Universität Bamberg
Arbeitswissenschaft
Prof. Dr. Olaf Struck

WORKING PAPER – NO. 12 – FEBRUAR 2014

Bonuszahlungen an Manager: Gerechtigkeitsurteile und betriebliche Folgewirkungen

Olaf Struck
Matthias Dütsch
Cathrin Gückelhorn
Sabrina Hay
Gesine Stephan

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21
96045 Bamberg
Phone ++49 (0)951 2692
Fax ++49 (0)951 5637
Email: claudia.bauersachs@uni-bamberg.de
http://www.uni-bamberg.de/arbeitswiss/

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über das Forschungsinformationssystem (FIS; https://fis.uni-bamberg.de) der Universität Bamberg erreichbar. Das Werk steht unter der CC-Lizenz CC-BY.

Lizenzvertrag: Creative Commons Namensnennung 4.0
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

URN: urn:nbn:de:bvb:473-irb-64329
DOI: https://doi.org/10.20378/irb-6432

Bonuszahlungen an Manager:
Gerechtigkeitsurteile und betriebliche Folgewirkungen

Zusammenfassung

Gut 50% der Beschäftigten beurteilen Bonuszahlungen an Geschäftsführer in ihrem Unternehmen als ungerecht. Dies zeigt eine neue repräsentative Befragung, die diesem Aufsatz zugrunde liegt. Ziel der Befragung ist es zu ermitteln, welches die Ursachen dafür sind, dass Bonuszahlungen als gerecht oder als ungerecht beurteilt werden. Zudem wurde gefragt, ob und unter welchen Bedingungen Bonuszahlungen zu (negativen) innerbetrieblichen Folgewirkungen, wie etwa Kooperationsverweigerung mit der Geschäftsführung oder Verringerung der Arbeitsmotivation, führt? Verdeutlicht wird, insbesondere Verteilungskriterien wie die Höhe der Bonuszahlungen und Kriterien der Beitragsgerechtigkeit beeinflussen die Gerechtigkeitsurteile und die innerbetrieblich beobachteten Folgewirkungen, nicht jedoch Merkmale der sogenannten Verfahrensgerechtigkeit wie Informiertheit oder Mitwirkungsmöglichkeiten.

Bonuszahlungen an Manager: Gerechtigkeitsurteile und betriebliche Folgewirkungen.[1]

1. Einführung

In Wissenschaftskreisen haben leistungs- oder gewinnabhängige Lohnanteile für Manager bereits seit längerem Diskussionen über Kennzahlen, Messprobleme oder Fehlanreize ausgelöst (Eckardstein & Konlechner 2008; Hesse 2008; Osterloh et al. 2008; Prinz & Schwalbach 2011; Tosi et al. 2000). In den letzten Jahren sind entsprechende Bonuszahlungen auch aufgrund ihrer Höhe in die öffentliche Kritik geraten: Zu Beginn der jüngsten Krise empfanden in Deutschland über 70% der Bevölkerung die Gehälter von Top-Managern großer Unternehmen als ungerecht (Hesse 2008: 149). Wenn sich entsprechende Einschätzungen auch innerhalb von Wirtschaftsorganisationen finden, können hieraus Kosten für Unternehmen und Gesellschaft entstehen: Als unfair erlebte Zahlungen an Top-Manager können negative Auswirkungen haben, z. B. auf Kooperation, Leistung, Produktivität und Kündigungsbereitschaft (Cowherd & Levine 1992; Wade et al. 2006; Hesse & Rivas 2007; Pfeffer & Langton 1993). Damit erhält die Berücksichtigung von Aspekten der Gerechtigkeit eine (kosten-)strategische Bedeutung.

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Bonussystemen einerseits und den kritischen Diskussionen anderseits verfolgt dieser Aufsatz zwei Fragestellungen. Anhand einer repräsentativen Stichprobe wird zunächst untersucht, ob und unter welchen Bedingungen und Kriterien Arbeitnehmer Bonuszahlungen an das Management im eigenen Unternehmen als gerecht beurteilen. Dabei zeigt sich, dass etwa 50% der Befragten, die in Unternehmen tätig sind, in denen Boni gezahlt werden, die Bonuszahlungen an das Management als ungerecht bewerten. Als bedeutsam für die Bewertung erweisen sich dabei insbesondere Verteilungsaspekte wie die Bonushöhe oder zugemessene Leistungsmerkmale des Managements. Verfahrensmerkmale, wie Transparenz oder breite Mitwirkungsmöglichkeiten auf den Prozess der Bonuszahlungen sind wider Erwarten weniger bedeutsam. Problematisch sind solche Befunde dann, wenn aufgrund der Bonuszahlungen eine Leistungsminderung erfolgt. Entsprechend wird in einem

[1] Diese Arbeit entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Unser Dank gilt Zoltán Juhász der die Erhebung leitete und uns immer mit Rat und Tat beiseite stand und wir bedanken uns bei Matthias Möring-Hesse, Stefan Liebig, Stefan Lücking, Christian Pfeifer, Jürgen Schupp sowie Gutachtern und Herausgebern für hilfreiche Kommentare und ihre Unterstützung.

zweiten Schritt analysiert, inwieweit sich infolge von Bonuszahlungen Leistungseinschränkungen ergeben aus, denen Kosten für das Unternehmen resultieren.

Der Beitrag gibt erstmals Antworten auf wichtige Fragen, die in der Literatur bisher nicht beantwortet wurden. Es finden sich Hinweise darauf, dass bei Gerechtigkeitsbeurteilungen sowohl Verteilungs- als Verfahrensfragen eine Rolle spielen. Hinsichtlich der Verteilungsfragen kommt dann der Lohn- oder Bonushöhe sowie vor allem auch den Leistungskriterien eine besondere Bedeutung zu. Mit Blick auf Leistungen ist allerdings ungeklärt, welche Beiträge des Managements in den Gerechtigkeitsurteilen berücksichtigt werden. Richtet sich das Urteil der Beschäftigten primär auf die zeitnah erbrachten Beiträge für das Gesamtunternehmen, wie etwa die Steigerung des Umsatzes oder des Gewinns, oder richtet es sich auf das Maß der individuellen Arbeitsbelastung? Werden in der Bewertung zudem allgemeine zugemessene Kompetenzen, die im Bildungs- und Berufsweg erworben wurden, einbezogen? Ungeklärt ist darüber hinaus, ob der eigene Status der Person eine Bedeutung hat oder ob es sich um universelle Urteile handelt. Hinsichtlich der Verfahrensfragen ist ungeklärt, welche Kriterien empirisch herangezogen werden. Inwieweit richtet sich das Urteil an der Transparenz des Verfahrens aus und welche Bedeutung haben etwa Mitbestimmungsmöglichkeiten? Und unbeantwortet ist, ob ein Zusammenhang zwischen Bonuszahlungen und negativ wirkenden Folgehandlungen in Unternehmen besteht, und wie dieser Zusammenhang im Einzelnen zu erklären ist.

Während Abschnitt 2 den Stand der Diskussion skizziert, beschreibt Abschnitt 3 die theoretischen Grundlagen. Abschnitt 4 und 5 präsentieren die empirischen Analysen zu den Gerechtigkeitsbewertungen und den Folgewirkungen. Den Abschluss bildet ein Fazit.

2. Gesellschaftliche und wissenschaftliche Diskussion

Immer wieder rückt die Frage nach der angemessenen Entlohnung einzelner Beschäftigtengruppen in das Zentrum der öffentlichen und politischen Diskussion. Besonders kritisch diskutiert wird vielfach die Höhe von Bonuszahlungen im Bereich des Managements.[2] Bonuszahlungen würden in keinem Verhältnis zur Leistung und Verantwortung eines einzelnen Managers stehen (Die Welt 24.11.2007; Thielemann 2006). Das Ziel von Bonuszahlungen besteht allerdings vor allem darin, verantwortliche Leistungen im Sinne des Unternehmens anzuregen. Die Prinzipal-Agent-Theorie geht von der Annahme aus, dass ein Agent (Manager)

[2] Titel wie „Horrende Managergehälter: ‚Das zerstört das Vertrauen in die Marktwirtschaft'" (Spiegel-Online 8.5.2013) oder „Brauchen wir ein Gesetz gegen Gier?" (Die Zeit 7.3.2013) zeugen von einer hohen Emotionalität in der öffentlichen Debatte.

mit dem Kapital, das ihm vom Prinzipal (Inhaber, Aktionäre u. ä.) anvertraut wird, nicht mit der gleichen Sorgfalt umgeht, wie ein Eigentümer selbst. Als Lösung wird vorgeschlagen, das Eigeninteresse von Agenten mit denen der Prinzipale zu verbinden, indem Agenten nach definierten Leistungen (Gewinn, Aktienkurs, Verkaufszahlen) bezahlt und/oder am Kapital beteiligt werden (Jensen & Meckling 1976; Jensen & Murphy 1990a, 1990b). In der wissenschaftlichen Diskussion stehen dann schwierige Fragen der Bestimmung und Messung von geeigneten Kennzahlen, Gefahren von eindimensionalen und kurzfristigen Zielverfolgungen nutzenkalkulierender Manager, die nicht unbedingt im längerfristigen Unternehmensinteresse stehen müssen oder auch Verluste intrinsischer Motivationen etc. im Vordergrund (Frey & Osterloh 2005; Osterloh et al. 2008). Kosten, so die im Folgenden untersuchte These, können aber auch durch eine steigende Kluft zwischen den Einkommen des Managements im Vergleich zur Belegschaft entstehen. Hierbei sind Motivations- und Produktivitätsverluste dann zu erwarten, wenn Bonuszahlungen den zentralen Gerechtigkeitsauffassungen der Beschäftigten widersprechen.

Die Reallöhne von Führungskräften stiegen in den letzten Dekaden insgesamt stark an. Dabei haben sich die Vorstandsvergütungen in den DAX-Unternehmen im Zeitraum von 1987 bis 2010 mit 624% besonders deutlich erhöht. Nach kurzfristigen Absenkungen in den zwei Krisenjahren haben sie in 2010 wieder das Vorkrisenniveau erreicht (Frey & Osterloh 2005; Osterloh et al. 2008; Schwalbach 2011). Demgegenüber hatten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in dieser Zeit Senkungen ihrer Bruttoreallöhne um etwa 4% hinnehmen müssen (Schulten 2008; Bispinck 2011). Insbesondere Beschäftigte im zunehmend wachsenden Niedriglohnbereich waren von realen Einkommenssenkungen betroffen (Schlicht 2010; Kalina & Weinkopf 2010). Setzt man diese Entwicklung in das Verhältnis zu den durchschnittlichen Personalkosten der Unternehmen, so wird deutlich, dass sich seit 1995 die Vorstandsgehälter zusehends von den Löhnen eines Durchschnittsmitarbeiters entfernt haben und diese im Mittel um das 50-fache überschreiten (Schwalbach 2010). Dabei beurteilen ca. 90% der Bevölkerung eine solche Differenz zwischen Durchschnitts- und Vorstandsvergütung als ungerecht (FAZ-NET 23.6.2008).

Eine besonders hohe Intensität gewinnen solche Debatten in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Dies zeigt sich etwa im Zuge der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise, als offenbar wurde, dass in zahlreichen Unternehmen hohe Bonuszahlungen ausgezahlt wurden, obgleich deren wirtschaftliche Situation sehr kritisch war, entsprechend Umsätze und Gewinne zurückgingen und Arbeitsstellen abgebaut wurden. Kritisiert wurden u. a. Fehlanreize bei der Einkommenserzielung seitens der Manager, die sich zu Lasten längerfristiger Marktinteressen von Unter-

nehmen bzw. ihren Inhabern auswirkten. Um dies zu verhindern, wurden in vielen Unternehmen – u. a. auch im Zuge des im August 2009 in Kraft getretenen Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (Koch & Stadtmann 2010) – die Bedeutung kurzfristiger Anreize bei der Vergütung des Managements gesenkt und stattdessen die Grundgehälter erhöht sowie langfristige Anreize gestärkt (Höhmann 2011; Thomaszik 2011). Diese Neuerung auf institutioneller Ebene führte in der Praxis lediglich zu moderaten Veränderungen. Betrug der Anteil der langfristigen variablen Vergütung in DAX30-Unternehmen im Jahr 2008 noch 35%, waren es im Jahr 2010 ca. 45% (Hostettler et al. 2011). Auf die Höhe von Bonuszahlungen sowie die Einkommensverteilungen hatten die kritischen Diskussionen und die moderaten Verfahrensänderungen keinen erkennbaren Einfluss. In den skizzierten Entwicklungen drücken sich Veränderungen der Verteilungsordnungen und der Verteilungsergebnisse aus. Kommt es zu größeren Veränderungen von lange Zeit geltenden Formationen von Gerechtigkeitsprinzipien, dann kann ein solcher Wandel die soziale Integration in Arbeitsorganisationen, aber auch in Gesellschaften in Frage stellen. Abhängig ist dies vor allem davon, ob Verteilungsordnungen und die daraus resultierenden Verteilungsergebnisse als fair und gerecht empfunden werden oder nicht. Werden sie als unfair und ungerecht wahrgenommen, dann kann dies zur Konsequenz haben, dass die Betroffenen ihre Leistungsbereitschaft gegenüber den verursachenden Institutionen und Organisationen aufkündigen (Bies & Greenberg 2002; Lengfeld 2007).

Anhand einer Meta-Analyse von 75 Einzelstudien verdeutlichen Rost und Osterloh (2009), dass Bonuszahlungen an CEOs kontraproduktive Effekte für Unternehmenserfolge haben. Als Ursachen werden (wenngleich nicht unmittelbar empirisch erfasst und analysiert) extrinsische Motivationseffekte und ineffiziente Rekrutierungsstrategien, die extrinsisch motivierte Personen bevorzugen, oder die Ausgestaltung des Bonussystems selbst beschrieben. Doch es besteht Anlass zur Vermutung, dass die ermittelten nicht intendierten Folgewirkungen vor allem auch auf ungerecht empfundene Lohnzuwächse oder Lohnverteilungen und auf gebrochene implizite oder psychologische Verträge zwischen den nicht begünstigten Beschäftigten und dem Management zurückzuführen sind. So zeigen etwa Cornelißen et al. (2011) anhand des GSOEP, dass diejenigen Beschäftigten, die der Auffassung sind, die Gehälter des oberen Managements in Großunternehmen entsprächen nicht den Arbeitsleistungen dieser Gruppe, eine höhere Zahl von Krankheitstagen aufweisen.

Insbesondere in anglo-amerikanischen Ländern besteht eine längere Forschungstradition zu Lohn und Gerechtigkeit, wobei diese allerdings häufig auf spezifische Fallstudien in einzelnen Unternehmen oder einzelnen Beschäftigtengruppen beschränkt bleibt. Verschiedene Studien belegen, dass ungleiche Lohneinkommen im Unternehmen negative Auswirkungen ha-

ben können. Pfeffer und Langton (1993) stellen dies etwa in Bezug auf die individuelle Zufriedenheit, Produktivität sowie die Kooperation unter Beschäftigten fest. Wie stark die Auswirkungen sein können, hängt dabei von der Position des Einzelnen im Einkommensgefüge ab. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen McFarlin und Frone (1990). Ihrer Studie zufolge besitzen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus der unteren Einkommensschicht eines Unternehmens eine geringere organisationale Bindung, schlechtere Beziehungen zum Management sowie eine geringere Einkommenszufriedenheit. Hesse und Rivas (2007) finden in diesem Zusammenhang zudem eine niedrigere Leistungsbereitschaft. Cowherd und Levine (1992) stellen positive Effekte eines nur geringen Lohnunterschiedes im Unternehmen auf die Produktivität fest. Hier zeigen die Beschäftigten eine stärkere Identifizierung mit den Zielen der Geschäftsleitung, einen erhöhten Arbeitseinsatz sowie eine größere Bereitschaft zur Kooperation. Weiterhin hängt das Ausmaß der negativen Effekte vom Bekanntheitsgrad des ungleichen Einkommensgefüges im Unternehmen ab. Wissen die Beschäftigten, dass im Unternehmen ungleiche Löhne gezahlt werden, kann dies die negativen Effekte weiter verstärken (Pfeffer & Langton 1993; Hesse & Rivas 2007; Petrescu & Simmons 2008). Mildernd auf das Ungerechtigkeitsempfinden wirkt hingegen, wenn die Einkommensungleichheit auf allgemein anerkannten Verteilungsprinzipien wie Erfahrung oder Leistung beruht (Pfeffer & Langton 1993).

Neben ungleichen Verteilungen werden Veränderungen in Form von Lohnkürzungen negativ beurteilt (Hesse & Rivas 2007). Verzichten jedoch auch die Manager auf einen Teil ihres Gehalts, dann wirkt sich dies positiv auf die Akzeptanz von Lohnkürzungen und Entlassungen aus. Gleichzeitig wird die Streikbereitschaft der Belegschaft gesenkt (DeAngelo & DeAngelo 1991). Neben Verteilungen haben zudem auch Verfahren einen Einfluss auf mögliche Folgehandlungen. Dies zeigen die Arbeiten von Liebig, Lengfeld, Wegener und Weibrecht zu Veränderungsprozessen und Gerechtigkeit in Organisationen. Sie beziehen dabei u. a. die Wahrnehmung und Bewertung arbeitsorganisatorischer Veränderungen, wie die Einführung von Gruppenarbeit und Qualitätszirkeln ein (Lengfeld & Liebig 2002; Liebig 2002) und können nachweisen, dass neben der ergebnisbezogenen Verteilungsgerechtigkeit ebenso die Verfahrensgerechtigkeit zu berücksichtigen ist.

Ebenso verdeutlicht eine Untersuchung von Struck et al. (2006) zu Gerechtigkeitseinstellungen bei Entlassungen und Lohnsenkungen, dass neben den Verteilungswirkungen selbst insbesondere auch Begründungs- und Verfahrensaspekte (Rationalisierung, mangelnde Information und Beteiligung etc.) die Einstellungen zu Gerechtigkeit und zu impliziten (bzw. psychologischen) Verträgen beeinflussen, wobei in dieser Untersuchung erstmalig für Deutschland

auch empirisch negative Folgewirkungen für Unternehmen in Form von Kooperationsverweigerung und Leistungszurückhaltung etc. nachgewiesen wurden.

Befragungen von Managern zeigen die Bedeutung von impliziten Restriktionen auf, denen sich insbesondere Unternehmen mit betriebsinternen Arbeitsmärkten gegenüber sehen (Agell & Lundborg 1995; Bewley 1995; Blinder & Choi 1990; Campbell & Kamlani 1997; Levine 1993; Franz & Pfeiffer 2001). Obwohl sich die Untersuchungen nach Stichproben, Ländern und zum Teil nach den gestellten Fragen unterscheiden, ergeben sich erstaunlich übereinstimmende Ergebnisse. In Hinsicht auf betriebliche Lohnstrukturen zeigen die Autoren, dass die Löhne derart in Beziehung zum Produktionsergebnis, zu den Aufgaben oder zu den erforderlichen Fähigkeiten stehen müssen, dass die internen Lohndifferentiale für die Arbeitskräfte nachvollziehbar sind. Dabei hängt es vor allem von den in der Vergangenheit gezahlten Löhnen (ebd. und Akerlof 1982; Levine 1993; Wadhwani & Wall 1991), den Gewinnen des Unternehmens (Dickens & Katz 1987; Levine 1992; FitzRoy & Kraft 1992) und den Verdiensten der Kollegen auf vergleichbaren Arbeitsplätzen ab (Akerlof & Yellen 1990), ob die Entlohnung als gerecht angesehen wird. Dies hängt aber auch von Verfahrensaspekten, so etwa von Beteiligungsmöglichkeiten oder von dem Niveau der Informiertheit und den dann als legitim empfundenen Informationsinhalten ab (Greenberg 1990, 1993).

3 Theoretische Grundlagen und Hypothesen

Auf dem Arbeitsmarkt wird den Normen der Gerechtigkeit, der Fairness und der Reziprozität eine ganz besondere Bedeutung beigemessen (Akerlof 1982; Fehr et al. 1998). In Betriebsorganisationen unterliegt der Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit neben rechtlichen Restriktionen auch der Bereitschaft zur Kooperation seitens der Arbeitnehmer (March & Simon 1958; Berger 1995).

Um die für einen spezifischen Verteilungskonflikt relevanten Aspekte sozialer Gerechtigkeit herleiten zu können, orientiert sich die empirische Gerechtigkeitsforschung an der Unterscheidung zwischen Verteilungsgerechtigkeit und Verfahrensgerechtigkeit (für einen allgemeinen Überblick siehe Wegener 1999; im Hinblick auf betriebliche Gerechtigkeitskonflikte u. a. Colquitt et al. 2013; Lengfeld 2003; Lengfeld & Liebig 2003; Pfeifer 2004).

3.1 Verteilungsgerechtigkeit

Verteilungsgerechtigkeit bezieht sich darauf, inwieweit die Ergebnisse einer Entscheidung selbst – oder vielmehr deren Verteilung – als gerecht empfunden werden. Im betrieblichen

Kontext gilt das Beitragsprinzip als zentral (Mowday 1987; Greenberg 1982).[3] Entsprechend dem Equity-Ansatz wird ein Verteilungsergebnis dann als gerecht wahrgenommen, wenn es den individuellen Leistungen der involvierten Personen Rechnung trägt. Als Maßstab für die Bewertung dient das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, der zwischen den beteiligten Akteuren übereinstimmen sollte (Adams 1965).

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich Bewertungen von variablen Bonuszahlungen vor allem auf zeitnah erbrachte Beiträge der Geschäftsführung beziehen sollten, die letzte für das Unternehmen erbracht hat. Die Bemessung dieser Beiträge kann sich dann auf den Aufwand, also die zu bewältigenden Belastungen und Anstrengungen und/ oder an der Erhöhung des Unternehmenswertes am Markt beziehen. Auf letztere richten sich in aller Regel die „Pay for Performance" Vergütungsstrukturen (Jensen & Meckling 1976; Jensen & Murphy 1990a, 1990b). Hingegen sollten Leistungen oder Beiträge aus der Vergangenheit, wie z. B. im Bildungs- oder Berufsverlauf erworbene Kompetenzen keine oder eine deutlich geringere Bedeutung für die Beurteilung von Bonuszahlungen haben, sondern als mit dem Grundgehalt vergütet angesehen werden. Entsprechend kann gefolgert werden:

(H1) *Bonuszahlungen an die Geschäftsführung werden von Organisationsmitgliedern vor allem dann als gerecht wahrgenommen, wenn die zeitnah erbrachten Beiträge der Geschäftsführung als hoch bewertet werden.*

Eine Weiterentwicklung des Beitragsprinzips stellt das Verantwortlichkeitsprinzip dar. Es ist nach Konow (1996: 13) ein Axiom „which, roughly speaking, requires that a person's fair allocation (e.g., of income) varies in proportion to the relevant variable which he can influence (e.g., work effort), but not according to those which he cannot reasonably influence (e.g., a physical handicap)." Dieses lässt sich attributionstheoretisch begründen (Hewstone & Fincham 1997; Kelley 1973; Shaver 1975) mit dem Argument, dass kontrollierbare Ursachen von den handelnden Akteuren willentlich herbeigeführt werden (Absicht) und somit im persönlichen Verantwortlichkeitsbereich der Handelnden liegen, während unkontrollierbare Ursachen Akteure von der Verantwortung für die Folgewirkungen ihres Handelns entbinden (Weiner 1994). Für das Gerechtigkeitsurteil gegenüber Bonuszahlungen lässt sich dann folgende Hypothese ableiten:

[3] Weitere Ansätze sind die Equality Theorie (Deutsch 1985), die insbesondere für den Erhalt von Chancengleichheit das Prinzip von Gleichverteilung (Gilliland 1993) hervorhebt sowie das Bedarfsprinzip, nach dem eine Allokation als gerecht empfunden wird, wenn sie die Bedürfnisse zum Leben befriedigt. Konstatiert wird allerdings, dass diese Prinzipen jenseits der Erfüllung von Grundbedürfnissen und wenn Personen keinen Regelverletzungen ausgesetzt sind, eine geringe Rolle spielen (Engelstad 1997; Konow 2001).

(H2) *Bonuszahlungen an die Geschäftsführung werden von Organisationsmitgliedern insbesondere dann als gerecht wahrgenommen, wenn diese der Auffassung sind, dass das Leistungsergebnis des Unternehmens der Geschäftsführung zuzuschreiben ist.*

Verteilungsergebnisse berühren Eigeninteressen. In Anlehnung an psychologische Arbeiten wird angenommen, dass Gerechtigkeitswahrnehmungen einer so genannten selbstdienlichen Verzerrung (self-serving bias) unterliegen. Demnach wird unbewusst die Gerechtigkeitsbewertung einer Person auch von der Einschätzung beeinflusst, ob bzw. inwiefern ihr der zu bewertende Sachverhalt selbst nützt (Babcock & Loewenstein 1997). Der self-serving bias führt dann wiederum dazu, dass mögliche kognitive Dissonanzen aufgrund des Konflikts zwischen dem Eigennutzinteresse sowie den eigenen Gerechtigkeitsnormen reduziert werden. Dabei scheinen Menschen mit einem höheren beruflichen Status häufiger Verteilungen zu befürworten, die nach Leistung differenzieren, als Personen mit geringerem beruflichen Status, die aufgrund ihrer geringeren Handlungsressourcen stärker Gleichheitsprinzipien präferieren (Liebig & Schupp 2005, 2008). Daraus folgt:

(H3) *Personen mit einem geringen beruflichen Status beurteilen Bonuszahlungen an die Geschäftsführung vergleichsweise häufiger als ungerecht.*

Gewerkschaften treten für tendenziell egalitäre Lohnsysteme ein, um eine bessere Entlohnung ihrer Klientel und einen Abbau sozialer Ungleichheit zu erreichen (Schroeder & Silvia 2003). Da Bonuszahlungen die Einkommensspreizung in der Regel deutlich vergrößern, kann von Gewerkschaftsmitgliedern eine skeptische Haltung gegenüber Bonuszahlungen erwartet werden. Dies gilt umso mehr, als Gewerkschaften in ihren Begründungen und auf Basis ihrer als Solidarität titulierten Wertvorstellungen (Lengfeld & Liebig 2003; Struck et. al. 2006: 48) die Bedeutung der Arbeitsleistung aller Beschäftigten für das Gesamtergebnis eines Unternehmens hervorheben. Unterschiede hinsichtlich der Beanspruchungen und Verantwortung zwischen Arbeitnehmergruppen werden nicht bestritten, jedoch nicht als Rechtfertigung für besonders hohe Bonuszahlungen allein für das Management akzeptiert. Entsprechend wird erwartet, dass Gewerkschaftsmitglieder deutlich zurückhaltender sind, wenn es um die Anerkennung von besonderen Beiträgen von Geschäftsführungen geht.

(H4) *Gewerkschaftsmitglieder bewerten Bonuszahlungen an die Geschäftsführung vergleichsweise häufiger als ungerecht.*

(H5) *Gewerkschaftsmitglieder schreiben Unternehmensergebnisse weniger häufig der Geschäftsführung zu.*

3.2 Verfahrensgerechtigkeit

Die Bewertung von Verteilungsergebnissen anhand der zuvor genannten Prinzipien wird darüber hinaus durch die wahrgenommene Gerechtigkeit der Verfahren beeinflusst, nach denen Verteilungsentscheidungen zustande gekommen sind. Diese Erkenntnis wurde Mitte der 1970er Jahre aus der Beobachtung abgeleitet, dass zunächst als sehr ungerecht beurteilte Verteilungsergebnisse letztlich als weniger ungerecht wahrgenommen wurden, wenn die Verfahrensprozesse als gerecht empfunden wurden (Cropanzano 2001; Leventhal 1980; Stock 2001: 52).

Nach Leventhal (1980) sollten Entscheidungsprozesse sechs formal-strukturellen Regeln entsprechen, um als gerecht zu gelten: 1. Consistency Rule: Der Entscheidungsprozess sollte möglichst über eine Zeitlang hinweg in gleicher Weise ablaufen und keine Person(engruppe) bevorteilen. 2. Bias-Suppression Rule: Eigeninteresse und Voreingenommenheit durch die Entscheidungsträger sollten ausgeschaltet sein. 3. Accuracy Rule: Dem Entscheidungsprozess sollten möglichst viele Informationen über Interessen, Leistungen und Beiträge der beteiligten Akteure zu Grunde liegen. 4. Correctability Rule: Der Entscheidungsprozess muss zu verschiedenen Zeitpunkten Korrekturmöglichkeiten vorsehen. Hierfür sind Einspruchsmöglichkeiten von Seiten der Betroffenen notwendig, die einfach zu nutzen sind und Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen bieten. 5. Representativeness Rule: In allen Phasen des Entscheidungsprozesses sollten die grundlegenden Bedenken, Werte und Ansichten der Betroffenen berücksichtigt werden. 6. Ethicality Rule: Der Entscheidungsprozess sollte mit fundamentalen moralischen und ethischen Werten vereinbar sein. Vor allem der zweite, dritte und vierte Gesichtspunkt sind nur dann gewährleistet, wenn die von der Entscheidung betroffenen Akteure ausreichend über die Hintergründe der Entscheidung und den Prozess der Entscheidungsfindung informiert werden. Greenberg bezeichnet diesen Aspekt später als informatorische Gerechtigkeit (Greenberg 1990, 1993). Daraus können folgende Hypothesen abgeleitet werden:

(H6) *Bonuszahlungen an die Geschäftsführung werden von Organisationsmitgliedern eher als gerecht wahrgenommen, wenn sie über die Verteilung und die Kriterien informiert wurden.*

(H7) *Bonuszahlungen an die Geschäftsführung werden von Organisationsmitgliedern eher als gerecht wahrgenommen, wenn Mitwirkungsmöglichkeiten (Informations-, Einfluss- und Widerspruchsmöglichkeiten) bestehen.*

Im Allgemeinen werden interagierende Beziehungen zwischen Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit erwartet (Brockner et al. 1994; Gilliland 1993: 721). Beispielsweise können Ergebnisse einer Verteilung, die aufgrund der verschiedenen Allokationsprinzipien zunächst

als ungerecht wahrgenommen werden, durch Aspekte der Prozessgestaltung moderiert werden. Das Ungerechtigkeitsurteil kann sich jedoch auch zusätzlich verstärken, wenn Ergebnisse und Entscheidungsprozesse als unfair wahrgenommen werden.

3.3 Folgewirkungen

Gemäß der Equity-Theorie verändern Personen ihr Verhalten, um Inequity-Situationen auszugleichen (Adams 1965). Beschäftigte können z. B. mit Leistungszurückhaltung reagieren, wenn sie Ungerechtigkeiten in der Entlohnung wahrnehmen (Adams & Rosenbaum 1962; Homans 1953; Landy et al. 1978, 1980). Reaktionen der Beschäftigten werden dabei häufig in engem Zusammenhang mit impliziten Übereinkünften zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern gesehen, die als sogenannte „implizite" oder auch „psychologische Verträge" eingeführt wurden (Anderson & Schalk 1998; Herriot et al. 1997; Hiltrop 1995; Millward & Brewerton 2000; Rousseau 1995; Rousseau & Schalk 2000). Im Hinblick auf den impliziten oder psychologischen Vertrag wird argumentiert, dass Vertragsverletzungen zur Anpassung der Reziprozitätserwartungen der Beschäftigten führen. Unternehmen, die den Erwartungen von Arbeitnehmern im Rahmen impliziter Verpflichtungskontrakte nicht nachkommen, haben dann mit negativen Reaktionen zu rechnen (Pfeffer & Langton 1993; Rost & Osterloh 2009). Berichtet werden u. a. innere Kündigung (Faller 1993: 32) und eine entsprechend geringere Loyalität bzw. eine resignierte soziale Distanzierung gegenüber der Unternehmensleitung (Alexander & Ruderman 1987), verringerte Kooperation gegenüber der Geschäftsführung sowie ein insgesamt verringertes Engagement bzw. eine verringerte Arbeitsmotivation (Dittrich & Carrell 1979; Latham & Pinder 2005; McFarlin & Sweeney 1992). Dies bedeutet:

(H8) *Nach der Einführung von Bonuszahlungen an die Geschäftsführung können negative Folgewirkungen hinsichtlich des Gefühls der Mitwirkungsmöglichkeiten, der Arbeitsmotivation und der Kooperation im Unternehmen beobachtet werden.*

Entsprechend der vorherigen Ausführungen zu Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit wird erwartet, dass dann, wenn Beitragsgerechtigkeit und Verfahrensgerechtigkeit beobachtet wird, seltener negative innerbetriebliche Folgewirkungen berichtet werden.

(H9) *Wenn der Geschäftsführung besondere Beiträge für das Unternehmensergebnis zugeschrieben werden, dann werden in Unternehmen negative Folgewirkungen seltener berichtet.*

(H10) Wenn Belegschaften über Höhe und Auszahlungskriterien informiert wurden, dann werden in Unternehmen negative Folgewirkungen seltener berichtet.

(H 11) Wenn Mitsprachemöglichkeiten für die Mitarbeitervertretung oder die Belegschaft bestehen, dann werden in Unternehmen negative Folgewirkungen seltener berichtet.

Zu erwarten ist zudem, dass in größeren Unternehmen negative Folgewirkungen häufiger beobachtet werden als in kleinen Unternehmen. Dies sollte zum einen deshalb der Fall sein, weil mit der Betriebsgröße die Wahrscheinlichkeit steigt, infolge wahrgenommener Ungerechtigkeiten unbemerkt und entsprechend sanktionsfrei weniger Arbeitseinsatz zu zeigen. Zum anderen sind in kleinen Unternehmen Informationen über die Leistungen einzelner, die Marktsituation sowie zu Höhe und Kriterien der Entlohnung in der Regel einfacher zugänglich, so dass häufig ein hohes Maß informatorischer Gerechtigkeit besteht.

(H12) *In großen Unternehmen werden negative Folgewirkungen häufiger beobachtet als in kleinen Unternehmen*.

4. Datensatz und Methode

Die empirischen Analysen basieren auf einer Erwerbstätigenbefragung, die im Forschungsprojekt „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit – Akzeptanz und innerbetriebliche Folgewirkungen exklusiver Lohnzuwächse in Deutschland“ durchgeführt wurde (vgl. für den Methodenbericht Stephan et al. 2013). Dazu sind durch das Befragungsinstitut der Universität Bamberg (BACES) in 2012 zwischen Juli und Dezember 2787 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern telefonisch befragt worden. Die Grundgesamtheit umfasst sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, die in Deutschland erwerbstätig sowie zwischen 18 und 65 Jahre alt waren. Neben einem repräsentativen Teilsample (N = 1447), wurden für weitere Analysen zur Bedeutung von Berufsgruppen, die durch Spartengewerkschaften vertreten werden und ebenfalls hohe Lohnzuwächse hatten, jeweils repräsentative Teildatensätze für ausgewählte Wirtschaftszweige erhoben.

Die hier vorgelegte Analyse nutzt die repräsentative Arbeitnehmerstichprobe, wobei in den Berechnungen nur Personen berücksichtigt werden, die angeben, dass es in ihren Unternehmen Bonuszahlungen an Manager gegeben hat. Dies ist bei 212 Befragten und damit bei ca. 15% des repräsentativen Teilsamples der Fall.

Aus methodischer Sicht kann sich hieraus ein Selektionsproblem ergeben, da die Befragten über Gerechtigkeitsurteile sowie zu möglichen Folgewirkungen nur dann Auskunft geben konnten, wenn sie in Betrieben beschäftigt waren, in denen die Geschäftsführung Bonuszahlungen erhielt und die Befragten darüber Kenntnis hatten. Ein methodisches Problem würde daraus resultieren, falls systematische Differenzen zwischen den berichtenden und den nicht

berichtenden Personen vorhanden wären. Eine nicht zufällige Verteilung der Befragten hätte zur Folge, dass Standardregressionsverfahren zu verzerrten und inkonsistenten Schätzern führen würden (Heckman 1978, 1979). Aus diesem Grund wurde eine zweistufige Probit-Schätzung mit Sample-Selection durchgeführt.[4] Das geschätzte Hauptmodell entsprach demjenigen, das in Tabelle 2 abgebildet ist, während in die Selektionsgleichung zusätzliche Angaben zur Nationalität, zum Geschlecht, Alter und dem höchsten Bildungsabschluss, zur Art der Beschäftigung (in Vollzeit, in Teilzeit, geringfügig, in Zeitarbeit) und der Bezahlung sowie zur Existenz einer Personalvertretung und zur Gewerkschaftszugehörigkeit einbezogen wurden. Auf Basis dieser zweistufigen Probit-Schätzung mit Sample-Selection konnte die Nullhypothese getestet werden, dass keine Selektionsverzerrung vorliegt. Bei einem Schätzwert für ρ von -0,316, welcher die Korrelation der Fehlerterme der Selektions- und der Hauptgleichung wiedergibt, wies der entsprechende Wald-Test einen Chi²-Wert von 2,04 aus, der nicht signifikant war (Prob>Chi² = 0,153). Folglich gibt es keinen Hinweis auf Selektivität, so dass die Nullhypothese nicht verworfen werden kann. In den folgenden multivariaten Analysen werden Logit-Modelle geschätzt. Interpretiert werden die durchschnittlichen marginalen Effekte (Average Marginal Effects).

5 Ergebnisse

Von den Befragten, die in Betrieben tätig sind, in denen die Geschäftsführung Bonuszahlungen erhält, beurteilen etwa 50% diese Boni als ungerecht. In einem ersten Schritt wird gefragt, welche Gründe dafür maßgeblich sind, dass Boni eher als gerecht oder ungerecht beurteilt werden. Im zweiten Schritt werden betriebliche Folgewirkungen bei Zahlung von Bonuszahlungen an die Geschäftsführung betrachtet.

5.1 Bonuszahlungen und Gerechtigkeitsurteil

Die Ergebnisse in Tabelle 1 verdeutlichen: Ursächlich für die Gerechtigkeitsbewertung von Bonuszahlungen an Manager sind vor allem Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit. Weniger bedeutsam sind Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit.

Bedeutsam ist schon die Höhe der Bonuszahlungen. In der Praxis betragen die Bonuszahlungen bei mehr als der Hälfte der Beobachtungen im Jahr mehr als 100.000 Euro. Allerdings werden bereits Bonuszahlungen von 20.000-100.000 Euro im Jahr signifikant häufiger als

[4] Dies erfolgte mit dem heckprob-Befehl in der Statistiksoftware Stata. Die Ergebnisse der Probit-Schätzung mit Sample-Selection können auf Anfrage von den Autoren zur Verfügung gestellt werden.

ungerecht beurteilt als Boni unter 20.000 Euro. Berichtete Bonuszahlungen von mehr als 100.000 Euro im Jahr steigern das Ungerechtigkeitsurteil um weitere ca. 25 Prozentpunkte.

Tabelle 1: Gerechtigkeitsurteil von Bonuszahlungen an die Geschäftsführung

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Höhe der Bonuszahlungen der Geschäftsführung (Ref.: unter 20.000 € pro Person)					
20.000 bis 100.000 € pro Person	-0.218***	-0.218***	-0.216***	-0.217***	-0.203***
	(0,070)	(0,067)	(0,066)	(0,066)	(0,065)
über 100.000 € pro Person	-0.266**	-0.258***	-0.267***	-0.291***	-0.252***
	(0,105)	(0,090)	(0,090)	(0,091))	(0,096)
Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit					
Geschäftsführung hat großen Anteil daran, wie Betrieb gegenüber Konkurrenz dasteht (1=trifft zu)		0.126*	0.126*	0.130**	0.099
		(0,065)	(0,065)	(0,063)	(0,064)
Arbeitsbelastung der Geschäftsführung überdurchschnittlich hoch (1=trifft zu)		0.161***	0.155**	0.138**	0.116*
		(0,062)	(0,062)	(0,062)	(0,063)
Mitglieder der Geschäftsführung durch langen Bildungs- und Berufsweg qualifiziert (1=trifft zu)		0.233***	0.210***	0.195***	0.207***
		(0,065)	(0,066)	(0,066)	(0,065)
Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit					
Betrieb informierte Belegschaft über Höhe der Bonuszahlungen an die Geschäftsführung oder über Kriterien nach denen Bonuszahlungen an die Geschäftsführung ausgezahlt wurden (1=trifft zu)			0.083	0.109	0.101
			(0,085)	(0,084)	(0,082)
Einfluss der Mitarbeitervertretung oder der Belegschaft auf die Vergabe der Bonuszahlungen an die Geschäftsführung (1=besteht Einfluss)			0.072	0.067	0.076
			(0,069)	(0,067)	(0,070)
Berufliche Stellung (Ref.: Arbeiter bzw. Angestellter)					
Un-, Angelernter Arbeiter/Angestellter				-0.218**	-0.198**
				(0,093)	(0,094)
Arbeiter/Angestellter mit Führungsaufgaben				-0.013	-0.020
				(0,071)	(0,070)
Gewerkschaftsmitglied (1=ja)					-0.184**
Anzahl der Beobachtungen	*184*	*184*	*184*	*184*	*184*
Pseudo R^2	*0.043*	*0.149*	*0.159*	*0.185*	*0.206*
AIC	*245.404*	*225.003*	*226.287*	*223.951*	*220.722*
BIC	*255.048*	*244.292*	*252.007*	*256.101*	*256.087*
LR-Chi² (df)	*10.266*	*27.913*	*27.727*	*33.524*	*38.601*
Prob>LR-Chi²	*0.006*	*0.000*	*0.000*	*0.000*	*0.000*
korrekt klassifizierte Fälle	*60.870*	*71.739*	*73.370*	*73.370*	*74.457*
Log-Pseudolikelihood (final)	*-119.702*	*-106.501*	*-105.144*	*-101.976*	*-99.361*

Logit-Schätzungen (1=gerecht / eher gerecht): Ausgewiesen sind die durchschnittlichen marginalen Effekte.
***/**/* bezeichnet die statistische Signifikanz am 0,01/0,05/0,1 Niveau
Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen

Ebenfalls wichtig für eine als gerecht empfundene Bewertung sind zudem die von den Mitarbeitern wahrgenommenen Beitragsmerkmale des Managements. Dies entspricht den Erwartungen der Hypothesen 1 und 2, die auf dem Equity-Ansatz basieren. Wird dem Management

eine hohe Arbeitsbelastung und eine deutliche Mitwirkung an einem Unternehmenserfolg sowie vor allem eine längerfristig aufgebaute Fachqualifikation zugemessen, dann werden Bonuszahlungen eher als gerecht empfunden. Hierbei lassen sich zudem Interessenunterschiede zeigen. Ungelernte Beschäftigte nehmen Bonuszahlungen im Vergleich zu Facharbeitern und qualifizierten Angestellten, wie in Hypothese 3 erwartet, kritischer wahr. Dies gilt entsprechend der Hypothese 4 auch für Gewerkschaftsmitglieder. Diese lassen gemäß der Hypothese 5 das Argument einer besonderen Wirkung des Managements auf den Unternehmenserfolg nicht gelten. Nicht zuletzt um egalitäre Lohnverteilungen begründen zu können betonen Gewerkschaften die Bedeutung von Leistung und Verantwortung letztlich aller Beschäftigten für ein Unternehmensergebnis. Wird die Gewerkschaftsmitgliedschaft in das Modell eingeführt (Modell 5), dann verschwindet der zuvor signifikante Effekt der positiven Berücksichtigung des Unternehmenserfolges durch das Management bei der Beurteilung von Bonuszahlungen.

Entgegen den Erwartungen in den Hypothesen 6 und 7 haben die berücksichtigten Verfahrenskriterien hingegen keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitswahrnehmung. Dies gilt sowohl für Mitarbeiter, die über die Höhe und die Kriterien von Bonuszahlungen informiert wurden, als auch bei Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigtenvertretung oder der Beschäftigten selbst, die in immerhin 30% der Unternehmen anzutreffen ist.

5.2 Bonuszahlungen und Folgewirkungen

Aus (betriebs-)wirtschaftlicher Sicht sind Bonuszahlungen an Manager vor allem dann kritisch zu beurteilen, wenn sie zu mangelnder sozialer Kooperation oder Protestverhalten der Beschäftigten führen. Hieraus können sich für Unternehmen soziale und wirtschaftliche Kosten ergeben.

Tabelle 2: Bonuszahlungen und beobachtete Folgewirkungen (Deskription)

	trifft nicht zu/ *verbessert/ **erhöht	unverändert	trifft zu/ *verschlechtert/ **verringert
Empfinden von Einflusslosigkeit und sozialer Distanziertheit	55%	-	45%
Arbeitsmotivation**	12%	54%	34%
Bereitschaft für Arbeitnehmerinteressen einzutreten**	29%	50%	21%
Zusammenarbeit unter Kollegen*	20%	63%	17%
Kooperation mit der Geschäftsführung*	15%	55%	30%

Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen

Tatsächlich werden negative Reaktionen bei Bonuszahlungen an die Geschäftsführung im eigenen Unternehmen festgestellt (siehe Tabelle 2). 45% der Befragten berichten eine Haltung von Einflusslosigkeit und sozialer Distanziertheit gegenüber der Geschäftsführung: „Die da oben machen ohnehin was sie wollen“. Dabei handelt es sich um eine Haltung gegenüber einer „Selbstbedienungsmentalität“, die Loyalität und eine auf Anerkennung basierte Kooperationsbereitschaft seitens der Beschäftigten mit dem Unternehmen vermindert bzw. nicht entstehen lässt und die geeignet ist, ein ökonomisch unmittelbar berechnendes oder gar sanktionierendes Verhalten gegenüber dem Unternehmen zu stärken (Osterloh et al. 2008). So überrascht es dann auch nicht, dass etwa 30% der Befragten von geringeren Arbeitsmotivationen und von verschlechterter Kooperation der Mitarbeiter mit der Geschäftsführung berichten, wenn Boni gezahlt werden. Etwa ein Drittel der Befragten gibt an, dass sich die Bereitschaft für das Eintreten für Arbeitnehmerinteressen erhöht hat, 50% sehen keine Veränderung und 21% berichten aber auch von einer Verringerung des solidarischen Engagements. Die Zusammenarbeit unter den Kollegen bleibt überwiegend unverändert.

Auskunft über beobachtete Ursachen von betrieblichen Folgewirkungen geben die multivariaten Analysen, die in Tabelle 3 dokumentiert sind. Sie verdeutlichen, dass negative Folgewirkungen, wie die Stärkung des Gefühls von Einflusslosigkeit und sozialer Distanziertheit, eine Minderung der Zusammenarbeit unter den Kollegen und Kooperationsverweigerung gegenüber der Geschäftsführung – ebenso wie zuvor schon die Gerechtigkeitseinschätzungen – durch die Höhe der Bonuszahlungen verstärkt werden. Mit Blick auf die Equity-Theorie und die Thesen zum Bruch impliziter Kontrakte bzw. psychologischer Verträge scheinen Vertragsverletzungen teilweise tatsächlich zur Anpassung von Reziprozitätserwartungen und zu ausgleichenden Handlungen von Beschäftigten zu führen. Erwartungsgemäß seltener werden negative betriebliche Folgewirkungen, wie vor allem das Gefühl von Einflusslosigkeit, verringerte Arbeitsmotivation, verschlechterte Kooperation gegenüber der Geschäftsführung bei einer hohen Arbeitsbelastung des Managements berichtet. Die beiden erstgenannten negativen Folgewirkungen werden abgeschwächt, wenn dem Management eine deutliche Mitwirkung am Erfolg des Unternehmens sowie eine längerfristig aufgebaute Fachqualifikation beigemessen werden.

Tabelle 3: Bonuszahlungen und beobachtete Folgewirkungen

	„Die da oben machen ohnehin was sie wollen“ (1=trifft zu)	Arbeitsmotivation (1=gesunken)	Bereitschaft, für Arbeitnehmerinteressen einzutreten (1=erhöht)	Zusammenarbeit unter Kollegen (1=verschlechtert)	Kooperation gegenüber Geschäftsführung (1=verschlechtert)
Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit					
Höhe der Bonuszahlungen (1=über 20.000 Euro pro Person)	0.165*** (0,064)	0.099 (0,072)	-0.030 (0,068)	0.134** (0,063)	0.130* (0,071)
Geschäftsführung hat großen Anteil daran, wie Betrieb gegenüber Konkurrenz dasteht (1=trifft zu)	-0.209*** (0,059)	-0.083 (0,071)	-0.122* (0,069)	-0.032 (0,060)	-0.122* (0,070)
Arbeitsbelastung der Geschäftsführung überdurchschnittlich hoch (1=trifft zu)	-0.230*** (0,054)	-0.165** (0,065)	0.116 (0,073)	-0.056 (0,059)	-0.150** (0,066)
Mitglieder der Geschäftsführung durch langen Bildungs- und Berufsweg qualifiziert (1=trifft zu)	-0.187*** (0,065)	-0.170** (0,070)	-0.110 (0,076)	-0.051 (0,063)	-0.100 (0,074)
Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit					
Betrieb informierte Belegschaft über Höhe der Bonuszahlungen oder über Kriterien nach denen Bonuszahlungen ausgezahlt wurden (1=trifft zu)	-0.145* (0,085)	-0.183* (0,097)	-0.056 (0,085)	-0.093 (0,090)	-0.168 (0,105)
Einfluss der Mitarbeitervertretung oder der Belegschaft auf die Vergabe der Bonuszahlungen (1=besteht Einfluss)	-0.029 (0,071)	-0.001 (0,078)	0.039 (0,071)	-0.032 (0,070)	-0.023 (0,081)
Anzahl der Beschäftigten (1=50 und mehr Beschäftigte)	0.015 (0,018)	-0.006 (0,020)	0.015 (0,019)	0.004 (0,004)	0.019 (0,019)
Anzahl der Beobachtungen	*191*	*178*	*174*	*183*	*177*
Pseudo R^2	*0.206*	*0.111*	*0.038*	*0.063*	*0.109*
AIC	*224.321*	*218.276*	*211.226*	*177.768*	*211.490*
BIC	*250.340*	*243.730*	*236.498*	*203.444*	*236.899*
LR-Chi² (df)	*34.274*	*22.160*	*7.724*	*10.855*	*20.806*
Prob>LR-Chi²	*0.000*	*0.002*	*0.358*	*0.145*	*0.004*
korrekt klassifizierte Fälle	*77.487*	*67.978*	*74.138*	*81.967*	*70.621*
Log-Pseudolikelihood (final)	*-104.161*	*-101.138*	*-97.613*	*-80.884*	*-97.745*

Logit-Schätzungen: Ausgewiesen sind die durchschnittlichen marginalen Effekte (AME).
***/**/* bezeichnet die statistische Signifikanz am 0,01/0,05/0,1 Niveau
Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen

Hinsichtlich der beobachteten Kriterien von Verfahrensgerechtigkeit gilt, dass Informationen über die Höhe und Kriterien der Bonuszahlungen das Auftreten negativer Folgewirkungen wie soziale Distanziertheit und verringerte Arbeitsmotivation unwahrscheinlicher werden lassen. Anders als erwartet besteht allerdings kein Zusammenhang zwischen den beobachteten

Folgewirkungen und dem Einfluss der Mitarbeitervertretung bzw. der Belegschaft auf die Vergabe von Bonuszahlungen. Die Hypothesen 8 und 9 lassen sich damit nur zum Teil bestätigen. Dabei bleiben die teilweise beobachtete höhere Bereitschaft, für Arbeitnehmerinteressen einzutreten sowie die sehr selten beobachtete verminderte Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern von den Aspekten der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit weitegehend unberührt.

Die Betriebsgröße als Indikator für „versteckte“ Protestmöglichkeiten“ in größeren Betrieben hat, entgegen der in Hypothese 10 ausgedrückten Erwartung, keine Wirkung.

6. Fazit

In der öffentlichen Diskussion werden Bonuszahlungen an Manager immer wieder kritisch bewertet und diskutiert. Eine solche Diskussion kann auch innerhalb von Unternehmen stattfinden, wenn Bonuszahlungen an Manager von Teilen der Belegschaft als ungerecht wahrgenommen werden. Vor diesem Hintergrund wurde in diesem Beitrag zum einen die Frage untersucht, unter welchen Umständen Bonuszahlungen im oberen Management von Erwerbstätigen als gerecht empfunden werden. Zum anderen wurde analysiert, unter welchen Bedingungen Motivations- und Leistungseinbußen zu beobachten sind. Ein besonderes Augenmerk wurde dabei auf verschiedene Aspekte der Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit gerichtet.

Die Analyse zu Ursachen der Gerechtigkeitsurteile haben verdeutlicht, insgesamt bewerten etwa 50% der Beschäftigten die Bonuszahlungen an Ihre Geschäftsführung als ungerecht. Auffällig ist, dass schon Bonuszahlungen zwischen 20.000 bis 100.000 Euro im Jahr als deutlich kritischer angesehen werden, als darunter liegende Zahlungssummen. Dabei sind es im Falle von Bonuszahlungen vor allem Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit, die einen Einfluss auf Gerechtigkeitsurteile haben. Deutlich treten zudem Interessenunterschiede hervor: Ungelernte Beschäftigte sowie Gewerkschaftsmitglieder nehmen Bonuszahlungen im Vergleich zu Facharbeitern und Führungskräften bzw. zu Nichtgewerkschaftsmitgliedern kritischer wahr. Gewerkschaftsmitglieder lassen zudem das Argument eines besonders hohen Anteils des Managements an einen Unternehmenserfolg nicht gelten.

Allerdings wird von allen Befragten eine besonders hohe Arbeitsbelastung des Managements bei der Beurteilung von Bonuszahlungen honoriert: Wird eine hohe Arbeitsbelastung konstatiert, dann beeinflusst dies das Gerechtigkeitsurteil positiv und negative Folgewirkungen werden im Unternehmen seltener beobachtet. Gleiches gilt für den Fall, wenn die Beschäftigten

den Mitgliedern der Geschäftsführung einen langen Bildungs- und Berufsweg zugestehen, der sie besonders für ihre aktuellen Aufgaben qualifiziert. Dieser Befund ist auffallend, da es sich bei diesen langfristig erworbenen Qualifikationen im Grundsatz ja um beständige Kompetenzgrundlagen handelt, die schon über das Grundgehalt honoriert werden

Ebenfalls überraschend ist, dass Kriterien der Verfahrensgerechtigkeit keinen Einfluss auf die Gerechtigkeitswahrnehmung und nur teilweise einen Einfluss auf Folgehandlungen haben. Die Empfindung von Einflusslosigkeit bzw. sozialer Distanziertheit und die Arbeitsmotivation werden durch Transparenz in geringem Maße positiv beeinflusst, nicht jedoch die Kooperation gegenüber der Geschäftsführung. Mitwirkungsmöglichkeiten von Belegschaftsvertretern oder der Belegschaft, die in einem Drittel der Fälle berichtet werden, haben keinen Einfluss. Dieser sehr geringe Einfluss von Prinzipien der Verfahrensgerechtigkeit war aufgrund der theoretischen Überlegungen nicht zu erwarten gewesen. Wir vermuten, dass bei Menschen, die sich in der Lage sehen, direkt Vergleiche zwischen Verteilungen anzustellen, dieser Vergleich das Gerechtigkeitsurteil primär beeinflusst, d.h. hier überwiegen sehr deutlich Verteilungsprinzipien der Beitragsgerechtigkeit und der Zurechenbarkeit. Die könnte bedeuteten, dass je ungenauer oder je komplexer die Kriterien für Vergleiche sind, bzw. wahrgenommen werden, desto wichtiger werden Verfahrensprinzipien für die subjektive Beurteilung von Gerechtigkeit.

Wenn wir in unserem Fall Bedingungen der Verfahrensgerechtigkeit nahezu keine Bedeutung haben, dann ist es schwierig für Unternehmensleitungen, die Negativwirkungen von Bonuszahlungen über den Weg vergleichsweise kostengünstiger Verfahrenslösungen in Form von mehr Transparenz über Höhe und Kriterien von Bonuszahlungen zu vermeiden. Und offenbar wird auch der Versuch, über Mitwirkungsmöglichkeiten von Belegschaftsvertretern oder der Belegschaft eine positive Wirkung zu entfalten, von Mitarbeitern in ihrer Gerechtigkeitsbewertung nicht honoriert.

Im Zuge der Bestrebungen, Negativwirkungen von Seiten der Belegschaften zu vermeiden, geraten also vor allem Gerechtigkeitsmerkmale der Beurteilten und den Beurteilten zurechenbare Beiträge für das Unternehmen in den Blick. Dabei ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass aus der Sicht der Beschäftigten Lohneinkommen und Boni in erster Linie eine arbeitsvertraglich fixierte Kompensation von Arbeitsleistungen bzw. Beiträgen für das Unternehmen (einschließlich von Bildungsvorleistungen) darstellen. Entsprechend orientiert sich die weit überwiegende Mehrzahl der Menschen am Leistungs- oder Beitragsprinzip, wenn sie Austauschverhältnisse in der Arbeitswelt bewertet (Liebig & Schupp 2007). Dabei sind aber

gleichzeitig viele Beschäftigte der Auffassung, dass die Höhe der Bonuszahlungen die (im Grundsatz als honorierungswürdig angesehenen) Belastungen und Leistungen des Managements nicht angemessen abbildet. Viele Mitarbeiter schätzen bereits weit verbreitete Bonuszahlungen zwischen 20.000 bis 100.000 Euro im Jahr als zu hoch ein. Viele Geschäftsführungen haben ein Interesse daran, kooperative Sozialbeziehungen, Loyalität und freiwillige Leistungsbereitschaft im Unternehmen aufzubauen oder zu erhalten, etwa weil sie Mitarbeiter längerfristig binden wollen, weil sie auf den Aufbau und Erhalt spezifischer Qualifikationen angewiesen sind oder verantwortliche Tätigkeiten ohne umfängliche Kontrollkosten ausführen möchten etc. (Dütsch & Struck 2013; Struck & Dütsch 2012). Für sie gilt, dass sie soziale und wirtschaftliche Kosten, die mit den Verlusten freiwilliger Leistungsbereitschaft aufgrund von zu hohen Bonuszahlungen an Manager und Vorstände entstehen, einkalkulieren sollten. Mitarbeiter akzeptieren moderate Bonuszahlungen sofern ihnen die besonderen Beiträge des Begünstigten für das Unternehmen glaubhaft gemacht werden. Inwieweit dies in komplexen arbeitsteiligen Produktionsstrukturen überhaupt noch möglich ist, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Insofern Zweifel an quantifizierbaren Zuordnungen erfolgskritischer Faktoren an Einzelmitarbeiter bestehen, sprechen die Ergebnisse dieses Aufsatzes eher für geringere bzw. gering differenzierende Boni an möglichst alle am Erfolg beteiligten Beschäftigten.

Literatur

Adams, J.S., 1965: Inequity and Social Change. S. 267-299 in: L. Berkowitz (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology 2. New York/London: Academic Press.

Adams, J.S. & W.B. Rosenbaum, 1962: The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance about Wage Inequities. Journal of Applied Psychology 46: 161-164.

Agell, J. & P. Lundborg, 1995: Theories of Pay and Unemployment: Survey Evidence from Swedish Manufacturing Firms. Scandinavian Journal of Economics 97: 295-307.

Akerlof, G.A., 1982: Labor Contracts as Partial Gift Exchange. Quarterly Journal of Economics 47: 543-569.

Akerlof G.A. & J.L. Yellen, 1990: The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. Quarterly Journal of Economics 105: 255-283.

Alexander, S. & M. Ruderman, 1987: The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. Social Justice Research 1(2): 177-198.

Anderson, N. & R. Schalk, 1998: The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. Journal of Organizational Behavior 19 (Special Issue): 637-647.

Babcock, L. & G. Loewenstein, 1997: Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases. Journal of Economic Perspectives 11(1): 109-126.

Berger, J., 1995: Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. Zeitschrift für Soziologie 24: 207-421.

Bewley, T., 1995: A Depressed Labor Market as Explained by Participants. American Economic Review 85(2): 250-254.

Bies, R.J. & J. Greenberg, 2002: Justice, culture, and corporate image: The swoosh, the sweatshops, and the sway of public opinion. S. 320-334 in: M.J. Gannon & K.L. Newman (Hrsg.), Handbook of cross-cultural management. Oxford: Wiley.

Bispinck, R., 2007: Bezahlung nach Erfolg und Gewinn. S. 57-81 in: R. Bispinck (Hrsg.), WSI-Tarifhandbuch 2007. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.

Bispinck, R., 2011: Tarifpolitischer Jahresbericht 2010: Beschäftigungssicherung und gedämpfte Lohnentwicklung. WSI-Mitteilungen 3: 123-130.

Blinder, A. & D.H. Choi, 1990: A Shred of Evidence on Theories of Wage Stickiness. The Quarterly Journal of Economics 105: 1002-1015.

Brockner, J., M. Konovsky, R. Cooper-Schneider, R. Folger, C. Martin & R.J. Bies, 1994: Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. Academy of Management Journal 37: 397-409.

Campbell, C.M. & K. Kamlani, 1997: The Reasons for Wage Rigidity: Evidence from A Survey of Firms. The Quarterly Journal of Economics 112: 759-789.

Colquitt, J., B. Scott, J. Rodell, D. Long, C. Zapata, D. Conlon & M. Wesson, 2013: Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. Journal of Applied Psychology 98(2): 199-236.

Cornelißen, T., O. Himmler & T. Koenig, 2011: Perceived unfairness in CEO compensation and work morale. Economics Letters 110(1): 45-48.

Cowherd, D.M., D.I. Levine, 1992: Product Quality and Pay Equity between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. Administrative Science Quarterly 37(2): 302-320.

Cropanzano, R., Z. Byrne, R. Bobocel & D. Rupp, 2001: Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. Journal of Vocational Behavior 58(2): 164-209.

DeAngelo, H. & L. DeAngelo, 1991: Union Negotiations and Corporate Policys: A Study of Labor Concessions in the Domestic Steel Industry during the 1980s. Journal of Financial Economics 30: 3-44.

Deutsch, M., 1985: Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective. New Haven: Yale University Press.

Dickens, W.T. & L.F. Katz, 1987: Inter-Industry Wage Differences and Industry Characteristics. S. 48-89 in: K. Lang & S.L. Jonathan (Hrsg.), Employment and the Structure of Labor Markets. Oxford: Basil Blackwell.

Die Welt, 2007: Deutsche finden Managergehälter viel zu hoch. (24.11.2007, http://www.welt.de/wirtschaft/article1395835/Deutsche_finden_Managergehaelter_viel_zu_hoch.html, 26.09.2013).

Die Zeit, 2013: Brauchen wir ein Gesetz gegen Gier? (07.03.2013, http://www.zeit.de/2013/11/Contra-Begrenzung-Managergehaelter-Bonuszahlung, 26.09.2013).

Dittrich, J. & M. Carrell, 1979: Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental turnover rates. Organizational Behavior and Human Performance 24: 29-40.

Dütsch, M. & O. Struck, 2013: Geschlossene und offene Beschäftigungssysteme: Eine Analyse der Entwicklungen und Determinanten anhand beruflicher Mobilitätsprozesse. S. 157-196 in: T. Haipeter, G. Mühge, K. Schmierl & O. Struck (Hrsg.), Berufliche Qualifikationen. Eine Analyse für offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Eckardstein, D.v. & S. Konlechner, 2008: Vorstandsvergütung und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Mering: Hampp.

Engelstad, F., 1997: Needs and Social Justice: The Criterion of Needs When Exempting Employees from Layoff. Social Justice Research 10: 203-223.

Faller, M., 1993: Innere Kündigung: Ursachen und Folgen. München/Mering: Hampp.

FAZ.NET, 2008: Nur 10 Prozent finden Managergehälter gerecht. (23.06.2008, http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/umfrage-nur-10-prozent-finden-managergehaelter-gerecht-1541483.html, 26.09.2013).

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

Frey, B.S. & M. Osterloh, 2005: Yes, managers should be paid like bureaucrats. Journal of Management Inquiry 14(1): 96-111.

FitzRoy, F.R. & K. Kraft, 1992: Forms of Profit-Sharing and Firm Performance: Theoretical Foundations and Empirical Problems. Kyklos 45: 209-225.

Franz, W. & F. Pfeiffer, (2001): Tarifbindung und die ökonomische Rationalität von Lohnrigiditäten. ZEW Diskussionspapier Nr. 01-01.

Gilliland, S.W., 1993: The Perceived Fairness of Selection Systems. An Organizational Justice Perspective. Academy of Management Review 18(4): 694-734.

Greenberg, J., 1982: Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations. S. 389-435 in: J. Greenberg & R.L. Cohen (Hrsg.), Equity and justice in social behavior. New York: Academic Press.

Greenberg, J., 1990: Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. Journal of Applied Psychology 75(5): 561-570.

Greenberg, J., 1993: The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. S. 79-103 in: R. Cropanzano (Hrsg.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Hillsdale/New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Heckman, J.J., 1978: Dummy endogenous variables in a simultaneous equation system. Econometrica 46: 931-959.

Heckman, J.J., 1979: Sample Selection Bias as a Specification Error. Econometrica 47: 53-161.

Herriot, P., W.E.G. Manning & J.M. Kidd, 1997: The Content of the Psychological Contract. British Journal of Management 8: 151-62.

Hesse, N., 2008: Managerentlohnung und die Reformbereitschaft der Bevölkerung. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie sozialer Präferenzen. Marburg: Metropolis-Verlag.

Hesse, N. & F. Rivas, 2007: Managerial Compensation in a Two-Level Gift-Exchange Experiment. (http://decon.edu.uy/publica/2007/2307.pdf, 26.09.2013).

Hewstone, M. & F. Fincham, 1997: Attributionstheorie und -forschung: Grundlegende Fragen und Anwendungen. S. 177-261 in: W. Stroebe, M. Hewstone & G.M. Stephenson (Hrsg.), Sozialpsychologie. Eine Einführung. Berlin: Springer.

Hiltrop, J.-M., 1995: The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. European Management Journal 13: 286-294.

Höhmann, I., 2011: Abschied von den Bonuszahlungen. Mitbestimmung 1/2: 53.

Homans, G.C., 1953: Status among Clerical Workers. Human Organization 12: 5-10.

Hostettler, Kramarsch & Partner, 2011: Studie 'hkp/// Geschäftsberichtsauswertung Vorstandsvergütung DAX 2010'. (30.03.2011, http://www.hkp.com/de/presse/pressetexte/archiv-2011/20110330_hkp-dax-geschaeftsberichtsauswertung-vorstandsverguetung_2010.html, 26.09.2013).

Jensen, M.C. & K.J. Murphy, 1990a: Performance Pay and Top-Management Incentives. The Journal of Political Economy 98(2): 225-264.

Jensen, M.C. & K.J. Murphy, 1990b: CEO Incentives – It's Not How Much You Pay, But How. Harvard Business Review 3: 138-153.

Jensen, M.C. & W.H. Meckling, 1976: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. Journal of Financial Economics 3(4): 305-360.

Kalina T. & C. Weinkopf, 2010: Niedriglohnbeschäftigung 2008: Stagnation auf hohem Niveau – Lohnspektrum franst nach unten aus. IAQ-Report 2010-06. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation.

Kelley, H.H., 1973: The process of causal attribution. American Psychologist 28: 107-128.

Koch, R. & G. Stadtmann, 2010: Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung. (European University Viadrina Frankfurt (Oder), Department of Business Administration and Economics; Discussion Paper 288). Frankfurt a.d.O.

Konow, J., 1996: A Positive Theory of Economic Fairness. Journal of Economic Behavior & Organization 31: 13-35.

Konow, J., 2001: Fair and Square. The Four Sides of Distributive Justice. Journal of Economic Behavior & Organization 46: 137-164.

Landy, F., J. Barnes-Farrell & J.N. Cleveland, 1980: Perceived fairness and accuracy of performance evaluation: A follow-up. Journal of Applied Psychology 65(3): 355-356.

Landy, F., J. Barnes, K. Murphy, 1978: Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. Journal of Applied Psychology 63(6): 751-754.

Latham, G. & C. Pinder, 2005: Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. Annual Review of Psychology 56(1): 485-516.

Lengfeld, H., 2003: Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen. Mering/München: Hampp.

Lengfeld, H., 2007: Lohngerechtigkeit im Wandel der Arbeitsgesellschaft. Aus Politik und Zeitgeschichte 4/5: 11-17.

Lengfeld, H. & S. Liebig, 2002: Gruppenarbeit, Entlohnung und Gerechtigkeit. Zu einem Vergessenen Feld der arbeitssoziologischen Reorganisationsforschung. Zeitschrift für Soziologie 31: 211-231.

Lengfeld, H. & S. Liebig, 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. S. 27-55 in: G.S. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (Hrsg.), Social Exchange: Advances in Theory an Research. New York: Plenum Press.

Levine, D.I., 1992: Can Wage Increases Pay for Themselves? Tests with a Production Function. The Economic Journal 102: 1102-1115.

Levine, D.I., 1993: Fairness, Markets, and Ability to Pay: Evidence from Compensation Executives. American Economic Review 83: 1241-1259.

Liebig, S., 2002: Gerechtigkeit in Organisationen. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zu einer Theorie korporativer Gerechtigkeit. S. 151-187 in: J. Allmendinger & T. Hinz (Hrsg.), Soziologie der Organisation. (Sonderheft der KZfSS, 42). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Liebig, S. & J. Schupp, 2005: Empfinden die Erwerbstätigen in Deutschland ihre Einkommen als gerecht? DIW Wochenbericht 72(48): 721-725.

Liebig, S. & J. Schupp, 2007: Gerechtigkeitsprobleme im Wohlfahrtsstaat: Besteuerung, wohlfahrtsstaatliche Transfers und die Gerechtigkeit des eigenen Erwerbseinkommens. DIW; Discussion Papers 690.

Liebig, S. & J. Schupp, 2008: Immer mehr Erwerbstätige empfinden ihr Einkommen als ungerecht. DIW Wochenbericht 75(31): 434-440.

March, J. & H. Simon, 1958: Organizations. New York: Wiley.

McFarlin, D.B. & M.R. Frone, 1990: A two-tier wage structure in a non-union firm. Industrial Relations 29: 145-154.

McFarlin, D.B. & P. Sweeney, 1992: Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. The Academy of Management Journal 35(3): 626-637.

Millward, L. & P. Brewerton, 2000: Psychological Contracts: Employee Relations for the Twentyfirst Century? International Review of Industrial and Organizational Psychology 15: 1-62.

Mowday, R.T., 1987: Equity theory predictions of behavior in organizations. S. 89-110 in: R. Steers & L.W. Porter (Hrsg.), Motivation and Work Behavior. New York: McGraw-Hill.

Osterloh, M., K. Rost & K.P. Madjdpour, 2008: Pay without Performance: Legitimationskrise variabler Vergütungssysteme für das Management. Forum Wirtschaftsethik 16(4): 28-41.

Petrescu, A.I. & R. Simmons, 2008: Human resource management practices and workers' job satisfaction. International Journal of Manpower 29(7): 651-667.

Pfeffer, J. & N. Langton, 1993: The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty. Administrative Science Quarterly 38(3): 382-407.

Pfeifer, C., 2004: Fairness und Kündigungen – eine theoretische und empirische Analyse. Journal for Labour Market Research (Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung) 37(2): 127-145.

Prinz, E., J. Schwalbach, 2011: Zum Stand der Managervergütung in Deutschland und Europa: Ein aktuelles Porträt. (15.01.2011, https://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwl/management/managerverguetung/managevergue, 26.09.2013).

Rost, K. & M. Osterloh, 2009: Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs. Schmalenbach Business Review 61: 119-149.

Rousseau, D.M., 1995: Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements. London/New Dehli/Thousand Oaks: Sage

Rousseau, D.M. & R. Schalk, 2000: Psychological Contracts in Employment. Cross National Perspectives. London/New Dehli/Thousand Oaks: Sage.

Schlicht, E., 2010: Lohnbildung in modernen Arbeitsmärkten. Weder gerecht noch effizient. Wirtschaftsdienst 90(4): 221-227.

Schroeder, W. & S.J. Silvia, 2003: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. S. 244-270 in: W. Schröder & B. Wessels (Hrsg.), Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland: ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schulten, T., 2008: Reallohnentwicklung. Deutschlands Sonderrolle in Europa. Wirtschaftsdienst 88(10): 629-630.

Schwalbach, J., 2010: Vergütungsstudie 2010. Vorstandsvergütung und Personalkosten. DAX30-Unternehmen 1987-2009. (http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im /_html/Verguetungsstudie_2010.pdf , 26.09.2013).

Schwalbach, J., 2011: Vergütungsstudie 2011. Vorstandsvergütung, Pay-for-Performance und Fair Pay. DAX30-Unternehmen 1987 – 2010. (http://www.wiwi.hu-berlin.de/professuren/bwl/management/managerverguetung/Verguetungsstudie_2011%20Schwalbach%20Humboldt-Uni.pdf/, 26.09.2013).

Shaver, K.G., 1975: An introduction to attribution processes. Cambridge: Lawrence Erlbaum Associates.

Spiegel-Online (2013): Horrende Managergehälter. (08.05.2013, http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/managergehaelter-verdienen-topmanager-zu-viel-a-897945.html, 26.09.2013).

Stock, R., 2001: Socio-Economic Security, Justice and the Psychology of Social Relationships. Geneva: International Labour Office (http://www.ilo.org/public/english/protection/ses/download/docs/psy.pdf, 26.09.2013).

Stephan, G., M. Dütsch, C. Gückelhorn & O. Struck, 2013: Die Befragung "Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit". Erhebungsdesign, Selektivitätsanalyse und Gewichtung. FDZ-Methodenreport 07/2013. Nürnberg.

Struck, O. & M. Dütsch, 2012: Gesicherte Mobilität am Arbeitsmarkt: Zur Bedeutung berufsfachlicher Qualifikationen in geschlossenen und offenen Beschäftigungssystemen. Industrielle Beziehungen 19(2): 154-187.

Struck, O., G. Stephan, C. Köhler, A. Krause, C. Pfeifer & T. Sohr, 2006: Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung. Wiesbaden: Springer.

Thielemann, U., 2006: Millionenbezüge für Manager – Ist dies fair und der guten Unternehmensentwicklung zuträglich? Personalführung 7: 18-25.

Thomaszik, B., 2011: Finanzbranche: Jahresboni für Führungskräfte sinken. Controlling & Management 55, Sonderheft 3: 36-40.

Tosi, H.L., S. Werner, J.P. Katz & L.R. Gomez-Mejia, 2000: How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. Journal of Management 26(2): 301-339.

Wade, J.B., C.A. O'Reilly & T.G. Pollock, 2006: Overpaid CEOs and Underpaid Managers: Fairness and Executive Compensation. Organization Science 17(5): 527-544.

Wadhwani, S.B. & M. Wall, 1991: A Direct Test of the Efficiency Wage Model Using UK Micro-Data. Oxford Economic Papers 43: 529-548.

Weiner, B., 1994: Sünde versus Krankheit. Die Entstehung einer Theorie wahrgenommener Verantwortlichkeit. S. 1-25 in: F. Försterling & J. Stiensmeier-Pelster (Hrsg.), Attributionstheorie: Grundlagen und Anwendungen. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle: Hogrefe.

Wegener, B., 1999: Belohnungs- und Prinzipiengerechtigkeit. Die zwei Welten der empirischen Gerechtigkeitsforschung. S. 167-214 in: U. Druwe & V. Kurz (Hrsg.), Politische Gerechtigkeit. Opladen: Springer.

Anlage

Tabelle 4: Deskriptive Statistiken zu den abhängigen Variablen

Merkmal	Anzahl	Mittel-wert	Std. abw.	Fragestellung
Gerechtigkeitserfahrungen				
Bonuszahlungen an die Geschäftsführung im Großen und Ganzen gerecht (1=gerecht/eher gerecht)	212	0.585	0.494	Empfanden Sie die Höhe der letzten Bonuszahlungen für die Geschäftsführung im Großen und Ganzen als gerecht, eher gerecht, eher ungerecht oder ungerecht?
Folgewirkungen				
Desintegration („Die da oben machen ohnehin was sie wollen“) (1=trifft voll und ganz zu/trifft eher zu)	208	0.447	0.498	Konnten Sie beobachten, dass in Ihrem Betrieb seit den Bonuszahlungen an die Geschäftsführung eine Haltung vorherrscht: „Die da oben machen doch ohnehin was sie wollen?“ Traf dies voll und ganz zu, traf dies eher zu, traf dies eher nicht zu oder traf dies überhaupt nicht zu?
Arbeitsmotivation (1=etwas verringert/stark verringert)	197	0.335	0.473	Und wie ist es mit der Arbeitsmotivation der Beschäftigten? Hat sich diese bei Ihren Kollegen durch die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung stark erhöht, etwas erhöht, nicht verändert, etwas verringert oder stark verringert?
Bereitschaft, für Arbeitnehmerinteressen einzutreten (1=stark erhöht/etwas erhöht)	188	0.287	0.454	Und wie ist es mit der Bereitschaft, für gemeinsame Arbeitnehmerinteressen einzutreten? Hat sich diese bei Ihren Kollegen durch die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung stark erhöht, etwas erhöht, nicht verändert, etwas verringert oder stark verringert?
Zusammenarbeit unter Kollegen (1=stark verschlechtert/etwas verschlechtert)	201	0.174	0.380	Und wie ist es mit der Zusammenarbeit unter den Kollegen? Hat sich diese bei Ihren Kollegen durch die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung stark verbessert, etwas verbessert, nicht verändert, etwas verschlechtert oder stark verschlechtert?
Kooperation gegenüber Geschäftsführung (1=stark verschlechtert/etwas verschlechtert)	194	0.304	0.461	Und wie ist es mit der Kooperation gegenüber der Geschäftsführung? Hat sich diese bei Ihren Kollegen durch die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung stark verbessert, etwas verbessert, nicht verändert, etwas verschlechtert oder stark verschlechtert?

Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, eigene Berechnungen

Tabelle 5: Deskriptive Statistiken zu den metrischen erklärenden Variablen

Merkmal*	Anzahl	Mittelwert	Std.abw.
Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit			
Geschäftsführung hat großen Anteil daran wie Betrieb gegenüber Konkurrenz dasteht (1=trifft zu)	207	0,676	0,469
Arbeitsbelastung der Geschäftsführung überdurchschnittlich hoch (1=trifft zu)	208	0,596	0,492
Mitglieder der Geschäftsführung durch langen Bildungs- und Berufsweg qualifiziert (1=trifft zu)	207	0,763	0,426
Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit			
Betrieb informierte Belegschaft über Höhe der Bonuszahlungen oder über Kriterien nach denen Bonuszahlungen ausgezahlt wurden (1=trifft zu)	207	0,222	0,417
Einfluss der Mitarbeitervertretung oder der Belegschaft auf die Vergabe der Bonuszahlungen (1=hat einen Einfluss)	201	0,328	0,471
Gewerkschaftsmitglied (1=ja)	211	0,209	0,407

*Alle Variablen sind binär codiert
Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, ungewichtete Angaben, eigene Berechnungen

Tabelle 6: Deskriptive Statistiken zu den ordinalen erklärenden Variablen

Merkmal		Anzahl	Anteil	Kummul. Anteil
Höhe der Bonuszahlungen der Geschäftsführung	unter 20.000 € pro Person	94	44,34	44,34
	etwa 20.000 bis 100.000 € pro Person	88	41,51	85,85
	über 100.000 € pro Person	30	14,15	100
Berufliche Stellung	un-, angelernter Arbeiter/Angestellter	38	17,92	17,92
	Arbeiter bzw. Angestellter	97	45,75	63,68
	Arbeiter/Angestellter mit Führungs-aufgaben	77	36,32	100
Anzahl der Beschäftigten	unter 10 Beschäftigte	9	4,25	4,25
	10 bis unter 50 Beschäftigte	36	16,98	21,23
	50 bis unter 200 Beschäftigte	40	18,87	40,09
	200 bis unter 1000 Beschäftigte	50	23,58	63,68
	1000 und mehr Beschäftigte	77	36,32	100

Quelle: Befragung „Lohn und Gerechtigkeit“ 2012, ungewichtete Angaben, eigene Berechnungen