteilungsleiter/innen werden in andere Betriebe des Unternehmens umgesetzt. Sie selbst sind auf der direkt darunter liegenden Hierarchieebene (5) beschäftigt.

Jedes Szenario beginnt mit einer Beschreibung des Grundes, der zum Abbau der Hierarchieebene (4) führt:

- b1) Die Reorganisation wird erforderlich, weil das Unternehmen zur Erhaltung seiner Wettbewerbsfähigkeit im Verwaltungsbereich eine modernere und flexiblere Informations- und Kommunikationstechnologie einführt.

- b2) Die Reorganisation erfolgt, weil sich das Unternehmen am Absatzmarkt einer veränderten Nachfrage nach stärker differenzierten Produkten gegenüber sieht. Diese bedroht das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens. Deshalb werden auf der Hierarchieebene (5) kundensorientierte Teams eingeführt.
- b3) Die Reorganisation erfolgt aufgrund von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft, die die Produktivität erhöhen.

- d3) Das Basisentgelt bleibt gleich. Zusätzlich wird eine am jeweiligen Teamergebnis orientierte jährliche Bonuszahlung eingeführt.

Eine Abwandlung beinhaltet die Reaktion des Kollegen auf die ihn betreffenden Umstrukturierungen:

- e1) Ihr Kollege reagiert hierauf mit einer verringerten Motivation, die sich u. a. in einer geringeren Bereitschaft zur Leistung von Überstunden zeigt.

Danach wird beschrieben, wie sich die Tätigkeit des bzw. der Befragten und/oder von Kollegen im Unternehmen durch die Restrukturierung ändert:

Die 14 Szenarien ergeben sich durch folgende Kombinationen, wobei Szenarien mit derselben römischen Ziffer jeweils in denselben Fragebogen aufgenommen wurden:

- c1) Sie selbst werden [c1': Ein Kollege von Ihnen wird] daher in die Hierarchieebene (5) umgesetzt und mit der Wahrnehmung der Aufgaben dieser Hierarchieebene betraut.
- c2) Sie selbst werden daher in die Hierarchieebene (5) umgesetzt und erhalten dort besondere Funktionen (z.B. Budgetverantwortung, Kommunikation mit anderen Teams und der Unternehmensführung).
- c3) Sie selbst hatten sich bereits für eine Beförderung auf die Hierarchieebene (4) qualifiziert und konnten diese auch in der nächsten Zeit erwarten. Als Ausgleich bietet Ihnen das Unternehmen eine Umsetzung in einen anderen Unternehmensbereich an (z.B. vom Personal in den Marketingbereich).
- c4) Sie selbst und Ihre Kollegen/Kolleginnen müssen die Aufgaben der entfallenen Hierarchieebene (4) künftig mit erledigen.
- c5) Ein Kollege von Ihnen hatte sich bereits für eine Beförderung auf die Hierarchieebene (4) qualifiziert. Die Beförderung findet nun nicht statt.

I1.	a1,	b1,	c1,	d1	
I2.	a1,	b2,	c2,	d1	
I3a.	a1,	b3,	c1,	d2	
I3b.	a1,	b3,	c1',	d2,	e1
II1.	a1,	b1,	c1,	d2	
II2.	a1,	b3,	c2,	d1	
II3a.	a1,	b2,	c1,	d2	
II3b.	a1,	b2,	c1',	d2,	e1
III1.	a2,	b1,	c3,	d1	
III2.	a2,	b1,	c4,	d1'	
III3.	a2,	b2,	c5,	e1	
IV1.	a2,	b3,	c3,	d1	
IV2.	a2,	b1,	c4,	d3	
IV3.	a2,	b1,	c5,	e1	

Szenario I1. lautet dann z.B.:

Im Zuge einer Reorganisation des Unternehmens wird die Hierarchieebene (4), auf der Sie selbst bisher beschäftigt sind, entbehrlich. Die Reorganisation wird erforderlich, weil das Unternehmen zur Erhaltung seiner Wettbewerbsfähigkeit im Verwaltungsbereich eine modernere und flexiblere Informations- und Kommunikationstechnologie einführt. Sie selbst werden daher in die Hierarchieebene (5) umgesetzt und mit der Wahrnehmung der Aufgaben dieser Hierarchieebene betraut. Die Umsetzung ist entgeltneutral.

Schließlich wird angegeben, ob und ggf. wie sich die Veränderungen auf das Entgelt auswirken:

- d1) Die Umsetzung [d1': Die Zuweisung der zusätzlichen Aufgaben] ist entgeltneutral.
- d2) Damit reduziert sich die jährliche Bonuszahlung, die Sie bisher erhalten haben, erheblich.