

## Pressemitteilung 16/2018

Halle (Saale), den 31. Juli 2018

### Fairness lohnt sich doch

**Wenn Betriebe willkürlich den Lohn kürzen, sinken Motivation und Produktivität der Beschäftigten – klar. Weniger offensichtlich hingegen: Beschäftigte werden auch dann unproduktiver, wenn nicht sie, sondern die Kolleginnen und Kollegen unfair behandelt werden. Das stellte jetzt eine Forschungsgruppe um Sabrina Jeworrek am Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) fest.**

Was passiert mit der eigenen Produktivität, wenn einer Kollegin oder einem Kollegen Ungerechtigkeit widerfährt? Dieser indirekte Einfluss am Arbeitsplatz wurde bisher kaum untersucht. Unfares Verhalten des Arbeitgebers macht Angestellte unproduktiver – auch dann, wenn sie selbst gar nicht betroffen sind. Das zeigen IWH-Ökonomin Sabrina Jeworrek und Koautoren Matthias Heinz, Vanessa Mertins, Heiner Schumacher sowie Matthias Sutter in einem verhaltensökonomischen Experiment. Das Experiment simulierte eine unfaire Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Situation: 195 Probanden wurden für zwei Arbeitseinsätze in einem Callcenter eingestellt, um eine deutschlandweite Umfrage durchzuführen. Die 3,5 Stunden langen Schichten wurden jeweils zu Beginn mit 40 Euro pro Einsatz vergütet. Die Beschäftigten wurden während ihres Einsatzes im Callcenter zufällig in eine von drei Gruppen eingeteilt, um den indirekten Effekt unfairen Verhaltens messen zu können: In der ersten Gruppe blieb die Personalmenge in der zweiten Schicht unverändert. In einer zweiten Gruppe wurde das Personal um 20% reduziert, den Verbliebenen wurde aber nicht mitgeteilt, dass es sich um Kündigungen handelte. Vielmehr wurde ihnen mitgeteilt, dass für die zweite Schicht schlicht weniger Personal anwesend sein würde. In der dritten Gruppe wurde das Personal ebenfalls um 20% reduziert, die Kündigung aber an die verbliebenen Beschäftigten kommuniziert. „Den Personen in der dritten Gruppe sagten wir außerdem, dass wir ihren Kolleginnen und Kollegen gekündigt haben, damit wir Kosten sparen können, und dass die Auswahl der Personen vollkommen willkürlich war. Wir wollten, dass die Situation möglichst unfair wirkt“, so Ökonomin Jeworrek.

Drei mögliche Szenarien waren zu diesem Zeitpunkt denkbar: „Entweder die Versuchspersonen sind froh, dass sie nicht betroffen sind und machen einfach normal weiter wie bisher. Oder sie leisten sogar besonders gute Arbeit, um ihre Dankbarkeit auszudrücken. Denkbar ist aber ebenso, dass sie das Verhalten des Arbeitgebers als ungerecht wahrnehmen, obwohl sie selbst nicht einmal betroffen sind, und ihre Arbeitsleistung als Folge dessen reduzieren“, so Jeworrek. Letzteres war der Fall: In der dritten Gruppe wurden die Beschäftigten signifikant unproduktiver, die durchschnittliche Anzahl der Anrufe sank um 12%, da die Probanden längere Pausen einlegten und den Arbeitsplatz früher verließen. Der Umstand, dass in der zweiten Ver-

Sperrfrist:  
31. Juli 2018, 11:00 Uhr

Pressekontakt  
Stefanie Müller  
Tel +49 345 7753 720  
presse@iwh-halle.de

Ansprechpartnerin  
Sabrina Jeworrek  
Tel +49 345 7753 730  
sjk@iwh-halle.de

Wissenschaftliche Schlagwörter  
Verhaltensökonomie, Behavioural  
Economics, Produktivität, Fairness  
am Arbeitsplatz

Leibniz-Institut für  
Wirtschaftsforschung Halle e. V.  
(IWH)  
Tel +49 345 7753 60  
Fax +49 345 7753 820

Kleine Märkerstraße 8  
D-06108 Halle (Saale)

Postfach 11 03 61  
D-06017 Halle (Saale)

[www.iwh-halle.de](http://www.iwh-halle.de)

gleichsgruppe ebenfalls 20% weniger Arbeitskräfte beschäftigt waren, schien demgegenüber aber keinen Einfluss auf die Produktivität zu haben.

Einige Wochen später klärten die Ökonomen die Beschäftigten über das Experiment auf und befragten diejenigen, denen nicht gekündigt wurde, zu ihrer Arbeitszufriedenheit: In allen Gruppen waren die Teilnehmenden zufrieden mit Lohn, Atmosphäre und dem Verhalten des Managements gegenüber ihnen selbst. Das Verhalten den Kolleginnen und Kollegen gegenüber stufte die dritte Gruppe allerdings deutlich schlechter ein als die Vergleichsgruppen. Befragt danach, was sie als besonders unsozial empfanden, nannten sie vor allem die willkürliche Auswahl der entlassenen Personen und die Kündigungen per se.

Zuletzt befragte die Forschungsgruppe erfahrene Personalleiterinnen und -leiter. Diese sollten einschätzen, wie sich die Produktivität der Versuchspersonen im Verlauf des Experiments entwickelt hatte. Obwohl die Fachleute das Ergebnis im Durchschnitt sehr gut einschätzten, lagen sie einzeln oft daneben: Ungefähr 60% überschätzten den negativen Effekt auf die Arbeitsleistung, dafür unterschätzten die verbliebenen Befragten den Effekt oder vermuteten gar einen Produktivitätsanstieg.

„Wir vermuten, dass die Kosten von unfairem Verhalten für Arbeitgeber deutlich höher sind als ursprünglich gedacht“, so Jeworrek. „Sparmaßnahmen können ihr Ziel komplett verfehlen, wenn Angestellte durch die Kündigungen ihrer Kolleginnen und Kollegen unproduktiver werden.“ Das bedeutet: Nicht nur Angestellte schätzen eine faire Behandlung – sie lohnt sich auch aus ökonomischer Sicht.

---

#### Veröffentlichungen

Heinz, Matthias; Jeworrek, Sabrina; Mertins, Vanessa; Schumacher, Heiner; Sutter, Matthias: Indirect Effects of Unfair Employer Behaviour on Workplace Performance, in: [VOX CEPR's Policy Portal](#), 2017.

Jeworrek, Sabrina: Indirekte Effekte von als unfair wahrgenommenem Arbeitgeberverhalten auf die Produktivität von Beschäftigten, in: [IWH, Wirtschaft im Wandel, Vol. 24 \(3\)](#), 2018, 37-39.

#### Wissenschaftliche Ansprechpartnerin

Juniorprofessorin Dr. Sabrina Jeworrek  
Tel +49 345 7753 730  
[Sabrina.Jeworrek@iwh-halle.de](mailto:Sabrina.Jeworrek@iwh-halle.de)

#### Pressekontakt

Stefanie Müller  
Tel +49 345 7753 832  
[presse@iwh-halle.de](mailto:presse@iwh-halle.de)

 [Das IWH auf Twitter](#)

 [Das IWH auf Facebook](#)

Die Aufgaben des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) sind die wirtschaftswissenschaftliche Forschung und wirtschaftspolitische Beratung auf wissenschaftlicher Basis. Das IWH betreibt evidenzbasierte Forschung durch eine enge Verknüpfung theoretischer und empirischer Methoden. Dabei stehen wirtschaftliche Aufholprozesse und die Rolle des Finanzsystems bei der (Re-)Allokation der Produktionsfaktoren sowie für die Förderung von Produktivität und Innovationen im Mittelpunkt. Das Institut ist unter anderem Mitglied der Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose, die halbjährlich Gutachten zur Lage der Wirtschaft in der Welt und in Deutschland für die Bundesregierung erstellt.

Das IWH ist Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft. Die Leibniz-Gemeinschaft verbindet 93 selbstständige Forschungseinrichtungen. Ihre Ausrichtung reicht von den Natur-, Ingenieur- und Umweltwissenschaften über die Wirtschafts-, Raum- und Sozialwissenschaften bis zu den Geisteswissenschaften. Leibniz-Institute widmen sich gesellschaftlich, ökonomisch und ökologisch relevanten Fragen. Aufgrund ihrer gesamtstaatlichen Bedeutung fördern Bund und Länder die Institute der Leibniz-Gemeinschaft gemeinsam. Weitere Informationen unter [www.leibniz-gemeinschaft.de](http://www.leibniz-gemeinschaft.de).