

Lohngerechtigkeit

**Eine theoretische Annäherung und empirische Befunde
zur wahrgenommenen Lohngerechtigkeit der
MitarbeiterInnen österreichischer sozialer Dienste**

- Diplomarbeit -

Eingereicht am Institut für Sozialpolitik

Wirtschaftsuniversität Wien

Von Werner WEISSLEDER

Betreuerin: Univ. Prof. Dr. Ulrike SCHNEIDER

Einreichdatum: 11.05.2009

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Forschungsfrage und Zielsetzung	2
1.2	Aufbau der Diplomarbeit	3
2	SOZIALE DIENSTE UND SOZIALE DIENSTLEISTUNGEN	5
2.1	Begriffsabgrenzung sozialer Dienste.....	5
2.2	Die Rolle sozialer Dienste bei der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen	9
2.3	Personenbezogene soziale Dienstleistungen	10
3	DER GERECHTE LOHN IN DER ARBEITSWELT	16
3.1	Eine Einführung in das Gerechtigkeitsverständnis des Menschen	17
3.1.1	Der formale Gerechtigkeitsbegriff	20
3.1.2	Der materielle Gerechtigkeitsbegriff.....	21
3.1.3	Ideen einer inhaltlichen Begründung des Gerechtigkeitsbegriffs	25
3.2	Die Verteilungsgerechtigkeit	28
3.3	Lohngerechtigkeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet	30
3.3.1	Philosophische Behandlung der Lohngerechtigkeit	30
3.3.2	Lohngerechtigkeit aus volkswirtschaftlicher Sicht	32
3.3.3	Soziologische Behandlung der Lohngerechtigkeit.....	36
3.3.4	Die Lohngerechtigkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	39
3.3.4.1	Die Begriffe Entgelt, Lohn und Gehalt sowie deren Anreizwirkung	40
3.3.4.2	Ansätze einer gerechten Entlohnung	44
3.3.4.3	Arbeitsbewertung und differenzierte Lohnformen	45
3.3.4.4	Darstellung wichtiger Konzepte im Bereich variabler Gehaltsbestandteile des betrieblichen Anreizsystems.....	50
3.4	Fazit: Gibt es überhaupt DIE Lohngerechtigkeit?	53
4	AUSSCHLAGGEBENDE KRITERIEN DES GERECHTEN LOHNS IM	

BEREICH VON NPO'S UND FPO'S	57
4.1 Besonderheiten von NPO's im Bereich des Personalmanagements	58
4.1.1 Begriffsabgrenzung des Nonprofit Sektors	60
4.1.2 Das Personalmanagement von NPO's	62
4.2 Zu prüfende Hypothesen	66
4.2.1 Aufbereitung der Erkenntnisse der Literaturrecherche	67
4.2.2 Hypothese 1: Lohngerechtigkeit und funktionale Klassifikation	68
4.2.3 Hypothese 2: Lohngerechtigkeit und Selbstverwirklichung	68
4.2.4 Hypothese 3: Lohngerechtigkeit und Identifizierung mit der Mission der Organisation	69
4.2.5 Hypothese 4: Lohngerechtigkeit und der Wunsch Mitmenschen helfen und fördern zu können...	70
4.2.6 Hypothese 5: Lohngerechtigkeit und Arbeitsplatzzufriedenheit	70
4.2.7 Hypothese 6: Lohngerechtigkeit und Unterstützung durch das Management.....	71
4.2.8 Hypothese 7: Lohngerechtigkeit und Berufliche Weiterbildung.....	72
4.3 Methodik der empirischen Studie.....	72
4.3.1 Allgemeine Beschreibung des Fragebogens	73
4.3.2 Durchführung der Online-Befragung	76
4.3.3 Beschreibung des Samplings und der Stichprobe	78
4.4 Hypothesenprüfung mit Hilfe der binär logistischen Regression.....	89
4.4.1 Theoretische Einführung in die logistische Regression	90
4.4.2 Durchführung der logistischen Regression mit Hilfe von SPSS	94
4.4.3 Ergebnisse und Diskussion	95
5 SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK.....	104
6 LITERATURVERZEICHNIS	108
6.1 Bücher und Zeitschriften.....	108
6.2 Internetadressen	114
ANHANG A	115
ANHANG B	121

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Grundlegende Strukturelemente der Sozialpolitik	6
Abbildung 2 Phasen der Dienstleistungen nach Hilke (1984)	13
Abbildung 3 Drei moralische Dimensionen des Gerechtigkeitsbegriffs	19
Abbildung 4 Basisstruktur der Gerechtigkeit nach Aristoteles	24
Abbildung 5 Übersicht der Bestandteile des betrieblichen Anreizsystems	42
Abbildung 6 Determinanten der betrieblichen Lohnfindung mit Beispielen	46
Abbildung 7 Aufbau des Gehalts nach Kosiols Äquivalenzprinzipien	51
Abbildung 8 Teilaspekte einer gerechten Entlohnung	55
Abbildung 9 Typische MitarbeiterInnenstruktur von NPO's in Anlehnung an Goll	63
Abbildung 10 Geschlechtsspezifische Verteilung der teilnehmenden MitarbeiterInnen, getrennt nach funktionaler Zuordnung	79
Abbildung 11 Histogramm der Altersverteilung aller Antwortenden	80
Abbildung 12 Vergleich der Einkommenshöhe zwischen NPO und FPO	81
Abbildung 13 Balkendiagramme der Kreuztabellen „Nettoeinkommen“ und „Lohngerechtigkeit“ von FPO und NPO (Schulnotenschema)	82
Abbildung 14 Boxplot der Variablen „Lohngerechtigkeit“ im Bezug auf das „Nettoeinkommen“	84
Abbildung 15 Prozentuelle Übersicht der Wochenarbeitszeiten von NPO- und FPO-MitarbeiterInnen	85
Abbildung 16 Prozentuelle Übersicht der Lohn- und Gehaltsverträge von NPO- und FPO-MitarbeiterInnen	86
Abbildung 17 Abbildung der Kreuztabelle von Arbeitszeit und Nettoeinkommen	87
Abbildung 18 Notenvergleich von Animositäten zwischen MitarbeiterInnen sowie Unterstützung durch das Management zwischen NPO- und FPO-MitarbeiterInnen	88

Abbildung 19 Histogramm und prozentuelle Verteilung der Variable „Lohngerechtigkeit“.....	90
Abbildung A-1 Balkendiagramm: Höchster erreichter Bildungsabschluss nach funktionaler Klassifikation	124
Abbildung A-2 Balkendiagramme: Übersicht der neun Bewertungsfragen nach funktionaler Klassifikation	126
Abbildung A-3 Tortendiagramme: Übersicht der mit der Tätigkeit verfolgten Hauptziele nach funktionaler Klassifikation.....	127

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Zusammenfassung der Hypothese 1.....	68
Tabelle 2 Zusammenfassung der Hypothese 2.....	68
Tabelle 3 Zusammenfassung der Hypothese 3.....	69
Tabelle 4 Zusammenfassung der Hypothese 4.....	70
Tabelle 5 Zusammenfassung der Hypothese 5.....	71
Tabelle 6 Zusammenfassung der Hypothese 6.....	71
Tabelle 7 Zusammenfassung der Hypothese 7.....	72
Tabelle 8 Übersicht der empfundenen Lohngerechtigkeit (logistische Regression, Effektkoeffizienten $\text{Exp}(b_j)$ außer bei Konstanten), Basisauswertung.....	98
Tabelle 9 Auf vier Schritte reduzierte zweite Berechnung der empfundenen Lohngerechtigkeit (logistische Regression, Effektkoeffizienten $\text{Exp}(b_j)$ außer bei Konstanten).....	99
Tabelle 10 Dritte Berechnung der empfundenen Lohngerechtigkeit (logistische Regression, Effektkoeffizienten $\text{Exp}(b_j)$ außer bei Konstanten), unabhängige Variablen mit dichotomer Ausprägung.....	101
Tabelle A-1 Statistiken der Alterserhebung.....	121
Tabelle A-2 Häufigkeitsverteilung: Geschlecht.....	121
Tabelle A-3 Kreuztabelle: Geschlecht * Funktionale Klassifikation.....	122
Tabelle A-4 Häufigkeitsverteilung: Höchster erreichter Bildungsabschluss.....	122
Tabelle A-5 Häufigkeitsverteilung: Ein- oder Mehrpersonenhaushalt.....	122
Tabelle A-6 Kreuztabelle: Höchster erreichter Bildungsabschluss * Funktionale Klassifikation.....	123
Tabelle A-7 Kreuztabelle: Nettoeinkommen * Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert.....	125
Tabelle A-8 Häufigkeitsverteilung: Art der Anstellung.....	126

Tabelle A-9 SPSS-Code für die logistische Regression.....	128
Tabelle A-10 Klassifizierungstabelle ^{a, b} , Schritt 1.....	129
Tabelle A-11 Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten.....	129
Tabelle A-12 Modellzusammenfassung.....	130
Tabelle A-13 Logistische Regression, Basisauswertung, Schritt 4: Signifikanz der Variable „zi_helfen“ (Mitmenschen helfen und fördern), Referenz: „Ja“.....	130
Tabelle A-14 Logistische Regression, Basisauswertung, Schritt 7: Signifikanz der Variable „weiterbi“ (Berufliche Weiterbildung), Referenz: „Note 5“.....	131
Tabelle A-15 Logistische Regression, Zweite Auswertung, Schritt 3: Signifikanz der Variable „weiterbi“ (Berufliche Weiterbildung), Referenz: „Note 5“.....	131
Tabelle A-16 Logistische Regression, Zweite Auswertung, Schritt 4: Signifikanz der Variable „weiterbi“ (Berufliche Weiterbildung), Referenz: „Note 5“.....	132
Tabelle A-17 Logistische Regression, Dritte Auswertung, Schritt 2: Signifikanz der Variable „Logit_AZ“ (Arbeitsplatzzufriedenheit als dichotome Variable), Referenz: „eher negativ“.....	132
Tabelle A-18 Logistische Regression, Dritte Auswertung, Schritt 3: Signifikanz der Variablen „Logit_AZ“, Referenz: „eher negativ“ und der Variablen „Logit_We“ (Berufliche Weiterbildung als dichotome Variable), Referenz: „eher negativ“.....	132
Tabelle A-19 Logistische Regression, Dritte Auswertung, Schritt 4: Signifikanz der Variablen „Logit_AZ“, Referenz: „eher negativ“ und der Variablen „Logit_We“, Referenz: „eher negativ“.....	133

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
f	folgend, folgende (Seite)
ff	folgende (mehrere) Seiten
FPO	Forprofit beziehungsweise gewinnorientierte Organisation
GOV	Government (Organisation)
NPO	Nonprofit Organisation
ÖNACE	Es handelt sich hierbei um die EU-harmonisierte Wirtschaftszweigsystematik. Die Zuordnung zu den Unterklassen (6-Steller), Klassen (4-Steller), Gruppen (3-Steller), Abteilungen (2-Steller) und Abschnitten (1-Steller) der Systematik erfolgt immer nach der jeweiligen Haupttätigkeit.
S.	Seite(n)
s.g.	so genannt
u.a.	unter anderen, unter anderem
v.a.	vor allen, vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem Thema der Lohngerechtigkeit. Wenn man etwas überlegt, nachgrübelt und auch zu sich selbst ehrlich ist, dann findet man relativ rasch in seinem Umfeld – oder gar bei sich selbst – jemanden, der entweder über die Arbeitsmarktsituation im allgemeinen oder – noch häufiger – über die Zumutungen, Schikanen und Ungerechtigkeiten des eigenen Jobs seinen bzw. ihren Unmut äußert. Bereits während der Absolvierung einiger interessanter Proseminare am Institut für Sozialpolitik, an der Wirtschaftsuniversität Wien, erschien mir der Themenbereich der MitarbeiterInnen-Entlohnung sowie der damit verbundenen sozialen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und psychologischen Faktoren ungemein spannend und für das Verstehen des modernen Marktgeschehens, mit all seinen Ausprägungen, äußerst wichtig. Nach Absprache mit meiner DiplomantInnen-Betreuerin, Frau Prof. Schneider, beschloss ich, mich bei der Bearbeitung dieses Themenbereichs auf das Umfeld sozialer Dienstleistungen zu konzentrieren. Es sollen dazu die Gerechtigkeitsprämissen der MitarbeiterInnen von Nonprofit Organisationen¹ und gewinnorientierten Organisationen verglichen werden, um zu erkennen, ob hierbei signifikante Unterschiede in der Zufriedenheit und dem Gerechtigkeitsverständnis betreffend eigener Lohnzahlungen erkennbar sind.

Es ist mir klar, daß sich die Lohngerechtigkeit als Gegenstand der Untersuchung nur bedingt rational und objektiv eingrenzen und definieren lässt. Zu viele historisch bedingte oder in der jeweiligen Vergangenheit und der Erziehung der einzelnen ArbeitnehmerInnen begründete und anerzogene Faktoren spielen eine Rolle. Aus diesem Grund bearbeite ich das Thema sowohl interdisziplinär, mit Hilfe einer entsprechend breit angelegten Literaturanalyse, als auch auf Basis einer empirischen Studie. Im Zuge der Empirie wird die Forschungsfrage mittels einer schriftlichen MitarbeiterInnen-Befragung beleuchtet, wobei sich die Hypothesen und die zugrunde liegenden Variablen und Merkmale aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Literaturanalyse ergeben. Somit soll sich ein möglichst vollständiges Bild des Verständnisses eines gerechten Lohnes entwickeln.

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird die allgemein anerkannte Abkürzung für Nonprofit Organisationen verwendet: NPO

Am Beginn der Fragenformulierung für die empirische Studie bin ich von der Annahme ausgegangen, daß die Mission der Organisation bei MitarbeiterInnen von NPO's einen höheren Stellenwert besitzt, als bei jenen von gewinnorientierten Organisationen. Diese Annahme würde beispielsweise zu dem Schluss führen, das NPO-MitarbeiterInnen bei beruflichen Entscheidungen weniger den monetären, als vielmehr den thematischen Aspekt ihres Berufes in Betracht ziehen. Somit würde sich zwangsläufig ein anderes Gerechtigkeitsverständnis zwischen den MitarbeiterInnen unterschiedlicher Organisationsformen ergeben. Diese und weitere Teilaspekte der Forschungsfrage finden sich in der vorliegenden empirischen Studie in Form von zu prüfenden Hypothesen wider.

In meiner Arbeit habe ich versucht, weitgehend geschlechtsneutrale Formulierungen zu verwenden. Lediglich in jenen Fällen, in welchen dieses Vorgehen aus ästhetischen Gründen nicht möglich war, wurde zu Gunsten der Lesbarkeit und des Textumfangs die maskuline Bezeichnung verwendet. Die verwendeten Synonyme für den Begriff des Arbeitsentgeltes in dieser Arbeit sind weitgesteckt und werden unabhängig von deren funktionalen oder historisch gewachsenen Bedeutung angeführt.

1.1 Forschungsfrage und Zielsetzung

Das Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung der Fragen, ob und anhand welcher Merkmale ein gerechter Lohn definiert werden kann, und welche Unterschiede sich im Verständnis der Lohngerechtigkeit zwischen MitarbeiterInnen von NPO's und gewinnorientierten Organisationen im sozialen Dienstleistungsbereich feststellen lassen.

Als Forschungsfeld wird der Markt der Sozialen Dienstleistungen in Österreich herangezogen. Im Detail soll dabei der Lohngerechtigkeitsgedanke von MitarbeiterInnen von Nonprofit Organisationen mit jenen von gewinnorientierten Organisationen verglichen werden. Es wird dabei die Frage beantwortet, ob ein signifikanter Unterschied im Denken der MitarbeiterInnen, zwischen diesen beiden Organisationstypen festzustellen ist.

Die nicht zu unterschätzende Problematik der Forschungsfrage liegt vor allem in der Tatsache begründet, daß ein sowohl für das soziale Bewusstsein, als auch für das Gerechtigkeitsverständnis des Menschen überaus sensibler Bereich festgelegt werden muss. Die Entlohnung und damit die Wertschätzung der eigenen Arbeitskraft durch die ArbeitgeberInnen betrifft nicht nur ökonomische und damit zusammenhängende

gesellschaftliche Lebensbereiche eines jeden einzelnen Menschen, sondern auch dessen seelische, psychologische und soziale Bereiche.

1.2 Aufbau der Diplomarbeit

Der systematische Aufbau orientiert sich an der Maxime, vom Großen ins Detail zu gehen. Im empirischen Teil wird das Antwortverhalten von MitarbeiterInnen des sowohl physisch, als auch psychisch überaus fordernden sozialen Dienstleistungsbereichs analysiert. Beginnend mit *Kapitel 2* muss daher zuerst die Typisierung sowie die Tätigkeits-Klassifizierung der im Mittelpunkt stehenden Organisationen abgehandelt werden. D.h. es wird der Frage nachgegangen, WELCHES Forschungsfeld mit der vorliegenden Diplomarbeit untersucht wird. Die Sozialpolitik der Regierung ist dabei Start- und Angelpunkt. Allein durch sie wurden "[...] Transferleistungen, wie z.B. Sozialhilfe, Arbeitslosengeld, Kinderbetreuungsgeld, über die öffentliche Verwaltung organisiert, andererseits wurden im Rahmen der Sozialgesetzgebung die Behörden zur Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen verpflichtet bzw. angehalten."²

Ein allgemeiner Zugang zum Thema Lohngerechtigkeit geschieht über eine aktuelle Literaturanalyse, die den derzeitigen Forschungsstand präsentiert. Aus den daraus gezogenen ersten allgemeinen Erkenntnissen wird der empirische Teil, dessen Kernbereich eine schriftliche Onlinebefragung ist, entwickelt. *Kapitel 3* beschäftigt sich mit dem derzeitigen Stand der Forschung im Bereich der Lohngerechtigkeit. Im Zuge einer umfangreichen Literaturanalyse soll die Frage beantwortet werden, WIE sich der gerechte Lohn definieren lässt. Ausgehend von der Begriffsabgrenzung des Gerechtigkeitspostulats wird das Thema, erweitert um den Faktor Lohn, interdisziplinär sowohl von Seiten der Philosophie, der Soziologie, der Volkswirtschaft, als auch der Betriebswirtschaft beleuchtet und aufbereitet. Ziel ist zu klären, ob und wie sich nach dem derzeitigen Stand ein gerechter Lohn gestalten lässt. Die hierbei gefundenen Erkenntnisse nehmen als Variablen und Hypothesenausprägungen in dem abschließenden empirischen Teil Eingang.

² HÖRMANN, SCHÖNTHAL-GUTTMANN, GRUNDNER 2007: S.6

Kapitel 4 beinhaltet die empirische Studie, die auf Basis des Theorieteils entwickelt wurde. Das Kapitel befasst sich zunächst mit einer einführenden Betrachtung von Nonprofit Organisationen und vergleicht deren Mitarbeiterstrukturen im Überblick mit jenen von gewinnorientierten Unternehmen. Der weitaus größte Teil dieses Kapitels beschäftigt sich mit der Übertragung der wichtigsten Erkenntnisse des Theorieteils auf die zentralen Variablen bzw. Hypothesen. Es werden hierbei die quantitative Methode der Erhebung sowie die Methoden der Berechnung und Analyse beschrieben, sowie die Ergebnisse eingehend behandelt. Schließlich werden die erhobenen Befunde einer detaillierten Diskussion unterzogen. Das Resultat der empirischen Studie wird auf Basis der vorangegangenen Literaturforschung aufbereitet und präsentiert.

Im abschließenden *Kapitel 5* werden die gewonnenen Erkenntnisse näher betrachtet. Mit kritischem Auge soll festgestellt werden, welche zentralen Forschungshypothesen bestätigt wurden, und welche verworfen werden mussten, welches Gewicht den empirischen Ergebnissen im Vergleich zur Literaturanalyse zukommt, welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind und schließlich, welche Bedeutung die Erkenntnisse für weitere Untersuchungen haben können.

2 Soziale Dienste und soziale Dienstleistungen

Um das Untersuchungsfeld für die vorliegende Arbeit möglichst eindeutig festlegen zu können, werden, ausgehend von einer kurzen Übersicht über die staatliche Sozialpolitik, der Teilbereich der sozialen Dienste präsentiert.

2.1 Begriffsabgrenzung sozialer Dienste

Sozialpolitik wird meist als Politik zur Sicherung und Verbesserung von Einkommen, immateriellen Wohlstand und sozialer Sicherheit sowie als Verteilungspolitik angesehen.³

Die Sozialpolitik eines Staates beschäftigt sich im Prinzip mit dem fundamentalen Aufgabengebiet, die Lebenssituation der Bürger zu sichern bzw. zu verbessern.

Viele AutorInnen bearbeiten die Frage nach einer allgemeinen Darstellung der Sozialpolitik aus unterschiedlichen Blickwinkeln. So meint etwa Ribhegge (2007): "Das was wir unter Sozialpolitik verstehen, ist recht umstritten. Es gibt sehr enge Definitionen der Sozialpolitik, bei denen sie auf ihren Kernbereich, der Sozialversicherung [...] beschränkt wird."⁴

Badelt und Österle definieren die Sozialpolitik primär anhand der Ziele, die mit ihr verfolgt werden, "Danach ist Sozialpolitik darauf gerichtet, die wirtschaftliche und soziale Stellung von absolut oder relativ schwachen bzw. benachteiligten Personengruppen zu verbessern bzw. deren Stellung im Falle von existenzgefährdenden Risiken zu sichern."⁵

Diese Funktion eines Ausgleichs eventueller Benachteiligungen hatte die Einführung einer Vielzahl heute kaum mehr wegzudenkender Sozialleistungen zur Folge. Sie sind vor allem im Bereich des Sozialversicherungssystems zu finden. Als Beispiele hierfür gelten die Überbrückung einer Erwerbslosigkeit durch die Arbeitslosenversicherung und die Sicherung des Lebensstandards auch nach Beendigung des erwerbsfähigen Alters sowie bei Pflegebedürftigkeit. Die im Verlauf der Zeit immer stärker ausgebauten sozialen

³ BADELDT, ÖSTERLE 2001a: S.1

⁴ RIBHEGGE 2007: S.257

⁵ BADELDT, ÖSTERLE 2001a: S.3

Systeme und die sich ändernden Bedürfnisse der modernen Gesellschaft führten zu einer Weiterentwicklung dieser grundlegenden Aufgaben. Die Funktion der Prävention gewann dabei immer mehr an Bedeutung.⁶

Sucht man in der vorliegenden Literatur eine Gemeinsamkeit bei der Definition der Sozialpolitik, muss man sich auf drei ihrer grundlegenden Bestandteile konzentrieren: den zur Verfügung stehenden Instrumenten, den mit der Umsetzung beauftragten Trägern und den verfolgten Zielen.⁷

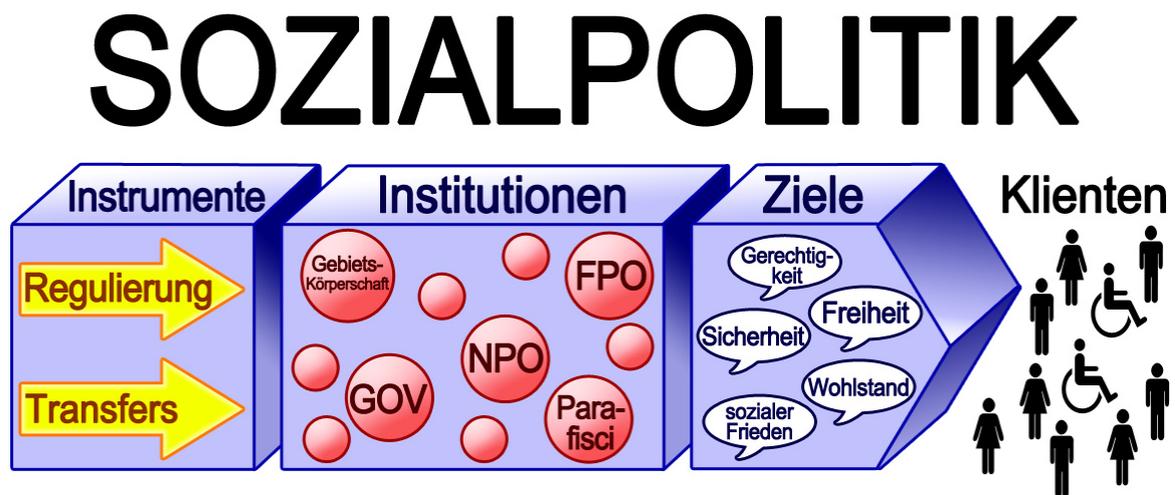


Abbildung 1 Grundlegende Strukturelemente der Sozialpolitik⁸

Abbildung 1 ist für die weitere Betrachtung dieses Kapitels fundamental, auf ihr baut der vorliegende Erklärungsansatz auf. Sie zeigt, beginnend mit den allgemeinen Instrumenten der Politik, über die ausführenden Institutionen bis hin zu den verfolgten Zielen, strukturell die einzelnen Facetten der Sozialpolitik. Die allgemeine Pfeilrichtung der Grafik soll die damit verbundenen Dienstleistungen, d.h. die eigentliche soziale Arbeit die sich an die KlientInnen als EmpfängerInnen richtet, verdeutlichen. Ausgehend von der

⁶ Es werden im Zuge der sozialen Sicherung verschiedenste Leistungen zugesprochen, auch wenn die EmpfängerInnen noch nicht akut wirtschaftlich oder sozial benachteiligt sind, Beispiele dafür sind universelle Pensions- und Krankenversicherungen, in Anlehnung an BADEL, ÖSTERLE 2001b

⁷ Zu einer übersichtlichen Darstellung der sozialpolitischen Strukturelemente siehe BADEL, ÖSTERLE 2001a: S.8 ff

⁸ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BADEL, ÖSTERLE 2001a

Gesamtbetrachtung des Systems, werden auf den folgenden Seiten diese einzelnen Teilaspekte behandelt.

Um die Ziele der Sozialpolitik einer Gesellschaft zu erfüllen, stehen dem Staat eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Erst dieses gesellschaftspolitische Grundgerüst ermöglicht die strukturelle Basissicherung der Bevölkerung und schafft damit eine gewisse Konstanz innerhalb der Gesellschaft, die unverzichtbar für das gesunde Wachstum eines Staates ist. Die sozialpolitischen Instrumente werden durch die regierenden politischen Instanzen festgelegt und realisiert. Das sozialpolitische Instrumentarium gestaltet sich entsprechend der jeweils im Zentrum liegenden Präferenzen unterschiedlich und differenziert zwischen den einzelnen Staaten oft erheblich.

Das Instrumentarium der Regulierung, wie es in *Abbildung 1* genannt wird, bezieht sich auf staatliche Einflussmaßnahmen in Form von Verboten, Geboten und verbindlichen Regeln, die erst einen Rechtsstaat als solchen ausmachen. Sie regulieren das Handeln von Menschen untereinander und sie geben der Sozialpolitik erst den rechtlichen Rahmen.⁹ Diese Anrechte "[... gewähren] vor allem aber auch den Bürgerinnen und Bürgern die Sicherheit, daß Sozialleistungen nicht willkürlich nach Kassen- oder Wetterlage gewährt werden."¹⁰

Transferleistungen des Staates werden in Geld- und Sachleistungen untergliedert.¹¹ Dabei werden den einzelnen BürgerInnen "[...] dann entsprechend den Vergabekriterien ein bestimmter Geldbetrag oder eine bestimmte Sachleistung gewährt."¹²

Bei der Umsetzung sozialpolitischer Maßnahmen eines Staates werden eine Reihe unterschiedlicher Institutionen, sowohl im Bereich der Entscheidungsphase als auch in der Durchführungsphase, betraut. Frevel meint dazu: "[...] der Sozialstaat kann soziale Schäden nicht direkt durch soziale Dienstleistungen heilen oder lindern [...], er muss sich

⁹ Vgl. BADEL, ÖSTERLE 2001a, S.15

¹⁰ FREVEL, DIETZ 2004: S.51

¹¹ Zu einer detaillierten Definition und Aufgliederung der Transferleistungen siehe BADEL, ÖSTERLE 2001a: S.52 ff

¹² BADEL, ÖSTERLE 2001a: S.15

Partner bedienen, die dies für ihn erledigen (Arztpraxen, kirchliche Kindergärten, privatgewerbliche Reha-Kliniken). Und diese muss er bezahlen."¹³

Die Entscheidung, welche Institutionen¹⁴ mit der Produktion welcher sozialen Leistungen beauftragt werden, hängt sehr stark von der Art der jeweils zu erfüllenden Leistung und der aktuellen gesellschaftlichen Situation ab.

Die Sozialpolitik orientiert sich in der Erfüllung ihrer Aufgaben anhand bestimmter Leitbilder, Ribhegge nennt dazu drei grundlegende Ziele, diese sind Gerechtigkeit, Sicherheit und Freiheit.¹⁵ Zusätzlich definieren Badelt und Österle (2001) zwei weitere Ziele, nämlich Friede und Wohlstand.¹⁶ Die Gerechtigkeit steht am Anfang, sie ist der primäre Ansatzpunkt der Sozialpolitik. So meinen die Autoren dann auch, daß erst die gerechte Verteilung "[...] jeglicher materieller, sozialer und kultureller Chancen und Risiken in einer Gesellschaft"¹⁷ eine stabile Basis ermöglicht und soziale Konflikte verhindert.

Im Bereich der sozialen Gerechtigkeit unterscheidet man zwischen Bedarfs- und Leistungsgerechtigkeit.¹⁸ Wie im *Kapitel 3* noch genauer erklärt wird, handelt es sich hierbei um die Garantie der Gesellschaft gegenüber, die vorhandenen Güter und Dienstleistungen auf ethisch allgemein anerkannter Basis zu verteilen.

Das Leitbild der Sicherheit soll den Schutz gegenüber allgemeinen Lebensrisiken, wie Krankheit, Unfall, Alter und Arbeitslosigkeit bieten und somit den Mitgliedern der Gesellschaft ein menschenwürdiges Leben zugestehen.

Die individuelle Freiheit besteht aus zwei wichtigen Forderungen. Einerseits reduziert sie alle Arten von Zwang und Gewalt, zusätzlich maximiert sie die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, Ressourcen und Güter zu nutzen, bzw. zu konsumieren.

¹³ FREVEL,DIETZ 2004: S.51

¹⁴ Strukturell unterscheidet man vor allem zwischen Gebietskörperschaften, Parafisci, NPO's und in neuerer Zeit vermehrt gewinnorientierten Unternehmen.

¹⁵ RIBHEGGE 2007

¹⁶ BADELDT,ÖSTERLE 2001a

¹⁷ BADELDT,ÖSTERLE 2001a: S.8

¹⁸ Die Bedarfsgerechtigkeit orientiert sich an der Bedürftigkeit bzw. Bedürfnissen eines Menschen, wird ein Bedarf erkannt, dann kommt es zur mehr oder weniger ausreichenden Deckung von diesen. Im Falle der Leistungsgerechtigkeit hängt die Zuteilung von Ressourcen von bereits erbrachten Leistungen ab. Zu einer vergleichenden, einführenden Beschreibung dieser beiden unterschiedlichen Varianten, mehr dazu siehe BADELDT,ÖSTERLE 2001a: S.44 ff

Das von Badelt und Österle (2001) zusätzlich definierte Leitbild des sozialen Friedens verhindert unkontrollierte und negative Konflikte zwischen Mitgliedern der Gesellschaft. Es reduziert eventuell vorhandenes Konfliktpotenzial und stellt Regeln für das tägliche Leben im sozialen Kontext auf.¹⁹

Als fünfte Prämisse wird die Maximierung des Wohlstands verfolgt. Damit ist nicht die umgangssprachlich umschriebene Eigenschaft gemeint, daß ein Einzelner mehr Kapital zur Verfügung hat, als dies normal üblich ist. Vielmehr ist damit die Garantie verbunden, den Menschen eine größtmögliche Bedürfnisbefriedigung zu sichern.

2.2 Die Rolle sozialer Dienste bei der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen

Auf den letzten Seiten wurde im Überblick gezeigt, wie die Sozialpolitik im Prinzip funktioniert. Nun soll geklärt werden, wie dabei zwischen der öffentlichen Hand und dem einzelnen Menschen konkret vermittelt wird.

Der Terminus der sozialen Dienste wird in der Literatur zwar sehr genau, aber von den verschiedenen AutorInnen unterschiedlich weit definiert, so meint etwa Bauer, "Ein einheitliches Begriffsverständnis ist die grundlegende Voraussetzung dafür, daß im Sozialwesen Offenheit und Klarheit entstehen kann."²⁰

Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, orientiert sich die zugrunde liegende Definition an einer eher problemorientierten, in Österreich allgemein akzeptierten Beschreibung, wie man sie z.B. bei BAUER 2001 findet. Diese Sichtweise führt zu einer logischen Abgrenzung zweier ähnlich lautender, jedoch voneinander grundlegend zu unterscheidender Begriffe der Sozialpolitik, die jeweils für sich einzeln betrachtet eine sehr genaue Analyse des vorliegenden Untersuchungsfeldes zulassen. So wird bei Bauer, dessen Definitionszugang u.a. auch von Trukeschitz aufgenommen wurde, sehr

¹⁹ BADELDT, ÖSTERLE 2001a

²⁰ BAUER 2001: S.15

pragmatisch zwischen „sozialen Diensten“ und „sozialen Dienstleistungen“ unterschieden.²¹

Unter dem Begriff der Sozialen Dienste²² bzw. Sozialwirtschaft, fallen demnach sämtliche ProduzentInnen sozialer Dienstleistungen, die sowohl dem kommerziellen (ersten) Sektor, dem öffentlichen (zweiten) Sektor, als auch dem Nonprofit (dritten) Sektor zugerechnet werden können. Der Begriff umschreibt somit die rein institutionelle Form der (sozialen) Dienstleistungserstellung. Der Bereich des öffentlichen Sektors wird primär von staatlichen und teilstaatlichen Unternehmen abgedeckt. Der privatrechtliche Teil untergliedert sich wiederum in gewinnorientierte Unternehmen und NPO's. Diese Betrachtungsweise erlaubt eine sehr scharfe Abgrenzung zum – überaus wichtigen – Bereich der informellen Hilfeleistung, der z.B. innerhalb des Familienverbands oder in der Nachbarschaftshilfe zu finden ist.

Im Gegensatz dazu sind Soziale Dienste Teil des s.g. zweiten sozialen Netzes, „das in all jenen Fällen wirksam werden soll, in denen das Sozialversicherungssystem nicht mehr ausreicht, um das Abgleiten in Not und Elend zu verhindern.“²³ Diese DienstleistungsanbieterInnen sind damit beauftragt, die von der Gesellschaft als angemessen erachteten Lebensstandards der BürgerInnen aufrecht zu erhalten und in Zeiten der Notlage helfend und überbrückend zu agieren.

2.3 Personenbezogene soziale Dienstleistungen

Man versteht unter sozialen Dienstleistungen die tatsächlichen Handlungen und Handlungsabläufe im Sozialleistungsbereich. Volkswirtschaftlich betrachtet handelt es sich hierbei um ökonomische Leistungen der damit beauftragten Institutionen an die Hilfesuchenden einer Gesellschaft. Zusätzlich wird in der modernen Gesellschaft die Aufgabe der Prävention immer wichtiger. Dabei werden bereits im Vorfeld akuter Gefahren gegensteuernde Maßnahmen gesetzt, wie etwa Vorsorgeuntersuchungen, Gesundheitsgymnastik, Informationsbereitstellung etc.

²¹ Vgl. TRUKESCHITZ 2006

²² Trukeschitz versteht darunter soziale Gebilde als Ganzes, d.h. Organisationen deren Hauptaugenmerk auf der Produktion von sozialen Dienstleistungen besteht, TRUKESCHITZ 2006

²³ BACHSTEIN 2000: S.10 f

Die funktionalistische Definition des Begriffs der personenbezogenen Dienstleistung geht von zwei grundlegenden Ansätzen aus.²⁴

Es gilt das Uno Actu Prinzip, das heißt, Dienstleistungen müssen gleichzeitig produziert und konsumiert werden. Bauer spricht in diesem Zusammenhang von einer Nicht-Stofflichkeit von Dienstleistungen. Dienstleistungen als immaterielles Gut sind weder lagerfähig, noch verfügen sie über eine ausreichende Kapazitätselastizität und Rationalisierbarkeit.²⁵ Zusätzlich gilt bei personenbezogenen Dienstleistungen, dass diese nicht ohne eine gewisse Mindestmitwirkung der Konsumenten existieren können, da sie sich direkt an die Zielperson richten. Es besteht somit ein direktes Zusammenspiel zwischen Leistungserbringer und der jeweiligen Zielgruppe.²⁶ Soziale Dienstleistungen "sind Teil des wohlfahrtsstaatlichen Sozialleistungssystems und stellen eine besondere Art (oder Form) rechtlich verbürgerter Sozialleistungen dar [...]"²⁷ Beispiele hierfür sind vor allem in den Bereichen der Bildung, Krankenbehandlung, Pflege und Betreuung zu finden.

Der Zusatz „Sozial“ deutet bereits in die Richtung des Vollzugs, in der diese spezielle Art der Dienstleistung gewährt wird, und zwar im sozialen Bereich. Soziale Dienstleistungen werden all jenen Personen bzw. Personengruppen erteilt, die benachteiligt sind. Badura und Gross charakterisieren dies anhand eines anschaulichen Beispiels, "Die Behandlung bei einer Operation und die Pflege bei Krankheit sind persönliche Dienstleistungen, in denen [...] der Tatbestand der Hilfe, des Helfens verborgen ist, wie auch immer die Hilfe bezahlt und verberuflicht ist."²⁸ Die Autoren verstehen unter sozialen Dienstleistungen daher jene Dienstleistungen die im direkten Kontakt zu den KlientInnen erfüllt werden. Sie stehen im Gegensatz zu jenen, die eher von planender, administrativer oder technischer Art sind.²⁹ Grundsätzlich gelten sämtliche Merkmale von personenbezogenen Dienstleistungen auch für soziale Dienstleistungen, ergänzt um die jeweilige soziale Komponente.

²⁴ Siehe dazu u.a. BADEL, ÖSTERLE 2001a: S.90 f

²⁵ Vgl. BAUER 2001: S.39

²⁶ Vgl. dazu insbesondere BADURA, GROSS 1976: S.69 f

²⁷ BAUER 2001: S.29

²⁸ BADURA, GROSS 1976: S.73

²⁹ Vgl. BADURA, GROSS 1976: S.74

Zusammenfassend lassen sich soziale Dienstleistungen anhand von vier grundlegenden Merkmalen³⁰ definieren:

- Nach der Zielgruppe: Soziale Dienstleistungen richten sich an benachteiligte Personen bzw. Personengruppen einer bestimmten Gesellschaft;
- Nach der Zielsetzung: Sie dienen der Verbesserung der Lebenssituation und Lebensqualität der KlientInnen;
- Nach der Abgrenzung: Man unterscheidet Beratungs-, Behandlungs-, Betreuungs-, Pflege-, Aktivierungs-, Beschäftigungs- und schließlich auch Qualifizierungsleistungen;
- Nach dem Produktionsprozess: Sie werden im direkten Kontakt zur Zielperson bzw. -gruppe durchgeführt.

Aufbauend auf diese grundlegenden Merkmale können eine Reihe wichtiger ökonomischer Eigenschaften identifiziert werden. Als Ausgangspunkt wird das s.g. Drei-Phasen-Modell von Hilke (1984) herangezogen und mit dem Klassifikationsansatz für Dienstleistungen nach Rück (2000) verbunden.³¹ Die Kombination dieser beiden Ansätze ergibt ein Schema, das die grundsätzlichen angebotsseitigen Eigenschaften von Dienstleistungen und im speziellen von sozialen Dienstleistungen aus ökonomischer Sicht auflistet. Diese Art der Betrachtung orientiert sich an der Arbeit von Trukeschitz³² die damit einen sehr detaillierten Überblick über die Eigenschaften sozialer Dienstleistungen vermittelt. Der Vollständigkeit halber wird diese Betrachtung kurz skizziert. Die Ergebnisse daraus ermöglichen einen breit angelegten Überblick über den zentralen Begriff der sozialen Dienstleistung.

Hilke unterscheidet in seinem Drei-Phasen-Modell zwischen den wesentlichen Eckpfeilern der Dienstleistungen. Wie in *Abbildung 2* zu sehen ist, werden das

³⁰ Vgl. u.a. TRUKESCHITZ 2006: S.28 f

³¹ Beide zitiert in TRUKESCHITZ 2006: S.32 f

³² TRUKESCHITZ 2006: S.32 ff

Dienstleistungspotential, der Dienstleistungsprozess und das Dienstleistungsergebnis als Abfolge dargestellt, wobei die einzelnen Bereiche z.T. ineinander verschränkt sind.

Dienstleistungspotenzial ⇨ Dienstleistungsprozess ⇨ Dienstleistungsergebnis

Abbildung 2 Phasen der Dienstleistungen nach Hilke (1984)³³

Trukeschitz kombiniert in ihrem Ansatz diese ursprüngliche Dreierteilung mit der fünfgliedrigen Dienstleistungsklassifizierung von Rück³⁴. Dieser "[...] unterscheidet Dienstleistungen nach (i) der anbietenden und (ii) der nachfragenden Institution, (iii) nach dem Leistungsobjekt, (iv) nach dem Prozess der Leistungserstellung sowie (v) nach dem Grad der Entgeltlichkeit der Leistungsabgabe."³⁵

- Dienstleistungen nach der anbietenden Institution: Zeigt, von wem die Leistung erbracht wird. Dabei unterscheidet man regelmäßig zwischen gewinnorientierten, privatwirtschaftlichen Unternehmen, sowie öffentlichen und gemeinnützigen Institutionen. In diese Rubrik fällt auch der informelle Sektor der privaten Haushalte.
- Dienstleistungen nach der nachfragenden Institution: In dieser Rubrik werden die Zielgruppen aufgezählt. Man unterscheidet einerseits zwischen verbrauchsorientierten Leistungen die an EndverbraucherInnen gerichtet sind, und produktions- bzw. unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Im sozialen Bereich richten sich die Leistungen primär an die EndverbraucherInnen, wobei dies nicht explizit bedeutet, das diese auch gleichzeitig die AuftraggeberInnen sind. Vermehrt werden im Zuge der Privatisierung vormals staatliche Leistungen an die Privatwirtschaft zur weiteren Erfüllung vergeben. In diesem Fall ist der Staat Auftraggeber und Geldgeber in einem, die empfangenden KlientInnen sind jedoch

³³ In Anlehnung an TRUKESCHITZ 2006: S.33, Abbildung 1

³⁴ Siehe dazu detailliert TRUKESCHITZ 2006: S.33 ff

³⁵ TRUKESCHITZ 2006: S.33

Privatpersonen (Beispiel: Altenpflege, Krankenpflege, Arbeitsmarktpolitik, Kindergartenplätze etc.);

- Dienstleistungen nach Art des Leistungsobjekts: Zeigt, an wen sich die Leistungen richten, und unterscheidet zwischen personen- und güterbezogenen Dienstleistungen. In letztere Kategorie fallen soziale Dienstleistungen.
- Dienstleistungen nach der Grundlage und der Gestaltung des Produktionsprozesses: Differenziert, auf welcher Grundlage die Leistungen zustande kommen, d.h. ob sie auf Basis eines Auftrags geleistet oder – bei erwartungsorientierten Dienstleistungen – laufend genutzt werden können. Betrachtet man den Produktionsprozess, wird zwischen standardisierten und s.g. situativ-individuellen Dienstleistungen, und auf Seiten des dominierenden Produktionsfaktors, zwischen der menschlichen Arbeitskraft und Betriebsmitteln unterschieden. Soziale Dienstleistungen werden auftragsorientiert erstellt, dies bedeutet, sie werden z.B. erst bei einer entsprechenden Notlage oder Gefahr angeboten.
- Dienstleistungsergebnis: Dies betrifft die mehr oder weniger starke Veränderung des Zustands des Leistungsobjektes. Dieses Ergebnis wird je nachdem, welche Bereiche es umfasst, als materiell (Beispiel: Erstellung einer Expertise) oder als immateriell (Beispiel: Erhöhung des Wissensstandes einer Person) angesehen. Zudem wird zwischen entgeltlichen und unentgeltlichen Dienstleistungen differenziert. Das Ziel von sozialen Dienstleistungen ist primär die Verbesserung der Lebenssituation der KlientInnen, sowie bereits im Vorfeld eventueller Notlagen präventiv entgegen zu wirken. Bzgl. Entgeltlichkeit gibt es im sozialen Bereich keine eindeutige Festlegung.

In der modernen Marktwirtschaft geht man normalerweise vom selbst regulierenden Markt aus. Der Preis von Gütern und Dienstleistungen bestimmt das Angebot und die Nachfrage. Soziale Dienstleistungen oder deren NachfragerInnen sind häufig mit Eigenschaften behaftet, die ein mehr oder weniger starkes Versagen des Marktes

verursachen.³⁶ So wäre beispielsweise in der heutigen Gesellschaft ein Aufrechnen der Operations- und Genesungskosten sowohl ethisch, als auch sozial nicht vertretbar. Hier muss die Allgemeinheit bzw. die staatliche Sozialpolitik eingreifen, um ein möglichst gerechtes und menschenwürdiges Miteinander zu garantieren.

Nachdem das Forschungsfeld des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit kurz behandelt wurde, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der aktuellen Literaturanalyse, die das Thema des gerechten Lohnes von Grund auf aufgreift und bearbeitet.

³⁶ Für eine detaillierte Betrachtung siehe TRUKESCHITZ 2006: S.50 ff

3 Der gerechte Lohn in der Arbeitswelt

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit dem Forschungsgegenstand der Lohngerechtigkeit. Sichtet man die Literatur zu diesem Thema, findet man immer wieder die strategische Forderung nach effizienten und vor allem gerechten Lohnsystemen, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Gefügigkeit, Loyalität und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen maximieren sollen.

Aber was versteht man eigentlich unter Lohngerechtigkeit, bzw. noch essentieller, was versteht man unter der gerechten Verteilung? Wie lässt sich diese feststellen und kann diese überhaupt erreicht werden?

Der einleitende Teil dieses Kapitels erarbeitet auf Basis fundamentaler Begriffserklärungen aus mehr als zwei Jahrtausenden der philosophischen Wissenschaft, welche Bedeutung das einfache Wort Gerechtigkeit hat. Dabei wird von einem Vergleichen der unzähligen Definitionen, sowie von einem Gegenüberstellen der einzelnen Positionen Abstand genommen, da dies am Thema vorbeigearbeitet wäre. Für das allgemeine Verständnis der Forschungsfrage, soll jedoch sehr wohl eine begriffliche Bestimmung anhand einiger Klassiker vorgenommen werden.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der bereits von Aristoteles begründeten Idee der Verteilungsgerechtigkeit. Diese besagt, daß jedes einzelne Mitglied der Gesellschaft seine eigenen Ziele verfolgt, diese Ziele sind jedoch von gewissen Tugenden abgeleitet. Aus der Gesamtheit dieser individuellen Handlungen lässt sich ein gleichmäßiges Streben nach einer Homogenität der Gesellschaft beobachten. Um am Markt handlungsfähig agieren zu können, muss man bestimmte Sicherheiten und Erwartungen voraussetzen, diese Erwartungen können auch als gerechte Verteilung der Grundgesamtheit an Gütern und Dienstleistungen eines Marktes definiert werden, man spricht von der s.g. Verteilungsgerechtigkeit.

Eine gerechte Verteilung schlägt sich zwingender Weise im gerechten Lohn nieder. Und genau hier muss der Staat ansetzen. Die Primärverteilung der Arbeitseinkommen wird durch staatliche Eingriffe korrigiert. Eine ungleiche Verteilung der Arbeitseinkommen muss nicht zwingend zu einer ungleichen Verteilung aller Ressourcen führen. In all jenen Bereichen, in welchen Teile des Volkes unterversorgt sind, sorgt die staatliche

Umverteilungspolitik dafür, daß Ungerechtigkeiten vermieden bzw. reduziert werden. So sollen z.B. ungerechte Löhne und Gehälter durch Zuschüsse bzw., am oberen Ende der Skala, durch Abgaben etc. kompensiert werden. Im abschließenden Teil werden daher die s.g. Hardfacts analysiert. Auf Basis einer Literaturanalyse sollen die unterschiedlichen Dimensionen der Lohngerechtigkeit bearbeitet werden.

Der Gerechtigkeitsbegriff wird aus den verschiedenen Blickwinkeln der Philosophie, Soziologie, der Betriebswirtschaft und der Volkswirtschaft betrachtet. Das Entgelt ist die Einkommensbasis, die von den ArbeitnehmerInnen im Austausch für ihre Arbeitskraft eingenommen wird. Der Großteil der Bevölkerung muss davon sämtliche Aufwände des täglichen Lebens bestreiten. Aus diesem Grund ist jeder staatliche Eingriff in die Einkommensverteilung des Marktes für die soziale Sicherheit eines Landes fundamental. Das Ziel dieses Kapitels ist der Versuch, ein von allen Beteiligten als gerecht empfundenenes Verhältnis von Arbeit zum dafür erhaltenen Entgelt zu definieren.

3.1 Eine Einführung in das Gerechtigkeitsverständnis des Menschen

Gerechtigkeit ist ein grundlegendes Prinzip von Gemeinschaften. Die Frage, wie sich Gerechtigkeit definiert und wie sie geschaffen werden kann, ist daher sowohl eine philosophische und moralische, als auch eine politische und wirtschaftliche Frage. Es wird nachfolgend ein breiter Überblick der philosophischen Klassiker geboten. Ein Anspruch auf systematische Vollständigkeit sprengt jedoch den Umfang dieser Arbeit und kann daher nicht gegeben werden.³⁷

³⁷ Für einen vertiefenden Blick in dieses Wissensgebiet empfehle ich entsprechend spezialisierte Monographien zu bearbeiten. In diesem Zusammenhang ist vor allem RAWLS, VETTER 1975 zu empfehlen. Der Autor entwarf hierbei das Konzept einer politisch-sozialen Grundordnung, welche auf dem Prinzip der Gleichheit beruht. Damit stellte er sich gegen den in jener Zeit (70er Jahre des 20. Jahrhunderts) vorherrschenden Utilitarismus, der es erlaubt, Unschuldige für das größere Gemeinwohl der Gesellschaft zu schädigen.

Rawls unterscheidet dabei zwischen formaler und substantieller Gerechtigkeit. Die erstgenannte entsteht durch die unparteiische und rigorose Verwendung allgemein gültiger Regeln. Solche Basisregeln stellen sicher, daß alle Betroffenen entsprechend dieser Regeln behandelt werden. Um dabei zusätzlich eine inhaltliche Gerechtigkeit herzustellen, muss eine Theorie der Gerechtigkeit auch substantielle Aussagen machen. Solche Aufgaben erfüllen allgemein anerkannte, grundlegende Gerechtigkeitsprinzipien, die sich an der jeweiligen Gesellschaft(-sform) orientieren, und von allen Beteiligten als solche anerkannt werden.

„Gerechtigkeit“ ist ein Wort, das man oft und schnell zur Beschreibung von Eigenschaften und Tugenden verwendet, aber kennt man auch dessen eigentliche Bedeutung? Der Begriff umschreibt einen idealen Zustand des sozialen Miteinanders, in dem es einen angemessenen, unparteilichen und gegenseitig anerkannten Ausgleich der Interessen und der Verteilung von Gütern und Chancen zwischen den beteiligten Personen und Gruppen gibt. Sowohl im wissenschaftlichen Kontext, als auch in den unterschiedlichen Lebensbereichen unserer Gesellschaft gibt es unzählige Erklärungen dieses Begriffs, je nachdem, was genau damit jeweils beschrieben wird. So vermittelt u.a. Tschentscher einen detaillierten geschichtlichen und technischen Überblick über den Gerechtigkeitsbegriff.³⁸

Jeder der Gerechtigkeit fordert, muss sich zuerst über eine entsprechende, allgemein gültige Begriffsbestimmung einigen. Die ursprünglich ausschließlich in der Philosophie geführte Diskussion entwickelte mit den Jahren eine Reihe von Theorien, die man in drei moralische Dimensionen des Gerechtigkeitsbegriffs untergliedern kann. So schreibt u.a. Höffe "Angesichts der unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten nimmt die Gerechtigkeit eine bestimmte Art von Bewertung vor: jene soziale, überdies normative Bewertung, die im Rahmen von drei hierarchisch aufeinander folgenden Stufen zur dritten und schlechthin höchsten, der im strengen Sinn moralischen Stufe gehört."³⁹

Dabei kategorisiert man einerseits zwischen dem formalen und dem materiellen Gerechtigkeitsbegriff, sowie nach der Art von dessen Begründung.⁴⁰

³⁸ Vgl. TSCHENTSCHER 1999

³⁹ HÖFFE 2001: S.28

⁴⁰ Vgl. dazu. KÖBLER 2001: S.156 ff

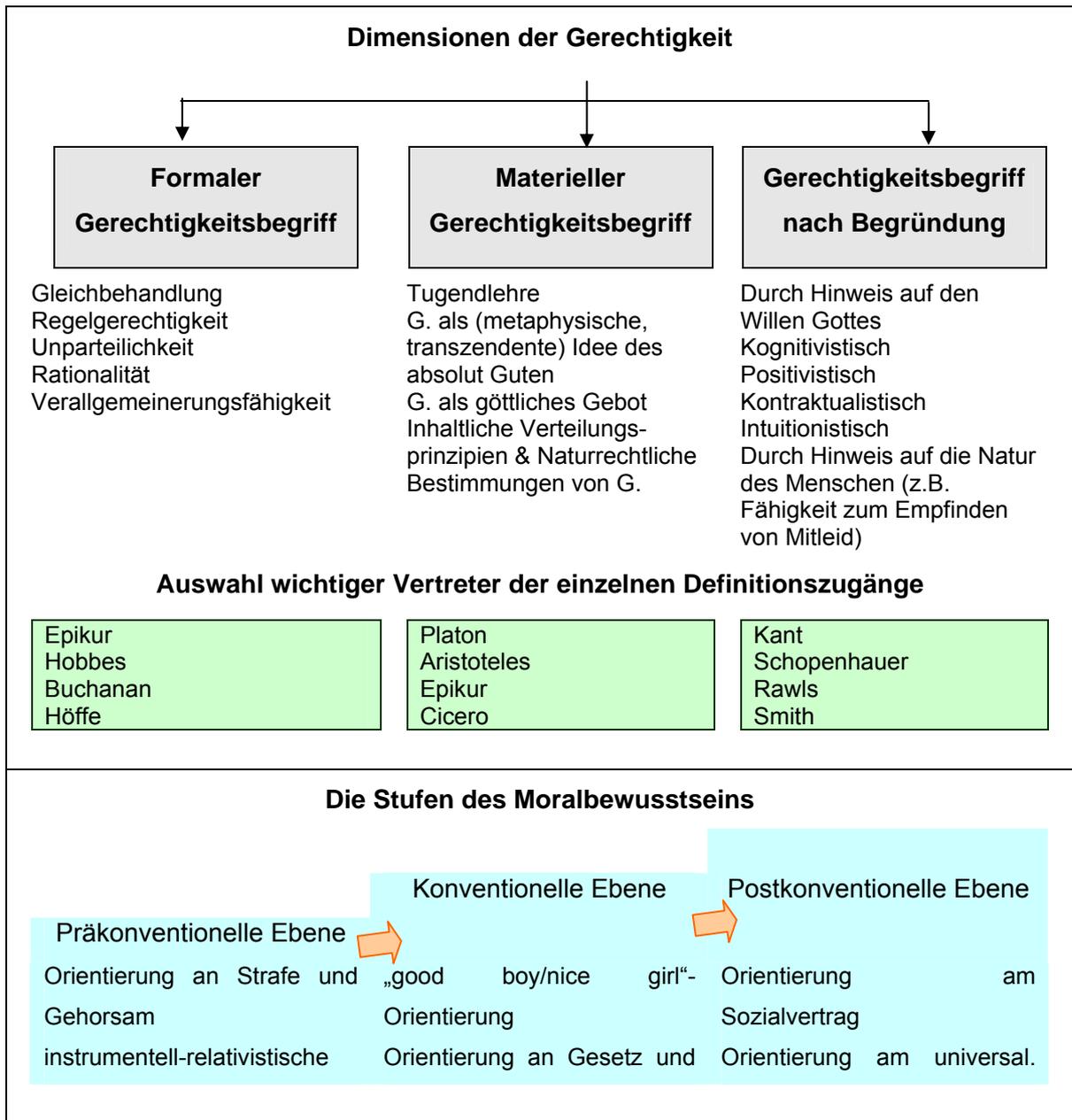


Abbildung 3 Drei moralische Dimensionen des Gerechtigkeitsbegriffs⁴¹

⁴¹ Quelle: Eigene, erweiterte Darstellung auf Basis der Abbildung nach KÖSLER 2001, S.157 und der Stufen des Moralbewusstseins, vgl. KOHLBERG, ALTHOF 1996

Die *Abbildung 3*, oben, setzt zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Gerechtigkeitsbegriffe, diese Konzepte mit den Stufen des Moralbewusstseins gleich. Kohlberg entwickelte im Zuge seiner Forschungstätigkeit im Bereich der Moral ein Konzept der sozialen Werteentwicklung von Menschen, angefangen in der Jugend bis ins Erwachsenenalter.⁴² Der Mensch erklimmt demnach im Laufe seiner Entwicklung aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen.

Beginnend mit der präkonventionellen Ebene, die durch Indoktrination und Wertedogmatismus geprägt ist, und sich primär an Bestrafung und Gehorsam orientiert, steigt das Moralbewusstsein mit voranschreitender Entwicklung die Stufen empor.⁴³ In der konventionellen Ebene, die mit dem materiellen Gerechtigkeitsbegriff gleichgesetzt wird, werden moralische Werte durch Normen und Werte des sozialen Umfeldes begründet. Je höher die Entwicklungsstufe der Einzelnen ist, das heißt je höher das jeweilige postkonventionelle Niveau ist, desto wichtiger ist das inhaltliche, eigenverantwortliche Moralbewusstsein. Ab diesem Niveau verknüpft der/die Einzelne die erlernten sozialetischen Prinzipien mit den Einschränkungen der nackten Realität.

3.1.1 Der formale Gerechtigkeitsbegriff

Der formale Gerechtigkeitsbegriff ist eine „Minimalforderung an die Gerechtigkeit“⁴⁴, demnach soll gleiches gleich behandelt und beurteilt werden, oder positivistisch ausgedrückt: „Gerecht ist, was Gesetz ist“⁴⁵. Willkür soll verhindert werden, stattdessen ist die Gleichbehandlung wichtigste Forderung der Gerechtigkeit. Schlagwörter, wie Rationalität, Regelgerechtigkeit und Unparteilichkeit beschreiben diese Dimension der Gerechtigkeit, die sich so vor allem in der Rechtssprechung bemerkbar macht. Nicht umsonst steht in Artikel 1 der Menschenrechte der Vereinten Nationen aus dem Jahre 1948: "Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren."⁴⁶ Die Gleichheit vor dem Gesetz gehört (neben dem Recht auf Leben, Freiheit und Sicherheit)

⁴² Vgl. KOHLBERG, ALTHOF 1996

⁴³ „Wer die Macht hat, hat das Sagen“: Moralische Entscheidungen, wie etwa die Abgrenzung, was als Gerechtigkeit gelten soll, orientieren sich primär an der Bestimmung mächtiger Autoritäten. Moralische Entscheidungen werden durch drohende Strafen und dem eigenen Interesse bestimmt.

⁴⁴ Vgl. Hügli, Lübcke 1991, S.209 ff, zitiert in KÖBLER 2001: S.158

⁴⁵ KÖBLER 2001: S. 180

⁴⁶ Vereinte Nationen, Universal Declaration of Human Rights: S.2

zu den höchsten und wichtigsten Grundlagen der Menschenrechte, die vor den Gerichten umgesetzt werden. Im Mittelpunkt rechtsgeschichtlicher Betrachtungen steht traditionell das antike, römische Recht, da ein Großteil davon in die spätere europäische Rechtsordnungen eingegangen ist. In der römischen Gesellschaft bildeten sich im Gegensatz zu anderen Ländern dieser Zeit kodifizierte Rechtsvorschriften stärker aus. Aus diesem Grund soll die formale Betrachtung der Gerechtigkeit mit den Rechtssammlungen des Kaisers Justinian I. (527–565), beginnen.

Im formalen Begriffsbereich werden keine inhaltlichen Normen beschrieben, vielmehr konzentriert man sich auf die Darstellung der Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit ein Sachverhalt als gerecht angesehen wird. "Der tatsächlich und regelmäßig festzustellende Gerechtigkeitsbezug des positiven Rechts ist nicht bloß kontingent, sondern beruht auf einem inhaltsoffenen Richtigkeitsanspruch, dessen Erhebung notwendig mit der Qualifizierung als 'Recht' einhergeht."⁴⁷ Dies bedeutet, das beispielsweise ein von der Bevölkerung an und für sich als ungerecht empfundenenes Gesetz trotzdem gerecht ist, sofern es die Prämissen der formalen Gerechtigkeit erfüllt, diese sind bereits erfüllt, wenn z.B. jeder Einwohner davon in gleicher Weise betroffen ist.

Betrachtet man das formale Gerechtigkeitsdenken, muss man feststellen, daß diese formale Position alleine kaum das System der Gerechtigkeit als ganzes beschreiben kann. Regeln und Gesetze können eben nicht das subjektiv empfundene Gerechtigkeitsempfinden des Menschen erklären. Sie können dieses höchstens durch formelhaftes Strukturieren kontrollieren, das eigenständige Denken manchmal sogar zu ersetzen versuchen. In diesem Zusammenhang stellt sich erneut die Frage, was genau die „wahre“ Gerechtigkeit ist. Kritiker der formalen Position wenden sich, konträr dazu, vor allem dem Inhaltlichen und Materiellen zu.

3.1.2 Der materielle Gerechtigkeitsbegriff

Weit mehr als die rein formale Deutung der Gerechtigkeit wird mit der materiellen d.h. mit der inhaltlichen Position verfolgt. Betrachtet man deren Wertigkeit, dann baut die

⁴⁷ TSCHENTSCHER 1999: S.363

materielle Position auf der formalen Gerechtigkeit auf, bzw. erweitert diese um zusätzliche Dimensionen.

Ein Beispiel aus dem Bereich der Entlohnung wird dies veranschaulichen. Das formale Recht, das jede(r) ArbeitnehmerInn Anspruch auf Entlohnung ihrer/seiner Arbeitskraft hat, ist per Gesetz klar abgegrenzt⁴⁸: vereinfacht ausgedrückt, wer für einen Arbeitgeber arbeitet bekommt dafür Geld von diesem, wer nicht arbeitet, bekommt vom Arbeitgeber kein Geld. Um den materiellen Gerechtigkeitsbegriff zu erfüllen, muss diese Konstellation um zumindest eine Dimension erweitert werden. Es bietet sich hierbei der Begriff der Lohngerechtigkeit mehr als an. Tschentscher schreibt dazu: "Die Gerechtigkeit ist Teil der Moral [...] Gerechtigkeit stellt sich dann als Inbegriff der Geltung von Gerechtigkeitsnormen dar."⁴⁹

Dies kann sich z.B. in Form eines gestaffelten Lohnsystems präsentieren, abhängig vom schulischen und beruflichen Werdegang der MitarbeiterInnen oder abhängig von dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabenerfüllung. Dieses gestaffelte Lohnsystem muss von den MitarbeiterInnen als gerecht akzeptiert werden. Wie aus der Abbildung, weiter oben zu entnehmen ist, wird diese Art der Gerechtigkeit auf Basis verschiedener Theorien definiert, deren Hauptvertreter im folgenden im geschichtlichen Überblick erläutert werden.

Spricht man über klassische inhaltliche Theorien, muss man bei Platon und seinem Konzept des Guten bzw. des idealen Staates beginnen. Platon entwickelt in Dialogform eine Theorie des idealtypischen Staates und lässt seinen „Helden“ Sokrates in diesem Zusammenhang über das Wesen der Gerechtigkeit philosophieren. Dabei werden verschiedene Gerechtigkeitstheorien aufgenommen, analysiert und allesamt widerlegt, um schließlich eine eigene Begriffsbestimmung zu generieren. Demnach sieht der Philosoph die „wahre“ Gerechtigkeit im idealen Staat begründet: "Vielleicht also findet sich die Gerechtigkeit in einem Größeren auch in größerem Maße vor und in leichter erkennbarer Gestalt. Ist es euch also recht, so wollen wir zuerst an den Staaten untersuchen, welcher Art sie ist, um sie sodann auf diese Weise auch an den Einzelnen zu betrachten, indem

⁴⁸ Siehe dazu unter anderem die §§ 1151 bis 1154 des Allgemeinen bürgerlichen Gesetzbuches

⁴⁹ TSCHENTSCHER 1999: S.363

wir die Ähnlichkeit mit dem Größeren in der Erscheinung des Kleineren zu erkennen suchen.“⁵⁰

Platon vergleicht die Eigenschaften einer im sozialen Umfeld stehenden Person mit einem idealisierten Denkmodell eines gerechten Staates. Der gerechte Mensch ist also dem Sollbild eines gerechten Staates ähnlich. In seinem idealen Staat werden alle Tugenden, wie Weisheit, Tapferkeit und Besonnenheit, in einer umfassenden Einheit realisiert. Die Gerechtigkeit ist für Platon dabei die wichtigste Tugend. Die Gerechtigkeit kann nur dann verwirklicht werden, wenn alle BürgerInnen – wie in einem Staat – die entsprechenden Herrschaftsverhältnisse einhalten und ihr Handeln danach ausrichten. Zusammengefasst bedeutet dies, nur wenn man das eigene Handeln den idealtypischen, von der Gesellschaft als natürlich empfundenen Tugenden unterwirft, handelt man gerecht. Platon leitet also aus dem formalen Gerechtigkeitsbegriff jene Tugenden ab, die das Menschentum an sich ausmachen und definiert damit die Gerechtigkeit.

Neben Platon darf in der Aufzählung philosophischer Klassiker selbstverständlich auch Aristoteles nicht fehlen. In seinem fünften Buch der Nikomachischen Ethik⁵¹, seinem Hauptwerk, befasst sich Aristoteles mit der Definition seiner „Gerechtigkeit der Mitte“⁵². Auch er beginnt die bildhafte Beschreibung von Gerechtigkeit auf der idealisierten Makroebene des Menschentums, dem Staat, im Gegensatz zu Platon stellt er diesem jedoch etwas darüber, und zwar das Glück. Daraus resultiert die Annahme, daß das Handeln sowohl des Staates als auch jedes(r) Einzelnen ein Ziel verfolgt, und zwar jenes des Glücks. Wobei für Aristoteles das höchste zu erreichende Glück in der sittlichen Vollkommenheit des Menschen zu finden ist. Diese Art der Vollkommenheit macht sich als Gerechtigkeit bemerkbar.

Er unterscheidet abstrakt zwischen zwei grundlegenden Arten der Gerechtigkeit, einerseits sieht er sie in der formalen Einhaltung von Gesetzen, andererseits in der Achtung der Gleichheit des Menschen – d.h. jede(r) hat ein Recht auf gleiche Behandlung.⁵³ Das Gesetz findet also erst dann seine Berechtigung, wenn es für jeden

⁵⁰ Vgl. PLATO; APELT, APELT, BORMANN 1989: S. 63

⁵¹ ARISTOTELES; BIEN, BIEN, ROLFES 1876: S.100 ff

⁵² Zu einer Kritik von Aristoteles siehe u.a. Kelsen 1953: S.35 ff, zitiert in KÖBLER 2001: S.180

⁵³ Eine überaus detaillierte Abhandlung zu den beiden Arten der Gerechtigkeit findet man bei SALOMON 1979

gleich gilt. Die Gültigkeit dieser Abstraktion ist sehr stark verwurzelt, denn Aristoteles bestand zudem nicht auf einer absoluten Gleichbehandlung der Menschen, sondern – und das ist der große Unterschied zu den VertreterInnen der formalen Theorien – vielmehr auf einer relativen Gleichbehandlung. So soll – um beim einleitenden Beispiel der Entlohnung zu bleiben – nicht jede(r) Anspruch auf den gleichen Lohn haben. Dieser muss sich vielmehr nach anderen (weiteren) Regeln bestimmen, wie etwa nach dem jeweiligen Nutzen bzw. Umfang der ausgeübten Tätigkeit oder nach den erforderlichen Voraussetzungen, die von ArbeitnehmerInnen dazu mitgebracht werden müssen oder nach der jeweiligen sozialen Situation der ArbeitnehmerInnen (haben sie z.B. Kinder oder Kranke zu versorgen).

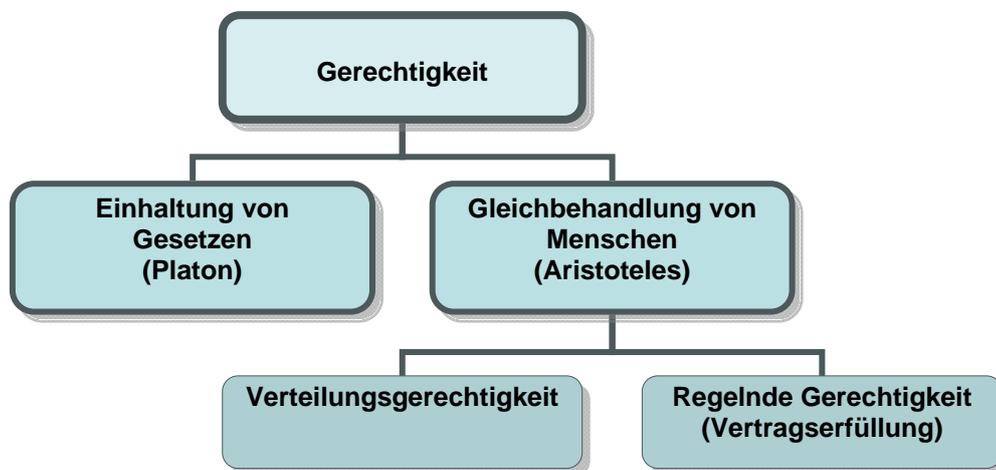


Abbildung 4 Basisstruktur der Gerechtigkeit nach Aristoteles⁵⁴

Die als Ideal ausgerufene Gleichbehandlung des Menschen untergliedert sich in zwei Bereiche. Wie in *Abbildung 4* abgebildet ist, sind dies zum einen die Verteilungsgerechtigkeit und zum anderen die regelnde bzw. ausgleichende Gerechtigkeit. Erstere steht für die gerechte Verteilung von Gütern und Dienstleistungen, von sozialer Anerkennung, Status, Bildung etc. Das bedeutet die Verteilung richtet sich nach den Verdiensten der BezieherInnen. Wird eine solche Leistungsgerechtigkeit im Sinne "gleicher Lohn für gleiche Leistung" angestrebt, so kann man sich kaum auf soziale

⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KÖBLER 2001: S.175

Aspekte berufen, denn diese werden hier nicht berücksichtigt. So meint Meister-Scheufelen treffend, "Die Antike kannte den Wohlfahrtsstaat nicht!"⁵⁵. Gerechtigkeit gegenüber Leistungsschwachen kann nur über die Bedarfsgerechtigkeit realisiert werden. Dazu mehr in *Kapitel 3.2*.

Die ausgleichende Gerechtigkeit beschreibt unabhängig vom Status der Personen zueinander, die Erfüllung von freiwilligen und unfreiwilligen Verträgen. In diesen Fällen kommt es also zu freiwilligen (oder per Gesetz bestimmten) Tauschhandlungen, wie sie auch heute am freien Markt durchgeführt werden. Mit Abschluss eines Vertrages verpflichten sich dessen Parteien zur Erfüllung des ausformulierten Vertragsgegenstandes.

Diese beiden Klassiker der Philosophie stellen lediglich die prominentesten Definitionsversuche von Gerechtigkeit dar. Auf die zahlreichen, eher den göttlichen und universellen Standpunkt der Gerechtigkeit betreffenden Theorien, wie jene von Augustinus oder von Thomas von Aquin, sei hier lediglich hingewiesen.

3.1.3 Ideen einer inhaltlichen Begründung des Gerechtigkeitsbegriffs

Im Zuge der Literaturforschung – vor allem im philosophischen Bereich – erkennt man rasch, dass eine eindeutige Definition der Gerechtigkeit nicht möglich ist. Die Art der Beschreibung bestimmt nicht den Begriff der Gerechtigkeit selbst, sondern vielmehr welcher Begriff die Gerechtigkeit am ehesten beschreibt und darlegt. Mit einfachen Worten, die Suche nach der richtigen Definition wird oft als Selbstzweck missbraucht. Man kann sich jedoch sehr wohl einer Erklärung nähern, die von einer möglichst breiten Akzeptanz getragen wird, sofern man die einzelnen Denkmodelle nicht getrennt voneinander, sondern vielmehr kombiniert sieht.

⁵⁵ Vgl. MEISTER-SCHEUFELLEN 2001, auf <http://www.trend-zeitschrift.de/trend90/9057.html> (Zugriff am 08.10.2006)

Entgegen der naturrechtlich begründeten Ethik⁵⁶, konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf den Bereich der positivistischen Begründung der Gerechtigkeit, die das Gesetz in den Mittelpunkt stellt. Des weiteren muss die Gleichbehandlung des Menschen oberstes Prinzip sein. Werden diese beiden fundamentalen Eckpfeiler als gegeben angenommen, kann man in die Tiefe gehen, um die Gerechtigkeit im Detail darzustellen und ausdifferenzieren. Somit ist der Weg frei, neue Erklärungen und Aspekte der Gerechtigkeit zu entwickeln und diese wissenschaftlich aufzubereiten.

So sieht Schopenhauer in seiner „Moral der Empathie“ das Gerechtigkeitsempfinden des Menschen in seiner Fähigkeit begründet, Mitleid zu empfinden.⁵⁷ Erst durch das Mitleid wird der eigene Egoismus überwunden. Der/die Einzelne kann sich mit seinem/ihrer sozialen Umfeld identifizieren und sich in das Leiden der anderen hineindenken. Diese Art des Handelns soll vollkommen zweckfrei gesehen werden, einzig dahin begründet, seinen Mitmenschen zu helfen, zu unterstützen und ihnen kein Leid zuzufügen. Somit soll das einzige Motiv gerechten Handelns das „Wohl und Wehe“ des Mitmenschen sein.⁵⁸

Adam Smith, ein weiterer wichtiger Vertreter der neueren Gerechtigkeitsauffassung, unterscheidet beim Gerechtigkeitsbegriff wiederum zwischen erzwingbarer und freiwilliger Handlung. Ersteres ist u.a. das Verbot, anderen Menschen böses zu wollen oder sie zu verletzen. Zweites ist die nicht erzwingbare, moralisch aber sehr wohl erzwingbare, oder besser formuliert, erwartbare Pflicht, seinen Mitmenschen Gutes zu tun, sie beispielsweise zu unterstützen, sie zu fördern und mit ihnen positiv zu interagieren. „Die höchste Meisterschaft der Gerechtigkeit erlangt It. Nietzsche derjenige, der selbst

⁵⁶ Das Naturrecht ist ein in der Literatur sehr differenziert verwendeter Begriff. Es steht im Gegensatz zum Rechtspositivismus und besagt, daß jeder Mensch von Natur aus mit unveräußerlichen Rechten ausgestattet ist (dazu gehört z.B. das Recht auf Leben). Dabei wird nicht auf von Menschen begründete Konventionen, sondern auf höhere, von Gott oder der Schöpfung bzw. Natur bestimmte Normen, verwiesen. Siehe dazu insbesondere bei MESSNER 1984 sowie Online-Einträge auf der Internetseite der Johannes-Messner-Gesellschaft, auf <http://www.univie.ac.at/messner-gesellschaft> (Zugriff am 08.10.2006)

⁵⁷ Ins Zentrum der Ethik Schopenhauers und im klaren Gegensatz zu Kants Arbeit über das Sittengesetz steht das Mitleid als allein echte moralische Triebfeder. Daraus resultiert die Bedingung, das der einzige Grund, uneigennützig zu handeln, darin zu finden ist, das der Mensch sein eigenes Wohl im Wohl des/der Anderen sieht, er identifiziert sich mit seinem Mitmenschen. Nur durch Mitleid wird somit der Egoismus überwunden. Zu einer detaillierten und kritischen Betrachtung des Mitleidsgedanken siehe u.a. FLEISCHER 2003;

⁵⁸ Aus SCHOPENHAUER, EBELING 1979, siehe dazu insbesondere die erklärenden Texte der Internetseite der Schopenhauer-Gesellschaft, auf <http://www.schopenhauer.de> (Zugriff am 09.10.2006)

angesichts persönlicher Angriffe, Verhöhnungen etc. das gerechte Maß in den Austauschbeziehungen nicht aus den Augen verliert.“⁵⁹

In der Betriebswirtschaft wird das Gerechtigkeitsempfinden des Menschen gezielt von der beschreibenden, psychologischen Seite her erklärt. Um eine Brücke zwischen den philosophischen Erklärungsversuchen und der betriebswirtschaftlichen, eher praxisorientierten Forschung herzustellen, muss man die normativen Aussagen um eine kognitive Ebene erweitern, man spricht hierbei vom Phänomen der kognitiven Dissonanz. Mit dieser wird das Verhalten von Menschen analysiert, um zu klären, warum Menschen bestimmte Normen als gerecht bzw. als ungerecht wahrnehmen. Die Kognitive Dissonanz, oder verdeutscht, der „gedankliche Missklang“, ist eine psychologische Theorie, die besagt, daß miteinander unvereinbare Gedanken, Meinungen und Einstellungen bei Menschen einen inneren Konflikt erzeugen, und sie diese daher vermeiden versuchen.⁶⁰ Die Basis für das allgemein gültige Gerechtigkeitsempfinden bilden dabei in der Gesellschaft allgemein geltende und akzeptierte Normen, die man vor allem mit Hilfe der neueren philosophischen Gerechtigkeitstheoreme darstellen kann.

Wie gerechter Lohn in diesem Zusammenhang betrachtet wird, zeigt sich an einem einfachen Beispiel. Eine Arbeitssituation stellt sich demnach als eine soziale Tauschsituation zwischen den nachfragenden ArbeitgeberInnen und den anbietenden ArbeitnehmerInnen dar. Die Arbeitskraft wird gegen eine Entlohnung getauscht. Dies bedeutet, daß die jeweilige angebotene Leistung und das dafür zu erwartende Entgelt sowohl von den AnbieterInnen, als auch von den ArbeitgeberInnen bewertet wird. Bei dieser Bewertung wird ein kognitives Gleichgewicht angestrebt, d.h. die Beteiligten sind nur dann zufrieden, wenn das von ihnen vertraglich festgelegte Lohn-Leistungsverhältnis dem Lohn-Leistungsverhältnis von Vergleichspersonen entspricht.⁶¹ Bei Abweichungen,

⁵⁹ KÖBLER 2001: S.185

⁶⁰ Typische Kognitive Dissonanzen treten dann auf, wenn z.B. neue Erkenntnisse der eigenen Meinung und den eigenen Normen widersprechen oder Zusatzinformationen eine getroffene Entscheidung als falsch entlarven. Wenn eine Person gezwungen wird, etwas zu tun oder zu sagen, das nicht ihren Einstellungen entspricht, entsteht eine Tendenz zur Einstellungsänderung um dieses ins Gleichgewicht mit dem was gesagt oder getan wurde zu bringen. Kognitive Dissonanzen führen dazu, daß unangenehme Neuigkeiten missachtet und angenehme umso mehr geschätzt werden. Vgl. dazu vor allem FESTINGER, IRLE, MÖNTMANN 1978

⁶¹ Vgl. KÖBLER 2001: S.127

z.B. bei einer niedrigeren Entlohnung kommt es zu einer Verstimmung. Die Betroffenen fühlen sich unterbezahlt und von den Dienstgebern ungerecht behandelt und ausgenutzt.

Ausgehend von den grundlegendsten Kenntnissen und Theorien der Gerechtigkeit, wird im folgenden Kapitel ein besonderer Teilaspekt dieses Wertebegriffs behandelt. Die Verteilungsgerechtigkeit, die bereits von Aristoteles aufgegriffen, und in der Moderne u.a. von Rawls' „Theorie der Gerechtigkeit“ um Aspekte erweitert wurde, ermöglicht es erst, den philosophischen Begriff der Gerechtigkeit mit den modernen betriebs- und volkswirtschaftlichen Lohntheorien umfassend zu verknüpfen.

3.2 Die Verteilungsgerechtigkeit

Versucht man Gerechtigkeit so klar und umfassend wie möglich zu definieren, kommt man nicht umhin, die zentrale Eigenschaft der Gleichbehandlung zu nennen. Dies bedeutet, die Menschen müssen situationsabhängig, möglichst gleich behandelt werden, damit Gerechtigkeit Bestand hat.

Doch welche Bereiche betrifft diese Gleichbehandlung?

Sie betrifft alle Bereiche des geistigen, sozialen und materiellen Lebens, denn kein Bereich kann als in sich abgeschlossen betrachtet werden. Wie der Mensch beeinflussen auch seine Handlungen zu jeder Zeit sowohl das eigene, als auch das übergeordnete Umfeld in dem interagiert wird. Der Mensch bewegt sich ständig innerhalb eines sozialen Gebildes, der Gesellschaft, und setzt dabei Aktionen und Reaktionen, je nachdem, welche Ziele verfolgt werden. Nur wenige davon sind altruistischer Natur, vielmehr versucht jede(r) seinen/ihren Nutzen möglichst zu maximieren. Man spricht vom s.g. Homo Oeconomicus. Dies ist ein fiktiver Wirtschaftsmensch, der eigeninteressiert und rational handelt, seinen eigenen Nutzen maximiert, auf Restriktionen reagiert, und sowohl über feststehende Präferenzen als auch über vollständige Information verfügt.⁶² Dieser Zustand kann sehr leicht zu einer chaotischen Gesellschaft führen, dennoch sind die heutigen sozialen Gebilde durchwegs stabil und werden mehr oder weniger als gerecht

⁶² Grundlage dieses Modells sind Analysen der klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorie zur Lösung spezifischer Probleme, wobei kein individuelles Verhalten erklärt werden soll. Näheres dazu siehe u.a. bei FRANZ 2004

akzeptiert. Und das, obwohl die Bevölkerung nur über knappe Ressourcen, die von Natur aus nicht gerecht verteilt sind, verfügt. Weder sind die Güter im unendlichen Ausmaß vorhanden noch können sie in unendlicher Weise genutzt werden. Zusätzlich ist es kaum möglich, diese knappen Ressourcen gleichmäßig und homogen an die Bevölkerung zu verteilen. Dennoch muss, um stabile Verhältnisse zu schaffen, die wiederum zu einer Steigerung des Lebensstandards eines jeden einzelnen Menschen führen, Gerechtigkeit in Form von Gleichbehandlung vorherrschen. Die Theorie der Verteilungsgerechtigkeit beschäftigt sich nicht nur mit der Verteilung von knappen Gütern, sondern auch mit der Definition allgemein anerkannter Verteilungsregeln, um eine gerechte und vor allem akzeptierte Grundstruktur der Gesellschaft und ihrer Institutionen zu ermöglichen.⁶³

Für Aristoteles ist eine Gleichverteilung nicht automatisch gerecht, nach seiner Theorie, muss die Verteilung anhand bestimmter Kriterien erfolgen, er spricht hierbei von der Verdienstlichkeit und Würdigkeit des Menschen. Diese Abgrenzung führt aber zu einem Dilemma, denn nur die jeweilige Gesellschaft kann definieren, was als Verdienst angesehen wird, und was nicht. Daraus müsste man folgern, daß die Gerechtigkeit der Verteilung knapper Ressourcen von den vorherrschenden gesellschaftlichen Umständen abhängt.⁶⁴

John Rawls drehte zur Lösung dieses Dilemmas die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit um. Er fragte nicht, was ungleich verteilt werden soll, sondern was gleich verteilt werden muss, um das Gerechtigkeitspostulat möglichst zu erfüllen.⁶⁵

Das in den 1960er Jahren an der Schweizer Universität St. Gallen entwickelte St. Galler Management-Modell, geht davon aus, das die Gesamtheit des ökonomischen und moralischen Handelns aus sämtlichen Handlungsverflechtungen des sozialen Umfeldes resultiert. Dieses ist nicht nur durch Gesetze eingeschränkt, sondern wird auch durch so genannte "Naturrechte" mitbestimmt. Man kann davon ausgehen, daß der Mensch sich von Erfahrungen und Verhaltensweisen sowie von Regeln leiten lässt, die das Zusammenleben, Handeln und Wirtschaften bestimmen. Diese Regeln, Verhaltensweisen

⁶³ Als Wegbeschreiber ist hierzu v.a. ARISTOTELES; BIEN, BIEN, ROLFES 1876 zu nennen, in diesem Zusammenhang wird das Thema in ARISTOTELES; LASSON, LASSON 2009: S.210 ff bearbeitet

⁶⁴ Vgl. FISCHER 2007: S.9

⁶⁵ RAWLS, VETTER 1975: S. 151ff

entsprechen einer Moral, denn das Verhalten wird vom Gesellschaftsrahmen mitbestimmt. Die Gesamtheit dieses Gesellschaftsrahmens ist gewachsen und normativ festgelegt und gilt sowohl für Individuen, als auch für Institutionen.⁶⁶

Zusammenfassend lässt sich über die Verteilungsgerechtigkeit sagen, dass die Gerechtigkeit hierbei an bestimmten gesamtwirtschaftlichen Verteilungsergebnissen festgelegt wird. Maßstab ist dabei meistens die Gleichverteilung bestimmter knapper (lebensnotwendiger) Ressourcen. Mit Hilfe der Verteilungsgerechtigkeit lässt sich auch der Wohlfahrtsstaat rechtfertigen, in dem von "den Bessergestellten ein Teil ihres Einkommens genommen wird, um Institutionen zu finanzieren, mit deren Hilfe die Lage der Ärmern verbessert wird."⁶⁷

3.3 Lohngerechtigkeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet

Wie es keine Eindeutigkeit in der Frage gibt, was man denn nun eigentlich unter der Gerechtigkeit versteht, gibt es in der Literatur auch keine Eindeutigkeit im Bezug auf die Gestaltung von gerechten Vergütungssystemen und sonstiger inner- und außerbetrieblicher Anreizformen. Auf Basis einer Literaturanalyse wird nun aus verschiedenen Blickwinkeln der Frage nachgegangen, wie die Verteilung der erwirtschafteten Erträge eines Unternehmens auf die ArbeitnehmerInnen durchgeführt wird, und ob dabei das Paradigma der Gerechtigkeit zu erkennen ist.

3.3.1 Philosophische Behandlung der Lohngerechtigkeit

Da sich die vorangegangenen Kapitel bereits eingehend mit dem philosophischen Standpunkt einer Definition der Gerechtigkeit beschäftigt haben, soll dieser Bereich hier nur kurz gehalten werden.⁶⁸ Die grundlegende Aussage der philosophischen

⁶⁶ Vgl. SCHWEGLER 2008: S.211 ff

⁶⁷ KÖBLER 2001: S. 243

⁶⁸ Möchte man einen möglichst breiten und fundierten, philosophischen Blickwinkel auf das Thema der Lohngerechtigkeit und weiterer Themen der Mitarbeiterpolitik werfen, ist die Internetseite der deutschen Fairness-Stiftung zu empfehlen: <http://www.fairness-stiftung.de> (Zugriff am: 12.02.2009), diese verfügt über eine umfangreiche Online-Bibliothek zu diesem und ähnlichen Themen.

Betrachtungsweise geht davon aus, daß man vom Denken des einzelnen Individuums auf das soziale Ganze schließen kann. Man projiziert also die Tugend der Gerechtigkeit auf die Gesellschaft und spricht in diesem Zusammenhang von einer gerechten Verteilung der Güter und Dienstleistungen. Kößler führt in diesem Zusammenhang vor allem Rawls' Theorie der Gerechtigkeit als Fairness an.⁶⁹

Die grundlegende Idee dabei ist, daß die Gesellschaft als ein faires System der Kooperation zwischen freien und gleichen Personen verstanden wird. Damit hat Rawls erstmals in der modernen, utilitaristisch geprägten Zeit⁷⁰ einen ebenso philosophischen, wie politischen Begriff der Gerechtigkeit begründet. Er ist von der metaphysischen Sichtweise seiner Vorgänger zu einer praktischen Ansicht der Dinge gewechselt. Erst damit konnte gezeigt werden, wie faire Bedingungen am Markt durch gesellschaftliche Kooperation freier und gleicher Personen ermöglicht wird.

Rawls Idee wird als Theorie der "Gerechtigkeit als Fairness" ("justice as fairness") bezeichnet, da die Zustimmung z.B. zu einem (Arbeits-)Vertrag, zu den Prinzipien der Gerechtigkeit erfolgt, jede(r) erhält also die selben Chancen und verfügt über die gleiche Ausgangslage, niemand wird bevorzugt. Entsprechend Rawls' Idee entscheidet sich jedes selbst denkende und handelnde Individuum automatisch für das Prinzip der Gleichverteilung, "Weil es für das repräsentative Individuum keinen Grund gibt, mehr als einen gleichen Anteil bei der Verteilung der sozialen Güter zu erwarten, und da es von ihm nicht rational wäre, sich mit weniger zufrieden zu geben, ist es für das Individuum sinnvoll, als erstes Prinzip eines zu akzeptieren, das Gleichverteilung fordert [...] Die Parteien starten mit einem Prinzip, das sowohl gleiche Freiheit für alle errichtet, einschließlich der Chancengleichheit, als auch eine gleiche Verteilung von Einkommen und Vermögen. Aber es gibt keinen Grund, warum diese Billigung endgültig sein sollte. Wenn Ungleichheiten in der Grundstruktur existieren, die bewirken, daß jedermann besser gestellt wird im Vergleich zum Maßstab der anfänglichen Gleichheit, warum sollen sie nicht zugelassen sein?"⁷¹

⁶⁹ Vgl. KÖßLER 2001: S. 242ff

⁷⁰ Maximum-Happiness-Principle des Utilitarismus: Die Grundlage für die ethische Bewertung kann man in der Forderung zusammenfassen, „Handle so, daß das größtmögliche Maß an Glück entsteht!“, siehe dazu u.a. ANDRESEN 2009: S. 239 f

⁷¹ RAWLS, VETTER 1975: S. 151

Die Gerechtigkeitstheorie von John Rawls ist ein vertragstheoretischer Ansatz⁷², der ein Prinzip der Rationalität voraussetzt. Ähnlich wie es die Utilitaristen betrachten, geht auch Rawls davon aus, dass Gerechtigkeit und Moral nur auf rationalen Entscheidungen beruht. Seine Theorie ist ein komplexes Gedankenexperiment, das versucht herauszufinden, wie Menschen in bestimmten Situationen reagieren bzw. entscheiden. Zusammengefasst bedeutet Rawls Theorie eine fundamentale Neuordnung des philosophischen Gerechtigkeitsdenkens, orientiert an den oft so restriktiven Bedingungen der modernen Marktwirtschaft. Mit nur zwei moralischen Prinzipien lässt sich dies realisieren: Freiheit im Handeln und gefühlte Gleichheit bei der Verteilung. Doch ist dies bereits der Lapis philosophorum, der so oft zitierte Stein der Weisen? Der wohl größte und am raschesten zu beweisende Kritikpunkt an Rawls ist sicher die Tatsache, daß die menschliche Gesellschaft nicht in dem Ausmaß gerecht und sozial ist, wie er anfangs proklamierte.⁷³ So heißt es nicht umsonst recht treffend: "Der Verhungerte wird sich eher zur Sklaverei bereit erklären als seinen sicheren Tod in Kauf nehmen"⁷⁴ Selbst in seinen eigenen Annahmen ist eine Toleranz zur Ungleichheit zu bemerken. So wird Ungleichheit negiert, wenn alle Beteiligten diese billigen. Fähigere könnten beispielsweise zur Auffassung gelangen, daß ihnen mehr Rechte als den weniger Ausgezeichneten zustünden. Würde diese Annahme gebilligt werden, wäre nach Rawls dennoch Gerechtigkeit gegeben. Zudem sollte das Paradigma der Freiheit nicht zu eng gesehen werden, im täglichen Leben ist es nichts besonderes, daß Menschen zugunsten zu erwerbender Güter und Dienstleistungen auf Teile ihrer Freiheit verzichten. Nichts anderes ist das tägliche Berufsleben, man muss sich in gewisser Weise fügen, kann nicht tun und lassen, was man möchte. Auch wenn man den eigenen Beruf als Berufung sieht, gibt es dennoch Pflichten, die zu erfüllen sind und die ein Verzicht der eigenen Freiheit darstellen.

3.3.2 Lohngerechtigkeit aus volkswirtschaftlicher Sicht

Um aus volkswirtschaftlichem Blickwinkel die Lohngerechtigkeit zu analysieren, muss auch hier zuerst das Begriffliche geklärt werden. Spricht man in der Volkswirtschaft vom

⁷² Der Ansatz ist ähnlich wie jene von Gauthier oder Buchanan. Moral bzw. Gerechtigkeit werden als Tauschhandlungen zwischen am Markt interagierenden Individuen definiert, die allesamt ihren eigenen Nutzen maximieren versuchen, siehe dazu u.a. HANSEN 2008: S. 203 f

⁷³ Zu einer kommunitaristisch-orientierten Kritik an Rawls' Theorie siehe GÖTTLICH 2001, S.14 ff

⁷⁴ ROHDE 2009: S. 4

Lohn bzw. der Entlohnung, dann wird der Begriff Arbeitseinkommen gewählt. Das Primäreinkommen der privaten Haushalte entsteht aus deren wirtschaftlichen Tätigkeiten. Jeder Mensch interagiert mit seinem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld und bewegt sich dabei in einer engen Vernetzung von Geschäftsbeziehungen, bzw. um auf eine der drei Gerechtigkeitsdimensionen zurück zu kommen, innerhalb von vertraglich geregelten Beziehungen. Das Einkommen setzt sich zunächst aus jenem Entgelt zusammen, das die BürgerInnen für Ihre Arbeitskraft erhalten. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Bestandteil sind die Vermögenseinkommen, z.B. aus der Vermietung, Verpachtung und aus Spareinlagen, diese werden hier nicht weiter behandelt. Mit diesem zur Verfügung stehenden Einkommen müssen die BürgerInnen zumindest ihre Existenz- und in weiterer Folge, ihre Kulturbedürfnisse⁷⁵ befriedigen.

In einer Volkswirtschaft existieren knappe Güter, die von den EinwohnerInnen zur Bestreitung des täglichen Lebens erworben und auch verbraucht werden. Gleichzeitig ist das zur Verfügung stehende Einkommen nicht homogen über die Bevölkerung verteilt, da dies ohne zusätzliche Eingriffe durch die Staatsmacht nicht möglich ist. Zu jeder Zeit gab, gibt und wird es Bevölkerungsschichten geben, die über mehr Einkommen verfügen, als deren MitbürgerInnen, und gleichzeitig wird es auch immer arme und hilfsbedürftige Menschen geben. Daraus leitet sich die Frage ab, ab wann die Verteilung von Einkommen und Vermögen, volkswirtschaftlich betrachtet, gerecht ist.

Dazu müssen grundlegende Punkte behandelt werden. Zuerst wird festgestellt, welche Maßstäbe für eine gerechte Verteilung gelten, bzw. welche Verteilungsstrategien von der Bevölkerung allgemein als gerecht akzeptiert werden.⁷⁶ In einem zweiten Schritt muss die vorherrschende Situation erfasst werden. Dazu werden die wirtschaftlichen und sozialen Bereiche analysiert und anhand von bestimmten Kennzahlen⁷⁷ vergleichbar und

⁷⁵ Existenzbedürfnisse sind jene grundlegenden menschlichen Bedürfnisse, die das Überleben sichern, dazu zählen u.a. Nahrung, Kleidung und eine Behausung. Ist diese Basis gesichert, wenden sich die Menschen der nächsten, höheren Bedürfnisebene zu. Diese besteht aus s.g. Kulturbedürfnissen. Hierzu zählen Ansprüche, die im Zuge des gesellschaftlichen- und kulturellen Lebens zu befriedigen sind. Sind auch diese im ausreichenden Maße erfüllt, gewinnt die dritte Ebene, die s.g. Luxusbedürfnisse, an Bedeutung.

⁷⁶ An dieser Stelle soll dies nur in kurzen Worten erläutert werden, da eine ausführliche Herleitung aus den grundlegenden Gerechtigkeitstheorien bereits in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit durchgeführt wurde.

⁷⁷ Der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung stehen eine Reihe von Maßzahlen zur Verfügung, die ähnlich einer Werkzeugsammlung situations- bzw. forschungsabhängig den Volkswirten eine breite Palette an

überprüfbar gemacht. Diese strukturellen Werte werden in einem dritten und abschließenden Schritt über den Zeitablauf, aber auch in regionaler Relation überprüft und bewertet. Somit wird die gesamte Gesellschaft einer Volkswirtschaft sowohl in sozialer, als auch wirtschaftlicher Weise erfasst, und in Zahlen dargestellt. Diese „nackten“ Zahlen ermöglichen eine objektive Beurteilung, in welchen Bereichen der Staat einzugreifen hat, um das langfristige Ziel der Stabilität und des Wachstums zu garantieren.⁷⁸

Betrachtet man diese Aussage kritisch, kommt man nicht umhin, festzustellen, dass Zahlen auch „lügen“ können.⁷⁹ Nichts wäre verwerflicher, als das blinde Vertrauen eines mathematisch aufgebauten Amtsapparats, der ausschließlich anhand vergangenheitsorientierter Kennzahlen das Wohl des Staates lenkt. Aus diesem Grund ist es von größter Wichtigkeit, daß auch die politische Kultur eines Landes gedeiht und sich aktiv und kritisch für das Wohl der BürgerInnen einsetzt. Dabei nimmt die Sozialpolitik im Bereich des Einkommens die wichtigste Stellung ein, sie versucht die Einkommensverteilung so gerecht, und gleichzeitig von den BürgerInnen so akzeptiert wie möglich zu gestalten. Dazu werden zwei Definitionszugänge, oder besser ausgedrückt, zwei politische Grundsatzpositionen, herangezogen, die sich voneinander im hohen Maße unterscheiden, aber trotzdem gemeinsam und gleichzeitig wirken. Die Rede ist einerseits von der Verteilung entsprechend der erbrachten Leistung, dem s.g. Leistungsprinzip, und der Verteilung nach sozialen Gesichtspunkten, dem s.g. Bedarfsprinzip.⁸⁰ Keines dieser beiden Prinzipien kann das andere vollständig ersetzen, vielmehr soll deren möglichst effiziente Kombination ein Maximum an Wertefreiheit und Homogenität im Bereich der Einkommensverteilung ermöglichen.

Informationen liefern. Dazu gehören zur Messung sozialwirtschaftlicher Agenden vor allem die Arbeitslosenquote, die Einkommensverteilung und Einkommensentwicklung, die Inflation, die Gesamtwirtschaftliche Nachfrage, usw. Für einen überaus umfangreichen Einblick in die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung sei hier ALBERS et al. 2006 genannt.

⁷⁸ Vgl. NOWOTNY 1996: 571 ff

⁷⁹ Siehe dazu u.a. BECKER 2006: S.2

⁸⁰ Vgl. BADEL, ÖSTERLE 2001a: S.44

Die Mehrheit der erwerbstätigen Bevölkerung opfert⁸¹ einen Teil ihres nach dem Leistungsprinzip erwirtschafteten Einkommens der Gemeinschaft, um einerseits eine moralische Pflicht zu erfüllen, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu setzen. Andererseits wird mit der Herausgabe eines Teils des Einkommens ein Anspruch erworben, in Zeiten der eigenen Notlage ebenfalls auf das soziale Netz der Sicherheit zurückgreifen zu können. Jede(r) Einzelne ist somit Bestandteil eines Systems der Sicherheit und des Rückhalts, welches eine gerechte Einkommensverteilung auch in Ausnahmesituationen garantiert. Es handelt sich hierbei um die Erfüllung eines der grundlegendsten Prinzipien des modernen Wohlfahrtsstaates, der Verteilungspolitik.

Doch die Prämissen der Verteilungspolitik alleine decken nicht alle Notwendigkeiten ab. Menschen in Notlagen könnten sehr rasch durch das Sicherheitsnetz der Gesellschaft fallen. Die Literaturanalyse für den volkswirtschaftlichen Teil dieser Arbeit führte aus der Sicht des westeuropäischen Wohlfahrtsstaates zu einer aufschlussreichen Erkenntnis. Die Suche nach dem gerechten Lohn ist untrennbar mit der Sozialpolitik des Staates verbunden. Es sind zusätzlich die Prinzipien der Bedarfspolitik von Nöten. Die Sozialpolitik übernimmt die Aufgabe, sowohl wirtschaftliche, als auch die damit eng verknüpften sozialen Benachteiligungen gezielt abzubauen und zu minimieren. Sie handelt für die einzelnen BürgerInnen, um die als nicht wünschenswert angesehenen Situationen zu bekämpfen.

Für die Verteilung der Güter in einer Marktwirtschaft sind sowohl der Marktmechanismus an sich, als auch die mehr oder weniger weit gehende staatliche Lenkung zuständig. Die historische Ableitung des Gerechtigkeitsbegriffs auf Basis der wichtigsten Theoreme wurde bereits in den vorangegangenen Kapiteln durchgeführt. Die Volkswirtschaft als Wissenschaftsdisziplin versucht zu erklären, in welcher Weise knappe Produktionsfaktoren zwischen den vorhandenen alternativen Verwendungszwecken aufgeteilt werden sollen, dabei wird das Prinzip der effizienten Allokation der Produktionsfaktoren verfolgt.⁸² Dies bedeutet, man versucht gesamtwirtschaftlich zu

⁸¹ Der Begriff „opfern“ ist wohlweislich gewählt, da die Herausgabe bzw. der Abzug eines Teils des eigenen Einkommens kaum freiwillig geschieht, vielmehr wird dies von Gesetzen vorgeschrieben und ist verpflichtend anzusehen. Ein Zuwiderhandeln wird als Vergehen definiert und entsprechend geahndet.

⁸² Um eine bestmögliche Verteilung der vorhandenen Ressourcen zu erreichen, muss eine Volkswirtschaft möglichst effizient arbeiten. Das Ziel ist die bestmögliche Verteilung, wenn also keine Verbesserung der

ermitteln, was produziert werden soll, wie dies zu geschehen hat, und für wen produziert werden soll. Ziel einer jeden Volkswirtschaft ist es, die Bevölkerung bestmöglich mit knappen aber als notwendig erachteten Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, so daß die Befriedigung der Bedürfnisse mit den vorhandenen Mitteln maximiert wird. Nur so kann ein optimales Wohlfahrtsergebnis erzielt und gleichzeitig der soziale Frieden in der Gesellschaft gesichert werden.

Abgesehen von diversen Kritikpunkten, die vor allem die Einschränkungen von Eigeninitiative und Eigenverantwortung der mündigen BürgerInnen betreffen, muss die Idee des Wohlfahrtsstaates als ein effektiver Weg zur Lohngerechtigkeit angesehen werden. So verkürzt diese Aussage auch klingen mag, ein Staat wird als Summe seiner Bestandteile gesehen. Die Einkommensverteilung der Bevölkerung wird von dieser als gerecht empfunden, wenn eine gewisse Gleichverteilung der Güter und Dienstleistungen erkennbar ist. Daraus muss man schließen, daß Einkommensgleichheit in der Gesellschaft als gerecht anerkannt wird.

Doch worin liegt die Gleichheit der Einkommen? Es wäre unsinnig, zu behaupten, gerecht wäre, wenn jede(r), unabhängig von Ausbildungsstand, Schwierigkeitsgrad und Gefahrenpotenzial des Arbeitsablaufes, Alters, Familienstandes, und noch vielen weiteren Faktoren, dieselbe Entlohnung erhalten soll. *Kapitel 3.3.3* erweitert die Analyse daher um einen weiteren Aspekt, der mehr auf das Individuum fokussiert.

3.3.3 Soziologische Behandlung der Lohngerechtigkeit

Betrachtet man das Thema der Lohngerechtigkeit aus der Sicht der Soziologie, so finden die bereits skizzierten, fundamentalen Gerechtigkeitsdefinitionen auch hier ihre Anwendung. Die Analyse soll mit der Betrachtung des arbeitsökonomischen Ansatz eines Effizienzlohns beginnen. Dabei handelt es sich um ein Entgelt, das oberhalb des s.g. Gleichgewichtsniveaus des Marktes liegt. Aber warum zahlen ArbeitgeberInnen mehr, als sie eigentlich müssten? Nach den gängigen Modellen, die sich rein auf die neoklassischen Marktdefinitionen beziehen, erscheint dies widersinnig zu sein.

Produktion mehr denkbar ist, bei der alle Mitglieder einer Volkswirtschaft besser da stünden als vorher, siehe dazu u.a. SIEBECK 1993: S. 31 ff und STOBBE 1994: S. 20 ff.

Die ArbeitgeberInnen zahlen diesen Mehrbetrag freiwillig, um damit einerseits die Arbeitsproduktivität der ArbeitnehmerInnen zu erhöhen und eventuelle Fluktuationskosten zu senken. Desler meint dazu, "Die Grundthese von Effizienzlohntheorien ist, daß der Arbeitnehmer seine Arbeitsproduktivität steuern kann. Der Arbeitgeber hat also nicht die alleinige Kontrolle über den Produktionsfaktor Arbeit, kann jedoch die Arbeitsproduktivität durch die Höhe des gezahlten Lohnes beeinflussen."⁸³ Und genau an dieser Stelle findet man das neue an dieser Theorie. Die ArbeitnehmerInnen treten aktiv als AnbieterInnen des Produktionsfaktors Arbeit am Markt auf und machen somit ihren Einfluss geltend. Sie können – in Grenzen – eine nach ihrer Auffassung gerechte Entlohnung realisieren. Es gibt eine ganze Reihe unterschiedlicher Modelle, die dieses Phänomen oder Teile davon erklären. "Die Klasse der Effizienzlohntheorien zeichnet sich dadurch aus, daß der Produktionsfaktor Arbeit als aus zwei Komponenten bestehend betrachtet wird: einer quantitativen Komponente - die reinen Arbeitsstunden - und einer qualitativen Komponente, die sich durch die Arbeitsproduktivität messen lässt."⁸⁴

Vergleicht man die sehr konträren Ansichten des Ökonomen und Vertreters der Humankapital-Theorien Gary S. Becker⁸⁵ mit jenen seines schärfsten Kritikers Pierre Bourdieu⁸⁶, sieht man selbst hier Gemeinsamkeiten in der Art und Wichtigkeit der Ressourcenverwendung des einzelnen Menschen. Demnach ist der Mensch ein vergesellschaftlichtes System, das innerhalb der Gesellschaft interagiert, indem er seine zur Verfügung stehenden Ressourcen, die er primär aus seinem Lohn zieht, ausschöpft. Bourdieu ergänzt dabei den seiner Meinung nach zu engen wirtschaftlichen Bereich der neoklassischen Theorien, um kulturelle und gesellschaftliche Aspekte, die jedoch mit ökonomischem Kapital – z.B. in Form von Geld – erworben werden können. Kurz: Das Einkommen hat in praktisch allen Bereichen des Menschen erheblichen Einfluss, und ist daher zentrale Determinante für die Zufriedenheit, Gesundheit, Entwicklung der Menschen bzw. des Gerechtigkeits sinns und damit des sozialen Friedens.

⁸³ DESLER 2003: S. 12

⁸⁴ Vgl. DESLER 2003: S. 12

⁸⁵ Die volkswirtschaftlich ausgerichtete, ökonomische Sicht von Gary Becker konzentrierte sich dabei auf unterschiedliche Qualitäten der Arbeit und stellte damit die Einkommenswirkungen während des menschlichen Lebens in den Vordergrund des menschlichen Tätigseins und Handelns und der damit verbundenen Entgeltzahlungen. Mehr dazu, siehe BECKER 1993.

⁸⁶ Vgl. BOURDIEU 1992

Neben dem eher volkswirtschaftlich orientierten No-Shirking Modell, das von der Idee ausgeht, daß erst die Androhung einer entsprechenden Strafe (Entlassung, Lohn- oder Reputationsverlust etc.) die Produktivität seitens der ArbeitnehmerInnen steigert⁸⁷, und dem Fluktuationskostenargument, ist vor allem das fair-wage/effort-Modell zu nennen. Hierbei wird angenommen, daß MitarbeiterInnen ihre Entlohnung als gerecht empfinden, wenn die subjektiv wahrgenommene Arbeitsleistung den eigenen Lohnwünschen gleicht. Selbstverständlich sind auch anfallende Opportunitätskosten, wie etwa entgangene Verdienste während langer Ausbildungszeiten etc., zu berücksichtigen. Es gilt im allgemeinen: "der gleiche Lohn für die gleiche Leistung", also keine ungerechten Bevorzugungen bei KollegInnen bzw. - aus aktuellem Anlass - kaum mehr recht zu fertigend hohe Managergehälter. Eine allgemeine Lohnerhöhung z.B. aufgrund einer schlechten Wirtschaftslage wird aber durchwegs als fair empfunden. "Schließlich können Lohnzuschläge dazu führen, daß sich Arbeitnehmer fair behandelt fühlen, sich aus diesem Grunde loyal zum Unternehmen verhalten und mit hoher Leistungsintensität arbeiten."⁸⁸

Vor allem in NPO's herrscht zwischen fest angestellten und entlohnenden MitarbeiterInnen und deren freiwillig arbeitenden KollegInnen ein gewisses Spannungspotential, das im Bezug auf das Gerechtigkeitsdenken entsprechend aufgearbeitet werden muss. In eine ähnliche Richtung zielt der Gift-Exchange-Ansatz. Das Arbeitsverhältnis wird dort als ein ständiger gegenseitiger Austausch von "Geschenken – Gifts" betrachtet. Wenn der/die ArbeitgeberIn sich zu einer Lohnerhöhung entscheidet, wird dies als Geschenk angesehen. Die ArbeitnehmerInnen werden nun ihrerseits eine höhere Leistung bzw. Produktivität zurück schenken. Die ArbeitgeberInnen können ihren MitarbeiterInnen nicht nur finanziell sondern auch über andere „Geschenke“ wert schätzen, etwa durch mehr Kompetenz- und Mitspracherechte, diverse Fringe Benefits etc.

Schon bei Adams⁸⁹ wurden die Arbeitssituation als Tauschverhältnis angesehen. Ulich meint in diesem Zusammenhang: "Dafür, daß der Arbeitnehmer seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt, erhält er vom Arbeitgeber eine Gegenleistung in Form von [...]"

⁸⁷ Vgl. dazu insbesondere BLANCHFLOWER, OSWALD 1996: S.461

⁸⁸ GERLACH, MEYER 1995: S. 386

⁸⁹ ADAMS 1963: S. 423 ff

Belohnungen. Sofern das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung als 'gerecht' beurteilt wird, wird dies als Zustand psychischen Gleichgewichts erlebt [...] Unzufriedenheit mit der Situation sind demzufolge also auch das Ergebnis von Vergleichsprozessen"⁹⁰

3.3.4 Die Lohngerechtigkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Für eine Definition des gerechten Lohnes aus betriebswirtschaftlicher Sicht müssen zwei konträre Sichtweisen verknüpft werden. Da sind einerseits die ArbeitgeberInnen, die mit der Rekrutierung des Faktors Arbeit betriebswirtschaftliche Ziele im eigenen Unternehmen realisieren wollen. Ihnen gegenüber stehen die ArbeitnehmerInnen, die Ihre Arbeitskraft am Markt anbieten bzw. verkaufen, um dafür Entgelt zur Bestreitung ihres Lebensunterhalts zu erhalten. Die einzelnen Ziele dieser beiden Gruppen am Arbeitsmarkt widersprechen sich in ihrer Motivation, decken sich aber in Bezug auf zu erfüllende Erwartungen und Verpflichtungen. Salopp ausgedrückt, muss man davon ausgehen, dass die Entlohnung als solches nur dann als gerecht angesehen wird, wenn sich beide Seiten inhaltlich nähern, Kompromissbereitschaft und Verständnis zeigen, sowie ein System entwickeln, das größtmögliche Akzeptanz aller Beteiligten schafft.⁹¹ Jung meint in diesem Zusammenhang nicht umsonst, "Die Lohngerechtigkeit ist jedoch ein ethischer Wert und es ist schwierig Kriterien festzulegen, die bei der Lohnfindung allen Arbeitnehmern gerecht werden."⁹²

Die folgenden Seiten beschäftigen sich mit den betriebsinternen Prozessen der Lohnfindung. Es soll gezeigt werden, welche Entlohnungsschemata derzeit vorherrschen, welche motivationssteigernden Maßnahmen in diesem Bereich angewandt werden und wieweit das einzelne Unternehmen individuell auf Wünsche, Ziele und vorherrschende Markt- und Sozialsituationen eingehen kann, um eine weitestgehende Lohngerechtigkeit für seinen eigenen Mikrokosmos zu realisieren.

⁹⁰ Ulich 2005: S. 579

⁹¹ Vgl. Jung 2006: S. 564

⁹² Jung 2006: S. 563

3.3.4.1 Die Begriffe Entgelt, Lohn und Gehalt sowie deren Anreizwirkung

Unter Entgelt versteht man – wie es bereits in *Kapitel 3.3.2* beschrieben ist – jene Vergütungen, die die ArbeitnehmerInnen u.a. für die zweckmäßige Bereitstellung ihrer Arbeitskraft von den ArbeitgeberInnen erhalten.

Ulrich schreibt dazu, "Der Lohn ist ökonomisch betrachtet, ein (Markt)Preis für humane Leistung [...] Sind Löhne wirklich Marktpreise?"⁹³ Die von Ulrich aufgeworfene Frage kann man in der heutigen, globalen, im Finanzsektor relativ turbulenten Zeit, nur mehr teilweise bejahen. Zu sehr haben sich Wettbewerb und der teilweise extrem „kalte“ Kampf um einzelne Arbeitsstellen gesteigert. In Zeiten der Rezession und steigenden Arbeitslosigkeit verliert vor allem die Seite der Arbeitnehmerschaft an Macht. Löhne sind Marktpreise, allerdings sind die Preise zu niedrig angesetzt, "Mit der Globalisierung und dem verschärften internationalen Standortwettbewerb ist seit etwa 20 Jahren alles anders geworden [...] Auf dem Markt für Normalarbeitnehmer haben sich tatsächlich mehr Markt und mehr Wettbewerb ergeben [...] Fast der gesamte Zuwachs des Sozialprodukts wandert seither in die Taschen der Kapitalinvestoren [...], während aufseiten der 'normalen' Arbeitnehmenden [...] teilweise sogar Schrumpfungen der Reallöhne zu konstatieren ist."⁹⁴

Die Entwicklungen am modernen Markt führen zu der Schlussfolgerung, daß Löhne in ihrer Eigenschaft sehr wohl als Marktpreise anzusehen sind, und daß diese Preise aber durchwegs zu niedrig angesetzt sind.

Das Entgelt ist der allgemeine Überbegriff für Lohn und Gehalt, wobei die beiden letztgenannten Differenzierungen rein historisch begründet sind, und sich funktionell einander immer weiter nähern. „Der Lohn ist traditionell die spezifische Entgeltform für die Berufsgruppe der Arbeiter (die gewerblich Beschäftigten). Demgegenüber ist das Gehalt ein nach Zeitabschnitten (i.d.R. auf den Monat bezogen) bemessenes Entgelt speziell für Angestellte.“⁹⁵ Da sich die Tätigkeiten, Aufgabengebiete und verlangten Qualifikationen

⁹³ ULRICH 2007: S. 3

⁹⁴ ULRICH 2007: S. 4

⁹⁵ BREISIG 2003: S.69

der beiden Gruppen von ArbeiterInnen, und Angestellten immer mehr ähneln, tendieren auch die Tarifverträge in Richtung Vereinheitlichung.

Die Abgrenzung, was genau zum Entgelt zählt und was nicht, wird in der Literatur sehr detailliert beschrieben, doch je weiter man sich mit der Betrachtung vom Grundgehalt entfernt, desto unterschiedlicher sind die Meinungen, welche zusätzlichen Nebenleistungen der Unternehmen zum tatsächlichen Bestandteil des Entgelts zählen und welche eben nicht.

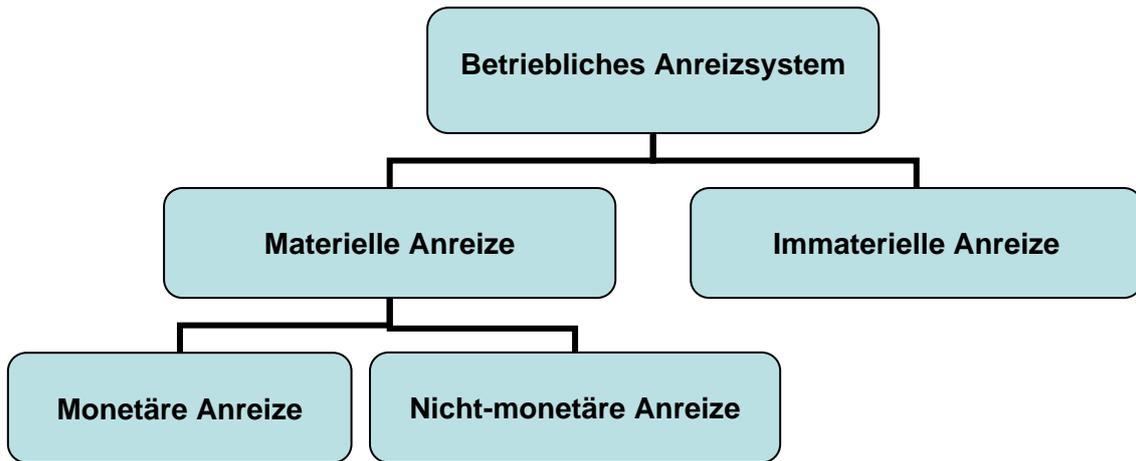
Für gewöhnlich ist das Gehaltssystem als wichtigster Bestandteil des betrieblichen Anreizsystems definiert. Im Zuge der vorliegenden Diplomarbeit wird aus Gründen der Vollständigkeit, eine möglichst breite Definition des Entgeltbegriffs verwendet. Somit soll das Entgelt nicht lediglich als Teil eines größeren Ganzen gesehen werden, sondern vielmehr das gesamte Anreizsystem eines Unternehmens umfassen, also auch die viel zitierten Fringe Benefits.

Dieses System beinhaltet somit nicht nur materielle, insbesondere monetäre Bestandteile, sondern auch nichtmaterielle Anreize, wie etwa die Identifikation des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin mit dem Unternehmen selbst bzw. dessen Zielen.

Das betriebliche Anreizsystem unterscheidet primär zwischen einem materiellen und einem immateriellen Bereich, wobei sich die materiellen Anreize wiederum in monetäre und nicht-monetäre Anreize untergliedern, zudem müssen dabei sowohl die Steuerungs- als auch die Motivationsfunktionen berücksichtigt werden.⁹⁶ Die Übersicht der *Abbildung 5*, unten, nennt bereits eine Reihe an Beispielen, die in weiterer Folge erläutert werden.⁹⁷

⁹⁶ Vgl. MICHALIK 2003: S.54

⁹⁷ In diesem Zusammenhang soll nochmals darauf hingewiesen sein, das in der vorliegenden Arbeit über Lohngerechtigkeit, das GESAMTE betriebliche Anreizsystem untersucht wird, da eine der zu prüfenden Hypothesen sich mit der Annahme beschäftigt, MitarbeiterInnen von sozial engagierten Nonprofit Organisationen erleben die immateriellen Anreize stärker, als dies MitarbeiterInnen von gewinnorientierten Unternehmen in ähnlichen Branchen erleben. Siehe mehr zu den von der Literaturrecherche abgeleiteten Hypothesen in *Kapitel 5* dieser Arbeit.



Fixgehalt	Cafeteria-Bestandteile, wie z.B.	Immaterielle Beteiligungen, wie alle Arten von Mitsprache- und Entscheidungsrechten
Leistungsorientierte Prämien	Firmenwagen	Teilhabe am guten Ruf der Unternehmung
Erfolgsbeteiligungen	Kantine	Aktives Erleben der Unternehmenskultur
Provisionen	Essensbons	
Gainsharing etc.	Firmenkredite	
	Seminare etc.	

Abbildung 5 Übersicht der Bestandteile des betrieblichen Anreizsystems⁹⁸

„Die Zahlung von Entgelt für geleistete Arbeit ist die Grundverpflichtung, die der Arbeitgeber mit dem Abschluss des Arbeitsvertrages gegenüber dem Arbeitnehmer eingeht.“⁹⁹ Diese Aussage fasst die gesetzlichen Verpflichtungen, die u.a. im Arbeitsrecht behandelt werden, aber vor allem jene von der Gesellschaft vorausgesetzten und einverlangten, moralischen Pflichten der ArbeitgeberInnen exakt zusammen und bringt sie auf einen Punkt. Im System der Entlohnung prallen die Forderungen und Ziele zweier konträrer Marktteilnehmer aufeinander. Auf der einen Seite stehen die ArbeitgeberInnen, die ihre Kosten minimieren und damit ihren Gewinn maximieren möchten. Ihnen

⁹⁸ Bildquelle: Anleihen bei KÖBLER 2001: S.11

⁹⁹ BREISIG 2003: S.70

gegenüber steht die Arbeiterschaft, die ihre Arbeitskraft auf einem idealerweise funktionsfähigen Markt anbietet, um im Austausch dafür ein Entgelt zu erhalten, welches für die Bestreitung der Lebensführung aufgewendet wird. Ihre Ziele sind die Maximierung des Einkommens bei einer eventuellen Schonung der eigenen Arbeitskraft. Wird den ArbeitnehmerInnen eine gewisse Nutzenmaximierung unterstellt, erkennt man rasch die damit verbundene, überaus konfliktträchtige Brisanz des Themas „Lohngerechtigkeit“.

Der Ursprung der modernen Entgeltzahlung liegt in den Fabriken und Manufakturen des ausgehenden 19. Jahrhunderts begründet.¹⁰⁰ Damals wurde das Entgelt als Preis für die „Ware“ Arbeitskraft gesehen. Aufgrund der Profitgier der meisten ArbeitgeberInnen, der daraus resultierenden Verelendung weiter Teile der Bevölkerung, und der einhergehenden Radikalisierung des Arbeitskampfes, wurden erstmals tarifvertragliche und rechtliche Regulierungen formuliert und bis heute weiterentwickelt. Daher ist auch diese Ansicht des Entgelts als Preis für die „Ware“ Arbeitskraft zumindest in der Westlichen Welt überholt.

Die moderne Welt ist gekennzeichnet durch einen immer schneller ablaufenden substantiellen Wandel in praktisch allen Lebens-, Markt- und Wertelagen charakterisiert. Was heute produziert wird bzw. was heute gilt, das kann morgen schon überholt sein. Diese Tendenz zeichnete sich bereits Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts ab und die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt seither kontinuierlich zu. Eine der bedeutendsten Umwälzungen stellt der rasante Aufstieg des Dienstleistungssektors dar, mit zuletzt einem Plus von 3,64% im Jahre 2008¹⁰¹. Die industrielle Massenfertigung in riesigen Fabriken mit hunderten und tausenden ArbeiterInnen, die innerhalb eines tayloristischen Systems organisiert sind und ihre Pflichten erfüllen, verliert aufgrund des technischen Fortschritts dagegen immer mehr an Bedeutung.

¹⁰⁰ In jener Zeit wurde die Sichtweise des Taylorismus oder Scientific Managements begründet, welches das Unternehmen, bzw. exakter formuliert, die Organisation des Unternehmens, als eine Maschine ansieht. Diese Maschine wird jeweils von der Führung eines Unternehmens errichtet, die MitarbeiterInnen sind die Zahnräder, die die Maschine am Laufen halten, jedoch selbst nicht aktiv an deren (Weiter-)Entwicklung teilhaben dürfen. Diese Betrachtungsweise beinhaltet somit eine rigorose Trennung zwischen dem planenden und entscheidenden Management und der ausführenden Arbeiterschaft. Siehe dazu u.a. TODESCO 1994

¹⁰¹ *Quelle:* Eigene Berechnung auf Basis des Bruttoinlandsprodukts 2008, des tertiären Sektors von 171,95 Mrd. Euro, Statistik Austria 2009

Eine gerechte Einkommensverteilung verhindert soziale Ungleichgewichte, die u.a. durch Neid, Enttäuschung und Perspektivlosigkeit entstehen, und fördert die allgemeine Arbeitszufriedenheit und somit die Produktivität der MitarbeiterInnen. Analysiert man mit betriebswirtschaftlichen Methoden das Entgelt unter der Voraussetzung eines Gerechtigkeitspostulats, muss man zuerst festlegen, welche Bereiche darauf Einfluss haben, und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um empfundene Gerechtigkeit zu wecken. Die MitarbeiterInnen müssen die vorliegende Einkommenslage sowohl in ihrer Struktur, als auch in ihrer Höhe als angemessen akzeptieren. Dies bedeutet, daß die Einkommensfindung sowohl beim eigenen Entgelt, als auch bei jenen des sozialen Umfelds nachvollziehbar bleiben muss. Es hat also eine allgemein akzeptierte Äquivalenz zwischen Lohn und Leistung zu bestehen.¹⁰²

3.3.4.2 Ansätze einer gerechten Entlohnung

Eine absolute Lohngerechtigkeit, die von jedermann und jederfrau akzeptiert wird, kann es kaum geben. Denn wer soll entscheiden, was gerecht ist? Ab wann ist ein Lohn ungerecht? Nicht umsonst beschreibt Becker dieses Problem mit den Worten, "Lohneinkommen, die einen gesamtgesellschaftlichen Mittelwert sehr weit – beispielsweise um mehr als die Hälfte – unterschreiten, werden häufig als nicht leistungsgerecht eingestuft. Implizit wird damit unterstellt, daß individuelle Leistungsunterschiede begrenzt sind, die aus dem Marktmechanismus folgende Differenzierung aber grenzenlos ist."¹⁰³

Zudem ist die Höhe des Entgelts von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, die oft kaum betriebsintern zu beeinflussen sind, wie etwa die Angebots- und Nachfragesituation am Arbeitsmarkts einer Volkswirtschaft, staatliche Eingriffe, gewerkschaftliche Einflussnahme, Lohn-Preis-Verhältnisse etc. Daraus resultiert die Annahme, daß man sich der absoluten Gerechtigkeit nur in einem gewissen Ausmaß annähern kann, und dabei auf ein möglichst breites Verständnis innerhalb der Bevölkerung vertrauen muss. Der Gehalt bzw. Lohn kann somit nur über betriebsinterne Wege – bzw. in einem gewissen Maß über gewerkschaftliche Maßnahmen – an die Bedürfnisse und Erwartungen der

¹⁰² Vgl. BREISIG 2003: S.72

¹⁰³ BECKER 2006: S. 2

MitarbeiterInnen angepasst werden. Der in der Literatur immer wieder genannte, klassische Ansatz einer anforderungsgerechten Entlohnung, das s.g. Äquivalenzprinzip, geht von der Annahme aus, das die Höhe des Entgelts zum Einen von den Anforderungen, die eine bestimmte zu besetzende Stelle an die MitarbeiterInnen stellt, und zum Anderen, von den individuellen Leistungsergebnissen des einzelnen Mitarbeiters, der einzelnen Mitarbeiterin, abhängen muss.¹⁰⁴

Zusammenfassen lassen sich die oben skizzierten Ansätze mit der Forderung „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“. Dies lässt sich nur dann realisieren, wenn sowohl die Lohnhöhe, als auch die Lohnstruktur in die Bewertung einer allgemein anerkannten Lohngerechtigkeit einfließen. Analysiert man die Literatur im Bezug auf das vorliegende Thema, dann kommt man nicht umhin festzustellen, das der rein monetäre Aspekt der Lohnhöhe in diesem Zusammenhang zwar wichtig ist, aber nicht alleine betrachtet werden darf. Das folgende Kapitel beschäftigt sich daher im Detail mit diversen Lohnstrukturen und Ansätzen, die darüber hinaus einen nachweisbaren Einfluss auf eine mögliche Lohngerechtigkeit haben.

3.3.4.3 Arbeitsbewertung und differenzierte Lohnformen

Im Zuge der gerechten Lohnfindung muss festgestellt werden, was von den ArbeitnehmerInnen verlangt, und was von den ArbeitgeberInnen entlohnt wird. Dazu wird sowohl das Ergebnis der Leistung, als auch der Vorgang des Leistungsvollzugs, z.B. im Zusammenhang mit dem Schwierigkeitsgrad analysiert, gemessen und als vorausgesetzt angenommen. Möchte man ein gerechtes Verfahren anwenden, kommt man nicht umhin, die einzelnen Komponenten und Anforderungen der Arbeit zu analysieren und zu bewerten.¹⁰⁵

Jedes Unternehmen bzw. dessen strategisches Management verfolgt am Markt bestimmte Strategien und Ziele und benötigt dazu u.a. MitarbeiterInnen, die bei der Erfüllung dieser (Teil-)Aufgaben ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Talente einsetzen. Je größer dabei die Motivation ist, desto effizienter, rascher oder besser werden die Zielvorgaben erfüllt. Gehaltssysteme haben somit einen erheblichen Einfluss, auf den

¹⁰⁴ Vgl. dazu u.a. KOSIOL 1962: S19ff; BREISIG 2003: S.72

¹⁰⁵ Vgl. u.a. HÜTTNER, HEUER 2004: S.183 ff

Arbeitseinsatz und sind damit untrennbar mit dem Erfolg einer Unternehmung verbunden. Zusätzlich ist auch der gesamte Bereich des Lohnes, seine Zusammensetzung, seine Bestandteile und nicht zuletzt seine Höhe festzulegen.¹⁰⁶

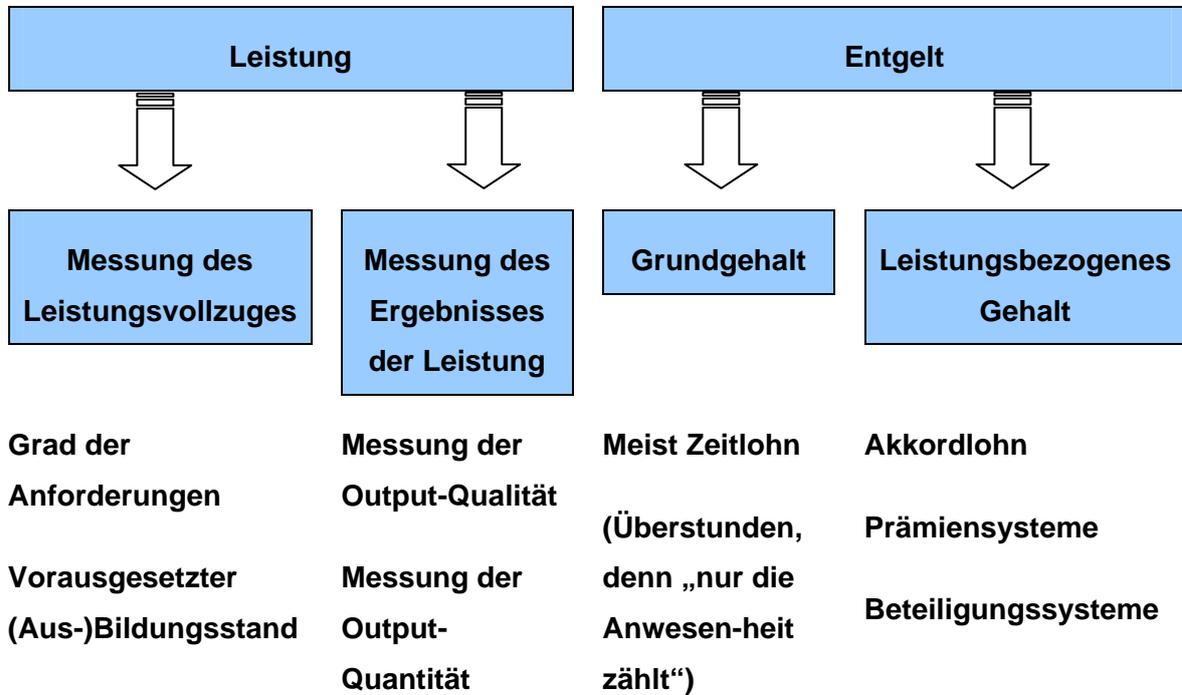


Abbildung 6 Determinanten der betrieblichen Lohnfindung mit Beispielen¹⁰⁷

Die Leistung kann in vielen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens gemessen werden. Wie die *Abbildung 6* deutlich zeigt, unterscheidet man zwischen dem Leistungsvollzug, der ausschließlich die zu erfüllenden Anforderungen des Arbeitsplatzes misst, und dem Ergebnis der erbrachten Leistungen, die von der Person des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abhängt.

Das Entgelt setzt sich aus einem Grundgehalt und einem mehr oder weniger großen Anteil an variablen, leistungsbezogenen Bestandteilen zusammen. Die genaue Zusammensetzung, Höhe, Entwicklung und Verteilung ist eng mit der jeweiligen

¹⁰⁶ Vgl. u.a. KLIMECKI, GMÜR 2001: S.275 ff

¹⁰⁷ *Quelle:* Eigene Schematische Darstellung

Arbeitsbewertung, sowie den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln und den verfolgten Strategien der Unternehmung verbunden. Der jeweilige Aufbau des betrieblichen Lohnsystems, als Teil des Personalmanagements, beeinflusst sowohl die angesprochene Klientel im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung, als auch die Motivation innerhalb der bestehenden Belegschaft.

Umgesetzt wird das Äquivalenzprinzip, z.B. auch im Bereich der betriebsübergreifenden Tarifverträge, mit Hilfe der Arbeitsbewertung, deren Ziel eine möglichst „gerechte“ Eingruppierung der MitarbeiterInnen in unterschiedliche Gehaltsgruppen ist. Die Arbeitsbewertung ist ein mehrstufiger Vorgang, in dessen Verlauf die Anforderungen von Arbeitsplätzen erfasst und analysiert werden. Eine genauere Untersuchung der verschiedenen Bewertungsmethoden würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, daher sei an dieser Stelle lediglich eine allgemein gehaltene Beschreibung des Ablaufs genannt.¹⁰⁸

Der Analysevorgang besteht meist aus zwei Schritten. Zuerst werden auf Basis von MitarbeiterInnenbefragungen, Beobachtungen, Messungen etc. die Arbeitsplätze möglichst genau erfasst und untersucht, erst daran anschließend erfolgt die Ermittlung der Wertigkeiten der Stellen. Dabei werden die Posten nach dem Grad der Anforderungen, die an deren InhaberInnen gestellt werden, in eine logische Reihung gebracht. Zu beachten ist dabei, daß die Bewertung der Stellen unabhängig von den tatsächlichen Leistungen der StelleninhaberInnen durchgeführt wird.¹⁰⁹

In diesem Zusammenhang muss die Frage oder vielmehr die Kritik angebracht werden, ob diese Bewertungsmethoden wirklich Gerechtigkeit im Bereich des Entgelts ermöglichen, oder ob sie uns durch ihre mathematische Regelhaftigkeit die Objektivität lediglich suggerieren. In letzter Konsequenz, ungeachtet davon, welche Methode angewandt wird, bleibt es der subjektiven Entscheidung der BeurteilerInnen über, wie sie

¹⁰⁸ Prinzipiell unterscheidet man zwischen den klassischen, anforderungsabhängigen und den qualifikationsorientierten Verfahren. Die erstgenannten Methoden folgen dem Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ (vgl. Eyer 1995, zitiert in KÖBLER 2001: S.36), d.h. hierbei spielen ausschließlich nur jene Qualifikationen eine Rolle, die am jeweiligen zu beurteilenden Arbeitsplatz benötigt werden. Die zweitgenannten orientieren sich an der gesamten Bandbreite von Qualifikationen, die der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin, mitbringen.

¹⁰⁹ Vgl. JUNG 2006: S564 ff

die Bewertungen durchführen, und welche Eigenschaften sie als notwendig bzw. „entlohnbar“ erachten.

Zusätzlich zur Lohnsatzdifferenzierung müssen die Lohn- bzw. Gehaltsformen als zentrale Größe beachtet werden. "Während die Arbeitsbewertung die Anforderungen an einem Arbeitsplatz [...] erfasst, soll die individuell erbrachte Leistung durch verschiedene Lohnformen berücksichtigt werden. Lohnformen sollen helfen, Leistungsgerechtigkeit zu realisieren."¹¹⁰

Man unterscheidet dabei zwischen drei „klassischen“ Entgeltformen, dem Akkordlohn, dem Prämienlohn und dem Zeitlohn, besser bekannt als Gehalt.¹¹¹ Ihnen gemeinsam ist, das sie allesamt zu den Leistungslöhnen zählen.

Der Akkordlohn gilt als der Inbegriff der leistungsabhängigen Entgeltzahlung und wird fast ausschließlich in der ausführenden Produktion verwendet.¹¹² Beim Akkordlohn wird nicht – oder nur zweitrangig – die Arbeitszeit, sondern der reine Output der Arbeit vergütet. Geld- und Stückakkorde sind heute kaum mehr anzutreffen. So wird z.B. beim Zeitakkord die zu leistende Stückzahl pro Zeiteinheit vorgegeben,

Mit der zunehmenden funktionellen Angleichung von Gehalt und Lohn und dem Stellungsverlust bestimmter Produktionsarten (z.B. Fließband- und Taktarbeit), verliert der Akkordlohn rasant an Bedeutung.

Die Idee des Akkordlohns wird – modernisiert, als zusätzlicher Teil des Grundgehalts – sehr wohl noch weitergeführt, und zwar in Form der bereits mehrfach angesprochenen leistungsabhängigen, variablen Gehaltsbestandteile.

Wie der Akkordlohn, zählt auch der Prämienlohn zu den Leistungslöhnen, hierbei wird bei Mehrleistung eines vorher festgelegten Pensums, bzw. bei Erreichung bestimmter Ziel- oder Terminvorgaben eine Prämie ausbezahlt.¹¹³ Der Vorteil gegenüber dem Akkordlohn

¹¹⁰ WEBER, KABST 2006: S. 290

¹¹¹ Vgl. BREISIG 2003: S.87

¹¹² Vgl. JUNG 2006: S.985

¹¹³ Vgl. WEBER, KABST 2006: S.293

liegt in der größeren Flexibilität der vertraglichen Ausgestaltung. D.h. man kann sowohl quantitativen als auch qualitativen Leistungen entsprechend würdigen.

Typisch für den Zeitlohn ist das Nichtvorhandensein von leistungsbezogenen Vorgaben. Beim Zeitlohn ist die Bemessungsgrundlage des Gehalts nicht eine quantitativ bestimmbare Leistung, sondern eine vertraglich fixierte Zeitschuld. Dies bedeutet, die MitarbeiterInnen müssen z.B. eine bestimmte Wochenarbeitszeit ableisten, und werden in zeitlich kontinuierlichen Abständen (zumeist ein Monat) bezahlt.¹¹⁴ Diese Form der Entlohnung ist besonders dann geeignet, wenn die einzelnen MitarbeiterInnen kaum Einfluss auf den Output besitzen, wenn sie besonders hochwertige, qualitative Tätigkeiten zu erfüllen haben bzw. wenn eine Outputmessung nicht oder nur mit größtem Aufwand zu ermitteln ist. Eine Reihe von Unternehmen geht davon ab, ihren MitarbeiterInnen einen reinen Zeitlohn zu zahlen. "Seit Jahren fordern Arbeitgeber einen stärkeren Leistungsbezug [...] die regelmäßig gezahlte Vergütung [des reinen Zeitlohns] gilt bei einer Reihe von Mitarbeitern als leistungsunabhängiges Gegenstück für ihre Bereitschaft, einen Arbeitsplatz zu besetzen"¹¹⁵

Der größte Nachteil dieses Systems muss in Verbindung mit der historischen Entwicklung der Gesellschaft bzw. der Wirtschaft gesehen werden. Zwar gewährt der Zeitlohn eine höhere Sicherheit und Kontinuität, als der Akkordlohn, doch die Motivation der MitarbeiterInnen kann nur schwer geweckt und erhöht werden. Diese Art der Arbeit bietet kaum Anreize für darüber hinausgehende Leistungen, auch bietet sie nur wenig Spielraum, auf unterschiedliche Leistungsergebnisse der MitarbeiterInnen reagieren zu können. Minderleistende müssen kaum Konsequenzen befürchten, und im Gegensatz dazu verlieren stärkere und effizientere MitarbeiterInnen rasch an Motivation, oder sie wechseln ihre ArbeitgeberInnen. Die Einführung von variablen Bestandteilen im Bereich des Zeitlohns soll Abhilfe in Form zusätzlicher Motivationsfaktoren bringen, gleichzeitig bietet sich damit den ArbeitgeberInnen ein zusätzliches Instrument, die Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen gerecht zu vergüten.¹¹⁶

¹¹⁴ ALBS 2005: S.51 f

¹¹⁵ REITH 1999: S.126

¹¹⁶ GERDING 2007: S.6 ff

Ein abschließender wichtiger Aspekt, der betrachtet werden muss, ist die gerechte Entlohnung von Leistungen innerhalb von Gruppen bzw. kooperierender Arbeitsformen im Zuge von Projekten.

Es gilt also, das Gehaltsysteme mehr bieten müssen, als „nur“ das Grundgehalt, um den Anforderungen der modernen Wirtschaftswelt, bzw. den Wünschen der MitarbeiterInnen entsprechen zu können. Je weiter die Tendenz weg vom Taylorismus, hin zu einer beteiligungsorientierten Personalführung führt, desto wichtiger werden immaterielle Anreize. Dies beginnt bei Mitarbeitergesprächen, der Schaffung einer angenehmen Atmosphäre, einer erweiterten Mitsprache und reicht hin bis zu einer engen Identifikation und Bindung an Unternehmenszielen. Lohnsysteme sind mit dieser Art Anforderungen oft überlastet bzw. sind ihre Reichweiten zu kurz gefasst. Im folgenden Kapitel werden exemplarisch einige prominente Vertreter dieser „neuen“ Methoden der betrieblichen Anreizsysteme besprochen.¹¹⁷

3.3.4.4 Darstellung wichtiger Konzepte im Bereich variabler Gehaltsbestandteile des betrieblichen Anreizsystems

Sämtliche Formen der leistungsorientierten Vergütung gehen von einem leistungsunabhängigen Grundgehalt aus, der mittels Leistungszulagen erhöht werden kann. "Leistungslohn ist aber auch eine Frucht des Bemühens um Lohngerechtigkeit."¹¹⁸ Die Höhe dieses Grundgehalts richtet sich unter anderem nach den zu erfüllenden Aufgaben und Voraussetzungen.

¹¹⁷ Vgl. U.a. GERDING 2007: S.6 ff

¹¹⁸ KRÖNES 2005: S. 10

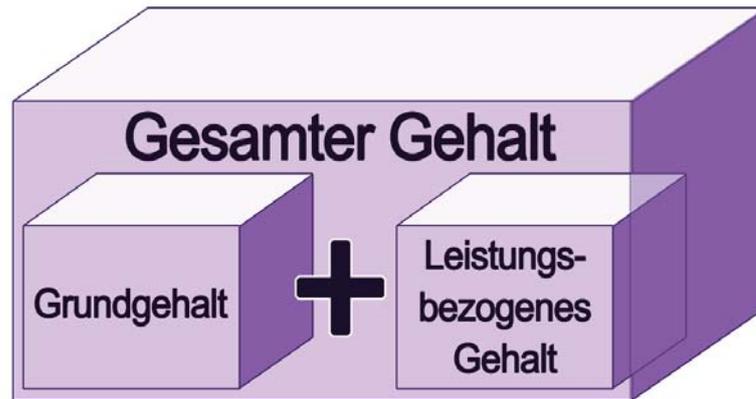


Abbildung 7 Aufbau des Gehalts nach Kosiols Äquivalenzprinzipien¹¹⁹

Im Gegensatz zum Grundentgelt richtet sich der leistungsabhängige Teil an die Entwicklung bestimmter, meist erfolgswirksamer Faktoren innerhalb eines Teams bzw. eines Unternehmens. Die Höhe des variablen Anteils hängt direkt von den Zielvereinbarungen ab.¹²⁰

Damit die variablen Gehaltsbestandteile als gerecht akzeptiert werden und somit die Motivation der MitarbeiterInnen gesteigert wird, müssen sie bestimmte Voraussetzungen erfüllen¹²¹:

- Die variablen Gehaltsbestandteile müssen einen (meist finanziellen) Anreiz schaffen, wenn sie uninteressant sind, können diese variablen Löhne kaum ihre motivationsgesteuerten Aufgaben realisieren.
- Die MitarbeiterInnen müssen die Möglichkeit besitzen, soweit zumindest in den eigenen Arbeitsprozess eingreifen zu können, um überhaupt eine Leistungs- bzw. Qualitätssteigerung erreichen zu können.
- Die Leistungsverbesserungen müssen nachweisbar bzw. messbar sein;

¹¹⁹ *Quelle:* Eigene Abbildung in Anlehnung an KOSIOL 1962

¹²⁰ Zu einer detaillierten und den aktuellen Marktlagen angepasst, kritischen Begriffsdefinition siehe BIEDRAWA 2008: S.3 ff; mehr zu den Vorteilen siehe u.a. HENKEL 2008: S.22 ff

¹²¹ Vgl. KRÖNES 2005: S.10

- Das System der Zuteilung muss für die MitarbeiterInnen transparent und nachvollziehbar sein, damit Unzufriedenheit und Frust vermieden wird.

Krönes unterscheidet im allgemeinen zwischen insgesamt "[...] vier direkt oder indirekt an der Mitarbeiterleistung orientierte Vergütungsformen"¹²², diese sind zum einen Prämienlöhne und Vergütungen, die sich an Leistungsbeurteilungen orientieren, sowie mitarbeiterInnenorientierte Quoten von vertraglich fixierten Zielen, und diverse Zuwendung bei kollektiven Erfolgen.

Das Ziel solch relativ neuer Gehaltsformen ist es, daß sie sowohl einfach, nachvollziehbar, und flexibel, als auch – an die jeweils vorherrschenden Anforderungen – anpassungsfähig sind. Es soll mit ihnen das Unternehmensziel effektiver und besser erreicht werden, indem einerseits der fixe Lohnkostenanteil zu Gunsten der variablen Anteile reduziert wird, und sich andererseits die MitarbeiterInnen stärker mit den Unternehmenszielen identifizieren.¹²³

Auch im Bereich Sozialer Dienste sind Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen von MitarbeiterInnen prinzipiell möglich. Obwohl hierbei nicht der Gewinn, sondern vielmehr die Qualität und Nachhaltigkeit der erbrachten Leistung – deren Output sich in den meisten Fällen kaum quantifizieren lässt – im Vordergrund steht, kann man die MitarbeiterInnen über ein leicht verändertes Beteiligungs- bzw. Prämiensystem motivieren. Dabei werden nach vorangegangener Vereinbarung bestimmter Zielgrößen, Einzel- oder Teamprämien festgelegt.¹²⁴ So könnten u.a. die Liegezeiten von PatientInnen, die unfallfreien Fahrten von Ambulanzwagen, der Verbrauch von Hilfsmaterialien etc. als Beurteilungsfaktoren herangezogen werden.

Eine weitere Möglichkeit, den Gerechtigkeitssinn und damit die Motivation von MitarbeiterInnen auch in Sozialen Diensten zu aktivieren, sind diverse Fremdkapitalformen. Hierbei schlüpfen die MitarbeiterInnen in die Rollen von KreditgeberInnen, mit allen damit verbundenen Rechten. Damit wird neben der Erhöhung

¹²² KRÖNES 2005: S. 10

¹²³ Für einen Überblick über Grundlagen, Ziele und Gestaltungsmöglichkeiten diverser Beteiligungsformen von MitarbeiterInnen mit einer Reihe praxisrelevanter Beispiele siehe SCHNEIDER,FRITZ,ZANDER 2007

¹²⁴ Vgl. FRITZ 2005: S. 48

der Liquidität der Organisation auch die Bindung zu dieser gestärkt. Im Falle von NPO's, die ja bekannter weise keine Gewinne ausschütten dürfen, könnte ein solches System über s.g. Genussrechtsbeteiligungen¹²⁵ mit erfolgsabhängiger Verzinsung realisiert werden.¹²⁶

3.4 Fazit: Gibt es überhaupt DIE Lohngerechtigkeit?

Nach Durchführung der Literaturanalyse können zwei wichtige Erkenntnisse formuliert werden. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

Erkenntnis 1: Eine immer und überall geltende Begriffsabgrenzung der Lohngerechtigkeit, die man als Metadefinition über den Bereich MitarbeiterInnen-Entlohnung stülpen kann, gibt es nicht. Es gilt, der Wert einer Arbeit ist keine objektiv messbare Größe. Vergleicht man die unterschiedlichen Theorien der Fachliteratur, muss man eingestehen, daß keine „richtige“ Lösung dieser Gerechtigkeits-Forderung existiert. Zu unterschiedlich sind die involvierten Interessen. Seien es jene der ArbeitgeberInnen, die ihre Konkurrenzfähigkeit im Auge haben und ihre Ziele realisieren müssen, seien es jene der MitarbeiterInnen, die mit ihrem Lohn das tägliche Leben bestreiten, oder seien es die Interessen all jener Stakeholder¹²⁷, die tagtäglich die Sphären der Organisation als LieferantInnen, KonsumentInnen etc. tangieren. Sie „in einen Topf zu werfen“ und eine für alle geltende, übergeordnete Wahrheit zu definieren, ist nicht möglich. Es lässt sich aber zumindest der „Standort der Gerechtigkeit“¹²⁸ eingrenzen. So heißt es folgerichtig, "aus verschiedenen Gründen kann man zu der Überzeugung gelangen, daß es eine objektive Lohngerechtigkeit nicht gibt. Dennoch ist die Frage, wovon das Erleben einer Arbeitssituation als 'gerecht' oder 'ungerecht' abhängt, selbstverständlich höchst bedeutsam."¹²⁹

¹²⁵ Das Genussrecht ist ein juristischer Begriff aus dem Schuldrecht. Ein Genussschein ist eine Anlageform, die z. B. Rechte am Reingewinn einer Gesellschaft übergibt. Das Stimmrecht ist dabei immer ausgeschlossen. Die Rendite ist oft recht hoch.

¹²⁶ Vgl. FRITZ 2005: S.49

¹²⁷ Stakeholder sind all jene Personen und Institutionen, die ein nachweisliches Interesse an der Durchführung oder dem Ergebnis eines bestimmten Prozesses haben.

¹²⁸ Kößler (2001) verwendete diesen Begriff, der die Tatsache der Unschärfe sehr anschaulich beschreibt

¹²⁹ ULICH 2005: S.579

Die Festlegung der Höhe einer Personalentlohnung war schon immer Gegenstand von Auseinandersetzungen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. Ein Großteil der AutorInnen¹³⁰ im Bereich des Personalwesens nennt als einen der wichtigsten Bestandteile der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit, die Erstellung allgemein akzeptierter Entgelt differenzierungen und die zunehmende Tendenz hin zu variablen Gehaltsbestandteilen. Unbestreitbar ist die Tatsache, daß mit der Entlohnung in den meisten Fällen der wichtigste Einkommensbestandteil für die Sicherung des täglichen Lebens vorliegt. Doch zusätzlich zu dieser primären Funktion besitzt der Lohn weitere Faktoren, die von den MitarbeiterInnen – z.T. unbewusst – erfasst werden. So wird u.a. die eigene Entlohnung mit Erwartungen und Wünschen aufgerechnet und mit der Entlohnung von MitarbeiterInnen mit vergleichbaren Tätigkeitsmustern im selben Unternehmen bzw. in derselben Branche verglichen. Eine Nahrung an allgemein gerecht geltende Regeln und eine Reduzierung der Diskriminierung sorgt für sozialen Frieden und höhere Motivation.

Im NPO-Bereich sind vor allem die Spannungsfelder zwischen entgeltlich und unentgeltlich tätigen MitarbeiterInnen zu nennen. Sehr interessant erscheinen die erfolgsabhängigen variablen Gehaltsbestandteile für NPO's zu sein.

Erkenntnis 2: Es ist ein Faktum, das das Thema der Lohngerechtigkeit ein interdisziplinäres Gebiet ist, daher ist es von grundlegender Bedeutung die Begrifflichkeit von allen Seiten zu beleuchten. D.h. nicht nur von der quantitativ orientierten Betriebs- oder Volkswirtschaft kommend, vielmehr müssen auch philosophische und sozialpsychologische Aspekte in die Untersuchung einfließen.

Fasst man die Erkenntnisse der vorliegenden Literaturanalyse zusammen, so muss man bei der nährungsweisen Abgrenzung des gerechten Lohnes eine Reihe interdisziplinärer Teilaspekte in die Überlegungen mit einfließen lassen.

Der Begriff der Lohngerechtigkeit fußt auf Jahrhunderte lange philosophische und metaphilosophische Diskussionen über die Existenz bzw. Nichtexistenz des Grundsatzes

¹³⁰ Siehe für grundlegende Informationen bzgl. Arbeitsbewertungen u.a. KORNDÖRFER 2003: S.178 ff; oder KATZ,BAITSCH 2006

der Gerechtigkeit. Sie finden im täglichen Denken eines jeden einzelnen Menschen, der sich innerhalb der Gesellschaft bewegt, Eingang. Von Kindesbeinen an lernt der Mensch von seinen Bezugspersonen, seien es Eltern, Verwandte, Freunde, oder später KollegInnen, welche Pflichten und Handlungen die Gesellschaft von jedem/jeder einzelnen erwartet, was innerhalb der Norm liegt, und - umgekehrt - welche Rechte jedermann/frau von der Gesellschaft erwarten kann¹³¹.

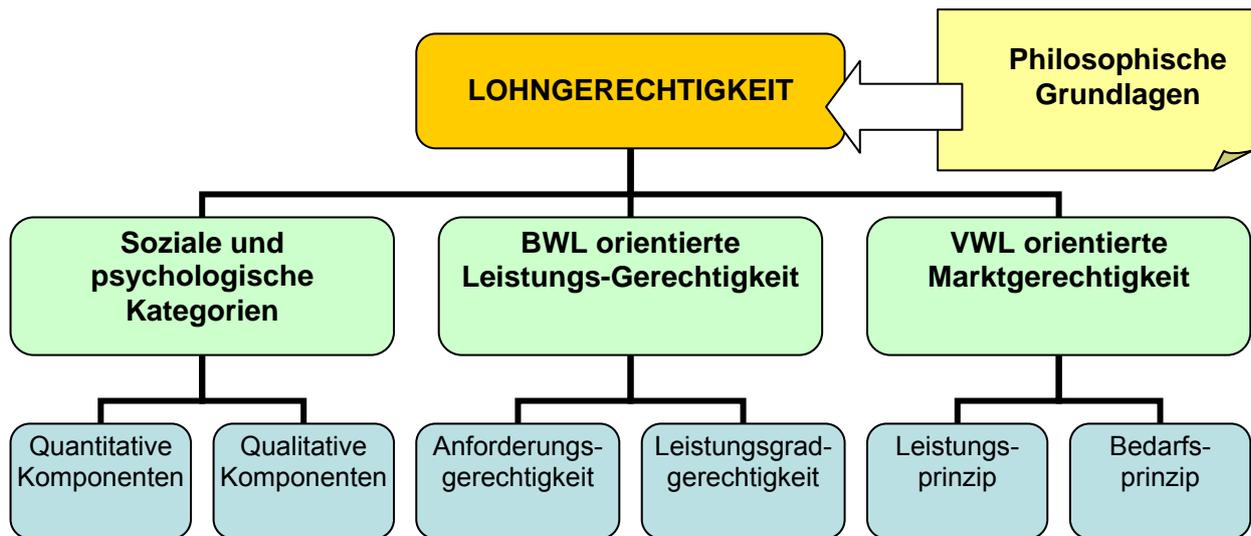


Abbildung 8 Teilaspekte einer gerechten Entlohnung¹³²

Nach sozialen Gesichtspunkten untergliedert sich das Entgelt einerseits in quantitative Komponenten – die Arbeitsstunden – und andererseits in qualitative Komponenten, die sich u.a. in der Bildung, der psychologischen Verfassung, der motorischen Geschicklichkeit begründen. Entsprechend des fair-wage/effort-Modells gewinnt der qualitative Teil umso mehr an Bedeutung, je gerechter die MitarbeiterInnen ihre Entlohnung definieren.

¹³¹ Vgl. dazu insbesondere die neueren Studien über die Entwicklungsstufen des moralischen Urteils von KOHLBERG,ALTHOF 1996

¹³² Quelle: eigene Grafik auf der strukturellen Basis der Abbildung von BRECHT 2005: S.86

Die betriebswirtschaftlich orientierten Aspekte, die vor allem durch das betriebliche Umfeld des Marktes bestimmt werden, orientieren sich primär an dem bereits beschriebenen Äquivalenzprinzip. "Das Konzept des leistungsgerechten Lohnes setzt an innerbetrieblichen Größen an. Der Lohn gilt als gerecht, der sowohl den Anforderungen, die eine Arbeit stellt, als auch der individuellen Leistung des Einzelnen gerecht wird."¹³³

Es erscheint in den beiden Ausprägungen der Anforderungs- bzw. Leistungsgerechtigkeit und wird durch das Verfahren zur Bestimmung des Arbeitswertes - die Arbeitsbewertung, als primärer Parameter der Entgeltdifferenzierung, realisiert. Heute ist dies ein nicht mehr wegzudenkender Bestandteil bei Abschlüssen von Lohn- und Gehaltstarifverträgen.

Der volkswirtschaftlich ausgerichtete Teil der Lohngerechtigkeit beschäftigt sich schließlich mit jenen Aspekten, die nicht von einzelnen Personen, sondern von der Gesellschaft als Ganzes bewirkt werden können. Man betrachtet neben dem produktivitätsorientierten Leistungsprinzip¹³⁴ auch eine sozialgerechte Entlohnung. Dies wird durch die Sozialpolitik des Staates ermöglicht, entweder durch direkte oder indirekte Transferleistungen, Eigenleistungen oder Gesetze – wie etwa Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall, bezahlter Urlaub etc.

Erst die Gesamtheit aller Aspekte im Zusammenspiel führt dazu, daß man sich dem gerechten Lohn und damit einem sozial sicheren Gleichgewicht der Gesellschaft nähern kann.

¹³³ BRECHT 2005: S. 86

¹³⁴ Kurz zusammengefasst: Wer etwas leistet, hat Anspruch auf Leistung.

4 Ausschlaggebende Kriterien des gerechten Lohns im Bereich von NPO's und FPO's

Die vorangegangene Literaturanalyse bildet die Basis für eine abschließende empirische Studie, welche die gewonnenen Erkenntnisse anhand eines praxisorientierten Samples darstellt. Anhand dieser Studie soll festgestellt werden, wie signifikant sich bestimmte Ausprägungen und Merkmale des Berufslebens auf das Gerechtigkeitsverständnis von ArbeitnehmerInnen im Bezug auf deren Entlohnung bemerkbar machen. Dazu wurden zentrale Hypothesen mit Hilfe einer quantitativen Erhebung¹³⁵ geprüft. Verglichen werden die mittels Online-Fragebogen erhobenen Daten der MitarbeiterInnen von NPO's und gewinnorientierten Organisationen des sozialen Dienstleistungsbereichs. Wie bereits eingehend erläutert, wird ein sowohl für das soziale Bewusstsein, als auch für das Gerechtigkeitsverständnis des Menschen überaus sensibler Bereich abgesteckt, und zwar die Entlohnung und damit die Wertschätzung der eigenen Arbeitskraft durch die ArbeitgeberInnen.

Die Durchführung der quantitativen Analyse orientiert sich primär an den bewährten Forschungsaufbauten und Handlungsbeschreibungen von Atteslander, Diekmann und vor allem Raithel.¹³⁶ Das vorliegende Kapitel beginnt mit einer Begriffsabgrenzung des Bereichs der NPO's, und baut sich in weiterer Folge strukturell auf. Es wird die behandelnde Fragestellung beschrieben, der Datensatz wird abgesteckt, die Methodik der Studie wird erläutert, und die wichtigsten Variablen werden allgemein analysiert, bevor deren Abhängigkeiten zueinander mit Hilfe einer logistischen Regression geprüft werden. Das Ergebnis der Analyse fließt direkt in die Schlussbetrachtung des *Kapitels 5* ein.

Weiters muss einleitend betont werden, daß sich der empirische Teil lediglich auf ein relativ kleines Sample beschränkt. Die Onlinebefragung – wie noch eingehend erläutert

¹³⁵ Exkurs: Quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung beinhalten sämtliche Vorgehensweisen zur numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte, sowie zur Unterstützung der Schlussfolgerungen aus den empirischen Befunden mit Mitteln der Inferenzstatistik. Quantitative Methoden betreffen unter anderem Stichprobenauswahl, Datenerhebung und -analyse.

¹³⁶ Vgl. ATTESLANDER, CROMM 2006, DIEKMANN 2007, und RAITHEL 2008, diese sind aufgrund der wunderbar nachvollziehbaren und strukturell einwandfrei aufgebauten Handlungsabläufe sehr zu empfehlen

wird – erbrachte nur wenige mehr als einhundert gültig und vollständig ausgefüllte Fragebögen. Dementsprechend wurde die Analyse und Auswertung daran angepasst.

4.1 Besonderheiten von NPO's im Bereich des Personalmanagements

Ziel der quantitativen Analyse ist die Gegenüberstellung von NPO's und gewinnorientierten Organisationen, und die Herausarbeitung bestimmter spezifischer Unterschiede zwischen diesen beiden Organisationsformen im Bereich der sozialen Dienste.

Unterschiede ergeben sich einerseits durch die teilweise anders geartete Organisation und Zielsetzung von NPO's und andererseits durch deren Tätigkeitsfelder, die überwiegend im sozialen, im kulturellen und im wissenschaftlichen Bereich angesiedelt sind. Die von NPO's angebotenen Produkte und Dienstleistungen werden vor allem im Bereich des klassischen Marktversagens¹³⁷ eingesetzt. Also überall dort, wo öffentliche Güter benötigt werden, externe Effekte¹³⁸ auftreten, Informationsmängel vorliegen oder Monopolstellungen von MarktteilnehmerInnen Ungleichgewichte erzeugen. Beispiele sind im sozialen Bereich des allgemeinen Gesundheitswesens zu finden¹³⁹. Auf klassischem Wege ist es kaum möglich, Preise für solche Art öffentlicher Güter zu erheben, daher erfordern deren Finanzierung Zwangsabgaben an den Staat, der wiederum für deren Realisierung zuständig ist. Die Erstellung von öffentlichen Gütern ist aufgrund ihrer besonderen Charakteristika für gewinnorientierte Unternehmen wenig rentabel, und wird durch den Staat selbst – etwa aufgrund der zunehmenden Privatisierungen und Auslagerungen – auch nicht (mehr) im ausreichenden Maß gedeckt. Solche Marktlücken, das klassische Markt- und Staatsversagen, sind als Arbeitsbereiche für NPO's

¹³⁷ Vgl. dazu u.a. KRAUS, STEGARESCU 2005: S.18f

¹³⁸ Externe Effekte treten im Marktgeschehen dann auf, wenn die Interaktion zweier MarktteilnehmerInnen negative (oder positive) Auswirkungen auf unbeteiligte Dritte haben. Die Interessen der Dritten werden meist nicht weiter berücksichtigt. Daher muss der Staat lenkend (durch Steuern, Transferleistungen, Auftragsvergaben etc.) eingreifen, um einem Marktversagen entgegen zu steuern. Mehr dazu siehe BADEL, ÖSTERLE 2001a: S.72 ff

¹³⁹ Beispiele diverser prominenter Organisationen in Österreich: Arbeiter-Samariter-Bund, Österreichisches Rotes Kreuz, Österreichische Wasserrettung, SOS Mitmensch, ZARA, SOS-Kinderdorf, Rotes Kreuz, Caritas Österreich, Kindernothilfe Österreich, Diakonie Österreich etc.

prädestiniert. Die Produktion solcher Güter und Dienstleistungen wird durch die These der Produktdifferenzierung beschrieben. Diese bezieht sich vor allem auf die Produktion von öffentlichen Gütern, deren Versorgung durch den Staat nicht in ausreichender Weise gewährleistet wird.¹⁴⁰

Innerhalb des eigentlichen Produktionsprozesses unterscheiden sich die Bemühungen dieser Organisationsform in der Umsetzung ihrer Aufgaben kaum von jenen der gewinnorientierten Unternehmungen. Im Zusammenhang mit dieser Aussage muss auch die These der Technologiedifferenzierung genannt werden. Diese besagt, dass NPO's ihren Output mit anderen Produktionsfaktoren bzw. einer differenzierten Zusammensetzung von Produktionsfaktoren erstellen. Das trifft insbesondere und in zweifacher Hinsicht auf den Inputfaktor Arbeit¹⁴¹ zu, die für eine Erfüllung von (persönlichen) Dienstleistungen nicht wegzudenken ist. Wie man noch sehen wird unterscheidet man bei den MitarbeiterInnen der meisten NPO's zwischen bezahlten und unbezahlten Arbeitskräften. Gleichzeitig muss festgestellt werden, daß im nicht-gewinnorientierten Bereich eine extrem starke Orientierung zur Aufgabenstellung bzw. zur Mission der Organisation besteht. Dies gilt nicht nur für die Verfolgung besonderer ideologischer und religiöser Ziele, sondern ist durchwegs auch auf weitere, administrative Aufgabenbereiche anwendbar. Daraus resultiert vorweg, die noch zu prüfende Annahme, daß die Bereitschaft der – sowohl ehrenamtlich, als auch bezahlt tätigen – NPO-MitarbeiterInnen, gewisse Abstriche in ihrem Arbeitsumfeld hinzunehmen, stärker ausgeprägt ist, als dies bei MitarbeiterInnen von gewinnorientierten Unternehmen der Fall ist. Dieser Aussage wird über die Prüfung der Hypothesen 2 bis 4 nachgegangen, dazu mehr an späterer Stelle.

¹⁴⁰ Vgl. BADELDT 2007: S.110 f

¹⁴¹ Badelt bringt in diesem Zusammenhang das Beispiel der ehrenamtlichen Arbeit zur Sprache, vgl. BADELDT 2007: S.101

4.1.1 Begriffsabgrenzung des Nonprofit Sektors

NPO's sind aus unserer heutigen Gesellschaft nicht mehr weg zu denken, sie sind ein wichtiger Bestandteil, sowohl des wirtschaftlichen, als auch des sozialen und kulturellen Lebens geworden.¹⁴²

NPO's nehmen eine überaus wichtige Rolle innerhalb der Gesellschaft ein, sie existieren praktisch in allen Ländern, weltweit. Zu ihren herausragenden Aufgabengebieten zählen vor allem soziale und kulturelle, zunehmend auch umwelt- und bildungspolitische Aufträge, wobei sie speziell im Dienstleistungsbereich aktiv tätig sind. Die systematische Einbindung von NPO's in die Bereitstellung sozialer Dienstleistungen fußt in Europa auf einer langen Tradition, währenddessen in den USA karitative Organisationen eher ein jüngeres Phänomen sind. In den korporatistischen Wohlfahrtsstaaten Mitteleuropas hat der Staat die Versorgung mit sozialen Dienstleistungen in vielen Bereichen den NPO's überlassen. Im Austausch für die geordneten Tätigkeiten kommt diesen Institutionen eine finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand zu.

Abseits aller Abgrenzungsschwierigkeiten, die vor allem den Bereich der Zuordnung betreffen, muss festgestellt werden, daß die Relevanz des Nonprofit Sektors, vor allem in Zeiten der zunehmenden Privatisierung und Ausgliederung, laufend stärker wird. Gleichzeitig nimmt aber auch der Wettbewerb mit vermehrt in den Markt drängenden gewinnorientierten Unternehmen zu.

Die größte Verwirrung verursacht der Begriff selbst, denn im eigentlichen Sinn handelt es sich dabei um eine „negative“ Abgrenzung, die in den seltensten Fällen zu einer klaren Aussage führt. Das Wort Nonprofit verdeutscht, deutet darauf hin, das die Organisation keinen Profit, also keinen Gewinn lukrieren darf, dies beinhaltet in weiterer Folge die Gefahr des Schubladendenkens. Darunter ist zu verstehen, daß der Nonprofit Sektor zu stark als eigenständiger „dritter“ Sektor, zwischen dem Staat und den gewinnorientierten Unternehmen verstanden wird. So schreibt Badelt hierzu: "Der aus dem Englischen

¹⁴² BADELDT 2007; die Johns-Hopkins-Universität 2009 beziffert die wirtschaftliche Leistung des Nonprofit Sektors in den 40 größten Ländern der Welt mit jährlich sagenhaften 2 Billionen US-Dollar.

stammende Ausdruck ‚nonprofit‘, der eigentlich ‚not for profit‘ meint, wird als ‚no profit‘ missverstanden.“¹⁴³

Dies bedeutet, der englische Begriff Nonprofit deutet auf einen zum Teil anderen – im angelsächsischen Raum jedoch weit verbreiteten – Zugang dieses Bereichs hin, als er vor allem in Europa verstanden wird. Beachtet man diese Tatsache, kann man die Grenzziehung, die mit dem Begriff „Nonprofit“ verbunden ist, erheblich differenzierter verstehen. In Europa wird somit hauptsächlich auf den nicht-staatlichen Bereich verwiesen. Für diese Konstellation der Nicht-Staatlichkeit wurde in den letzten Jahren der Begriff Nongovernmental Organization, kurz NGO, geprägt. Aber auch diese Umschreibung führt zu Missverständnissen, denn wörtlich genommen, würden in diese Begrifflichkeit sämtliche nicht-staatlichen Organisationen fallen, sowohl gewinnorientierte, als auch nicht-gewinnorientierte Unternehmen. Dies gilt jedoch in der Praxis nicht in diesem Zusammenhang, vielmehr wird damit auf nicht-staatliche Wohlfahrtsverbände hingewiesen.

Um NPO's abgrenzen zu können bedarf es eindeutiger Charakteristika, daher orientiert sich diese Arbeit an dem von Badelt aufgestellten Merkmalskatalog¹⁴⁴:

- Formale Organisationsform: NPO's besitzen ein Mindestmaß an formaler Organisation. Das damit umschriebene Spektrum ist weit gestreut und beginnt mit der Anwendung bestimmter Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten. Dazu zählen bereits regelmäßige Zusammenkünfte von Mitgliedern¹⁴⁵, nicht jedoch spontane, temporär einmalige Aktionen.
- Rechtsform: NPO's gehören dem privaten, nicht dem staatlichen Sektor an, sie unterscheiden sich somit grundsätzlich von Organisationen mit öffentlicher Rechtsform (z.B. Gebietskörperschaften). Es dürfen aber auch keine Rechtsformen für gewinnorientierte und wirtschaftliche Tätigkeiten herangezogen werden.¹⁴⁶

¹⁴³ BADELDT 2007: S. 5

¹⁴⁴ Vgl. BADELDT 2007: S. 5ff

¹⁴⁵ Vgl. BACHSTEIN 2000: S.71

¹⁴⁶ Vgl. dazu HOPT 2005: S.40 ff und BADELDT 2007: S.214 ff

- Gewinnverwendung: Diese Organisationsform darf – entgegen vielfacher Meinung – sehr wohl Gewinne erwirtschaften, im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen darf sie diese Überschüsse aber nicht an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten, sondern muss diese wieder dem Unternehmenszweck zuführen. Gewinne verbleiben somit in der Organisation.
- Autonomie: Die Organisationsform muss über ein Minimum an Selbstverwaltung verfügen, d.h. zumindest die wichtigsten Entscheidungen müssen innerhalb der Organisation getroffen werden.
- Freiwilligkeit: NPO's sind durch ein Mindestmaß an Freiwilligkeit definiert. Dazu zählen Zeitspenden (ehrenamtliche Arbeit), aber auch Geld-, Blut- oder Sachspenden. Dieses Kriterium wird bereits im Fall freiwilliger Mitgliedschaft erfüllt.

Damit eine Organisation dem Nonprofit Bereich zugeteilt werden kann, muss sie alle Kriterien des Katalogs erfüllen. Die Stärke der einzelnen Charakter-Ausprägungen kann sich jedoch zwischen den NPO's unterscheiden. Die Grenzen der Merkmale, so wie sie hier beschrieben sind, stellen Idealtypen dar. In der Praxis ist die beschriebene Trennschärfe geringer, damit öffnet sich auch Raum für eine gewisse Grauzone von Mischformen zwischen NPO's und FPO's. In den einzelnen Staaten sind diese Grenzen unterschiedlich weit gesteckt, d.h. sie sind im weitesten Sinne fließend.

4.1.2 Das Personalmanagement von NPO's

Mehr als dies bei gewinnorientierten Unternehmen der Fall ist, beeinflusst die Frage nach der Mission und den Zielen einer NPO deren Erfolg bzw. Scheitern am Markt. Die MitarbeiterInnen identifizieren sich vermehrt mit den Zielen der NPO und deren Erreichung. Die Lebenseinstellung im Privaten und die Motivation im Bereich des Unternehmens werden direkt von der Mission beeinflusst. So werden Managemententscheidungen nicht nur aus betriebswirtschaftlich, gewinn-maximierender Sicht getätigt, sondern es fließen zusätzlich soziale, bildungspolitisch oder umweltpolitisch

motivierende Aspekte ein.¹⁴⁷ Oft geht dies so weit, dass höhere Gehälter der Vorgesetzten als „überzogen“ und gegen das Unternehmensziel gerichtet angesehen und daher abgelehnt werden.¹⁴⁸ Lieber sollen diese zusätzlichen Mittel dem Unternehmenszweck zufließen, da ja auch das Management für das gemeinsame Ziel dieselben Voraussetzungen erhalten sollte.

Die MitarbeiterInnenstrukturen von NPO's unterscheiden sich mit Ausnahme von unentgeltlich tätigen MitarbeiterInnen und Präsenzabzuleistenden kaum von anderen Unternehmensformen. Da die Dienstleistungserbringung von NPO's primär nach dem uno-actu-Prinzip geschieht, ist das Augenmerk vor allem auf die Personalstruktur zu legen. Die Arbeit ist ein Prozess zur Erstellung von Leistungen, durch Einsatz von menschlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten.¹⁴⁹ Der Produktionsfaktor Arbeit ist untrennbar mit dem Menschen verbunden und muss als solches in seiner Gesamtheit verstanden werden. Das Besondere vieler NPO's ist die Kombination von Beschäftigten und Nicht-Beschäftigten unter einem gemeinsamen organisatorischen „Dach“.

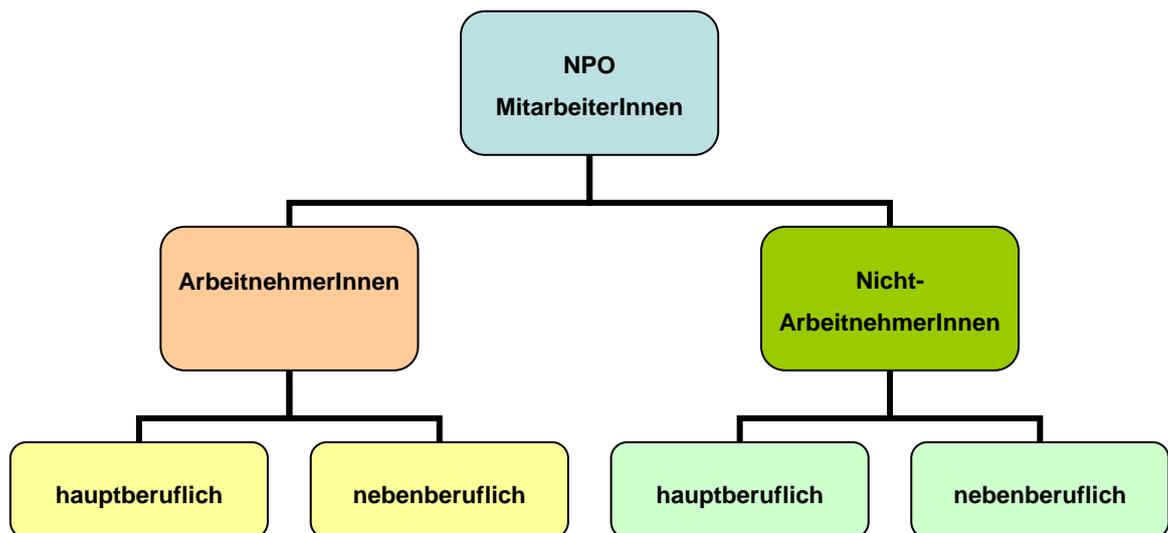


Abbildung 9 Typische MitarbeiterInnenstruktur von NPO's in Anlehnung an Goll¹⁵⁰

¹⁴⁷ Vgl. BADEL 2007

¹⁴⁸ Vgl. ROSENKRANZ, WEBER 2002: S.110

¹⁴⁹ Vgl. dazu u.a. OECHSLER 2006: S.1

¹⁵⁰ Vgl. GOLL 2004, S.135

Die Differenzierung zwischen hauptberuflich und nebenberuflich agierenden MitarbeiterInnen wird auf eine eventuell vorliegende vertragliche Basis abgestellt. Die Abbildung oben zeigt dies in grober Übersicht. Hauptberuflich tätige MitarbeiterInnen besitzen einen Arbeitsvertrag bzw. stehen in einem anderen vertraglichen Verhältnis zur Organisation. Die zusätzliche, übergeordnete Differenzierung zwischen ArbeitnehmerInnen und Nicht-ArbeitnehmerInnen bezieht sich auf die Tatsache, ob die Beschäftigung der Existenzsicherung der MitarbeiterInnen dient, oder nicht.

Neumann schreibt zu ArbeitnehmerInnen von NPO's: "Das Subsegment der hauptberuflichen Arbeitnehmer ist durch die Ausführung der Tätigkeit zur Absicherung ihres Lebensunterhaltes gekennzeichnet [...] Demgegenüber grenzt sich der Bereich der nebenberuflichen Arbeitnehmer dadurch ab, daß hier zuzurechnende Gruppen wie Honorarkräfte oder geringfügig Beschäftigte nicht ihrer eigentlichen Beschäftigung nachgehen. Daneben sind auch eine geringere Arbeitsleistung und Stundenzahl charakteristisch."¹⁵¹

Zu hauptberuflich tätigen Nicht-ArbeitnehmerInnen zählen Ordensangehörige sowie Zivildienstler, die ihre Aufgaben innerhalb der Organisation ohne entsprechende monetäre Gegenleistung verrichten. Diese Gruppe weist den fundamentalsten Unterschied zum privaten Sektor auf, da hierbei eine solche weit reichende Freiwilligkeit nicht vorkommt.

Der Gruppe der nebenberuflich tätigen Nicht-ArbeitnehmerInnen sind die Ehrenamtlichen zuzuordnen, die ihre Zeitspende freiwillig erbringen. Zentrale Elemente die hierbei zu erwähnen sind, ist die Freiwilligkeit, das Fehlen eines entsprechenden Einkommens aus der jeweiligen Tätigkeit und die Nebenberuflichkeit.

Der Bereich der ehrenamtlich tätigen MitarbeiterInnen ist für NPO's lebenswichtig, diese Tatsache kann man nicht genug betonen. Ohne die unzähligen HelferInnen und deren Einsatz, wäre ein Großteil der NPO's nicht lebensfähig und deren Leistungsspektrum nicht möglich. Maier-Spohler schreibt in diesem Zusammenhang: "Der besondere Stellenwert [ehrenamtlich engagierter MitarbeiterInnen] für die Nonprofit-Organisationen

¹⁵¹ NEUMANN 2004: S. 3

wird unter anderem damit begründet, daß sie aufgrund der Freiwilligkeit meist stark motiviert sind und zudem keine oder nur geringe Personalkosten verursachen."¹⁵²

Ehrenamtliche Arbeit basiert einerseits auf altruistischen Beweggründen der Menschen, andererseits aber auch auf den Wunsch der Mitsprache und Mitentscheidung innerhalb anerkannter und beliebter Institutionen sowie der Möglichkeit der Selbstentwicklung und Fortbildung.¹⁵³ Demgegenüber müssen aber auch die möglichen Nachteile der Freiwilligenarbeit genannt werden. Dazu zählen Faktoren, wie das meist nur gering vorhandene fachliche Wissen, die geringe Zuverlässigkeit, sowie die erhebliche Instabilität, verursacht durch interne MitarbeiterInnenkonflikte¹⁵⁴, Kompetenzstreitigkeiten, persönliche Überforderung und starke Fluktuation. So entsteht ein Teufelskreis, der die Motivation der MitarbeiterInnen erheblich negativ beeinflussen kann.¹⁵⁵

In einem ähnlichen Licht müssen Zivildienstleistende betrachtet werden. Fehlendes Wissen und Motivationsdefizite können auch hier zu ungewollten und für die Organisation sehr teuren Konflikten und Gefahren führen.

Ordensangehörige gehören einer Gruppe an, die man nicht mit den gängigen Personalmethoden erfassen kann. Neben altruistischen Beweggründen werden sie in den meisten Fällen von philosophischen Ideen, Glaubensfragen und ihrer Loyalität zur übergeordneten Institution geleitet. Die meisten NPO's haben kaum einen Einfluss auf deren Auswahl. Sie können maximal Wünsche bzgl. der zu erfüllenden Aufgabengebiete und Kompetenzen äußern. So haben kirchenpolitisch motivierte Personalentscheidungen schon so manche Organisation viele Kapazitäten gekostet. Als zweites, immer stärker werdendes Problem ist die schwindende Zahl der Ordensangehörigen zu nennen. Immer weniger Menschen fühlen sich zum Glaubensweg berufen, daher mangelt es hier bereits erheblich an Personal.¹⁵⁶

Nach dieser kurz gehaltenen, einleitenden Begriffsabgrenzung von NPO's behandeln die weiteren Kapitel die zu prüfenden Daten und Hypothesen der vorliegenden Studie.

¹⁵² MAIER-SPOHLER, GEMEINSCHAFTSWERK DER EVANGELISCHEN PUBLIZISTIK 2004: S.95

¹⁵³ Vgl. KROLL 2009: S.10 ff

¹⁵⁴ Vgl. KROLL 2009: S.13

¹⁵⁵ Vgl. ECKARDSTEIN, RIDDER 2003: S.77 ff

¹⁵⁶ Vgl. ORTNER 2005: S.46 ff

Untersucht wurden die Antworten sowohl von NPO- als auch zum Vergleich dazu von FPO-MitarbeiterInnen im Bezug auf das Gerechtigkeitsempfinden der eigenen Entlohnung.

4.2 Zu prüfende Hypothesen

Die Quintessenz, die es zu prüfen gilt, liegt in der Beantwortung – bzw. im Versuch der Beantwortung – der Frage, ob man in der modernen Gesellschaft allgemeine Kriterien erfassen kann, an welchen sich die gerechte Entlohnung definieren lässt. Die empirische Arbeit basiert auf den Ergebnissen der vorangegangenen Literaturanalyse. Es sollen die beiden grundlegenden Erkenntnisse des *Kapitels 3.4* nochmals, sozusagen in der Praxis, aufbereitet und analysiert werden. Dazu sind MitarbeiterInnen von NPO's und gewinnorientierten Unternehmen des sozialen Dienstleistungssektors per Onlinefragebogen befragt worden. Die Fragestellungen sind so gewählt, daß einerseits die aktuelle Situation am jeweiligen Arbeitsplatz erfasst und zusätzlich eine möglichst umfassende Sichtweise des Begriffes der Lohngerechtigkeit erarbeitet werden konnte.

Wie man noch lesen wird, musste mit Bedauern festgestellt werden, das die Untersuchung lediglich zu einem kleinen Sample führte. Eine Begründung für den relativ geringen Rücklauf muss nach eingehender Überlegung vor allem in zwei Punkten zu suchen sein. Zum Einen ist das Thema mit den vorhandenen Mitteln an und für sich nicht für eine breit angelegte Befragung geeignet, da u.a. das Vertrauen der MitarbeiterInnen fehlt, anonym zu bleiben. Zudem besitzt nur ein relativ kleiner Teil der MitarbeiterInnen einen ständigen Zugang zu PC und Internet, und dieser kann obendrein oft auch nur auf ein geringes Basiswissen im Bezug auf das Internet zurückgreifen. Dies führte in manchen Fällen zu einem fehlerhaften Ausfüllen des Fragebogens und zu Frustration. Aus den Fehlerprotokollen des Servers ist ersichtlich, daß sehr viele UserInnen das Formular aufgerufen, jedoch nicht mehr abgesendet haben. Für eine weiterführende Betrachtung, sollte diese Erkenntnis beachtet werden.

An dieser Stelle werden die zu prüfenden Hypothesen und deren Variablen lediglich präsentiert, die Ergebnisse der Studie finden sich detailliert, nach Hypothese gegliedert, in *Kapitel 4.4*.

4.2.1 Aufbereitung der Erkenntnisse der Literaturrecherche

Wie aus *Kapitel 3.4* ersichtlich ist, konnten zwei primäre Erkenntnisse aus der Literaturrecherche festgehalten werden. Um diese einer weiterführenden empirischen Untersuchung zu unterziehen, müssen sie entsprechend aufbereitet werden. In weiterer Folge werden daraus Hypothesen mit entsprechenden Variablen gebildet. Deren Einfluss auf das Gerechtigkeitsverständnis gegenüber dem eigenen Gehalt wird mit Hilfe einer logistischen Regression ermittelt.

- *Erkenntnis 1* beschäftigt sich demnach mit der Anwendbarkeit eines wie auch immer gearteten Gerechtigkeitsbegriffs auf die Entlohnung der MitarbeiterInnen. Die bisherige Analyse erbrachte die Einsicht, daß eine allgemein und immer gültige Definition der Lohngerechtigkeit nicht möglich sei. Zu divergierend sind die involvierten Interessen. Man kann sich lediglich jener Gerechtigkeit annähern, die von dem größten Teil der Bevölkerung als gerecht akzeptiert wird. Die Hypothesenprüfung soll dies als Grundlage aufnehmen, um zu ermitteln, inwieweit bestimmte Faktoren die subjektive Sicht auf die eigene Entlohnung beeinflussen.
- *Erkenntnis 2* behandelt die Interdisziplinarität der Lohngerechtigkeit. Sie zeigt, wie breit das Spektrum von Einflussfaktoren ist, das man bei der Abgrenzung der Lohngerechtigkeit zu beachten hat. So spielen sowohl auf Seiten der ArbeitgeberInnen, als auch auf Seiten der ArbeitnehmerInnen mehr als nur monetäre Faktoren bei der Festlegung des Gehalts eine Rolle. Die *Hypothesen 2 bis 7* bearbeiten die Frage, ob und wieweit bestimmte nicht-monetäre Faktoren das Lohngerechtigkeitsempfinden beeinflussen.

4.2.2 Hypothese 1: Lohngerechtigkeit und funktionale Klassifikation

H₀: Inwieweit Lohngerechtigkeit empfunden wird, ist davon unabhängig, ob die MitarbeiterInnen in NPO's oder in FPO's tätig sind.	
H₁: Inwieweit Lohngerechtigkeit empfunden wird, hängt davon ab, ob die MitarbeiterInnen in NPO's oder in FPO's tätig sind.	
Zu prüfende Variablen	
Abhängige Variable: Einschätzung, wie gerecht der eigene Lohn ist	Unabhängige Variable: Funktionale Klassifikation

Tabelle 1 Zusammenfassung der Hypothese 1

Mit Hilfe der ersten Hypothesenprüfung soll der Frage nachgegangen werden, ob MitarbeiterInnen von NPO's eine differenzierte Gerechtigkeitstoleranz im Bezug auf die eigene Entlohnung aufweisen, als MitarbeiterInnen von gewinnorientierten Organisationen. Als unabhängige Variable wird jene nach der funktionalen Gliederung des Arbeitgebers herangezogen.

4.2.3 Hypothese 2: Lohngerechtigkeit und Selbstverwirklichung

H₀: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, ist nicht davon abhängig, ob man „Selbstverwirklichung“ als ein Ziel der nachgegangenen Tätigkeit nennt.	
H₂: Wird „Selbstverwirklichung“ als ein Ziel der nachgegangenen Tätigkeit genannt, dann hat dies einen nachhaltigen Einfluss auf das Gerechtigkeitsempfinden gegenüber dem eigenen Gehalt.	
Zu prüfende Variablen	
Abhängige Variable: Einschätzung, wie gerecht der eigene Lohn ist	Unabhängige Variable: Hauptziele, die mit der Tätigkeit verfolgt werden: Selbstverwirklichung

Tabelle 2 Zusammenfassung der Hypothese 2

Es wird geprüft, ob die mit der jeweiligen Tätigkeit verfolgten Ziele, im Speziellen jene der Selbstverwirklichung, einen signifikanten Einfluss auf das Empfinden einer Lohngerechtigkeit haben. Dabei wurden – zusammen mit drei PraktikerInnen aus dem NPO-Bereich – die wichtigsten Ziele als Ausprägungen der unabhängigen Variable genannt, wobei den Befragten Mehrfachnennungen zugestanden wurden. Die Erfassung des eventuellen Einflusses des Selbstverwirklichungs-Zieles erfolgt über eine s.g. Dummy-Umkodierung per SPSS.

4.2.4 Hypothese 3: Lohngerechtigkeit und Identifizierung mit der Mission der Organisation

<p>H₀: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, ist nicht davon abhängig, ob man die „Identifizierung mit der Mission der Organisation“ als ein Ziel der nachgegangenen Tätigkeit nennt.</p> <p>H₃: Wird die „Identifizierung mit der Mission der Organisation“ als ein Ziel der nachgegangenen Tätigkeit genannt, dann hat dies einen nachhaltigen Einfluss auf das Gerechtigkeitsempfinden gegenüber dem eigenen Gehalt.</p>	
Zu prüfende Variablen	
<p>Abhängige Variable: Einschätzung, wie gerecht der eigene Lohn ist</p>	<p>Unabhängige Variable: Hauptziele, die mit der Tätigkeit verfolgt werden: Identifizierung mit der Mission der Organisation</p>

Tabelle 3 Zusammenfassung der Hypothese 3

Ähnlich wie *Hypothese 2* wird geprüft, ob zusätzlich zu monetären Zielsetzungen weitere, betiteln wir sie der Einfachheit halber als höhere Ziele, verfolgt werden, und ob sich diese nachhaltig auf das jeweilige Verständnis, wie gerecht man den eigenen Lohn ansieht, auswirken. Die in diesem Zusammenhang geprüfte Zielsetzung, ist die Identifizierung mit der Mission der Organisation.

4.2.5 Hypothese 4: Lohngerechtigkeit und der Wunsch Mitmenschen helfen und fördern zu können

H₀: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, ist nicht davon abhängig, ob man „Mitmenschen helfen und fördern“ zu können als ein Ziel der nachgegangenen Tätigkeit nennt.	
H₄: Wird der Wunsch, „Mitmenschen helfen und fördern“ zu können als ein Ziel der nachgegangenen Tätigkeit genannt, dann hat dies einen nachhaltigen Einfluss auf das Gerechtigkeitsempfinden gegenüber dem eigenen Gehalt.	
Zu prüfende Variablen	
Abhängige Variable: Einschätzung, wie gerecht der eigene Lohn ist	Unabhängige Variable: Hauptziele, die mit der Tätigkeit verfolgt werden: Mitmenschen helfen und fördern

Tabelle 4 Zusammenfassung der Hypothese 4

Mitmenschen helfen und fördern zu wollen, zeugt von relativ stark ausgeprägten altruistischen Eigenschaften. Die vierte Hypothese geht der Frage nach, ob selbstlose Menschen ihre Entlohnung in einem anderen „Licht“ im Bezug auf gerechte Entlohnung sehen, als weniger starke Altruisten.

4.2.6 Hypothese 5: Lohngerechtigkeit und Arbeitsplatzzufriedenheit

Wie zufrieden ist man mit der Situation an seinem Arbeitsplatz und wie wirkt sich dies auf das Empfinden, der eigene Lohn sei gerechtfertigt, aus? Dieser Frage geht Hypothese 5 nach.

Hierbei wird vor allem der Annahme nachgegangen, dass sich die abhängige und unabhängige Variable einander positiv beeinflussen. D.h. je höher die Arbeitsplatzzufriedenheit ist, desto gerechter empfindet man die eigene Entlohnung, und umgekehrt.

H₀: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, hängt nicht davon ab, wie zufrieden man mit dem Arbeitsplatz ist.	
H₅: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, hängt signifikant davon ab, wie zufrieden man mit dem Arbeitsplatz ist.	
Zu prüfende Variablen	
Abhängige Variable: Einschätzung, wie gerecht der eigene Lohn ist	Unabhängige Variable: Arbeitsplatzzufriedenheit

Tabelle 5 Zusammenfassung der Hypothese 5

4.2.7 Hypothese 6: Lohngerechtigkeit und Unterstützung durch das Management

H₀: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, hängt nicht davon ab, ob man vom Management in seiner Tätigkeit unterstützt wird.	
H₆: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, hängt davon ab, ob man vom Management in seiner Tätigkeit unterstützt wird.	
Zu prüfende Variablen	
Abhängige Variable: Einschätzung, wie gerecht der eigene Lohn ist	Unabhängige Variable: Unterstützung durch das Management

Tabelle 6 Zusammenfassung der Hypothese 6

Wird man durch das Management des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin nachhaltig unterstützt und gefördert, dann können auftretende Probleme sicherlich einfacher gelöst werden, als wenn man gegen die Chefetage ankämpfen müsste. Geprüft wird, ob sich ein positives bzw. negatives Verhältnis zum vorgesetzten Management signifikant auf den Gerechtigkeitssinn im Bezug auf die eigene Entlohnung auswirkt.

4.2.8 Hypothese 7: Lohngerechtigkeit und Berufliche Weiterbildung

H₀: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, hängt nicht davon ab, ob man Möglichkeiten einer beruflichen Weiterbildung nutzen kann.	
H₇: Inwieweit man die eigene Entlohnung als gerecht empfindet, hängt davon ab, ob man Möglichkeiten einer beruflichen Weiterbildung nutzen kann.	
Zu prüfende Variablen	
Abhängige Variable: Einschätzung, wie gerecht der eigene Lohn ist	Unabhängige Variable: Berufliche Weiterbildung

Tabelle 7 Zusammenfassung der Hypothese 7

In der heutigen Zeit, mit der zunehmenden Internationalisierung und der damit verbundenen Wettbewerbsverstärkung, auch auf dem Sozialen Markt, werden Weiterbildungsmaßnahmen von den MitarbeiterInnen immer positiver und stärker angenommen und nachgefragt. Damit möchte man sich auch in diesem Bereich einen Wettbewerbsvorteil sichern. Die abschließende siebente Hypothese prüft, ob das Lohngerechtigkeitsempfinden mit den beruflichen Weiterbildungsangeboten der ArbeitgeberInnen signifikant zusammenhängt.

4.3 Methodik der empirischen Studie

Da das Thema Lohngerechtigkeit durchwegs eine große Brisanz aufweist, wurde bereits vor Testbeginn entschieden, die Befragung anonym durchzuführen. Dabei musste auch der Umfang der Befragung, d.h. die Dauer der Beantwortung dahingehend minimiert werden, daß die ohnehin nicht sehr große Bereitschaft zur Mitarbeit nicht noch weiter reduziert würde. Aus diesem Grund wurden die Hypothesen bzw. Variablen gemäß dem Ausspruch „weniger ist mehr“¹⁵⁷ zu dreißig Fragen zusammengefasst, dies garantierte eine durchschnittliche Arbeitszeit von unter zehn Minuten.

¹⁵⁷ So meinte schon der chinesische Gelehrte Lao Tse: „In Einfachheit und Veredelung liegt Reichtum“.

Eine vorab an zwanzig Personen durchgeführte Testbefragung ergab weiters, daß die Akzeptanz der ursprünglichen Printform überaus gering war und eher abgelehnt wurde. Als Grund dafür wurde die Prämisse der Anonymität genannt. 90% der Testpersonen meinten, das die handschriftlich ausgefüllten Fragebögen, vor allem im Bereich von Klein- und Mittelbetrieben die versprochene Anonymität, und damit eine hundertprozentig aufrichtige Beantwortung, verhindern würden. Aus demselben Grund wurde nicht mehr nach dem Namen der ArbeitgeberInnen gefragt. Stattdessen wurden allgemeine Informationen zu dessen Leistungsangebot und MitarbeiterInnenzahl erfragt. Die Befragung wurde schriftlich per Internet durchgeführt, wobei jeweils zuerst die Betriebsleitung per eMail bzw. Telefonat kontaktiert wurde.¹⁵⁸

Der kommentierte Fragebogen ist in *Anhang A* dieser Arbeit zu finden. Zusätzliche Tabellen, Grafiken, Berechnungen und Anteilswerte finden sich im *Anhang B* dieser Arbeit.

4.3.1 Allgemeine Beschreibung des Fragebogens

Für die Fragebogenkonstruktion ist es von größter Wichtigkeit, darauf zu achten, daß der Fragebogen mit Sorgfalt konstruiert wird, vor allem im Hinblick auf das einfache und unkomplizierte Ausfüllen und auf eine nachvollziehbare, durchgehende Struktur.¹⁵⁹

Die Variablen müssen mit deren Ausprägungen in exakten und selbsterklärenden Fragen formuliert und aufbereitet werden. Es wurde vor allem auf eine Minimierung der Befragungsdauer geachtet. So benötigt das Ausfüllen der dreißig Fragen durchschnittlich nicht mehr als zehn Minuten, eher weniger.

Die Fragen sind nach folgenden Themengebieten gegliedert, wobei sowohl Nominal-, als auch Ordinal- und Ratioskalen verwendet werden:

- Frage 1 bis 4: Erhebung sozio-demographischer Daten
- Frage 5 bis 17: Erhebung berufsrelevanter Daten

¹⁵⁸ Der Link zur Online-Befragung lautet: <http://entlohnung.weissleder.name>

¹⁵⁹ Vgl. RAITHEL 2008: S.66 ff

- Frage 18 bis 21: Allgemeine ArbeitgeberInnen-Informationen
- Frage 22 bis 30: Bewertungsfragen mit Ordinalskalen, betreffend Arbeitsklima, -situation und –zufriedenheit

Um eine eventuelle Verzerrung der Beantwortung zu vermeiden, wurde den ausfüllenden Personen der eigentliche Gegenstand der Befragung – die Ermittlung, wie gerecht man die Entlohnung der eigenen Arbeitsleistung empfindet – nicht mitgeteilt. Aus diesem Grund wurde eine entsprechend weit gefasste Formulierung des Fragebogen-Themas gewählt. Auch kann man aus dem erklärenden Text nicht im Detail auf den tatsächlichen Forschungsgegenstand schließen.

Im Folgenden werden die einzelnen Punkte des Fragebogens, sowie die damit zu analysierenden Variablen mit deren Ausprägungen erläutert.

Die einleitenden, s.g. „Eisbrecher“-Fragen 1 bis 4 betreffen sozio-demographische Daten, wie Geschlecht, Alter, Bildung und Haushaltgröße. Diese sollen primär die Stichprobe beschreiben. Mit Ausnahme des Alters, das als Ratioskala vorliegt, sind die Variablen als Nominalskalen aufgebaut.

Frage 5 beschäftigt sich mit der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit. Es handelt sich um eine offene Frage und die Variable liegt in Form einer Ratioskala vor.

Bei den Fragen 6 bis 21 handelt es sich durchwegs um Nominalskalen mit jeweils unterschiedlicher Anzahl an Ausprägungen.

Frage 6 bearbeitet die Lohnhöhe, wobei es eine eigene Ausprägung für geringfügig Beschäftigte, sowie für unentgeltlich tätige Personen gibt. Eine wichtige Anmerkung sei an dieser Stelle angebracht. Auch unentgeltlich tätige MitarbeiterInnen werden in der Befragung aufgenommen und wie deren entgeltbeziehende KollegInnen behandelt. Dies hat zwei Gründe, zum einen soll damit der besonderen Eigenheit der Organisationsform von NPO's Rechnung getragen werden, zum anderen erhalten diese „ZeitspenderInnen“ ebenfalls eine Entlohnung, nur eben nicht in einer monetären Form. Und auch dieses „Entgelt“ kann man als gerecht oder weniger gerecht empfinden.

Die beiden Fragen 7 und 8 behandeln die Art der (tarifvertraglichen) Entlohnung der MitarbeiterInnen, wobei nochmals die Option der Unentgeltlichkeit angeführt wird. Man

kann sicher darüber streiten, ob dies sinnvoll ist. Dabei handelt es sich jedoch um eine Kontrollfrage, um „ZeitspenderInnen“ exakt lokalisieren zu können, denn diese müssen hier erneut die Option der Unentgeltlichkeit wählen.

Die Frage 9 ist eine Filterfrage, nur wenn diese bejaht wird, ist programmtechnisch das Ausfüllen der Frage 10 möglich. Diese erfasst die Ausprägungen der Variable „Angebot an Zusatz- und Sozialleistungen“, es sind Mehrfachnennungen möglich, diese mehrstufige Variable wurde in der daran anschließenden SPSS-Nachbearbeitung per Dummy-Umkodierung entsprechend operationalisiert.

Frage 11 beschäftigt sich mit der Art des vorliegenden Vertragsverhältnisses. Auch hierbei handelt es sich um eine softwaretechnische Kontrollfrage, um „ZeitspenderInnen“ exakt lokalisieren zu können, diese müssen erneut die Option der Unentgeltlichkeit wählen.

Frage 12 beinhaltet Vorschläge für Ziele, die mit der eigenen Tätigkeit verfolgt werden. Mehrfachnennungen sind möglich, auch diese mehrstufige Variable wird in der daran anschließenden SPSS -Nachbearbeitung per Dummy-Umkodierung entsprechend aufbereitet. An erster Stelle steht der Übersichtlichkeit halber das wohl prominenteste Ziel, die Sicherung des eigenen Lebensunterhalts.

Die Art der eigenen Tätigkeit bzw. das jeweilige Aufgabengebiet wird in Frage 13 erhoben. Hier wurde mit Absicht gegen die Option von Mehrfachnennungen entschieden, denn dies würde das Ergebnis verzerren. Es wird davon ausgegangen, daß man als MitarbeiterIn einer primären Beschäftigung nachgeht. Mehrere Antwortmöglichkeiten würden mit Sicherheit zu Unterschieden in den Definitionen der Tätigkeiten und damit zu „schwammigen“ Ergebnissen führen. In die gleiche Richtung zielt die Namensgebung der einzelnen Ausprägungen. Sie wurde so gewählt, daß sowohl eine eindeutige als auch eine breite Zuordnung der normalerweise in diesem Bereich anzutreffenden Tätigkeitskategorien möglich ist.

Frage 14 behandelt die Art der vorherrschenden Arbeitsorganisation, angefangen bei der Einzelarbeit, über die Partnerarbeit bis hin zur Arbeit direkt an den KlientInnen.

Die Fragen 15 und 16 beschäftigen sich mit der Arbeitszeitregelung und mit eventuell zu leistenden Überstunden

Den Abschluss des berufsrelevanten Teils bildet Frage 17, nach der Erhöhung des Entgeltes im Zeitablauf.

Die Fragen 18 bis 21 betreffen allgemeine Informationen der ArbeitgeberInnen. Zu beachten ist hierbei die erzwungene Entscheidung zwischen den Organisationsformen der NPO bzw. der gewinnorientierten Unternehmen. Nur diese wurden kontaktiert, daher wäre es nicht sinnvoll, staatliche Organisationsformen bzw. die Kategorie „keine Angabe“ anzuführen. In ähnlicher Weise sind die Ausprägungen der übrigen Fragen gewählt. Der Autor orientierte sich nach den kontaktierten Unternehmen, Kategorien, die nicht vorkamen, wurden auch nicht in den Fragenkatalog aufgenommen.

Bei den abschließenden neun Fragen handelt es sich um Bewertungsfragen mit Ordinalskalen, die auf das selbe Notenschema, wie man es vom österreichischen Schulsystem kennt, zurückgreifen. Mit „1“ stimmt man der Aussage vollkommen zu, und mit „5“, dem anderen Ende der Skala, stimmt man der Aussage überhaupt nicht zu. Die Bewertungsfragen bearbeiten neben den beiden zentralen Fragestellungen, nach dem eigenen Verständnis der Lohngerechtigkeit, weitere Elemente wie Arbeitsklima, -situation und –zufriedenheit. Die ungerade Anzahl an Beurteilungsmöglichkeiten führte zu einer Tendenz zur Mitte und einer kaum ausgeprägten Signifikanz. Daher wurden im Zuge der Hypothesenprüfung die Ergebnisse auf jeweils zwei Wertebereiche der Noten 1 bis 3 und 4 bis 5 umkodiert.

4.3.2 Durchführung der Online-Befragung

Die Online-Befragung, erreichbar über den Link <http://entlohnung.weissleder.name>, überzeugte die zwanzig Testbefragten nach nochmaliger Kontrolle am ehesten von deren absoluten Anonymität. Ein weiterer Vorteil bot sich bei dieser Form der Befragung über die unkomplizierte und kostengünstige Möglichkeit einer relativ breit gefächerten Datenerhebung. Zudem konnte die Aktualität der Daten jederzeit durch Einsicht in die Datenbank überprüft werden.

Der größte Nachteil dieser Analyseform liegt gleichzeitig im hohen Anteil an Anonymität der teilnehmenden Personen. Die automatisierte Online-Befragung verhindert durch die vollkommene Trennung zwischen Interviewer und Befragten praktisch jede Art der zusätzlichen Informationsgewinnung, wie etwa, ob die Anzahl der ausgefüllten Fragebögen den MitarbeiterInnen der jeweiligen Organisation entspricht bzw. wie hoch

der jeweilige Rücklauf ist, in welcher Weise die MitarbeiterInnen auf die einzelnen Fragen reagieren etc. Eine weitere Gefahr, die sich stellt, ist das mehrfache Ausfüllen des Fragebogens durch eine einzelne Person und der dadurch verursachten Verzerrung des Ergebnisses. Dieses Manko kann z.T. beseitigt werden, indem die IP-Adressen¹⁶⁰ der PC's der TeilnehmerInnen mitprotokolliert und ebenfalls in der Datenbank gespeichert werden. Sobald das ausgefüllte Formular durch Drücken auf den Button „Senden“ freigegeben ist, wird es auf konsistente Bearbeitung überprüft (falsch ausgefüllte oder nicht angekreuzte Fragenabschnitte werden rot dargestellt, damit die Befragten diese nachträglich noch verbessern können). Danach werden die Daten und die jeweilige IP-Adresse in der Datenbank abgelegt. Ein nochmaliges Abschicken des Fragebogens von dieser IP-Adresse ist ab diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich.

Die eigens für die Erhebung produzierte Internetseite ist in PHP¹⁶¹ programmiert, die Datenbank ist MySQL-basierend.

Die Adressen der kontaktierten sozialen Dienstleistungsunternehmen wurden zum Einen über persönliche Gespräche mit Insidern dieses Bereichs, doch vor allem über die Datenbank der Internetseiten des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz¹⁶² erhoben.

Die Kontaktaufnahme zu insgesamt fünfzig Organisationen fand zuerst per Telefon bzw. eMail mit dem jeweils zuständigen Personalmanagement statt. Nach Zustimmung wurde ein entsprechend erklärendes eMail, welches sowohl die notwendigen Informationen, als

¹⁶⁰ IP-Adressen werden in Computernetzen, die auf dem Internetprotokoll (IP) basieren, verwendet, um Daten von ihrem Absender zum vorgesehenen Empfänger transportieren zu können. Ein Beispiel derartiger Computernetze ist das Internet. Ähnlich der Postanschrift auf einem Briefumschlag werden Datenpakete mit einer IP-Adresse versehen, die den Empfänger eindeutig identifiziert. Aufgrund dieser Adresse können die „Poststellen“, die Router, entscheiden, in welche Richtung das Paket weiter transportiert werden soll. Im Gegensatz zu Postadressen sind IP-Adressen nicht an einen bestimmten Ort gebunden. Eine IP-Adresse kann einen einzelnen, aber in manchen Fällen auch eine Gruppe von Empfängern bezeichnen (Multicast, Broadcast). Umgekehrt können einem Computer mehrere IP-Adressen zugeordnet sein, wenn dieser gleichzeitig an mehreren Netzwerken teilnimmt. In vielen Netzwerken (z. B. DHCP) erhalten vorübergehende Netzwerkteilnehmer ihre IP-Adressen nur ausgeliehen.
Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/IP-Adresse> (20.04.2009)

¹⁶¹ PHP ist eine Open-Source-Skriptsprache, die vor allem zur Erstellung von dynamischen Webseiten und Webanwendungen verwendet wird.

¹⁶² Für die relevanten Bereiche „Österreich Sozial“ und „Soziale Dienste“ ist Frau Susanne Schuster verantwortlich, die Datenbank ist über folgenden Link erreichbar <http://www.infoservice.bmsk.gv.at/oesdapverein/auskunft.htm> (24.10.2009)

auch die URL und die Kontaktdaten des Autors dieser Arbeit enthielt, entweder durch das Management selbst oder (bei Weitergabe der eMail-Adressen) durch den Autor an die MitarbeiterInnen versendet.

Die eigentliche Befragung dauerte zwanzig Wochen, danach wurde die Internetseite für später eintreffende Antworten gesperrt. In dieser Zeit wurden insgesamt 108 Fragebögen richtig ausgefüllt, abgesendet und in der Datenbank gespeichert. Die gesamte empirische Studie basiert auf diesem Datenmaterial. Die zwanzig vorangegangenen, schriftlich abgefassten Probeerhebungen fanden keinen Eingang in das Sample, sie dienten lediglich zum Probelauf, zur Optimierung und zur Feinjustierung der Methode.

4.3.3 Beschreibung des Samplings und der Stichprobe

Um der Frage nachzugehen, inwieweit sich das Verständnis der Lohngerechtigkeit zwischen MitarbeiterInnen von NPO's im sozialen Dienstleistungssektor im Vergleich zu MitarbeiterInnen von gewinnorientierten Organisationen des gleichen Sektors unterscheiden lässt, wurden fünfzig Betriebe des sozialen Dienstleistungssektors ermittelt und deren Personalmanagement per eMail angeschrieben. Leider erklärten sich nicht alle Organisationen zur Teilnahme bereit, manche lehnten dies kategorisch ohne weitere Erklärung ab, manche verwiesen auf die Tatsache, dass nicht alle deren MitarbeiterInnen über einen Internetzugang verfügten. In zwei Fällen kam es zu einer recht kuriosen Überschneidung der Kommunikation zwischen Zentrale und Zweigstellen. Während die Zentrale eine Teilnahme ablehnte, begannen die MitarbeiterInnen von deren dezentral regulierten Zweigstellen bereits mit dem Ausfüllen der Fragebögen.

108 Fragebögen können für die Berechnung herangezogen werden. Die funktionale Verteilung zwischen NPO- und FPO-MitarbeiterInnen liegt insgesamt bei 67,6% zu 32,4%. Dies entspricht in etwa dem Anteil der kontaktierten gewinnorientierten Dienstleistungs-Unternehmen. Das Erfreuliche dabei ist die relativ gleichmäßige Verteilung im Bereich des Geschlechts. So sind insgesamt 56 Personen männlich, und 52 Personen weiblich, das ist mit 51,9% zu 48,1% eine recht ausgeglichene Verteilung, wobei der Anteil der antwortenden Männer, die in NPO's beschäftigt sind, weitaus größer ist, als jener von in FPO-tätigen Männern. Bei Frauen ist dies genau umgekehrt.

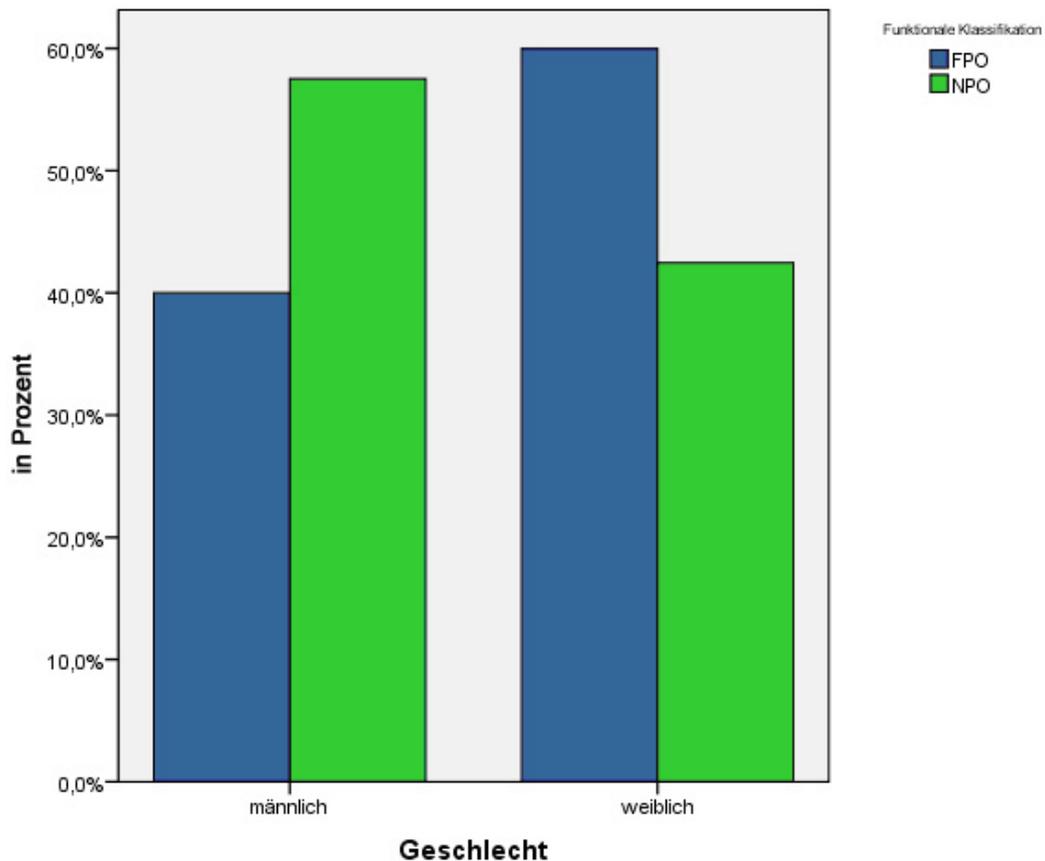


Abbildung 10 Geschlechtsspezifische Verteilung der teilnehmenden MitarbeiterInnen, getrennt nach funktionaler Zuordnung

75% der männlichen Befragten arbeiten in NPO's, bei den Frauen liegt dieser Anteil bei 59,6%. Erwähnenswert ist auch die organisationale Verteilung der antwortgebenden MitarbeiterInnen, innerhalb der NPO's liegt der männliche Anteil bei rund 60%, dies ist bei gewinnorientierten Organisationen genau umgekehrt.

Das durchschnittliche Alter der teilnehmenden Personen liegt bei etwa 33 Jahren, wobei sich das Minimum bei 18 Jahren und das Maximum bei 61 Jahren finden. Der Median liegt bei 32 Jahren. Es muss eine Standardabweichung von 10,5 Jahren beachtet werden.

Wie sich aus *Abbildung 11* leicht erkennen lässt, liegt der Großteil der AntwortgeberInnen im Altersbereich zwischen 20 und 35 Jahren.

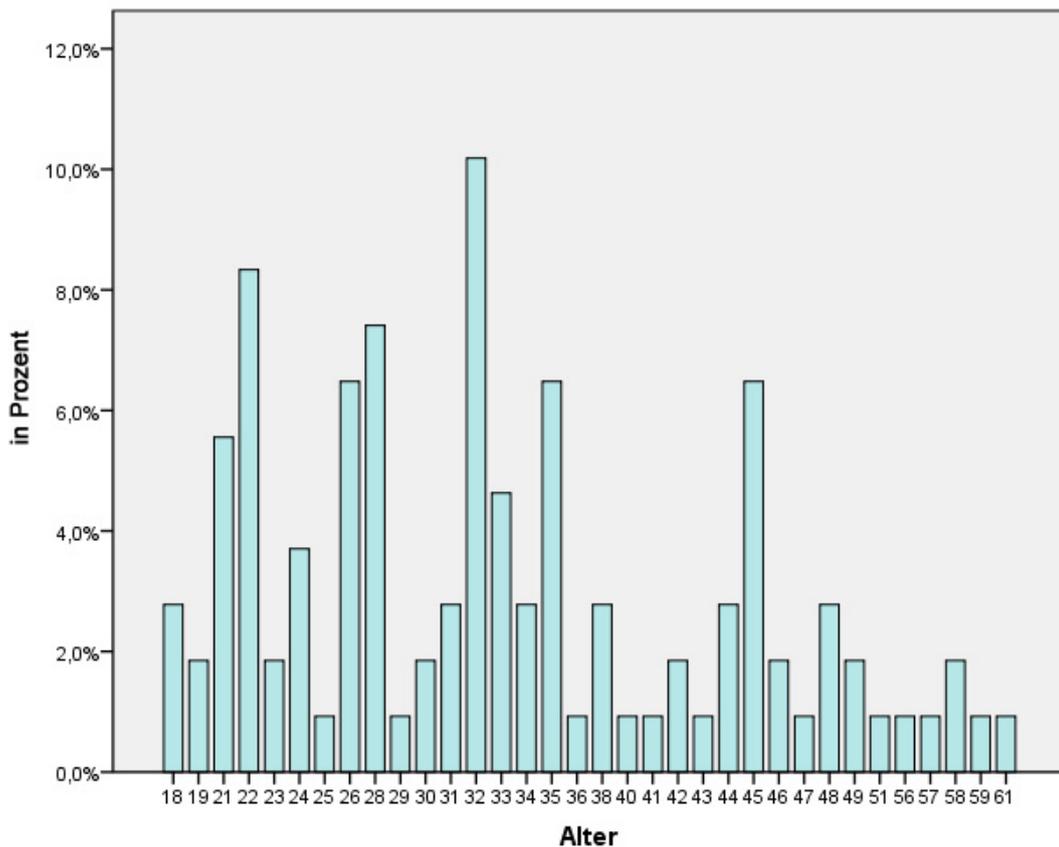


Abbildung 11 Histogramm der Altersverteilung aller Antwortenden

Interessanterweise weisen lediglich 2,8% der Befragten keinen höheren Schulabschluss vor. Das mag zwar für das österreichische Schulsystem sprechen, eher wird aber der Grund darin zu finden sein, daß der Zugang zu und das Interesse an dieser Onlinebefragung mit zunehmendem Bildungsstand steigen. Das bestätigt auch die Tatsache, daß mehr als zwei Drittel der Befragten einen höheren Schulabschluss besitzen. Im Vergleich dazu liegt der Anteil an Pflichtschulabschlüssen in Österreich bei 27,1% im Jahre 2008¹⁶³.

Die Größe des Haushalts als Merkmal ist ebenfalls relativ gleichmäßig verteilt, wobei die Haushaltsform mit PartnerIn, ohne Kind mit 37% die Liste anführt. Gefolgt von den

¹⁶³ Statistik Austria, Bildungsstand der Bevölkerung, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/bildungsstand_der_bevoelkerung/index.html (14.06.2009)

Einpersonenhaushalten mit 31,5% und den Haushalten mit PartnerIn und Kind(ern). 7,4% gaben hierzu keine Angabe.

Betrachtet man die Verteilung des Nettoeinkommens, so kann der Hauptteil der Befragten im Einkommensbereich zwischen 1.000 € und 2.000 € monatlich eingeordnet werden. 11,1% der Befragten führen ihre Arbeit als ehrenamtliche Tätigkeit aus, und erhalten dafür keine direkte monetäre Vergütung. Lediglich 1,9% - das sind zwei Personen - bilden die andere Seite des Spektrums, diese erhalten einen relativ hohen monatlichen Gehalt zwischen 2.501 und 3.000 Euro. Mit 39,8% erhält der Großteil der MitarbeiterInnen einen Gehalt von 1.501 bis 2.000 Euro.

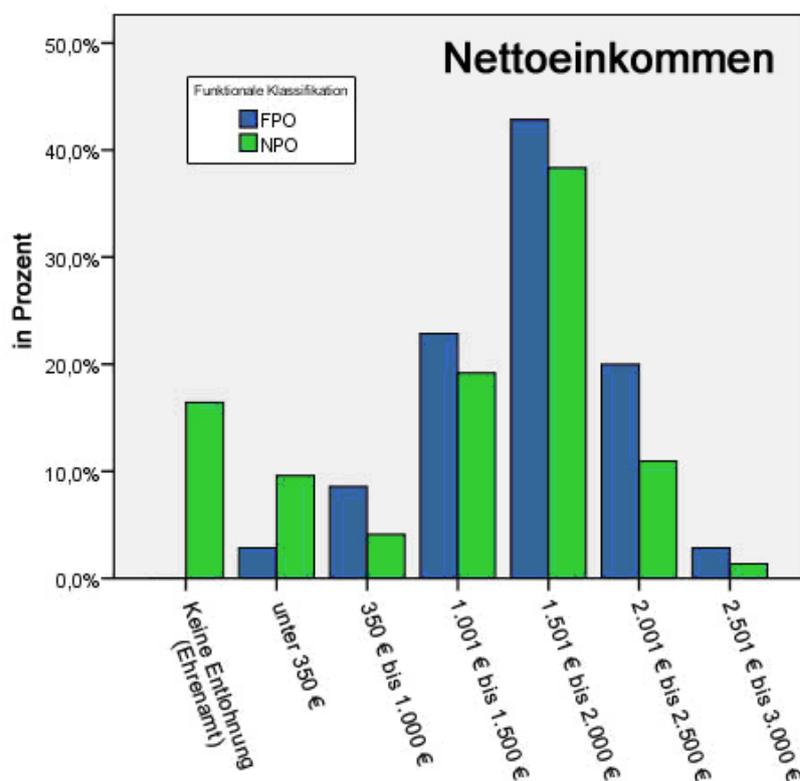


Abbildung 12 Vergleich der Einkommenshöhe zwischen NPO und FPO

Die erhobenen Nettoeinkommen wurden mittels Kreuztabelle der Beurteilung der Lohngerechtigkeit gegenüber gestellt, um so einen ersten Eindruck vermittelt zu bekommen, welche MitarbeiterInnen Ihre Entlohnung als gerecht empfinden. Diese relativ einfach gehaltene, deskriptive Analyse der Variable ergibt bei beiden Organisationsformen eine etwas linksschiefe Verteilung, wobei die bereits angesprochene Tendenz zur Mitte, also zur Note „3“ unzweifelhaft vorherrscht.

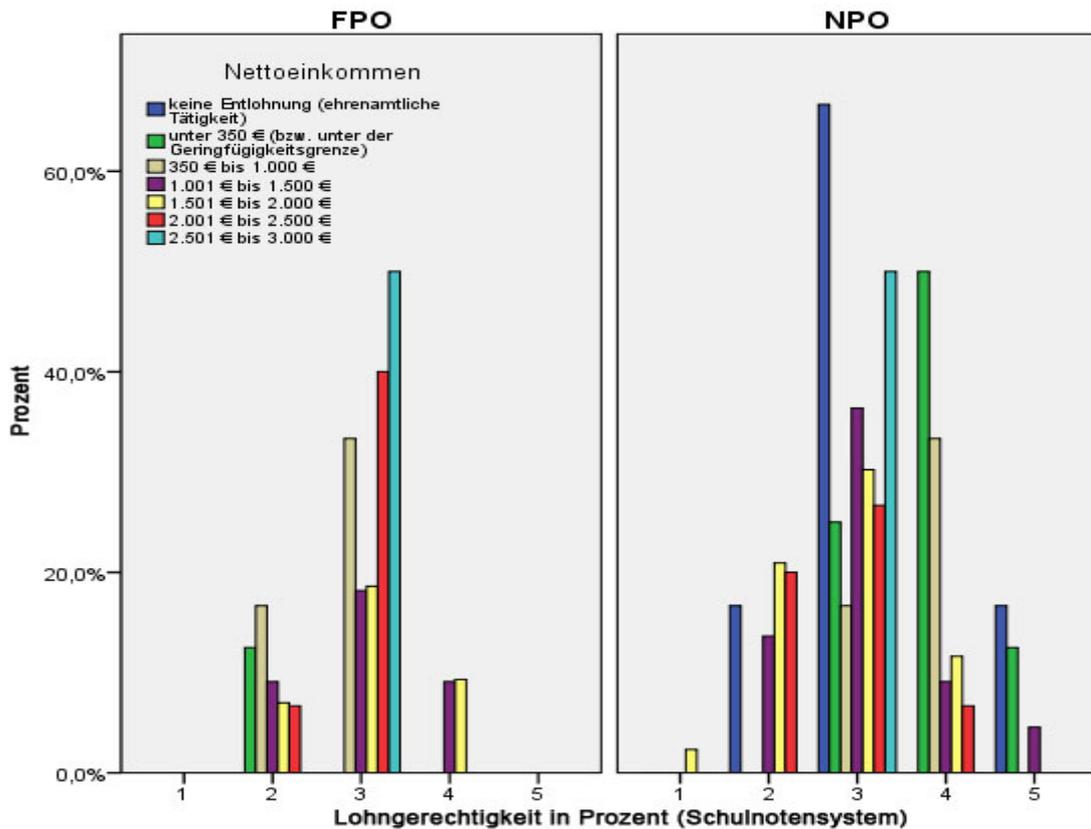


Abbildung 13 Balkendiagramme der Kreuztabellen „Nettoeinkommen“ und „Lohngerechtigkeit“ von FPO und NPO (Schulnotenschema)

Neben der leicht erkennbaren Tendenz zur Mitte, also zur Note „3“, aller Einkommensbereiche, ist vor allem die Analyse der NPO-MitarbeiterInnen interessant. Mit einem Anteil von über 60% beurteilen die ehrenamtlich tätigen MitarbeiterInnen ihre Entlohnung mit deiner Drei. Eine ungerade Anzahl an Antwortmöglichkeiten begünstigt bei Personen, die sich schwer entscheiden können, die Tendenz, das mittlere Item anzukreuzen, um damit eine wirkliche Entscheidung zu umgehen. Die Befragten sollen nicht zu einer positiven oder negativen Antwort gedrängt werden.¹⁶⁴ In diesem Fall muss die Mitte jedoch als indifferent positiv und nicht als Ablehnung des zu beurteilenden Items gewertet werden. Wie man noch später bei der Umkodierung der Schulnotenergebnisse in dichtome Variablen sehen wird, zählt die Note „3“ eher zu einer positiven Beurteilung.

¹⁶⁴ Vgl. DRESSLER 2008: S.66

Dies ist eine Annahme, die der Autor nach Rücksprache mit einigen TeilnehmerInnen des Probedurchgangs, beschlossen hat. Daraus kann man letztlich folgern, das weit mehr als 80% der ehrenamtlich tätigen Personen (sie haben allesamt das Item der Lohngerechtigkeit mit einer „2“ oder „3“ bewertet) ihre Entlohnung, wie auch immer diese im Endeffekt aussieht, als gerecht empfinden.

Betrachtet man die Verteilung der Einkommenshöhe, so sind anhand einer Kreuztabelle kaum Unterschiede zwischen den beteiligten NPO- und FPO-MitarbeiterInnen auszumachen. Beide Gruppen haben die meisten VertreterInnen im Bereich „1.501 bis 2.000 €“ des Nettoeinkommens.

Im Falle der NPO-MitarbeiterInnen kommt noch eine zusätzliche Kategorie „keine Entlohnung“ hinzu, diese kennzeichnet ehrenamtliche Tätigkeiten von Teilen des Mitarbeiterstabes. Zusätzlich sind bei NPO's die Gehälter bis zur Geringfügigkeitsgrenze überrepräsentiert, da sich die ZivildienereInnen ebenfalls an der Umfrage beteiligen durften. Die Tatsache der relativ ähnlichen Einkommensverteilung zwischen den MitarbeiterInnen der unterschiedlichen Organisationsformen dieses Samples ist insofern interessant, da der Autor anfänglich vermutete, das NPO-MitarbeiterInnen in Summe über geringere Nettoeinkommen verfügen, als deren FPO-KollegInnen. Diese Vermutung konnte nur bestätigt werden.

Aus dem Ergebnis kann geschlossen werden, daß die teilnehmenden Personen, unabhängig ob sie in einer NPO oder FPO arbeiten keinen signifikanten Unterschied im Erleben der Lohngerechtigkeit in Abhängigkeit der Höhe ihres Gehaltes zeigen.

Ein Boxplot der beiden geprüften Variablen „Nettoentlohnung“ und „Lohngerechtigkeit“ zeigt weiters, inwieweit sich das Antwortverhalten der NPO-Mitarbeiterinnen von jenen der FPO's unterscheidet. Die letztgenannten besitzen weniger Ausreißer, und zeigen – wie bereits festgestellt wurde – eine sehr starke Tendenz zur Note Drei, also zur Mitte.

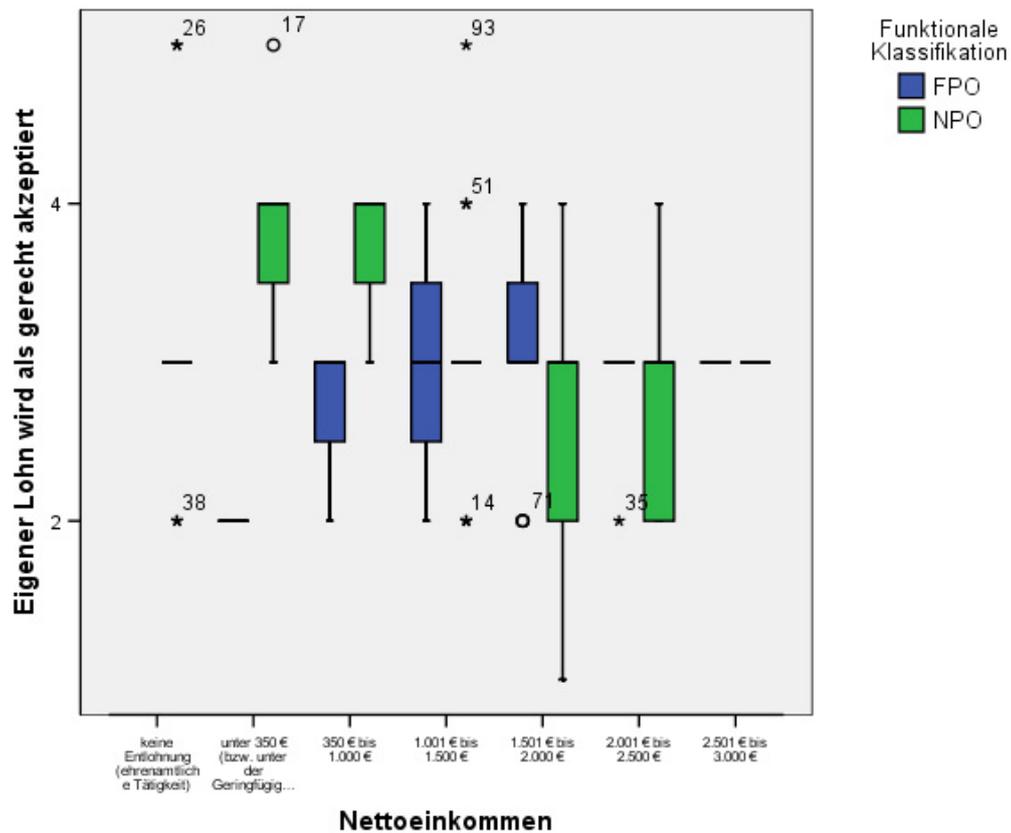


Abbildung 14 Boxplot der Variablen „Lohngerechtigkeit“ im Bezug auf das „Nettoeinkommen“

Bemerkenswert ist die Tatsache, daß bei der Fragestellung, ob der eigene Lohn als gerecht empfunden wird, die FPO-MitarbeiterInnen keine Extrema angekreuzt haben, d.h. sie haben diese Frage weder mit einem Einser noch mit einem Fünfer benotet. Auch hier wurde die Note Drei weitaus am meisten vergeben.

Einen interessanten Aspekt bietet die Variable der Arbeitszeitregelung. 57,2% aller Befragten arbeiten in einem System der Gleitzeit, im Gegensatz dazu haben 26,9% fixe Arbeitszeiten vereinbart. An dritter Stelle liegt die Schicht- bzw. Turnusarbeit mit 16,7%. Wie man in *Abbildung 15*, unten, klar erkennen kann, überwiegen bei den Befragten, sowohl im NPO- als auch im FPO-Bereich die Full-Time-Beschäftigung mit 36 und mehr Wochenstunden. Im Bereich einer geringeren Wochenarbeitszeit dominiert vor allem der NPO-Bereich.

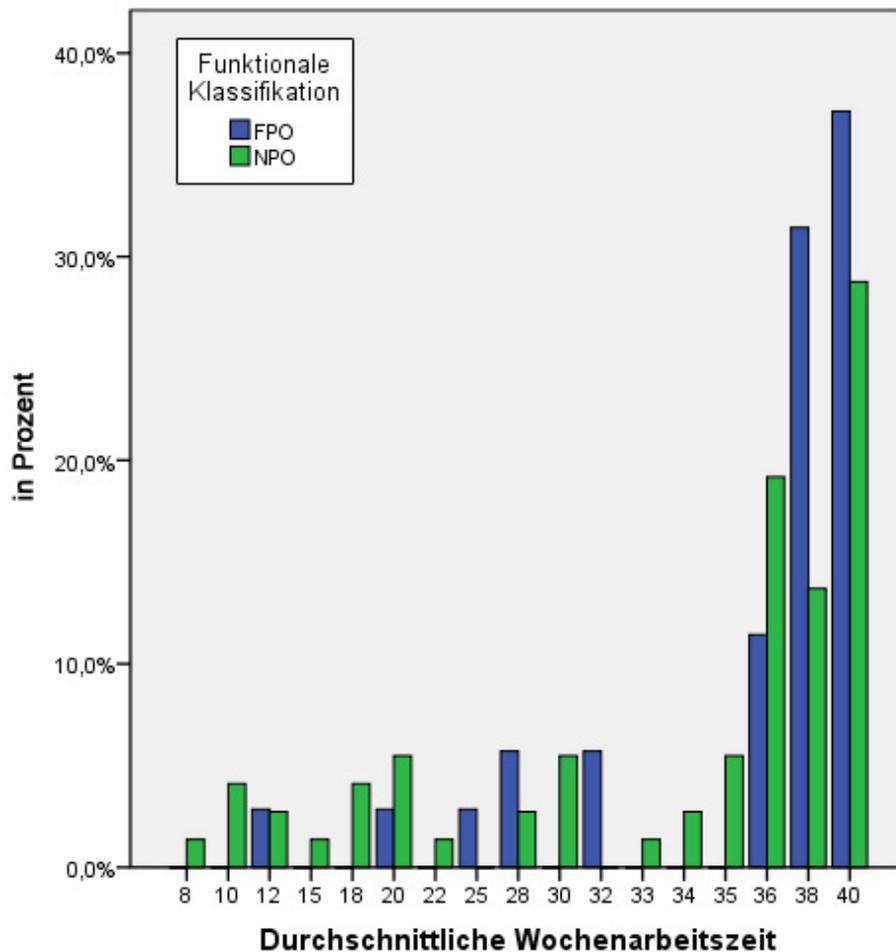


Abbildung 15 Prozentuelle Übersicht der Wochenarbeitszeiten von NPO- und FPO-MitarbeiterInnen

Abbildung 16 zeigt, getrennt nach funktionaler Zuordnung, nach welchen Richtlinien und tarifvertraglichen Vereinbarungen die teilnehmenden MitarbeiterInnen entlohnt werden. Der MitarbeiterInnenanteil im Bereich des fixen Grundlohnes ist erwartungsgemäß überproportional. Sowohl bei den NPO's, als auch bei den FPO's erhalten weit mehr als 75% der MitarbeiterInnen einen fixen Grundlohn mit oder ohne variablen Bestandteilen. Die repräsentierten FPO's und NPO's vergüten die Arbeitsleistung ihrer MitarbeiterInnen vor allem über eine fixe Entlohnung ohne weitere Zulagen. Ein fixer Grundlohn mit zusätzlichen variablen Anteilen wird bei über 40% der FPO-MitarbeiterInnen ausbezahlt. Eine vollständig leistungsabhängige Entlohnung ist in beiden Organisationsformen wie erwartet unterrepräsentiert. 16,4% der erfassten NPO-MitarbeiterInnen sind ehrenamtlich

tätig. Auffällig ist die Verweigerung einer detaillierteren Aufstellung der eigenen Entlohnung im Falle von NPO-MitarbeiterInnen.

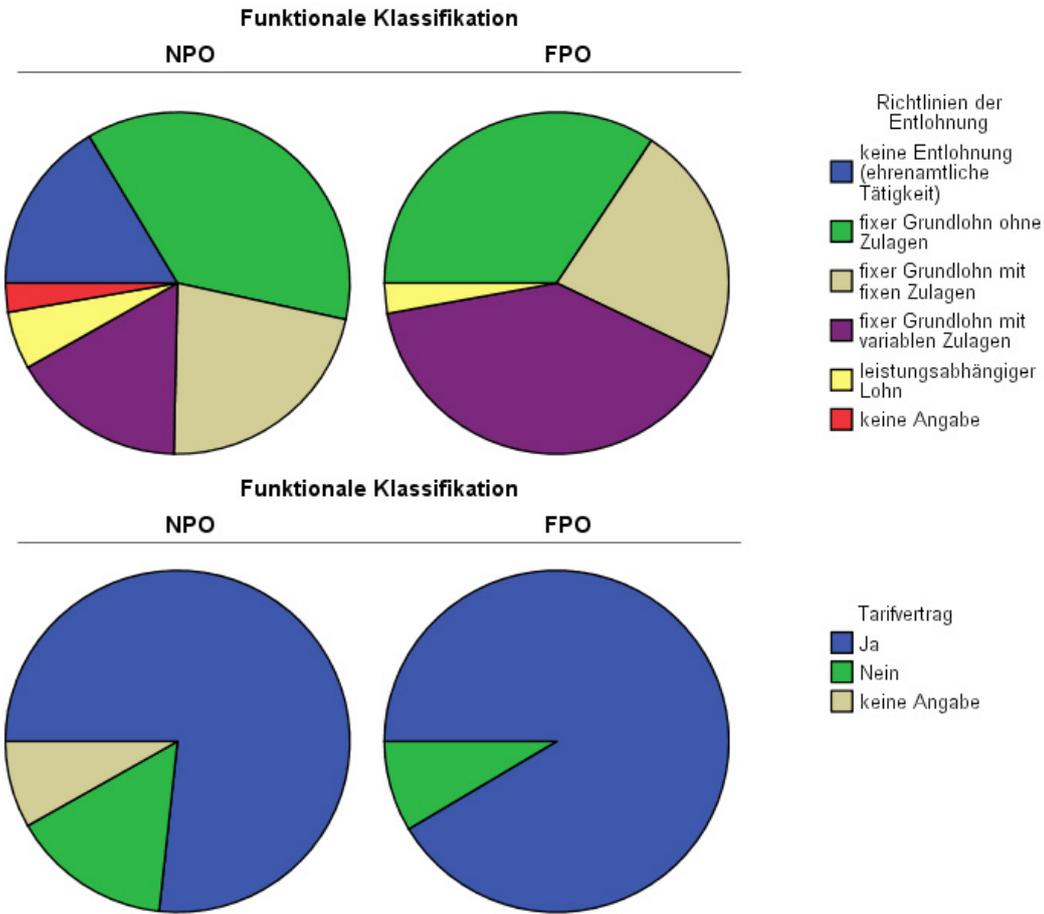


Abbildung 16 Prozentuelle Übersicht der Lohn- und Gehaltsverträge von NPO- und FPO-MitarbeiterInnen

Der Anteil an tarifvertraglich abgeschlossenen Arbeitsverhältnissen liegt bei FPO-MitarbeiterInnen bei 91,4% und bei NPO-MitarbeiterInnen bei 76,7%, wobei 8,2% eine genauere Angabe verweigern.

Eine Gegenüberstellung des Nettoeinkommens mit der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit mit Hilfe einer Kreuztabelle führt schließlich zu einem sehr trennscharfen Vergleich, mit welcher Wochenarbeitszeit die MitarbeiterInnen wie viel verdienen. *Abbildung 17* zeigt hierzu zwei interessante Beobachtungen. Zum einen ist ein großer Teil der ehrenamtlichen Tätigkeit mit einem nicht zu geringen Pensum von über 18 Wochenstunden angegeben. Nicht überraschend ist weiters die Erkenntnis, daß 100%

aller MitarbeiterInnen mit einem Wochenarbeitspensum von 1 bis 10 Stunden ehrenamtlich tätig sind. Ein relativ hoher Anteil der Geringfügig Beschäftigten (etwa 75% von diesen) arbeitet mehr als 30 Stunden in der Woche. Dieser Umstand kann einfach mit der Beschäftigung von Zivil- bzw. Präsenzdienern erklärt werden, die lediglich eine Aufwandsentschädigung für ihre Tätigkeit erhalten. Im Übrigen zeigt die Tabelle eine relativ konstante Tendenz der höheren Gehälter zur Über-35-Stunden Woche.

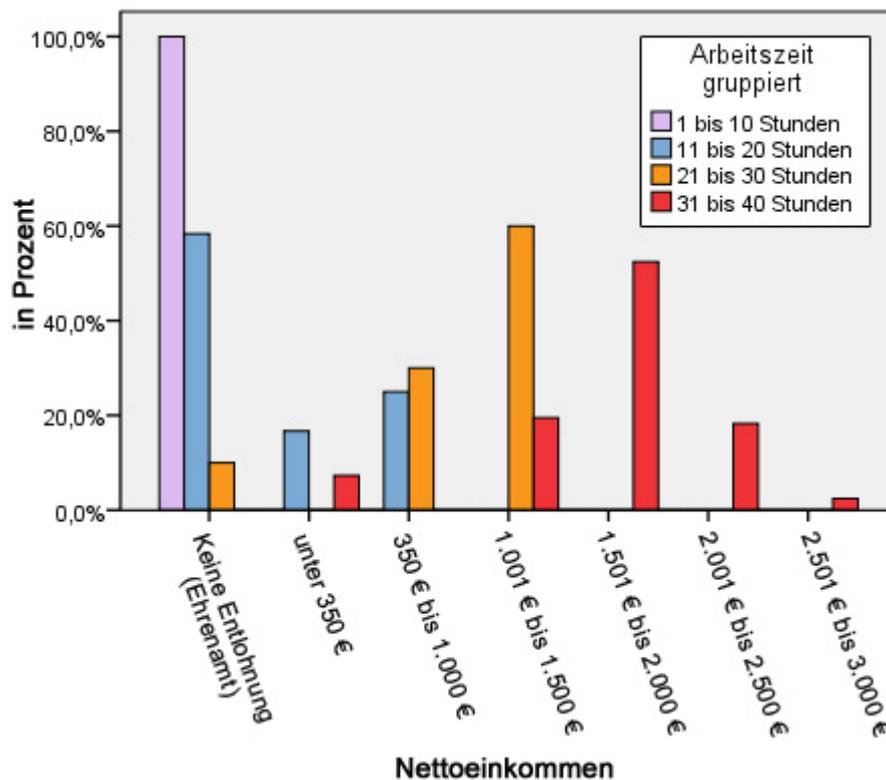


Abbildung 17 Abbildung der Kreuztabelle von Arbeitszeit und Nettoeinkommen

Vergleicht man abschließend die Beurteilung der neun Schulnoten-Fragen (siehe dazu eine detaillierte Auflistung in *Anhang B*), dann fällt die bereits mehrfach genannte Tendenz zur Mitte auf, und zwar sowohl von den NPO-, als auch, aber in geringerem Maße, von den FPO-MitarbeiterInnen.

Der Bereich der beruflichen Weiterbildung wurde von den NPO-MitarbeiterInnen mit durchwegs schlechten Noten bewertet, im Gegensatz dazu fällt das Urteil der FPO-KollegInnen etwas positiver aus. Dieser Kritikpunkt ist im Personalmanagement von NPO's oft zu finden und wurde bereits in *Kapitel 4.1.2* behandelt. Betriebliche Weiterbildung ist teuer und kann von Organisationen, die von der öffentlichen Hand

abhängig sind oft nur in sehr geringem Maße angeboten werden, dies führt zu Frustrationen der MitarbeiterInnen.¹⁶⁵

Die Punkte „Probleme bzw. Animositäten mit der Kollegenschaft“ und „Unterstützung durch das Management“ zeigen bei NPO-MitarbeiterInnen tendenziell positive Aspekte in der Beurteilung, dies deutet wiederum auf angenehm empfundene Arbeitsplatzsituationen und geringes Konkurrenzverhalten in NPO's hin.

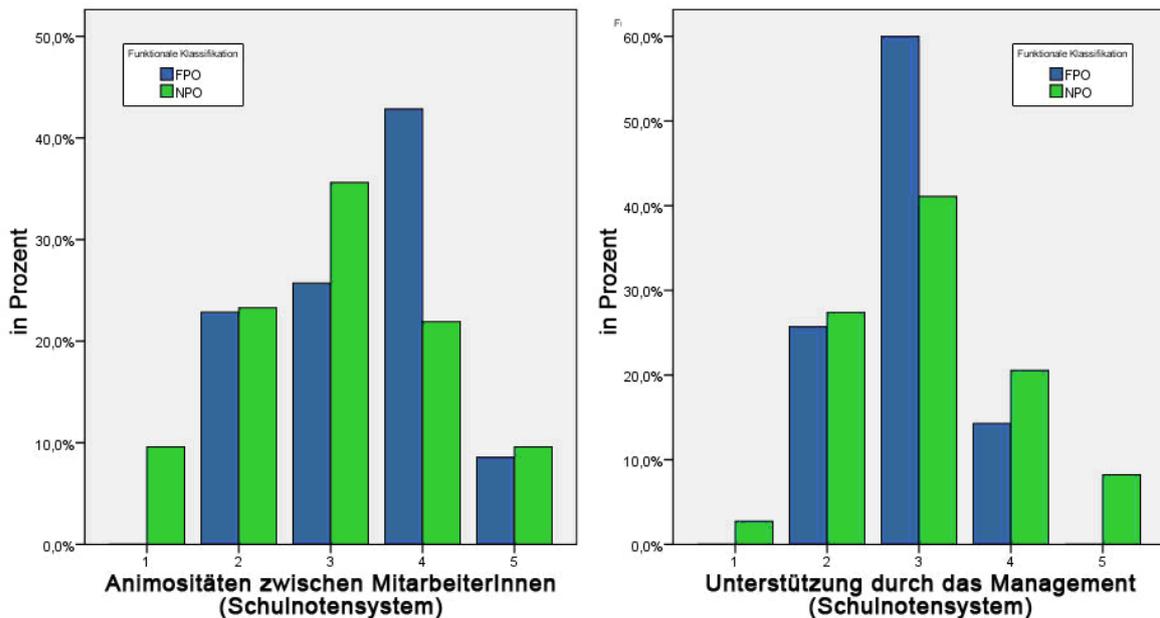


Abbildung 18 Notenvergleich von Animositäten zwischen MitarbeiterInnen sowie Unterstützung durch das Management zwischen NPO- und FPO-MitarbeiterInnen¹⁶⁶

Allgemein kann man sagen, daß FPO-MitarbeiterInnen ein leicht optimistischeres Beurteilungsverhalten im Bereich der Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsplatzzufriedenheit zeigen, als deren NPO-KollegInnen.

¹⁶⁵ Vgl. ECKARDSTEIN, RIDDER 2003: S.77 ff

¹⁶⁶ Eine Übersicht über sämtliche Ordinalskalen-Fragen sind in *Anhang B* dieser Arbeit zu finden

Betrachtet man die Ergebnisse der teilnehmenden MitarbeiterInnen im Ganzen, so zeigen sich nur wenige Unterschiede zwischen NPO- und FPO-Beschäftigten. Eine sehr stark ausgeprägte Tendenz zur Mitte macht es für die weitere Analyse notwendig, die vorhandenen Daten der Noten-Fragen des Bogens umzukodieren. Ausgehend von der fünfstufigen Skala des Beurteilungsbogens wird für die weitere Analyse eine zweistufige Skala errechnet, wobei die Noten „1“, „2“ und „3“ als tendenziell positive Beurteilung, und die Noten „4“ und „5“ als tendenziell negative Beurteilung definiert werden.

4.4 Hypothesenprüfung mit Hilfe der binär logistischen Regression

Gearbeitet wurde mit dem Programm SPSS, Version 16.0.1. Aufgrund der programmierten, während der Online-Erhebung vorab durchgeführten Konsistenzprüfung sind sämtliche 108 Sätze korrekt eingegeben und somit verwendbar. 22 handschriftlich durchgeführte Fragebögen des Pretests mit gleichzeitigem mündlichem Experteninterview, wurden für die eigentliche Analyse nicht berücksichtigt, um eine möglichst hohe Konsistenz zu garantieren. Die standardmäßig gespeicherten IP-Adressen der TeilnehmerInnen wurden aus Gründen der Anonymität und Irrelevanz nicht in die SPSS-Dateneingabe übernommen.

Die Analyse wird sowohl für die MitarbeiterInnen von NPO's durchgeführt, als auch für jene der gewinnorientierten Unternehmen, die im selben Tätigkeitsumfeld anzutreffen sind. Alle Hypothesenprüfungen arbeiten mit der zu prüfenden Variable „Eigener Lohn wird als gerecht empfunden“ (im folgenden in Kurzform als „Lohngerechtigkeit“ angeführt), um die einzelnen Einflussnahmen in diesem Zusammenhang zu analysieren.

Betrachtet man die sich daraus ergebene Verteilung der Lohngerechtigkeit absolut und anteilmäßig (siehe *Abbildung 19*, unten), erkennt man sehr deutlich die Tendenz der Befragten zur Mitte, also zur Note „3“

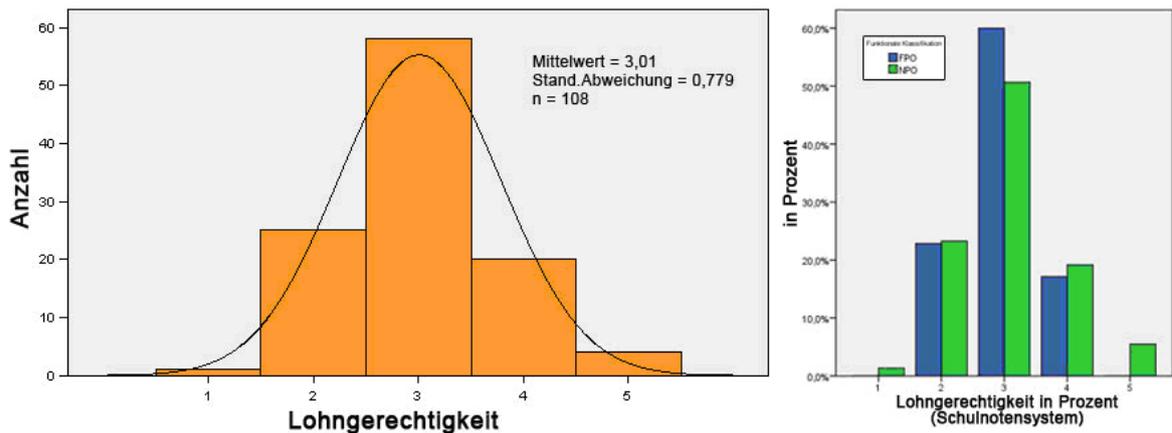


Abbildung 19 Histogramm und prozentuelle Verteilung der Variable „Lohngerechtigkeit“

Der arithmetische Mittelwert liegt bei 3,01 und der Median bei 3. Der häufigste vorkommende Wert (Modus) ist ebenfalls 3, dies bedeutet, daß die ausfüllenden Personen in dieser Frage überaus stark zur Mitte neigen, und das Ankreuzen von Extremwerten eher vermeiden. Dies gilt sowohl für NPO- als auch für FPO-MitarbeiterInnen, wobei die letztgenannten weniger breit streuen. Interessant wäre eine ähnliche Erhebung, jedoch mit einer geraden Anzahl an Antwortmöglichkeiten, um diese Tendenz zur Mitte abzuschwächen.

Die Auswertung erfolgt mit Hilfe einer logistischen Regression, dazu wird die abhängige Variable „Lohngerechtigkeit“ in eine dichotome Variable umkodiert. Dazu mehr im folgenden Kapitel.

Für sämtliche Darstellungen gilt, daß zusätzliche Berechnungen und Graphen im *Anhang B* dieser Arbeit zu finden sind.

4.4.1 Theoretische Einführung in die logistische Regression

Kurz erklärt, verhält sich die logistische Regression ähnlich wie die lineare Regression, auf der sie aufbaut.¹⁶⁷ Sie dient zur Erklärung von binären, abhängigen Variablen. Dabei beeinflusst ein Vektor von erklärenden Variablen die Wahrscheinlichkeit, daß das Ereignis bzw. die Hypothese eintritt.

¹⁶⁷ Mehr zum Thema logistische Regression bei ECKSTEIN 2008: S.210 ff und ALBERS ET AL. 2007: S.199 ff

Bei der logistischen Regression wird im Unterschied zur linearen Regression¹⁶⁸ der (nicht-lineare) Einfluss mehrerer (quantitativer oder qualitativer) unabhängiger Variablen auf eine dichotome Zielgröße untersucht.

Die Einflüsse auf solche Variablen können nicht mit dem Verfahren der linearen Regressionsanalyse analysiert werden, da wesentliche Anwendungsvoraussetzungen insbesondere in inferenzstatistischer Hinsicht (Normalverteilung der Residuen) nicht gegeben sind. Ferner kann ein lineares Regressionsmodell bei dieser Art von Variablen zu unzulässigen Vorhersagen führen: Wenn man die beiden Ausprägungen der abhängigen Variablen z.B. mit „0“ und „1“ kodiert, so kann man zwar die Vorhersage eines linearen Regressionsmodells als Vorhersage der Wahrscheinlichkeit auffassen, daß die abhängige Variable den Wert „1“ annimmt, doch kann es dazu kommen, daß Werte außerhalb dieses Bereichs vorhergesagt werden. Die logistische Regression löst dieses Problem durch eine geeignete Transformation der abhängigen Variablen.

Mit der logistischen Regression kann die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses funktional beschrieben werden. Der Einfluss der unabhängigen Variablen kann somit direkt gezeigt werden, dazu müssen lediglich die Regressionskoeffizienten geschätzt werden, was die Anzahl der notwendigen statistischen Tests verringert.

Die Formel der logistischen Regression lautet:

$$P(Y_i = 1 | X_i = x_i) = \exp(x_i^T \beta) / (1 + \exp(x_i^T \beta))$$

Wobei folgende Voraussetzung gilt: $\beta = (\beta_1, \dots, \beta_n)$

Hierbei hat man eine Reihe von Daten (Y_i, X_i) , $i = 1, \dots, n$ gegeben, wobei Y_i einen binären Response bezeichnet. Das heißt Y_i nimmt nur die Werte „0“ oder „1“ an. Des Weiteren bezeichnet x_i einen bekannten und festen Kovariablenvektor¹⁶⁹ und n die Anzahl der Beobachtungen.

¹⁶⁸ Bei der linearen Regression wird eine lineare Beziehung zwischen der interessierenden und den erklärenden Variablen berechnet. Dabei soll der Verlauf jener gesuchten Geraden (oder eine Fläche bzw. höher dimensionale Oberfläche bei einer multivariaten Regression), die sich der empirischen Punkteverteilung best möglichst annähert, gefunden werden.

¹⁶⁹ Eine Kovariable ist eine Variable, die in einer Untersuchung nicht den Ausschlag gibt. Aber sie beeinflusst sehr wohl die für die Modellbildung entscheidenden Variablen.

Eine solche Exponenten-Rechnung geht von der Idee der Effektkoeffizienten $\exp(\beta_n)$ bzw. Odds aus.

Odds stellen in der Statistik eine Möglichkeit dar, Wahrscheinlichkeiten anzugeben. Beispielsweise spricht man von einer 1:1-Chance, daß bei einem Münzwurf „Kopf“ erscheint. Mathematisch berechnen sich Odds als Quotienten aus der Wahrscheinlichkeit, daß ein Ereignis eintritt und der Wahrscheinlichkeit, daß es nicht eintritt.¹⁷⁰

$$R(A) = P(A) / (1 - P(A))$$

In der Statistik verwendet man das s.g. Odds Ratio – oder anders formuliert, den Effektkoeffizienten $\exp(\beta_n)$ – welches das Verhältnis von Odds zueinander zeigt, um den Unterschied zweier Odds zueinander zu bewerten und damit Aussagen über die Stärke von Zusammenhängen zu machen. Diese Odds Ratio berechnen sich wie folgt:

$$R(A : B) = R(A) / R(B) = [P(A) * (1 - P(B))] / [P(B) * (1 - P(A))]$$

Für eine Analyse mit Hilfe des Logit-Modells (andere Bezeichnung der logistischen Regression), werden die fünf Ausprägungen der abhängigen, kategorialen Variable „Lohnungerechtigkeit“ daher entsprechend dichotom umkodiert, wobei die Noten „1“ bis „3“ als Referenzgruppe „0“ für ein hohes Gerechtigkeitsempfinden zusammengefasst werden. Die Noten „4“ und „5“ werden mit „1“ kodiert.

Mit Hilfe der logistischen Regression soll die Frage beantwortet werden, welche Einflussfaktoren auf das individuelle Lohnungerechtigkeitsempfinden ausschlaggebend sind. Die deskriptive Statistik zeigte im Bereich der Ordinalskalen-Fragen bisher eine stark ausgeprägte Tendenz zur Mitte.

Die abhängige Variable wird mit den unabhängigen Variablen getestet, um die herausgearbeiteten Hypothesen (siehe dazu das *Kapitel 4.2*) auf deren Gültigkeit zu durchleuchten. Dabei soll systematisch geprüft werden, ob und in welcher Weise

¹⁷⁰ Im allgemeinen gilt, daß ein Wert der Odds von genau 1 ein Verhältnis von 50:50 ausdrückt, Werte >1 drücken aus, daß die Kategorie im Zähler den größeren Wert aufweist, und Werte <1 , daß diejenige im Nenner den größeren Anteil aufweist. Odds stellen in der Wahrscheinlichkeitstheorie eine Möglichkeit dar, Wahrscheinlichkeiten anzugeben!

bestimmte Faktoren das Gerechtigkeitsempfinden der MitarbeiterInnen im Bezug auf den eigenen Lohn beeinflussen und ob Unterschiede im Gerechtigkeitsverständnis zwischen NPO- und FPO-MitarbeiterInnen zu erkennen sind.

Die logistische Regressionsanalyse wird immer dann eingesetzt, wenn es darum geht, Gruppenunterschiede zu erklären oder Gruppenzugehörigkeiten zu prognostizieren. Im Fall einer binären logistischen Regressionsanalyse ist die abhängige Gruppenvariable dichotom, d.h. sie besteht aus zwei Werten. Für die Variable „Lohngerechtigkeit“ gilt somit "0" als eher positiv, und "1" als eher negativ. Die neue dichotom ausgeprägte Variable trägt den Namen „*Logit_Ge*“.

Möchte man solche Gruppenunterschiede erklären, muss man jene Variablen herausfinden, die diese Unterschiede erzeugen. Man muss zudem die Stärke und Richtung von ihren Einfluss ermitteln, um darauf aufbauend eine entsprechende Prognose stellen zu können. Bei der logistischen Regressionsanalyse werden Gruppenzugehörigkeitswahrscheinlichkeiten aufgestellt, daher ist es möglich abzuschätzen, wie sich diese Wahrscheinlichkeiten der abhängigen Variable verändern, wenn sich bestimmte Werte von unabhängigen Variablen verändern.¹⁷¹

Die unabhängigen Variablen können sowohl kategorial als auch metrisch sein. Kategoriale Variablen mit mehr als zwei Ausprägungen müssen in Indikatorvariablen umgewandelt werden, d.h. für jede Ausprägung der ursprünglichen Variablen wird eine neue, dichotome Variable gebildet. SPSS führt im Zuge der Berechnung ein automatisches Umkodieren von kategorialen Variablen durch.¹⁷²

Für eine einwandfreie Berechnung sollte zwischen den Prädiktoren bzw. Vorhersagen keine Multikollinearität bestehen, da sonst erhöhte Standardfehler auftreten. Eine Multikollinearität besteht dann, wenn zwei oder mehr erklärende Variablen eine sehr starke Korrelation zueinander besitzen.

¹⁷¹ ALBERS ET AL. 2007: S. 199ff

¹⁷² Für weiterführende Details bzgl. der in diesem Kapitel vorgestellten Arbeitsabläufe und Berechnungen sei auf das SPSS-Handbuch in der jeweils aktuellen Ausgabe verwiesen.

Zusätzlich muss die Stichprobe über eine entsprechende Größe verfügen, um aussagekräftige Ergebnisse generieren zu können, dabei gilt eine Untergrenze von 100 Beobachtungen einzuhalten. Diese Voraussetzung kann die vorliegende Stichprobe erfüllen.

4.4.2 Durchführung der logistischen Regression mit Hilfe von SPSS

Für eine effiziente Auswahl an unabhängigen Variablen, wurden der mögliche Einfluss und die Verteilung der in Frage kommenden Variablen vorab mittels deskriptiver Statistik (z.B. Kreuztabellen) abgeklärt (siehe dazu mehr in den vorangegangenen Kapiteln). Aus dem Datensatz wurden nun jene Variablen ausgewählt, die einen nachweisbaren Einfluss auf die Lohngerechtigkeit haben können (zur besseren Vergleichbarkeit mit der SPSS-Syntax im Anhang steht in Klammer jeweils der SPSS-Variablenname):

- Funktionale Klassifikation (*klasse*)
- Drei Ausprägungen der 12. Fragebogenfrage: Mitmenschen helfen und fördern (*zi_helfen*), Identifizierung mit der Mission der Organisation (*zi_mission*), Selbstverwirklichung (*zi_selbstverw*)
- Arbeitsplatzzufriedenheit (*zufried*)
- Unterstützung durch das Management (*manager*)
- Berufliche Weiterbildung (*weiterbi*)

Die Ausprägungen dieser kategorialen Variablen kodiert SPSS automatisch um, sodaß daraus s.g. Indikatorvariablen mit jeweils einer Referenzkategorie entstehen. Daraus wird in Folge die Interpretation der Koeffizienten abgeleitet. So wurde beispielsweise bei der Funktionalen Klassifikation die zweite Kategorie, „NPO“, zur Referenzkategorie bestimmt. Hierbei wird der Effekt für die „FPO“-MitarbeiterInnen im Vergleich zu den „NPO“-MitarbeiterInnen gezeigt. Die Referenzkategorien werden also heran gezogen, um zu ermitteln, welchen Einfluss die jeweilige Anordnung im Bezug auf die besagte Referenz hat.

In der abschließenden Ergebnisdarstellung des folgenden Kapitels werden diese Referenzkategorien jeweils angezeigt.

4.4.3 Ergebnisse und Diskussion

Abschließend wird die gesamte empirische Untersuchung präsentiert und besprochen. Die logistische Regressionsanalyse ist in mehreren, aufeinander folgenden und aufbauenden Schritten durchgeführt worden. Hierbei wird geprüft, inwieweit die einzelnen kategorialen Variablen der zu untersuchenden Hypothesen einen signifikanten Einfluss auf die Lohngerechtigkeit der MitarbeiterInnen haben. Dazu wurden die Effektkoeffizienten $\text{Exp}(b_j)$ der einzelnen Variablen schrittweise in die Tabellen, weiter unten eingefügt.

Zusätzlich zur angegebenen Konstante b und den unabhängigen Variablen – die der Hypothesenprüfung dienen – sind in den abschließenden Auswertungs-Tabellen die zur Messung der Modell-Güte benötigten Werte angegeben. So sind neben dem Chi-Quadrat („Omnibus-Test der Modellkoeffizienten“) und dem Pseudo-R² (Nagelkerke) auch die Prozentsätze der Richtigen angegeben.

Das Chi-Quadrat des „Omnibus-Test's der Modellkoeffizienten“, muss von Schritt zu Schritt steigen. Es bezieht sich auf den jeweils gültigen Berechnungs-Schritt, im Zuge dessen bestimmte, unabhängige Variablen zusätzlich zur Konstante a schrittweise in die Gleichung aufgenommen werden. Der Omnibus-Test der Modellkoeffizienten wiederholt sich mit jeder neu aufgenommenen Variable und zeigt die Verbesserung des Modells, ausgelöst durch den jeweiligen Schritt. Der Test präsentiert somit die jeweilige Verbesserung der Modellgüte (gemessen als Veränderung von Chi-Quadrat) im Verlauf des Tests, sowie die Signifikanz dieser Veränderungen. Ein optimales Modell besitzt ein steigendes Chi-Quadrat des Omnibus-Test's.

Der Wertebereich von Nagelkerkes R-Quadrat liegt zwischen 0 und 1. Es kann als Anteil der Varianz der abhängigen Variablen, die mit Hilfe alle unabhängigen Variablen zusammen erklärt wird, interpretiert werden. Im 1. Schritt der *Tabelle 8* bedeutet der Wert 0,011 eine „Varianzaufklärung“ von 1,1%. Ein steigender Wert zeigt eine Verbesserung der Erklärfunktion der Varianz, im direkten Vergleich der einzelnen Schritte zueinander.

Der Prozentsatz der Richtigen muss ebenfalls bei entsprechender Güte des Modells steigen. Er zeigt den Prozentsatz für eine richtige Vorhersage an, wenn man unter den jeweils veränderten Bedingungen der hinzugefügten kategorialen Variablen erneut eine Prüfung der 108 Fälle durchführen würde.

Alle drei Gütekriterien zeigen in der vorliegenden empirischen Studie eine steigende Tendenz. Dies bedeutet eine stetige Verbesserung der Modellvorhersage mit jedem Schritt.

Der Versuchsaufbau zur Analyse der bereits Eingangs beschriebenen Hypothesen (siehe *Kapitel 4.2*) birgt einen erheblichen Nachteil, er führt bei gegebener Prüfanordnung kaum zu signifikanten Ergebnissen. Bei der vorliegenden Zusammenstellung der unabhängigen Variablen, zeigen lediglich zwei Ausprägungen eine entsprechende Signifikanz. Für eine zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse aller geprüften Schritte, siehe *Tabelle 8*.

So prüft beispielsweise die erste Hypothese die Frage, ob Unterschiede im Antwortverhalten zwischen MitarbeiterInnen von NPO's und FPO's erkennbar sind. In allen Schritten des vorliegenden Testaufbaues kommt es diesbezüglich zu keinem signifikanten Ausschlag. Daher muss man die Hypothese 1 zugunsten der Nullhypothese ablehnen. Im untersuchten Sample spielt es somit für die empfundene Lohngerechtigkeit keine Rolle, welcher Art der Organisationsform die ArbeitgeberInnen angehören.

Auch die zweite und die dritte Hypothese führen zu keinen signifikanten Ergebnissen. Die Idee dahinter ist einfach, es soll ermittelt werden, ob mit dem Beruf zusätzlich zu den monetären Aspekten des Lohnes weitere Ziele verfolgt werden, und ob diese einen nachhaltigen Einfluss auf das Gerechtigkeitsempfinden der MitarbeiterInnen haben. Weder die Möglichkeit, sich mit Hilfe des eigenen Berufs selbst zu verwirklichen, noch die Identifizierung mit der verfolgten Mission der Unternehmung haben hierbei einen signifikanten Einfluss auf das Empfinden einer Lohngerechtigkeit, daher müssen auch diese zugunsten der Nullhypothesen verworfen werden.

Erweitert man die Analyse um eine weitere Hypothese, welche der Frage nachgeht, ob der Wunsch, Menschen helfen und fördern zu können, einen nachhaltigen Einfluss auf das Gerechtigkeitsempfinden der eigenen Entlohnung hat, erhält man das erste Ergebnis mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 5%. In „Schritt 4“ wird also auf die mehr oder weniger starken Altruisten unter den Befragten eingegangen. Es wird geprüft, wie sich die

beiden Ausprägungen der kategorialen Variablen „Mitmenschen helfen und fördern“ auf die geprüfte Lohngerechtigkeit auswirken, wobei als Referenz die Entscheidungsmöglichkeit „Ja“ herangezogen wird. Dieser Berechnungsschritt hat kaum Auswirkungen auf die übrigen getesteten kategorialen Variablen. Die von den MitarbeiterInnen angekreuzte Zustimmung, „Ja“ führt bei den Befragten zu einer signifikant stärkeren Ausprägung der Lohngerechtigkeit. Ein Effektkoeffizient¹⁷³ von 2,82 deutet auf eine überproportional starke Erhöhung der Wahrscheinlichkeitsverhältnisse von über 180% zugunsten einer empfundenen Lohngerechtigkeit an. Oder konkreter formuliert, die Odds der abhängigen Variablen erhöhen sich um mehr als 180%, wobei nun die Richtung dieser Ausprägung interessiert. Der Regressionskoeffizient¹⁷⁴ von +1,036 besagt, daß die Wahrscheinlichkeit der „eher negativen“ Ausprägung der dichotom mit „1“ kodierten, untersuchten Variable der Lohngerechtigkeit hierbei höher ist. Zusammengefasst bedeutet dies, wenn die untersuchten MitarbeiterInnen aus dem sozialen Bereich Mitmenschen helfen und fördern möchten, also mit „Ja“ geantwortet haben, dann ist die Wahrscheinlichkeit im Vergleich zur Referenzkategorie überaus hoch, das sie ihre eigene Entlohnung als eher ungerecht empfinden.

Die Prüfung der Hypothesen 5 und 6 führen zu keinen signifikanten Ergebnissen, auch der Altruisten-Effekt verschwindet hierbei wieder. Dies bedeutet, weder die Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz, noch die Unterstützung durch das eigene Management führt zu einer signifikanten Beeinflussung der empfundenen Lohngerechtigkeit.

Der abschließende Durchlauf der Hypothese 7 nimmt die Variable der beruflichen Weiterbildung in die Berechnung mit auf, wobei wie bei den beiden vorangegangenen Schritten als Referenz erneut die „Note 5“ angenommen wird. Im Zuge der Beurteilung zeigen lediglich die Ergebnisse der Kategorie „Note 3“ eine Signifikanz von unter 5%. Ein

¹⁷³ Für eine anschaulichere Interpretation des Einflusses exogener Variablen eignet sich der Effekt-Koeffizient $Exp(b_j)$ besser, als der Regressionskoeffizient. Er gibt den Faktor für die Vervielfachung des Wahrscheinlichkeitsverhältnisses an, wenn die Ausprägung der zugehörigen exogenen Variablen um eine Einheit erhöht wird und wird oft auch als „odds-Ratio“ bezeichnet.

¹⁷⁴ Aus dem Vorzeichen von Regressionskoeffizienten kann man entnehmen, wie die Wirkrichtung der jeweiligen Einflussvariablen aussieht. Dabei ist die Kodierung der Zielvariablen zu beachten. Bei „0“ und „1“ dichotom kodierten Zielvariablen erhöht ein positiver Regressionskoeffizient die Wahrscheinlichkeit der mit „1“ (Lohngerechtigkeit eher negativ) kodierten Merkmalsausprägung. Ein negativer Regressionskoeffizient erhöht die Wahrscheinlichkeit der mit „0“ (Lohngerechtigkeit eher positiv) kodierten Merkmalsausprägung.

Effektkoeffizient von 0,12 deutet auf eine recht schwach ausgeprägte Tendenz hin, wobei der negative Regressionskoeffizient von -2,135 besagt, das die Wahrscheinlichkeit einer eher positiven Beurteilung der eigenen Lohngerechtigkeit stärker ist. Die Versuchsanordnung besagt nun, das MitarbeiterInnen, die im Bezug auf die ihnen angebotene Berufliche Weiterbildung, die „Note 3“ ankreuzen, ihre Entlohnung mit höherer Wahrscheinlichkeit als gerecht empfinden, als jene MitarbeiterInnen, die der Berufliche Weiterbildung die „Note 5“ bescheinigen.

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5	Schritt 6	Schritt 7
Funktionale Klassifikation (Referenz: NPO)	0,63	0,58	0,58	0,56	0,37	0,36	0,49
Selbstverwirklichung (Referenz: Ja)		5,76	7,30	6,13	4,98	4,13	2,56
Identifizierung mit der Mission der Organisation (Referenz: Ja)			0,47	0,33	0,44	0,43	0,41
Mitmenschen helfen und fördern (Referenz: Ja)				2,82*	1,95	2,38	1,93
Arbeitsplatzzufriedenheit (Referenz: Note 5)							
Note 1					0,05	0,12	0,15
Note 2					0,07	0,12	0,15
Note 3					0,19	0,27	0,38
Note 4					1,28	1,46	1,36
Unterstützung durch das Management (Referenz: Note 5)							
Note 1						0,00	0,00
Note 2						0,30	0,45
Note 3						1,45	2,56
Note 4						1,91	2,82
Berufliche Weiterbildung (Referenz: Note 5)							
Note 1							0,00
Note 2							0,38
Note 3							0,12*
Note 4							0,36
Konstante (b)	-1,12	-2,67	-2,64	-2,91	-0,80	-1,22	0,39
Chi-Quadrat	0,799	5,022	7,144	11,222	26,878	32,277	37,218
Pseudo-R² (Nagelkerke)	0,011	0,070	0,098	0,151	0,337	0,395	0,446
Prozentsatz der Richtigen	77,8	77,8	77,8	77,8	84,3	85,2	88,0

n = 108 (Signifikanzstufen *: p < 0,05, **: p < 0,01)

Tabelle 8 Übersicht der empfundenen Lohngerechtigkeit (logistische Regression, Effektkoeffizienten Exp(b)) außer bei Konstanten), Basisauswertung

Aufgrund der relativ geringen Anzahl an signifikanten Ergebnissen, wurde dieselbe Analyse, jedoch mit geringerer Anzahl an unabhängigen Variablen und anderer Schrittfolge wiederholt. Damit versucht der Autor die einzelnen Einflüsse in geänderter Folge zu ergründen.

Neben der funktionalen Klassifikation, sollen nun die Arbeitsplatzzufriedenheit, die berufliche Weiterbildung und schließlich noch, als vierter Schritt, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung geprüft werden. Für eine zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse dieser zweiten Berechnung, siehe *Tabelle 9*.

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4
Funktionale Klassifikation (Referenz: NPO)	0,63	0,38	0,62	0,59
Arbeitsplatzzufriedenheit (Referenz: Note 5)				
Note 1		0,10	0,09	0,07
Note 2		0,14	0,14	0,10
Note 3		0,39	0,32	0,22
Note 4		3,69	1,76	1,19
Berufliche Weiterbildung (Referenz: Note 5)				
Note 1			0,00	0,00
Note 2			0,30	0,31
Note 3			0,12*	0,13*
Note 4			0,46	0,44
Selbstverwirklichung (Referenz: Ja)				2,65
Konstante (b)	-1,12	0,00	1,08	0,53
Chi-Quadrat	0,799	22,410	29,440	30,246
Pseudo-R² (Nagelkerke)	0,011	0,287	0,365	0,374
Prozentsatz der Richtigen	77,8	82,4	84,3	84,3

n = 108 (Signifikanzstufen *: p < 0,05, **: p < 0,01)

Tabelle 9 Auf vier Schritte reduzierte zweite Berechnung der empfundenen Lohngerechtigkeit (logistische Regression, Effektkoeffizienten Exp(b) außer bei Konstanten)

Lediglich die Variable „berufliche Weiterbildung“ zeigt in ihrer Ausprägung „Note 3“ in den „Schritten 3“ und „4“ erneut eine Signifikanz von unter 5%. Als Referenz wird die Beurteilung mit der „Note 5“ festgelegt. Die Werte der Koeffizienten entsprechen im

Groben jenen der ersten Berechnung. Die Effektkoeffizienten von 0,12 und 0,13, sowie die negativen Regressionskoeffizienten in der Höhe von -2,163 und -2,044 zeigen, daß die „eher positive“ Empfindung der Lohngerechtigkeit hierbei signifikant höher ist, als bei der Referenzausprägung. Dies besagt, MitarbeiterInnen, die ihre Chancen auf die ihnen angebotene Berufliche Weiterbildung, mit der „Note 3“ beurteilen, tendieren im Vergleich zu jenen der Referenzkategorie dahin, ihre Entlohnung als gerecht zu empfinden. Das Hinzufügen der Selbstverwirklichung im vierten Berechnungsschritt, führt dazu, daß die Effekte der beruflichen Weiterbildung etwas an Intensität gewinnen. Sie selbst erbrachte jedoch kein signifikantes Ergebnis.

Da die Auswertung in der vorhandenen Konstellation nur wenige signifikante Aussagen einbrachte, versuchte der Autor die vorliegenden Variablen in eine aussagekräftigere Form zu transferieren. In einer dritten und abschließenden Berechnung werden die beiden ergiebigsten Variablen „Arbeitsplatzzufriedenheit“ und „Berufliche Weiterbildung“, ähnlich der geprüften Variable „Lohngerechtigkeit“ in dichotome Variablen umgeformt. Hierzu werden die fünf bisherigen Ausprägungen per SPSS-Anweisung entsprechend dichotom umkodiert, wobei die Noten „4“ und „5“ als Referenzgruppe „0“ („eher negativ“) und die Noten „1“ bis „3“ mit „1“ („eher positiv“) zusammengefasst werden. Mit dieser Umformung soll der allgegenwärtigen Tendenz zur Mitte (Note 3) entgegen gewirkt werden.

Zusätzlich zu den beiden dichotomen Variablen wird erneut der Einfluss der funktionalen Klassifikation, und, nun neu hinzugekommen, der altersbedingte Einfluss überprüft.

Wie bereits die vorangegangenen Berechnungen zeigten, besitzt die funktionale Klassifikation der ArbeitgeberInnen keinen signifikanten Einfluss auf die empfundene Lohngerechtigkeit.

Ganz anders verhält sich dies im Falle der Arbeitsplatzzufriedenheit, die in „Schritt 2“ erstmals in der dichotomen Ausprägung eine Signifikanz von unter 1% aufweist. Der negative Regressionskoeffizient von -2,558 deutet darauf hin, daß MitarbeiterInnen, welche mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind, mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auch die eigene Entlohnung als gerecht empfinden. Der Effektkoeffizient liegt bei 0,08, dies zeigt einen sehr starken Effekt auf die Wahrscheinlichkeit an. Zusammengefasst bedeutet dies, daß MitarbeiterInnen, die über eine höhere Arbeitsplatzzufriedenheit verfügen, mit großer

Wahrscheinlichkeit auch eine positivere Einstellung gegenüber der eigenen Lohngerechtigkeit verspüren.

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4
Funktionale Klassifikation (Referenz: NPO)	0,63	0,46	0,64	0,56
Arbeitsplatzzufriedenheit als dichotome Variable (Referenz: eher negativ)		0,08**	0,12**	0,13**
Berufliche Weiterbildung als dichotome Variable (Referenz: eher negativ)			0,23**	0,26**
Alter Referenz: (unter 21 Jahre)				
21 – 30 Jahre				0,86
31 – 40 Jahre				0,43
41 – 50 Jahre				0,38
51 – 60 Jahre				0,66
Älter als 60 Jahre				0,00
Konstante (b)	-1,12	1,03	1,21	1,64
Chi-Quadrat	0,799	18,292	25,088	27,543
Pseudo-R² (Nagelkerke)	0,011	0,238	0,317	0,345
Prozentsatz der Richtigen	77,8	82,4	83,3	84,3

n = 108 (Signifikanzstufen *: p < 0,05, **: p < 0,01)

Tabelle 10 Dritte Berechnung der empfundenen Lohngerechtigkeit (logistische Regression, Effektkoeffizienten $\text{Exp}(b)$ außer bei Konstanten), unabhängige Variablen mit dichotomer Ausprägung

Im dritten Schritt wird die nun dichotom umgeformte Variable „berufliche Weiterbildung“ zur Prüfung hinzugefügt. Dies verstärkt leicht den Effekt der Arbeitsplatzzufriedenheit. Der Effektkoeffizient liegt nun bei 0,12, was wiederum auf eine starke Ausprägung des Zusammenhangs hindeutet. Auch die berufliche Weiterbildung weist einen negativen Regressionskoeffizient auf, dieser beträgt -1,475. Ein solcher Wert weist darauf hin, daß die Wahrscheinlichkeit der geprüften Kategorie höher ist, als die der Referenzkategorie. MitarbeiterInnen welchen den beruflichen Weiterbildungsangeboten der ArbeitgeberInnen positiv gegenüber stehen, verspüren demnach eher eine höhere Lohngerechtigkeit, als deren KollegInnen der Referenzgruppe. Der Effektkoeffizient ist stark ausgeprägt und liegt

bei 0,23. Mit dem dritten Schritt der Berechnung wird auch der Einfluss der beruflichen Weiterbildung auf das eigene Verständnis der Lohngerechtigkeit bemerkbar. MitarbeiterInnen die das ihnen vorliegende Weiterbildungsprogramm positiv bewerten besitzen auch eine positive Einstellung gegenüber der eigenen Lohngerechtigkeit.

Das Hinzufügen der Altersgruppen, als zusätzliche zu prüfende Variable führt zu keinen weiteren signifikanten Ergebnissen. Lediglich die Ausprägungen der beiden signifikanten Variablen gewinnen an Stärke hinzu.

Fasst man das Ergebnis der Studie zusammen, muss man zugeben, daß sich nur wenige Einflussfaktoren auf die empfundene Gerechtigkeit im Bezug auf die eigene Entlohnung bemerkbar machen. Die Gründe dafür können mannigfaltig sein, zu finden sind sie höchstwahrscheinlich in der relativ geringen Größe des Samples und der nachweislich stark ausgeprägten Tendenz zur Mitte im Antwortverhalten der MitarbeiterInnen.

Die Befunde der empirischen Studie bestätigen die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse des *Kapitels 3* nur zum Teil! Die vorliegende Arbeit kann bei drei der kategorialen Variablen einen signifikanten Zusammenhang mit der geprüften Lohngerechtigkeit feststellen. Somit können die Hypothesen 4, 5 und 7 (zu einer detaillierten Hypothesenaufstellung siehe *Kapitel 4.2*) als signifikant bedeutend angenommen werden. Die übrigen Hypothesen müssen zugunsten der Nullhypothesen verworfen werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, daß die dichotome Umkodierung der unabhängigen Variablen zu signifikant stärkeren Ergebnissen führt. Damit lässt sich der negative Effekt des vorliegenden Antwortverhaltens, das durch eine starke Tendenz zur Mitte gekennzeichnet ist, mildern. Besonders auffällig ist dies im Falle der Beruflichen Weiterbildung. Diese führt bei fünf Kategorien zu der Annahme, daß die Ausprägung „Note 3“ eine eher negative Beurteilung der Lohngerechtigkeit impliziert. Kurz gesagt, wer die Weiterbildungsangebote mit 3 benotet, neigt eher dazu, sich als ungerecht entlohnt zu klassifizieren. Diese Tendenz verschwindet im Falle der dichotomen Darstellung der beruflichen Weiterbildung. Der Grund dafür ist simpel. Für die Umkodierung ist – entsprechend dem Fall der Dummy-Umkodierung der abhängigen Variablen – festgelegt, das die Mitte der Skala noch als positiv definiert wird. Interessant zeigt auch das Antwortverhalten im Zusammenhang mit dem Ziel, Menschen helfen zu können. MitarbeiterInnen, die dieses Ziel angekreuzt haben, zeigen sich mit hoher Wahrscheinlichkeit unzufrieden mit der eigenen Lohngerechtigkeit. Der Zusammenhang

zwischen der Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz und der empfundenen Lohngerechtigkeit ist sehr stark ausgeprägt.

Wie bereits im Theorieteil erläutert wurde, hängt die empfundene Lohngerechtigkeit sehr stark mit äußeren Einflussfaktoren zusammen. Inwieweit MitarbeiterInnen ihren eigenen Lohn, den sie für ihre Tätigkeiten empfangen als gerecht bzw. ungerecht empfinden hängt stark von deren beruflichen Einflüssen bzw. beruflichen Umweltbedingungen ab. Die empirische Studie zeigt, indem bestimmte einkommensrelevante Variablen miteinander in Beziehung gebracht werden, inwieweit sich diese Einflussfaktoren auf das Gerechtigkeitsverständnis bemerkbar machen. In diesem Zusammenhang muss man zu dem Schluss kommen, daß sich nur bestimmte Einflüsse auf MitarbeiterInnen des sozialen Dienstleistungssektors auswirken. Das was man als gerecht empfindet, kann man nicht willkürlich an Gesetzen, Regeln etc. festmachen. Es ist vielmehr eine Gesamtkomposition aus z.T. gelerntem und erfahrenem Wissen, aus Umwelteinflüssen und aus der persönlichen Einstellung. Die Analyse zeigt, welche Anliegen den MitarbeiterInnen in der Ausübung des tagtäglichen Berufslebens besonders wichtig sind. Das ist zum Einen eine hohe Arbeitsplatzzufriedenheit als Ganzes, sowie zum Anderen ein ausreichend großes Angebot an beruflicher Weiterbildung. Zusätzlich spielt auch die Intention, warum man diesem Beruf nachgeht, eine sehr wichtige Rolle.

Andere Aspekte, wie etwa das Alter, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung oder die Unterstützung durch das Management spielen kaum eine nachweisbare Rolle. Interessant ist in diesem Zusammenhang, das auch die von den ArbeitgeberInnen verfolgten Missionen und Zielen, keine signifikanten Einfluss auf das Antwortverhalten im Bereich der Lohngerechtigkeit ausüben. Die einzelnen Mitglieder der erfassten Berufsgruppen haben zwar die Arbeitssituation erheblich differenziert beurteilt, doch deren Verständnis bzgl. gerechter, eigener Entlohnung spiegelt dies nur zum Teil wider. Zu groß ist die Irrtumswahrscheinlichkeit, um hier eine Hypothesenbestätigung zulassen zu können.

Es macht auch keinen nachweisbaren Unterschied, ob die teilnehmenden MitarbeiterInnen für eine NPO oder für eine FPO tätig sind. Das betriebliche Umfeld bzw. die arbeitgebende Institution beeinflussen kaum bis gar nicht die Einstellungen, die man selbst von bestimmten Bereichen des Lebens (gelernt) hat.

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit versucht sowohl auf theoretischer Basis, als auch mit Hilfe einer darauf aufbauenden empirischen Studie zu zeigen, in welcher Weise sich das Gerechtigkeitsverständnis des Menschen im Hinblick auf die eigene Entlohnung verhält und welchen Einflüssen es unterliegt. Dazu wird das Antwortverhalten der MitarbeiterInnen von NPO's und gewinnorientierten Unternehmen miteinander verglichen. Es soll damit klar gezeigt werden, ob sich organisationsbedingte Unterschiede und Umwelteinflüsse auf die eigene Lohngerechtigkeit der Beschäftigten auswirken oder nicht.

Erst die systematische Bearbeitung des Themas kann eine Reihe wichtiger Fakten zu Tage fördern. An erster Stelle muss sich der Forschende eingestehen, daß es eine allgemein gültige Begriffsabgrenzung der Lohngerechtigkeit, die man als Metadefinition weiter ausbauen könnte, nicht gibt. Auch lässt sich weder das Gerechtigkeitsverständnis noch der Wert einer Arbeit als feste Größe messen. Es gibt hier eben kein „Richtig“ oder „Falsch“, man kann sich dem Zustand einer allgemein akzeptierten Form der Lohngerechtigkeit nur annähern. Werden diese beiden sehr wichtigen Rahmenbedingungen akzeptiert, dann lässt sich dieser Forschungs-Gegenstand sehr wohl bearbeiten, analysieren und auch verstehen.

Im Berufsleben steht der Mensch aktiv in der Gesellschaft und muss dort aktiv am Marktgeschehen teilnehmen. Er bzw. sie stellt seine/ihre Arbeitskraft zur Verfügung, bietet sie als „Produkt“ an, um im Austausch dafür eine entsprechende Entlohnung zu erhalten. Mit dem zur Verfügung stehenden Entgelt müssen die BürgerInnen wiederum ihr tägliches Leben bestreiten. Dies bedeutet, daß sich die ArbeitnehmerInnen ständig in Konkurrenz zueinander, aber auch zu über- und untergeordneten Instanzen des gesellschaftlichen Lebens befinden. Fast verwundert es, aber selbst in einem solchen Konglomerat unterschiedlichster Interessen existiert eine stabile Form von allgemein anerkannten Normen, Rechten und Pflichten, an die man sich zu halten hat, die man aber auch einfordern kann.

Diese Normen und Werte werden von klein auf, von den engsten Bezugspersonen, der Familie und Freunden, sowie der umgebenden Gesellschaft vermittelt. Auf dieser sicheren Basis, die bereits in jungen Jahren erlernt wird, baut die Sicherheit des Sozialstaates auf.

Fasst man die Erkenntnisse der vorliegenden Literaturanalyse zusammen, so muss man bei der nährungsweisen Abgrenzung des gerechten Lohnes eine Reihe interdisziplinärer Teilaspekte in die Überlegungen mit einfließen lassen. Die Lohngerechtigkeit wird aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, und eingehend erklärt. Das Gerechtigkeitsverständnis, eine von vielen Tugenden der Menschheit, wird seit Jahrhunderten und Jahrtausenden philosophisch betrachtet und gelehrt, und ermöglichte erst die Stabilität des modernen Marktes. In der heutigen Zeit erfährt das Gerechtigkeitsverständnis eine Reihe neuer Formen und Betrachtungsweisen, aber welchen Blickwinkel man auch immer einnimmt, und welche Auffassung man selbst auch immer hat, es bleiben bestimmte funktionelle Basisbereiche einer grundlegenden Gerechtigkeitsdefinition bestehen. Dazu zählt u.a. das Postulat, das man niemals eine andere Person schlechter stellen soll, um damit selbst besser gestellt zu werden.

Das Gerechtigkeitsverständnis wird vom Menschen verinnerlicht und inkorporiert, damit wird diese Tugend auch Bestandteil von dessen Umwelt bzw. der gesamten Gesellschaft. Einzelne, kurzfristige Faktoren und Umwelteinflüsse haben darauf kaum einen Einfluss, zumindest nicht auf langfristige Sicht gesehen. So beeinflussen Elemente wie die Höhe oder die Art des Entgeltes, die MitarbeiterInnenzahl, bzw. der Tätigkeitsbereich kaum die eigene Einstellung im Bezug auf die Lohngerechtigkeit.

Im Bereich des Personalwesens wird die Erstellung einer allgemein akzeptierten Entgeltendifferenzierungen als wichtigster Bestandteil der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit genannt, daher beschäftigt sich ein Teil der Arbeit mit diesem Thema. Zusätzlich zu der Funktion der Sicherung des eigenen Lebensstandards, besitzt der Lohn weitere Faktoren, die von den MitarbeiterInnen erfasst werden. So wird u.a. die eigene Entlohnung mit Erwartungen und Wünschen aufgerechnet und mit der Entlohnung von MitarbeiterInnen mit vergleichbaren Tätigkeitsmustern im selben Unternehmen bzw. derselben Branche verglichen. Eine Nahrung an allgemein gerecht geltende Regeln und eine Reduzierung der Diskriminierung sorgt für sozialen Frieden und höherer Motivation.

Die Arbeit zeigt, daß die Lohngerechtigkeit auf fundamentalen Tugenden basiert, daß sie sich über Jahrhunderte im Denken der Gesellschaft etabliert hat und daß ausschließlich ein solches System der Gerechtigkeit den modernen Marktmechanismus ermöglicht. Erst die Gesamtheit aller Aspekte im Zusammenspiel führt dazu, daß man sich dem gerechten Lohn und damit einem sozial sicheren Gleichgewicht der Gesellschaft nähern kann.

Der empirische Teil der Arbeit nimmt die fundamentalen Erkenntnisse der Literaturanalyse auf, und versucht herauszufinden, welche Umwelteinflüsse für die MitarbeiterInnen (sozialer Dienste) besonders wichtig sind. Ob MitarbeiterInnen ihren eigenen Lohn als gerecht bzw. ungerecht empfinden, hängt von deren beruflichen Umwelteinflüssen und persönlichen Präferenzen ab. Drei signifikante Aspekte haben sich hierbei herausgestellt. Dies ist zum Einen eine hohe Arbeitsplatzzufriedenheit als Ganzes, und zum Anderen die Identifizierung mit der sozialen Mission der Unternehmung, sowie die Möglichkeit, ein ausreichend großes Angebot an beruflicher Weiterbildung zu nutzen. Das eigene Alter, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung oder die Unterstützung durch das Management spielen im Gegensatz dazu kaum eine nachweisbare Rolle. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass auch die von den ArbeitgeberInnen verfolgten Missionen und Zielen, keine signifikanten Einfluss auf das Antwortverhalten im Bereich der Lohngerechtigkeit ausüben. Es macht zudem keinen nachweisbaren Unterschied, ob die teilnehmenden MitarbeiterInnen für eine NPO oder für eine FPO tätig sind. Das betriebliche Umfeld bzw. die arbeitgebende Institution beeinflussen kaum bis gar nicht die Einstellungen, die man selbst von bestimmten Bereichen des (Berufs-)Lebens hat.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse ist die Tatsache, dass die empfundene Lohngerechtigkeit sehr stark mit äußeren, nicht-monetären Einflussfaktoren zusammenhängt. Inwieweit MitarbeiterInnen ihren eigenen Lohn, den sie für ihre Tätigkeiten empfangen als gerecht bzw. ungerecht empfinden hängt von beruflichen Einflüssen und vorherrschenden Umweltbedingungen ab. Die empirische Studie beweist dies teilweise, indem sie einige dieser Faktoren ermittelt. Insgesamt lässt sich im vorliegenden Antwortverhalten eine überaus starke Tendenz zur Mitte feststellen, deren Effekt erst durch eine dichtome Umkodierung gemildert werden kann. Im Zuge der Umkodierung wird die „Note 3“ als eher positive Bewertung der TeilnehmerInnen definiert.

Im Falle der beruflichen Weiterbildung zeigt sich deutlich die Tendenz dahingehend, dass MitarbeiterInnen ihren eigenen Lohn als gerechter ansehen, wenn das bildungstechnische Angebot ihrer ArbeitgeberInnen im ausreichenden Maße vorhanden ist. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die damit verbundene Frage des Fragebogens nicht ins Detail vordringt. Es wird lediglich allgemein nach einer Beurteilung gefragt. Weiterführende Studien könnten in diesem Bereich eine Reihe tiefer gehender Erhebungen anbringen. So könnte z.B. der Frage nachgegangen werden, welche Art bzw. welche Form der Weiterbildung hierbei besonders positiv abschneidet.

Je zufriedener die MitarbeiterInnen mit ihren eigenen Arbeitsplätzen sind, desto gerechter finden sie die eigene Entlohnung. Diese Feststellung ist zweigleisig, kann also auch umformuliert werden. Je gerechter die MitarbeiterInnen ihre Entlohnung definieren, desto zufriedener sind sie mit ihren Arbeitsplätzen. Eine weiterführende Betrachtung dieser Frage wird weitere interessante Ergebnisse zu Tage führen. So wäre es beispielsweise interessant zu analysieren, welche Aspekte der Arbeitsplatzzufriedenheit einen besonders starken Einfluss ausüben, bzw. ob man die Fragestellung nicht auch umdrehen kann. Das sozusagen erst die gerechte Entlohnung zu einer hohen Zufriedenheit führt.

Als dritter Aspekt hat sich die Identifizierung mit der sozialen Mission der Unternehmung heraus kristallisiert. Identifiziert man sich mit der Mission, dann findet man die eigene Entlohnung gerechter, als KollegInnen, die sich nicht mit der Unternehmensmission gleichsetzen. Dieses Ergebnis spiegelt die Erkenntnis der Literaturanalyse wider und zeigt, das auch gänzlich andere Themenbereiche einen erheblichen Einfluss auf das eigene Gerechtigkeitsverständnis der Entlohnung habe. Im Falle von Sozialen Diensten ist dies, kaum überraschend, die eher altruistische Einstellung der MitarbeiterInnen.

Somit muss festgestellt werden, daß der Ort einer allgemein akzeptierten Lohngerechtigkeit sehr wohl existiert, diesen jedoch nachweisbar abzugrenzen ist kaum möglich. Es können lediglich Teilaspekte, die für MitarbeiterInnen der untersuchten Berufsgruppe mehr oder weniger wichtig sind, und die in deren persönlichen Beurteilung, ob sie gerecht entlohnt werden oder nicht, mit einfließen, ermittelt werden. Das was man als gerecht empfindet, kann man nicht willkürlich an Gesetzen, Regeln etc. festmachen. Es ist vielmehr eine Gesamtkomposition aus gelerntem und erfahretem Wissen, aus Umwelteinflüssen und aus der eigenen Individualität.

6 Literaturverzeichnis

6.1 Bücher und Zeitschriften

ADAMS J.S.: *Toward an Understanding of Inequity*. in Journal of Abnormal and Social Psychology 67, 422-436, 1963.

ALBERS, Hans-Jürgen ; ALBERS-WODSAK, Gabriele ; MANSTEIN, Harald ; MAUR-MANSTEIN, Inge: *Volkswirtschaftslehre*. Haan-Gruiten: 7. Aufl., 1. Dr. Aufl. Verl. Europa-Lehrmittel, 2006.

ALBS, Norbert: *Wie man Mitarbeiter motiviert*. Berlin: 1. Aufl. Aufl. Cornelsen Scriptor, 2005.

ANDRESEN, Maike: *Das (Un-)Glück der Arbeitszeitfreiheit: Eine ökonomisch-psychologische Analyse und Bewertung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.

ARISTOTELES; BIEN, ; BIEN, Günther ; ROLFES, Eugen: *Nikomachische Ethik*. Hamburg: Meiner, 1876.

ARISTOTELES; LASSON, ; LASSON, Adolf: *Nikomachische Ethik- ÉTHIKA Nikomacheia*. München: GRIN Verlag, 2009.

ATTESLANDER, Peter ; CROMM, Jürgen: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: 11., neu bearb. und erw. Aufl. Aufl. Schmidt, 2006.

BACHSTEIN, Werner: *Nonprofit Organisationen im Bereich sozialer Dienste*. Wien, 2000

BADEL, Christoph ; ÖSTERLE, August (unter Mitarbeit von Trukeschitz, Birgit): *Grundzüge der Sozialpolitik*. Wien: 2. Aufl. Manz, 2001a.

BADEL, Christoph ; ÖSTERLE, August: *Grundzüge der Sozialpolitik*. Wien: 2., überarb. Aufl. Aufl. Manz, 2001b.

BADEL, Christoph: *Handbuch der Nonprofit Organisation*. Stuttgart: 4., überarb. Aufl. Aufl. Schäffer-Poeschel, 2007.

BADURA, Bernhard ; GROSS, Peter: *Sozialpolitische Perspektiven*. München: Piper, 1976.

- BAUER, Rudolph: *Personenbezogene soziale Dienstleistungen*. Wiesbaden: 1. Aufl. Aufl. Westdt. Verl, 2001.
- BECKER, Gary Stanley: *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*. Tübingen: 2. Aufl. Aufl. Mohr, 1993.
- BECKER, Irene: *Effektive Bruttostundenlöhne in Deutschland*. J. W. Goethe Universität, Frankfurt a. M., 2006
- BERNHOLZ, Peter; BREYER, Friedrich: *Grundlagen der politischen Ökonomie: Theorie der Wirtschaftssysteme*. Band 1 von *Grundlagen der politischen Ökonomie*. Tübingen: Mohr Siebeck, 1993.
- BIEDRAWA, Thomas: *Zielvereinbarungen im Arbeitsverhältnis im Hinblick auf variable Vergütungsbestandteile*. Hamburg: Diplomica-Verl, 2008.
- BLANCHFLOWER, David G. ; OSWALD, Andrew J.: *Effizienzentlohnung und die deutsche Lohnkurve*. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Stuttgart : W. Kohlhammer, 1996,
- BOURDIEU, Pierre: *Die verborgenen Mechanismen der Macht*. Hamburg: VSA, 1992.
- BOURDIEU, Pierre: *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*. Frankfurt am Main: 1. Aufl. Aufl. Suhrkamp, 1979.
- BRECHT, Ulrich: *BWL für Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005.
- BREISIG, Thomas: *Entgelt nach Leistung und Erfolg*. Frankfurt am Main: Bund-Verl., 2003.
- DESLER, Regina: *Integration eines dynamisierten Effizienzlohnmodells in ein endogenes Wachstumsmodell mit Anpassungsdynamik*. Hamburg, 2003
- DIEKMANN, Andreas: *Empirische Sozialforschung*. Reinbek bei Hamburg: 18. Aufl., vollst. überarb. und erw. Neuausg. Aufl. Rowohlt-Taschenbuch-Verl, 2007.
- DUBS, Rolf: *Einführung in die Managementlehre*. Bern [u.a.]: Haupt, 2004.
- ECKARDSTEIN, Dudo von ; RIDDER, Hans-Gerd: *Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management*. München [u.a.]: Hampp, 2003.

FESTINGER, Leon ; IRLE, Martin ; MÖNTMANN, Volker: *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern [u.a.]: Huber, 1978.

FISCHER, MARKUS: *Soziale Kompensation mit Hinblick auf Chancengerechtigkeit im Vergleich zwischen John Rawls 'Theorie der Gerechtigkeit' und Amartya Sen 'Verwirklichungschancen-Ansatz'*. München: GRIN Verlag, 2007.

FLEISCHER, Tamás: *Infrastructure networks in Central Europe and EU enlargement*. Budapest: Hungarian Academy of Sciences, 2003.

FRANZ, Stephan: *Grundlagen des ökonomischen Ansatzes: Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus*. 2004

FREVEL, Bernhard ; DIETZ, Berthold: *Sozialpolitik kompakt*. Wiesbaden: 1. Aufl. Aufl. VS Verlag, 2004.

FRITZ, Stefan: Erfolgsbeteiligung im Gesundheitswesen. In: *Personal* 57 (2005) Nr. 7-8, S. 48-49

GERDING, Sonja: *Motivations- und Leistungssteigerung durch variable Vergütung*. München: GRIN Verlag, 2007.

GERLACH, Knut ; MEYER, Wolfgang: Tarifverhandlungssysteme, Lohnhöhe und Beschäftigung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. 1995,

GÖTTLICH, Andreas: *Demokratie und Reflexivität*. Konstanz, Universität Konstanz, Fachbereich Geschichte und Soziologie, 2001

GOLL, Eberhard: *Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 2004.

HANSEN, Hendrik: *Politik und wirtschaftlicher Wettbewerb in der Globalisierung: Kritik der Paradigmendiskussion in der Internationalen politischen Ökonomie*. Wiesbaden: VS Verlag, 2008.

HENKEL, Laura: Mehr Bonus, weniger Grundgehalt. In: *Immobilienwirtschaft* (2008) Nr. 10, S. 22-24

HÖFFE, Otfried: *Gerechtigkeit*. München: Orig.-Ausg. Aufl. Beck, 2001.

- HÖRMANN, Robert ; SCHÖNTHAL-GUTTMANN, Florian ; GRUNDNER, Peter: *Soziale Dienstleistungen im Wettbewerb*. 2007
- HOPT, Klaus J.: *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.
- HÜTTNER, Manfred, HEUER, Kai R.: *Betriebswirtschaftslehre*. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag, 2004.
- JUNG, Hans: *Personalwirtschaft*. München [u.a.]: 7., überarb. Aufl. Aufl. Oldenbourg, 2006.
- KATZ, Christian ; BAITSCH, Christof: *Arbeit bewerten- Personal beurteilen*. Zürich: vdf Hochschulverlag, 2006.
- KLIMECKI, Rüdiger G.; GMÜR, Markus: *Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven*. Stuttgart: UTB, 2001.
- KÖBLER, Michael: *Der gerechte Lohn aus betriebswirtschaftlicher und philosophischer Sicht*. Linz: Trauner, 2001.
- KOHLBERG, Lawrence ; ALTHOF, Wolfgang: *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt am Main: 1. Aufl. Aufl. Suhrkamp, 1996.
- KORNDÖRFER, Wolfgang: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: 13. Aufl. Gabler Verlag, 2003.
- KOSIOL, Erich: *Leistungsgerechte Entlohnung*. Wiesbaden: 2. Aufl. Gabler, 1962.
- KRAUS, Margit ; STEGARESCU, Dan: *Non-Profit-Organisationen in Deutschland*. 2005
- KRÖNES, Gerhard: Leistungslohn lohnt nicht immer. In: *Personal ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* 57 (2005) Nr. 12, S. 10-12
- KROLL, Susanne: *Freiwilligenmanagement und die Zusammenarbeit hauptamtlicher und freiwilliger Mitarbeiter in Nonprofit-Organisationen*. München, 2009
- MAIER-SPOHLER, Gabriele ; GEMEINSCHAFTSWERK DER EVANGELISCHEN PUBLIZISTIK,: *Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen*. Frankfurt a.M.: Gabler Verlag, 2004.

- MESSNER, Johannes: *Das Naturrecht*. Berlin: 7., unveränd. Aufl., Nachdr. d. 6. Aufl. Innsbruck 1966. Aufl. Duncker [u.] Humblot, 1984.
- MICHALIK, Claudia C.: *Innovatives Engagement*. Wiesbaden: 1. Aufl. Aufl. Dt. Univ.-Verl, 2003.
- NEUMANN, Sven: *Personal und Personalmanagement in NPO*. 2004
- NOWOTNY, Ewald: *Der öffentliche Sektor*. Berlin [u.a.]: 3., neu bearb. und erw. Aufl. Aufl. Springer-Verl, 1996.
- OECHSLER, Walter A.: *Personal und Arbeit*. München: 8. Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2006.
- ORTNER, Gerhard E.: *Zeitgemässes Personalmanagement*. Wiesbaden: DUV, 2005.
- PLATO; APELT, ; APELT, Otto ; BORMANN, Karl: *Der Staat*. Hamburg: 11., erneut durchges. Aufl. Aufl. Meiner, 1989.
- RAITHEL, Jürgen: *Quantitative Forschung*. Wiesbaden: 2., durchgesehene Auflage. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2008.
- RAWLS, John ; VETTER, Hermann: *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Frankfurt/M: Suhrkamp, 1975.
- REITH, Reinhold: *Lohn und Leistung: Lohnformen im Gewerbe, Band 151 von VSWG. Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Beihefte, Band 151 von Abhandlungen Der Geistes- Und Socialwissenschaftlichen Klasse*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 1999.
- RIBHEGGE, Hermann: *Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik*. Berlin: 1. Aufl. Springer, 2007.
- ROHDE, Christoph: *Der Politische Realismus im 21. Jahrhundert*. URL <http://www.politischer-realismus.de/>.
- ROSENKRANZ, Doris; WEBER, Angelika: *Freiwilligenarbeit: Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit - Grundlagentexte Soziale Berufe*. Juventa, 2002.

- SALOMON, Max: *Der Begriff der Gerechtigkeit bei Aristoteles*. New York: Arno Press, 1979.
- SCHNEIDER, Hans-J. ; FRITZ, Stefan ; ZANDER, Ernst: *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter*. Düsseldorf: 6., vollst. überarb. Aufl. Aufl. Symposium, 2007.
- SCHOPENHAUER, Arthur ; EBELING, Hans: *Preisschrift über die Grundlage der Moral*. Hamburg: Meiner, 1979.
- SCHWEGLER, Regina: *Moralisches Handeln von Unternehmen: Eine Weiterentwicklung des Modells und des Ansatzes der ökonomischen Ethik auf Basis der neuen Systemtheorie und Institutionenökonomik*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008.
- STOBBE, Alfred: *Volkswirtschaftliches Rechnungswesen*. Heidelberg: Springer, 1994.
- TODESCO, Rolf: *Der rationale Kern im Taylorismus. A&O Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen : Hogrefe, 1994,
- TRUKESCHITZ, Birgit: *Im Dienst sozialer Dienste*. Frankfurt am Main [u.a.]: Lang, 2006.
- TSCHECHSCHER, Axel: *Prozedurale Theorien der Gerechtigkeit*. Baden-Baden, 1999
- ULICH, Eberhard: *Arbeitspsychologie*. Zürich: 6., überarb. und erw. Aufl., vdf, Hochschulverl. an der ETH [u.a.], 2005.
- ULRICH, Peter: *Lohngerechtigkeit - ade?*. St. Gallen, 2007
- VOLK, Georg: *Determinanten von Mobbing am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: 1. Aufl. Dt. Univ.-Verl, 2004.
- WEBER, Wolfgang ; KABST, Rüdiger: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: 6., überarbeitete Auflage. Aufl. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2006.
- WYCISK, Christine: *Qualifikationsanforderungen der Selbstorganisation*. Bremen: Univ., Fachbereich Wirtschaftswiss., Management Nachhaltiger Systementwicklung, 2006.

6.2 Internetadressen

Bundesministerium für Finanzen: *help.gv.at*.

URL <http://help.gv.at/>

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT, Soziales und Konsumentenschutz: *Infoservice des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz*.

URL <http://www.infoservice.bmsg.gv.at/>

Johns-Hopkins-Universität: *The Johns Hopkins Nonprofit Economic Data Project*.

URL <http://www.ccss.jhu.edu/index.php?section=content&view=9&sub=10>

Meister-Scheufelen, Gisela: Gerechtigkeitsbegriff der Sozialen Marktwirtschaft. *Trend Zeitschrift für Soziale Marktwirtschaft*

URL: <http://www.trend-zeitschrift.de/trend90/9057.html>

Statistik Austria: *Statistik Austria*.

URL http://www.stat.at/web_de/presse/pressemitteilungen_vorjahr/032784?year=2008

Anhang A: Fragebogen mit Begleittext

Darstellung des Fragebogens, der online unter der URL <http://entlohnung.weissleder.name> (28.04.2009) zu erreichen ist. Er besteht aus 30 Fragen, die nach folgenden Themengebieten gereiht sind:

- Erhebung demographischer Daten
- Erhebung berufsrelevanter Daten
- Arbeitgeber-Informationen
- Bewertungsfragen betreffend Arbeitsklima, -situation und –zufriedenheit

Um eine eventuelle Verzerrungen bei der Beantwortung zu vermeiden, wurde den ausfüllenden Personen der eigentliche Gegenstand der Befragung – die Ermittlung, wie gerecht man die Entlohnung der eigenen Arbeitsleistung findet – nicht mitgeteilt. Aus diesem Grund wurde eine entsprechend weit gesteckte Formulierung des Fragebogen-Themas gewählt. Auch kann man aus dem erklärenden Text nicht im Detail auf den tatsächlichen Forschungsgegenstand schließen.

Um ein mehrmaliges Abgeben des gleichen Fragebogens, und damit ein ebenfalls negatives Verzerrern des Ergebnisses, zu verhindern, wurden die gerätespezifischen, einmaligen IP-Adressen der teilnehmenden Personen gespeichert. Sobald das ausgefüllte Formular durch Drücken auf den Button „Senden“ freigegeben ist, wird es auf konsistente Bearbeitung überprüft (falsch ausgefüllte oder nicht angekreuzte Fragenabschnitte werden rot dargestellt, um diese nachträglich noch verbessern zu können). Danach werden die Daten UND die IP-Adresse in der Datenbank gespeichert. Damit ist ein nochmaliges Abschicken des Fragebogens von dieser IP-Adresse nicht mehr möglich.

Die Kontaktaufnahme fand zuerst per Telefon bzw. eMail mit dem jeweils zuständigen Personalmanagement statt. Nach Zustimmung wurde ein entsprechendes eMail, das sowohl die notwendigen Informationen, als auch die URL und die Kontaktdaten des Autors enthielt, entweder durch das Management selbst oder (bei Übergabe der eMail-Adressen) durch den Autor versendet.

Fragebogen zum Thema Entlohnung im Bereich sozialer Dienstleistungen

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Diplomarbeit führe ich eine Studie an ArbeitnehmerInnen des sozialen Dienstleistungssektors zum Thema Entlohnung durch. Ziel der Studie ist die Ermittlung der Lohnakzeptanz.

Für die Studie wurde unter Mithilfe von fachspezifischen ExpertInnen ein Fragebogen entworfen, dessen Beantwortung maximal 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nimmt, und Ihnen das höchste Maß an Anonymität garantiert.

Bitte füllen Sie alle 30 Fragen des Bogens sorgfältig aus und klicken Sie im Anschluss daran auf den Button „senden“.

Sofern Sie sich für dieses Thema interessieren und gerne meine Diplomarbeit lesen möchten, schreiben Sie mir einfach eine kurze eMail an werner@kunstszene.at. Gerne werde ich Ihnen nach Abschluss der Studie eine Version zukommen lassen.

**1. Nennen Sie bitte Ihr Geschlecht
(Bitte nur eine Alternative
ankreuzen)**

- männlich
- weiblich

2. Nennen Sie bitte Ihr Alter

(Jahre)

**3. Ihr höchster erreichter
Bildungsabschluss
(Bitte nur eine Alternative
ankreuzen)**

- ohne Schulabschluss
- Pflichtschulabschluss
- mittlere Reife / weiterführende Schule
- Schulabschluss mit Matura / Reifezeugnis
- Studiumsabschluss (Hochschule / Akademie)
- keine Angabe

**4. Leben Sie in einem Ein- oder
Mehrpersonen-haushalt
(Bitte nur eine Alternative ankreuzen)**

- Einpersonenhaushalt
- Haushalt mit PartnerIn OHNE Kind(er)
- Haushalt mit PartnerIn und Kind(ern)
- keine Angabe

**5. Ihre durchschnittliche
Wochenarbeitszeit beträgt in
Stunden**

(Wochenarbeitszeit
in Stunden)

<p>6. Wie hoch ist Ihr persönliches Nettoeinkommen in Euro, monatlich? (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> keine Entlohnung (ehrenamtliche Tätigkeit) <input type="radio"/> unter 350 € (bzw. unter der Geringfügigkeitsgrenze) <input type="radio"/> 350 € bis 1.000 € <input type="radio"/> 1.001 € bis 1.500 € <input type="radio"/> 1.501 € bis 2.000 € <input type="radio"/> 2.001 € bis 2.500 € <input type="radio"/> 2.501 € bis 3.000 € <input type="radio"/> mehr als 3.000 € <input type="radio"/> keine Angabe
<p>7. Werden Sie nach einem Tarifvertrag entlohnt? (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> keine Angabe
<p>8. Nach welchen Richtlinien werden Sie entlohnt? (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> keine Entlohnung (ehrenamtliche Tätigkeit) <input type="radio"/> fixer Grundlohn ohne Zulagen <input type="radio"/> fixer Grundlohn mit fixen Zulagen <input type="radio"/> fixer Grundlohn mit variablen Zulagen <input type="radio"/> leistungsabhängiger Lohn <input type="radio"/> keine Angabe
<p>9. Erhalten Sie neben Ihrem Lohn Zusatz- und Sozialleistungen? (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> keine Angabe
<p>10. Wenn Sie Zusatz- und Sozialleistungen erhalten (d.h. wenn Sie Frage 9 mit „Ja“ beantwortet haben), nennen Sie bitte deren Namen. (Mehrfachnennungen sind möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> KFZ zur privaten Nutzung <input type="radio"/> Kantine oder Essenszuschüsse in Form von Essensmarken, Bons, etc. <input type="radio"/> betriebliche Altersvorsorge <input type="radio"/> Fahrtkostenerstattung <input type="radio"/> Kinderbetreuung <input type="radio"/> weiterer Kostenersatz (z.B. Telefonkosten) <input type="radio"/> sonstige, hier nicht genannte Leistungen
<p>11. Handelt es sich bei Ihrer Anstellung um eine(n) ... (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> befristeten Arbeitsvertrag <input type="radio"/> unbefristeten Arbeitsvertrag <input type="radio"/> Lehrvertrag <input type="radio"/> Zivil-/Präsenzdienst <input type="radio"/> ehrenamtliche Tätigkeit <input type="radio"/> keine Angabe
<p>12. Welche(s) Hauptziel(e) verfolgen Sie persönlich mit Ihrer Tätigkeit? (Mehrfachnennungen sind möglich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sicherung des eigenen Lebensunterhalts <input type="radio"/> Soziale Akzeptanz / Anerkennung <input type="radio"/> Karrierechancen zum beruflichen Aufstieg <input type="radio"/> persönliche Weiterentwicklung <input type="radio"/> Selbstverwirklichung <input type="radio"/> Werte und Normen vermitteln <input type="radio"/> Identifizierung mit der Mission der Organisation <input type="radio"/> Mitmenschen helfen und fördern <input type="radio"/> andere, hier nicht genannte Ziele

<p>13. Welche Tätigkeiten / Aufgabengebiete gehen Sie primär im Unternehmen nach (Berufsgruppe)? (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Hilfstätigkeiten einer angeleiteten Arbeitskraft <input type="radio"/> Allgemeine Bürotätigkeiten in der Verwaltung <input type="radio"/> Technische Fachkraft mit einschlägiger Ausbildung <input type="radio"/> Soziale DienstleisterIn <u>ohne</u> einschlägiger Ausbildung <input type="radio"/> Soziale DienstleisterIn <u>mit</u> einschlägiger Ausbildung <input type="radio"/> Wissenschaftliche Tätigkeiten <input type="radio"/> Management- und Führungstätigkeiten <input type="radio"/> keine Angabe
<p>14. In welcher Organisationsstruktur arbeiten Sie vornehmlich? (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Einzelarbeit <input type="radio"/> Einzelarbeit, direkt mit den KlientInnen <input type="radio"/> Gruppenarbeit <input type="radio"/> Gruppenarbeit, direkt mit den KlientInnen <input type="radio"/> andere, hier nicht genannte Form
<p>15. Welche Arbeitszeitregelung gilt für Sie? (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> fixe Arbeitszeiten <input type="radio"/> Gleitzeit <input type="radio"/> Schicht- bzw. Turnusarbeitszeit <input type="radio"/> Heimarbeit <input type="radio"/> unregelmäßige Arbeitszeiten bzw. auf Abruf <input type="radio"/> andere, hier nicht genannte Form
<p>16. Müssen Sie <u>regelmäßig</u> Überstunden leisten? (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> keine Angabe
<p>17. Vollzieht sich die Erhöhung Ihres Entgeltes ... (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> automatisch und periodisch aufgrund von Dienstalter, Erfahrung etc. <input type="radio"/> automatisch und periodisch gekoppelt mit leistungsabhängigen Bonussen <input type="radio"/> auf eine andere, hier nicht genannte Form
<p>18. Funktionale Klassifikation Ihres Arbeitgebers (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> gewinnorientierte Organisation <input type="radio"/> nicht gewinnorientierte Organisation (NPO)
<p>19. Anzahl der MitarbeiterInnen Ihres Arbeitgebers (Bitte nur <u>eine</u> Alternative ankreuzen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 1 bis 10 MitarbeiterInnen <input type="radio"/> 11 bis 25 MitarbeiterInnen <input type="radio"/> 26 bis 50 MitarbeiterInnen <input type="radio"/> 51 bis 75 MitarbeiterInnen <input type="radio"/> 76 bis 100 MitarbeiterInnen <input type="radio"/> über 100 MitarbeiterInnen

20. Welche soziale Leistung bietet Ihr Arbeitgeber primär an? (Bitte nur eine Alternative ankreuzen)

- Angehörigenberatung
- Allgemeine Beratungsdienste
- Betreuung
- Betreute Wohnformen
- Fahrtendienste
- Heimhilfe
- Kinderbetreuung
- (mobile) therapeutische Dienst
- Notruftelefon
- Pflegehilfe
- Sterbebegleitung
- Streetworking
- Vermittlung von Arbeitssuchende
- Sonstige, hier nicht genannte soziale Leistungen

21. Welche der hier beschriebenen, positiven Merkmale weist die Personalführung Ihres Arbeitgebers auf? (Mehrfachnennungen sind möglich)

- Es wird die Zusammenarbeit gefördert
- MitarbeiterInnen nehmen aktiv an Entscheidungsprozessen teil
- Ziele und Anliegen der MitarbeiterInnen werden gehört und gefördert
- MitarbeiterInnen besitzen relativ große Handlungsfreiheiten und Eigenverantwortung
- Die Aktivitäten der Führung sind weitestgehend transparent
- Grosses Engagement im Bereich MitarbeiterInnen-Förderung bzw. -Weiterbildung
- Persönliches Engagement im Bereich Umweltschutz und Soziales
- Sonstiges, hier nicht genanntes Merkmal

Abgeschlossen wird der Fragebogen mit einigen allgemeinen Fragen, die Sie bitte entsprechend Ihrer jeweiligen Meinung und Einstellung beurteilen.
Das Beurteilungsschema entspricht dabei jenem der Schulnoten. Je nachdem, wie zutreffend die Aussagen sind, wählen Sie pro Frage eine Note zwischen 1 (= „dem stimme ich völlig zu“) und 5 (= „dem stimme ich nicht zu“) und kreuzen diese an.

22. Sie sind mit der vorherrschenden Situation an Ihrem Arbeitsplatz zufrieden.	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>				
23. Zwischen den einzelnen Abteilungen und Zuständigkeiten gibt es öfters Probleme.	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>				
24. Sie werden bei der Erfüllung Ihrer Tätigkeiten und Ziele vom Management ausreichend unterstützt.	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>				
25. Ihr zielorientiertes Handeln wird vom	1	2	3	4	5

Management gebührend anerkannt.	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
26. Die berufliche Weiterbildung wird innerbetrieblich sehr gefördert.	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
27. Sie fühlen sich von den an Sie gestellten Aufgaben und Tätigkeiten überfordert.	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
28. Sie können (z.B. durch MitarbeiterInnengespräche) aktiv Ihr Arbeitsumfeld gestalten bzw. anpassen	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
29. Sie finden das System der betrieblichen Entlohnung nachvollziehbar und akzeptabel.	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
30. Im Großen und Ganzen empfinden Sie die Entlohnung Ihrer Tätigkeit als gerecht.	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5

Ich danke Ihnen vielmals für Ihre Geduld und Mitarbeit.

Werner Weissleder

Wenn Sie Fragen und Vorschläge zu der vorliegenden Untersuchung haben, oder eine eigene Ausgabe meiner Diplomarbeit bestellen möchten, senden Sie mir bitte einfach eine formlose eMail an werner@kunstszene.at. Ich werde mich dann umgehend mit Ihnen schriftlich in Verbindung setzen.

ANHANG B: SPSS-BERECHNUNGEN

Gearbeitet wurde mit dem Programm SPSS, Version 14.0.0. Aufgrund der programmierten, während der Online-Erhebung vorab durchgeführten Konsistenzprüfung sind sämtliche 108 Sätze korrekt eingegebenen und somit verwendbar. 22 handschriftlich durchgeführte Fragebögen der Testerhebung wurden nicht berücksichtigt, um eine möglichst hohe Konsistenz zu garantieren. Die standardmäßig gespeicherten IP-Adressen der TeilnehmerInnen wurden aus Gründen der Anonymität und Irrelevanz nicht in die SPSS-Dateneingabe übernommen. Im folgenden werden wichtige Analysebereiche und Teilberechnungen angegeben. Die vollständige Erhebung ist in *Kapitel 4* zu finden.

ANHANG B.1 DESKRIPTIVE AUSWERTUNGEN

N	Gültig	108
	Fehlend	0
Mittelwert		33,53
Median		32,00
Modus		32
Perzentile	25	25,25
	50	32,00
	75	42,00

Tabelle A-1 Statistiken der Alterserhebung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	männlich	56	51,9	51,9	51,9
	weiblich	52	48,1	48,1	100,0
	Gesamt	108	100,0	100,0	

Tabelle A-2 Häufigkeitsverteilung: Geschlecht

		Funktionale Klassifikation		Gesamt
		FPO	NPO	
Geschlecht	männlich	14	42	56
	weiblich	21	31	52
Gesamt		35	73	108

Tabelle A-3 Kreuztabelle: Geschlecht * Funktionale Klassifikation

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ohne Schulabschluss	3	2,8	2,8	2,8
	Pflichtschulabschluss	20	18,5	18,5	21,3
	mittlere Reife / weiterführende Schule	34	31,5	31,5	52,8
	Schulabschluss mit Matura / Reifezeugnis	35	32,4	32,4	85,2
	Studiumsabschluss (Hochschule / Akademie)	9	8,3	8,3	93,5
	keine Angabe	7	6,5	6,5	100,0
	Gesamt	108	100,0	100,0	

Tabelle A-4 Häufigkeitsverteilung: Höchster erreichter Bildungsabschluss

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Einpersonenhaushalt	34	31,5	31,5	31,5
	Haushalt mit PartnerIn OHNE Kind(er)	40	37,0	37,0	68,5
	Haushalt mit PartnerIn und Kind(ern)	26	24,1	24,1	92,6
	keine Angabe	8	7,4	7,4	100,0
	Gesamt	108	100,0	100,0	

Tabelle A-5 Häufigkeitsverteilung: Ein- oder Mehrpersonenhaushalt

			Funktionale Klassifikation		Gesamt	
			FPO	NPO		
Höchster erreichter Bildungsabschluss	ohne Schulabschluss	Anzahl	1	2	3	
		% innerhalb von Höchster erreichter Bildungsabschluss	33,3%	66,7%	100,0%	
		% innerhalb von Funktionale Klassifikation	2,9%	2,7%	2,8%	
			% der Gesamtzahl	,9%	1,9%	2,8%
	Pflichtschulabschluss	Anzahl	6	14	20	
		% innerhalb von Höchster erreichter Bildungsabschluss	30,0%	70,0%	100,0%	
		% innerhalb von Funktionale Klassifikation	17,1%	19,2%	18,5%	
			% der Gesamtzahl	5,6%	13,0%	18,5%
	mittlere Reife / weiterführende Schule	Anzahl	10	24	34	
		% innerhalb von Höchster erreichter Bildungsabschluss	29,4%	70,6%	100,0%	
		% innerhalb von Funktionale Klassifikation	28,6%	32,9%	31,5%	
			% der Gesamtzahl	9,3%	22,2%	31,5%
Schulabschluss mit Matura / Reifezeugnis	Anzahl	14	21	35		
	% innerhalb von Höchster erreichter Bildungsabschluss	40,0%	60,0%	100,0%		
	% innerhalb von Funktionale Klassifikation	40,0%	28,8%	32,4%		
		% der Gesamtzahl	13,0%	19,4%	32,4%	
Studiumsabschluss (Hochschule / Akademie)	Anzahl	2	7	9		
	% innerhalb von Höchster erreichter Bildungsabschluss	22,2%	77,8%	100,0%		
	% innerhalb von Funktionale Klassifikation	5,7%	9,6%	8,3%		
		% der Gesamtzahl	1,9%	6,5%	8,3%	
keine Angabe	Anzahl	2	5	7		
	% innerhalb von Höchster erreichter Bildungsabschluss	28,6%	71,4%	100,0%		
	% innerhalb von Funktionale Klassifikation	5,7%	6,8%	6,5%		
		% der Gesamtzahl	1,9%	4,6%	6,5%	
Gesamt	Anzahl	35	73	108		
	% innerhalb von Höchster erreichter Bildungsabschluss	32,4%	67,6%	100,0%		
	% innerhalb von Funktionale Klassifikation	100,0%	100,0%	100,0%		
	% der Gesamtzahl	32,4%	67,6%	100,0%		

Tabelle A-6 Kreuztabelle: Höchster erreichter Bildungsabschluss * Funktionale Klassifikation

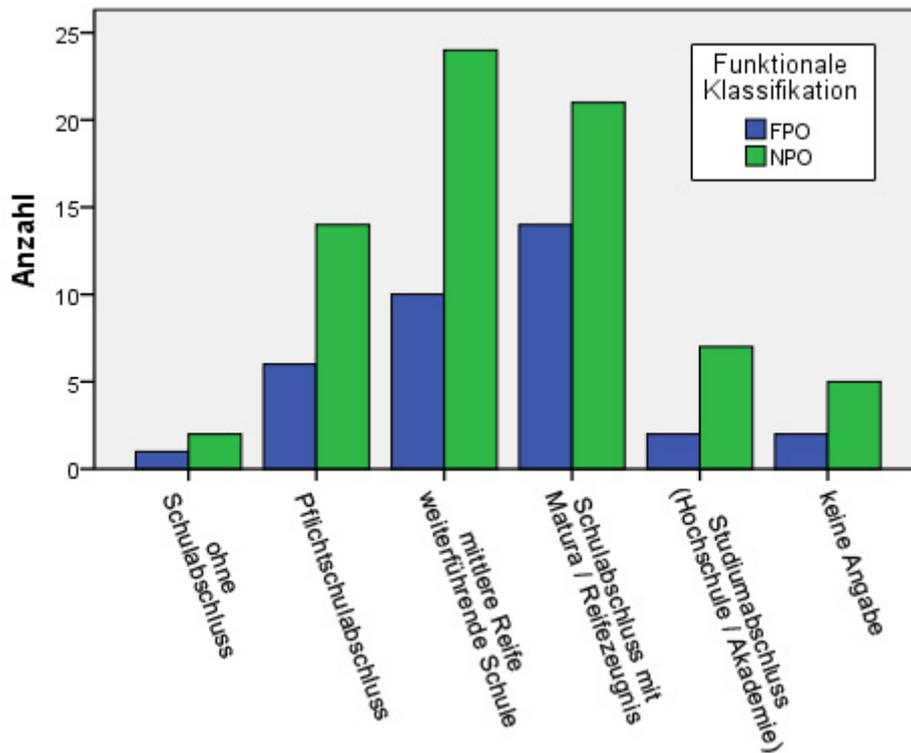


Abbildung A-1 Balkendiagramm: Höchster erreichter Bildungsabschluss nach funktionaler Klassifikation

			Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert					Gesamt
			1	2	3	4	5	
Nettoeinkommen keine Entlohnung (ehrenamtliche Tätigkeit)	Anzahl		0	2	8	0	2	12
	% innerhalb von Nettoeinkommen		,0%	16,7%	66,7%	,0%	16,7%	100,0%
	% innerhalb von Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert		,0%	8,0%	13,8%	,0%	50,0%	11,1%
	% der Gesamtzahl		,0%	1,9%	7,4%	,0%	1,9%	11,1%
unter 350 € (bzw. unter der Geringfügigkeitsgrenze)	Anzahl		0	1	2	4	1	8
	% innerhalb von Nettoeinkommen		,0%	12,5%	25,0%	50,0%	12,5%	100,0%
	% innerhalb von Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert		,0%	4,0%	3,4%	20,0%	25,0%	7,4%
	% der Gesamtzahl		,0%	,9%	1,9%	3,7%	,9%	7,4%
350 € bis 1.000 €	Anzahl		0	1	3	2	0	6
	% innerhalb von Nettoeinkommen		,0%	16,7%	50,0%	33,3%	,0%	100,0%

	% innerhalb von Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert	,0%	4,0%	5,2%	10,0%	,0%	5,6%
	% der Gesamtzahl	,0%	,9%	2,8%	1,9%	,0%	5,6%
1.001 € bis 1.500 €	Anzahl	0	5	12	4	1	22
	% innerhalb von Nettoeinkommen	,0%	22,7%	54,5%	18,2%	4,5%	100,0%
	% innerhalb von Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert	,0%	20,0%	20,7%	20,0%	25,0%	20,4%
	% der Gesamtzahl	,0%	4,6%	11,1%	3,7%	,9%	20,4%
1.501 € bis 2.000 €	Anzahl	1	12	21	9	0	43
	% innerhalb von Nettoeinkommen	2,3%	27,9%	48,8%	20,9%	,0%	100,0%
	% innerhalb von Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert	100,0%	48,0%	36,2%	45,0%	,0%	39,8%
	% der Gesamtzahl	,9%	11,1%	19,4%	8,3%	,0%	39,8%
2.001 € bis 2.500 €	Anzahl	0	4	10	1	0	15
	% innerhalb von Nettoeinkommen	,0%	26,7%	66,7%	6,7%	,0%	100,0%
	% innerhalb von Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert	,0%	16,0%	17,2%	5,0%	,0%	13,9%
	% der Gesamtzahl	,0%	3,7%	9,3%	,9%	,0%	13,9%
2.501 € bis 3.000 €	Anzahl	0	0	2	0	0	2
	% innerhalb von Nettoeinkommen	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	% innerhalb von Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert	,0%	,0%	3,4%	,0%	,0%	1,9%
	% der Gesamtzahl	,0%	,0%	1,9%	,0%	,0%	1,9%
Gesamt	Anzahl	1	25	58	20	4	108
	% innerhalb von Nettoeinkommen	,9%	23,1%	53,7%	18,5%	3,7%	100,0%
	% innerhalb von Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% der Gesamtzahl	,9%	23,1%	53,7%	18,5%	3,7%	100,0%

Tabelle A-7 Kreuztabelle: Nettoeinkommen * Eigener Lohn wird als gerecht akzeptiert

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	befristeten Arbeitsvertrag	16	14,8	14,8	14,8
	unbefristeten Arbeitsvertrag	68	63,0	63,0	77,8
	Zivil-/Präsensdienst	7	6,5	6,5	84,3
	ehrenamtliche Tätigkeit	12	11,1	11,1	95,4
	keine Angabe	5	4,6	4,6	100,0
	Gesamt	108	100,0	100,0	

Tabelle A-8 Häufigkeitsverteilung: Art der Anstellung

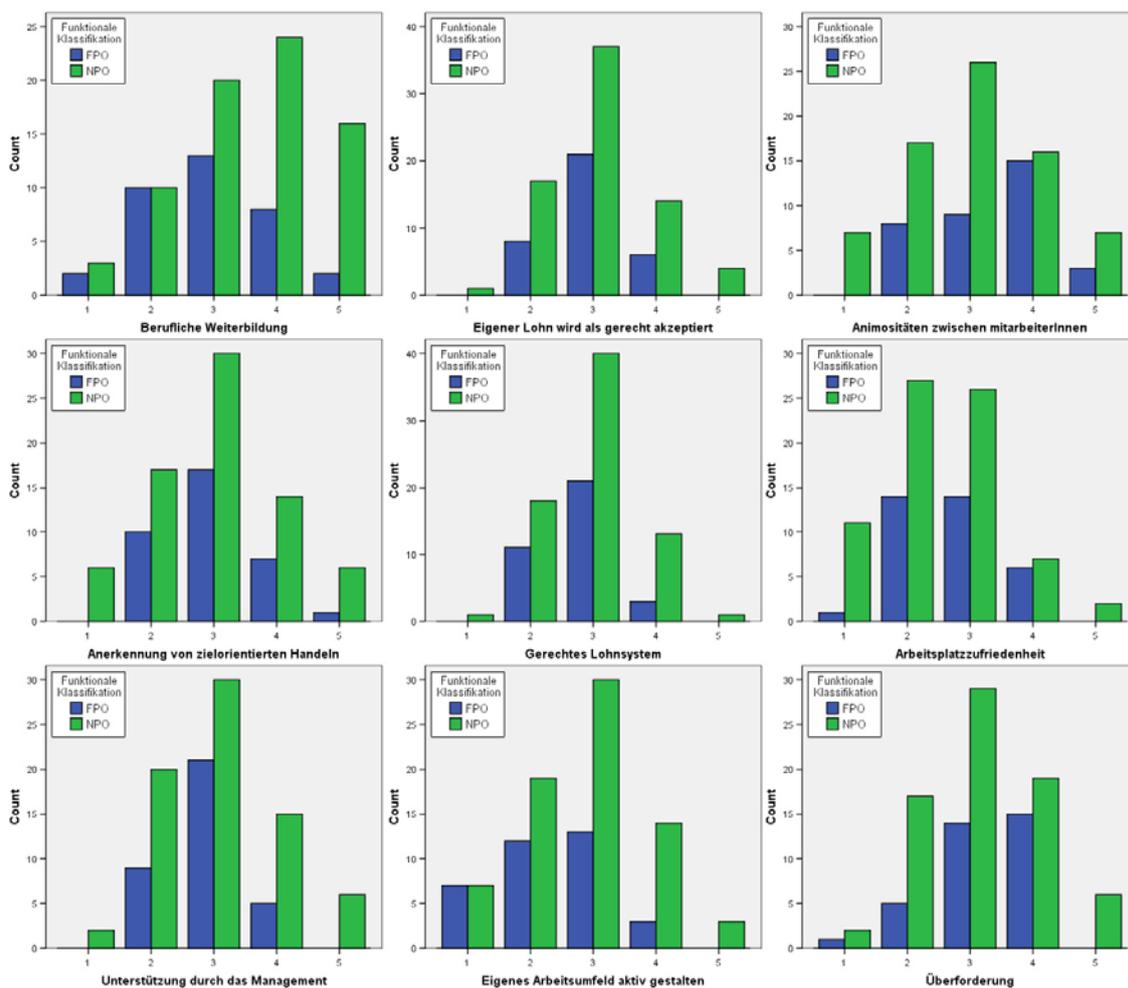


Abbildung A-2 Balkendiagramme: Übersicht der neun Bewertungsfragen nach funktionaler Klassifikation

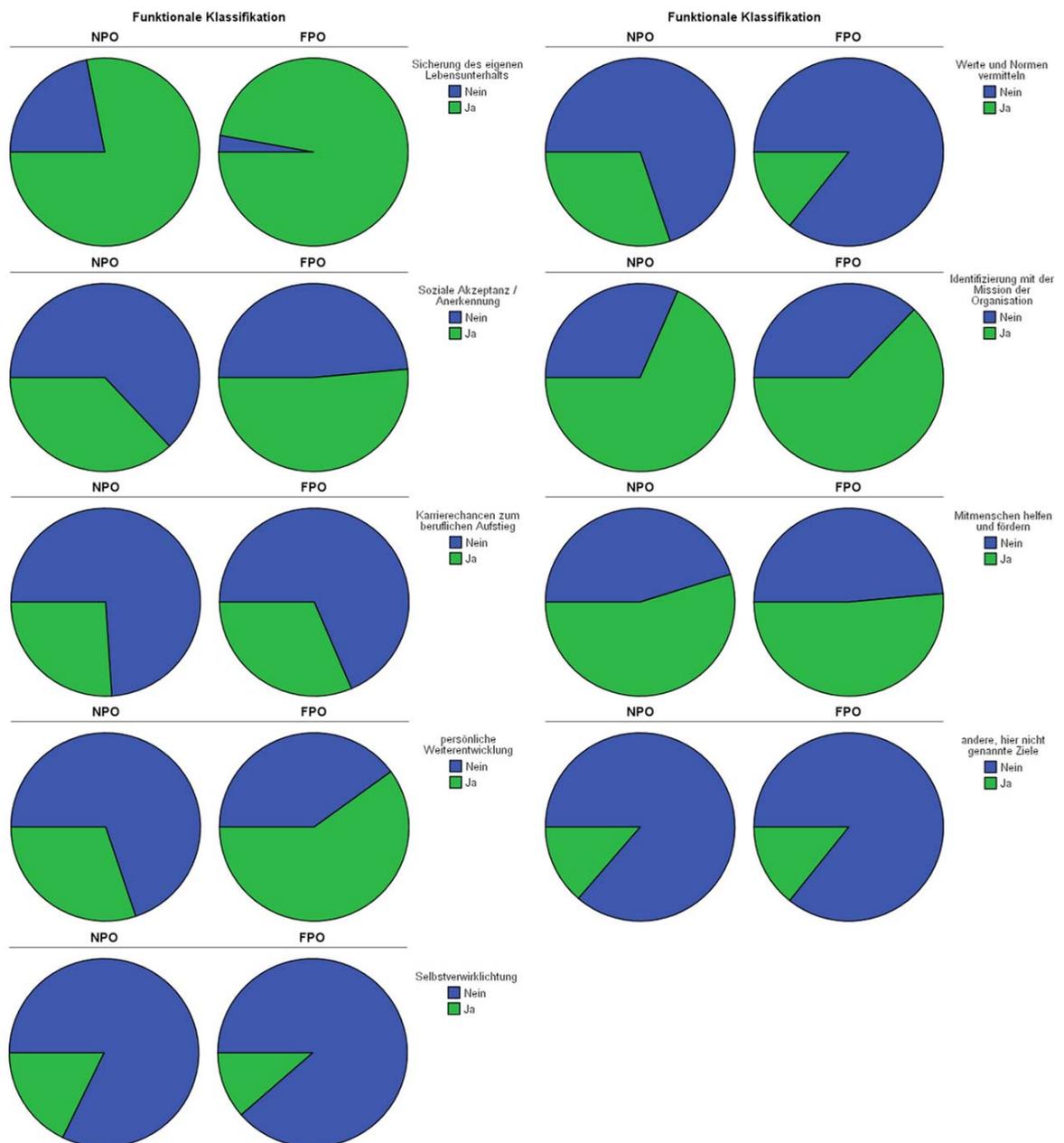


Abbildung A-3 Tortendiagramme: Übersicht der mit der Tätigkeit verfolgten Hauptziele nach funktionaler Klassifikation

ANHANG B.2 LOGISTISCHE REGRESSIONEN

```
LOGISTIC REGRESSION VARIABLES Logit_Ge
/METHOD=ENTER klasse
/METHOD=ENTER zi_selbstverw
/METHOD=ENTER zi_mission
/METHOD=ENTER zi_helfen
/METHOD=ENTER zufried
/METHOD=ENTER manager
/METHOD=ENTER weiterbi
/CONTRAST (klasse)=Indicator
/CONTRAST (zi_helfen)=Indicator
/CONTRAST (zi_mission)=Indicator
/CONTRAST (zi_selbstverw)=Indicator
/CONTRAST (zufried)=Indicator
/CONTRAST (manager)=Indicator
/CONTRAST (weiterbi)=Indicator
/CLASSPLOT
/CRITERIA=PIN(0.05) POUT(0.10) ITERATE(20) CUT(0.5).
```

Tabelle A-9 SPSS-Code für die logistische Regression

Nach der Nennung der abhängigen Variable „*Logit_Ge*“ fordert die Anweisung `METHOD=ENTER` den Einschluss einer unabhängigen Variable nach der anderen. Jede dieser Variablen wird in einem eigenen Berechnungs-Block durch- und hinzugerechnet. Die Anweisungen `/CONTRAST (variable)=Indicator` legen den Umgang mit kategorialen, unabhängigen Variablen fest. In diesem Fall werden die s.g. Indikator-Kontraste gewählt, d.h. die kategorialen Variablen mit mehr als zwei Ausprägungen werden automatisch in Indikatorvariablen¹⁷⁵ umgewandelt. Dabei wird jeweils eine dieser gebildeten Indikatorvariablen konstant mit 0, die anderen jeweils mit 1 codiert. Im folgenden wird beispielhaft für die komplette Berechnung ein Block komplett durchgearbeitet.

¹⁷⁵ SPSS-Bezeichnung für eine Dummy-Codierung

Beobachtet			Vorhergesagt		
			Logitvariable: Lohn als gerecht empfinden		Prozentsatz der Richtigen
			eher positiv	eher negativ	
Schritt 1	Logitvariable: Lohn als eher positiv		84	0	100,0
	gerecht empfinden eher negativ		24	0	,0
Gesamtprozentsatz					77,8

a. Der Trennwert lautet ,500

Tabelle A-10 Klassifizierungstabelle^{a, b}, Schritt 1¹⁷⁶

		Chi-Quadrat	df	Sig.
Schritt 1	Schritt	7,99	1	,371
	Block	7,99	1	,371
	Modell	7,99	1	,371

Tabelle A-11 Omnibus-Tests der Modellkoeffizienten¹⁷⁷

¹⁷⁶ Die Klassifizierungstabelle zeigt den Prozentsatz für eine richtige Vorhersage an. Würde man nun unter diesen veränderten Bedingungen der hinzugefügten Variablen „Nettoentlohnung“ erneut all jene Fälle vorhersagen, in denen die MitarbeiterInnen den eigenen Lohn als gerecht ansehen, läge man in 77,8% der vorliegenden Fälle richtig.

¹⁷⁷ Die Statistik dient der Beurteilung der Modellgüte und umfasst den s.g. „Omnibus-Test der Modellkoeffizienten“. Dieser bezieht sich auf den jeweils gültigen SPSS-Schritt, im Zuge dessen die einzelnen Variablen zusätzlich zur Konstante a schrittweise in die Gleichung aufgenommen werden. Er wiederholt sich mit jeder neu aufgenommenen Variable und zeigt die Verbesserung des Modells, ausgelöst durch den jeweiligen Schritt. Der Test zeigt somit die jeweilige Verbesserung der Modellgüte (gemessen als Veränderung von Chi-Quadrat) von Schritt zu Schritt, sowie die Signifikanz dieser Veränderungen. Der erste Wert in jedem der „Schritt x“-Felder beginnend ab Schritt 2 zeigt die Veränderung von Chi-Quadrat im Vergleich zum vorangegangenen Schritt, die beiden übrigen Werte zeigen den Gesamtwert von Chi-Quadrat. Zur Verdeutlichung der einzelnen Arbeitsschritte wird detailliert lediglich Schritt 1 als eigene Tabelle angegeben.

Schritt	-2 Log-Likelihood	Cox & Snell R-Quadrat	Nagelkerkes R-Quadrat
1	113,617 ^a	,007	,011

a. Schätzung beendet bei Iteration Nummer 4, weil die Parameterschätzer sich um weniger als ,001 änderten.

Tabelle A-12 Modellzusammenfassung¹⁷⁸

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 4 ^a klasse(1)	-,577	,550	1,099	1	,294	,562
zi_selbstverw(1)	1,812	1,083	2,800	1	,094	6,125
zi_mission(1)	-1,103	,577	3,659	1	,056	,332
zi_helfen(1)	1,036	,525	3,900	1	,048	2,819
Konstante	-2,911	1,058	7,570	1	,006	,054

a. In Schritt 4 eingegebene Variablen: zi_helfen.

Tabelle A-13 Logistische Regression, Basisauswertung, Schritt 4: Signifikanz der Variable „zi_helfen“ (Mitmenschen helfen und fördern), Referenz: „Ja“

	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 7 ^a klasse(1)	-,714	,772	,856	1	,355	,490
zi_selbstverw(1)	,946	1,211	,611	1	,435	2,576
zi_mission(1)	-,894	,745	1,439	1	,230	,409
zi_helfen(1)	,656	,754	,757	1	,384	1,927
zufried			6,527	4	,163	
zufried(1)	-1,906	2,278	,700	1	,403	,149
zufried(2)	-1,875	2,087	,807	1	,369	,153
zufried(3)	-,972	2,076	,219	1	,640	,378
zufried(4)	,309	2,183	,020	1	,888	1,362
manager			3,867	4	,424	
manager(1)	-18,391	27629,174	,000	1	,999	,000
manager(2)	-,795	1,433	,308	1	,579	,451
manager(3)	,940	1,330	,500	1	,480	2,560

¹⁷⁸ Der Wertebereich von Nagelkerkes R-Quadrat liegt zwischen 0 und 1. Es kann als Anteil der Varianz der abhängigen Variablen, die mit Hilfe aller unabhängigen Variablen zusammen erklärt wird, interpretiert werden. Im oben angeführten 1. Schritt bedeutet dies eine „Varianzaufklärung“ von 1,1%.

	Regressions- koeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
manager(4)	1,035	1,287	,646	1	,421	2,815
weiterbi			4,105	4	,392	
weiterbi(1)	-19,039	17344,160	,000	1	,999	,000
weiterbi(2)	-,959	1,109	,746	1	,388	,383
weiterbi(3)	-2,135	1,058	4,077	1	,043	,118
weiterbi(4)	-1,025	,868	1,395	1	,238	,359
Konstante	-,393	2,383	,027	1	,869	,675

a. In Schritt 7 eingegebene Variablen: weiterbi.

Tabelle A-14 Logistische Regression, Basisauswertung, Schritt 7: Signifikanz der Variable „weiterbi“ (Berufliche Weiterbildung), Referenz: „Note 5“

	Regressions- koeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 3 ^a klasse(1)	-,484	,697	,482	1	,488	,616
zufried			10,215	4	,037	
zufried(1)	-2,432	1,993	1,488	1	,222	,088
zufried(2)	-1,940	1,759	1,217	1	,270	,144
zufried(3)	-1,145	1,730	,438	1	,508	,318
zufried(4)	,564	1,849	,093	1	,760	1,758
weiterbi			5,258	4	,262	
weiterbi(1)	-20,086	17735,529	,000	1	,999	,000
weiterbi(2)	-1,194	,916	1,699	1	,192	,303
weiterbi(3)	-2,163	,965	5,029	1	,025	,115
weiterbi(4)	-,782	,710	1,214	1	,271	,457
Konstante	1,082	1,696	,407	1	,524	2,949

a. In Schritt 3 eingegebene Variablen: weiterbi.

Tabelle A-15 Logistische Regression, Zweite Auswertung, Schritt 3: Signifikanz der Variable „weiterbi“ (Berufliche Weiterbildung), Referenz: „Note 5“

		Regressions- koeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 4 ^a	klasse(1)	-,530	,702	,569	1	,451	,589
	zufried			9,580	4	,048	
	zufried(1)	-2,664	2,198	1,469	1	,225	,070
	zufried(2)	-2,262	2,004	1,275	1	,259	,104
	zufried(3)	-1,501	1,987	,571	1	,450	,223
	zufried(4)	,174	2,099	,007	1	,934	1,190
	weiterbi			4,648	4	,325	
	weiterbi(1)	-19,599	17839,688	,000	1	,999	,000
	weiterbi(2)	-1,172	,927	1,599	1	,206	,310
	weiterbi(3)	-2,044	,970	4,438	1	,035	,130
	weiterbi(4)	-,815	,716	1,295	1	,255	,443
	zi_selbstverw(1)	,975	1,187	,675	1	,411	2,652
	Konstante	,534	2,004	,071	1	,790	1,706

a. In Schritt 4 eingegebene Variablen: zi_selbstverw.

Tabelle A-16 Logistische Regression, Zweite Auswertung, Schritt 4: Signifikanz der Variable „weiterbi“ (Berufliche Weiterbildung), Referenz: „Note 5“

		Regressions- koeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 2 ^a	klasse(1)	-,775	,608	1,624	1	,202	,461
	Logit_AZ(1)	-2,558	,648	15,607	1	,000	,077
	Konstante	1,026	,623	2,716	1	,099	2,790

a. In Schritt 2 eingegebene Variablen: Logit_AZ.

Tabelle A-17 Logistische Regression, Dritte Auswertung, Schritt 2: Signifikanz der Variable „Logit_AZ“ (Arbeitsplatzzufriedenheit als dichotome Variable), Referenz: „eher negativ“

		Regressions- koeffizient B	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 3 ^a	klasse(1)	-,454	,659	,474	1	,491	,635
	Logit_AZ(1)	-2,162	,673	10,312	1	,001	,115
	Logit_We(1)	-1,475	,593	6,179	1	,013	,229
	Konstante	1,213	,644	3,545	1	,060	3,364

a. In Schritt 3 eingegebene Variablen: Logit_We.

Tabelle A-18 Logistische Regression, Dritte Auswertung, Schritt 3: Signifikanz der Variablen „Logit_AZ“, Referenz: „eher negativ“ und der Variablen „Logit_We“ (Berufliche Weiterbildung als dichotome Variable), Referenz: „eher negativ“

		Regressions-					
		koefizientB	Standardfehler	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Schritt 4 ^a	klasse(1)	-,587	,683	,739	1	,390	,556
	Logit_AZ(1)	-2,083	,688	9,161	1	,002	,125
	Logit_We(1)	-1,368	,612	4,996	1	,025	,255
	alterNeu			1,760	5	,881	
	alterNeu(1)	-,149	1,093	,019	1	,891	,861
	alterNeu(2)	-,834	1,164	,513	1	,474	,434
	alterNeu(3)	-,960	1,243	,596	1	,440	,383
	alterNeu(4)	-,413	1,532	,073	1	,787	,661
	alterNeu(5)	-20,762	40192,970	,000	1	1,000	,000
Konstante	1,642	1,186	1,918	1	,166	5,166	

a. In Schritt 4 eingegebene Variablen: alterNeu.

Tabelle A-19 Logistische Regression, Dritte Auswertung, Schritt 4: Signifikanz der Variablen „Logit_AZ“, Referenz: „eher negativ“ und der Variablen „Logit_We“, Referenz: „eher negativ“