

## **Eine multivariate Szenarienanalyse zur Gerechtigkeitswahrnehmung betriebsbedingter Kündigungen**

Von Christian Pfeifer und Tatjana Sohr\*

### **Abstract**

The paper analyses the impact of several factors on the perceived fairness of layoffs. The empirical analysis is based on a telephone survey, in which 3000 individuals in working age were interviewed. This survey allows for the first time to assess fairness perceptions of the employment relationship in Germany. We find that respondents perceive hypothetical layoff scenarios as more fair if the reason for the event was external instead of internal, if the laid off employees received severance pay and outplacement, and if the works council was involved. A negative impact is found for bonus payments for managers, who have initiated layoffs to cut employment costs.

### **Zusammenfassung**

Der Beitrag geht der Frage nach, welche Faktoren die wahrgenommene Gerechtigkeit betriebsbedingter Entlassungen beeinflussen. Grundlage der empirischen Analyse ist eine im Jahr 2004 durchgeführte Befragung von 3000 Personen im erwerbsfähigen Alter, mit der erstmals für Deutschland Gerechtigkeitsorientierungen im Hinblick auf das Beschäftigungsverhältnis erhoben wurden. Die Gerechtigkeitsbewertung verschiedener hypothetischer Entlassungsszenarien durch außenstehende Beobachter hängt nicht nur davon ab, ob eine externe oder eine interne Kündigungsursache vorliegt. Insbesondere die Zahlung großzügiger Abfindungen und eine Outplacement-Beratung erhöhen die Akzeptanz betriebsbedingter Entlassungen. Auch eine Beteiligung des Betriebsrates entsprechend den gesetzlichen Anforderungen beeinflusst das Gerechtigkeitsurteil signifikant positiv. Ein stark negativer Einfluss ist dagegen festzustellen, wenn das Management – quasi als Belohnung für die mit Entlassungen angestrebte Kostensenkung – eine Erfolgsprämie erhält.

*JEL Classification:* D63, J63, K31, M12, M51

Received: July 31, 2006

Accepted: June 20, 2008

---

\* Der Beitrag entstand im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes „Arbeit und Gerechtigkeit: Die Akzeptanz von Lohn- und Beschäftigungsanpassungen in Deutschland“ und liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren. Für hilfreiche Anregungen sei an dieser Stelle allen Beteiligten an diesem Projekt und insbesondere Knut Gerlach gedankt.

## 1. Einleitung

Die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit und regelmäßige Meldungen über Beschäftigungsabbau in Unternehmen heizen die Diskussion um Änderungen im deutschen Arbeitsrecht immer wieder an. Einerseits kommen insbesondere aus der Wirtschaft, aber auch aus Teilen der Politik, Forderungen nach einer weitgehenden Deregulierung des Arbeitsmarktes. Andererseits wird von Gewerkschaften und anderen Interessengruppen der Arbeitnehmer die Schutzfunktion der Arbeitsgesetze in den Vordergrund gestellt sowie an die „soziale Verantwortung“ der Unternehmen appelliert, wenn der Abbau von Arbeitsplätzen angekündigt wird. Unter welchen Bedingungen betriebliche Entlassungen in der Bevölkerung tatsächlich als akzeptabel beurteilt werden, ist jedoch noch weitgehend unerforscht.<sup>1</sup>

Dabei sind gerade auf dem Arbeitsmarkt Normen der Fairness und Reziprozität eine ganz besondere Bedeutung beizumessen (Akerlof, 1982; Fehr et al., 1998). Schließlich unterliegt der Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit neben rechtlichen Restriktionen auch der Bereitschaft zur Kooperation seitens der Arbeitnehmer. Aufgrund an Grenzen stoßender Kontrollmöglichkeiten kann nicht jede Handlung belohnt oder bestraft werden. Es werden daher meist implizite bzw. unvollständige Verträge geschlossen, die auch als psychologische Verträge interpretierbar sind (Sadowski, 2002, 72 ff.). Psychologische Verträge 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 (Rousseau, 1995). Die Interpretation dieser Zusagen wird stark durch persönliche Ansichten und gesellschaftlich-soziale Prozesse geprägt. Wird der Vertrag durch eine Seite verletzt, führt dies zur Erosion des Vertrauens, wodurch die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer und die Bereitschaft der Arbeitgeber zu Investitionen in die Beschäftigten verringert werden. So weisen Weiss / Udris (2001) darauf hin, dass durch einen Personalabbau erhoffte ökonomische Gewinne (z. B. Personalkostenreduktion, steigende Aktienkurse) und arbeitsorganisatorische Ziele (z. B. steigende Produktivität, höhere interne Flexibilität) häufig nicht erreicht werden. Dabei gelten negative Reaktionen nicht entlassener Beschäftigter als eine Ursache dafür, dass eine kurzfristige Kostenreduktion durch Stellenabbau mittel- bis langfristig vielfach durch Folgekosten aufgezehrt wird. Vor diesem Hintergrund kann es von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg sein, wie betriebsbedingte Entlassungen unter Gerechtigkeitserwägungen wahrgenommen werden.

Die Analyse von Entlassungen erfordert vor allem die Berücksichtigung organisationaler Gerechtigkeitsaspekte (Greenberg, 1995; Kieselbach, 1998; Konow, 2003; Lengfeld, 2003; Lengfeld / Liebig, 2003). Dabei werden vorran-

---

<sup>1</sup> Zur Akzeptanz des Kündigungsschutzes in Deutschland vergleiche Pfeifer (2006).

gig zwei Perspektiven unterschieden: Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich darauf, inwieweit die Ergebnisse einer Entscheidung selbst – oder vielmehr deren Verteilung – als gerecht oder angemessen wahrgenommen werden (Konow, 2001). Eine Abweichung von anerkannten Verteilungsprinzipien verletzt die Legitimationserwartungen der Stakeholder und wird somit als ungerecht empfunden (Leventhal, 1980). Dagegen bezieht sich prozedurale Gerechtigkeit darauf, inwieweit der Entscheidungsprozess als gerecht oder angemessen wahrgenommen wird. Besondere Bedeutung wird der prozeduralen Gerechtigkeit bei negativen Ergebnissen (z. B. Entlassungen) zugemessen. So werden negative Ergebnisse eher akzeptiert, falls der Prozess, der dazu führt, als gerecht wahrgenommen wird (Leventhal, 1980).

In dem vorliegenden Beitrag wird anhand hypothetischer Szenarien der Frage nachgegangen, welche Faktoren die Gerechtigkeitsbewertung betriebsbedingter Entlassungen von Personen im erwerbsfähigen Alter in Deutschland beeinflussen. Die Untersuchung lehnt sich an eine Studie von Charness / Levine (2000) an, die in ähnlicher Weise die Gerechtigkeitswahrnehmung von Entlassungen in den USA und Kanada untersuchen. Ihre Analyse ist jedoch rein deskriptiv angelegt; sozio-demographische Merkmale können nicht kontrolliert werden. Für Deutschland haben Pfeifer (2004) und Sohr (2005) Gerechtigkeitsorientierungen im Hinblick auf das Beschäftigungsverhältnis mit Hilfe der Szenarientechnik bereits auf Basis von Studierendenpopulationen untersucht. Aus methodischer Sicht werden im vorliegenden Beitrag die Einschränkungen der bisher vorliegenden Untersuchungen überwunden, da multivariate Analysen auf Grundlage repräsentativer Daten für Gesamtdeutschland durchführbar sind.

Der Beitrag gliedert sich folgendermaßen: Die forschungsleitenden Hypothesen zur Gerechtigkeitsbewertung von Beschäftigungsanpassungen in Abhängigkeit von den Entlassungsursachen, den betroffenen Beschäftigengruppen, der Rigorosität der Entlassungen, möglichen Erfolgsprämien an die Unternehmensleitung und der Beteiligung des Betriebsrates werden in Abschnitt 2 generiert. In Abschnitt 3 erfolgt eine Beschreibung des verwendeten Datensatzes und der angewandten Methodik. Die Hypothesen werden dann in Abschnitt 4 empirisch überprüft. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

## 2. Forschungsleitende Hypothesen

### 2.1 Begründung der Entlassungen

Die nachfolgenden Szenarien unterscheiden drei Entlassungsursachen: Ein allgemeiner Absatzeinbruch repräsentiert eine eher außerbetriebliche Ursache, während die Einführung einer neuen Produktionstechnologie unternehmensintern begründet ist. Produktivitätssteigerungen durch Verbesserungsvorschlä-

ge aus der Belegschaft als weitere interne Entlassungsursache sollen schließlich Aufschluss über die Bedeutung von Reziprozität im Zuge betriebsbedingter Kündigungen geben.

Brockner et al. (1990) betonen, dass Individuen ein negatives Ergebnis den Normen der informatorischen Gerechtigkeit entsprechend dann eher akzeptieren, wenn ihnen adäquate Erklärungen für dessen Notwendigkeit gegeben werden. Die bisherige empirische Evidenz (Rousseau / Anton, 1988; Charness / Levine, 2000) zeigt einen signifikant positiven Einfluss der Angabe eines angemessenen Entlassungsgrundes auf die wahrgenommene Gerechtigkeit von Entlassungen. Dem auf der Equity- und der Attributionstheorie aufbauenden Verantwortlichkeitsprinzip entsprechend ist die Beurteilung der Entlassungsgründe davon abhängig, ob und in welchem Umfang die Ursachen durch die Entscheidungsträger kontrollierbar sind (Konow, 1996; Konow, 2000). Bei internen Ursachen, wie der Einführung einer neuen Produktionstechnologie oder der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft, wird diese Verantwortung eher der Unternehmensleitung zugeschrieben. Diese hätte es demzufolge auch in der Hand Entlassungen zu vermeiden. Kahneman / Knetsch / Thaler (1986) finden, dass Reaktionen des Arbeitgebers auf einen externen Schock, der seinen Gewinn unter einen positiven Referenzwert fallen lässt und nicht von ihm verschuldet wurde, in der Regel akzeptiert werden. Ergreift ein Unternehmen hingegen zu Lasten der Arbeitnehmer selbst die Initiative zur Steigerung des Gewinns, indem es beispielsweise betriebsbedingte Kündigungen ausspricht, so wird dies weitgehend als ungerecht empfunden.

Im Unterschied zu Entlassungen aufgrund von Managemententscheidungen, welche die Produktivität und Zahlungsfähigkeit des Unternehmens verbessern, die Arbeitnehmer jedoch schlechter stellen, dürften Entlassungen aufgrund eines allgemeinen Absatzeinbruchs als gerechter bewertet werden. Entlassungen als Folge von Arbeitnehmervorschlägen verletzen zudem Prinzipien der Reziprozität, die nahe legen, dass der Arbeitgeber hierauf mit Erfolgsprämien oder zumindest mit Beschäftigungssicherheit – nicht jedoch mit Entlassungen – reagieren sollte (Charness / Levine, 2000).

*Hypothese 1(a): Entlassungen aufgrund eines exogenen Schocks werden als gerechter angesehen als Entlassungen aufgrund innerbetrieblicher Ursachen.*

*Hypothese 1(b): Entlassungen infolge der Einführung einer neuen Produktionstechnologie werden als gerechter bewertet als Entlassungen aufgrund einer durch Verbesserungsvorschläge der Arbeitnehmer gestiegenen Produktivität.*

## 2.2 Auswahl der zu entlassenden Beschäftigten

Die wahrgenommene Gerechtigkeit von Entlassungen dürfte zudem davon abhängen, welche Personengruppen betroffen sind. Aus der Theorie psychologischer Verträge lässt sich ableiten, dass die Beziehung Hochqualifizierter, die in den Szenarien von den Ingenieuren repräsentiert werden, zu ihrem Arbeitgeber in der Regel durch ein stärkeres Vertrauensverhältnis geprägt ist als die Beziehung zwischen Unternehmensleitung und Produktionsarbeitern. Das Vertragsverhältnis von Produktionsarbeitern ist als eher transaktional einzustuften, da ihre Aufgaben meist explizit formuliert und leichter überwacht werden können (Rousseau, 1995, 90 ff.). Bestandteil des psychologischen Vertrages zwischen höher qualifiziertem Personal und Arbeitgeber ist zudem häufig ein stabiles Beschäftigungsverhältnis. Darüber hinaus sind höher qualifizierte Mitarbeiter tendenziell von größerer Bedeutung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens, da insbesondere sie es sind, die notwendige Veränderungen mitgestalten können. Ihre Entlassung, die aufgrund sozialer Auswahlkriterien erfolgen könnte, würde daher das Effizienzprinzip verletzen. Wenn man weiter davon ausgeht, dass Menschen ihre normativen Erwartungen über die Zeit an die wirklichen Verhältnisse anpassen, werden sie zudem eher das als gerecht bewerten, was üblich ist (Charness / Levine, 2000). Die Tatsache, dass gering qualifizierte Arbeitnehmer in der Vergangenheit eher von Entlassungen betroffen waren als gut ausgebildete Akademiker, hat dann Einfluss auf die Gerechtigkeitswahrnehmung.

*Hypothese 2(a): Entlassungen von Produktionsarbeitern werden als gerechter bewertet als Entlassungen von Ingenieuren.*

Ein wichtiges Charakteristikum der Fähigkeiten von Arbeitnehmern ist die Art des erworbenen Humankapitals, das in betriebsspezifisches und allgemeines Humankapital unterschieden werden kann (Becker, 1993). Auf internen Arbeitsmärkten kommt betriebsspezifischem Humankapital, das meist positiv mit der Dauer der Beschäftigungsbeziehung korreliert ist, eine besondere Bedeutung zu. Betriebsspezifisches Humankapital erhöht die Produktivität der Arbeitnehmer in ihrer aktuellen Beschäftigung, ist bei einem Firmenwechsel jedoch nicht einsetzbar. Arbeitnehmer, die hierin investiert haben, werden daher bei ihrem aktuellen Arbeitgeber produktiver sein und ein höheres Einkommen erzielen können als anderswo (Milgrom / Roberts, 1992, 363). Entlassungen treffen Arbeitnehmer mit betriebsspezifischem Humankapital somit härter als Arbeitnehmer mit allgemeinem Humankapital, da sie geringere Chancen haben, die Folgen einer Entlassung durch einen beruflichen und / oder betrieblichen Wechsel zu kompensieren. Zudem können Investitionen in betriebsspezifisches Humankapital der Equity-Theorie (Adams, 1965) entsprechend als höherer Beitrag zum Unternehmenserfolg gewertet werden, der eine Entlassung als ungerechtfertigter erscheinen lässt. Ferner ist anzunehmen, dass der Akquisition von betriebsspezifischem Humankapital eine implizite oder

explizite Zusage im Hinblick auf Beschäftigungssicherheit vorausgeht, um die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Investition in betriebsspezifische Qualifikationen zu steigern. Eine Entlassung von Arbeitnehmern mit betriebsspezifischem Humankapital führt dann zu einem Bruch des psychologischen Vertrages.

*Hypothese 2(b): Entlassungen von Arbeitnehmern mit allgemeinem Human-  
kapital werden als gerechter angesehen als die Entlassung von Arbeitneh-  
mern mit betriebsspezifischem Humankapital.*

Bei der Auswahl der zu entlassenden Arbeitnehmer müssen gemäß § 1(3) KSchG soziale Kriterien beachtet werden. Wenn die normativen Erwartungen der Beschäftigten dieser Regelung entsprechen, wird die Einhaltung sozialer Auswahlkriterien die wahrgenommene Gerechtigkeit von Entlassungen positiv beeinflussen. Ein häufig herangezogenes Entlassungskriterium ist dabei die Länge der Betriebszugehörigkeit. Das so genannte Senioritätsprinzip („last in, first out“) begünstigt sowohl das Beitragsprinzip als auch das Bedarfsprinzip, weil es gleichzeitig die erbrachten Leistungen für das Unternehmen und die schlechteren Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitnehmer berücksichtigt. Zudem ist das Senioritätsprinzip ein konsistentes (*Consistency Rule*) und weitgehend anerkanntes Auswahlkriterium (Engelstad, 1997).

*Hypothese 2(c): Entlassungen von Arbeitnehmern mit einer kürzeren Be-  
triebszugehörigkeit werden als gerechter bewertet als die Entlassung von  
Arbeitnehmern mit einer längeren Betriebszugehörigkeit.*

### 2.3 Ausgestaltung der Entlassungen

In unseren Szenarien werden drei Formen von Entlassungen unterschieden: sanfte Entlassungen, harte Entlassungen und Vermeidungsstrategien. Bei sanften Entlassungen zahlt das Unternehmen Abfindungen und unterstützt die Betroffenen im Rahmen von Outplacement-Beratungen. Im Fall harter Entlassungen leistet das Unternehmen dagegen weder Abfindungen noch sonstige Maßnahmen, welche die negativen Folgen einer Entlassung abmildern würden, d. h. nur die gesetzlichen Mindeststandards werden eingehalten. Vermeidungsstrategien beinhalten einen allgemeinen Lohnverzicht, um zumindest einen Teil der Entlassungen zu vermeiden.

Für Abfindungen gilt, dass diese nicht nur als Kompensation für die Kosten einer möglichen Arbeitslosigkeit betrachtet werden. Vielmehr sehen viele Arbeitnehmer hierin auch eine Anerkennung für die im Unternehmen geleistete Arbeit (Marr/Steiner/Schloderer, 1998). Im Rahmen der Outplacement-Beratung wird versucht, die materiellen, psychischen und sozialen Kosten einer Entlassung zu senken, indem Arbeitnehmer Hilfestellung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz erhalten. Abfindungen und Outplacement verbessern damit das Ergebnis für die Entlassenen, wodurch auch die Einhaltung des

Bedarfsprinzips begünstigt wird (Engelstad, 1997). Diese Überlegungen werden von Brockner et al. (1987) gestützt: Weiterbeschäftigte Arbeitnehmer empfinden die Entlassung von Arbeitskollegen als gerechter, wenn diese dafür kompensiert werden. Auch Rousseau und Anton (1988) sowie Charness / Levine (2000) finden, dass Abfindungszahlungen die Akzeptanz von Entlassungen signifikant erhöhen.

*Hypothese 3(a): Entlassungen, deren Folgen durch Abfindungen und Outplacement abgedeckt werden, werden als gerechter beurteilt als Entlassungen ohne solche Maßnahmen.*

Entlassungen sind nicht nur mit Kosten für die betroffenen Individuen (z. B. monetäre und psychische Belastungen) und den Staat bzw. die Gesellschaft (z. B. Arbeitslosigkeit), sondern auch mit Anpassungskosten für das Unternehmen verbunden (z. B. Abfindungszahlungen oder geringere Motivation der Weiterbeschäftigte, vgl. Krogh / Kameny, 2002). Arbeitgeber und Arbeitnehmer sollten daher Vermeidungsstrategien in Erwägung ziehen. Die Folgen einer eingetretenen Unternehmenskrise können beispielsweise durch Krisenbündnisse abgedeckt werden, die häufig eine indirekte Reduzierung der Arbeitskosten durch eine Modifizierung der Arbeitszeit beinhalten (Berthold / Brischke / Stettes, 2003). Im Rahmen eines solchen betrieblichen Bündnisses für Arbeit (BBA) werden Entlassungen also durch einen direkten oder indirekten Lohnverzicht vermieden (Seifert, 2000). Ein BBA ist ein Kollektivvertrag zwischen der Unternehmensleitung und der betrieblichen Interessenvertretung, in dem gemäß dem Modell effizienter Verhandlungslösungen nicht nur Lohn und Arbeitszeit, sondern auch das Beschäftigungs niveau festgelegt werden. BBA verbessern nicht nur das Ergebnis für die Betroffenen, sondern verringern auch die Anpassungskosten des Unternehmens (Massa-Wirth / Seifert, 2004), wodurch das Effizienzprinzip begünstigt wird.

BBA sind letztlich Änderungskündigungen, die gemäß § 4(3) Tarifvertragsgesetz (TVG) gegen das Günstigkeitsprinzip verstoßen, wonach Abweichungen von tarifvertraglichen Vereinbarungen nur zugunsten der Beschäftigten erlaubt sind (Mauer / Seifert, 2001). Diese Perspektive wird zumindest vom höchsten deutschen Arbeitsgericht vertreten, das die Gewährung von Beschäftigungssicherheit nicht als Regelung zugunsten des Arbeitnehmers ansieht. Arbeitnehmer haben damit nicht die Möglichkeit auf freiwilliger Basis temporär mehr zu arbeiten oder auf Einkommen zu verzichten, um ihren Arbeitsplatz zu sichern (Berthold / Brischke / Stettes, 2003). Da BBA in der Regel Lohnabweichungen nach unten oder Arbeitzeitabweichungen nach oben beinhalten, müssen entsprechende tarifvertragliche Öffnungsklauseln vereinbart werden. Promberger et al. (1996) untersuchen die Akzeptanz von Arbeitszeit- und Einkommensreduzierungen über die Nutzung solcher Öffnungsklauseln bei Arbeitnehmern der Volkswagen AG und der Ruhrkohle AG. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass eine überwiegende Mehrheit mit den neuen Regelungen zufrieden ist. Nach Kahneman / Knetsch / Thaler (1986, 733) empfinden gut zwei

Dritteln der Befragten die Aushandlung eines Lohnverzichts als gerechter, falls sich das Unternehmen in schlechter wirtschaftlicher Lage befindet. Franz / Pfeiffer (2003) stellen fest, dass nach Einschätzung der von ihnen befragten Unternehmen eine grundsätzliche Bereitschaft der Arbeitnehmer besteht, zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten. Bei Geringqualifizierten ist diese jedoch nicht besonders ausgeprägt.

*Hypothese 3(b): Vermeidungsstrategien in Form von betrieblichen Bündnissen für Arbeit werden als gerechter beurteilt als Entlassungen.*

## 2.4 Erfolgsprämie für die Unternehmensleitung

Betroffene Personen empfinden ein negatives Ergebnis als gerechter, falls der Entscheidungsträger keinen eigenen Vorteil daraus zieht. Profitiert ein Entscheidungsträger von den Entlassungen, wird die *Bias-Suppression Rule* gebrochen, da die Unvoreingenommenheit bei der Entscheidungsfindung angezweifelt werden muss (Leventhal, 1980). Dem Verantwortlichkeitsprinzip folgend sollte eine Belastung zudem von den Personen mitgetragen werden, die deren Herbeiführung beeinflussen können (Konow, 1996; Konow, 2000). Da gemäß der Attributionstheorie die Verantwortung denjenigen zugeschrieben wird, die Kontrolle über den Entscheidungsprozess besitzen (Weiner, 1994), dürfte die Schuld an den Entlassungen in erster Linie der Unternehmensleitung zugewiesen werden. Auch die Bedeutung von Reziprozität in Arbeitsbeziehungen ist an dieser Stelle zu berücksichtigen. Denn die „Belohnung“ der Unternehmensleitung bei gleichzeitiger „Bestrafung“ der Arbeitnehmer widerspricht dem Reziprozitätsgedanken. Dagegen ist der Verzicht auf eine Erfolgsprämie ein Signal für „sharing the pain“ und müsste die wahrgenommene Gerechtigkeit der Entlassungen erhöhen.

*Hypothese 4: Entlassungen werden als ungerechter beurteilt, falls die Unternehmensleitung einen Bonus erhält, und als gerechter, falls der Bonus abgelehnt wird.*

## 2.5 Beteiligung des Betriebsrates am Entlassungsprozess

Bei Entlassungen muss – soweit vorhanden – der Betriebsrat entsprechend den gesetzlichen Mindestanforderungen einbezogen werden. Eine darüber hinaus gehende Beteiligung des Betriebsrates ist ein Signal, dass die Unternehmensleitung alle Mittel ausschöpft, um die Entlassungen zu vermeiden und deren negative Folgen für die Betroffenen soweit wie möglich abzumildern. So ist der Betriebsrat für die Aushandlung von Sozialplänen und Abfindungen verantwortlich, wodurch dem Bedarfsprinzip und dem Beitragsprinzip Rechnung getragen wird (Engelstad, 1997). Da sowohl die Arbeitnehmer als auch das Unternehmen von einer guten Zusammenarbeit von Betriebsrat und

Management profitieren können (Freeman / Lazear, 1995; Sadowski / Backes-Gellner / Frick, 1995, 497 ff.), kann das Effizienzprinzip begünstigt werden.

Die Beteiligung des Betriebsrates begünstigt ferner die Einhaltung eines Großteils der Regeln prozeduraler Gerechtigkeit (Leventhal, 1980). Gemäß der *Accuracy Rule* werden relevante Informationen und Meinungen sowie die Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigt. Durch den Betriebsrat werden Transaktionskosten bei der Beschaffung dieser Daten gespart und Informationsasymmetrien abgebaut (Freeman / Lazear, 1995). Der Betriebsrat garantiert der *Correctability Rule* entsprechend auch eine unkomplizierte und sichere Einspruchsmöglichkeit für die Betroffenen („*collective voice*“), die den einzelnen Mitarbeiter vor möglichen Vergeltungsmaßnahmen des Arbeitgebers schützt (Freeman, 1980). Eine gewisse Kontrollfunktion des Betriebsrates kann das Eigeninteresse der Unternehmensleitung begrenzen. 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.

Die Beurteilung von Entlassungen ist weiterhin stark von der Kommunikation des Managements mit den gekündigten und weiterbeschäftigten Arbeitnehmern abhängig (Brockner et al., 1990; Brockner / Greenberg, 1990, 66 f.), die durch eine 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 besser kontrollierbar. Hierdurch wird diesen eine höhere Mitverantwortung zugeschrieben, woraus geringeres „*Mitleid*“ mit den Betroffenen resultiert (Weiner, 1994).

*Hypothese 5: Entlassungen werden als gerechter beurteilt, falls der Betriebsrat am Entscheidungsprozess beteiligt wird.*

### 3. Datensatz und Methodik

Grundlage der empirischen Analyse ist eine im Jahr 2004 durchgeführte repräsentative telefonische Befragung von 3039 Personen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren (Struck et al., 2006). Die Befragten wurden u. a. gebeten, ihre Gerechtigkeitseinschätzung zu hypothetischen Entlassungsszenarien abzugeben. Die Szenarien- oder Vignettentechnik stellt eine erprobte und angemessene Methode zur Untersuchung von Gerechtigkeitseinstellungen dar (Jasso / Rossi, 1977; Alves / Rossi, 1978; Rossi / Anderson, 1982; Jasso, 2006). Szenarien bieten die Möglichkeit, auch den Kontext, in dem Entlassungen ablaufen können, und dessen Einfluss auf Gerechtigkeitsurteile, zu berücksich-

tigen (Konow, 2003, 1992 f.). Eine Befragung außenstehender, informierter Dritter hat den Vorteil, dass die Gerechtigkeitseinschätzungen dieser Personen objektiver und weniger verzerrt sind, da sie nicht direkt betroffen sind und keinen Anreiz zu strategischem Antwortverhalten haben (Babcock et al., 1995; Konow, 2005).

Für die Szenarien wurden in weiten Teilen adäquate Modifikationen der Fragestellungen von Charness/Levine (2000) gewählt, die um Szenarien ergänzt wurden, die spezifische Rahmenbedingungen in Deutschland berücksichtigen. So spielt der Betriebsrat insbesondere in großen Unternehmen in Deutschland eine wichtige Rolle. Zudem hat die Vereinbarung eines Lohnverzichts zur Vermeidung betriebsbedingter Entlassungen in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. In jedem Interview wurden drei Szenarien vorgestellt. Die Zusammenstellung der Sets folgte soweit wie möglich der US-amerikanischen Untersuchung, um einen internationalen Vergleich zu erleichtern (Gerlach et al., 2006). Die Sets wurden den Befragten im Wege der Zufallsauswahl vorgelegt. Sie waren Teil eines umfangreichen Fragebogens, der nicht gekürzt werden konnte. Aufgrund der Länge der Szenarien wurde daher ein „Between-Subjects“-Ansatz gewählt, d. h. jedes Szenario wurde nur einer – hinreichend großen – Teilmenge der Befragten vorgetragen. Die Befragten hatten vier Antwortkategorien zur Auswahl: (0) „sehr ungerecht“, (1) „eher ungerecht“, (2) „eher gerecht“ und (3) „sehr gerecht“.

Der Aufbau eines typischen Szenarios sei kurz erläutert:<sup>2</sup> In einem ersten Satz wird zunächst der auslösende „Schock“ für eine Entlassung genannt. Dies kann ein allgemeiner Absatzeinbruch oder eine Produktivitätssteigerung sein. Daran anschließend wird kurz präzisiert, welche Gruppe von Beschäftigten die Maßnahme trifft, wobei die Betroffenen nach der Berufsgruppe, der Art des im Unternehmen erworbenen Humankapitals und der Beschäftigtdauer unterschieden werden. Neben diesem Aspekt distributiver Gerechtigkeit wird überdies die Prozessgestaltung beschrieben. Szenarienversionen zur rigorosen oder behutsamen Durchführung von Entlassungen sowie zur Beteiligung des Betriebsrates ermöglichen hier die Berücksichtigung distributiver und prozeduraler Gerechtigkeitsmerkmale. Eine mit Blick auf Reziprozitätserwägungen wichtige Variante ist zudem, ob die Unternehmensleitung durch eigene Gehaltseinbußen an Sparmaßnahmen partizipiert.

Für die Analyse des Einflusses der einzelnen Szenariendimensionen auf die Gerechtigkeitsbewertung werden die Dimensionen als kategorial unabhängige Variablen kodiert. In ordinalen Probitmodellen wird auch der Einfluss persönlicher und betrieblicher Merkmale kontrolliert. Die abhängige Variable ist die Gerechtigkeitsbewertung der Szenarien. Da die Messungen pro Person nicht unabhängig sind, erfolgen die Schätzungen mit robusten Standardfehlern (Huber, 1967).

---

<sup>2</sup> Der detaillierte Aufbau der Szenarien wird im Anhang beschrieben.

Als Kontrollvariable werden neben dem Geschlecht und der Region (Ost- bzw. Westdeutschland) eine Gewerkschaftsmitgliedschaft und das Lebensalter aufgenommen. Vier Dummy-Variablen beziehen sich auf die berufliche Bildung: Referenzkategorie sind Befragte mit einer abgeschlossenen Lehre, eine zweite Kategorie erfasst Personen mit einem (Berufs-)Fachschulabschluss sowie Meister und Techniker, die dritte Kategorie (Fach-)Hochschulabsolventen und die letzte Kategorie schließlich Personen ohne Ausbildungsabschluss und sonstige Befragte. Der Erwerbsstatus unterscheidet erwerbstätige, nicht erwerbstätige und arbeitslose Personen. In der Unterstichprobe der abhängig Beschäftigten der Privatwirtschaft werden Arbeiter und Angestellte unterschieden. Aus dem monatlichen Netto-Erwerbseinkommen der Befragten werden drei Einkommensklassen (bis 1000 Euro, 1001 bis 2000 Euro, mehr als 2000 Euro) gebildet. Zudem werden drei Betriebsgrößenklassen (weniger als 50, 50 bis unter 200, 200 und mehr Beschäftigte) generiert. Daneben werden die Betriebszugehörigkeitsdauer im aktuellen Betrieb und die Existenz eines Betriebsrats kontrolliert. Aufgenommen wird auch die Einschätzung der eigenen Wiederbeschäftigungschancen im Fall einer Entlassung, die mit Null für gering und Eins für hoch kodiert ist. Die deskriptiven Statistiken im Hinblick auf die Gerechtigkeitsbewertung der Szenarien und zu den soziodemografischen Merkmalen sind in den Tabellen A.1 und A.2 im Tabellenanhang zusammengefasst.

#### 4. Ergebnisse der empirischen Analyse

Eine erste deskriptive Auswertung der Szenarien zeigt, dass die Mehrheit der Befragten Entlassungen eher als ungerecht bewertet (Tabelle A.1). Lediglich zwei Entlassungsszenarien (13 und 14) werden im Durchschnitt mit „eher gerecht“ oder „sehr gerecht“ beurteilt (Mittelwert  $> 1,5$ ). In beiden Fällen liegt eine externe Kündigungsursache vor; betroffen sind hoch qualifizierte Mitarbeiter. Am anderen Ende in der Gerechtigkeitsbewertung stehen zwei Szenarien (7 und 8) mit einer internen Entlassungsursache, wobei in einem Fall die Unternehmensleitung eine Erfolgsprämie „für die erfolgreiche Kostensenkung“ durch den Personalabbau erhält.

Die Ergebnisse der multivariaten Analysen weisen Tabelle 1 (Modelle 1a und 1b: alle Beobachtungen) und Tabelle 2 (Modelle 2a und 2b: Beschäftigte der Privatwirtschaft) aus. In den Modellen 1a und 2a werden zunächst nur die einzelnen Szenariendimensionen aufgenommen. In einem zweiten Schritt wird in den Modellen 1b und 2b für die soziodemographischen Merkmale kontrolliert. In der Gerechtigkeitsbewertung der hypothetischen Entlassungsszenarien zeigen sich bei den meisten Szenarienausprägungen keine wesentlichen Differenzen zwischen allen Befragten und der Gruppe der abhängig Beschäftigten. So ist die Wahrscheinlichkeit, ein Szenario als gerechter zu bewerten, in allen

Modellen erwartungsgemäß signifikant höher, wenn Entlassungen Folge eines externen Schocks (Absatzeinbruch) sind, als bei betriebsinternen Ursachen (Hypothese 1(a)). Dagegen wird Hypothese 1(b) nicht unterstützt, der zufolge Entlassungen im Zusammenhang mit der Einführung einer neuen Produktions-technologie als gerechter beurteilt werden als solche aufgrund von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft. Die Differenz zwischen den Koeffizienten geht nur in der gesamten Stichprobe (Tabelle 1) in die erwartete Richtung; sie ist allerdings auch hier nicht signifikant, wie ein Wald-Test auf Gleichheit der Koeffizienten zeigt. Dieses Ergebnis könnte dadurch erklärt werden, dass der Reziprozitätsgedanke hier insgesamt weniger Bedeutung hat als vermutet. Möglicherweise lassen sich die Befragten auch von der Überlegung leiten, dass die betriebsbedingten Kündigungen von den Arbeitnehmern quasi mit verursacht wurden und damit letztlich Konsequenz ihrer eigenen Handlungen sind.

Die Berufsgruppe der Betroffenen (Hypothese 2(a)) hat keinen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Gerechtigkeit der Szenarien. Für die Bewertung eines Szenarios ist es ohne Bedeutung, ob Ingenieure oder Produktionsarbeiter betroffen sind. Hier könnten auf Seiten einiger Befragter Erwägungen sozialer Gerechtigkeit eine Rolle gespielt haben, die zu einem zu Hypothese 2(a) gegenläufigen Effekt geführt haben könnte: Produktionsarbeiter finden sich auf niedrigeren Hierarchiestufen als Ingenieure, die eher hohe Positionen in der Unternehmenshierarchie einnehmen. Ausgehend davon, dass Beschäftigte auf unteren Hierarchieebenen in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit in aller Regel auch diejenigen sind, die vorrangig die Lasten gravierender Fehlentscheidungen des Managements tragen, erklärt sich dann, warum die Berufsgruppe keinen Effekt auf das Gerechtigkeitsurteil hat. Dagegen haben die Art des erworbenen Humankapitals und die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Entlassenen einen signifikanten Einfluss auf die Bewertung eines Szenarios. Entlassungen von Arbeitnehmern mit allgemeinem Humankapital werden als signifikant gerechter bewertet als Entlassungen von Beschäftigten, die spezifisches Humankapital erworben haben, womit Hypothese 2(b) unterstützt wird. Auch Hypothese 2(c) kann nicht abgelehnt werden. Denn die Wahrscheinlichkeit, ein Szenario als gerechter zu bewerten, ist signifikant höher, wenn die Betroffenen erst seit zwei Jahren und damit vergleichsweise kurze Zeit im Betrieb beschäftigt sind.

Auch wird ein Szenario mit signifikant geringerer Wahrscheinlichkeit als gerechter beurteilt, wenn die Entlassungen lediglich unter Einhaltung gesetzlicher Mindeststandards erfolgen, verglichen mit Szenarien, in denen großzügige Abfindungen gezahlt werden und die Betroffenen bei der Stellensuche unterstützt werden. Hypothese 3(a) wird damit gestützt. Überraschend ist dagegen, dass Hypothese 3(b) abgelehnt wird, wonach Strategien zur Vermeidung des Beschäftigungsabbaus durch Lohnverzicht im Vergleich zu Entlassungen als gerechter angesehen werden sollten. Im Gegenteil: Die Anwendung

*Tabelle 1*  
**Geordnete Probitschätzungen über alle Beobachtungen**

	1a		1b	
<b>Ursache</b> (Ref.: <i>allg. Absatzeinbruch</i> )				
Produktionstechnologie	-0,322*** (0,041)		-0,333*** (0,042)	
Vorbesserungsvorschläge	-0,357*** (0,051)		-0,380*** (0,053)	
<b>Produktionsarbeiter</b> (Ref.: <i>Ingenieure</i> )	-0,033 (0,044)		-0,040 (0,044)	
<b>2 Jahre Betriebszugehörigkeitsdauer</b> (Ref.: <i>10 Jahre</i> )	0,283*** (0,053)		0,298*** (0,053)	
<b>Allgemeines Humankapital</b> (Ref.: <i>spezifisches HK</i> )	0,346*** (0,053)		0,356*** (0,053)	
<b>Maßnahme</b> (Ref.: <i>sanfte Kündigung</i> )				
Harte Kündigung	-0,752*** (0,059)		-0,773*** (0,060)	
Lohnverzicht	-0,738*** (0,070)		-0,763*** (0,071)	
<b>Verhalten Management</b> (Ref.: <i>nicht erwähnt</i> )				
Annahme einer Prämie	-0,431*** (0,058)		-0,445*** (0,058)	
Verzicht auf Prämie	0,205*** (0,052)		0,200*** (0,054)	
<b>Beteiligung Betriebsrat</b> (Ref.: <i>nicht erwähnt</i> )				
Umfassende Beteiligung	-0,015 (0,083)		-0,015 (0,083)	
Mindestbeteiligung	0,217** (0,091)		0,233*** (0,090)	
<b>Mann</b>			0,250*** (0,037)	
<b>Lebensalter in Jahren</b>			0,002 (0,013)	
<b>Lebensalter quadriert</b>			-0,000 (0,000)	
<b>Alte Bundesländer</b>			-0,018 (0,036)	
<b>Gewerkschaftsmitglied</b>			-0,181*** (0,047)	
<b>Berufliche Ausbildung</b> (Ref.: <i>Lehre / Facharbeiter</i> )				
(Berufs-)Fachschule / Meister / Techniker		0,151*** (0,045)		
(Fach-)Hochschulabschluss		0,303*** (0,046)		
Kein Ausbildungsabschluss		-0,076 (0,073)		
<b>Erwerbsstatus</b> (Ref.: <i>erwerbstätig</i> )				
Nicht erwerbstätig		-0,085* (0,051)		
Arbeitslos		-0,236*** (0,054)		
Schwellenwert 1	-1,513 (0,057)		-1,621 (0,260)	
Schwellenwert 2	-0,379 (0,054)		-0,455 (0,260)	
Schwellenwert 3	1,126 (0,059)		1,095 (0,260)	
Pseudo $R^2$		0,044		0,064
Wald Chi <sup>2</sup> (11   21)		535,23***		701,26***
Beobachtungen			5509	

Anmerkungen: Abhängige Variable ist die Gerechtigkeitsbewertung der Szenarien mit (0) sehr ungerecht, (1) eher ungerecht, (2) eher gerecht, (3) sehr gerecht. Robuste Standardfehler in Klammern; Signifikanzniveaus \* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

dieser Vermeidungsstrategie wird als signifikant ungerechter angesehen als sanfte Entlassungen. Auch die Differenz zu harten Entlassungen entspricht zwar in allen Modellen der erwarteten Richtung, ist jedoch nicht signifikant, wie ein Test auf Gleichheit der Koeffizienten zeigt. Eine Erklärung liegt möglicherweise darin, dass die Befragten die Folgen des betrieblichen Bündnisses für Arbeit in den entsprechenden Szenarien als eine Doppelbelastung für die Belegschaft interpretiert haben: Ein Teil der Beschäftigten wurde entlassen und die Weiterbeschäftigte müssen zusätzlich noch Lohnkürzungen hinnehmen. Pfeifer (2004) konnte in einer Studierendenbefragung ebenfalls keine Präferenz für betriebliche Bündnisse gegenüber sanften Entlassungen, jedoch gegenüber harten Entlassungen, feststellen.

Hypothese 4, der zufolge Entlassungen als ungerechter bewertet werden, wenn die Unternehmensleitung eine Erfolgsprämie erhält, und als gerechter, wenn sie darauf verzichtet, wird voll unterstützt. Ganz besonders deutlich zeigt sich die negative Wirkung der Annahme der Erfolgsprämie auf die Gerechtigkeitsbewertung durch die Wahl der Fälle als Referenz, in denen das Verhalten des Managements gar nicht erwähnt wurde. Die ausdrückliche Erwähnung eines Prämienverzichts in einigen Szenarien als Zeichen von „sharing the pain“ hat dagegen in der Unterstichprobe der abhängig Beschäftigten (Tabelle 2) für sich genommen keinen Effekt auf die Szenarienbewertung. Möglicherweise setzen Erwerbstätige ein solches Verhalten des Managements als selbstverständlich voraus.

Tabelle 2

**Geordnete Probitschätzungen über alle abhängig Beschäftigten  
der Privatwirtschaft**

	2a	2b
<b>Ursache (Ref.: allg. Absatzeinbruch)</b>		
Produktionstechnologie	<b>-0,365*** (0,071)</b>	<b>-0,389*** (0,072)</b>
Verbesserungsvorschläge	<b>-0,331*** (0,089)</b>	<b>-0,364*** (0,091)</b>
<b>Produktionsarbeiter (Ref.: Ingenieure)</b>	-0,034 (0,074)	-0,055 (0,075)
<b>2 Jahre Betriebszugehörigkeitsdauer (Ref.: 10 Jahre)</b>	<b>0,357*** (0,095)</b>	<b>0,383*** (0,095)</b>
<b>Allgemeines Humankapital (Ref.: spezifisches HK)</b>	<b>0,236*** (0,089)</b>	<b>0,243*** (0,090)</b>
<b>Maßnahme (Ref.: sanfte Kündigung)</b>		
Harte Kündigung	<b>-0,733*** (0,102)</b>	<b>-0,761*** (0,103)</b>
Lohnverzicht	<b>-0,729*** (0,127)</b>	<b>-0,743*** (0,129)</b>
<b>Verhalten Management (Ref.: nicht erwähnt)</b>		
Annahme einer Prämie	<b>-0,553*** (0,102)</b>	<b>-0,568*** (0,103)</b>
Verzicht auf Prämie	-0,005 (0,092)	-0,019 (0,092)

	2a	2b
<b>Beteiligung Betriebsrat (Ref.: nicht erwähnt)</b>		
Umfassende Beteiligung	0,042 (0,144)	0,069 (0,146)
Mindestbeteiligung	0,227 (0,154)	<b>0,268*</b> <b>(0,152)</b>
<b>Mann</b>		<b>0,143*</b> <b>(0,075)</b>
<b>Alte Bundesländer</b>		-0,036 (0,065)
<b>Gewerkschaftsmitglied</b>		-0,112 (0,086)
<b>Berufliche Ausbildung</b> (Ref.: Lehre / Facharbeiter)		
(Berufs-)Fachschule / Meister / Techniker		<b>0,160**</b> <b>(0,078)</b>
(Fach-)Hochschulabschluss		<b>0,163*</b> <b>(0,093)</b>
Kein Ausbildungsabschluss		-0,265* <b>(0,148)</b>
<b>Angestellte / r (Ref.: Arbeiter)</b>		0,094 (0,079)
<b>Nettoeinkommen (Ref.: bis 1000 Euro)</b>		
1001 bis 2000 Euro		0,107 (0,077)
mehr als 2000 Euro		0,105 (0,121)
<b>Betriebszugehörigkeitsdauer in Jahren</b>		0,015 (0,011)
<b>Betriebszugehörigkeitsdauer (quadriert)</b>		-0,000 (0,000)
<b>Betriebsgröße (Ref.: unter 50 Beschäftigte)</b>		
50 bis unter 200 Beschäftigte		-0,148 (0,091)
200 und mehr Beschäftigte		-0,155 (0,098)
<b>Betriebsrat</b>		0,055 (0,090)
<b>Gute Chance neue Stelle zu finden</b>		<b>0,320***</b> <b>(0,072)</b>
Schwellenwert 1	-1,640 (0,104)	-1,376 (0,142)
Schwellenwert 2	-0,435 (0,095)	-0,139 (0,137)
Schwellenwert 3	1,152 (0,104)	1,491 (0,145)
Pseudo R <sup>2</sup>	0,051	0,069
Wald Chi <sup>2</sup> (11   21)	182,98***	249,67***
Beobachtungen		1844

Anmerkungen: Abhängige Variable ist die Gerechtigkeitsbewertung der Szenarien mit (0) sehr ungerecht, (1) eher ungerecht, (2) eher gerecht, (3) sehr gerecht. Robuste Standardfehler in Klammern; Signifikanzniveaus \* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ .

Überraschend ist das Ergebnis im Hinblick auf Hypothese 5, wonach die Beteiligung des Betriebsrates die Gerechtigkeitsbewertung der Szenarien positiv beeinflussen sollte. Ein stabiler positiver Einfluss zeigt sich lediglich für eine Beteiligung entsprechend der Mindestanforderungen, nicht jedoch, wenn der Betriebsrat darüber hinaus am Entlassungsprozess beteiligt wurde. In der Gesamtstichprobe zeigt der Test auf Gleichheit der Koeffizienten, dass eine umfassende Beteiligung des Betriebsrates sogar als signifikant ungerechter bewertet wird als eine Beteiligung, die lediglich den gesetzlichen Mindestanfor-

derungen genügt. Eine Erklärung könnte sein, dass die Befragten Letzteres für wenig sinnvoll halten, wenn damit keine Entlassungen verhindert wurden und der Betriebsrat quasi als „Feigenblatt“ benutzt wurde. Alternativ könnten Effizienzgesichtspunkte eine Rolle spielen. Denn eine zu starke Mitarbeiterbeteiligung kann auch kontraproduktiv sein (Freeman / Lazear, 1995).

Auch bei Aufnahme soziodemographischer Merkmale als Kontrollvariable bleiben die Ergebnisse zu den Szenariendimensionen stabil (Modelle 1b und 2b). Männer bewerten Entlassungen mit signifikanter Wahrscheinlichkeit als gerechter als Frauen. Die Gewerkschaftsmitgliedschaft hat nur in der Gesamtstichprobe (Modell 1b) einen signifikant negativen Einfluss auf die Gerechtigkeitsbewertung. Dagegen sind in beiden Modellen weder das Lebensalter noch der Einfluss der Region signifikant. Je höher qualifiziert die erworbene berufliche Ausbildung ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Entlassungen als gerechter bewertet werden. Erwerbstätige ohne Ausbildungsabschluss beurteilen Entlassungen mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit als ungerechter als diejenigen mit einem Lehr- oder Facharbeiterabschluss (Modell 2b). Erwerbstätigkeit hat einen signifikant positiven Einfluss auf das Gerechtigkeitsempfinden (Modell 1b). Die Betriebszugehörigkeitsdauer im aktuellen Betrieb und die Betriebsgröße beeinflussen die Gerechtigkeitswahrnehmung nur schwach signifikant. Einen hoch signifikant positiven Einfluss hat die Einschätzung der persönlichen Wiederbeschäftigungschancen. Personen, die davon ausgehen, dass sie nach einer betriebsbedingten Kündigung schnell wieder einen Arbeitsplatz finden, bewerten die Szenarien mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als gerechter, verglichen mit denjenigen, die ihre Aussichten als eher schlecht einschätzen.

## 5. Diskussion und Fazit

Der Beitrag ist der Frage nachgegangen, welche Faktoren die wahrgenommene Gerechtigkeit betriebsbedingter Entlassungen beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten externe und interne Entlassungsursachen unterscheiden und damit die Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung berücksichtigen. So werden Entlassungen aufgrund eines allgemeinen Absatzeinbruchs gegenüber Entlassungen aufgrund einer Steigerung der Produktivität durch Einführung einer neuen Produktionstechnologie oder durch Verbesserungsvorschläge der Belegschaft als signifikant gerechter bewertet. Aus Sicht der Befragten müssen also dringende betriebliche Gründe vorliegen, die über eine bloße Gewinnsteigerung hinausgehen. Auch die Beachtung anerkannter Auswahlrichtlinien, wie z. B. die Länge der Betriebszugehörigkeit oder erworbenes betriebsspezifisches Humankapital, hat einen positiven Einfluss auf die Gerechtigkeitswahrnehmung. Dieser Effekt weist darauf hin, dass in der Bewertung einer gerechten Entlassung auch das Bedarfsprinzip berücksichtigt wird. Zum einen haben ältere Beschäftigte schlechtere Wiederbeschäfti-

tigungschancen und zum anderen sind die Chancen auf eine gleichwertige Beschäftigung für Arbeitnehmer mit spezifischem Humankapital geringer. Ferner scheinen die Befragten in unserer Untersuchung großzügige Abfindungszahlungen gegenüber Vermeidungsstrategien, wie z. B. Lohnkürzungen im Rahmen betrieblicher Bündnisse für Arbeit, deutlich zu präferieren. Eine ausdrücklich erwähnte Beteiligung des Betriebsrates beeinflusst die Gerechtigkeitsbewertung nur dann signifikant positiv, wenn diese den gesetzlichen Anforderungen entspricht. Eine darüber hinausgehende Involvierung scheint daher als nicht notwendig angesehen zu werden.

Insgesamt weisen unsere Ergebnisse darauf hin, dass die Gerechtigkeitseinstellungen der Befragten im Grundsatz mit entsprechenden gesetzlichen Regelungen zum Kündigungsschutz und zur Mitbestimmung zu korrespondieren scheinen. Die Tatsache, dass Personen, die ihre Wiederbeschäftigungschancen nach einer Entlassung als eher gut einschätzen, auch die Szenarien mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit als gerechter bewerten, weist auf einen Einfluss der individuellen Arbeitsmarktsituation hin. Gleichzeitig haben Unternehmen viele Möglichkeiten, die Akzeptanz notwendiger Entlassungen deutlich zu erhöhen, wie die positive Wirkung einer Zahlung großzügiger Abfindungen verbunden mit dem Angebot von Outplacement-Beratungen auf die Beurteilung der Entlassungsszenarien belegt. Diese höheren Anpassungskosten können im Gegenzug aber auch zu einer geringeren Einstellungsbereitschaft seitens der Unternehmen und folglich zu geringeren Wiederbeschäftigungschancen von entlassenen Arbeitnehmern führen. Einen zentralen Einfluss hat ferner das Verhalten des Managements: Besonders negativ auf die Gerechtigkeitsbewertung der Szenarien wirkt sich aus, wenn die Unternehmensleitung im Zuge betriebsbedingter Entlassungen eine Erfolgsprämie für die erfolgreiche Kostensenkung erhält.

Abschließend stellt sich die Frage, warum Unternehmen beim Abbau von Arbeitsplätzen Fairnesserwägungen häufig auch dann nicht in Betracht zu ziehen scheinen, wenn dies mit negativen Konsequenzen für den Unternehmenserfolg verbunden ist (z. B. verringerte Leistungsbereitschaft der Weiterbeschäftigte, negatives Unternehmensimage). Eine Erklärung könnte darin liegen, dass Entscheidungsträger im Unternehmen individuelle (kurzfristige) Ziele verfolgen und längerfristige Auswirkungen ihres Handelns auf den Unternehmenserfolg nicht angemessen berücksichtigen (Prinzipal-Agenten Problem). Ferner werden Themen wie organisationale Gerechtigkeit noch relativ selten in der Managementausbildung behandelt, so dass Entscheidungsträger sich auch aus Unkenntnis nicht gewinnmaximierend im Sinne ihres Unternehmens verhalten könnten. Denkbar ist auch ein Tradeoff zwischen fairer Entlohnung und Entlassungen. So werden in der Literatur seit längerem Lohnrigiditäten diskutiert, die empirisch beobachtet werden (Bewley, 1999; Franz / Pfeiffer, 2003). Im Falle eines Nachfragerückgangs könnte sich ein Unternehmen daher für eine Reduktion der Beschäftigung statt für eine Anpassung der

Löhne entscheiden. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive könnte eine ineffizient hohe Anzahl von Entlassungen die Folge sein, die beispielsweise zu höherer friktioneller Arbeitslosigkeit und weniger Humankapitalinvestitionen führen könnte.

## Literatur

- Adams, J. S. (1965): Inequity and social exchange, in: L. Berkowitz (ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, New York/London, 267–299.*
- Akerlof, G. A. (1982): Labor contracts as partial gift exchange, Quarterly Journal of Economics 97, 543–569.*
- Alves, W. M. / Rossi, P. H. (1978): Who should get what? Fairness judgments of the distribution of earnings, American Journal of Sociology 81, 324–342.*
- Babcock, L. / Loewenstein, G. / Issacharoff, S. / Camerer, C. (1995): Biased judgements of fairness in bargaining, American Economic Review 85, 1337–1343.*
- Beck, M. / Opp, K.-D. (2001): Der faktorielle Survey und die Messung von Normen, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 53, 283–306.*
- Becker, G. S. (1993): Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, 3. Auflage, Chicago / London.*
- Berthold, N. / Brischke, M. / Stettes, O. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue, Ordo 54, 175–193.*
- Bewley, T. F. (1999): Why wages don't fall during a recession, Cambridge (Mass).*
- Brockner, J. / DeWitt, R. / Grover, S. / Reed, T. (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, Journal of Experimental Social Psychology 26, 389–407.*
- Brockner, J. / Greenberg, J. (1990): The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective, in: J. S. Carroll (ed.), Applied social psychology and organizational settings, Hillsdale, 45–75.*
- Brockner, J. / Grover, S. / Reed, T. / DeWitt, R. / O'Malley, M. (1987): Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help for our friends, Administrative Science Quarterly 32, 526–541.*
- Charness, G. / Levine, D. I. (2000): When are layoffs acceptable? Evidence from a quasi-experiment, Industrial and Labor Relations Review 53, 381–400.*
- Engelstad, F. (1997): Needs and social justice: the criterion of needs when exempting employees from layoff, Social Justice Research 10, 203–223.*
- Fehr, E. / Kirchler, E. / Weichbold, A. / Gächter, S. (1998): When social norms overpower competition: gift-exchange in experimental labor markets, Journal of Labor Economics 16, 437–459.*
- Franz, W. / Pfeiffer, F. (2003): Zur ökonomischen Rationalität von Lohnrigiditäten aus der Sicht von Unternehmen, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 223, 23–57.*

- Freeman, R. B. (1980): The exit-voice tradeoff in the labor market: unionism, job tenure, quits, and separations, Quarterly Journal of Economics 94, 643 – 673.*
- Freeman, R. B. / Lazear, E. P. (1995): An economic analysis of works councils, in: J. Rogers / W. Streeck (eds.), Works councils, Chicago / London, 27 – 50.*
- Gerlach, K. / Levine, D. I. / Stephan, G. / Struck, O. (2006): The acceptability of layoffs and pay cuts – comparing North America with Germany, IAB Discussion Paper 1 / 2006.*
- Greenberg, J. (1995): The quest for justice on the job: essays and experiments, Thousand Oaks / London / New Delhi.*
- Huber, P. J. (1967): The Behavior of Maximum Likelihood Estimates Under Non-Standard Conditions, in: Proceedings of the Fifth Berkely Symposium on Mathematical Statistics and Probability, Berkely (CA), 221 – 233.*
- Jasso, G. (2006): Factorial-Survey Methods for Studying Beliefs and Judgments, Sociological Methods and Research 34, 334 – 423.*
- Jasso, G. / Rossi, P. H. (1977): Distributive justice and earned income, American Sociological Review 42, 639 – 651.*
- Kahneman, D. / Knetsch, J. L. / Thaler, R. (1986): Fairness as a constraint on profit seeking: entitlements in the market, American Economic Review 76, 728 – 741.*
- Kieselbach, T. (1998): Die Verantwortung von Organisationen bei Personalentlassungen: Berufliche Transitionen unter einer Gerechtigkeitsperspektive, in: G. Blickle (Hrsg.), Ethik in Organisationen: Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele, Göttingen, 234 – 250.*
- Konow, J. (1996): A positive theory of economic fairness, Journal of Economic Behavior & Organization 31, 13 – 35.*
- Konow, J. (2000): Fair shares: accountability and cognitive dissonance in allocation decisions, American Economic Review 90, 1072 – 1091.*
- Konow, J. (2001): Fair and square: the four sides of distributive justice, Journal of Economic Behavior & Organization 46, 137 – 164.*
- Konow, J. (2003): Which is the fairest one of all? A positive analysis of justice theories, Journal of Economic Literature 41, 1188 – 1239.*
- Konow, J. (2005): Blind spots: the effects of information and stakes on fairness bias and dispersion, Social Justice Research 18: 349 – 390.*
- Krogh, G. von / Kameny, M. (2002): Leap before you layoff: look for creative alternatives, European Management Journal 20, 664 – 670.*
- Lengfeld, H. (2003): Mitbestimmung und Gerechtigkeit: Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen, München.*
- Lengfeld, H. / Liebig, S. (2003): Arbeitsbeziehungen und Gerechtigkeit. Stand und Perspektiven der empirischen Forschung, Industrielle Beziehungen 10, 472 – 490.*
- Leventhal, G. S. (1980): What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship, in: G. S. Gergen / M. S. Greenberg / R. H. Willis (eds.), Social exchange, advances in theory and research, New York / London, 27 – 55.*

- Marr, R. / Steiner, K. / Schloderer, F.* (1998): Folgewirkungen von Personalabbau. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung des Instituts für Personal- und Organisationsforschung vom März 1998, Universität der Bundeswehr, München.
- Massa-Wirth, H. / Seifert, H.* (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? WSI Mitteilungen 57, 246–254.
- Mauer, A. / Seifert, H.* (2001): Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität? WSI Mitteilungen 54, 490–500.
- Milgrom, P. / Roberts, J.* (1992): *Economics, organization and management*, London.
- Pfeifer, C.* (2004): Fairness und Kündigungen: Eine theoretische und empirische Analyse, Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung 37, 127–145.
- Pfeifer, C.* (2006): Die Akzeptanz des Kündigungsschutzes – Empirische Evidenz aus einer repräsentativen Telefonumfrage, Industrielle Beziehungen 13, 132–149.
- Promberger, M. / Rosdücher, J. / Seifert, H. / Trinczek, R.* (1996): Akzeptanzprobleme beschäftigungssichernder Arbeitszeitverkürzungen – empirische Evidenz zweier Beschäftigtenbefragungen bei der Volkswagen AG und der Ruhrkohle AG, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 29, 203–218.
- Rossi, P. H. / Anderson, A. B.* (1982): The factorial survey approach: an introduction, in: P. H. Rossi / S. L. Nock (eds.), *Measuring social judgments: the factorial survey approach*, Beverly Hills / London / New Dehli, 15–67.
- Rousseau, D. M.* (1995): Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements, Thousand Oaks / London / New Dehli.
- Rousseau, D. M. / Anton, R. J.* (1988): Fairness and implied contract obligations in job terminations: a policy-capturing study, Human Performance 1, 273–289.
- Sadowski, D.* (2002): *Personalökonomie und Arbeitspolitik*, Stuttgart.
- Sadowski, D. / Backes-Gellner, U. / Frick, B.* (1995): Works councils: barriers or boosts for the competitiveness of German firms? British Journal of Industrial Relations 33, 493–513.
- Seifert, H.* (2000): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Ein neuer beschäftigungspolitischer Ansatz, WSI-Mitteilungen 53, 437–443.
- Sohr, T.* (2005): Wenn die Karriereleiter wegbricht: Fairness und der Abbau von Hierarchieebenen, Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung 38, 68–86.
- Struck, O. / Stephan, G. / Köhler, C. / Krause, A. / Pfeifer, C. / Sohr, T.* (2006): Arbeit und Gerechtigkeit – Entlassungen und Lohnkürzungen im Gerechtigkeitsurteil der Bevölkerung, Wiesbaden.
- Weiner, B.* (1994): Sünde versus Krankheit. Die Entstehung einer Theorie wahrgenommener Verantwortlichkeit, in: F. Försterling / J. Stiensmeier-Pelster (Hrsg.), *Attributionstheorie: Grundlagen und Anwendung*, Göttingen u. a., 1–25.
- Weiss, V. / Udris, I.* (2001): Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen, Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 10, 103–121.

**Anhang 1: Erläuterung des Szenarienaufbaus**

Der erste Satz in jedem Szenario beschreibt den Entlassungsgrund:

- a1) Das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens ist durch einen allgemeinen Absatzeinbruch bedroht.
- a2) In einem Unternehmen ist die Produktivität durch die Einführung einer neuen Produktionstechnologie gestiegen.
- a3) In einem Unternehmen ist die Produktivität aufgrund von Verbesserungsvorschlägen aus der Belegschaft gestiegen.

Im zweiten Satz wird beschrieben, welche Gruppe von Arbeitnehmern von den Entlassungen betroffen und wie lange diese bereits im Unternehmen beschäftigt ist:

- b1) Das Unternehmen entlässt daher eine Anzahl von Ingenieuren [b1'] Produktionsarbeiter],
- b2) die seit ca. zehn [b2'] zwei] Jahren in dem Unternehmen beschäftigt sind.

Im nächsten Satz wird die Art des von den Betroffenen erworbenen Humankapitals erwähnt:

- c1) Die Betroffenen sind Spezialisten für eine Produktionstechnik, die in anderen Unternehmen selten eingesetzt wird.
- c2) Die Kenntnisse, die sie am Arbeitsplatz erworben haben, sind auch in anderen Unternehmen verwertbar.

Der nächste Satz beschreibt die Reaktion des Arbeitgebers:

- d1) Ihnen wird unter Einhaltung der Mindeststandards gekündigt.
- d2) Diejenigen, die entlassen werden, erhalten eine großzügige Abfindung. Gleichzeitig bietet das Unternehmen Unterstützung bei der Stellensuche an.
- d3) Um weitere Entlassungen zu vermeiden, wurde im Rahmen eines betrieblichen Bündnisses für Arbeit ein Lohnverzicht für die verbleibenden Beschäftigten ausgehandelt.

Anschließend wird in einigen Szenarien beschrieben, wie der Betriebsrat beteiligt wurde:

- e1) Der Betriebsrat wurde frühzeitig und umfassend beteiligt.
- e2) Der Betriebsrat wurde entsprechend den gesetzlichen Mindestanforderungen beteiligt.

In einem Teil der Szenarien wird stattdessen die Erfolgsprämie für das Management erwähnt:

- f1) Die Unternehmensleitung verzichtet wegen der notwendigen Entlassungen auf ihre jährliche Erfolgsprämie.

- f2) Die Unternehmensleitung erhält eine Erfolgsprämie für die erfolgreiche Kostensenkung.

Die jeweiligen Szenarien ergeben sich aus den Kombinationen in Tabelle A.1, in der auch die Häufigkeiten und Mittelwerte der Beurteilung der einzelnen Szenarien enthalten sind. Szenario 5 lautet dann zum Beispiel:

„Das wirtschaftliche Überleben eines Unternehmens ist durch einen allgemeinen Absatzeinbruch bedroht. Das Unternehmen entlässt daher eine Anzahl von Ingenieuren, die seit ca. zehn Jahren in dem Unternehmen beschäftigt sind. Die Betroffenen sind Spezialisten für eine Produktionstechnik, die in anderen Unternehmen selten eingesetzt wird. Ihnen wird unter Einhaltung der Mindeststandards gekündigt. Die Unternehmensleitung erhält eine Erfolgsprämie für die erfolgreiche Kostensenkung.“

## Anhang 2: Tabellen zur Zusammensetzung der Szenarien und deskriptive Statistiken

Tabelle A.1: Zusammensetzung der Szenarien und deskriptive Statistik für alle Beobachtungen

Szenarien-Nummer	Szenarien-Dimensionen (vgl. Anhang)				absolute Häufigkeiten			N	Mittel- wert	Std.-Abw.
	(0)	(1)	(2)	(3)						
1	a3)	b1)	b2)	c1)	37	108	133	19	297	1,451
2	a1)	b1)	b2)	c1)	57	118	108	10	293	1,242
3	a2)	b1)	b2)	c1)	37	106	125	25	293	1,471
4	a1)	b1)	b2)	c1)	63	109	86	8	266	1,147
5	a1)	b1)	b2)	c1)	114	130	42	10	296	0,824
6	a2)	b1')	b2)	c2)	54	110	120	14	298	1,315
7	a2)	b1)	b2)	c1)	105	136	45	6	292	0,836
8	a2)	b1)	b2)	c1)	157	133	38	2	330	0,652
9	a1)	b1')	b2)	c2)	41	128	148	11	328	1,393
10	a1)	b1)	b2)	c1)	59	125	96	9	289	1,190
11	a1)	b1)	b2)	c2)	41	97	140	20	298	1,466
12	a2)	b1')	b2)	c2)	76	121	100	10	307	1,143
13	a1)	b1')	b2')	c2')	32	70	137	18	257	1,549
14	a1)	b1)	b2)	c1)	24	68	121	43	256	1,715
15	a1)	b1')	b2)	c1)	59	127	87	4	277	1,130
16	a1)	b1)	b2')	c1)	31	114	115	16	276	1,420
17	a3)	b1)	b2)	c1)	92	135	58	3	288	0,903
18	a1)	b1')	b2)	c1)	62	110	6	288	1,208	0,800
19	a2)	b1)	b2)	c1)	64	131	85	11	291	1,148

Anmerkung: Szenarien konnten mit (0) sehr ungerecht, (1) eher ungerecht, (2) eher gerecht, (3) sehr gerecht beurteilt werden.

*Tabelle A.2*  
**Deskriptive Statistik der erklärenden Variablen**

Erklärende Variablen	Alle Beobachtungen			abhängige Beschäftigte der Privatwirtschaft		
	N	Mittel- wert	Std. Abw.	N	Mittel- wert	Std. Abw.
Männlich	5509	0,395	0,489	1844	0,488	0,500
Lebensalter	5509	41,328	10,709			
Alte Bundesländer	5509	0,480	0,450	1844	0,507	0,500
Gewerkschaftsmitglied	5509	0,169	0,375	1844	0,178	0,383
<i>Berufliche Ausbildung</i>						
Lehre / Facharbeiter	5509	0,472	0,450	1844	0,564	0,496
(Berufs-)Fachschule / Meister / Techniker	5509	0,215	0,411	1844	0,206	0,405
(Fach-)Hochschulabschluss	5509	0,234	0,423	1844	0,180	0,384
Kein Ausbildungsabschluss	5509	0,080	0,271	1844	0,050	0,219
<i>Erwerbsstatus</i>						
Erwerbstätig	5509	0,678	0,467			
Nicht erwerbstätig	5509	0,179	0,383			
Arbeitslos	5509	0,143	0,351			
Angestellte / r				1844	0,714	0,452
<i>Monatliches Nettoeinkommen</i>						
bis 1000 Euro				1844	0,338	0,473
1001 bis 2000 Euro				1844	0,484	0,500
mehr als 2000 Euro				1844	0,177	0,382
Betriebszugehörigkeitsdauer				1844	9,877	8,713
<i>Betriebsgröße</i>						
unter 50 Beschäftigte				1844	0,420	0,494
50 bis unter 200 Beschäftigte				1844	0,208	0,406
200 und mehr Beschäftigte				1844	0,372	0,483
Betriebsrat				1844	0,472	0,499
Gute Chance eine neue Stelle zu finden				1844	0,239	0,426

Anmerkung: Alle Variablen sind Dummies, außer Lebensalter und Betriebszugehörigkeitsdauer, die in Jahren gemessen werden. Die Zahl der Beobachtungen entspricht den abgegebenen Gerechtigkeitsbewertungen und übersteigt deshalb die Zahl der Befragten.