

Alles was recht ist...

Wie Menschen Lohnkürzungen und Entlassungen beurteilen

Kaum ein Tag vergeht, an dem die Presse nicht von Massenentlassungen und Lohnkürzungen berichtet. Aber nicht immer empfinden Menschen solche Eingriffe als ungerecht. Ursache und Form der Einschnitte bestimmen, wie viel Verständnis sie dafür aufbringen. Auch spielt das Land eine Rolle, in dem die Menschen leben. Denn nicht in allen Kulturen ist die Schmerzgrenze gleich schnell erreicht.

Die Arbeitswelt wandelt sich. Für viele Arbeitnehmer in Deutschland wie in den USA sind Beschäftigungsverhältnisse mit stabilen Löhnen und unbefristeter Anstellung seit Jahren nicht mehr die Norm. Dies rückt die Frage in ein neues Licht, ob Entlassungen und Lohnkürzungen dem Gerechtigkeitsempfinden der Menschen widersprechen

Einzelnen hinaus auf die Situation des gesamten Betriebes, wenn sie ein Urteil über Entgeltkürzungen fällen sollen (vgl. Abb. 1). So empfindet es die Mehrzahl der Befragten als gerecht, wenn sich Firmen – auch auf Kosten der Arbeitnehmer – vor Verlusten schützen. Dasselbe Verhalten akzeptieren sie bei Gewinnen hingegen nicht.



oder bereits akzeptiert sind. Im Sommer 2004 wurden für das Projekt „Arbeit und Fairness“ rund 3.000 Deutsche zu diesem Thema befragt. Die Ergebnisse wurden mit Befunden von Charness und Levine für die USA verglichen.

Wann Lohnkürzungen akzeptiert werden

Werden Menschen mit der Wirtschaftslage eines Unternehmens – fiktiv – konfrontiert, so beschränken sie ihre Perspektive nicht auf die finanzielle Situation der abhängig Beschäftigten. Sie blicken vielmehr über den Horizont des

Für Kanadier wiesen dies Kahneman und sein Forschungsteam bereits 1986 nach. Deutsche schätzen Lohnsenkungen jedoch auch bei Verlusten des Unternehmens als ungerechter ein als Befragte in den USA. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass in Deutschland die Lohnsetzung stark durch kollektive Verhandlungen geprägt ist und eine Lohnkürzung eher zu den Ausnahmen gehört.

Eine schöne Verpackung hübscht aber selbst Hiobsbotschaften auf. So nehmen die Teilnehmer der Studien Lohnabstriche eher in Kauf, die als Wegfall von Zusatzleis-

tungen präsentiert werden, als Lohninbußen, die als Kürzungen daherkommen. Die Streichung einer Erfolgsprämie wird als deutlich fairer eingeschätzt als eine Lohnkürzung in derselben Höhe. In diesem Punkt unterscheiden sich Deutsche und Amerikaner nicht. Auch kanadische Befragte teilen diese Einstellung, wie schon Kahneman und Kollegen zeigen konnten.

Im Gegensatz zu einer attraktiven Hülle, die über finanzielle Einschnitte hinwegtäuschen kann, sensibilisieren Erwartungen den Gerechtigkeitssinn, die auf Gewohnheitsrechten basieren. Sind Mitarbeiter bereits über einen längeren Zeitraum in einem Unternehmen beschäftigt, so wird eine Lohnkürzung als sehr viel ungerechter empfunden als bei einem neu eingestellten Mitarbeiter.

Kahneman interpretiert ähnliche Ergebnisse als Ansprüche, die im Laufe eines Beschäftigungsverhältnisses erworben, aber nicht automatisch auf neue Beschäftigte übertragen werden. Solche Ansprüche scheinen in den USA weit weniger stark ausgeprägt zu sein als in Deutschland.

Der Unterschied zwischen beiden Ländern wird schon bei Kürzungen für bereits beschäftigte Arbeitnehmer deutlich. Er vergrößert sich nochmals, wenn es um die Entlohnung eines Nachfolgers geht.

Wenn man vor die Tür gesetzt wird

Wesentlich härter als eine Lohnkürzung greift ein Arbeitsplatzverlust in das Leben der Menschen ein. Auch hierbei urteilen die Befragten durchaus differenziert, wenn sie dies in ihr Bild von einer gerechten Welt einordnen (vgl. Abb. 2 auf Seite 52). Sie bewerten Entlassungen wegen eines allgemeinen und für das Unternehmen bedrohlichen Absatzeinbruches anders, als wenn durch die Einführung einer neuen Technik die Produktivität gesteigert werden soll.

Generell beurteilt die Mehrzahl der Befragten diesen Typ von Szenarien – die allerdings auch kaum Unterstützung für die Entlassenen enthalten – als ungerecht. Während die Ursache eines Beschäftigungsabbaus in den USA kaum einen Effekt auf die Bewertung hat, werden

Abbildung 1

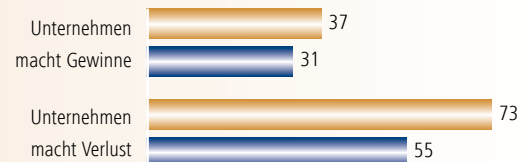
Gerechtigkeitsurteile über Entgeldkürzungen – ein Vergleich zwischen den USA und Deutschland



Variante I:

Ein kleines Unternehmen zahlt seinen Arbeitern bisher durchschnittliche Löhne. Die Arbeitslosigkeit in der Region ist hoch. Das Unternehmen könnte die derzeitigen Mitarbeiter durch gute Mitarbeiter zu einem geringeren Lohn ersetzen.

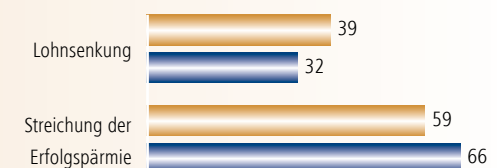
- Das Unternehmen macht Gewinne. Die Eigentümer senken die Löhne der Beschäftigten um 5 Prozent.
- Das Unternehmen macht Verlust. Die Eigentümer senken die Löhne der Beschäftigten um 5 Prozent.



Variante II:

Die Einkommen der Arbeiter in einem kleinen Unternehmen entsprechen bisher dem Branchendurchschnitt. In den letzten Monaten sind die Umsätze des Unternehmens deutlich langsamer gestiegen als zuvor.

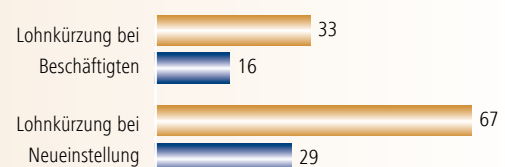
- Das Unternehmen senkt die Löhne um 10 Prozent.
- Das Unternehmen streicht eine bisher jedes Jahr gezahlte Erfolgsprämie von 10 Prozent.



Variante III:

Ein kleiner Copy-Shop hat seit einem ½ Jahr einen Mitarbeiter mit 7,00 € Stundenlohn. Das Geschäft läuft zufriedenstellend, aber die Arbeitslosigkeit in der Region ist gestiegen. Andere kleine Geschäfte stellen inzwischen Mitarbeiter für 5,50 € die Stunde ein.

- Der Eigentümer des Copy-Shop senkt den Stundenlohn seines Mitarbeiters auf 5,50 €.
- Der bisherige Mitarbeiter hört auf. Sein Nachfolger wird für einen Stundenlohn von 5,50 € eingestellt.



in Deutschland Entlassungen aufgrund eines Absatzeinbruches eher akzeptiert. Sie werden hier sogar als weniger ungerecht wahrgenommen als in den USA.

Entlassungen, die mit einer großzügigen Abfindung und einer Unterstützung bei der Stellensuche einhergehen, werden ebenfalls leichter akzeptiert. Kündigungen, die nur den Mindeststandards genügen, beurteilen die Befragten hingegen in beiden Ländern eher als unfair. Dabei treten deutliche Unterschiede zwischen den Vorstellungen diesseits und jenseits des Atlantiks zu Tage: In den USA werden „harte“ Kündigungen als ungerechter, „weiche“ Kündigungen hingegen als gerechter empfunden als in Deutschland.

Ursache hierfür könnte sein, dass in den USA Kündigungsschutzklauseln weithin fehlen und auch die soziale Absicherung bei Arbeitslosigkeit schlechter ist als in Deutschland. Bei uns ist der Kündigungsschutz vergleichs-

weise stark ausgeprägt. In den USA hingegen können beide Parteien ein unbefristetes Arbeitsverhältnis jederzeit lösen. Ein gewisser Schutz besteht lediglich für gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer sowie durch die Anti-Diskriminierungsgesetze. Und bei Arbeitslosigkeit sind in den USA sowohl die Höhe der Leistungen geringer als auch die Dauer der Ansprüche kürzer als in Deutschland.

Verzicht – ob groß oder klein – fällt schließlich leichter, wenn er von oben vorgelebt wird. Generell empfinden Menschen Kündigungen als fairer, wenn das Management aus Solidarität mit den Beschäftigten auf Prämien verzichtet. Am wenigsten gerecht beurteilen die Befragten eine Entlassung, wenn die Geschäftsleitung eine Erfolgsprämie für erfolgreiche Kostensenkung annimmt. Dabei zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen Deutschland und den USA.

Abbildung 2

Gerechtigkeitsurteile über Entlassungen – ein Vergleich zwischen den USA und Deutschland

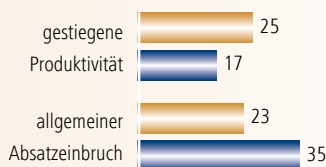
Grundszenario:

Ein Unternehmen entlässt eine Anzahl von Ingenieuren, die seit ca. zehn Jahren dort beschäftigt sind. Die Betroffenen sind Spezialisten für eine Produktionstechnik, die in anderen Unternehmen selten eingesetzt wird.

Variante I:

Den Ingenieuren wird unter Einhaltung der Mindeststandards gekündigt. Der Grund für die Entlassung ist:

- Die Produktivität des Unternehmens ist durch die Einführung einer neuen Produktionstechnologie gestiegen.
- Das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens ist durch einen allgemeinen Absatzeinbruch bedroht.

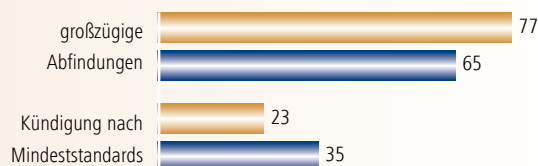


Anteile der Befragten, die die Entlassungen als gerecht bewerten, in Prozent

Variante II:

Das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens ist durch einen allgemeinen Absatzeinbruch bedroht.

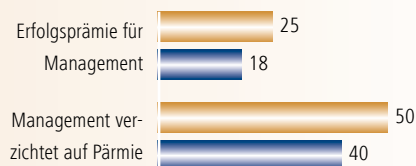
- Diejenigen, die entlassen werden, erhalten eine großzügige Abfindung. Gleichzeitig bietet das Unternehmen Unterstützung bei der Stellensuche an.
- Ihnen wird unter Einhaltung der Mindeststandards gekündigt.



Variante III:

Das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens ist durch einen allgemeinen Absatzeinbruch bedroht. Den Ingenieuren wird unter Einhaltung der Mindeststandards gekündigt.

- Die Unternehmensleitung erhält eine Erfolgsprämie für die Kostensenkung.
- Die Unternehmensleitung verzichtet wegen der notwendigen Entlassungen auf eine jährliche Erfolgsprämie.



Fazit

Menschen bewerten Lohnkürzungen und Entlassungen als ungerecht. Milder fällt ihr Urteil dann aus, wenn die einschneidenden Eingriffe für das Unternehmen wirtschaftlich unvermeidbar sind, sozial abgefedert werden und im Laufe des Arbeitsverhältnisses erworbene Ansprüche berücksichtigen. Nur in diesem Fall beurteilt die Mehrheit der Befragten die Maßnahmen als fair.

US-Amerikaner legen dabei im Prinzip ein ähnliches Gerechtigkeitsempfinden an den Tag wie Deutsche. Insgesamt scheint es einen länderübergreifenden Konsens über Gerechtigkeitsstandards zu geben: Befragte aus beiden Ländern akzeptieren Entgeltkürzungen und Entlassungen weniger leicht als man in Zeiten atypischer flexibler Beschäftigung erwartet hätte.

In der Tendenz bewerten US-Amerikaner solche Eingriffe jedoch etwas eher als gerecht, vor allem dann, wenn sie neu eingestellte Arbeitnehmer betreffen. Stärker noch als in Deutschland hängt es dort von der konkreten Ausgestaltung ab, wie die Befragten Kündigungen bewerten. So empfinden US-Amerikaner Entlassungen als fairer, wenn das Unternehmen zumindest einen silbernen Handschlag offeriert.

Diese Unterschiede dürften auch auf den gewachsenen institutionellen Rahmen zurückgehen, der implizite Rechte begründet. Studien weisen darauf hin, dass Marktergebnisse in den USA eher akzeptiert werden als in Europa. Entsprechend irritiert reagiert das Gerechtigkeitsempfinden der Europäer, wenn Unternehmen ohne Not und ohne Rücksicht auf die gewachsenen Ansprüche der Belegschaft ihr Personal schlechter stellen oder abbauen.

Das Projekt „Arbeit und Fairness“

Für das Projekt „Arbeit und Fairness“ wurden etwa 1.500 West- und 1.500 Ostdeutsche im Alter zwischen 20 und 60 Jahren interviewt. Dabei wurden die Studienteilnehmer gefragt, inwieweit sie fiktive Szenarien zu Lohnkürzungen und Entlassungen als gerecht wahrnehmen. Für einen Vergleich mit US-Amerikanern wurden Ergebnisse von Charness und Levine (2000, 2002) herangezogen, die in den Jahren 1997 und 1998 gut 1000 Arbeitnehmer im kalifornischen Silicon Valley interviewten. Wie von diesen wurden auch in diesem Projekt Fragen von Kahneman, Knetsch und Thaler (1986) aufgegriffen. Ausführlich sind die Befunde des Projektes in dem Buch „Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung“ (herausgegeben von Struck et al.) dargestellt, das 2006 erschienen ist. Die Universitäten Hannover und Jena sowie das IAB kooperierten bei der Bearbeitung des Themas; die Hans-Böckler-Stiftung förderte das Projekt finanziell.

Literatur

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

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

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

Die Autoren



PD Dr. Gesine Stephan
ist Leiterin des Forschungsbereichs „Aktive Arbeitsmarktpolitik“ am IAB.
gesine.stephan@iab.de



PD Dr. Olaf Struck
Oberassistent für Wirtschafts- und Sozialstrukturforschung am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena, ab Wintersemester 2007/2008 Vertretung einer Professor am Institut für Soziologie der Georg-August-Universität Göttingen.
olaf.struck@uni-jena.de

