ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Stephan, Gesine; Dütsch, Matthias; Gückelhorn, Cathrin; Struck, Olaf

Research Report

Arbeit und Gerechtigkeitsbewertungen: Was Beschäftigte von Bonuszahlungen an Geschäftsführer halten

IAB-Kurzbericht, No. 6/2014

Provided in Cooperation with:
Institute for Employment Research (IAB)

Suggested Citation: Stephan, Gesine; Dütsch, Matthias; Gückelhorn, Cathrin; Struck, Olaf (2014) : Arbeit und Gerechtigkeitsbewertungen: Was Beschäftigte von Bonuszahlungen an Geschäftsführer halten, IAB-Kurzbericht, No. 6/2014, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/158427

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

IAB

IAB-Kurzbericht

6/2014

Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

In aller Kürze

- Eine Befragung von gut 1.400 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in allen Branchen zeigt: Gut 40 Prozent schätzen Bonuszahlungen an Geschäftsführer als gerecht oder eher gerecht ein. Hingegen halten 55 Prozent sie für ungerecht oder eher ungerecht.
- Die Akzeptanz von Bonuszahlungen steigt um mehr als 10 Prozentpunkte, wenn diese mit der hohen Verantwortung begründet werden, die Geschäftsführer tragen. Arbeitnehmer, die selbst Bonuszahlungen erhielten, beurteilen leistungsabhängige Entlohnungskomponenten auch beim Management häufiger als gerecht.
- Bei der Bewertung hypothetischer Szenarien zeigt sich: Die Akzeptanz von Bonuszahlungen an Geschäftsführer nimmt bei Weitem am stärksten zu, wenn auch die Belegschaft eines Unternehmens am Erfolg beteiligt ist.
- Befragungsteilnehmer, die Bonuszahlungen an Geschäftsführer im eigenen Betrieb als ungerecht oder eher ungerecht bewerten, berichten zudem, dass infolge dieser Zahlungen die Motivation der Mitarbeiter im Saldo sank. Nach ihren Angaben hatten Bonuszahlungen auch auf die Kooperation mit der Geschäftsführung einen negativen Einfluss.

Arbeit und Gerechtigkeitsbewertungen

Was Beschäftigte von Bonuszahlungen an Geschäftsführer halten

von Gesine Stephan, Matthias Dütsch, Cathrin Gückelhorn und Olaf Struck

Bonuszahlungen für Manager und Geschäftsführer werden in der Öffentlichkeit und der Politik immer wieder kritisch diskutiert. Das IAB und die Universität Bamberg haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach ihrer Meinung gefragt: Halten sie solche Bonuszahlungen eigentlich für gerecht? Was beeinflusst ihre Einschätzungen? Welche Folgewirkungen können erlebte Bonuszahlungen im Unternehmen haben?

In Deutschland beschäftigen sich Politik und Fachöffentlichkeit bereits seit geraumer Zeit mit dem Thema der Managerentlohnung. So trat z. B. im Jahr 2009 das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung in Kraft.

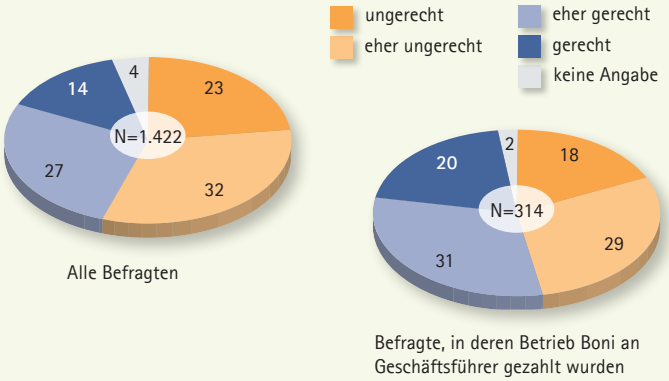
Gesellschaftliche Relevanz gewinnt die Thematik besonders im Kontext der allgemein steigenden Lohnungleichheit: Während Geringqualifizierte heute real weniger verdienen als im Jahr 1990, haben insbesondere Akademiker deutliche Reallohnzuwächse erzielt (Möller 2011). In den DAX30-Unternehmen sind die Vorstandsvergütungen im selben Zeitraum besonders stark gestiegen (Schwalbach 2011). Zwar gehören Gehaltsunterschiede zur Marktwirtschaft, aber wenn Ungleichheiten zunehmend als ungerecht wahrgenommen werden, kann sich dies letztlich sogar auf die gesellschaftliche Stabilität auswirken (Promberger 2013).

Im Folgenden geht es um eine wichtige Komponente der Vergütung von Geschäftsführern – nicht nur von Vorständen: Bonuszahlungen setzen Leistungsanreize, haben teils aber auch unerwünschte Folgen. So können sie etwa (zu) riskante oder (zu) kurzfristige Strategien attraktiv machen. Ein prominentes Beispiel ist sicherlich die Finanzmarktkrise: Exorbitante Bonuszahlungen im Finanzsektor setzten Fehlanreize für hochriskante Transaktionen. Im März 2013 beschloss die EU deshalb eine Deckelung der Boni für Banker, die erstmals im Jahr 2015 zur Anwendung kommen soll.

Abbildung 1

Allgemeine Gerechtigkeitsbewertung von Bonuszahlungen an Geschäftsführer

Angaben von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Prozent



Quelle: Eigene Berechnungen. © IAB

Was ist eigentlich gerecht?

Für die Gerechtigkeitseinschätzungen von Menschen sind zwei Dimensionen von besonderer Bedeutung (Struck et al. 2006): Die Verteilungs- und die Verfahrensgerechtigkeit.

Verteilungsgerechtigkeit kann sich am Beitragsprinzip, am Verantwortlichkeitsprinzip, am Effizienzprinzip, aber auch am Bedarfsprinzip oder am Gleichheitsprinzip orientieren:

1. Eine beitragsgerechte Verteilung liegt vor, wenn die Güter- und Lastenzuteilungen gemessen an den persönlichen Leistungen als gerecht wahrgenommen werden.
2. Das Verantwortlichkeitsprinzip berücksichtigt zusätzlich, welche Möglichkeiten eine Person hat, das Ergebnis zu beeinflussen.
3. Aus Effizienzsicht wäre eine Verteilung dann gerecht, wenn sie in ihrer Gesamtheit die Erträge maximiert beziehungsweise die Lasten minimiert.
4. Nach dem Bedarfsprinzip wird eine Verteilung dann als gerecht wahrgenommen, wenn eine grundlegende, allgemein anerkannte Bedürftigkeit der betroffenen Personen vorliegt und befriedigt wird.
5. Das Gleichheitsprinzip spricht allen beteiligten Menschen, unabhängig von ihren Merkmalen, den gleichen Anteil an Gütern oder Lasten zu.

Für die **Verfahrensgerechtigkeit** sind sechs Grundprinzipien entscheidend:

1. Der Prozess sollte konsistenten Regeln folgen.
2. Bei allen am Prozess beteiligten Personen sollte Parteilichkeit ausgeschlossen sein.
3. Dem Entscheidungsprozess sollten alle relevanten Informationen zugrunde liegen.
4. Entscheidungen müssen korrigierbar sein.
5. Die Interessen aller vom Verteilungsprozess Betroffenen sollten in die Entscheidungsfindung einfließen.
6. Der Entscheidungsprozess sollte schließlich mit fundamentalen moralischen oder ethischen Auffassungen aller Betroffenen vereinbar sein.

Darüber hinaus könnten Boni an Manager auch indirekte Effekte auf das Verhalten von Unternehmensbelegschaften haben. Auf dem Arbeitsmarkt wird den Normen von Gerechtigkeit und Fairness eine ganz besondere Bedeutung beigemessen (Akerlof 1982). Arbeitnehmer reagieren auf faires Verhalten des Managements positiv mit einer hohen Arbeitsleistung (Fehr et al. 1998). Im Umkehrschluss kann ein als ungerecht empfundenes Verhalten der Unternehmensleitung zu Motivations- und Leistungsverlusten in der Belegschaft führen und darüber hinaus gesellschaftliche Reputation kosten.

Die folgenden Auswertungen konzentrieren sich auf Gerechtigkeitseinschätzungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu Bonuszahlungen (vgl. **Infokasten** auf Seite 6).[1] Die Berücksichtigung solcher Gerechtigkeitskonzepte hat in der Arbeitsmarktforschung eine lange Tradition. Wie Bewertungen konkret zustande kommen, ist ein komplexer Prozess (vgl. **Infokasten** links).

Allgemeine Gerechtigkeitsurteile zu Bonuszahlungen

Auf die allgemeine Frage *„Empfinden Sie Bonuszahlungen an Geschäftsführer im Großen und Ganzen als gerecht, eher gerecht, eher ungerecht oder ungerecht?"* antworteten 41 Prozent der befragten Erwerbstätigen mit gerecht oder eher gerecht. Hingegen empfanden 55 Prozent – mehr als die Hälfte der Befragten – solche Bonuszahlungen als ungerecht oder eher ungerecht (vgl. **Abbildung 1**).

Etwas anders sah es aus, wenn Personen selbst Erfahrungen mit Bonuszahlungen an Geschäftsführer gemacht hatten. Auf die Frage: *„Hat die Geschäftsführung in Ihrem Betrieb im letzten Jahr Leistungszulagen oder Bonuszahlungen in Form von Geld oder Aktien bzw. Unternehmensanteilen erhalten?"* antworteten 22 Prozent der Befragten mit *„ja"*. Dieser Personenkreis stand Bonuszahlungen grundsätzlich positiver gegenüber: 51 Prozent von ihnen hielten die Bonuszahlungen für gerecht oder eher gerecht, 47 Prozent hielten sie für ungerecht oder eher ungerecht. In dieser Gruppe waren anteilig etwas weniger Frauen und etwas mehr Hochqualifizierte als unter allen Befragten. Vor allem aber gab es unter ihnen einen doppelt so hohen Anteil von Personen, die im Vorjahr selbst leistungsabhängige Zahlungen oder Bonuszahlungen erhalten hatten (vgl. **Tabelle 1**).

[1] Eine frühere Untersuchung der Gerechtigkeitseinschätzungen zu Managergehältern hat Hesse (2008) durchgeführt.

Mithilfe multivariater Analysen lässt sich genauer untersuchen, wodurch die allgemeinen Gerechtigkeitsbewertungen von Bonuszahlungen beeinflusst werden (vgl. **Infokasten** auf Seite 5).

Zunächst wurde hinterfragt, ob die Akzeptanz von Bonuszahlungen zunimmt, wenn diese gut begründet sind: Schätzen Erwerbstätige Bonuszahlungen häufiger als gerecht oder eher gerecht ein,

a) wenn Unternehmen auf diese Weise sehr gute Führungskräfte gewinnen können,
b) wenn Boni mit der besonders hohen Arbeitsbelastung von Geschäftsführern oder
c) mit deren besonderen Verantwortung gerechtfertigt werden?

Nach dem Effizienz-, dem Verantwortlichkeits- und dem Beitragsprinzip (vgl. **Infokasten** Seite 2) sollte mit solchen Begründungen die Akzeptanz steigen. Tatsächlich zeigen dies auch die empirischen Ergebnisse (vgl. **Abbildung 2**). Besonders deutlich – nämlich um 12 Prozentpunkte – nahm der Anteil der Angaben mit einer (eher) gerechten Einschätzung zu, wenn Bonuszahlungen mit der besonderen Verantwortung der Geschäftsführer begründet wurden.

Auch bestimmte persönliche Merkmale der Befragten wirkten sich auf die Gerechtigkeitsbewertungen aus. So beurteilten ältere Personen Bonuszahlungen häufiger als (eher) ungerecht. Dies ist möglicherweise auf ihre Sozialisierung bzw. Erfahrungen zurückzuführen: Gerade ältere Befragte könnten die neuen Vergütungspraktiken als einen Bruch mit den tradierten Werten und Normen des Entgeltsystems erleben. Darüber hinaus ist zu vermuten, dass sie aufgrund ihrer langjährigen Kenntnisse und Erfahrungen hohe Lohndifferenzen im eigenen Unternehmen kritischer bewerten als sehr junge Beschäftigte, denen solche Vergleichsmaßstäbe zum Teil noch fehlen.

Schließlich beeinflussen die Einstellungen und Eigeninteressen der Befragten die Einschätzungen. Gewerkschaftsmitglieder standen Bonuszahlungen – die in der Regel zu größeren Einkommensunterschieden im Betrieb führen – unter sonst gleichen Umständen ablehnender gegenüber als Nicht-Gewerkschaftsmitglieder. Der Unterschied bei den Gerechtigkeitsurteilen machte hier immerhin 9 Prozentpunkte aus (vgl. **Abbildung 2**). Befragte, die ihr Einkommen als ungerecht niedrig empfanden, bewerteten Bonuszahlungen bei Managern als weniger gerecht. Diejenigen, die selbst Bonuszahlungen erhielten, beurteilten diese auch bei Geschäftsführungen grundsätzlich häufiger als gerecht oder eher gerecht. Der Unterschied betrug hier ebenfalls 9 Prozentpunkte.

Tabelle 1

Soziodemografische und andere Merkmale von Personen, die die Bonuszahlungen an Geschäftsführer bewertet haben

Anteile in Prozent

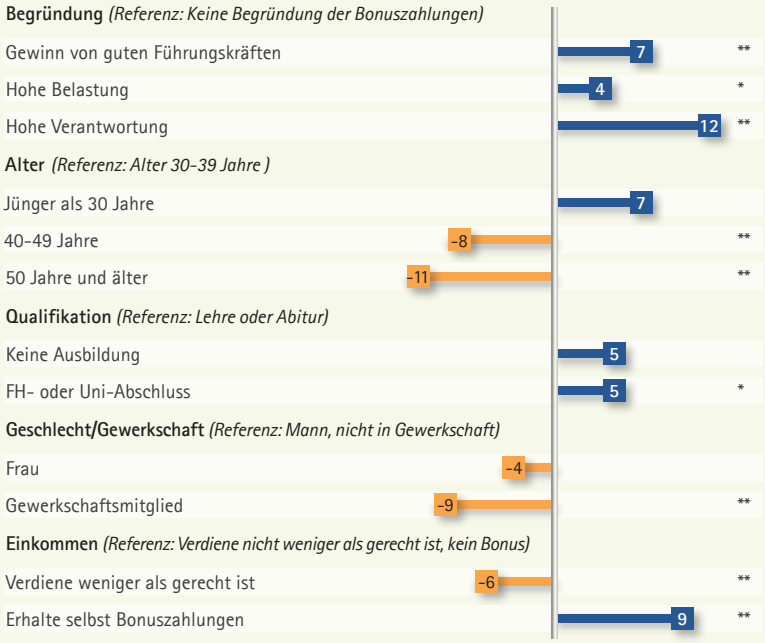
Merkmale		Alle Befragten (N=1.372)	Befragte, in deren Betrieb Boni an Geschäftsführer gezahlt wurden (N = 307)
Alter:	jünger als 30 Jahre	8	7
	30-39 Jahre	20	22
	40-49 Jahre	36	38
	50 Jahre und älter	36	33
Qualifikation:	keine Ausbildung	3	2
	Lehre oder Abitur	67	61
	FH- oder Uni-Abschluss	30	37
Frau		53	45
Gewerkschaftsmitglied		19	23
Verdiene weniger als gerecht ist		58	54
Erhalte selbst Bonuszahlungen		33	66

Quelle: Eigene Berechnungen. © IAB

Abbildung 2

Einflussfaktoren auf die allgemeine Gerechtigkeitsbewertung von Bonuszahlungen an Geschäftsführer

in Prozentpunkten



** Auf dem 1 %-Niveau hochsignifikant von Null verschieden.
* Auf dem 5 %-Niveau signifikant von Null verschieden.

Lesebeispiel: Werden Bonuszahlungen damit begründet, dass man dadurch sehr gute Führungskräfte gewinnen kann, dann steigt die Wahrscheinlichkeit einer gerechten oder eher gerechten Beurteilung um 7 Prozentpunkte (vgl. auch Infokasten Seite 5).

Anmerkung: Ausgewiesen sind durchschnittliche marginale Effekte aus Probit-Schätzungen. Das Pseudo-Bestimmtheitsmaß beträgt 0,03.

Quelle: Eigene Berechnungen, basierend auf 5.538 Antworten von 1.416 Personen. © IAB

Gerechtigkeitsurteile zu ausgewählten Szenarien

Die dargestellten allgemeinen Gerechtigkeitsbewertungen abstrahieren davon, dass Bonuszahlungen in sehr unterschiedlichen Situationen erfolgen können. Mithilfe der Szenarientechnik wurde genauer hinterfragt, von welchen äußeren Umständen die Gerechtigkeitsurteile abhingen.

Dazu wurde den Befragten folgendes Referenzszenario vorgelegt: *„Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis. Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 Euro einen Bonus von 25 Prozent. Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn."* Anschließend wurde die Frage gestellt: *„Halten Sie die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung für gerecht, für eher gerecht, für eher ungerecht oder für ungerecht?"*

Den Befragungsteilnehmern wurden entweder dieses Referenzszenario oder aber modifizierte Szenarien zur Bewertung vorgelegt (vgl. **Tabelle 2**). Von Interesse ist hier insbesondere, wie die Einschätzungen mit den Merkmalen des Szenarios variieren. Für das Referenzszenario selbst wurden die genannten Bonuszahlungen an die Geschäftsführung lediglich von 24 Prozent der Befragten als gerecht oder eher gerecht beurteilt.

Die Ergebnisse der multivariaten Analysen zeigen: Bonuszahlungen wurden häufiger als (eher) gerecht bewertet, wenn es maßgeblich von der

Tabelle 2

Szenarien für die Analyse von äußeren Umständen, die Gerechtigkeitsurteile beeinflussen, sowie deren Einfluss auf die Bewertung von Bonuszahlungen an Geschäftsführer (■ positiv / ■ negativ)

in Prozentpunkten

Äußere Umstände	Referenzszenario	Varianten		
		1	2	3
Leistung der Geschäftsführung	Ein mittelständisches Unternehmen beendet das Geschäftsjahr mit einem branchenüblichen Ergebnis.	Ein mittelständisches Unternehmen hat in einem **sehr schwierigen Marktumfeld** die Verkaufszahlen gesteigert und einen Gewinnzuwachs erzielt. Die **Geschäftsführung** war daran **maßgeblich beteiligt**.	Ein **Großunternehmen** hat in einem sehr schwierigen Marktumfeld die Verkaufszahlen gesteigert und einen Gewinnzuwachs erzielt. Die Geschäftsführung war daran maßgeblich beteiligt.	Die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens führte **Rationalisierungsmaßnahmen** durch. Dadurch reduzierte sie die Mitarbeiterzahl. Am Jahresende wurde ein **Gewinnzuwachs** erzielt.
		** 13	** 12	-11 **
Bonus der Geschäftsführung	Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 Euro einen Bonus von 25 Prozent.	Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 Euro einen **branchenüblichen Bonus von 50 Prozent**.	Die Geschäftsführung erhält zusätzlich zu ihrem Jahresgehalt von 200.000 Euro einen **Bonus von 50 Prozent**.	
		-5	-9 **	
Informationspolitik des Unternehmens	[nicht erwähnt]	Die Belegschaft wurde **über die Auswahlkriterien** für die Bonuszahlungen **informiert**.	Die Belegschaft wurde **über die Höhe** der Bonuszahlungen **informiert**.	Die Belegschaft wurde über die Bonuszahlungen **nicht informiert**.
		1	5	-16 **
Beteiligung der Belegschaft am Unternehmenserfolg	Alle anderen Beschäftigten erhalten einen fest vereinbarten Tariflohn.	**Alle** anderen Beschäftigten werden ebenfalls **am Erfolg** des Unternehmens **beteiligt**. Sie erhalten eine Zulage in Höhe eines Monatsgehaltes.		
		** 42		

** Auf dem 1 %-Niveau hochsignifikant von Null verschieden.

Anmerkung: Die Szenarien wurden gegenüber dem Referenzszenario jeweils in ein bis zwei Dimensionen variiert. Die Balken weisen durchschnittliche marginale Effekte aus Probit-Schätzungen aus. Das Pseudo-Bestimmtheitsmaß beträgt 0,15.

Lesebeispiel: Wird das Referenzszenario dahingehend abgeändert, dass ein Gewinn in einem sehr schwierigen Marktumfeld erzielt wurde, dann steigt die Wahrscheinlichkeit einer gerechten oder eher gerechten Beurteilung um 13 Prozentpunkte.

Quelle: Eigene Berechnungen, basierend auf 3.243 Antworten von 1.418 Personen.

© IAB

Geschäftsführung zu verantworten war, dass das Unternehmen in einem schwierigen Marktumfeld einen Gewinnzuwachs erzielen konnte. Der Unterschied beträgt hier mehr als 10 Prozentpunkte (vgl. **grafische Darstellung in Tabelle 2**). Hingegen sank das Gerechtigkeitsempfinden um mehr als 10 Prozentpunkte, wenn ein Gewinnzuwachs auf Rationalisierungsmaßnahmen folgte. Auch hier scheint das Verantwortlichkeitsprinzip eine wichtige Rolle für die Einschätzungen zu spielen. Mit zunehmender Höhe des Bonus nahm der Anteil der Bewertungen als gerecht oder eher gerecht ab.

Die Informationspolitik des Unternehmens zu den Bonuszahlungen wirkte sich auf den ersten Blick eher schwach aus. Einen deutlich negativen Effekt auf die Einschätzungen – in Höhe von 16 Prozentpunkten – hatte sie allerdings, wenn explizit erwähnt wurde, dass die Belegschaft über Bonuszahlungen nicht informiert wird. Hier geht es um Fragen der Verfahrensgerechtigkeit, welche aus Sicht der Befragten dann offenbar verletzt wurde.

Um außerordentliche 42 Prozentpunkte stieg der Anteil der Bewertungen als (eher) gerecht schließlich, wenn nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch die anderen Beschäftigten im Unternehmen am Erfolg partizipierten. Dies bestätigt erneut die große Bedeutung des Beitrags- und des Verantwortlichkeitsprinzips.

Verhaltenskonsequenzen

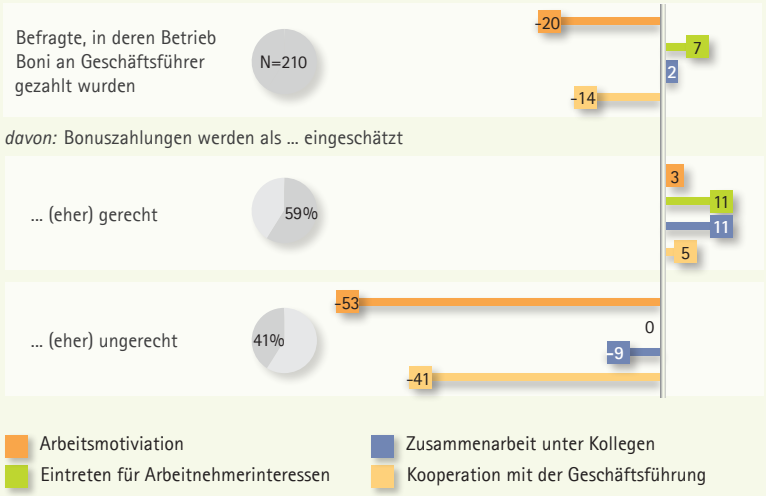
Personen, die im Arbeitsumfeld selbst Erfahrungen mit Bonuszahlungen an die Geschäftsführung gemacht hatten, wurden jeweils mit Blick auf die Arbeitsmotivation, die Bereitschaft für gemeinsame Arbeitnehmerinteressen einzutreten, die Zusammenarbeit unter den Kollegen sowie die Kooperation mit der Geschäftsführung um folgende Einschätzung gebeten: *„Hat sich diese bei Ihren Kollegen durch die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung stark verbessert, etwas verbessert, nicht verändert, etwas verschlechtert oder stark verschlechtert?"* Hier ist zu betonen, dass die Antworten keine objektiv gemessenen Veränderungen widerspiegeln. Allerdings gibt auch ein subjektives Stimmungsbild Hinweise auf Reaktionen der Belegschaften in den Betrieben.

Abbildung 3 gibt jeweils die ermittelten Nettowirkungen (vgl. auch **Infokasten** rechts) wieder. Bezogen auf alle Befragten, die im eigenen Betrieb Erfahrungen mit Bonuszahlungen gemacht haben, gilt: Nach ihrer Einschätzung ging die Arbeitsmotivation

Abbildung 3

Nettowirkung* erlebter Bonuszahlungen an die Geschäftsführung im eigenen Betrieb

in Prozentpunkten



* Anteil der Zunahmen abzüglich Anteil der Abnahmen.

Lesebeispiel: Unter den Befragten, die bejahten, dass die Geschäftsführung in ihrem Betrieb im letzten Jahr Leistungszulagen oder Bonuszahlungen erhalten hätte, geben mehr Personen an, dass die Arbeitsmotivation im Betrieb abnahm, als dass sie zunahm. Der Unterschied beträgt 20 Prozentpunkte.

Quelle: Eigene Berechnungen. © IAB

i Methodik

Den Ergebnissen in **Abbildung 2** (Seite 3) und der grafischen Darstellung in **Tabelle 2** liegen multivariate Analysen zugrunde. Sie weisen durchschnittliche marginale Effekte aus Probit-Schätzungen aus. Die Bewertungen „gerecht" und „eher gerecht" sowie die Bewertungen „eher ungerecht" und „ungerecht" der abhängigen Variable wurden dabei jeweils zu einer Kategorie zusammengefasst. Die Werte in den Abbildungen zeigen entsprechend an, um wie viel Prozent die Wahrscheinlichkeit einer gerechten oder eher gerechten Beurteilung – unter sonst gleichen Bedingungen – im Mittel steigt oder sinkt, wenn gegenüber einer Referenzsituation eine Veränderung erfolgt (vgl. Lesebeispiele unter den Abbildungen). Personen, die keine Angabe machten, wurden hier nicht berücksichtigt.

In den Analysen wurden dabei pro Person mehrere Gerechtigkeitsbewertungen einbezogen: In den Schätzungen, die **Abbildung 2** zugrunde liegen, konnte eine Person bis zu vier Gerechtigkeitseinschätzungen zu Bonuszahlungen abgeben (einmal für Zahlungen ohne Begründung, dreimal für Zahlungen mit Begründung). In den Schätzungen, die der Grafik in **Tabelle 2** zugrunde liegen, gab jede Person jeweils Einschätzungen für zwei bis drei Szenarien ab. Bei der Berechnung der Standardfehler wurde durch eine Clusterung berücksichtigt, dass eine Person mehrmals antworten konnte.

In **Abbildung 3** sind Netto-Folgewirkungen dargestellt. Diese berechnen sich aus dem Anteil an Antworten mit „etwas verbessert/etwas gestiegen" sowie „stark verbessert/stark gestiegen" abzüglich des Anteils an Antworten mit „etwas verschlechtert/etwas gesunken" bzw. „stark verschlechtert/stark gesunken". Ein negativer Wert sagt entsprechend aus, dass insgesamt mehr Personen der Ansicht waren, der genannte Aspekt hätte sich verschlechtert bzw. wäre gesunken. Ein positiver Wert bedeutet hingegen, dass insgesamt mehr Personen der Ansicht waren, dieser Aspekt hätte sich verbessert bzw. wäre gestiegen. Bei der Berechnung der Anteile wurden fehlende Angaben berücksichtigt.

im Betrieb netto um 20 Prozentpunkte zurück.[2] Die Bereitschaft, für Arbeitnehmerinteressen einzutreten, stieg netto hingegen leicht um 7 Prozentpunkte. Auf die Zusammenarbeit mit den Kollegen hatten die Bonuszahlungen kaum Effekte. Hingegen verschlechterte sich die Kooperation mit der Geschäftsführung nach Einschätzung der Befragten netto um 14 Prozentpunkte.

Dabei zeigte sich aber auch, dass ausschließlich dann negative (Netto-)Folgewirkungen berichtet wurden, wenn die Beschäftigten die Bonuszahlungen an die Geschäftsführung als ungerecht einordneten. In diesem Fall waren die Größenordnungen teils beträchtlich: Die Motivation unter den Kollegen verschlechterte sich netto bei mehr als der Hälfte der Befragten und die Kooperation mit der Geschäftsführung ging netto bei mehr als 40 Prozent der Befragten zurück. Werden dagegen die Bonuszahlungen als (eher) gerecht betrachtet, sind die Nettowirkungen in allen abgefragten Kategorien positiv.

[2] Dabei können die Antworten der Befragten durchaus in beide Richtungen gehen. Zum Beispiel gaben 31 Prozent von ihnen an, dass sich die Arbeitsmotivation in ihrem Betrieb verringert habe, während 11 Prozent angaben, dass sie sich erhöht habe.

i Das Projekt und die Befragung

Kernstück des Projekts „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit – Akzeptanz und innerbetriebliche Folgewirkungen exklusiver Lohnzuwächse in Deutschland" ist eine im zweiten Halbjahr 2012 durchgeführte telefonische Befragung von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Alter zwischen 18 und 65 Jahren. Sie wurde durch das Bamberger Centrum für Empirische Studien (BACES) umgesetzt.

Die Hans-Böckler-Stiftung hat die Befragung und die Forschungsarbeiten an der Universität Bamberg finanziell gefördert. Das IAB beteiligte sich als Kooperationspartner an dem Projekt.

In der Befragung wurden zunächst allgemeine Gerechtigkeitseinschätzungen zu Bonuszahlungen erhoben. Dann folgte eine Szenarienanalyse, bei der jedem Befragten zufällig zwei bis drei zu bewertende Szenarien präsentiert wurden (Gückelhorn et al. 2014). Schließlich wurde nach Erfahrungen mit Bonuszahlungen an Geschäftsführer im eigenen Betrieb sowie deren Folgen gefragt (Struck et al. 2014).

Aus der Quartalsstatistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesagentur für Arbeit (BA) hat das IAB für die Erhebung zufällig Personen ausgewählt, die in Deutschland im dritten Quartal des Jahres 2011 sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren. Der Personenkreis bestand aus einer Zufallsstichprobe von Beschäftigten aller Branchen (Repräsentativ I) sowie aus drei branchenbezogenen Stichproben. Eine weitere Stichprobe von Telefonnummern wählte das Befragungsinstitut zufällig aus eigenen Beständen aus (Repräsentativ II).

Für den vorliegenden Beitrag wurden die Antworten von gut 1.400 Beschäftigten aller Branchen aus den Stichproben Repräsentativ I und II ausgewertet. Einzelheiten zur Befragung und zu den Teilnahmewahrscheinlichkeiten finden sich bei Stephan et al. (2013). Die präsentierten Auswertungen basieren auf ungewichteten Daten. Mit der Teilnahmebereitschaft gewichtete Auswertungen der Fragen sind lediglich für den Teildatensatz „Repräsentativ I" möglich. Sie unterscheiden sich kaum von den ungewichteten Auszählungen (Stephan et al. 2013, S. 17).

Fazit

Bonuszahlungen an Manager können aus ökonomischer Sicht Leistungsanreize darstellen und sich daher insgesamt positiv auf die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen und Volkswirtschaften auswirken. Allerdings bergen Bonuszahlungen auch die Gefahr, Fehlanreize zu setzen. Zum Beispiel können sie riskante Strategien attraktiver machen, als aus gesellschaftlicher Sicht optimal ist. Indirekte Auswirkungen dürften leistungsabhängige Zahlungen an Geschäftsführer insbesondere dann haben, wenn sie von anderen Beschäftigten im Unternehmen als ungerecht wahrgenommen werden.

Wie die vorliegende Untersuchung zeigt, urteilen Erwerbstätige differenziert über Bonuszahlungen an Geschäftsführer: Die Bewertung, ob solche Zahlungen gerecht sind, variiert mit den Begründungen für die Leistungszulagen, aber auch mit der Situation des Unternehmens und der Bonushöhe. Boni werden besonders häufig dann als gerecht erachtet, wenn auch weitere Beschäftigte des Unternehmens am Erfolg partizipieren. Die Auswertungen weisen zudem darauf hin, dass insbesondere die Motivation von Beschäftigten wie auch die Kooperation mit der Geschäftsführung negativ beeinflusst wird, wenn Bonuszahlungen an Geschäftsführer als ungerecht wahrgenommen werden.

Markus Promberger (2013) schrieb kürzlich im IAB-Forum: *„Vertikale soziale Ungleichheit ist mit einem Mehr oder Weniger an Einkommen, Vermögen, anderen Ressourcen, Rechten und Privilegien verbunden. Sie kann aufgrund bestimmter persönlicher Verdienste und Leistungen entstehen. Dann kommt ihr in bürgerlichen Gesellschaften höhere Akzeptanz und Legitimität zu als sozialen Ungleichheiten, die auf Macht, Willkür, ererbten Privilegien oder Vermögen beruhen."* Dies bestätigt letztlich auch die vorliegende Untersuchung.

Literatur

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

Fehr, Ernst; Kirchler, Erich; Weichbold, Andreas; Gächter, Simon (1998): When Social Forces Overpower Competition: Gift-Exchange in Experimental Labor Markets. Journal of Labor Economics 16, 437-459.

Gückelhorn, Cathrin; Struck, Olaf; Dütsch, Matthias; Stephan, Gesine (2014): Bonuszahlungen an Manager. Eine Szenarienanalyse zu Gerechtigkeitsurteilen von Beschäftigten, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, unter: http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/arbeitswiss/Arbeitspapiere/Working_Paper_11.pdf.

Hesse, Nils (2008): Managerentlohnung und die Reformbereitschaft der Bevölkerung. Ein Beitrag zur politischen Ökonomie sozialer Präferenzen. Marburg: Metropolis.

Möller, Joachim (2011): Qualifikationsbedingte Lohnunterschiede: Wer kriegt wie viel Butter aufs Brot? IAB-Forum 1, 4-13.

Promberger, Markus (2013): Arbeitssoziologischer Zwischenruf: Wachsende Ungleichheit und Risiken für das soziale Gefüge, IAB-Forum 2, 76-81.

Schwalbach, Joachim (2011): Vergütungsstudie 2011. Vorstandsvergütung, Pay-for-Performance und Fair Pay. DAX30-Unternehmen 1987-2010, Humboldt-Universität Berlin, unter: http://enim.wiwi.hu-berlin.de/management/managerverguetung.

Stephan, Gesine; Dütsch, Matthias; Gückelhorn, Cathrin; Struck, Olaf (2013): Die Befragung „Bonuszahlungen, Lohnzuwächse und Gerechtigkeit" – Erhebungsdesign, Selektivitätsanalyse und Gewichtung, FDZ-Methodenreport Nr. 7.

Struck, Olaf; Stephan, Gesine; Köhler, Christoph; Krause, Alexandra; Pfeifer, Christian; Sohr, Tatjana (Hg.) (2006): Arbeit und Gerechtigkeit – Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Struck, Olaf; Dütsch, Matthias; Gückelhorn, Cathrin; Hay, Sabrina; Stephan, Gesine (2014): Bonuszahlungen an Manager: Gerechtigkeitsurteile und betriebliche Folgewirkungen, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, unter: http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/arbeitswiss/Arbeitspapiere/Soziologie-Arbeitswissenschaft-WP-12-Bonus_-_Gerechtigkeit_-_Folgewirkungen.pdf.

Prof. Dr. Gesine Stephan

ist Leiterin des Forschungsbereichs „Arbeitsförderung und Erwerbstätigkeit" im IAB und Professorin für Empirische Mikroökonomik an der Universität Erlangen-Nürnberg.

gesine.stephan@iab.de

Matthias Dütsch

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Professur Arbeitswissenschaft.

matthias.duetsch@uni-bamberg.de

Cathrin Gückelhorn

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Professur Arbeitswissenschaft.

cathrin.gueckelhorn@uni-bamberg.de

Prof. Dr. Olaf Struck

ist Professor für Arbeitswissenschaft in der Fachgruppe Soziologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

olaf.struck@uni-bamberg.de

ANZEIGE

Journal for

Labour Market Research

Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung

Aktuelle Befunde aus dem IAB-Betriebspanel

Neues Themenheft des Journal for Labour Market Research / Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung erschienen

Mit dem IAB-Betriebspanel wurde im Jahr 2012 erstmals ein für die gesamte Wirtschaft repräsentativer Datensatz zur Erforschung der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes aufgebaut. Damit konnte eine wichtige Lücke in der Arbeitsmarktforschung geschlossen und die betriebliche Sicht auf den Arbeitsmarkt auch für die Wissenschaft nutzbar gemacht werden. In der Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung wurde seither eine große Zahl von wissenschaftlichen Studien mit Analysen auf der Basis von Daten aus dem IAB-Betriebspanel veröffentlicht. Das im März 2014 erschienene Schwerpunktheft (Vol. 47, No. 1-2) enthält zehn wissenschaftliche Beiträge zur Konzeption und Entwicklung des IAB-Betriebspanels, zur Qualität der Daten und zu den Auswertungsmethoden.

Gastherausgeber dieser Ausgabe sind Claus Schnabel (Universität Erlangen-Nürnberg), Joachim Wagner (Leuphana Universität Lüneburg), Ute Leber und Lutz Bellmann (IAB).

Abstracts und Volltexte sind unter dem folgenden link zum (ggf. kostenpflichtigen) Download abrufbar: http://link.springer.com/journal/12651

Falls Sie sich per E-Mail über den Inhalt jedes neu erschienenen Hefts informieren lassen möchten, können Sie sich hier anmelden (unter „Alerts for this journal"): http://www.springer.com/economics/labor/journal/12651

Impressum ■ IAB-Kurzbericht Nr. 6, April 2014 ■ Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, 90327 Nürnberg ■ Redaktion: Elfriede Sonntag, Martina Dorsch ■ Graphik & Gestaltung: Monika Pickel ■ Druck: Vormals Manzsche Buchdruckerei und Verlag, Regensburg ■ Rechte: Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Genehmigung des IAB ■ Bezug: IAB-Bestellservice, c/o W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld; Tel. 0911-179-9229 (es gelten die regulären Festnetzpreise, Mobilfunkpreise können abweichen); Fax: 0911-179-9227; E-Mail: iab-bestellservice@wbv.de ■ IAB im Internet: www.iab.de. Dort finden Sie u. a. diesen Kurzbericht zum kostenlosen Download ■ Anfragen: iab.anfragen@iab.de oder Tel. 0911-179-5942 ■ ISSN 0942-167X