Vierteljahreszeitschrift 16. Jg. Nr. 4/2008

FORUM WIRTSCHAFTSETHIK

4|08

THEMA

Was ist ein gerechter Lohn?

REZENSIONEN

- Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen
- Ökologische Wirtschaftsdemokratie. Wege zu einem lebensdienlichen Wirtschaften im Kontext der Globalisierung
- Moral als Indikator und Kontext von Ökonomie

STICHWORT

Responsible Care

dnwe DEUTSCHES NETZWERK WIRTSCHAFTSETHIK / EUROPEAN BUSINESS ETHICS NETWORK DEUTSCHLAND E.V.

onwe Oesterreichisches Netzwerk Wirtschaftsethik
MEMBER OF DNWE AND EBEN

IMPRESSUM

FORUM Wirtschaftsethik erscheint mit vier Heften pro Jahr; der Preis für das Jahresabonnement beträgt D 32,- €, CH 48,- CHF (zzgl. Versand). Für Mitglieder des DNWE und des ÖNWE ist der Bezug der Zeitschrift kostenlos.

Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Verfassers wieder, nicht aber die Auffassung der Redaktion der Zeitschrift **FORUM** Wirtschaftsethik, des DNWE oder des ÖNWE.

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Artikel sind urheberrechtlich geschützt. Die Zeitschrift darf nicht – auch nicht in Teilen – ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form, sei es in Druckform, als Film oder digital reproduziert, verwendet oder gespeichert werden.

Das DNWE haftet nicht für Manuskripte die unverlangt zugesandt wurden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt wird. Manuskripte sollen wenn möglich digital im Word-Format auf Diskette oder per Email-Attachment eingereicht werden.

Buchrezensionen und Artikel sind der Redaktion stets willkommen, unterliegen für eine Veröffentlichung jedoch dem Vorbehalt der Zustimmung durch die Redaktion.

FORUM Wirtschaftsethik
(ISSN 0947-756X) wird herausgegeben
vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik
EBEN Deutschland e.V.

Kontakt:
Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE)
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: http://www.dnwe.de

Bankverbindung:
Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien
BLZ: 85050100
Kontonummer: 3000217648

Redaktion:
Prof. Dr. Michael S. Aßländer
Stiftungslehrstuhl für Wirtschafts-
und Unternehmensethik
Universität Kassel
Nora-Platiel-Str. 4-6 (K33), D-34127 Kassel
Tel.: ++49/(0)561/804-3857
Fax: ++49/(0)561/804-2818
Email: asslaender@uni-kassel.de

Prof. Dr. Andreas Suchanek
Lehrstuhl für Sustainability and Global Ethics,
Wittenberg Center of Global Ethics
Collegienstr. 62, D-06886 Wittenberg
Tel.: ++49/(0)3491/466-231
Fax: ++49/(0)3491/466-258
Email: andreas.suchanek@wcge.org

Dr. Ulrich Thielemann
Institut für Wirtschaftsethik,
Universität St. Gallen
Guisanstr. 11, CH-9010 St. Gallen
Tel.: ++41/(0)71/224-2644
Fax: ++41/(0)71/224-2881
Email: ulrich.thielemann@unisg.ch

Redaktionsassistenz:
Silvia Schröter
Markt 23, D-02763 Zittau
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de
Internet: http://www.dnwe.de

Anzeigen und Rezensionen:
Silvia Schröter
Tel.: ++49/(0)3583/6127-83
Fax: ++49/(0)3583/6127-85
Email: info@dnwe.de

Regionalforen:
Martin Priebe
Tel.: ++49/(0)177/6582282
Email: priebe@dnwe.de

Gestaltung:
Angelika Kauderer
Grafik-Design
Rablstraße 46, D-81669 München
Email: angelika.kauderer@t-online.de

Produktion:
WinterDruck
Herrnhuter Druck + Verlagshaus
Gewerbestr. 2, D-02747 Herrnhut
Tel.: ++49/(0)35873/418-0
Fax: ++49/(0)35873/418-88
Email: post@winterdruck.de

Titelfoto: Icefields, Dreamstime.com

Inhalt

4 EDITORIAL

THEMA

7 Was ist ein gerechter Lohn?
Philosophisch-historische Anmerkungen
zu einer zeitlosen Frage

18 Jenseits von Neid und Habgier
Prinzipien einer gerechten Einkommensverteilung

28 Pay without Performance: Legitimationskrise
variabler Vergütungssysteme für das Management

REZENSIONEN

42 Praxisleitfaden Unternehmensethik
– Kennzahlen, Instrumente,
Handlungsempfehlungen

45 Ökologische Wirtschaftsdemokratie.
Wege zu einem lebensdienlichen Wirt-
schaften im Kontext der Globalisierung

50 Moral als Indikator und Kontext von Ökonomie

STICHWORT

54 Responsible Care

TAGUNGSBERICHTE

56 Academy of Management-Jahrestagung
in Anaheim – Kalifornien

58 „Finance & Ethics“
Workshop vom 12.09. bis 13.09.2008 in Zittau

60 All Inclusive – 21. EBEN Annual Conference in Antalya

DISSERTATION

62 „Moralische Organisationsentwicklung“

Liebe Leserinnen und Leser,

Angesichts der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise scheint auch das Thema adäquater Managementgehälter und gerechter Mitarbeiterentlohnung erneut in den Fokus der medialen Aufmerksamkeit gerückt zu sein. Aufgrund immenser Abfindungszahlungen an die Führungsverantwortlichen zahlreicher durch Fehlspekulationen und dubiose Kreditgeschäfte vom Konkurs bedrohter Banken auf der einen und von Milliardenbürgschaften der Regierungen zur Stützungen eben dieser Banken auf der anderen Seite stellt sich deutlich wie selten zuvor die Frage nach den Grundsätzen einer gerechten Entlohnung. Oder, um es in die Worte eines der Koautoren dieser Ausgabe zu kleiden: „Wer verdient schon, was er verdient?" (Pfannkuche 2003). Dass diese Frage durchaus nicht einfach zu beantworten ist, belegen die Reflexionen zum Thema „gerechter Lohn" im vorliegenden **FORUM** Wirtschaftsethik.

Den Anfang dieser Reflexionen bildet ein Beitrag von *Michael S. Aßländer*, in dem die historische Diskussion um die Frage nach dem gerechten Lohn aus einer philosophischen und ökonomischen Perspektive im Vordergrund steht. Während bis zur Neuzeit die Frage der „Lohngerechtigkeit" vor allem eine gesellschaftliche und soziale Frage war, wird sie nun zum ökonomischen Problem, dessen Lösung zunehmend dem Prozess von Angebot und Nachfrage auf einem Arbeitsmarkt überlassen wird. Während jedoch für die frühen Ökonomen auch Prinzipen der Verteilungsgerechtigkeit und Grundsätze der Moral den Referenzpunkt für die Bestimmung eines angemessenen Lohnes bildeten und es erlaubten, jenseits der Märke in das Lohngefüge einzugreifen, setzt sich mit der „marginalistischen Revolution" die Vorstellung eines allein nach Marktprinzipien ermittelten Lohngefüges durch.

In seinem Beitrag mit dem Titel: „Jenseits von Neid und Habgier" widmet sich *Walter Pfannkuche* den Prinzipien einer gerechten Einkommensverteilung aus ethischer Sicht. Entscheidend für die Frage, ob eine bestimmte Entlohnung als gerecht oder ungerecht bezeichnet werden kann, sei dabei nicht in erster Linie der Marktwert einer bestimmten Leistung sondern die Frage, auf welchem „Gerechtigkeitsverständnis" die Regeln der Einkommensverteilung aufruhen. Ausgehend vom Grundsatz, dass eine Verteilung dann als optimal gelten kann, wenn sie den Schlechtestgestellten so gut wie möglich stellt, überprüft Pfannkuche die derzeit gängigen Argumente

Foto: Sergii Sukhorukov, Dreamstime.com

innerhalb der Lohndebatte auf ihre Kompatibilität mit diesem Gerechtigkeitsgrundsatz und entwickelt eigene Vorschläge zur „gerechteren" Ausgestaltung der Lohn- und Gehaltsstrukturen.

Margit Osterloh, Katja Rost und *Keyhan Philip Madjdpour* widmen sich in ihrem Beitrag „Pay without Performance" der Entwicklung der Managergehälter innerhalb der letzten zwanzig Jahre. Vor allem sei der exorbitante Anstieg der Managergehälter dabei der überproportionalen Zunahme variabler Lohnkomponenten geschuldet, die als Anreizsystem zur Leistungssteigerung des Managements eingeführt wurden. Dabei ist ein Zusammenhang zwischen variablen Lohnanteilen und positiver Performance der Managementleistungen empirisch nicht zweifelsfrei feststellbar. Um dies zu erklären, stellen die Autoren der „klassischen" „Prinzipal-Agent-Sichtweise" die „Management-Entrenchment-Sicht" gegenüber. Entsprechend führten höhere variable Löhne nicht, wie von der Agent-Theorie behauptet, zu einem Handeln im Aktionärsinteresse, sondern bildeten im Gegenteil falsche Verhaltens-anreize und trügen zur Selektion ausschließlich extrinsisch motivierter Manager bei.

In den weiteren Beiträgen dieser Ausgabe berichten wir von der diesjährigen Academy of Management Conference in Anaheim, Kalifornien, der Tagung „Finance and Ethics" des DNWE gemeinsam mit dem Internationalen Hochschulinstitut Zittau und der 21. EBEN Annual Conference in Antalya. Unter der Rubrik Stichwort informiert *Hans F. Daniel* über das „Responsible Care"-Programm der Chemischen Industrie. Wie gewohnt berichten wir auch in dieser Ausgabe wieder über Neuerscheinungen auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik und stellen in der Rubrik „Promotionen" ein aktuelles Dissertationsprojekt aus dem Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik vor.

Wir hoffen, dass es uns auch mit unserer letzten Ausgabe des **FORUM** Wirtschaftsethik in diesem Jahr gelungen ist, Ihnen interessante Lektüre zu offerieren und Ihnen einige Anregungen für die aktuelle Lohn- und Gehaltsdebatte mit auf den Weg zu geben.

Michael Aßländer *Andreas Suchanek* *Ulrich Thielemann*

Foto: Diman Oshchepkov, Dreamstime.com

Was ist ein gerechter Lohn?

Philosophisch-historische Anmerkungen zu einer zeitlosen Frage

Text: Michael S. Aßländer

Einleitung

Angesichts exorbitant hoher Managementvergütungen am einen Ende und einer zunehmenden Prekarisierung der Lohnstrukturen am anderen Ende der Gehaltsskala, ist die Frage nach dem gerechten Lohn auch innerhalb der politischen und gesellschaftlichen Diskussion Deutschlands ins Blickfeld geraten. Unverständlich für eine von Finanzkrise und Sozialabbau gebeutelte Bevölkerung bleibt vor allem, wie diejenigen Manager, die für Krisen, Wirtschaftsskandale und Unternehmenspleiten verantwortlich zeichnen, mit Millionenabfindungen ihre Unternehmen verlassen, während die Zeche hierfür offensichtlich die andern bezahlen müssen. Während so auf der einen Seite Vorschläge zur Begrenzung der Managementbezüge gemacht werden, werden auf der anderen Seite auch die Rufe nach staatlich festgeschriebenen Lohnuntergrenzen immer lauter. Jedoch scheint es schwierig, die absoluten Grenzen nach oben und nach unten zu bestimmen. Einigkeit in der öffentlichen Debatte scheint allenfalls darin zu bestehen, dass die Bezüge am oberen Ende der Lohnskala in einzelnen Fällen als unange-

messen hoch, die Löhne am unteren Ende hingegen vielfach als zu niedrig empfunden werden. Allerdings ist mit allfälligen populistischen Regulierungsversuchen des Lohngefüges Vorsicht geboten. Generell scheint es weder ökonomisch sinnvoll noch sozialpolitisch klug, die Einkommensdiskussion durch staatlich festgelegte Lohnunter- und -obergrenzen beenden zu wollen. Dies zum einen deshalb, da es in der Praxis durchaus nicht schwer fallen dürfte, diese Obergrenzen durch entsprechende Nebenabreden zu umgehen. Zum zweiten scheint es fraglich, ob es wirklich Aufgabe der Politik ist, über die Einkommen der Bevölkerung zu entscheiden. So weckt die Vorstellung, dass künftig der Gang zur Wahlurne über die zu erwartenden Einkommen entscheiden solle, einiges an Unbehagen, birgt dies doch die Gefahr in sich, dass sich die künftigen Weichenstellung einer Wirtschafts- und Sozialpolitik ausschließlich an den Partikularinteressen der jeweils machtvollsten Wählergruppen orientieren (vgl. u. a. Hayek 2002). „Die immense Gefahr dieses kranken Pluralismus besteht also darin, dass die Interessengruppen den Staat begehrend umlagern – als die modernen Freier der Penelope. Je weiter die Grenzen der Kompetenz des Staates gezogen werden und je größer seine Macht ist, umso interessanter wird er als Objekt dieses Begehrens“ (Röpke 1979: 208).

Angesichts der komplizierten Frontstellungen in der Lohn- und Gehaltsdebatte erstaunt es wenig, dass der Versuch, objektive Kriterien der Lohn- und Gehaltsfestlegung finden zu wollen, längst aufgegeben wurde. Während die einen ihre Spitzengehälter durch Vergleich mit US-amerikanischen Gehaltszahlungen oder den Spitzenverdiensten prominenter Sportidole rechtfertigen, und die Löhne ihrer Mitarbeiter denen osteuropäischer Hilfsarbeiter gegenüberstellen, gefallen sich die anderen in der Kritik und entfachen die despektierlich so genannte „Neid-Debatte“. Im Kern der Debatte geht es vor allem um die Frage, ob es sich bei der Festlegung des „gerechten Lohns“ tatsächlich ausschließlich um ein ökonomisches Problem handelt, dessen Lösung man getrost dem Marktmechanismus überlassen dürfe. Durchaus kritisch gegenüber einer derartigen Sichtweise bemerkt hierzu der Schweizer Wirtschaftswissenschaftler Norbert Thom: „Die Entscheidung über die Lohnprinzipien ist eine Werteentscheidung. Wichtiger als die absolute Lohnhöhe erscheint die Nachvollziehbarkeit und Fairness des Lohnermittlungsverfahrens und die Offenlegung der zugrunde gelegten Gerechtigkeitsaspekte“ (Thom 2006: 181). Und in der Tat – der historische Rückblick auf die Frage nach dem „gerechten Lohn“ zeigt, dass deren Beantwortung lange Zeit nicht den – als zureichend oder unzureichend wirksam empfundenen – Marktkräften überlassen wurde, sondern eine Antwort bis in jüngste Zeit stets auf Basis eines allgemeinen Gefühls von Anstand und Gerechtigkeit erfolgte.

Rückblick – Der Lohn als „gerechtes“ Auskommen

Einen wohl zentralen Grundstein für das abendländische Gerechtigkeitsverständnis auch in Hinsicht auf die Frage nach der gerechten Entlohnung legt bereits die antike Philosophie. Für die antike Philosophie ist der gerechte Lohn vor allem von zwei Elementen bestimmt. Dies ist zum einen die „Würdigkeit“ – moderner ausgedrückt: die gesellschaftlich Stellung – des Leistungsempfängers; und dies ist zum anderen die Vorstellung, dass jede „Sache“ – und damit auch jede Arbeit, die in ihr Herstellung mit einfließt –, ihren gerechten Preis habe (vgl. Plato 1994: 515 [921 a-b]). Gefordert wird ein maßvolles Erwerbsstreben; übermäßige Geldgier sei, falls nötig, per Gesetz „abzuschaffen“ (vgl. Plato 1994: 295 [737 a]). Systematischer als Platon unterscheidet Aristoteles in seinen Gerechtigkeitsüberlegungen zwischen distributiver und kommutativer Gerechtigkeit. Erstere bezieht sich auf „...die Zuerteilung von Ehre oder Geld oder anderen Gütern, die unter die Staatsangehörigen zur Verteilung gelangen können...“ (Aristoteles 1995: 106 [1130 b 31-

Foto: Natalia Siverina, Dreamstime.com

34]) und folgt dem Verteilungsgrundsatz einer Zuteilung nach Würdigkeit und Verdienst, so dass jeder das „Seinige“ bekomme. Letztere bezieht sich auf den Geschäftsverkehr und den Schadensersatz und hat den „gerechten“ Ausgleich zum Ziel – sei es im Sinne eines „Tauschäquivalents“, sei es im Sinne eines Ausgleichs für erlittenen Schaden –, wobei der Ausgleich ohne Ansehen der Person zu erfolgen habe (vgl. Aristoteles 1995: 109 [1132 a 1-10]).

In dieser Sichtweise sind es mithin zwei Gerechtigkeitsprinzipien, die einen „gerechten Lohn“ bestimmen. Es sind dies die gesellschaftliche Stellung des Leistungserbringers und die Vorstellung des äquivalenten Leistungstausches. „Lohngerechtigkeit“ besitzt mithin sowohl eine soziale (Verteilungsgerechtigkeit) wie eine ökonomische Komponente (Leistungsgerechtigkeit). Interessant ist, dass sich so aufgrund der sozialen Vorzugsstellung einzelner, immense Einkommensunterschiede rechtfertigen ließen, die, wie es scheint durchaus als „gerecht“ empfunden wurden. So beziffert Cicero das standesgemäße Einkommen eines Angehörigen der römischen Nobilität auf die ungeheuere Summe von 100.000 bis 600.000 Sesterzen jährlich (vgl. Cicero 1994 241f. [49]; Finley 1993: 59). Er selbst „verdiente“ während seiner Statthaltertätigkeit in Kilikien zwei Millionen Sesterzen (vgl. Finley 1993: 57), was durchaus als „anständig“ und im Rahmen des Üblichen betrachtet wurde.

Die Vorstellung eines standesgemäßen „Auskommens“ bleibt für annähernd zwei Jahrtausende innerhalb der „Lohndebatte“ bestimmend. Auch bei den mittelalterlichen Theologen „...herrschte die Ansicht vor, dass es objektive Maßstäbe der Beurteilung gebe, die sich nach dem natürlichen Lebensunterhalt und der sozialen Stellung zu richten hat“ (Ubl/Vinx 2000: 312). Ihre praktische Ausgestaltung erfährt diese Idee eines am sozialen Stand orientierten Lebenslohns in den Zunftordnungen der mittelalterlichen städtischen Handwerkskultur.

Mag man auch einwerfen, dass die theoretischen Reflexionen der antiken und mittelalterlichen Weltweisen durchaus nicht die soziale Realität beider Epochen widerspiegeln, so gilt es dennoch anzumerken, dass trotz der eklatanten Einkommensunterschiede die Einkommensverteilung in der Regel als gerecht betrachtet oder von weiten Teilen der Bevölkerung zumindest hingenommen wurde oder werden musste. Mindestens lässt sich sagen, dass die „Lohndebatte“ über mehrere Jahrhunderte hinweg keinen ausreichenden sozialen Zündstoff enthielt, um zu einer Umwälzung der gesellschaftlichen und ökonomischen Verhältnisse zu führen.

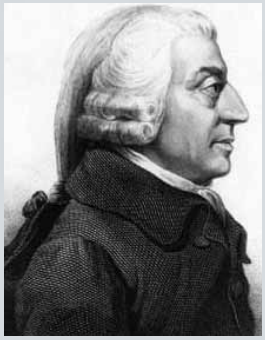
Erst mit Beginn der Neuzeit beginnt sich die Frage nach dem gerechten Lohn aus einer neuen, aus einer „marktlichen“ Perspektive zu stellen. Ursächlich hierfür sind neben dem Zusammenbruch der ständischen und zünftischen Ordnungen vor allem die mit dem Denken der Aufklärung einhergehenden Liberalisierungs-, Individualisierungs- und

Rationalisierungstendenzen (Aßländer 2008). So werden zum einen Stand und Herkommen durch Geldbesitz und Vermögen als zentrale Stratifikationsmerkmale abgelöst, womit Erwerbseinkommen zum zentralen Element der zukünftigen Lebenschancen des einzelnen werden. Zum anderen rückt damit die Frage nach einer „objektiven" Bestimmung des Lohnes auch in den Mittelpunkt der ökonomischen Betrachtungen.

Die neue Perspektive – Versuche einer ökonomischen Bestimmung des Lohns

Als einer der ersten ökonomischen Theoretiker der Aufklärung wendet sich Adam Smith dem Versuch einer theoretischen Begründung bestehender Lohndifferenzen zu. Dabei geht er von der Vorstellung aus, dass die Höhe der Löhne zwar durch Angebot und Nachfrage nach Arbeit beeinflusst werde, dass dies jedoch nur zu Schwankung um einen natürlichen Preis der Arbeit führen könne (vgl. Smith 1990: 70; Aßländer 2007: 115). Da dennoch, offensichtlich unbeeinflusst von etwaigen Nachfrageschwankungen, unterschiedliche Löhne für unterschiedliche Arbeiten gezahlt würden, müsse es also andere Faktoren geben, die die natürliche Lohnhöhe der Arbeit beeinflussten. Smith identifiziert fünf Einflussfaktoren, die diese Differenz bestimmen (vgl. Smith 1990: 86-92): (1) So variiert die Entlohnung einer Beschäftigung, je nach Annehmlichkeit des ausgeübten Gewerbes (sauber/schmutzig, leicht/schwer). Auch die Gefahr, die mit der Ausübung der Tätigkeit verbunden ist, spielt bei der Entlohnung eine Rolle. (2) Werden große Anstrengungen unternommen, um einen komplizierten und aufwendigen Beruf zu erlernen, der besonderes Geschick und besondere Fähigkeiten erfordert, dann müssen diese Investitionen durch einen höheren Lohn entgolten werden. Hierauf beruht der Lohnunterschied zwischen gelernter und ungelernter Arbeit. (3) Je nach Gewerbe variiert die gewöhnliche Beschäftigungsdauer des einzelnen Arbeiters. Ist die Tätigkeit witterungsabhängig oder anderen jahreszeitlichen Schwankungen unterworfen, muss sich dies in einer höheren Entlohnung während der regulären Beschäftigungszeit niederschlagen. (4) Zudem beeinflusst das Maß an Vertrauen, das einem Gewerbe entgegengebracht werden muss, die Höhe des Arbeitslohnes. Dies gilt für den Beruf des Gold- und Silberschmiedes ebenso wie für den Arzt, den Rechtsbeistand und den Notar. (5) Schließlich spielen die Erfolgsaussichten auf eine zukünftige Anstellung eine Rolle. Hier muss sich das Beschäftigungsrisiko letztlich in der Entlohnung derjenigen niederschlagen, die ein Amt erhalten. Smith vergleicht dies mit einem Lotteriespiel, in dem die entsprechend hohen Gewinnaussichten und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten den einzelnen dazu veranlassen, sich bei Gefahr des Scheiterns um eine entsprechende Karriere zu bemühen (vgl. Smith 1990: 91f.). Zudem scheint auch das öffentliche Ansehen in gewisser Weise die Lohnhöhe zu beeinflussen, wie Smith bemerkt. So bildet die Bewunderung für den begnadeten Mediziner und den erfolgreichen Juristen einen wesentlichen Anteil ihres Entgeltes, „...und für das Entgelt der Dichter und Philosophen ist er sogar ausschlaggebend" (Smith 1990: 92).

Mit seiner Theorie der natürlichen Löhne rechtfertigt Smith Lohnunterschiede nicht, wie dies in späteren neo-klassischen und marginalistischen Theorieentwürfen getan wird, durch eine wie auch immer zu bestimmendes Verhältnis von Grenzproduktivität und Grenzkosten der Arbeit (vgl. Aßländer 2006: 311, 314f.), sondern beschreibt diese durch „objektive" Eigenschaften, die der ausgeübten Tätigkeit zukommen. Interessant für die Debatte um Managergehälter scheint dabei vor allem der letztgenannte Punkt. Wenn es darum geht, die „Besten der Besten" zu gewinnen, müssen die in Aussicht gestellten Gewinne so hoch sein, dass sich eine hinreichend große Anzahl an Bewerbern um diese Positionen bemüht. Während Smith die entsprechend



Adam Smith

John Stuart Mill

hohen Gehälter, die hier in Aussicht gestellt werden müssen, jedoch vor allem als Kompensation für das Risiko des Scheiterns betrachtet, lässt sich dieses Argument auch aus der anderen Perspektive betrachten: Nur überdurchschnittlich hohe Löhne können einen Anreiz dafür bieten, dass sich die „Besten der Besten" bewerben. – Ein Argument, das aus der aktuellen Debatte wohl vertraut klingt.

Smith äußert sich nicht, wo er die Grenzen des hier als Anreiz auszulobenden Gewinnes sieht. Zu vermuten steht jedoch, dass für ihn die moralische Akzeptanz der Gesellschaft, symbolisiert durch das Urteil eines gedachten „unparteiischen Zuschauers", die äußerste, nicht zu überschreitende Grenze bildet. Sind die Gründe, die den Lohn im Einzelfalle rechtfertigen sollen, für die Allgemeinheit nicht mehr nachvollziehbar, entbehrt eine derartige Entlohnung für Smith mindestens ihrer moralischen Basis und kann im ethischen Sinne nicht gerechtfertigt werden. Ähnlich sieht Smith dies am unteren Ende der Lohnskala. Hier fordert Smith, dass sich die Mindestlöhne nicht nach dem absoluten Existenzminimum der Arbeiterklasse zu richten hätten, sondern mit den allgemeinen Vorstellungen von Humanität in Einklang zu bringen seien (vgl. Smith 1990: 70ff.; Aßländer 2003: 30f.).

Markt und Lohn – das Problem der Lohnuntergrenze

Die Sichtweise, dass Löhne in erster Linie durch spezifische Eigenschaften der Arbeit bestimmt werden, für die sie gezahlt werden, wird innerhalb der klassischen Ökonomie in nur zwei Generationen revidiert. Bereits John Stuart Mill sieht den natürlichen Preis der Arbeit nur mehr als marginalen Bestandteil bei der Bestimmung der Lohnhöhe: „Lohn, wie andere Dinge, kann entweder durch Konkurrenz oder durch Herkommen bestimmt werden. In England gibt es nur wenige Arten Arbeit, bei denen die Entlohnung nicht niedriger sein würde, als sie ist, wenn der Unternehmer alle Vorteile der Konkurrenz ausnützen würde. Gleichwohl muss Konkurrenz in dem gegenwärtigen Zustand der Gesellschaft als der Hauptregulator der Löhne betrachtet werden, und Herkommen oder individueller Charakter nur als ein, und zwar in verhältnismäßig geringem Grad wirkender, modifizierender Umstand" (Mill 1924: 505f.).

Für Mill wird die Lohnhöhe ausschließlich bestimmt durch das zu Lohnzwecken vorgehaltene Kapital, den so genannten Lohnfonds, und die Nachfrage nach Arbeit. Entsprechend kann der Durchschnittslohn innerhalb einer Volkswirtschaft nur fallen, wenn die Anzahl der Bewerber zunimmt oder der Lohnfonds sinkt, und er kann nur steigen, wenn die Anzahl der Bewerber abnimmt oder der Lohnfonds zunimmt. Dies schließt nicht aus, dass Kapital zeitweise unausgelastet bleibt. Allerdings geht Mill davon aus, dass jede Ausdehnung des Lohnfonds langfristig auch einen Beschäftigungseffekt nach sich zieht (Aßländer/Nutzinger 2008: 187). Mill widerspricht damit den zu seiner Zeit gängigen Ansichten, dass Löhne in Abhängigkeit von der jeweiligen Absatzlage des Unternehmens schwanken oder entsprechend des allgemeinen Preisniveaus oder der Lebenshaltungskosten steigen oder fallen würden (Aßländer 2006: 169ff.).

Interessant an seinen Ausführungen scheint dabei zum einen, dass es in seinen Augen letztlich nicht von den Gewinnen des Unternehmens abhängt, ob zusätzlich in neue Arbeitsplätze investiert wird, sondern alleine vom Willen der Entscheidungsträger, denen es ja freisteht, ob Sie in Arbeit oder in Maschi-

nen investieren. Entsprechend ist die „Nachfrage“ nach Arbeit zu fairen Löhnen auch für den „Ur-Vater“ des Liberalismus nicht ein ökonomisches sondern vor allem ein moralisches Problem, bei dessen Lösung er nicht dem Marktmechanismus sondern allenfalls dem Staat vertraut: „Allgemeine Gefühle sehen es als eine Pflicht der Reichen oder des Staates an, für alle Armen Arbeit zu finden. Wenn der moralische Einfluss der öffentlichen Meinung die Reichen nicht veranlassen kann, (...) allen Armen zu einem gerechten Lohn Arbeit zu verschaffen, gilt es als Pflicht des Staates, entweder durch lokale Abgaben oder durch Bewilligung öffentlicher Geldsummen Steuern zu diesem Zweck zu erheben“ (Mill 1924: 535). Gemeint war damit jedoch weder die staatliche Subventionierung von Arbeitsplätzen, wie sie heute unter dem Begriff der so genannten „Kombi-Löhne“ diskutiert wird, noch die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen. Beide Ideen waren auch zu Mills Zeiten weder neu noch originell. So sah der so genannte Speenhamland-Act-of-Parliament von 1795 eine Unterstützung jener Arbeiter vor, deren Löhne unter dem Mindestlohn lagen. Malthus und Ricardo wiesen jedoch nach, dass dies zwangsläufig dazu führe, Arbeiter unter Mindestlohn zu beschäftigen, wodurch sich eine indirekte Subventionierung der Industrie zu Lasten der Steuerzahler ergäbe (Ricardo 1994: 90-94). Und hinsichtlich der Arbeitsleistung der auf so genannten ABM-Stellen Beschäftigten bemerkt Mill selbst: „Der Versuch würde natürlich gemacht werden, im Austausch gegen den gewährten Unterhalt Arbeit zu erhalten. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, was von einer Arbeit zu erwarten ist, welche die Empfänger öffentlicher Unterstützung leisten. Wenn die Bezahlung nicht der Arbeit wegen gegeben wird, sondern die Arbeit erfunden wird zum Zweck der Bezahlung, ist es gewiss, dass diese nichts taugt; um wirklichen Arbeitswert aus Tagelöhnern, die man nicht entlassen kann, herauszuziehen, ist die Anwendung der Peitsche erforderlich“ (Mill 1924: 536). – Eine Erkenntnis, die auch manchem deutschen Spargelbauern der Gegenwart geläufig sein dürfte.

Zum anderen scheint es bemerkenswert, dass Mill, obwohl er an seiner Lohnfondstheorie auch in der letzten selbst editierten Ausgabe der Principles of Political Economy (1871) festhält, sich dennoch von gewissen Annahmen distanziert (Aßländer 2006: 168f., FN 58; Aßländer/Nutzinger 2008: 187). Anlass hierfür bildet die Kritik William Thomas Thorntons, der Mill vorwirft, er würde fälschlich davon ausgehen, dass der zu Beschäftigungszwecken vorgehaltene Lohnfonds stets auf Grundlage fairer Marktpreise gebildet werde. In einem in der „Fortnightly Review“ erschienen Aufsatz vom Mai 1869 gesteht Mill zu, dass der Lohnfonds zwar in erster Linie von dem für Lohnzwecke zur Verfügung gestellte Kapital abhänge, allerdings sei die Höhe dieses Kapitals bestimmt durch das allgemeine Lohnniveau: „Je kleiner (größer) der zu zahlende Lohnsatz ist, desto kleiner (größer) ist der Lohnfonds.“ (Kurz 2002: 276) Geht man davon aus, dass sich die Arbeitgeber bei den Lohnverhandlungen in der stärkeren Position befinden, bedeutet dies, dass sie das Lohnniveau auf ein Subsistenzminimum herabdrücken können. Entsprechend, so das Argument Mills, seien Gewerkschaften durchaus in der Lage, das allgemeine Lohnniveau anzuheben, ohne dass sich hieraus zwangsläufig negative Beschäftigungseffekte ergeben würden, solange die Lohnhöhe nicht die notwendige Profitrate des Kapitals gefährdet. Durch höhere Löhne werde sich in diesem Falle lediglich die Verteilung der Einkommen auf Profit und Löhne verändern (Kurz 2002: 276). Problematisch dabei ist – und dies dürfte letztlich der Grund sein, warum sich Mill zwar auf die Diskussion über die von ihm getroffenen Annahmen einlässt, letztlich seine Lohnfondstheorie aber nicht revidiert –, dass die exakte Festlegung der „notwendigen“ Profitrate theoretisch wie praktisch unmöglich erscheint und mithin auch die Festschreibung einer Lohnuntergrenze problematisch bleibt.

Foto: H.d. Connelly, Dreamstime.com

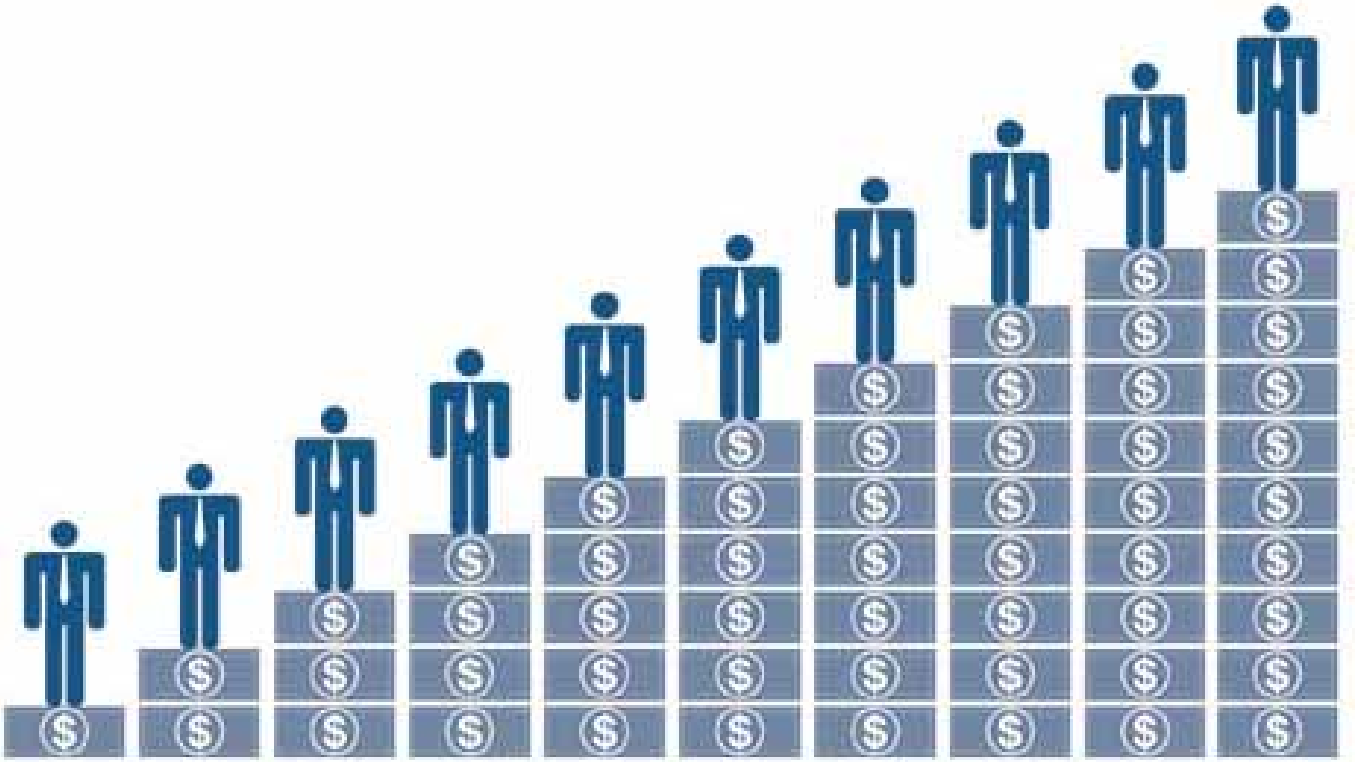
Der gerechte Lohn als gesellschaftliches Problem

War es gerade der Glaube der frühen Ökonomen im Markt ein objektives Kriterium für die Festlegung eines „gerechten Lohns“ gefunden zu haben, gerät die „Gerechtigkeitsfrage“ mit der so genannten „marginalistischen Revolution“ innerhalb der Ökonomie aus dem Blick. Verstand sich die Ökonomie noch zu Zeiten der ökonomischen Klassik stets zugleich auch als „politische Ökonomie“ und sahen sich die Ökonomen mithin auch verantwortlich, wirtschaftspolitische Empfehlungen für eine gerechte Einkommensverteilung innerhalb der nationalen Volkswirtschaften auszusprechen, werden Gerechtigkeitsfragen nun an eine eigenständige „Sozialpolitik“ delegiert. Im Fokus der ökonomischen Betrachtungen stellen sich Lohnfragen allenfalls noch im Zusammenhang von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage und einem bei flexiblen Arbeitspreisen erreichbaren Marktgleichgewicht auch auf dem Arbeitsmarkt. Jenseits der theoretischen Unterschiede verbindet diese Sichtweise die arbeitsmarkttheoretischen Entwürfe der Neoklassik mit denen keynesianischer Prägung. Innerhalb der Ökonomie verliert die Frage nach dem gerechten Lohnniveau ihren gesellschaftlichen und moralischen Bezug.

Wohlstand für alle! – Der Versuch einer „sozialen“ Marktwirtschaft

Eine gewisse Ausnahme von der Abkehr der Ökonomen von sozialen Fragen stellt der Entwurf einer sozialen Marktwirtschaft innerhalb der deutschen Nachkriegsordnung dar. Wenngleich sich die „Väter“ der neuen deutschen Wirtschaftsordnung durchaus en detail nicht einig darüber waren, worin nun genau das Soziale der sozialen Marktwirtschaft bestehe, und die einen stärker die Konsumentensouveränität, die anderen eher die soziale Sicherung in den Vordergrund rückten, gewinnt doch die Frage nach dem „gerechten Auskommen“ erneut an Bedeutung. So fordert beispielsweise Walter Eucken explizit eine Einkommensumverteilung durch eine aktive Steuerpolitik, um dem „ethisch gleichgültigen Automatismus“ der Marktkräfte entgegenzuwirken (Eucken 1949: 72f.). Und in Bezug auf den Arbeitsmarkt fordert er ein „antikonjunkturelles Verhalten“, worunter er staatliche Eingriffe zur Vermeidung vorhersehbarer Marktineffizienzen versteht. „Wenn trotzdem antikonjunkturelle Phänomene auf einem Arbeitsmarkt der Wettbewerbsordnung nachhaltig auftreten sollten, würde die Festsetzung von Minimallöhnen akut werden“ (Eucken 1949: 76).

Politischen Flankenschutz erhält diese Einstellung der sozial-marktwirtschaftlichen Theoretiker von Seiten der katholischen Soziallehre. Oswald von Nell-Breuning, einer der wohl prominentesten Sprecher der katholischen Kirche in wirtschaftsethischen Fragen, knüpft dabei mit seinen Aussagen zum gerechten Lohn explizit an die Tradition der katholischen



Sozialenzykliken, namentlich „Rerum Novarum“ und „Quadragesimo Anno“ (an deren Erstellung er selbst wesentlichen Anteil trägt) an. Für Oswald von Nell-Breuning darf sich die Höhe der Lohnzahlungen nicht ausschließlich aus dem Leistungsentgelt für die geleistete Arbeit ergeben, sondern muss sich zugleich auch nach der Lebensstellung des Arbeitnehmers bemessen, d.h. nach der Aufgabe, die dieser im Leben zu erfüllen hat (vgl. Nell-Breuning 1975: 137). Zwar lässt sich theoretisch die Höhe des Leistungsentgelts für die im Unternehmen geleistete Arbeit sowohl kausal, d.h. im Sinne der erbrachten Leistung und der hierfür erforderlichen besonderen Befähigung (Leistungslohn), als auch teleologisch, d.h. nach Maßgabe des zum Lebensunterhalt Notwendigen (Lebenslohn), begründen (vgl. Nell-Breuning 1975: 119f.). Jedoch sieht Nell-Breuning den eigentlichen „Rechtsgrund“ für das zu zahlende Gehalt weit mehr in dem Umstand begründet, dass der Mensch ein bedürftiges Wesen sei und mithin für sein Auskommen gesorgt werden müsse. Der Mensch erwirbt durch seine Arbeit und den hierdurch geleisteten Beitrag zum Brutto-Sozialprodukt einen Rechtsanspruch auf ein Gehalt. Entscheidend für Nell-Breuning ist, dass nicht der Verkauf der Arbeitsleistung zu einem bestimmten Preis das Entgelt der Arbeit begründet, sondern der Lohn den gerechten Anteil des arbeitenden Menschen an dem von ihm geschaffenen Sozialprodukt bildet. Beide Faktoren – Kapital und Arbeit – ermöglichen die Produktion und müssen so ihren gerechten Anteil am gemeinsam erwirtschafteten Sozialprodukt erhalten (vgl. Nell-Breuning 1983: 67; Nell-Breuning 1990: 202). Genügt dem Menschen der reine Tauschwert seiner Arbeitsleistung nicht, oder kann er seine Arbeitsleistung mangels Nachfrage nicht tauschen, tritt somit sein Anspruch auf Lebenslohn in Kraft (vgl. Nell-Breuning 1975: 137 ff.).

Jedoch verliert diese Sichtweise einer Bestimmung der gerechten Entlohnung des Menschen nach Maßgabe seiner sozialen Bedürfnisse mit Beginn der Globalisierung innerhalb der sozialpolitischen Debatte in Deutschland an Bedeutung. Im Vordergrund stehen nun die Wettbewerbssicherung des geeinten Wirtschaftsstandorts Deutschland und eine an den Bedürfnissen der Unternehmen ausgerichtete Angebotspolitik. Konsum ist nicht mehr eine Frage des bedarfsgerechten Lohnes sondern des preiswerten Angebotes.

Foto: Onion, Dreamstime.com

Zurück zur Gegenwart – Back to the Roots?

Auffällig an der gegenwärtigen „Lohn- und Gehaltsdebatte“ ist, dass soziale Forderungen – so berechtigt sie immer sein mögen – ohne ökonomisches Kalkül und ökonomische Forderungen ohne soziales Augenmaß erhoben werden. Letztlich muss die Frage nach „dem gerechten Lohn“ daher wohl erneut und auf differenziertere Weise als bisher gestellt werden: Zum einen gilt es, Maßstäbe dessen festzulegen, was als gerecht zu gelten habe, und in einem zweiten Schritt zu prüfen, wie diese Prinzipien möglichst marktkonform umgesetzt werden können. Der einfache Verweis darauf, dass ein bestimmtes Lohnniveau auf dem „Markt“ realisierbar oder aus Konkurrenzgründen geboten sei, kann unter Gerechtigkeitsaspekten dabei nicht als Begründung gelten.

Allerdings hat sich dergestalt die Frage nach dem Referenzpunkt dessen, was als gerecht zu gelten habe, erneut auf eine vor-ökonomische Ebene verlagert. Bereits Aristoteles, der bekanntlich als Grundsatz der Verteilungsgerechtigkeit fordert, jeder möge nicht nur entsprechend seiner Leistung sondern auch nach seinen Verdiensten belohnt werden, weiß um die Problematik eines solchen Verfahrens. Denn was dem Einzelnen letztendlich als Verdienst zuzurechnen sei und welchen absoluten Wert die Belohnung anzunehmen habe, lässt sich aus seinem Gerechtigkeitsdefinition nicht ermitteln (Aristoteles 1995: 1131a). Damit dreht sich die Diskussion im Kreise. War es die Ansicht der markttheoretisch argumentierenden Ökonomen, im Markt einen unbestechlichen Mechanismus für die objektive Festlegung von Löhnen und Preisen gefunden und damit das Problem der gerechten Entlohnung gelöst zu haben, ist es ja nun gerade dieser Marktmechanismus, der als Mechanismus der Lohnbestimmung als nicht sozial abgelehnt und aus Gerechtigkeitsgründen als revisionsbedürftig angesehen wird.

Was aber soll an die Stelle des Marktes treten? Ein Vorschlag hierzu stammt von den Amerikanischen Wirtschaftsethikern Norman Bowie und Patricia Werhane. Sie stützen sich in ihrer Argumentation auf John Rawls’ „Theorie der Gerechtigkeit“ (Rawls 1993): Angenommen, so ihre Argumentation, es wäre möglich, alle Stakeholder eines Unternehmens – Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Vertreter der Kommunen etc. – auf einmal zusammenzubringen, um sie darüber entscheiden zu lassen, nach welchen Grundsätzen die Unternehmensgewinne verteilt werden sollen. Und weiterhin angenommen, keiner der Verhandlungspartner könnte zum Zeitpunkt der Verhandlungen voraussagen, welcher Stakeholdergruppe er künftig tatsächlich angehören wird, da ihn am Ende der Verhandlungen ein tiefer Schlaf überkäme und er an beliebiger Position in dem von ihm mitbestimmten System aufwachen würde. Dann, so Bowie und Werhane, bestünde wenig Anlass zu glauben, dass das auf diesem Wege etablierte Entlohnungssystem auch nur die entfernteste Ähnlichkeit mit dem derzeit geltenden aufweisen würde (Bowie/Werhane 2005: 10f.). Damit fehlt zwar immer noch ein absoluter Maßstab dessen, was als gerecht zu gelten habe, aber es lässt sich zumindest sagen, dass ein System, in dem die Bestgestellten unter gleichen Voraussetzungen im Zweifel nicht mehr bereit wären, die Position der Schlechtestgestellten einzunehmen, als ungerecht zu gelten habe.

Ein anderer Vorschlag, der die Vergabekriterien am oberen Ende der Gehaltsskala lösen könnte, ließe sich in Ahnlehnung an die deutschen Wirtschaftsethiker Karl Homann und Andreas Suchanek formulieren. Wenn es stimmt, dass marktwirtschaftliche Akteure prinzipiell auf (monetäre) Anreize reagieren und sich in ihrem Verhalten von „Belohnung“ und „Strafe“ leiten lassen – und die viel beklagten Entwicklungen im Managementverhalten scheinen diese Annahme mindestens innerhalb der Führungseliten zu bestätigen –, dann wäre es an der Zeit, die der Entlohnung zugrunde gelegten Leistungskriterien zu überdenken. Mindestens theoretisch bestünde hier die Möglichkeit des Gesetzgebers, einen erheblichen

Prozentsatz der Entlohnung an die Erreichung gesellschaftlich erwünschter Unternehmensergebnisse zu koppeln, wie etwa die Schaffung von Lehrstellen oder neuen Arbeitsplätzen im sozialen Bereich, oder die Verbesserung der ökologischen Produkteigenschaften im Umweltbereich. Welche Zielvorgaben dann konkret auf Unternehmensebene formuliert werden und wie deren Erreichung kontrolliert wird, bliebe dabei weiterhin in das Ermessen der entsprechenden Gesellschafter und ihrer Aufsichtsorgane gestellt. Damit ließe sich auf politischem Wege eine neue Richtung für die zu honorierenden Leistungen des Managements vorgeben. Dies stellt weder einen Eingriff in die Eigentumsstrukturen der Anteilseigner noch eine Verletzung sozial-marktwirtschaftlicher Spielregeln dar. Im Gegenteil: Es wäre der Versuch, das Primat der Politik gegenüber der Ökonomie vermittels deliberativer Willensbildungsprozesse zu stärken. Nicht der direkte Eingriff in das Lohngefüge, wohl aber die gesellschaftspolitische Verständigung darüber, was als Leistung eines Managements zu honorieren sei, würde hier einen ersten Schritt hin zu einer als gerechter empfundenen Besoldung darstellen. Denn letztlich, und dies lehrt der historische Rekurs, sind es nicht die absoluten Gehaltsunterschiede, die das Gefühl der sozialen Ungerechtigkeit und „sozialen Neid“ erzeugen, sondern wohl das Bewusstsein, dass hier möglicher Weise das Verdienst um den Verdienst nicht stimmt.

Wohlstand für alle! Mit Ludwig Erhard halten die Soziale Marktwirtschaft und mit ihr das Wirtschaftswunder Einzug ins Nachkriegsdeutschland

LITERATUR

Aristoteles (1995): Nikomachische Ethik, in Philosophische Schriften in 6 Bdn., hrsg. von Eugen Rolfes. Hamburg. Bd. 3.

Aßländer, Michael S. (2003): Adam Smith: Moralphilosophie und Ökonomie in kritischer Absicht, in Breuer, Markus et al. (Hrsg.): Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. Bern, S. 25-61.

Aßländer, Michael S. (2005): Von der vita activa zur industriellen Wertschöpfung. Marburg.

Aßländer, Michael S. (2006): Zwischen Liberalismus und Sozialismus – John Stuart Mill und die Beschäftigungsfrage, in Ulrich, Peter und Aßländer, Michael S. (Hrsg.) John Stuart Mill – Der vergessene politische Ökonom und Philosoph. Bern, S. 155-194.

Aßländer, Michael S. (2007): Adam Smith – Zur Einführung. Hamburg.

Aßländer, Michael S. (2008): Von der Moralphilosophie zur ökonomischen Wissenschaft – Die philosophischen Grundlagen der (neo)klassischen Ökonomie, in Kersting, Wolfgang (Hrsg.): Moral und Kapital – Grundfragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Paderborn, S. 77-105.

Aßländer, Michael S. und Nutzinger, Hans (2008): John Stuart Mill, in Kurz, Heinz D. (Hrsg.): Klassiker des ökonomischen Denkens in 2 Bdn., München, Bd.1, S. 176-195.

Bowie, Norman E. und Werhane, Patricia H. (2005): Management Ethics. Malden.

Cicero, Marcus Tullius (1994): Paradoxa Stoicorum – Stoische Paradoxien, in: Über die Gesetze, Stoische Paradoxien, hrsg. von Rainer Nickel. Zürich.

Eucken, Walter (1949): Die Wettbewerbsordnung und ihre Verwirklichung, in Eucken, Walter und Böhm, Franz (Hrsg.): Ordo – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft. Würzburg.

Finley, Moses I. (1993): Die antike Wirtschaft. München.

Hayek, Friedrich August von (2002): Freiheit und Unabhängigkeit, in ders.: Grundsätze einer liberalen Gesellschaftsordnung, hrsg. von Viktor Vanberg. Tübingen, S. 261-276.

Kurz, Heinz, D. (2002): Surplus, Abstinenz und Lohnfonds – John Stuart Mill zur Theorie der Einkommensverteilung, in Streissler, Erich W. (Hrsg.): Studien zur Entwicklung der ökonomischen Theorie XIX. John Stuart Mill. (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F. 115/XIX). Duncker & Humblot, Berlin, S. 253-280.

Mill, John Stuart (1924): Grundsätze der politischen Ökonomie – mit einigen ihrer Anwendungen auf die Sozialphilosophie, Bd. 1, in: Waentig, Heinrich (Hrsg.): Sammlung sozialwissenschaftlicher Meister. 2. Aufl., Jena, Bd. 17.

Nell-Breuning, Oswald von (1975): Der Mensch in der heutigen Wirtschaftsgesellschaft. München.

Nell-Breuning, Oswald von (1983): Worauf es mir ankommt. Freiburg im Breisgau.

Nell-Breuning, Oswald von (1990): Den Kapitalismus umbiegen. Düsseldorf.

Plato (1994): Nomoi, in ders.: Sämtliche Werke in 4 Bdn., hrsg. von Hieronymus Müller und Friedrich Schleiermacher. Reinbek. Bd. 4.

Rawls, John (1993): Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt am Main.

Ricardo, David (1994): Über die Grundsätze der politischen Ökonomie und der Besteuerung, hrsg. von Heinz D. Kurz. Marburg.

Röpke, Wilhelm (1979): Jenseits von Angebot und Nachfrage, 5. Aufl., Bern.

Smith, Adam (1990): Wohlstand der Nationen. München.

Ubl, Karl und Vinx, Lars (2000): Kirche, Arbeit und Eigentum bei Johannes Quidort von Paris, in Egger, Christoph und Weigl, Herwig [Hrsg.]: Text – Schrift – Codex. Quellenkundliche Arbeiten aus dem Institut für Österreichische Geschichtsforschung. Wien, Bd. 35.

KONTAKT

Michael S. Aßländer

Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de

Fotos: Julien Tromeur, Dreamstime.com; DPA; VW; Bildarchiv Preußischer Kulturbesitz-Germin

Jenseits von Neid und Habgier

Prinzipien einer gerechten Einkommensverteilung

Text: Walter Pfannkuche

Die Einkommensunterschiede in Deutschland sind beträchtlich. Die Spitzenverdiener der deutschen Wirtschaft beziehen Gehälter von über 10 Millionen Euro pro Jahr (RWE-Chef Harry Roels kam im Jahr 2006 auf 12,2 Mio., sein Kollege Ackermann brachte es im selben Jahr bei der Deutschen Bank auf 13,2 Mio.). Bei Fußballern und anderen Größen der Unterhaltungsindustrie geht es um ähnliche Summen.

Am anderen Ende der Skala stehen etwa die Servicekräfte der Hotels, in denen die Mitglieder der ersten Gruppe gelegentlich nächtigen. Viele der Zimmermädchen kommen auf einen Stundendurchschnittsverdienst von 6 €. Mal angenommen Herr Ackermann arbeitet 70 Stunden pro Woche, dann würde ein Zimmermädchen mit demselben Arbeitseinsatz etwa 1700 € pro Monat, also ca. 20.000 pro Jahr verdienen. Das Verhältnis der Einkommen läge bei 1:660. D.h. Herr Ackermann verdient an jedem Tag des Jahres, Sonntage mal ausgenommen, gut doppelt so viel wie die Frau, die ihm ein frisches Bettlaken aufzieht, im ganzen Jahr. Nach etwa 30 Tagen wird er soviel verdient haben, wie die Servicekraft in ihrem gesamten Erwerbsleben.

Nicht nur das Zimmermädchen wird daran zweifeln, dass das moralisch alles seine Richtigkeit hat. Wie und in welchem Umfang lassen sich Einkommensunterschiede also rechtfertigen?

Foto: DPetar Neychev, Dreamstime.com

1 Der Begriff der Moral

Rechtfertigungsfragen sind normative Fragen. Und jenseits religiöser Rechtfertigungen scheint dafür die Philosophie die zuständige Wissenschaft zu sein. Für philosophische Begründungen ist es allerdings charakteristisch, dass man über zunächst begrenzt erscheinende Probleme nicht reden kann, ohne auf die zugrunde liegenden allgemeineren Fragen einzugehen. So ist es auch mit der Frage: „Welche Verteilung ist gerecht?“ Schnell steht man vor der Frage:

Josef Ackermann

Harry Roels

„Wie kann man überhaupt herausfinden, was gerecht ist?“ Und da das Gerechte ein Teil des moralisch Richtigen zu sein scheint, sieht man sich schließlich vor die Frage gestellt: „Wie kann man überhaupt von richtig und falsch in der Moral reden?“ „Worauf kann man sich dabei berufen?“ Das sind schwierige Fragen und wenn ich versuchen wollte, sie gründlich zu erörtern, würde ich das im Titel angekündigte Thema sicher nicht erreichen. Ich kann hier nichts anderes tun, als zwei massive Voraussetzungen zu machen, zu deren Verteidigung ich nicht mehr sage, als dass sie sich unter den Gegenwartsphilosophen großer Beliebtheit erfreuen.

Die erste Voraussetzung ist: Wie man in der Moral von richtig und falsch reden kann, findet man am ehesten heraus, wenn man untersucht, was ein moralisches Urteil überhaupt ist, woran man erkennen würde, dass jemand gerade ein moralisches Urteil abgibt.

Die zweite Voraussetzung ist: Ob jemand ein moralisches Urteil abgibt, erkennt man am ehesten an der Begründung, die er dafür geben würde.

Der Zusammenhang mit der Wahrheitsfrage ist dann dieser: Wenn es für moralische Urteile eine bestimmte Begründungsform gibt, dann ist ein moralisches Urteil genau dann wahr, wenn es dieser Form entspricht.

Aber wie muss eine Begründung für ein moralisches Urteil nun aussehen? Das können wir am besten erkennen, wenn wir uns überlegen, was wir überhaupt als eine moralische Begründung akzeptieren würden. Nehmen wir an, jemand würde über seinen Chef unwahre Gerüchte verbreiten, um dessen Ansehen zu ruinieren. Nach einer Begründung gefragt, gibt der Gerüchteverbreiter zur Antwort: „Weil ich gern selbst den Platz des Chefs einnehmen möchte.“ Niemand würde das für eine moralische Begründung halten. Und zwar deshalb, weil der Antwortende damit nur auf sein eigenes Wohl Bezug genommen hat. Für eine moralische Begründung scheint es demgegenüber unabdingbar zu sein, dass man das Wohl der anderen mit berücksichtigt. „Wie würdest Du es finden, wenn man Dir so mitspielte?“ ist denn auch ein oft gebrauchtes Argument in moralischen Auseinandersetzungen. Es fordert uns auf, uns in die Position des anderen hineinzuversetzen.

Moralisches Denken verlangt diesen *Rollentausch*. Moralisch zu denken, so scheint es, bedeutet, qua Rollentausch nach Verhaltensregeln zu suchen, die man auch aus der Position eines anderen akzeptieren könnte. Moralisches Denken erfordert deshalb *Unparteilichkeit*. Man muss aus einer unparteiischen Perspektive auf die Welt sehen und dabei die *Interessen aller Handlungsbetroffenen gleich wichtig* nehmen.

Diese Aufforderung, die Sache einmal aus der Position des anderen zu betrachten, ist in der Tat die wohl weitestverbreitete Grundregel für moralisches Denken in der Geschichte der Menschheit. Wir finden sie als Goldene Regel ebenso in den Reden des Buddha wie in der Bergpredigt Christi (vgl. etwa Lukas-Evangelium, VI, 31; Reden des Buddha, Reclam 1993, S.40ff.). Und in dieser anfänglichen Vagheit ist das eine These, die auch von den meisten gegenwärtigen Moralphilosophen geteilt wird – darunter so verschiedene Denker wie Rawls, Singer, Tugendhat oder Habermas.

Das *Problem* besteht nun natürlich darin zu präzisieren, was es bedeutet, die Interessen der anderen oder insgesamt deren Wohl gleich zu berücksichtigen. Was folgt aus diesem Bestreben insbesondere angesichts der Tatsache, dass die Ressourcen nicht ausreichen, um alle Interessen zu befriedigen, und dass die Interessen der Betroffenen in vielen Fällen

Fotos: Deutsche Bank AG; Roland Weihrauch/DPA

divergieren oder sogar entgegengesetzt sein werden? Wie soll man solche Konflikte auflösen? Hier gibt es *drei prima facie plausible Alternativen*: Man kann diese Interessenkonflikte dahingehend auflösen, dass man nach Regeln sucht, durch deren allgemeine Befolgung

a) die Gesamtsumme der Interessenbefriedigung möglichst groß wird (Utilitarismus)

b) die Interessen aller gleich weit befriedigt werden (Egalitarismus)

c) das niedrigste Level von Interessenzufriedenheit so hoch wie möglich ist (Optimierungsprinzip).

Welche dieser Lösungen würde man aus der unparteiischen Perspektive vorziehen?

Meine These ist, dass die letzte Möglichkeit am plausibelsten ist. Die erste, die utilitaristische Lösung, muss meines Erachtes zurückgewiesen werden, weil dabei die Interessen eines jeden nur *anfänglich* gleich wichtig genommen werden. Zwar zählt jedermanns Wohl gleich viel, aber im Prozess der transpersonalen Nutzenverrechnung kann es dann prinzipiell geschehen, dass jemandes Wohl um der größeren Gesamtsumme willen stark beschädigt wird. Was für die Betroffenen zählt, ist aber nicht, wie ihr Wohl in einen Verrechnungsprozess eingeht, sondern wie es damit am Ende steht.

Dieses Problem wird bei der zweiten Variante von vornherein vermieden. Hier soll es allen faktisch etwa gleich gut gehen. Die Orientierung an Gleichheit wird aber problematisch, wenn Ungleichheiten nur dadurch beseitigt werden können, dass man manchen etwas nimmt, ohne dass es dadurch den schlechter Gestellten besser ginge. Das ist das *Problem des levelling down*: So ist die Lebensdauer sicher ein wichtiges Gut und wie wir wissen, leben Frauen im statistischen Durchschnitt etwa fünf Jahre länger als Männer. Angenommen, wir könnten das Lebensalter der Männer nicht durch irgendwelche Maßnahmen an das der Frauen heranführen. Wäre es dann richtig, Frauen von einem bestimmten Alter an nicht mehr medizinisch zu behandeln, um auf diese Weise deren Lebensdauer zu senken und so mehr Gleichheit zwischen Männern und Frauen herzustellen? Das wäre ziemlich absurd. Und dies deshalb, weil die Senkung das Lebensspanne der Frauen gar nicht zu einer Verbesserung der Situation der Männer führen würde. Deren durchschnittliches Lebensalter bleibt dadurch ja unverändert. Der moralische Impuls, das Wohl aller gleich wichtig zu nehmen, beinhaltet einen Respekt vor dem Bestreben eines jeden, ein gutes Leben zu führen. Und dieser Respekt bringt uns dazu, Ungleichheiten des Wohls dort zu akzeptieren, wo eine Schlechterstellung der besser Dastehenden keine Vorteile für die schlechter Gestellten brächte.

Wenn man das positiv wendet, erhält man eben das Prinzip unter (c): Moralisch richtig ist ein Handeln nach solchen Regeln, bei denen die s*chlechtest mögliche Position so gut wie möglich* ist. Ich nenne dies das *Optimierungsprinzip*. Danach kann ein Zustand der Ungleichheit einem Zustand gleichen, aber geringeren Wohls moralisch vorzuziehen sein.

2 Die Verteilung des Einkommens

Was folgt aus alledem nun für die Verteilung von Arbeitseinkommen. Wie kann man auf diesem Feld erreichen, dass es den Schlechtestgestellten so gut wie möglich geht?

2.1 Das Effizienz- und Konkurrenz-Argument

Viele meinen, dass dieses Ziel im Großen und Ganzen am besten durch eine marktwirtschaftliche Ordnung erreicht wird. Durch die in Marktwirtschaften realisierte Konkurrenz werde die *Effizienz* in allen Bereichen stetig verbessert. Dabei werden die Marktmechanismen nicht nur über Produktionsweisen und Produktpreise, sondern auch über die Preise von Arbeitsleistungen entscheiden. Dadurch seien zwar prinzipiell große Ungleichheiten hinsichtlich der Vermögen und der Arbeitseinkommen möglich. Aber um die besser bezahlten Posten werde es eben deshalb eine erhöhte Konkurrenz geben, die dazu führt, dass sich diese Einkommen nicht all-

zu weit von den durchschnittlichen entfernen. Selbst den in einer Marktwirtschaft schlechter Gestellten, so das Argument, sei es immer noch besser gegangen als den Menschen in den bekannten Planwirtschaften.

Was ist davon zu halten? – Es ist offenkundig, dass das Argument zu kurz greift. Denn selbst wenn es den Schlechtergestellten in den uns vertrauten Marktwirtschaften besser geht als allen Mitgliedern in den bekannten Planwirtschaften, reicht das nicht aus, um die moralische Güte der bislang entwickelten Marktwirtschaftsformen zu erweisen. Die entscheidende Frage ist ja nicht, ob es ihnen in diesen Marktwirtschaften besser geht, sondern ob es ihnen so gut wie möglich geht. Um das beurteilen zu können, muss man zwei wichtige Phänomene berücksichtigen:

Erstens ist die monetäre Perspektive insgesamt zu eng. Sobald man die Augen etwas weiter aufmacht und nicht nur das BSP oder die Versorgung der Menschen mit Konsumgütern betrachtet, sondern deren Gesamtbefindlichkeit (insoweit diese von der Weise des Wirtschaftens abhängt) in den Blick nimmt, wird man in Marktwirtschaften auf einige unangenehme Dinge stoßen – auf Arbeitslosigkeit und die Angst davor, auf konkurrenzinduzierten Stress, auf soziale Deklassierung, auf eine vorwiegend instrumentelle Einstellung der Individuen zueinander, um nur die auffälligsten zu nennen.

Und zweitens sind die egalisierenden Tendenzen der Marktkonkurrenz weniger wirksam, als angenommen wird. Die Konkurrenz um die besser bezahlten Posten gibt es zwar, aber sie führt nicht zu dem behaupteten Resultat. Denn in jeder Marktwirtschaft bilden die Inhaber von Schlüsselpositionen ein *informelles Kartell*. Die Frage, ob ein Manager statt für eine Million monatlich nicht auch für 6000 Euro arbeiten könnte, damit die so eingesparten 994.000 Euro dann zur Mehrung des Wohls der schlechter Bezahlten eingesetzt werden können, kommt erst gar nicht auf, weil diejenigen, die über solche Einkommen entscheiden, ihrerseits kein Interesse daran haben, sie zu stellen. Auch wenn über Einkommen ein Markt entscheidet, so entscheidet über den Erfolg im Markt eben auch die Macht der Marktteilnehmer. Herr Ackermann kann mit der Abwanderung in die USA liebäugeln und drohen. Das Drohpotential des Zimmermädchens ist demgegenüber gleich null. Dass Macht und Ohnmacht den Lauf der Welt bestimmen, ist nichts Neues, aber für eine moralische Rechtfertigung gibt dieser traurige Sachverhalt sicher nichts her. Macht – weder die der Lokführer noch die der Manager – schafft keine Gerechtigkeit. Und: Je mehr eine wirtschaftliche und politische Ordnung solche Mechanismen zulässt, desto mehr verspielt sie und die sie stützende Elite ihre moralische Glaubwürdigkeit. Wie jüngere Umfragen zur Beurteilung der Gerechtigkeit unserer Gesellschaft zeigen, haben wir es in dieser Hinsicht schon weit gebracht.

Man könnte entgegnen, dass diese informellen Kartelle gerade eine Beeinträchtigung des Marktes darstellen und deshalb nicht gegen das marktwirtschaftliche Prinzip sprechen können. Die Frage ist nur, wie man die schlechte Realität dem guten Prinzip näher bringen kann. Man könnte etwa versu-

Foto: Kentoh, Dreamstime.com

chen, diese Kartelle durch eine bessere Ausbildung für alle aufzubrechen und so die Besserstellungen zu beenden. Aber das ist eine trügerische Hoffnung, weil die Marktflexibilität hier durch natürliche Vorgaben beschränkt ist. Nicht jeder kann an der Konkurrenz um solche Posten teilnehmen, denn diese erfordern oft Talente, über die nicht jeder verfügt. Ein Chefarzt kann vermutlich auch einen Linienbus steuern, aber nicht jeder Busfahrer hat das Zeug zum Neurochirurgen. Und selbst wenn er es könnte, irgendjemand muss den Bus ja fahren.

2.2 Das Motivations-Argument

Zur weiteren Stützung der handelsüblichen Marktwirtschaften greifen deren Verteidiger gern zum Argument der Motivation. Die Menschen seien eben egoistisch und ohne die manchmal hohen Gehälter würden die Anbieter solcher Leistungen sich nicht motiviert fühlen, sich oder ihre Talente voll einzusetzen. Ohne diesen Einsatz würden aber viele innovative Leistungen nicht erbracht, was sich früher oder später für alle und damit auch die Schlechtestgestellten negativ bemerkbar machen würde. Ohne die großen Einkommensunterschiede, so die Quintessenz, würde es den Schlechtergestellten nicht einmal so gut gehen, wie es ihnen heute geht. – Das Argument hat zweifellos eine gewisse Plausibilität, aber seine Reichweite und seine moralische Kraft sind bescheiden.

Das wird erkennbar, sobald man sich fragt, was man denn tun kann, um die Berechtigung einer bestehenden Besserstellung zu überprüfen. Ein Bessergestellter könnte nach dem Optimierungsprinzip sein höheres Einkommen etwa so verteidigen: „Wenn ich und meinesgleichen dieses Einkommen nicht bekämen“, so müsste er sagen, „dann würden wir uns zu unseren Leistungen nicht mehr motiviert fühlen. Und dann würde es früher oder später allen schlechter gehen.“

Das *Problematische* an diesem Argument besteht darin, dass man seine Richtigkeit empirisch kaum überprüfen kann. Man kann nicht alle zwei Jahre das Einkommen etwa der Zahnärzte probeweise senken, um so herauszufinden, ob sie auch dann noch ordentlich arbeiten. Das werden sie dann natürlich nicht tun. Das heißt, man hat gegenüber den jeweils faktischen Verhältnissen kein Korrektiv mehr. Wenn man das Motivations-Argument zulässt, dann ist das ganze Modell anfällig für individuelles und kollektives strategisches Verhalten. Dementsprechend bleibt unklar, ob eine gegebene Verteilungsordnung den Nutzen der Schlechtergestellten maximiert oder nicht. Mit der Anerkennung des Anreiz-Prinzips läuft man deshalb immer Gefahr, auch Machtstrukturen oder Drohpotentiale mit zu legitimieren. Und es ist sicher nicht die Aufgabe der Moral, Machtunterschiede in unterschiedliche Lebensqualitäten zu übersetzen und das obendrein noch zu legitimieren.

2.3 Das Wertschöpfungs-Argument

Dieses Argument wird eingesetzt, um das bessere Abschneiden mancher nicht als reines Machtspiel erscheinen zu lassen. Dabei wird betont, dass manche Arbeiten ökonomisch wertvoller sind als andere. In einer Marktwirtschaft, so die These, orientieren sich die Einkommen an der Leistung der Individuen. Und diese bemesse sich wiederum an deren Grenzprodukt, d.h. an dem Betrag, zu dem es sich für ein Unternehmen gerade noch rentiert, eine Arbeitskraft mit einer bestimmten Qualifikation einzustellen. So könne ein Hotel ein Zimmermädchen nur zu maximal dem Gehalt einstellen, das dem Gewinn entspricht, den das Hotel mithilfe ihrer Arbeit erzielen kann. Und da sich der ökonomisch messbare Ertrag von Servicekräften und Vorstandsvorsitzenden eben erheblich unterscheiden, komme es zu ebenso beträchtlichen Unterschieden im Einkommen. Schließlich könne ein Manager durch seinen Fleiß und seine guten Ideen den Börsenwert seines Unternehmens um etliche Milliarden steigern.

Das scheint prima facie ein gutes Argument. Es besagt, dass eine Einkommensverteilung dann gerecht ist, wenn sie widerspiegelt, was die Individuen für ihr Gemeinwesen leisten: Wer viel gibt, soll auch viel bekommen.

Doch das Argument der Leistungsgerechtigkeit

drückt in seiner am ökonomischen Wert orientierten Auslegung nicht alles aus, was zur Perspektive der Gerechtigkeit gehört. Das wird offenkundig, sobald man fragt, wovon es denn abhängt, welche Leistung ein Mensch erbringt. Die hier relevanten Faktoren sind sicher der Fleiß, aber auch die Förderung durch Elternhaus und Schule und zuletzt die natürlichen Anlagen. Wie immer die Faktoren zueinander zu gewichten sind, es ist klar, dass nicht jeder das Zeug hat, in der Medizinforschung oder als Manager zu arbeiten. Das heißt, dass viele Menschen infolge ihrer natürlichen Ausstattung davon ausgeschlossen sind, einen der hochgradig produktiven und eben deshalb auch potentiell gut bezahlten Posten besetzen zu können. Den Menschen, die keine marktgängigen Talente mitbringen oder in deren Entwicklung behindert oder auch nur weniger stark ermutigt wurden, kann man das sicher nicht vorwerfen. Man wird sie in einer an der ökonomischen Erfolgsträchtigkeit orientierten Verteilungsordnung gleichwohl nur schlecht bezahlen. Eine Gesellschaft, die Begabungsunterschiede in lebenslange Einkommensungleichheiten übersetzt, bestraft die weniger Talentierten für ihre Natur. Andere werden für die ihre belohnt, aber verdient haben weder die einen noch die anderen, was ihnen geschieht.

Auch wenn es richtig ist, dass manche Arbeiten einen höheren ökonomischen Wert haben, dieser Unterschied ist aus der moralischen Perspektive kein Grund für eine unterschiedliche Entlohnung. Denn in der Moral geht es um die Optimierung des Wohls der Schlechtestgestellten. Solange die Erzeugung größerer ökonomischer Werte deshalb nicht mit besonderen Belastungen verbunden ist, die das Wohl des Erzeugers beeinträchtigen und ihn insofern schlechter als andere dastehen lassen, kann dafür aus der moralischen Perspektive kein Anspruch auf Kompensation durch ökonomische Besserstellung erhoben werden. Für eine solche Kompensation müsste zuerst geklärt werden, was an einer ökonomisch herausragenden Leistung auf *Talent* und was auf besonderer *Bemühung* basiert. Der *ökonomische Leistungsbegriff* allein ist jedenfalls *moralisch einfach irrelevant*.

2.4 Das Belastungs-Ausgleichs-Argument

Damit ist schon deutlich geworden, dass es eine zweite und sinnvollere Variante des Leistungsarguments gibt. Diese verweist zuerst darauf, dass die in einer Gesellschaft geleisteten Arbeiten in ihrem Charakter mit sehr unterschiedlichen Belastungen und Glücksmöglichkeiten verbunden sind: Arbeiten können monoton oder abwechslungsreich, gefährlich oder gefahrlos, schmutzig oder sauber, körperlich oder geistig erschöpfend sein. Sie können dem Ausübenden einen Spielraum für Kreativität bieten und sich gut in einen Gesamtlebensentwurf einfügen oder durch Schichtrhythmus oder häufige Auslandsaufenthalte das familiäre und soziale Leben beeinträchtigen. Zudem kann all dies in allen denkbaren Kombinationen auftreten.

Dem Belastungs-Ausgleichs-Argument zufolge ist eine Arbeit umso höher zu vergüten, je anstrengender oder entfremdender sie gewesen ist. Mit entfremdend meine ich dabei, dass eine Arbeit dem Arbeitenden kaum erlaubt, seine spezifischen Talente einzubringen, dass sie keinen individuellen Gestaltungsspielraum bietet und infolgedessen keine große Zufriedenheit aus der Verrichtung der Arbeit selbst entstehen kann.

Das Bestreben, Belastungsintensitäten auszugleichen, sieht sich allerdings mit erheblichen Problemen konfrontiert. Denn nun muss geklärt werden, was eine besondere Belastung ist. Das ist angesichts der erwähnten Vielfalt der Arbeitsformen eine schwierige Frage. Es ist nicht möglich, dieses Knäuel am Schreibtisch des Philosophen zu entwirren. Dazu braucht es einen *ehrlichen gesellschaftlichen Dialog* und vor allem einen Austausch von Erfahrungen.

Ohne diesem Dialog vorgreifen zu wollen, lassen sich zwei Gesichtspunkte auch aus dem philosophischen Lehnstuhl heraus betonen:

1. Ein nicht unwesentlicher Indikator für Anstrengungen ist die aufgewendete Arbeitszeit. Wenn etwa Manager, wie sie das immer behaupten, tatsächlich

Foto: Willeecole, Dreamstime.com

60 bis 80 Stunden in der Woche arbeiten, dann verdient das unbedingt einen Ausgleich. Aber der muss sich in der Höhe dann auch an der längeren Arbeitszeit orientieren, solange nicht noch weitere Momente als Sonderbelastung plausibel geltend gemacht werden können.

2. Als Momente, die eine besondere Kompensation verdienen, werden häufig die *Kompliziertheit einer Arbeit* oder deren *verantwortungsvoller Charakter* angeführt. Das sind aber zumeist gar keine speziellen Belastungen. Für diejenigen, die entsprechende Fähigkeiten haben, ist es vielmehr etwas Gutes, wenn sie diese auch in anspruchsvollen Tätigkeiten anwenden können. Und auch der Umstand, selbst etwas entscheiden zu können und dafür Verantwortung zu übernehmen, wird eher als eine positive Qualität von Arbeit erfahren.

Das zeigt schon, dass sich die in nahezu allen industrialisierten Staaten bestehende Verteilungsordnung nicht mit dem Ausgleichsargument rechtfertigen lässt. Gemessen am Ausgleichsprinzip ist die vorherrschende Verteilungsordnung vielmehr völlig verkehrt: Die an sich schon attraktiven Arbeiten werden auch noch gut bezahlt und die langweiligen, schmutzigen und strikt reglementierten werden vergleichsweise dürftig entgolten.

3 Ein positiver Vorschlag

Worauf soll das alles nun hinauslaufen und inwiefern ist das noch mit einer Marktwirtschaft vereinbar? – Nun, grundlegend für eine moralische Beurteilung bleibt die Orientierung am Wohl der Individuen und am Optimierungsprinzip. Beidem kann man dadurch Rechnung tragen, dass man die Bildung der Preise für Arbeit dem Marktmechanismus entzieht. Die Preise für die Arbeitsformen müssen

zuerst und marktunabhängig in Relation zueinander festgelegt werden. Diese Relation muss sich an den mit den Arbeitsformen verbundenen Zufriedenheiten und Belastungen orientieren. Eine höhere Bezahlung ist dann gerechtfertigt, wenn sich zeigen lässt, dass mit einer Arbeit besondere Belastungen verbunden sind. So erhält man den *belastungsgerechten Arbeitspreis*.

Um Motivationsverluste zu vermeiden bzw. um zusätzliche Motivationen zu erzeugen sind dabei begrenzte Überschreitungen des Belastungsausgleichs zulässig. Zu erwägen ist hier die Auslobung von *Prämien für spezielle Leistungen*. Bei allen Versuchen, zu besonderen Leistungen durch die Auslobung von Prämien zu motivieren, muss stets beachtet werden, dass die Prämienhöhe nicht einen fatalen *Selbstverstärkungsprozess* einleitet. Die Prämien dürfen nicht so hoch und so stetig sein, dass sich die Begünstigten an diese Besserstellung gewöhnen und dann nur noch durch noch höhere Prämien zu besonderen Leistungen zu motivieren sind. Eine solche Prämienhöhe wäre schon ökonomisch gesehen eine Ressourcenverschwendung und sie wäre auch moralisch nicht vertretbar, weil sie den Schlechtergestellten mehr Ressourcen entziehen würde, als zur Erbringung bestimmter Leistungen nötig ist.

Es ist wichtig zu sehen, dass dadurch der Markt als Steuerungselement nicht abgeschafft wird. Dieser kann und muss in einem zweiten Schritt nun zeigen, wie viel von den nach moralischen Kriterien ausgepreisten Tätigkeiten zu diesem Preis tatsächlich nachgefragt werden. Der Markt bleibt auch insofern intakt, als die Unternehmen weiterhin über ihre Produktionsmethoden und über die Qualität ihrer Produkte in Konkurrenz zueinander stehen. Sie dürfen nur nicht versuchen, ihre Produkte dadurch konkurrenzfähiger zu machen, dass sie ihre Beschäftigten nötigen, unterhalb der moralisch gerechtfertigten Arbeitspreise zu arbeiten.

Eine solche Neubewertung der Arbeitseinkommen muss natürlich summenneutral im Rahmen der jetzt in der Gesellschaft ausgeschütteten Gesamtlohnsumme erfolgen. Das wird dazu führen, dass sich die Entgelte für alle Arbeiten viel stärker angleichen werden, als das jetzt üblich ist.

Was den *Belastungsausgleich* angeht, ist es unwahrscheinlich, dass jemand über längere Zeit mehr als 70 Stunden pro Woche arbeiten und sich dabei noch jede Stunde mehr als doppelt so viel anstrengen kann, wie seine Kollegen, die ja auch etwas leisten. Verglichen mit jemandem, der mit normalem Eifer einem 35-Stunden-Job nachgeht, dürfte sich die Einkommensdifferenz zwischen beiden also *allenfalls wie 1:4* verhalten.

Beim Einsatz von *Prämien* ist dagegen schwer abzuschätzen, bis zu welcher Einkommensrelation noch zusätzliche Leistungen erbracht werden, die auch das Los der Schlechtergestellten verbessern. Die Höhe der Relation hängt offenkundig von dem Grad der moralischen Verwahrlosung einer Gesellschaft ab. Wenn insbesondere unter den Inhabern von innovativen und von Schlüsselpositionen viele

Foto: Pavalache Stelian, Dreamstime.com

nur bei einem Verhältnis von 1:660 bereit sind, ihrer Tätigkeit engagiert nachzugehen, dann kann auch diese Quote noch optimierend wirken und damit prima facie moralisch vertretbar sein.

Prima facie – denn an dieser Stelle wird eine Spannung zwischen *individueller Moral* und *institutionalisierter Moral* sichtbar. Mit institutionalisierter Moral meine ich dabei das System von Regeln, das sich aus der Perspektive eines von moralischen Grundsätzen geleiteten Gesetzgebers als das beste empfiehlt, d.h. eines Gesetzgebers, der darauf zielt, die schlechteste Position so gut wie möglich zu machen. Aus dessen Perspektive können auch extreme Besserstellungen einiger noch moralisch vertretbar sein. Es kann sein, dass die Auszahlung von hohen Gehältern an Gruppen mit speziellen Talenten und mit größeren Drohpotentialen *faktisch notwendig* ist, um die entsprechenden Leistungen von ihnen zu erhalten (Problem des brain drain). Wenn diese Leistungen dann auch den Nutzen der Schlechtergestellten mehren, wären die höheren Einkommen aus der Perspektive einer Globalsteuerung des Verhaltens nach dem Optimierungsprinzip auch gerechtfertigt.

Aber daraus folgt noch nicht, dass das Streben nach den entsprechenden Gehältern und das dazugehörige strategische Verhalten selbst moralisch gerechtfertigt sind. Denn die Moral existiert ja nicht nur gleichsam hinter dem Rücken der Subjekte in den Institutionen, innerhalb derer sie handeln. Die Subjekte müssen ihr Handeln auch unmittelbar bewerten. Und aus dieser Perspektive widerspricht das Streben nach einer solchen Besserstellung der Basis des moralischen Denkens – dem Respekt vor dem Wohl des anderen. Diesen Respekt kann ein jeder ganz unmittelbar dadurch zeigen, dass er nicht einfach nur – ohne die Lage und Leistung anderer zu bedenken – für sich das Maximum herauszuholen versucht.

Zwar kann etwa ein Multimillionär sich bei einem Einkommen von unter zwei Millionen faktisch wirklich nicht motiviert fühlen, eine Arbeit zu übernehmen. Aber er kann nicht behaupten, es sei ihm durch motivationales Handicap verwehrt, sie anzunehmen. Oder besser: In dem Maß, in dem jemand glaubwürdig darauf verweisen kann, dass er in dieser Weise gehandicapt ist, wird er eher ein Kandidat für eine *psychologische Behandlung* als für ein höheres Einkommen. Hier gibt es Freiheitsgrade. Wer sie nicht nutzt, zeigt einfach nur, dass ihm am Wohl der anderen nicht viel liegt.

Solches *Mehrhabenwollen* kann in einer Ethik nicht einfach wie ein Faktum der menschlichen Natur behandelt werden, das in das moralische Kalkül eben einbezogen werden muss. Es ist vielmehr eine Einstellung, die ihrerseits moralisch zu bewerten ist und die zu überwinden wir moralisch aufgefordert sind. Eine moralisch vertretbare Politik, also eine, die ernsthaft versucht, das Wohl der Schlechtestgestellten zu optimieren, kann die sozialen und psychologischen Mechanismen, aus denen solche Unterschiede entstehen, nicht einfach als etwas Gegebenes hinnehmen, sondern muss durch ständige öffentliche Kritik und ebenso dadurch, dass ihre Repräsentanten mit gutem Beispiel vorangehen, versuchen, diese Mechanismen zu verändern. Was wir brauchen, ist ein gesellschaftliches Klima, in dem der Reichtum nicht mehr bewundert, sondern als das gesehen wird, was er in den meisten Fällen leider ist – ein Symptom der beschämenden Bereitschaft, das eigene Wohl dem der anderen überzuordnen.

KONTAKT

Walter Pfannkuche

Universität Kassel

walter-pfannkuche@uni-kassel.de

Pay without Performance:

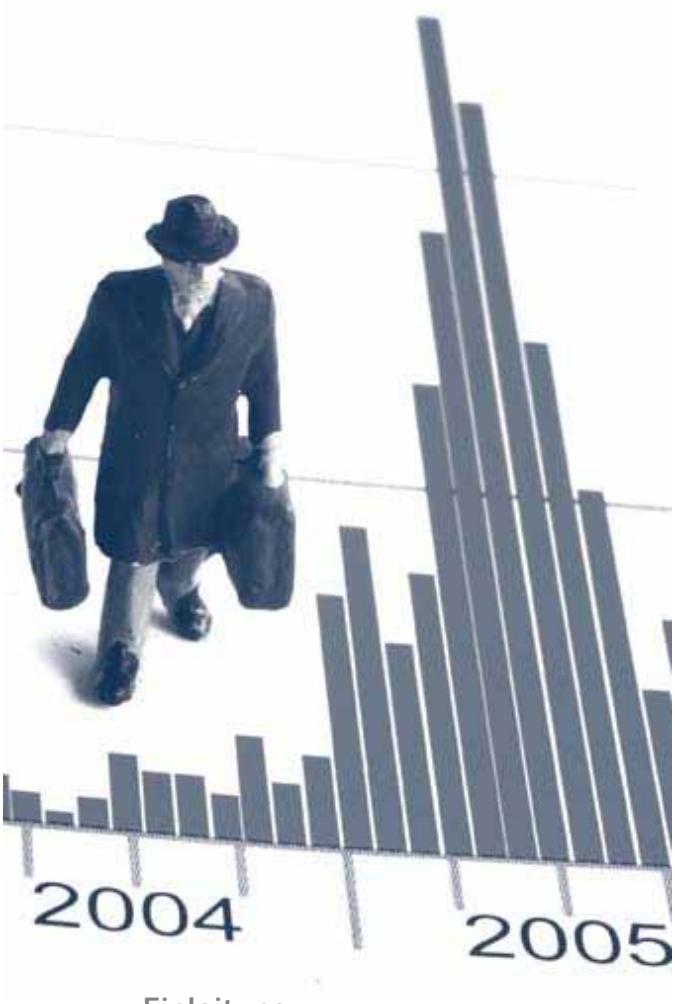
Legitimationskrise variabler Vergütungssysteme für das Management

Text: Margit Osterloh, Katja Rost, Keyhan Philip Madjdpour

Zusammenfassung

Die exorbitanten Managementvergütungen sind eine Folge des rasanten Anstiegs variabler Lohnkomponenten. Die Legitimation der Höhe der Vergütungen, insbesondere der Höhe von variablen Löhnen, wird in der Wissenschaft und in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert, neuerdings auch aus einer wirtschaftsliberalen Perspektive, welche die Legitimation der Gewinnmaximierung durch die Aktionäre als Prinzip der Marktwirtschaft nicht in Frage stellt. Wir nehmen in unserem Beitrag eine solche Sichtweise ein und stellen zwei gegensätzliche Positionen einander gegenüber, die „Prinzipal-Agenten-Sicht" und die „Management-Entrenchment-Sicht". Aus der *Prinzipal-Agenten-Sicht* motivieren variable Löhne das Management zu einer höheren Leistung und steigern die Performance eines Unternehmens. Der Anstieg der Gehälter ist somit im Interesse der Aktionäre. Aus der *Management-Entrenchment-Sicht* widersprechen hohe variable Vergütungen dem Aktionärsinteresse. Variable Gehälter dämmen die Macht der Manager in Publikums-Aktiengesellschaften nicht ein, sondern setzen stattdessen falsche Verhaltensanreize, führen zur Selektion ausschließlich extrinsisch motivierter Manager und verstärken die Notwendigkeit weiterer Kontrollen. Der Anstieg der Vergütungen ist aus dieser Perspektive nicht mit dem Aktionärsinteresse legitimierbar. Die empirische Evidenz aus der Managementkompensationsforschung stützt die Prinzipal-Agenten-Sicht nur schwach, untermauert hingegen die Management-Entrenchment-Sicht. Aus dieser Perspektive sind die Stärkung der Position des Verwaltungsrates, die Selektion benevolenter Managerinnen und Manager, der Druck der Öffentlichkeit, die Rückkehr zu Fixlohnsystemen und der Ausbau direktdemokratischer Mitbestimmungsrechte angezeigt. Hingegen ist die Einführung von Lohnobergrenzen für das Management kontraproduktiv. Unsere Ausführungen zeigen, dass variable Managervergütungen auch dann zu einer Legitimationskrise des gegenwärtigen Wirtschaftssystems führen, wenn man die Gewinnmaximierung des Aktionariats als konstitutives Prinzip der Marktwirtschaft ausdrücklich bejaht.

Foto: Franz Pfluegl, Dreamstime.com



Einleitung

Die Vergütungen von Top-Managern sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Bebchuk und Grinstein (2005: 128 f.) untersuchten zwischen 1993 und 2003 die inflationsbereinigte CEO Kompensation bestehend aus Basissalär, Bonuszahlung, gewährte Aktien und Aktienoptionen in S&P 500, Mid-Cap 400 und Small-Cap 600 Firmen. Ihre Befunde verdeutlichen, dass sich in den USA die CEO Gehälter im untersuchten Zeitraum in allen Unternehmen verdoppelten. Eine Untersuchung unseres Institutes zeigt anhand eines Samples von 165 Schweizer SMI und SPI Firmen im Zeitraum zwischen 2002 auf 2006 ebenfalls eine deutliche Erhöhung der Geschäftsleitungsvergütungen auf (Rost und Osterloh, 2008). Die Untersuchung von Schmidt und Schwalbach (2007: 119 f.) verdeutlicht, dass die Vorstandsvergütungen in deutschen DAX30-Unternehmen von 1987 bis 2005 um 445% angestiegen sind. Das führt auch zu einer aufgehenden Lohnschere: Gegenüber durchschnittlichen Mitarbeitenden verdienten US Top-Manager von S&P 500 Unternehmen 2002 das 280-fache und 2005 das 400-fache (Trumbull, 2007). Schweizer Top-Manager von SMI Unternehmen erhielten 2005 das 54-fache eines Mitarbeiters und 2006 das 64-fache (Rost und Osterloh, 2008). Ein deutsches Vorstandsmitglied in den DAX30-Unternehmen verdiente 1996 das 19-fache und 2006 das 44-fache eines Mitarbeitenden (Schwalbach, 2006).

Hauptursache für den Anstieg der Managervergütungen ist der rasante Anstieg variabler Lohnkomponenten in Form von Bonus-, Aktien- und Aktienoptionsvergütungen und die Gestaltungskompetenz des Managements im Bezug auf die Gewährungskriterien. Im Gegensatz zum Basissalär sind variable Löhne erfolgsabhängig, d.h. sie orientieren sich an einem zwischen Aktionär und Manager ex-ante definiertem Messkonstrukt und werden am Ende einer Periode ausbezahlt („Pay for Performance“). Nach Hall und Liebman (1998: 663) ist das 8%-ige jährliche Wachstum der CEO Kompensation in 478 US-Firmen zwischen 1980 und 1994 die Folge der signifikanten Zunahme der Gewährung von Aktien und Aktienoptionen. Während 1980 nur 30% aller CEOs Aktienoptionen erhielten, betrug der Anteil 1994 70%. Bebchuk und Grinstein (2005: 293) zeigen, dass die gewährten Aktien und Aktienoptionen zwischen 1993 und 2003 die CEO Kompensation um 370% erhöhten. Ihr Anteil an der totalen Kompensation wuchs von 37% im Jahr 1993 auf 55% im Jahr 2003 an. Die nicht-aktienbasierte Entlohnung (Basissalär und Bonus) stieg in der Zeitperiode hingegen nur um 56%. Der signifikante Anstieg der Schweizer Geschäftsleitungsvergütungen von 2002 auf 2006 ist ebenfalls auf die Gewährung von Aktien und Aktienoptionen zurückzuführen (Rost und Osterloh, 2008). Ihr Anteil an der totalen Kompensation betrug im Jahr 2006 50% (Pöhner, 2008).

Die Legitimation der exorbitant gestiegenen Managementvergütungen wird in der Wissenschaft und in der Öffentlichkeit auch aus einer Perspektive kontrovers erörtert, welche die Gewinnmaximierung der Aktionäre als konstitutives Prinzip der

Foto: Icefields, Dreamstime.com

marktwirtschaftlichen Ordnung ansieht (vgl. z.B. Kliemt und Schwalbach, 2008). Die Maximierung des Shareholder Values wird dabei mit der Theorie der Verfügungsrechte gerechtfertigt: Unternehmen sind ein „Nexus von Verträgen" zwischen Eigentümern unterschiedlicher Ressourcen, welche kooperieren, um Quasi-Renten zu erzielen. Diese ergeben sich als Differenz zwischen dem Wert von komplementären Ressourcen bei kombinierter Verwendung im Unternehmen und deren Wert bei einzelnen Austauschbeziehungen im Markt (vgl. z.B. Zingales, 1998), sie vergrößern also den Kuchen, der verteilt werden kann. Mit Ausnahme der Kapitaleigner sind alle Parteien bei der Produktion von Quasi-Renten durch ex ante definierte Verträge geschützt. Die Kapitaleigner haben sich spezialisiert auf die Steuerung und Überwachung der übrigen Kooperationspartner (Alchian und Demsetz, 1972) sowie auf die Risikodiversifikation (Jensen und Meckling, 1976). Dafür erhalten sie den Residualerlös, d.h. den Gewinn. Damit sind Interessenkonflikte zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen geregelt – mit Ausnahme der Interessen zwischen den Kapitaleignern und dem Management. Diese haben ihren Ursprung in der Trennung von Kapitaleigentum und Verfügungsgewalt und der breiten Streuung des Kapitals (Berle und Means, 1932): Zwar haben die Aktionäre das Recht auf den Residualerlös. Die Verfügungsgewalt über die Ressourcen liegt aber beim angestellten Management. Dadurch entstehen Vorteile durch Spezialisierung im Entscheidungsprozess, aber auch Probleme. Das größte Problem für die Aktionäre ist die erschwerte Kontrolle in Folge der Streuung der Besitzanteile und der Zersplitterung des Stimmrechts (Hirschman, 1970). Eigner können zwar bei Unzufriedenheit ihre Aktien verkaufen. Dabei entstehen aber Rückzugskosten. Zudem sind nicht alle Managementhandlungen, die gegen die Interessen des Aktionariats verstoßen als solche beobachtbar. Das Management kann dies ausnutzen, z.B. für bessere Karrierechancen, ungerechtfertigten Prestige- und Einkommenszuwachs, luxuriöse Arbeitsbedingungen, Sicherung des Arbeitsplatzes oder überhöhte Löhne, die über die Marktlöhne hinausgehen (Picot et al., 1999: 249).

Wie können sich Aktionäre davor schützen, vom Management auf diese Weise geschädigt zu werden? Wir diskutieren zwei Sichtweisen insbesondere im Hinblick auf die variable Managemententlohnung, die wir als „Prinzipal-Agenten-Sicht" und als „Management-Entrenchment-Sicht" kennzeichnen. Die Prinzipal-Agenten-Sichtweise befürwortet das hohen Wachstums der Management-Entgelte. Die Management-Entrenchment-Sicht kritisiert den rasanten Vergütungsanstieg.

Aus Sicht der *Prinzipal-Agenten-Perspektive* veranlassen variable Löhne das Management, im Interesse der Aktionäre zu handeln (Jensen und Meckling, 1976; Kaplan, 2008). Aus Sicht der *Management-Entrenchment-Perspektive* hingegen setzen variable Gehälter falsche Verhaltensanreize, führen zur Selektion ausschließlich extrinsisch motivierter Manager und verstärken die Notwendigkeit für weitere Kontrollmaßnahmen. Die derzeitige Ausgestaltung der Gehälter sei folglich nicht im Interesse der Aktionäre (Bebchuk und Fried, 2005).

Pay for Performance: Prinzipal-Agenten-Perspektive

Aus der Prinzipal-Agenten-Perspektive werden zur Überwindung des Interessenkonflikts zwischen Aktionariat und Management finanzielle Anreize vorgeschlagen (Jensen und Meckling, 1976: 5; Kaplan, 2008: 5 ff.).

Ob mehr Geld zu mehr Leistung im Sinne der Aktionäre führt, ist aber schwer nachweisbar. Viele Untersuchungen beschränken sind auf einen indirekten Wirkungsnachweis, indem sie zeigen, dass die erfolgsabhängige Anreizentschädigung von Managern zugenommen hat. Das Ausmaß der Angleichung der Interessen wird mit der Pay-Performance Elastizität erfasst. Die Elastizität misst die prozentuale Vergütungssteigerung bei einer 1%-igen Zunahme des

Performancemaßes.[1] Hall und Liebman (1998: 668) zeigen in 478 US-Firmen, dass die Pay-Performance Elastizität zwischen 1980 und 1994 30-mal höher ist als in einer Untersuchung von Jensen und Murphy (1990: 261), welche den Zeitraum zwischen 1974 und 1986 betrachtet, vorausgesetzt man berücksichtigt die Wachstumseffekte an gewährten Aktien und Aktienoptionen.

Die zitierten Untersuchungen besitzen eine gravierende Schwäche: Der ursächliche Beitrag eines einzelnen Managers am Unternehmenserfolg wird nicht isoliert. Deshalb ist kein Nachweis möglich, dass ein finanzieller Anreiz tatsächlich zu mehr Unternehmensgewinn führt. Hohe erfolgsabhängige Entschädigungen sind oft die Folge eines positiven Marktumfeldes und damit einhergehender Kursgewinne. „There is surprisingly little direct evidence that higher pay-performance sensitivities lead to higher stock-price performances" (Murphy, 1999: 41). Eine Möglichkeit zur Untersuchung der Anreizwirkung erfolgsabhängiger Entschädigungen ist die Analyse der Einführung oder Abschaffung von Pay-for-Performance-Kompensationsplänen. Morgan und Poulsen (2001: 519) zeigen in S&P 500 Firmen im Zeitraum 1992-1995, dass die Einführung von Pay for Performance für Manager keine signifikante Steigerung der Performance im Vergleich zum Vorjahr bewirkt. Die betroffenen Firmen haben schon vor Einführung eine bessere Performance als vergleichbare Firmen ohne Pay for Performance aufgewiesen. Billett et al. (2006: 3) zeigen bei 287 Firmen im Zeitraum 1994-2004, dass die Einführung von Pay for Performance die durchschnittliche Überrendite der Firmen gegenüber dem Vergleichsindex zwar um +2.55% signifikant erhöht, aber gleichzeitig die Obligationsrendite um 1.12% signifikant senkt, d.h. auf Kosten anderer Ressourceneigner geht. Zur Abschaffung von Pay for Performance liegt keine Evidenz aus der CEO-Forschung vor, jedoch gibt es Analysen aus anderen Bereichen: Rothe (1970) untersucht die Produktivität von Schweißern nach Beendigung eines Pay-for-Performance-Kompensationsplanes. Unmittelbar nach der Rückkehr zu einem Fixlohnsystem fiel die Produktivität zwar stark ab, erreichte aber nach 32 Wochen das alte Produktivitätsmass und lag nach 48 Wochen sogar 5% über dem ursprünglichen Wert. Rothe (1970) begründet diesen Effekt durch die Substitution finanzieller durch soziale Anreizsysteme. Freeman und Kleiner (2005) fanden in der Schuhindustrie, dass zwar nach der Einführung eines Fixlohns die Produktivität sank, dass aber die Profitabilität insgesamt stieg, weil sich andere, im Vergleich zu den Stückzahlen weniger gut messbare Faktoren verbesserten. Banker et al. (2004: 7) untersuchen bei 3776 VerkaufsmitarbeiterInnen die Abkehr von einem zuvor implementierten Pay-for-Performance-Kompensationsplan. Zwar bewirkte Pay for Performance zunächst einen signifikanten und nachhaltigen Produktivitätsanstieg in Folge eines Selektions- und Leistungsanreizeffekts (Banker, Gordon und Srinivasan, 2000: 18, 24). Allerdings stiegen die Lohnkosten im Unternehmen auch an, so dass der Gesamtprofit nicht stieg. Nach der Rückkehr zu Zeitlöhnen fiel der Verkaufserlös um 5.3% und sank in den folgenden 2 Jahren noch einmal 0.7% monatlich. Dieser Erlösrückgang war eine Folge des Selektionseffektes und nicht eine Folge abnehmender Leistungen: Nach Abschaffung des Pay for Performance-Plans verließen die leistungsfähigsten MitarbeiterInnen das Unternehmen, die bereits vor der Einführung von Pay for Performance im Unternehmen arbeiteten. Somit wogen die Nachteile für die Aktionäre insgesamt schwerer als der Nutzen.

Die geschilderten Ergebnisse zum direkten Nachweis erfolgsabhängiger Entschädigungen legen folgende Schlussfolgerung nahe: (1) Der Leistungsanreizeffekt von Pay for Performance ist nicht eindeutig nachweisbar. Die Einführung von Pay for Performance *kann* eine Leistungssteigerung bewirken. Diese Steigerung betrifft selten die Gesamtleistungen, sondern artikuliert sich, wie die Studien von Freeman und Kleiner (2005) sowie Billett et al. (2006) zeigen, oft in einer Verlagerung von Leistungen. Eine Abkehr von Pay for Performance bewirkt

keine sinkenden Leistungen, wenn sie, wie in der Studie von Rothe (1970), mit sozialen Anreizen kompensiert wird. (2) Pay for Performance bewirkt einen Selektionseffekt. Bestimmte MitarbeiterInnen werden durch Pay for Performance angezogen und können im Unternehmen eine messbare Leistungssteigerung bewirken. Ob dies auch für komplexe Aufgaben wie die des Managements gilt, dessen Leistung schlecht gemessen und zugerechnet werden kann, muss offen bleiben. Ebenso ist möglich, dass Pay for Performance falsche Leistungsanreize im Sinne des Aktionariats setzt, wie dies nach Meinung vieler Experten in der Bankindustrie der Fall ist (z.B. Lazear und Shaw, 2007). Wird infolge der negativen Konsequenzen das Pay-for-Performance-System rückgängig gemacht, so hat das zusätzliche Nachteile: Leistungsfähige Mitarbeiter, die vorher im Fixlohnsystem gerne für das Unternehmen gearbeitet haben, reagieren oft mit Kündigung, weil mittlerweile ihr intrinsisch motivertes Engagement für das Unternehmen verdrängt worden ist.[2]

Pay without Performance: Die Management-Entrenchment-Perspektive

Angesichts der gegenwärtigen globalen Finanzmarktkrise fällt es immer schwerer, der Prinzipal-Agenten-These zu folgen. Selbst Josef Ackermann, Vorstandschef der Deutschen Bank, räumt ein, dass überzogene gewinnabhängige Bonuszahlungen zu den gegenwärtigen Problemen beigetragen haben (Süddeutsche Zeitung Nr. 84, 10.5.08:1). Aus Sicht der Management-Entrenchment-Perspektive stehen die derzeit gezahlten Managerlöhne in keinem oder sogar in einem negativen Zusammenhang mit der Unternehmensperformance (Tosi, Werner, Katz und Gomez-Mejia, 2000; Bebchuk, Fried und Walker, 2002; Bebchuk und Fried, 2003; Thielemann, 2004). Beispielsweise zeigen Auswertungen der Daten aus 200 US-Publikums-Aktiengesellschaften, dass CEOs in der

Foto: Stephen Coburn, Dreamstime.com

Finanzbranche im Jahr 2007 ca. 20,4 Mio. $ verdienten, ihr Gehalt gegenüber 2006 um 11,7% anstieg und sie zu 72% mittels Aktien und Aktienoptionen vergütet wurden (Madjdpour, 2008: 33). In den übrigen Branchen verdiente ein CEO hingegen nur die Hälfte (ca. 10,3 Mio. $); die Gehaltssteigerung war mit 19.7% unwesentlich höher und der variable Lohnanteil mit 52% deutlich geringer. Diese Resultate stehen in keinem Zusammenhang mit der Unternehmensperformance: Während in der Finanzbranche die Aktienkurse von 2006 auf 2007 um 16,9% sanken, stiegen die Kurse in der Nicht-Finanzbranche um 13,9% an. Dieser Befund deckt sich mit den Resultaten einer eigenen Untersuchung, in der wir zeigen, dass die Höhe Schweizer Geschäftsleitungsvergütungen nicht nur durch Marktkräfte erklärbar ist (Rost und Osterloh, 2008). Die grundlegende Kritik der Management-Entrenchment-Perspektive bezieht sich einerseits auf die Gehaltsfestlegung, die weitgehend in der Entscheidungsmacht der Manager liegt, und anderseits auf die dysfunktionalen Anreize, die von variablen Löhnen ausgehen.

Ungebrochene Macht des Managements

Die Einführung von Pay for Performance hat den relativen Machtzuwachs von Managern in Publikums-AGs nicht eingedämmt, weil das Management *trotz* Pay for Performance die Höhe seiner Gehälter weitgehend selbst bestimmt. Dies kann erstens mit der schwachen Position von Verwaltungsräten (Gomez-Mejia, 1994; Bebchuk und Fried, 2005) und zweitens mit dem hohen Einfluss von Vergütungs-

beratern (Wade, Porac und Pollock, 1997; Amstutz, 2007) begründet werden.

Die schwache Position von Verwaltungsräten bei der Gehaltsfestlegung manifestiert sich in folgenden Sachverhalten. Erstens profitiert der Verwaltungsrat, der die Gehälter festsetzt, oft selbst von hohen Managementgehältern. Hierdurch vermeidet man Konflikte mit befreundeten Managern und zusätzlich steigt das eigene Einkommen. Zweitens tritt eine Person oft sowohl in der Position des Managers als auch in der Position des Verwaltungsratsmitgliedes auf. Hieraus resultieren wechselseitige Gefälligkeiten bei Gehaltsfestsetzungen. Drittens gibt es keinen eindeutigen Marktpreis für Manager, so dass der Verwaltungsrat auf keine zuverlässigen Benchmarks zurückgreifen kann (Finkelstein und Hambrick, 1995: 188). Viertens unterschätzen Verwaltungsräte oft systematisch die Kosten von Aktienoptionen. Weil diese buchhalterisch nicht als Aufwand verbucht werden, werden ausgegebene Optionen nicht als das registriert, was sie sind, nämlich Lohnkosten, welche die Buchgewinne reduzieren (Hall und Murphy, 2003).

Einen starken Einfluss haben neuerdings auch Vergütungsberater. Diese werden meist von den CEOs beauftragt und handeln in deren Interesse und nicht in dem der Eigentümer. Das Berater-Honorar ist zudem vom ausgehandelten CEO-Einkommen abhängig. Berater ziehen deshalb als Referenzlöhne gerne die Löhne solcher Unternehmen heran, in denen besonders gut bezahlt wird und suggerieren, dass dies eine „marktgerechte" Entlohnung sei (Benz und Stutzer, 2003). Zudem belohnen CEOs ihre Vergütungsberater mit lukrativen Folgeaufträgen, wie beispielsweise mit der Einführung von Pay for Performance im gesamten Unternehmen. Der Berater ist prozentual beteiligt.

Foto: Scott Van Blarcom, Dreamstime.com

Kontraproduktive Anreize

Angesichts der jüngsten Finanzkrise in Zusammenhang mit den Subprime-Hypotheken in den USA lässt sich die problematische Anreizwirkung von Pay for Performance nur noch schwer ausblenden. So orientierte sich die Vergütung der „Mortgage originators" an der Anzahl der abgeschlossenen Verträge, wobei die Qualität der Schuldner nicht relevant war. Die Vergütung der Händler, die die Hypotheken an die Kapitalmärkte brachten, richtete sich nach dem Transaktionsvolumen der Wertschriften ohne adäquate Berücksichtigung der Risiken (Wray, 2007: 8). Hierdurch entstanden Systemrisiken von ungeahntem Ausmaß, welche angesichts der negativen Folgen für die Güter-, Arbeits- und Kapitalmärkte zu einer Legitimationskrise der marktwirtschaftlichen Ordnung führte (Thielemann und Weibler, 2007). Selbst Pierre Mirabaud räumt ein, zu den Lehren aus der Krise gehöre das Überdenken der Anreize in den Entlohnungssystemen sowie der moralisch-ethische Aspekt (NZZ Online, 18. September 2008, 12:38).

Wir diskutieren im Folgenden kontraproduktive Effekte von Pay for Performance ausführlicher. Hierzu gehören die (1) Veränderung des Risikos der Agenten, (2) Anreize für strategisches Verhalten, (3) die Wahl eines Erfolgsmaßes zur Messung von Leistung und hieraus resultierende Multi-Tasking-Probleme, (4) die Verdrängung von Prozessnutzen und (5) die Selektion extrinsisch motivierter Mitarbeiter.

(1) Risikoänderung

Larrazana-Kintana et al. (2007: 1013 ff.) zeigen, dass Manager Aktienoptionen mit positivem innerem Wert als sichere, zukünftige Zahlung einstufen und hierdurch ihre Risikobereitschaft sinkt. Gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie soll die Vergabe von Aktienoptionen zur Angleichung der Risikopräferenzen zwischen Manager und Aktionariat führen, d.h. die Risikobereitschaft der Manager soll steigen.[3] Die Prospekt-Theorie begründet die unintendierten Verhaltensfolgen von Aktienoptionen folgendermaßen (Kahneman und Tversky, 1979): Individuen neigen in solchen Kontexten zu größerer Risikoaversion, in denen Vermögenszuwächse sehr wahrscheinlich sind, weil sie einen signifikanten Teil des Aufwärtspotentials einer Investition zu Gunsten eines Verlust-Schutzes opfern. Ein umgekehrter Effekt gilt für Aktienoptionen mit negativem inneren Wert: Individuen, welche einen Rückgang einer als sehr wahrscheinlich erachteten Zahlung erfahren, werden mit zunehmender Verlustwahrscheinlichkeit risikofreundlicher. Riskantere Handlungen sollen den Vermögensverlust verhindern bzw. kompensieren. Dieser Mechanismus kann die überdurchschnittliche Beteiligung an Verlustgeschäften zur Folge haben.

(2) Strategisches Verhalten

Aktienoptionen bieten Anreize für strategisches Verhalten und Renten-Extraktion. Diverse Untersuchungen zeigen, dass die Aktienkurse rund um das Gewährungsdatum von Aktienoptionen an CEOs abnormale Kursmuster aufweisen. Dies kann zum ersten durch die strategische Informationspolitik von Managern erklärt werden (vgl. z.B. Yermack, 1997: 464; Aboody und Kasznik, 2000: 95). Manager manipulieren den Börsenkurs zu Gunsten ihrer Optionen, indem sie bestimmte Unternehmensinformationen bewusst verbergen bzw. streuen. Zum zweiten sind abnormale Kursmuster durch die Rückdatierung der Optionsgewährungen erklärbar. Heron und Lie (2007, 280 f.) zeigen in einem Sample von 3735 Optionsgewährungen an CEOs, dass die kumulative Aktienrendite zum Zeitpunkt der Optionsgewährung systematisch am schlechtesten ausfällt und sich anschließend stark positiv entwickelt. Dieses Muster kann durch die strategische Wahl des optimalen Zeitpunktes für Optionsgewährungen erklärt werden: Manager bestimmen diesen Zeitpunkt ex post so, dass die Kursentwicklung der Aktien in der verstrichenen Zeitperiode maximal war.

Strategisches Verhalten wurde auch bei der Aktien- und Bonusentlohnung von Managern festgestellt. Cheng (2005, 31 f.) zeigt für den Zeitraum 1993-2000, (a) dass Manager mit hoher aktienbasierter Entlohnung ihre Aktien in der Periode nach der Ertragsankündigungen einer Firma verkaufen und (b) dass mit zunehmender Höhe der aktienbasierten Entschädigung eines Managers auch die Ergebniserwartungen der Analysten häufiger erfüllt bzw. übertroffen werden. Diese Befunde können nicht durch den Leistungsanreiz von aktienbasierten Entschädigungen erklärt werden: Manager nutzen die Bewertungsspielräume im Jahresabschluss, um die Unternehmensergebnisse den Analystenerwartungen anzugleichen bzw. diese knapp zu übertreffen. Diese positive Berichterstattung führt zu einem höheren Aktienkurs, zu dem dann die Aktien oder Optionen verkauft werden. Aktienoptionen haben sich deshalb zunehmend als „Heroin für Manager“ erwiesen (Jensen, Murphy und Wruck, 2004: 45). Murphy (2000: 259 ff.) zeigt zudem, dass Bonusentlohnungen Manipulation fördern. Bei der Bonusentlohnung wird das Gehalt innerhalb eines Bonusintervalls gewährt, wobei die Bonushöhe an quantitative oder qualitative interne Größen geknüpft ist. Das kann zweierlei Auswirkungen hervorrufen: Erstens, wenn der Bonus ab einem Minimum gezahlt wird, besteht kein Anreiz für besondere Anstrengungen, sofern klar ist, dass dieses Minimum nicht erreicht wird. Weil der Bonus ab dem Erreichen eines Maximums meist nicht mehr linear ansteigt, besteht auch kein Anreiz für Leistungsübererfüllung. Zweitens eröffnet die Kopplung an interne Größen Manipulationsspielraum. Im Fall der Leistungsübererfüllung werden die „zu viel“ erbrachten Arbeitsleistungen in die nächsten Bewer-

tungsperioden verbucht. Die zu erreichenden Ziele werden zudem oft möglichst niedrig angesetzt.

(3) Wahl des Erfolgsmaßes und Multi-Tasking

Wie gut bilden die verwendeten Messgrößen, an die das Gehalt eines Managers gebunden ist, tatsächlich seine Arbeitsleistungen objektiv, valide und reliabel ab? Das beliebteste Messkonstrukt bildet der Aktienkurs. Jedoch wird der Aktienkurs wesentlich durch das Marktumfeld beeinflusst. Häufig wird versucht, Markteffekte mittels industriespezifischer Referenzgruppen zu isolieren. Allerdings existieren keine einheitlichen Abgrenzungskriterien, so dass Referenzgruppen oft willkürlich und zu Gunsten des Managements ausgelegt werden (Hall, 2002: 20). Darüber hinaus honoriert der Aktienkurs einige Aspekte einer Managementtätigkeit nur stark verzögert, wie z.B. die Investition in unsichere Innovationsprojekte oder die Investition in die Ausbildung und Förderung von Mitarbeitern. Kurzfristig entsteht deshalb für derartige Investitionen kein Anreiz (Holmström, 1989: 307 ff.). Dieser Aspekt wird durch den Umstand verschlimmert, dass die Verweildauer von CEOs in Unternehmen in den letzten Jahrzehnten drastisch gesunken ist (Jensen et al., 2004: 33). Pay for Performance bewirkt aus diesen Gründen fast immer einen so genannten Multi-Tasking-Effekt (Holmström und Milgrom, 1991; Pfaff und Stefani, 2003): Mitarbeiter konzentrieren sich nur noch auf kurzfristig messbare Aufgaben, die monetär entlohnt werden und vernachlässigen langfristige Aktionärsinteressen.

(4) Verdrängung von Prozessnutzen oder intrinsischer Motivation

Im Gegensatz zu extrinsischer Motivation, die aufgrund externer, von außen kommender Anreize (Belohnung oder Bestrafung) erzeugt wird, ist intrinsische Motivation oder Prozessnutzen auf Aktivitäten gerichtet, die um ihrer selbst willen ausgeführt werden, Beispiele sind Tätigkeiten, die Spaß machen oder ein pro-soziales Engagement, das auch ohne Belohnung Befriedigung verschafft. Ausgangspunkt ist das Bedürfnis von Individuen nach Autonomie, d.h. des Strebens nach eigenen und nicht fremden Zielen (Deci, 1980). Durch selbst getroffene Entscheidungen erlangen Individuen einen Prozessnutzen (Frey, Benz und Stutzer, 2004), welcher insbesondere bei wissensintensiven Tätigkeiten produktivitätsfördernd ist (Osterloh, 2007). Pay for Performance kann die intrinsische Motivation verdrängen, wenn sie als kontrollierend empfunden wird (vgl. beispielhaft Deci, Koestner und Ryan, 1999; Frey und Jegen, 2001). Der Verdrängungseffekt tritt deshalb insbesondere bei Individuen auf, die in einem hohen Ausmaß nach selbst getroffenen Entscheidungen streben und ist besonders nachteilig bei Tätigkeiten, die ein hohes Ausmaß an selbst getroffenen Entscheidungen erfordern (Weibel, Rost und Osterloh, 2007: 11, 24). Für ManagerInnen treffen diese Voraussetzungen in besonderer Weise zu: Ersten besitzen sie ein hoch ausgeprägtes Autonomiestreben. Zweitens delegiert das Aktionariat die Nutzungsrechte deswegen an das Management, weil diese Tätigkeit ein hohes Ausmaß an Eigenverantwortung benötigt (vgl. auch §76 AktG). Kominis und Emmanuel (2007: 62) zeigen auf der Ebene des mittleren Managements, dass hier intrinsisch motivierter Prozessnutzen eine höhere Bedeutung als extrinsische Anreize hat. Auch für selbständige UnternehmerInnen ist dies der wichtigste Anreiz (Benz, 2004). Der Verdrängungseffekt ist deshalb für selbständige Managementtätigkeit besonders nachteilig (Frey und Osterloh, 2005: 4 ff.).

(5) Selektion extrinsisch motivierter MitarbeiterInnen

Pay for Performance hat einen starken Selektionseffekt (Bohnet und Oberholzer-Gee, 2000): Personen, die durch Fremdkontrolle und Geld eine hohe Arbeitsmotivation entfalten, fühlen sich durch finanzielle Anreize stark angezogen. Personen, für die Autonomie und Eigenverantwortung im Vordergrund stehen, reagieren auf derartige Kontrollen mit (innerer) Kündigung. Für das Management bedeutet dies, dass vorwiegend eigennützige, an Geld orientierte Individuen angezogen werden und nicht diejenigen, welche auch die für selbständige Arbeit

nötige intrinsische Motivation besitzen.

Die empirische Datenlage zum Selektionseffekt bei Manager ist bislang eher dürftig. Eine eigene Untersuchung erklärt die steigende Tendenz der Rekrutierung externer CEOs anstelle der Beförderung interner Kandidaten (Murphy und Zábojník, 2004: 193 ff.) durch das rückläufige Vertrauen von Unternehmen in den vorangegangenen CEO (Rost, Salomo und Osterloh, 2008), welches seine Ursache im negativen Selektionseffekt hat: Der CEO-Job gewinnt in Folge der hohen finanziellen Anreize für extrinsisch motivierte Personen zunehmend an Attraktivität. Allerdings zeigt eine weitere eigene Studie, die als Metaanalyse von 75 CEO-Kompensationsstudien durchgeführt wurde, dass die performance-steigernde Wirkung solcher monetären Anreize im Zeitablauf abgenommen hat (Rost und Osterloh, 2009). Dies bedeutet, dass „Pay for Performance" in der Tat zu „Pay without Performance" führt (Bebchuck und Fried, 2005).

Fazit

Vergleicht man die beiden Perspektiven zur Erklärung des exorbitanten Vergütungsanstiegs des Managements, so zeigt sich, dass die Prinzipal-Agenten-Perspektive die Legitimationskrise des marktwirtschaftlichen Systems noch verstärkt, welches auf der Idee der Maximierung des Shareholder Values beruht: Pay for Performance verstärkt die Interessenskonflikte in Publikums-Aktiengesellschaften zwischen Aktionariat und Management anstelle sie zu mindern.

Was kann man tun? Seitens der Politik diskutiert man seit Längerem die Einführung von Lohnobergrenzen für Manager. Von dieser Gestaltungsempfehlung ist abzuraten. Lohnobergrenzen schränken die individuelle Vertragsfreiheit ein, beeinträchtigen die Lenkungsfunktion des Preismechanismus auf den Arbeitsmärkten (Berthold, 2007) und eröffnen weiteren Spielraum für Manipulationen. Wirkungsvoller sind (1) öffentlicher Druck, (2) die langfristige Rückkehr zu Fixlohnsystemen, (3) die Stärkung der Position des Verwaltungsrates, (4) der Ausbau direktdemokratischer Mitbestimmungsrechte und (5) die Selektion benevolenter Manager.

(1) Öffentlicher Druck

Die Managergehälter sind in den letzten Jahren stark in die öffentliche Kritik geraten. Die öffentliche Sensibilisierung setzt die „Starverdiener" dem Risiko negativer Presse aus. Dieser Reputationsverlust wertet das Humankapital eines CEOs ab, d.h. die Nachfrage nach seinen Arbeitsleistungen auf dem CEO-Markt und sein Preis sinken. Madjdpour (2008: 37) zeigt für die Zeitperiode 2006/07, dass dieser Mechanismus die CEO Gehälter deutlich senkt, sofern die Gehälter in keinem Zusammenhang mit der Unternehmensperformance stehen.

(2) Rückkehr zu Fixlohnsystemen

Eine radikale Alternative zu Pay for Performance ist die Rückkehr zu Fixlohnsystemen (Frey und Osterloh, 2005). Fixlohnsysteme würden die Kompensation drastisch vereinfachen und zahlreiche Problemfelder variabler Vergütungen entschärfen. Freilich haben auch Fixlohnsysteme Nachteile. Fehleinschätzungen oder Klüngel sind nicht auszuschließen. Allerdings wiegen diese Nachteile weniger schwer verglichen mit den systematisch induzierten Fehlanreizen durch Pay for Performance.

(3) Stärkung der Position des Verwaltungsrates

Pay for Performance ist eine klare Misstrauensbe-

Foto: Lorelyn Medina, Dreamstime.com

kundung gegenüber dem Verwaltungsrat und schwächt dessen Position. Es versucht, mittels der direkten Kontrolle der Manager, den „verlängerten Arm des Aktionariats" zu umgehen (Rost und Osterloh, 2009). Angesichts des Versagens von Pay for Performance wird die Forderung nach weiteren externen Kontrollen erhoben, z.B. die Forderung nach mehr unabhängigen Verwaltungsräten. Es ist jedoch ungewiss, ob dadurch eine effektivere Kontrolle des Managements möglich ist. Das firmenspezifische Wissen externer Verwaltungsräte ist mitunter gering und ermöglicht deshalb keine effektive Kontrolle des Managements (Osterloh und Frey, 2006; Osterloh und Zeitoun, 2006). Deshalb sollte eher der Anteil interner Verwaltungsräte aufgestockt werden. Diese können die Aktionen der Manager oft besser beurteilen. Außerdem haben sie Zugang zu Personen, die über unmittelbare Informationen über das Verhalten von Managern verfügen. Diese Art von Kontrolle ist nicht nur billig, sondern auch wirksam (Granovetter, 1985: 483 ff.). Interne Verwaltungsräte fühlen sich darüber hinaus mit dem Unternehmen oft mehr verbunden als externe. Bereits Hirschmann (1970) verweist auf die Bedeutung von Loyalität für die Lösung von Prinzipal-Agenten-Problemen. Solche Prinzipal-Agenten-Probleme treten sogar in Institutionen wie Klöstern auf, welche als strukturelle Modelle für Fabriken und Administrationen gelten (Kieser, 1987: 105). In einer Untersuchung über die Governance von Benediktiner Klöstern zeigen wir, wie Loyalität, gemeinsame Wertesysteme, gestützt durch interne Kontrollen und wohlwollenden externe Kontrollen dazu geführt haben, dass immer wieder auftauchende Prinzipal-Agenten-Probleme in der mehr als 1000-jährigen Geschichte dieses Ordens gelöst wurden (Rost, Inauen, Osterloh und Frey, 2008).

(4) Direkt-demokratische Einflussmöglichkeiten

Demokratische Beteiligungsrechte sind ein zentraler Bestandteil jeder staatlichen Verfassung, ermöglichen dem Wähler die Durchsetzung einer näher an den Präferenzen liegenden Politik und schmälern das Prinzipal-Agenten-Problem (Schelker und Eichenberger, 2004). In der Schweiz haben Aktionäre bereits umfangreichere Eingriffsmöglichkeiten als in den Vereinigten Staaten; trotzdem scheint ein Ausbau überlegenswert (Hertig, 2006; Benz und Frey, 2007). Hierzu gehören z.B. die Wahl der externen Revisionsstelle oder eine regelmäßige Konsultation des Unternehmens durch Aktionärsvertreter, die *langfristig* in das Unternehmen investieren. Mitsprachemöglichkeiten für MitarbeiterInnen, welche unmittelbar von Managementhandlungen betroffen sind, ermöglichen ebenfalls eine effektive Kontrolle und produktive Lösungen im Sinne des Aktionariats und der Mitarbeitenden, weil sie helfen, die gemeinsam erzeugte Quasi-Rente zu vergrößern (Osterloh und Frey, 2006). Der Vorschlag ähnelt weniger dem deutschen Mitbestimmungsmodell sondern eher Sachverständigengremien, wie z.B. dem Rat der Wirtschaftsweisen.

Foto: Feblacal, Dreamstime.com

(5) Selektion benevolenter Manager

In allen Gemeinschaften gibt es unterschiedlich motivierte Akteure. Jedoch reicht ein kleiner Anteil benevolenter Akteure aus, um eigennützige Akteure zu kooperativem Verhalten zu veranlassen (Axelrod, 1984; Fehr und Schmidt, 1999; Fehr und Gächter, 2002), sofern Bestrafung der Defekteure zugelassen wird. Dadurch wird erreicht, dass die Anzahl der Trittbrettfahrer bei der Erzeugung der Quasi-Rente, d.h. des zu verteilenden Kuchens begrenzt wird. Die Bestrafung nicht-kooperativen Verhaltens ist in der Realität oft sehr kostengünstig: Eine wirksame Strafe ist der schlechte Ruf von Personen. Viele Bestrafungen benötigen darüber hinaus auch keine kollektiven Aktionen: Akteure mit hoher Reputation tragen die Kosten der Bestrafung und andere Akteure beteiligen sich an diesen Kosten mittels der Bekundung von Achtung und Respekt (Coleman, 1990). Für Management- und Verwaltungsratspositionen sind deshalb benevolente, intrinsisch motivierte Personen besonders geeignet, welche dem Ideal des „ehrbaren Kaufmanns“ (Klink, 2008) entsprechen. Pay for Performance bewirkt aber gerade eine Selektion von extrinsisch motivierten Personen, so dass die geschilderten Selbstregulationsmechanismen erschwert werden.

Insgesamt zeigen unsere Ausführungen, dass variable Vergütungssysteme *insbesondere dann* zu einer Legitimationskrise des gegenwärtigen Wirtschaftssystems führen, wenn man die Gewinnmaximierung des Aktionariats als konstitutives Prinzip der Marktwirtschaft ausdrücklich bejaht.

[1] Ein weiteres Maß ist die Pay Performance Sensitivität. Sie misst, um wie viel das Managervermögen im Vergleich zum Aktionärsvermögen gestiegen ist.

[2] Vgl. weiter unten. Dieser Effekt könnte auch mit der Adaption des Aspirationslevels begründet werden (Easterlin, 2001: 472-473).

[3] Manager und Managerinnen können ihr Beschäftigungs-Risiko und damit ihr Einkommen nicht wie Aktionäre diversifizieren. Deshalb wird angenommen, dass sie bezüglich ihres Unternehmens bei fixem Einkommen eine geringere Risikopräferenz haben als die Aktionäre.

LITERATUR

Aboody, David, and Kasznik, Ron (2000): CEO stock option awards and the timing of corporate voluntary disclosures, Journal of Accounting and Economics 29(1), 73-100.

Alchian, Armen A., and Demsetz, Harold (1972): Production, Information Costs and Economic Organization, American Economic Review 62, 777-795.

Amstutz, Max D. (2007): Macht und Ohnmacht des Aktionärs. Möglichkeiten und Grenzen der Corporate Governance bei der Wahrung der Aktionärsinteressen, Zürich: Verlag Neue Züricher Zeitung.

Axelrod, Robert (1984): The Evolution of Cooperation, New York: Basic Books.

Banker, Rajiv D., Lee, Seok-Young, Potter, Gordon and Srinivasan, Dhinu (2004): An Empirical Examination of the Impacts from Termination of a Performance-Based Incentive Plan.

Banker, Rajiv D., Potter, Gordon, and Srinivasan, Dhinu (2000): An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures, The Accounting Review 75(1), 65-92.

Bebchuk, Lucian A. and Fried, Jesse M. (2005): Pay Without Performance: Overview of the Issues, Journal of Applied Corporate Finance 17(4).

Bebchuk, Lucian, and Fried, Jesse (2003): Executive Compensation as an Agency Problem, Journal of Economic Perspectives 17, 71-92.

Bebchuk, Lucian, Fried, Jesse M. and Walker, David (2002): Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation, University of Chicago Law Review 69, 751-846.

Bebchuk, Lucian, and Grinstein, Yaniv (2005): The Growth of Executive Pay, Oxford Review of Economic Policy 21(2), 283-303.

Benz, Matthias (2004): Institutionen und menschliches Wohlergehen. Die Rolle von Prozessnutzen in Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr Siebeck.

Benz, Matthias and Frey, Bruno S. (2007): Corporate governance: What can we learn from public governance? Academy of Management Review 32(1), 92-104.

Benz, Matthias und Stutzer, Allois (2003): Was erklärt die steigenden Managerlöhne? Die Unternehmung 57(1), 5-19.

Billett, Matthew T., Mauer, C. David and Zhang, Yilei (2006): Stockholder and Bondholder Wealth Effects of CEO Incentive Grants, Working Paper Series.

Bohnet, Iris und Oberholzer-Gee, Felix (2000): Leistungslohn: Motivations- und Selektionseffekte, Zeitschrift Führung und Organisation 69(2), 77-82.

Cheng, Qiang (2005): Equity Incentives and Earnings Management, The Accounting Review 80(2), 441-476.

Coleman, James (1990): The Foundations of Social Theory, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Deci, Edward L. (1980): The psychology of self-determination, Lexington, Mass: D.C. Heath Lexington Books.

Deci, Edward L., Koestner, Richard and Ryan, Richard M. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, Psychological Bulletin 125, 627-668.

Easterlin, Richard A. (2001): Income and Happiness: Towards a unified Theory, The Economic Journal 111(7), 465-484.

Fehr, Ernst and Gächter, Simon (2002): Altruistic punishment in humans, Nature 415(6868), 137-140.

Fehr, Ernst and Schmidt, Klaus (1999): A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation, Quarterly Journal of Economics 114, 817-868.

Finkelstein, Sydney and Hambrick, Donald C. (1995): The Effects of Ownership Structur on Conditions at the Top: The Case of CEO Pay raises, Strategic Management Journal 16(3), 175-193.

Freeman, Richard and Kleiner, Morris (2005): The Last American Shoe Manufacturer: Decreasing Productivity and Increasing Profits in the Shift from Piece Rates to Continuous Flow Production, Industrial Relations, April 44(2), 307-330.

Frey, Bruno S., Benz, Matthias and Stutzer, Allois (2004): Introducing Procedural Utility: Not only What, but also How matters, Journal of Institutional and Theoretical Economics 160(3), 377- 401.

Frey, Bruno S. and Jegen, Reto (2001): Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence, Journal of Economic Surveys 15(5), 589-611.

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

Gomez-Mejia, Luis R. (1994): Executive compensation: A reassessment and a future research agenda, Research in Personnel and Human Resources Management 12, 161-222.

Granovetter, Marc (1985): Economic-Action and Social-Structure – the Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology 91(3), 481-510.

Hall, Brian J. (2002): Equity-Pay Design for Executives, Working Paper, Harvard Business School.

Hall, Brian J. and Liebman, Jeffrey B. (1998): Are CEOs really paid like bureaucrats?, Quarterly Journal of Economics 113(3), 653-691.

Hall, Brian J. and Murphy, Kevin J. (2003): The Trouble with Stock Options, Journal of Economic Perspectives 17(3), 47-70.

Heron, Randall A. and Lie, Erik (2007): Does backdating explain the stock price pattern around executive stock option grants?, Journal of Financial Economics 83, 271–295.

Hertig, Gerard (2006): Codetermination as a (Partial) Substitute for Mandatory Disclosure? European Business Organization Law Review 7, 123-130.

Hirschman, Albert O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge, MA.

Holmström, Bengt and Milgrom, Paul (1991): Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, Journal of Law, Economics and Organization 7, 24-52.

Holmström, Bengt R. (1989): Agency Costs and Innovation, Journal of Economic Behavior and Organization 12, 305-327.

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

Jensen, C. Michael and Murhpy, Kevin J. (1990): Performance Pay and Top-Management Incentives, The Journal of Political Economy 98(2), 225-264.

Jensen, Michael C., Murphy, Kevin J. and Wruck, Eric G. (2004): Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What are the Problems, and How to Fix Them, Harvard NOM Working Paper No. 04-28; ECGI – Finance Working Paper No. 44/2004.

Kahneman, Daniel and Tversky, Amos (1979): Prospect Theory – Analysis of Decision under Risk, Econometrica 47(2), 263-291.

Kaplan, Steven N. (2008): Are U.S. CEOs Overpaid?, Academy of Management Perspectives 22(2), 5-20.

Kieser, Alfred (1987): From Asceticism to Administration of Wealth. Medieval Monasteries and the Pitfalls of Rationalization, Organization Studies 8(2), 103 – 123.

Kliemt, Hartmut und Schwalbach, Joachim (2008): Managergehälter: Ökonomisches Rätsel, politisches oder ethisches Problem?, http://wirtschaftlichefreiheit.de (06. 02.2008).

Klink, Daniel (2008): Der ehrbare Kaufmann. Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirt-

Foto: FBruno1998, Dreamstime.com

schaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung, Discussion Paper 2008-3, Institut für Management, Humboldt-Universität zu Berlin.

Kominis, George and Emmanuel, Clive R. (2007): The Expectancy-Valence Theory Revisited: Developing an Extended Model of Managerial Motivation, Management Accounting Research 2007(3), 49-75.

Larraza-Kintana, Martin, Wiseman, Robert M., Gomezmejia, Luis R. and Welbourne, Theresa M. (2007): Disentangling Compensation and Employment Risks Using the Behavioral Agency Model, Strategic Management Journal 28, 1001–1019.

Lazear, Edward P. and Shaw, Kathryn L. (2007): Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources, Journal of Economic Perspectives 21(4), 91-114.

Madjdpour, Keyhan Philip (2008): Pay without Performance: Should Firms go back to Fixed Pay?, Master Thesis, University of Zurich.

Morgan, Angela G. and Poulsen, Annette B. (2001): Linking pay to performance – compensation proposals in the S&P 500, Journal of Financial Economics 62, 489–523.

Murphy, Kevin J. (2000): Performance standards in incentive contracts, Journal of Accounting & Economics 30(3), 245-278.

Murphy, Kevin J. and Zábojník, Ján (2004): CEO Pay and Appointments: A Market-Based Explanation for Recent Trends, American Economic Review (Proceedings) 94(2), 192-196.

NZZ Online (18. September 2008, 12:38): Bankierpräsident hält Finanzplatz Schweiz für gesund.

Osterloh, Margit (2007): Psychologische Ökonomik: Integration statt Konfrontation. Die Bedeutung der Psychologischen Ökonomik für die BWL, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 56, 61 - 81.

Osterloh, Margit and Frey, Bruno S. (2006): Shareholders Should Welcome Knowledge Workers as Directors, Journal of Management and Governance 10(3), 325-345.

Osterloh, Margit und Zeitoun, Hossam (2006): Mitbestimmung schützt wichtiges Wissen in der Firma, Neue Zürcher Zeitung.

Pfaff, Dieter und Stefani, Ulrike (2003): Wertorientierte Unternehmensführung, Residualgewinne und Anreizprobleme, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 50(S), 51-76.

Pöhner, Ralph (2008): Der Durchschnitts-Chef holt 6 Millionen ab, Tagesanzeiger 20.08.2008.

Rost, Katja and Osterloh, Margit (2009): Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs, forthcoming: Schmalenbachs Business Review (sbr).

Rost, Katja, Inauen, Emil, Osterloh, Margit and Frey, Bruno S. (2008): Corporate Governance: What can stock corporations learn form monasteries?, SSRN Working Paper, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1028753.

Rost, Katja und Osterloh, Margit (2008): Unsichtbare Hand des Marktes oder unsichtbares Handschütteln? Wachstum der Managerlöhne in der Schweiz, Die Unternehmung 2008(3), 207-304.

Rost, Katja, Salomo, Sören and Osterloh, Margit (2008): CEO Appointments and the Loss of Firmspecific Knowledge – Putting Integrity Back into Hiring Decisions, Corporate Ownership and Control 5(3), 86-98.

Rothe, Harold F. (1970): Output rates among welders: productivity and consistency following removal of a financial incentive system, Journal of Applied Psychology 54(6), 549-551.

Schelker, Mark and Eichenberger, Reiner (2004): Independent and competing institutions: An effective way to control government, Working paper, University of Fribourg.

Schmidt, Reinhart und Schwalbach, Joachim (2007): Zu Höhe und Dynamik der Vorstandsvergütung in Deutschland, Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special Issue(1), 111-122.

Schwalbach, Joachim (2006): Vergütungsstudie 2008 – Vorstandsvergütung und Personalkosten der DAX30-Unternehmen, 1987-2007, Institut für Management, Humboldt-Universität zu Berlin http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/_html/verguetungsstudie_2008_140408.pdf.

Thielemann, Ulrich (2004): Managergehälter – Eine Frage der Ethik, Wirtschaftsdienst. Zeitschrift der Wirtschaftspolitik 6, 358-362.

Thielemann, Ulrich und Weibler, Jürgen (2007): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik? Vom Scheitern einer Ethik ohne Moral, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 77(2), 179-194.

Tosi, Henry L., Werner, Steve, Katz, Jeffrey P. and Gomez-Mejia, Luis R. (2000): How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies, Journal of Management 26(2), 301-339.

Trumbull, Mark (2007): America's CEO pay may soon face squeeze, The Christian Science Monitor (www.csmonitor.com).

Wade, James B., Porac, Joseph F. and Pollock, Timothy G. (1997): Worth, words, and the justification of executive pay, Journal of Organizational Behavior 18, 641-664.

Weibel, Antoinette, Rost, Katja und Osterloh, Margit (2007): Disziplinierung der Agenten oder Crowding-Out? – Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 59(12), 1055-1079.

Wray, L. Randall (2007): Lessons from the Subprime Meltdown, Working Paper No. 522: University of Missouri.

Yermack, David (1997): Good timing: CEO stock option awards and company news announcements, Journal of Finance 52(2), 449-476.

Zingales, Luigi (1998): Corporate Governance, In P. Newman (Ed.), The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, London: Stockton Press, 497-503.

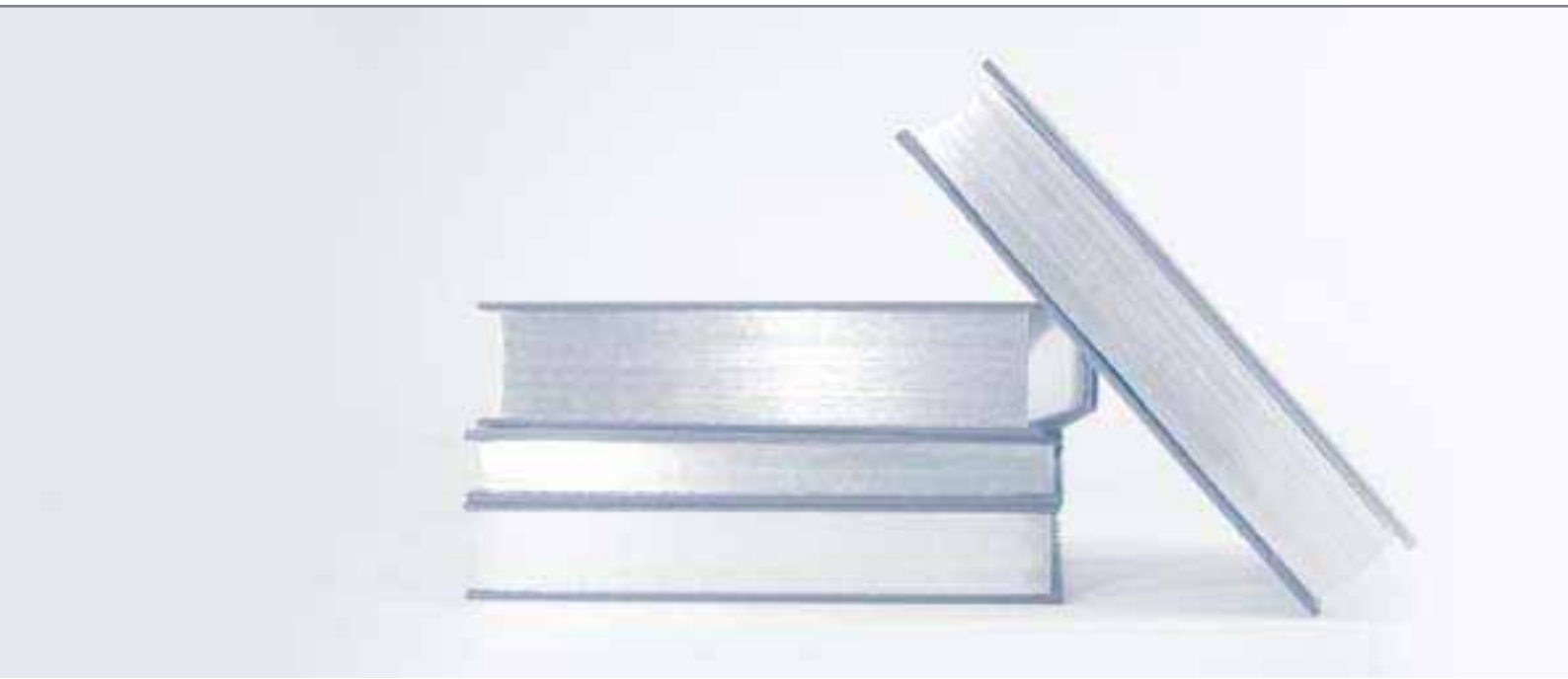
KONTAKT

Margit Osterloh
Katja Rost
Keyhan Philip Madjdpour

Institut für Organisation und Unternehmenstheorien

Universität Zürich

osterloh@iou.uzh.ch



REZENSION ZU: Daniel Dietzfelbinger:

Praxisleitfaden Unternehmensethik

– Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen

Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.

Text: Michael S. Aßländer

Wer das neue Buch von Daniel Dietzfelbinger aufschlägt, dem wird sofort klar, dass es sich um kein Lehr- oder Fachbuch der Wirtschafts- und Unternehmensethik im herkömmlichen Sinne handelt. Auffällig am „Praxisleitfaden der Unternehmensethik" ist, dass der Autor sich direkt an sein Publikum wendet und hier vor allem Unternehmer und Führungskräfte in Unternehmen anspricht. Zwei Dinge sind es dabei, so der Autor, die das Buch nicht will (14f.): Es soll keinen Beitrag zur akademischen Debatte um eine Wirtschafts- und Unternehmensethik oder eine Corporate Social Responsibility leisten. Und es ist auch nicht die Absicht des Autors mit seinem Buch den moralischen Zeigefinger zu heben oder den Leser mit missionarischem Eifer vom Anliegen der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu überzeugen. Damit benennt Dietzfelbinger selbst zugleich die Stärken und Schwächen seines Buches. So soll es zum einen darum gehen, dem führungsverantwortlichen Leser das Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik praxisgerecht und häppchenweise näher zu bringen, unter Vermeidung möglichst aller nur schwer verdaulichen theoretischen Reflexionen. Zum anderen soll dies faktisch geschehen, ohne den Eindruck des „Besserwissens" zu erwecken, womit der Autor auf einen gewichtigen Teilaspekt ethischen Anspruchs verzichtet, nämlich darauf, mit Hilfe der Ethik einen Leitfaden für richtiges Handeln zu entwickeln. So geht es Daniel Dietzfelbinger auch eher dar-

Foto: Frederic Sune, Dreamstime.com

um, den geneigten Leser aus den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft an die Hand zu nehmen, um mit ihm einen Ausflug in die wunderbare neue Welt der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu machen und ihm an diesem oder jenem Beispiel die profitablen Aussichten ethischen Verhaltens zu zeigen.

Allerdings geht der Autor dabei sehr geschickt und didaktisch klug vor. An zahlreichen Alltagsbeispielen und Fällen aus der Praxis führt er den Leser in die Problematik von Moral und Ethik ein. Fragen an den Leser akzentuieren das Anliegen des Buches, zum Nachdenken über Ethik anzuregen, und kurze Zusammenfassungen am Ende der Kapitel helfen dem Leser, den roten Faden des Buches nicht aus den Augen zu verlieren. Andererseits verzichtet Dietzfelbinger, wohl aus Gründen der Lesbarkeit, auf einen systematischen Quellennachweis seiner Aussagen. Zwar existiert im Anhang eine Zusammenfassung „weiterführender Literatur", die jedoch nicht mit den im Text angeführten Quellen übereinstimmt.

Insgesamt gliedert sich das Buch in sechs inhaltliche Kapitel. Zu Beginn steht die Klärung wichtiger Grundfragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, worunter Dietzfelbinger Fragen nach der Eigengesetzlichkeit wirtschaftlichen Handelns, der Vereinbarkeit von Wirtschaft und Ethik, der Stellung der Wirtschaftsethik innerhalb der philosophischen Ethik oder den Adressaten der Wirtschafts- und Unternehmensethik versteht.

Es folgt ein Überblick über die Geschichte der Ethik und eine Einführung in ihre Grundbegriffe. Insbesondere der kurze historische Abriss zur Geschichte der Ethik stellt wohl eines der lesenswertesten Kapitel des Buches dar. Zwar scheint der Autor in der Antike besser beheimatet als im Mittelalter und der Neuzeit. Dennoch enthält das Kapitel die wichtigsten in der gebotenen Kürze darzustellenden Positionen der philosophischen Ethik (mit Ausnahme des Utilitarismus), wenngleich man der Auswahl an einigen Stellen den evangelischen Theologen durchaus anmerkt. Bei der Darstellung der Grundbegriffe der philosophischen Ethik ergeben sich dann allerdings einige Redundanzen, die jedoch der Natur der Sache geschuldet sind: Ideengeschichte lässt sich nun einmal schwerlich ohne Rekurs auf Ideen darstellen – entsprechend werden diese hier zum einen in ihrem historischen zum anderen in ihrem systematischen Zusammenhang erörtert.

Aus der Sicht des Ethikers bedenklich scheint hingegen das Anliegen des Kapitels 4; hier heißt es in der Einführung: „Kapitel 4 listet vorab einige Erfolgskennzahlen, die ethisch wünschenswertes Verhalten messbar machen" (15). Dies scheint mindestens fahrlässig, wird dadurch doch der Eindruck erweckt, Ethik sei ein Erfolgsinstrument, das in Cent und Euro gemessen werden könnte. Dies ist in dieser Form nicht nur innerhalb der empirischen Forschung umstritten, sondern zugleich eine Verkennung des normativen Anspruchs jedweder Ethik, geht es der Ethik doch darum, Anleitungen für richtiges Handeln zu geben, und zwar unabhängig davon, ob es sich für den einzelnen rechnet. Zwar gesteht Dietzfelbinger zu, dass die Orientierung am ethisch Wünschenswerten ein längerfristiges Engagement sei, „dessen Erfolg demzufolge erst mittelfristig gemessen werden kann" (89). Dennoch kommt er zu dem verblüffenden Schluss: „Anhand von klassischen Zahlen aus der Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung lässt sich auch Ethik als mittelfristiger Erfolgsfaktor messbar machen" (91). – Philosophia Ancilla Oeconomiae?

Der weitere Verlauf des vierten Kapitels ist dann dem Thema „Führungsethik" gewidmet. Dabei stehen insbesondere Fragen nach der „Prägung des Individuums" im betrieblichen Umfeld, adäquater Führungsstil, der Umgang mit Fehlern und die besonderen Anforderungen an das Führungsverhalten der Vorgesetzten im Fokus der Betrachtung. Aus ethischer Perspektive sind es dabei vor allem die Themen „Verantwortung", „Vertrauen", „Motivation" und der Umgang mit Konflikten, die Dietzfelbinger ins Zentrum seiner Betrachtungen rückt. Dabei geht es ihm vor allem auch um konkrete „praktische" Handlungsanweisungen, etwa dergestalt: „Vermeiden Sie folgende Phrasen im Mitarbeitergespräch" oder „Nutzen Sie jenen Gesprächsleitfaden" etc. Schließlich listet Dietzfelbinger eine Reihe „praxiserprobter" Instrumente der Führungsethik auf, wobei die Beschreibung eines kooperativen, konsensbasierten Führungsstils als Ideal deutlich vor den ethischen Fragen der Führungsverhaltens rangiert.

Kapitel 5 ist dem Themenfeld der Unternehmensethik gewidmet. Auch

hier findet Dietzfelbinger schnell den Weg von der Unternehmensethik zu Fragen des Betriebsklimas. Allerdings gibt es hier auch warnende Hinweise, etwa dann, wenn Dietzfelbinger die „license to operate“ anmahnt und darauf hinweist, dass Unternehmen stets auf die gesellschaftliche Akzeptanz ihres Handelns angewiesen bleiben. Anhand ausgewählter unternehmerischer Handlungsfelder, wie Preispolitik, Produktpolitik, Fusionen etc., zeigt Dietzfelbinger die Relevanz ethischer Fragestellungen sowohl im Außenverhältnis wie auch im Innenverhältnis der Unternehmung auf. Zur Sprache kommen dabei die ethischen Probleme im unternehmerischen Alltag ebenso, wie Fragen der Vermeidung geschäftsschädigenden Verhaltens, wie Korruption oder Insiderhandel.

Kapitel 6 ist der Makroperspektive der Wirtschaftsethik gewidmet. Hier wird das wirtschaftliche Geschehen vor dem Hintergrund der Globalisierung in den Blick genommen. Das Spektrum der von Dietzfelbinger in diesem Kontext adressierten Einzelthemen reicht von der Frage nach den Menschenrechten in einer globalen Wirtschaft über die Probleme internationaler Kapitalmarktverflechtungen bis hin zur Shareholder-Value-Orientierung großer börsennotierter Unternehmungen. Unter der Überschrift „Instrumente der Wirtschaftsethik“ folgt hieran anschließend eine fundierte Zusammenschau der wichtigsten „makroökonomischen Regelwerke“, wie Sarbanes Oxley Act, SA 8000, ISO 26.000 oder Global Compact. Auch hier steht bei der Beschreibung die unternehmerische Perspektive im Vordergrund. So werden die einzelnen wirtschaftsethischen Instrumente zwar prägnant beschrieben, aber eine Würdigung ihres „ethischen Gehalts“ oder ihres Problemlösungspotenzials erfolgt nur am Rande.

Im Anhang erläutert Dietzfelbinger schließlich verschiedene Ansätze der Wirtschafts- und Unternehmensethik, die er in individualethische, unternehmensethische und wirtschaftsethische Ansätze unterteilt. Hier bleiben die Ausführungen zwar kompetent in der Darstellung aber sehr verkürzt. Auffällig ist, dass die anglo-amerikanische Diskussion nicht erwähnt wird, was angesichts der breiten Debatte um die Internationalisierung der Wirtschaftsethik im vorangegangenen Kapitel etwas verwundert.

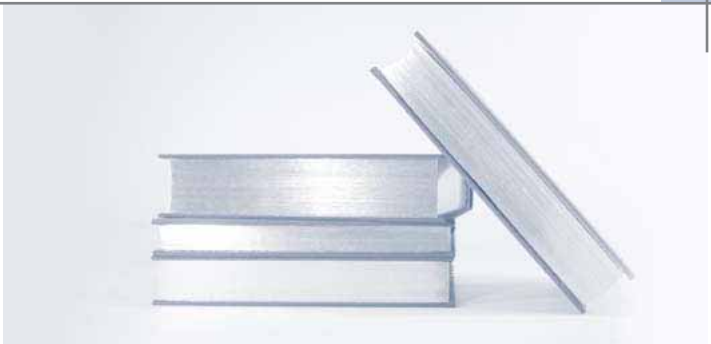
Trotz der primär deskriptiven Vorgehensweise bleibt der Autor nicht unkritisch, etwa dann, wenn er schreibt: „Die angeschnittenen wirtschaftsethischen Fragen verlangen dort Grenzen zu ziehen, wo im System der Marktwirtschaft Bereiche sind, die ethisch nicht wünschenswert sind oder die ethisch nicht wünschenswertes Verhalten fördern“ (311). Obwohl Dietzfelbinger also einen klaren Fokus auf die wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen legt, versteht er sich nicht als Steigbügelhalter eines ungebremsten Marktliberalismus. Vielmehr ist es sein Anliegen, zum Nachdenken über wirtschaftsethische Fragen einzuladen. Jedoch bleibt er – bei aller gebotenen Neutralität eines Einführungsbandes – übervorsichtig in der Darstellung und bei der Adressierung der ethisch relevanten Probleme. Auch die zahlreichen Beispiele und die dazugehörigen Fragen, die die geneigte Führungskraft zum Nachdenken anregen sollen, bleiben relativ unbestimmt und wirken an manchen Stellen nahezu harmlos. Weder wird hier in der Mehrheit der Fälle auf tatsächliche Fallbeispiele im Sinne einer „good“ oder „bad practice“ zurückgegriffen, noch eine ethisch fundierte Lösung zu den einzelnen Problemstellungen angeboten, so dass es weithin ins Belieben des Leser gestellt bleibt, für welche „Lösung“ er sich entscheidet. Klare Antworten jedenfalls werden vermieden, schmerzhafte Forderungen der Ethik wenn möglich ausgeklammert. Vor allem tritt Ethik in Bezug auf „erfolgreiches“ Führungsverhalten, als Instrument erfolgreicher Unternehmensorganisation und als Risikovermeidungsstrategie auf den Plan. An vielen Stellen gewinnt man den Eindruck, dass es das vordringliche Anliegen des Bandes sei, Ethik als neuen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung anzupreisen. Ob dies der Diskussion um eine Unternehmensethik tatsächlich förderlich ist, bleibt abzuwarten.

KONTAKT

Michael S. Aßländer

Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de



REZENSION ZU: Helmut Kaiser:

Ökologische Wirtschaftsdemokratie.

Wege zu einem lebensdienlichen Wirtschaften im Kontext der Globalisierung

Shaker Verlag, Aachen 2007.

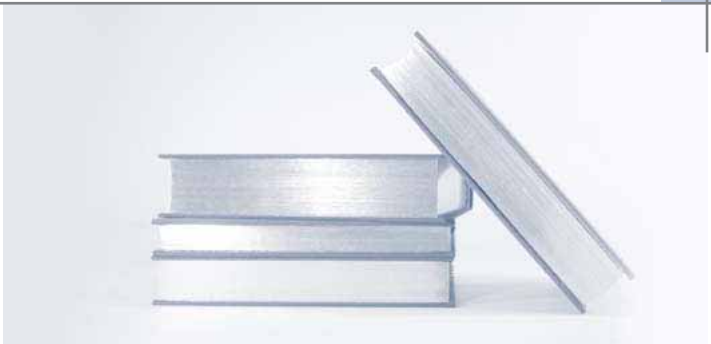
Text: Ewald Stübinger

Helmut Kaiser, evangelischer Theologe und Wirtschaftsethiker in der Schweiz, entwickelt das Konzept einer „ökologischen Wirtschaftsdemokratie", welche eine grundlegende Veränderung der gegenwärtigen Wirtschaftsweise beinhaltet – national und global. Hierzu reflektiert er einerseits konzeptionelle Fragen der Ökonomie, andererseits versucht er Wege aufzuzeigen, wie es zu einem lebensdienlichen Wirtschaften im Kontext der Globalisierung kommen kann. Aus Kaisers Mitarbeit bei verschiedenen Institutionen (u.a. Agenda 21 sowie kirchliches Hilfswerk) resultieren zahlreiche praktische und praxisbezogene Problembeschreibungen sowie Lösungsvorschläge zur Umgestaltung der gegenwärtigen zu einer lebensdienlichen, human- und ökologieverträglichen Wirtschaftsordnung. Der Autor bewegt sich auf mehreren Reflexionsebenen, die von konzeptionellen über anwendungsorientierte bis hin zu praktischen Überlegungen reichen. Inhaltlich sind Einflüsse des Schweizer Wirtschaftsethikdiskurses (Arthur Rich, Hans Ruh, Hermann Ringeling, Peter Ulrich u.a.) unverkennbar.

Ziel des Autors ist es zu zeigen, dass der weithin vorherrschende Neoliberalismus nicht nur nicht in der Lage ist, die gegenwärtigen und künftig zu erwartenden Probleme der wirtschaftlichen Globalisierung zu lösen, sondern dass er diese im Gegenteil gerade verschärft. Folglich müsse die Ökonomie auf eine ethische Grundlage gestellt werden, in deren Zentrum die ökologische Wirtschaftsdemokratie steht. Kaiser geht in vier Schritten vor. Die gravierenden weltweiten Probleme (Armut-/Reichtumskluft, Hunger, Finanzmärkte, Umweltprobleme etc.) verdichten sich zu einer *Legitimationskrise* des gegen-

wärtigen wirtschaftlichen Handelns, die zugleich die Frage nach Alternativen aufwirft (Kapitel I, S. 25-58). Die Legitimationskrise gipfelt nach Kaiser im „*Neoliberalismus 89*" – der vorherrschenden ökonomischen Denkweise nach der Wende im Jahr 1989 –, der durch eine rücksichtslose Gewinnmaximierung (Shareholder Value usw.) und eine Überordnung des Konkurrenzprinzips gekennzeichnet ist. Dessen zentrale Forderungen nach Deregulierung, Privatisierung und Globalisierung stehen nach Ansicht des Autors in einem konzeptionellen wie lebensweltlichen Gegensatz zu den fundamentalen (Befriedigung der Grundbedürfnisse), humanen (menschenwürdige Arbeitsverhältnisse), sozialen (Verteilungsgerechtigkeit) und ökologischen (Erhalt der natürlichen Umwelt) Zwecken des Wirtschaftens. Den Neoliberalismus sieht Kaiser aber – im Unterschied zu einem Großteil der Wirtschaftsethiker – nicht nur in der Form der „kapitalistischen" Marktwirtschaft am Werk, sondern auch bei der „sozialen" Marktwirtschaft. Unter Verweis auf A. Rich besteht nach Kaiser das fundamentale Defizit der sozialen Marktwirtschaft darin, dass sie nicht „sozial konstituiert", sondern lediglich „sozial reguliert" (34) ist. Somit tendiere sie bei Krisen (z.B. Arbeitslosigkeit, soziale Sicherung) zu einer Marktgesellschaft mit der Betonung von Wachstum, Marktfreiheit, Wettbewerb und Leistungsgerechtigkeit. Der Neoliberalismus stellt folglich lediglich eine Fortführung und Zuspitzung der (Grenzen der) sozialen Marktwirtschaft dar. Die Marktlogik erfasst darüber hinaus auch die politische Macht, so dass diese sich in den Dienst ihrer Förderung stellt und als Korrekturinstanz ausfällt. Diese marktkritische Position Kaisers bedeutet jedoch keine generelle Ablehnung von Marktelementen. Vielmehr behalten diese ihr relatives Recht, allerdings nur innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, der wesentlich von ethisch-normativen Vorgaben geprägt ist.

Die im zweiten Kapitel (S. 59-124) behandelten, insgesamt fünf normativen Grundprinzipien bilden die ethischen Grundlagen eines lebensdienlichen Wirtschaftens. *Sinn* als erste normative Perspektive zielt in seinen acht Leitideen (Lebensdienlichkeit, Menschenrechte/-würde usw.) auf ein humanes, an den Bedürfnissen des Menschen und dessen wirtschaftlicher Partizipation orientiertes Wirtschaften. *Gerechtigkeit* – die zweite ethische Perspektive – wird unter Aufnahme von John Rawls in eine positive Korrelation zu Ausgleich, Partizipation, Solidarität und den benachteiligten Betroffenen gesetzt. Zugleich wird sie von einem ökonomisch geprägten Gerechtigkeitsverständnis im Sinne des Pareto-Optimums scharf abgegrenzt. Hinsichtlich der *Zeit* (dritte ethische Perspektive) kritisiert Kaiser ein ökonomisch reduziertes Zeitverständnis, das Zeit von der Lebenswelt, der Endlichkeit des Lebens sowie der Verantwortung für die zukünftigen Generationen abkoppelt – symbolisiert in dem Slogan „Zeit ist Geld". Dem stellt er ein lebensdienliches Zeitverständnis gegenüber, das von dem Bewusstsein der Endlichkeit und der daraus resultierenden Verantwortung des Menschen für einen schonenden Umgang mit den natürlichen Gütern bestimmt ist. Analog zur Zeit wird – wenn auch nur sehr kurz – der *Raum* von Kaiser in Beziehung zu Gerechtigkeit und Partizipation gebracht und von einer imperialen, unilateralen Bemächtigung des Raumes, wie sie in den letzten Jahren vor allem von den USA praktiziert wird, abgegrenzt. Sehr ausführlich setzt sich Kaiser demgegenüber schließlich mit der fünften ethischen Perspektive, der *Solidarität*, auseinander. In Kritik an spieltheoretischen Konzeptionen (individualistisch-strategische Verengung) sowie in kritischer Rezeption vertragstheoretischer und kommunitaristischer Modelle wird für eine Synthese von wertgebundener Gemeinwohlorientierung und kommunikativ verstandener Freiheit bzw. Autonomie des Einzelnen votiert. So einleuchtend die Notwendigkeit von ethischen Perspektiven im Kon-



text des Wirtschaftens erscheint, so wenig wird jedoch begründet, weshalb gerade *diese fünf* ethischen Begriffe herangezogen werden, zumal diese – vor allem was „Sinn", „Zeit" und „Raum" betrifft – im Vergleich mit anderen wirtschaftsethischen Publikationen weniger geläufige ethische Kriteriologien darstellen. Auch fehlt eine klare Abgrenzung der ethischen Begriffe voneinander, so dass diese intensional verschwimmen, zumal zur näheren Beschreibung der ethischen Perspektiven oftmals die gleichen Begriffe verwendet werden (z.B. Partizipation bei Sinn, Gerechtigkeit, Raum und Solidarität). Die ethischen Perspektiven vermitteln folglich einen stärker assoziativen und additiven als analytischen Eindruck.

Das dritte Kapitel (S. 125-220) beschreibt die *ökologische Wirtschaftsdemokratie* als Modell für eine lebensdienliche, gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. Thematisch geht es um das ordnungspolitische Konzept, die Verantwortung der Unternehmen, die Mitarbeitergesellschaft als problemadäquate Unternehmensform sowie autonome, überschaubare Regionen als notwendiger Elemente lebensdienlichen Wirtschaftens. Das Konzept der Wirtschaftsdemokratie versteht sich als Alternative zu einer bloß sozial-ökologisch *regulierten* bzw. als Fortführung einer sozial-ökologisch *basierten* Marktwirtschaft, deren hauptsächliche Merkmale eine partizipative Ökonomie (Überführung des Privateigentums an Produktionsmitteln in Gesellschaftseigentum durch inner- und zwischenbetriebliche Demokratisierung, Überwindung der Warenproduktion und der Marktsteuerung usw.), Integration von Effizienz, Konsistenz und Suffizienz zur Verwirklichung von Nachhaltigkeit sowie eine Ökonomie aus der Perspektive der benachteiligten Betroffenen (z.B. Menschen in den Ländern der Dritten Welt, zukünftige Generationen) sind. Erforderlich ist nach Kaiser eine zirkuläre Ökonomie, in der ökologische, ökonomische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit in einem Gleichgewichtsverhältnis zueinander stehen. Zu deren Konkretisierung werden normative Grundsätze und operative Regeln (Idee der geschlossenen Stoffkreisläufe, äußerst sparsame Nutzung von nicht-erneuerbaren Rohstoffen usw.) sowie ein Indikatorenkatalog für die drei Nachhaltigkeitsbereiche aufgestellt.

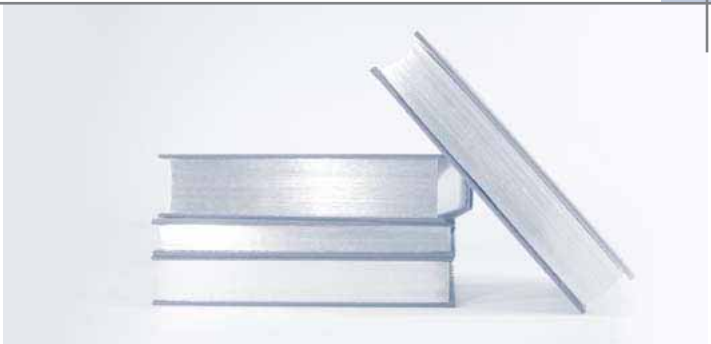
Eine diesem Leitbild entsprechende *Unternehmensführung* hat – in Aufnahme von Peter Ulrich – das Stakeholder-Konzept zu ihrem Zentrum, das in einer umfassenden und verbindlichen Corporate Social Responsibility der Unternehmen sich manifestiert. Sog. Ethik-Ratings, bei denen sich Unternehmen auf verbindliche ethische Richtlinien verpflichten, welche von unabhängigen Agenturen einer vergleichenden Bewertung unterzogen werden, dienen als Implementierungsstrategie der ethischen Verpflichtung eines Unternehmens. Die MitarbeiterInnengesellschaft (MAG), die auf den Theoretiker der Wirtschaftsreformen des Prager Frühlings Ota Sik zurückgeht – mit weitgehenden Mitbeteiligungsrechten der MitarbeiterInnen und Humanisierungselementen bezüglich Arbeit und Arbeitsplätzen –, entspricht nach Kaiser am ehesten als Unternehmensform der human-ökologischen Wirtschaftsdemokratie. Hierbei erfolgt eine Neutralisierung des Kapitals (an Produktionsmitteln) zugunsten der Partizipation und umfassenden Mitbestimmung der MitarbeiterInnen an der Verwendung des Kapitals und der Gestaltung der Arbeit. Auf diese Weise wird die *Subjektstellung* der MitarbeiterInnen im Produktionsprozess, besonders gegenüber dem Kapital, konstituiert. Als ein weiteres wichtiges Element wird die Förderung von autonomen Regionen eingefordert, da diese „wegen ihrer Überschaubarkeit (über; E.S.) kooperative, partizipative, subsidiäre, solidarische und nachhaltige Strukturmerkmale" (216) verfügen.

Im letzten Kapitel (S. 221-302) werden *Wege zu einer lebensdienlichen Wirtschaftsweise* skizziert. Mittels ethischer Reflexivität, bei der die Lebens-

welt – deren Perspektive, Interessen und Bedürfnisse – im Zentrum steht, soll der herrschende „ökonomistische Fundamentalismus“ (230) mit seinem Marktabsolutismus und der schrankenlosen Gewinnmaximierung überwunden werden. Hierzu stellen *Visionen* einen wichtigen Schritt dar. Diese sollen Alternativen zum bestehenden Wirtschaften ermöglichen und zugleich Wege in die richtige Richtung weisen. Die Vision eines human-ökologischen Umbaus von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft markiert dabei die zentrale Zielvorstellung. Da angesichts der Vorherrschaft des Neoliberalismus sowohl der Markt als auch der Staat, der selbst von der neoliberalen Ökonomie dominiert wird, als Akteure der Veränderung ausfallen, kommt nach Kaiser – unter Verweis auf Jürgen Habermas – nur die Lebenswelt in ihrer Gestalt als BürgerInnen- und Zivilgesellschaft für den erforderlichen Umbau in Frage. Von einer Allianz aus kritischen Individuen, neuen sozialen Bewegungen, Nichtregierungsorganisationen und Kirchen verspricht sich der Autor am ehesten Erfolg. Konkrete Beispiele (Kampf gegen die Privatisierung von Wasser in Entwicklungsländern, Gewährung von Kleinkrediten, Überwindung von Armut, ökologische Steuerreform), die sich als erfolgversprechend erwiesen haben, sollen verdeutlichen, dass Wege zu einem lebensdienlichen Wirtschaften denkbar und realisierbar sind. Durch die konsequente Verfolgung und Durchsetzung von Einzelschritten soll der aktuell vorherrschende Marktkapitalismus gleichsam von innen heraus transformiert und letztlich überwunden werden zu einer Wirtschaftsweise, deren normative Grundlagen in „Lebensdienlichkeit, Gerechtigkeit, Partizipation, Demokratie, Solidarität, Nachhaltigkeit, Frieden“ (300) bestehen. Ein ausführlicher Anhang (S. 303-402) mit einer Legende wichtiger Institutionen und Organisationen, einem Literatur-, Personen- und Stichwortverzeichnis sowie den Anmerkungen beschließt dieses thematisch breit angelegte Werk.

Angesichts der vom Autor aufgeführten positiven Beispiele für weltweite Fortschritte eines humanen und ökologischen Wirtschaftens erhebt sich die Frage, weshalb betont „linke“ Regierungen, die eine dezidiert anti-neoliberale Wirtschaftsweise vertreten, dennoch oftmals kaum Fortschritte in diese Richtung vorweisen können (z.B. Probleme bezüglich Regenwaldzerstörung, Armutsbekämpfung in Brasilien). So berechtigt die Hoffnung auf die Zivilgesellschaft auch sein mag, so ist sie doch in den Schwellen- und Entwicklungsländern häufig nur schwach ausgeprägt. Hinzu kommt, dass in den Industriestaaten trotz stärkerer Verankerung der Zivilgesellschaft eine Diskrepanz zwischen (hohem) Umweltbewusstsein und Umweltverhalten festzustellen ist, insbesondere wenn es um Einschnitte in die bisherigen Lebensgewohnheiten (z.B. Mobilität) geht. Die vom Autor geforderte Umgestaltung der Wirtschaftsweise dürfte ohne verbindliche, gesetzesbasierte – und damit ohne (inner- oder zwischen-)staatliche Instanzen – kaum umsetzbar sein. Die innere Transformation des Kapitalismus könnte sich, da der Staat als Akteur von Kaiser als neoliberal „kolonialisiert“ gedacht wird, möglicherweise als sehr viel schwieriger erweisen als durch theoretische Konzepte und einzelne, geglückte Praxisprojekte der Eindruck entsteht. Max Webers Diktum vom „stahlharten Gehäuse“ des Kapitalismus ist zur Charakterisierung der gegenwärtigen Situation eventuell noch nicht obsolet – zumal die weltweiten Umweltprobleme sowie Verteilungskonflikte eher zu- als abzunehmen scheinen.

Das Buch beeindruckt sowohl durch die Breite des Themen- und Problemspektrums als auch durch die Fülle an Informationen. Es verbindet theoretische mit pragmatischen Reflexionen und löst auf diese Weise seinen Anspruch ein, visionäre und zugleich realisierbare Perspektiven aufzuzeigen. Es vertritt außerdem ein im Grunde optimistisches (Gegen-)Konzept, das als



kapitalismus- und globalisierungskritisch sowie in grundlagentheoretischer Hinsicht als „integrativer" Ansatz von Wirtschafts- und Unternehmensethik im Sinne der St. Galler Schule von Peter Ulrich gelten kann. Diese Ausrichtung dürfte allerdings auch Kritik hervorrufen (z.B. bezüglich der Analyse und Bewertung der neoliberalen Ökonomie; des Stellenwertes der Zivilgesellschaft usw.). Hervorzuheben ist außerdem, dass der Autor – obgleich Theologe – sich auf einer allgemein plausiblen Argumentations- und Begrifflichkeitsebene bewegt, die keine voraussetzungsgebundenen, z.B. spezifisch biblisch-theologischen Grundannahmen enthält, so dass eine Auseinandersetzung auch von Seiten nicht-theologischer Disziplinen ohne Probleme möglich ist. Der Anspruch des Buches, nicht nur das Konzept einer ökologischen Wirtschaftsdemokratie zu entwickeln, sondern zugleich als Lehrbuch zu fungieren, geht an manchen Stellen freilich auf Kosten der Homogenität und Stringenz. Etliche Wiederholungen, Wechsel von analytisch-reflektierenden mit additiv-aufzählenden sowie von gedanklich dichten mit langen referierenden Passagen (z.B. ausführliche Wiedergabe von Interviews und Unternehmensleitlinien), abbreviaturhaften (z.B. zum „Raum" als ethischer Grundkategorie) mit ideengeschichtlich weit ausholenden Passagen (z.B. zur „Solidarität") führen an manchen Stellen zu einer Unterbrechung des gedanklichen Kontextes, so dass der „rote Faden" zum Teil erst wieder aufgenommen werden muss. Man merkt dem Buch deutlich an, dass es nicht nur aus der theoretischen Auseinandersetzung mit Literatur, sondern auch aus der praktischen und kirchlichen Arbeit des Autors entstanden ist. Für alle, die sich mit den Herausforderungen, Fragen und Problemen aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales in Gegenwart und Zukunft auseinandersetzen wollen, bietet das Buch, das einen Alternativentwurf zur gegenwärtigen nationalen wie internationalen Wirtschaftsweise bietet, sowohl reichhaltiges Informationsmaterial als auch vielerlei Anregungen und Anstöße – in Zustimmung und Widerspruch.

KONTAKT

Ewald Stübinger

Universität der Bundeswehr Hamburg

stue@hsu-hh.de

REZENSION ZU: Birger P. Priddat:

Moral als Indikator und Kontext von Ökonomie

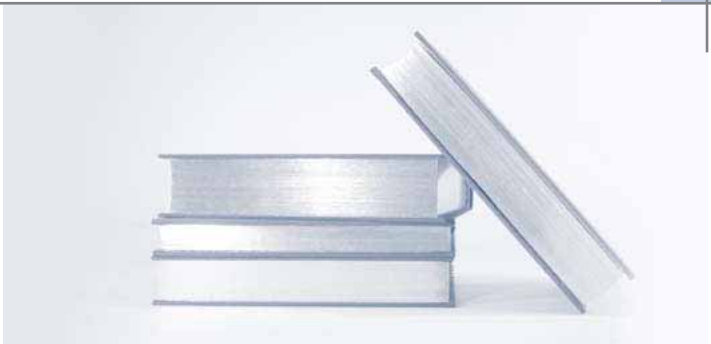
Metropolis-Verlag, Marburg 2007.
(Ethik und Ökonomie Band 3, hrsg. von Thomas Beschorner u.a.)

Text: Ewald Stübinger

Der in Witten-Herdecke lehrende Wirtschaftsethiker *Birger Priddat* befasst sich in seinem Buch „Moral als Indikator und Kontext von Ökonomie" mit unterschiedlichen Themenfeldern aus moralökonomischer Sicht. Das Werk stellt eher eine Aufsatzsammlung als eine Monographie dar, was sich an etlichen Themenwechseln, Kapiteln mit wissenschaftlichem und mit eher essayistischem Charakter sowie an inhaltlichen Überschneidungen bzw. Wiederholungen zeigt.[1] Leider fehlen nähere Erläuterungen zur Komposition des Buches. Neben denen Priddats sind außerdem Ausführungen von Alexander Brink aufgenommen (Kap. 5 zur Corporate Governance, 55-82). Trotz dieses etwas disparaten und mosaikhaften Charakters durchzieht das gesamte Buch die Frage nach der Funktion und Bedeutung sowie dem Verständnis von Moral im Kontext von Ökonomie. In 14 Kapiteln werden vor allem grundlegende Fragen einer ökonomischen Theorie der Moral, der Umweltethik und der Nachhaltigkeit, der Bio- und Medizinethik, des Umgangs mit Formen der Korruption sowie dem Verständnis von Tugend behandelt. Ich werde mich weitgehend auf die Moraltheorie beschränken, nicht nur, weil sie das Kernthema des Buches bildet, sondern auch, weil sie vom Umfang her den größten Raum einnimmt.

Priddat knüpft bei seinem bereits in früheren Publikationen dargelegten Ansatz einer *ökonomischen Theorie der Moral* an[2], entwickelt ihn weiter und konkretisiert ihn. Eine inhaltliche Nähe zur wirtschaftsethischen Konzeption von Josef Wieland ist unverkennbar. In Anknüpfung an G.S. Becker, K. Homann u.a. tritt bei Priddat an die Stelle der Begründung, normativen Geltung und Universalität von Moral die Frage nach deren Implementierung, ökonomischen Wirkung und pluralen Verfasstheit (vgl. 163ff.). Priddats Ansatz zielt dabei auf eine „Theorie der Moral in begrenzten Ressourcenwelten" (28; bei Priddat kursiv). Damit tritt die ökonomische Frage nach der Effizienz und Effektivität von Normen ins Zentrum des Interesses. Moral und Normen werden daraufhin untersucht, ob sie faktisch das erreichen, „wozu sie entworfen wurden" (29). Denn zum einen haben Normen und Moral, sofern sie auf das Gebiet der Ökonomie bezogen werden bzw. sind, selbst einen ökonomischen Preis. Zum anderen sind diese nicht zeitlos und universell gültig, sondern unterliegen einem „'normative lag' z.T. zwischen den Generationen, z.T. zwischen den (Einkommens-)Klassen, z.T. zwischen den verschiedenen sozialen Rollen des Individuums selbst" (15). Priddat betont, dass die ethischen Normen „von der wirtschaftlichen Entwicklung abhängig und nur *temporär universell*" (17) sind. An diesem Punkt wird ein Hauptmerkmal einer ökonomischen Moraltheorie besonders deutlich sichtbar, nämlich die Umstellung von der Geltungs- und Begründungsfrage von Normen auf die Frage nach deren (ökonomischen) Funktionalität und faktischen Akzeptanz.

Priddat verweist darauf, dass Ökonomie zwar nicht unmoralisch sei, aber ihre Moral häufig nicht dem entspreche,



was landläufig als „Ethisierung“ der Ökonomie gefordert werde. Umgekehrt könne und müsse die Ökonomie selbst als eine Art „moral science“ verstanden werden, „die Moral bewertet, d.h. die die Folgen der Moral prüft“ (198; bei Priddat kursiv). Trotz dieses eindeutigen Votums für eine ökonomische Theorie der Moral kritisiert Priddat deren Verengung bzw. Einseitigkeit und fordert ihre Erweiterung. Diese Kritik richtet sich an deren klassische Vertreter wie G.S. Becker, aber auch an K. Homann und seine Schüler. Priddat geht es vor allem darum zu verhindern, dass Moral innerhalb des ökonomischen Kontextes vollständig instrumentalisiert und funktionalisiert wird. Hier trifft er sich in der Intention mit dem Konstanzer Wirtschaftsethiker Josef Wieland.[3] Priddats Kritik an der gängigen ökonomischen Moraltheorie richtet sich hauptsächlich darauf, dass diese Moral in erster Linie als *Restriktion* – nämlich als Einengung eines Entscheidungs- und Handlungsraumes – versteht. Im Unterschied dazu interpretiert Priddat Moral vor allem als *Option*, die – neben restringierenden Elementen – auch neue Handlungsmöglichkeiten allererst eröffnen kann: „Wer moralisch handelt, legt sich auf eine Interpretation des Alternativenraumes fest, die zwar gegenüber der Freiheit, mehr Alternativen wählen zu können, restringiert ist, aber die Freiheit der Entscheidung für moralisch legitime Claims enthält, d.h. die Restriktion als Legitimation ausweist. *Moral ist, im Resümee, keine Restriktion, sondern eine Reinterpretation der Situation*“ (37). Priddat begründet dieses einerseits damit, dass Güter niemals *nur* Güter sind, sondern stets Güter *und* deren Bedeutung (Semantik) darstellen (z.B. moralisch einwandfreie Konsumgüter). Auf diese Weise kommen neue Alternativen in den Blick, die durch ein striktes Restriktionsschema von vornherein ausgeschlossen blieben. Andererseits eröffnet Moral die Aussicht auf neue, möglicherweise verlässlichere Kooperationschancen: „Nicht der Kooperationsgewinn ist der Gewinn, sondern die *Form der Kooperation*, die neue soziale und persönliche Beziehungen entstehen lässt, die den Akteuren neue Handlungs- und Entwicklungsoptionen eröffnet, die ihre Lebensqualität verbessern. Moral hat proto-ökonomische Qualität“ (193). Dadurch dass Moralen „*Optionen auf revidierte Kooperationsdesigns*“ (189) darstellen, genügt es nach Priddat nicht, „sie ökonomisch als Transaktionskostenminimierungen zu übersetzen, weil sie ebenso gut Investitionen in aufwendigere Kooperationsdesigns sein können“ (190). Die Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass Moral als Moral – „mit eigener Qualität und mit eigener Kommunikation dieser Qualität“ (194) – verstanden wird und nicht als Mittel zur Gewinnsteigerung instrumentalisiert wird. Ungeachtet ihrer ökonomischen Instrumentierbarkeit soll Moral bei Priddat nicht in toto (ökonomisch) funktionalisiert werden. Denn nur, wenn Moral als Moral wirklich ernst genommen wird, kann sie ihre – auch ökonomisch – positiven Potentiale entfalten.

Neben der Maximierung von Nutzen geht es nach Priddat in der Wirtschaft gleichermaßen um den Aufbau (und Erhalt) von Reputation. Reputation und Vertrauen basieren darauf, dass man „in seinem Ethos kalkulierbar“ (244) bleibt. Dies gilt in gleicher Weise für die Wirtschaft wie für das Individuum. Infolgedessen ersetzt Priddat das Modell des rational nutzenmaximierenden homo oeconomicus durch den „*homo reciprocans*“ (51), der sich vor allem durch Kooperationsbereitschaft, Vertrauen, Transparenz und Fairness gegenüber fremden Partnern auszeichnet.[4] Priddat wirft dem in der Ökonomie immer noch dominierenden Modell des homo oeconomicus ein reduktionistisches und egoistisches Menschenbild vor, das nur dann zutrifft, „wenn es üblich ist, dass andere einen selbst ausnutzen“ (52). Da dies volkswirtschaftlich und gesellschaftlich jedoch höchst bedenklich ist, kommt es für ein effektives Wirtschaftsleben entscheidend auf die Förderung von Vertrauen an. Dieses senkt nicht nur in volkswirtschaftlicher Hinsicht schädliche Transaktionskosten, sondern erhält und erweitert zugleich Handlungsspielräume. Priddat überwindet mit dem Modell des homo recipro-

cans die reduktionistische und unterkomplexe Fixierung auf das Kognitiv-Rationale, das den homo oeconomicus auszeichnet, und öffnet damit die Ökonomie für die psychologisch-emotionale Dimension, die nach Ansicht des Autors neben der kognitiven mit berücksichtigt werden sollte. „In der Konsequenz bedeutet das – mehr Kognition, um das Emotionale besser erwägen zu können. Andererseits ist es keine neue Entdekkung: Reputation, Status, Vertrauen etc., sind inzwischen längst Bestandteil des ökonomischen Diskurses ...“ (54).[5]

Als Fazit der Ausführungen von Priddat zu einer Reformulierung einer ökonomischen Theorie der Moral lässt sich die Aussage lesen: „Es wäre unzweckmäßig, ein Handeln als vollständig uneigennützig aufzufassen. Auch Moral ist strategisch, nämlich insoweit, als sie anderen zu ähnlichem oder demselben moralischen Handeln auffordert oder anleitet.“ (244) Mit dieser Aussage macht Priddat noch einmal deutlich, dass er zwar grundsätzlich einer ökonomischen Theorie der Moral zuneigt, dass er diese aber in einem nicht-reduktionistischen und nicht-instrumentalistischen Sinn verstanden wissen will. Moral muss demnach nicht nur ökonomie-kompatibel sein, sondern sie soll im ökonomischen Geschehen zugleich als *Moral* präsent sein, indem sie Vertrauen, Fairness usw. erhält und generiert und infolgedessen Kooperationsmuster neu einübt.

Priddats Intention zielt nicht nur auf eine Erweiterung der ökonomischen Rationalität auf Moral hin, sondern auch auf die Implementierung von Moral in ökonomischen Prozessen, die deren vollständige Instrumentalisierung verhindert. Darin trifft er sich mit J. Wieland, in kritischer Korrektur von K. Homanns Verständnis einer ökonomischen Theorie der Moral. Leider wird in dem Buch keine Differenzierung zwischen Moral und Ethik vorgenommen, sondern beides hauptsächlich synonym gebraucht. Dadurch bleibt Moral grundsätzlich der Implementierungsfrage zugeordnet, was zur Folge hat, dass die Fragen nach der Genese, Geltung und Begründung von Normen nicht in den Blick genommen wird. Die spannende Frage, die sich hieraus für die Wirtschaftsethik stellt, ist die, ob die Erweiterung der ökonomischen Rationalität möglicherweise noch über die Einbeziehung von Vertrauen, Fairness, Kooperationsbereitschaft u.ä. hinauszugehen hätte. Gibt es Standards, die aus ethischer Sicht unbedingt gelten sollten – und wenn ja, warum (z.B. Verbot von Zwangs- und Kinderarbeit)? Oder sind auch diese der Reflexion der ökonomischen Effizienz von Moral zu unterziehen?

Insgesamt stellt das Buch zwar keine grundsätzlich neuen, aber dennoch anregenden Gedanken Priddats (und Mitarbeiter) dar. Etwas mehr Sorgfalt hätte neben manchen Druckfehlern (z.B. Name des Autors A. Brink im Inhaltsverzeichnis falsch geschrieben) vor allem das Literaturverzeichnis verdient gehabt. Hier finden sich neben uneinheitlichen (z.B. bei Artikeln) auch unvollständige (z.B. fehlende Seitenangaben bei Artikeln) sowie fehlerhafte Angaben (z.B. bei Priddat-Literatur S. 268). Für alle, die sich über eine weiterentwickelte Form einer ökonomischen Theorie der Moral und deren Anwendbarkeit informieren wollen, stellt das Buch eine informative Lektüre dar.

[1] So entspricht z.B. das 11. Kapitel einem bereits früher veröffentlichten Artikel von B. Priddat: Moral: Restriktion, Metapräferenz: Adjustierung einer Ökonomie der Moral, in: Josef Wieland (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure, Heidelberg 2001, S. 41-78.

[2] Vgl. B. Priddat: Ökonomische Knappheit und moralischer Überschuss: Theoretische Essays zum Verhältnis von Ökonomie und Ethik, Hamburg 1994 (im Literaturverzeichnis S. 268 fehlerhaft wiedergegeben); vgl. hierzu auch E. Stübinger: Literaturbericht zur Wirtschaftsethik, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik 49, H. 4, Gütersloh 2005, S. 284-313, bes. S. 306ff.; ders.: Literaturbericht: Wirtschafts- und Unternehmensethik I, in: Zeitschrift für Evangelische Ethik 40, H. 2, Gütersloh 1996, S. 148-161, bes. S. 157ff.

[3] Vgl. J. Wieland: Die Ethik der Governance, Marburg 1999.

[4] Im Duktus dieser Argumentation liegt es auch, wenn Priddat bezüglich der Umweltethik für eine ökologische Moral plädiert, die strikt anthropozentrisch und zugleich von einem ökonomischen Nachhaltigkeitsverständnis her argumentiert (vgl. S. 79ff.). In Ergänzung dazu kann es nach Priddat bei der Nachhaltigkeit nicht darum gehen, den nachfolgenden Generationen einen bestimmten Naturzustand zu hinterlassen (etwa den gleichen wie den gegenwärtigen), sondern ihnen zu ermöglichen, eigene Nachhaltigkeitsformen auszubilden (bes. durch Investitionen in Bildung) (vgl. S. 145ff.).

[5] Vgl. in die gleiche Richtung argumentierend den Beitrag von A. Brink (S. 55-82), der ausgehend von der Prinzipal-Agenten-Theorie die Transaktionskostentheorie und die Property-Rights-Theorie erweitert und somit Raum für *Ethik/Moral* einräumen möchte. Ethik/Moral wird als „ein wesentlicher Werttreiber“ betrachtet: „Das Halten von Versprechen (Halten von impliziten Verträgen etc.), das Verhindern von hold-up-Situationen und die Verringerung von Informationsasymmetrien (und damit von moral hazard) durch Transparenz ist nur über Vertrauen und Integrität – besser: *über faire und gerechte governance structures* – zu erlangen.“ (82).

KONTAKT

Ewald Stübinger

Universität der Bundeswehr Hamburg

stue@hsu-hh.de

Springer springer.de

Bücher zum Thema Corporate Governance und Soziale Verantwortung

Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance

Empirical Evidence from Chinese Enterprises

L. Zu

This book explores the phenomena of corporate social responsibility (CSR), restructuring, and relationships with firms' performance in China. It gives an insight into how Chinese firms respond to expectations of stakeholders. For those seeking to promote socially responsible practices in restructuring, the book provides a unique and stimulating analysis and touchstone.

2009. XX, 308 p. 18 illus. Hardcover
ISBN 978-3-540-70895-7
► * € (D) 96,25 | € (A) 98,95 | sFr 149,50

Global Practices of Corporate Social Responsibility

S. O. Idowu, W. Leal Filho (Eds.)

This publication brings together accounts of how corporate entities in twenty independent nations around the world deal with the issue of Corporate Social Responsibility (CSR). The world today faces diverse social problems. These become apparent as one moves from one country to the next, interestingly, society now expects corporations to help in finding solutions to these problems.

2009. XXIV, 508 p. 13 illus. Hardcover
ISBN 978-3-540-68812-9
► * € (D) 139,05 | € (A) 142,95 | sFr 216,00

Corporate Social Responsibility as an International Strategy

C. Keinert

This monograph discusses how CSR addresses business concerns of feasibility, barriers and drivers of internal and external practice; and whether a CSR program is likely to constitute a success or failure. Increased financial performance and employee commitment are among the benefits the CSR model can offer corporations. This discussion presents practitioners and scholars with a unique examination of how firms can maximise productivity through the implementation of CSR programs.

2008. XVI, 153 p. (Contributions to Economics) Hardcover
ISBN 978-3-7908-2023-2
► * € (D) 80,20 | € (A) 82,45 | sFr 124,50

Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management

K. J. Zink (Ed.)

Sustainability has become a topic of global relevance: Corporations and other economically acting organizations increasingly need to realize economic, environmental and social objectives in order to survive. In this book internationally leading scientists discuss the issue of sustainability from their perspective, resulting in an innovative view on different management approaches under the umbrella of corporate sustainability.

2008. XII, 268 p. 56 illus. (Contributions to Management Science) Hardcover
ISBN 978-3-7908-2045-4
► * € (D) 90,90 | € (A) 93,45 | sFr 141,00

Forthcoming

The Business Case for Corporate Social Responsibility

Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance

P. Schreck

This text forms a conceptual analysis of and an empirical study on the business case for CSR. CSR is thereby understood as a multi-dimensional and multi-relational concept which relates to the responsibilities ascribed to companies by various stakeholders. In contrast to the mainly normative discussions on CSR in Germany, this study analyses empirical antecedents and financial impacts of corporate social performance (CSP).

2009. Approx. 185 p. (Contributions to Management Science) Hardcover
ISBN 978-3-7908-2117-8
► * € (D) 80,20 | € (A) 82,45 | sFr 124,50

Bei Fragen oder Bestellung wenden Sie sich bitte an ► Springer Customer Service Center GmbH, Haberstr. 7, 69126 Heidelberg ► **Telefon:** +49 (0) 6221-345-4301 ► **Fax:** +49 (0) 6221-345-4229
► **Email:** orders-hd-individuals@springer.com ► € (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt.
Die mit * gekennzeichneten Preise für Bücher und die mit ** gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt.
► Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten. ► Springer-Verlag GmbH, Handelsregistersitz: Berlin-Charlottenburg, HR B 91022, Geschäftsführer: Haank, Mos, Hendriks

014004x

Responsible Care

Die Chemie muss auch beim Wirtschaften stimmen

Text: Hans F. Daniel

„Erst das Wasser, dann die Säure, sonst geschieht das Ungeheure!“ Mit Merksätzen wie diesem begreifen Generationen von Chemikern, dass ihr Umgang mit chemischen Stoffen besonderer Verantwortung bedarf. Dass die Chemie insgesamt auch beim Wirtschaften stimmen muss, zeigte sich spätestens in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Nahezu symbolisch verschaffte sich der „Stille Frühling“ Gehör und katalysierte die Diskussion um die Verantwortung des Chemiemanagements in Unternehmen und Gesellschaft.

In Kanada stand die Wiege einer Initiative, die es sich auch heute noch zum Ziel gesetzt hat, die besondere Verantwortung der chemischen Industrie für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit wahrzunehmen und deren praktische Umsetzung stetig zu verbessern: Responsible Care. Bereits vor 30 Jahren entwickelte der kanadische Chemieverband unter seinem Präsidenten Jean M. Bélanger ethische Grundsätze, die sich international als wegweisend herausstellen sollten. Allerdings legten die Kanadier ihre Pläne auf Anraten von Juristen zunächst auf Eis. Erst nach mehreren schweren Unfällen in der Chemie war die Zeit 1985 reif, mit der Initiative Responsible Care an die Öffentlichkeit zu gehen.

Mehr als 50 nationale Chemieverbände folgten mittlerweile diesem Beispiel. Das deutsche Responsible-Care-Programm entstand 1991 auf der Basis von Leitlinien zu Chemie und Umwelt, die der Verband der Chemischen Industrie e.V. (VCI) fünf Jahre zuvor beschlossen hatte. In Deutschland wurde zunächst die Übersetzung „Verantwortliches Handeln“ in der Kommunikation verwendet. Auch als Folge der Globalisierung spricht die deutsche chemische Industrie mittlerweile jedoch überwiegend von Responsible Care (RC), dem Originalbegriff. Immerhin ist er bekannter als man vermuten könnte. In Deutschland kennen 35 Prozent der Entscheider und 25 Prozent der Jüngeren, besser Gebildeten diese Initiative und ordnen sie auch der chemischen Industrie zu. Europaweit verfügt RC über eine allgemeine Bekanntheit von 15 Prozent. Dies ist sicherlich einer professionellen Kommunikation zu verdanken, dürfte aber auch an einer Besonderheit der Initiative selbst liegen: Ihrer Umsetzung durch jeden Mitarbeiter der chemischen Industrie persönlich.

In Deutschland beteiligen sich 800 von mehr als 1.600 Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Chemischen Industrie aktiv an der Gestaltung von Responsible Care. Die aktiven Unternehmen stehen dabei für mehr als 80 Prozent der Chemiearbeitnehmer in Deutschland. Es sind mehr als 400.000 Menschen, die sich mit Responsible Care identifizieren können. Im internationalen Vergleich stellt Deutschland damit eines der wichtigsten nationalen Responsible-Care-Programme auf die Beine. Daran sind neben dem Branchenverband VCI auch die Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie (IGBCE) und der Chemiearbeitgeberverband BAVC beteiligt.

In dieser Sozialpartnerschaft bildet Responsible Care eine wesentliche Säule des Ethik-Kodex Chemie, der Mitte 2008 der Öffentlichkeit vorgestellt worden ist. Diese Leitlinien für Verantwortliches Handeln in der sozialen Marktwirtschaft wurden im Rahmen eines

Fotos: Kati Molin, Dreamstime.com

Diskurs-Projektes am Wittenberg-Zentrum für globale Ethik entwickelt und in Anwesenheit von Bundespräsident Dr. Horst Köhler unterzeichnet. Köhler bestätigte: „Insgesamt hat die chemische Industrie in Deutschland ihre gesellschaftliche Verantwortung früher erkannt und wahrgenommen als manch andere Branche – nicht zuletzt aus wohl verstandenem Eigeninteresse." Bei Responsible Care zeigte sich dieses Eigeninteresse beim Wandel der Erwartungen einer kritischen Öffentlichkeit. In den neunziger Jahren ging es bei Responsible Care darum, die Leistungen der chemischen Industrie für den Umweltschutz, für die Sicherheit der Anlagen und für die Gesundheit der Mitarbeiter und Nachbarn kontinuierlich zu steigern, unabhängig von gesetzlichen Vorgaben. Auf Basis internationaler Zusammenarbeit entwickelten Fachleute ein Bündel von Werkzeugen, mit denen kleine wie große Unternehmen ihre Management-Prozesse implementieren und verbessern konnten. Vorschläge für die Selbsteinschätzung des Erreichten bis hin zum professionellen Audit von dritter Seite rundeten die Initiative handwerklich ab. Sie bildet deshalb eine überaus geeignete Grundlage, um verantwortlich zu wirtschaften, besonders für Unternehmen in Chemienationen, in denen die Regelungsdichte im Vergleich zu Europa deutlich niedriger ist.

Der Wandel der Erwartungen an die chemische Industrie macht auch vor Responsible Care nicht Halt. Verbesserungen beim klassischen Umweltschutz lassen sich statistisch heute kaum noch nachweisen. Die Zahl der Arbeitsunfälle ist auf ein Minimum gesunken und in der Gesundheitsdiskussion setzt sich die Erkenntnis durch, dass es neben industriellen eine ganze Reihe anderer Einflüsse auf Gesundheit und Wohlbefinden gibt. Gleichzeitig wurden Fragen nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR) stetig lauter. Im Vergleich mit anderen Branchen ist die chemische Industrie durch Responsible Care für entsprechende Antworten gut aufgestellt. Zwar bleibt die Responsible-Care-Initiative chemietypisch und setzt auf die Kompetenz der Branche im Umgang mit Chemikalien und Prozessen, doch gleichzeitig bietet die Initiative eine Fülle von konkreten Projekten, die das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen belegen. Auf derartige Projekte fokussiert im Übrigen auch die Neuausrichtung des deutschen Responsible-Care-Programms seit mehr als zwei Jahren. Eine Website macht Responsible Care für jedermann nachvollziehbar.

Zunehmend versteht sich die chemische Industrie als Treiber für Problemlösungen. Ihre defensive Rolle, sich gegen Kritik zu verteidigen, hat sie längst abgelegt. Zum Beispiel beim Klimaschutz oder bei der intelligenten Nutzung von Energie und Rohstoffen zeigt sie stattdessen Lösungen für gegenwärtige und zu erwartende Probleme. In diesem Sinne versteht sich eine zeitgemäße Responsible-Care-Initiative als Beitrag zur Nachhaltigkeit. Sie stellt damit nicht allein einen Wert für die Unternehmen und deren Mitarbeiter, sondern für die Gesellschaft insgesamt dar.

KONTAKT

Hans F. Daniel

Manager des deutschen Responsible Care Programms im Verband der Chemischen Industrie

daniel@vci.de

Academy of Management-Jahrestagung in Anaheim – Kalifornien

Text: Philipp Schreck

Dieses Jahr lud die *Academy of Management* (AoM) ihre Mitglieder und alle sonstige Interessierte vom 8.-13. August zu ihrer 68. Jahrestagung nach Anaheim in Kalifornien. Die AoM dürfte vielen akademisch Interessierten durch ihre Zeitschriften *Academy of Management Journal* sowie *Academy of Management Review* bekannt sein, die unter betriebswirtschaftlichen Hochschullehrern zu den renommiertesten Zeitschriften des Fachs gezählt werden, wie auch das aktuelle vhb-Ranking *Jourqual2* bestätigt. 7000 der etwa 18000 Mitglieder aus über 100 Nationen nahmen an der Tagung teil, um dort Wissen zu Management und Organisationen auszutauschen und zu diskutieren. Mit *The Questions We Ask* war das Tagungsthema weit genug gesteckt, um die volle Bandbreite an möglichen Forschungsfragen zuzulassen. Entsprechend facettenreich war dann auch das Programm, das in der gedruckten Version nicht weniger als 544 Seiten umfasste. Und so wanderten tagein tagaus mehrere Tausend Akademiker durch das überdimensionierte *Anaheim Convention Center*, um in einer der Veranstaltungen mit Bezeichnungen wie *Paper Sessions, Visual Presentations, Symposia,* oder *Interactive Paper Sessions,* zu präsentierten, diskutieren oder einfach nur zuzuhören.

Dank der sehr ausdifferenzierten Organisation der AoM in insgesamt 24 Divisionen, kamen auch unternehmensethisch interessierte Besucher nicht zu kurz. Ganz abgesehen davon, dass mit leichter zeitlicher Überschneidung nebenan auch die *Society for Business Ethics* ihre Jahrestagung abhielt, stand insbesondere das Angebot folgender Divisionen in thematisch engem Bezug zu ethischen Fragestellungen:

- Social Issues in Management (SIM)
- Organizations & the Natural Environment (ONE)
- Critical Management Studies (CMS)
- Gender & Diversity in Organizations (GDO)
- Conflict Management (CM).

Die Veranstaltungen dieser spezialisierten Gruppen waren naturgemäß und wenig überraschend von besonderem Interesse für Besucher mit unternehmensethischem Hintergrund. Die Tiefe und Ausdifferenzierung des Angebots waren dann aber doch sehr beeindruckend. Hervorzuheben sind z.B. die so genannten *Professional Development Workshops* (PDW), die insbesondere jungen Teilnehmern bei ihrer Entwicklung Unterstützung geben sollten. So konnten sich Doktoranden und Habilitanden in eigens auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen und nach meiner Erfahrung hervorragend organisierten Seminaren ihre Arbeiten vorstellen sowie Ratschläge von erfahrenen Vertretern der jeweiligen Division einholen. Oder es konnten in *Manuscript Development Workshops* (der entsprechende SIM-Workshop etwa wurde von Donald Siegel und Andreas G. Scherer organisiert) Artikel eingereicht werden, die dann von etablierten Fachvertretern auf ihre Publikationsfähigkeit hin eingeschätzt und in Einzelgesprächen diskutiert wurden. Neue, gerade erst entstehende Forschungsfelder wurden bei *Research Roundtables* in Kleingruppen diskutiert; und schließlich standen Herausgeber von namhaften Zeitschriften in zahllosen *Ask the Editors*-Workshops Rede und Antwort und gaben Auskunft über Anforderungen und Publikationsprozesse ihrer jeweiligen Zeitschriften. Unabhängig von solchen PDWs fanden

Das Convention Center in Anaheim gilt als größtes Kongresszentrum der Westküste

natürlich auch zahlreiche Sitzungen im herkömmlichen Stil statt, in denen Artikel zu aktuellen Forschungsfragen vorgestellt und diskutiert wurden, z.B. zu Themen wie Öko-Innovationen, Diversity Management, Ethik in der Ausbildung, ethical leadership, CSR, werteorientierte Führung, etc.

Es ist unmöglich, hier alle Veranstaltungen mit unternehmensethischem Bezug aufzulisten. Allerdings sollte nicht unerwähnt bleiben, dass auch in den meisten anderen Divisionen, die sich herkömmlichen Management-Fragen widmen (Organisation, Führung, Strategie, Personal, Unternehmensentwicklung, etc.), derart viele Arbeitskreise und Präsentationen zu unternehmensethisch relevanten Themen zu finden waren, dass diese nicht als Randerscheinung gewertet werden konnten. Insofern ist es ein ermunterndes Zeichen, dass zumindest auf einer so international ausgerichtete Mainstream-Management-Tagung die Behandlung solcher Themen nicht ausschließlich spezialisierten Gruppierungen überlassen bleibt, sondern einen ebenso prominenten Stellenwert wie herkömmliche betriebswirtschaftliche Fragestellungen einnehmen.

Auch über die inhaltliche Ausgestaltung hinaus gaben sich die Organisatoren Mühe, den Aufenthalt für alle Teilnehmer zu einem Erlebnis zu machen. Ob Anaheim wirklich so eine *beautiful city* ist, wie im Vorwort des Tagungsprogramms nachzulesen ist, sei dahingestellt. Aber neben der Attraktivität von *Disney Land* und dem nicht weit entfernten LA war auch den davon weniger beeindruckten Besuchern so einiges geboten. Kein Abend verging, ohne dass eine Business School, eine Division oder ein Verlag eine Party gaben, auf der Kontakte geknüpft und ausgeweitet werden konnten. Überhaupt schien das *Networking* für Viele ein mindestens ebenso wichtiger Beweggrund zur Teilnahme zu sein, wie die erhofften inhaltlichen Impulse. An allen Ecken wurden gegenseitige Besuche vereinbart, Pläne für gemeinsame Publikationsprojekte geschmiedet und Interviews für zu besetzende Stellen geführt. Im Übrigen waren auch mehrere hundert Vertreter von deutschen Hochschulen anwesend, was für den hiesigen Stellenwert dieser sehr international ausgerichteten Tagung spricht.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass sich der Besuch dieser perfekt organisierten Konferenz eigentlich für fast jeden gelohnt haben dürfte. Und jenen Tagungsteilnehmern, die nicht zu diesem Schluss kommen sollten, spendeten die Hauptverantwortlichen mit dem letzten Satz des bereits erwähnten Vorworts Trost: „If all else fails, then there's always good old Mickey Mouse himself".

KONTAKT

Philipp Schreck

LMU München

schreck@bwl.lmu.de

„Finance & Ethics“

Workshop vom 12.09. bis 13.09.2008 in Zittau

Text: Markus Schenkel

Die Frage nach der Moral stellt sich für Finanzdienstleister in besonderer Weise, ergeben sich doch aufgrund der Komplexität und Abstraktheit der angebotenen Dienstleistungen und Produkte besondere Möglichkeiten der eigenen Vorteilsnahme. Vertrauen bildet nicht zuletzt deshalb eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren des Finanzmarktes. Zu welchen Problemen eine unseriöse Kredit- und Anlagepolitik, ein riskanter Handel mit Schuldtiteln und ein Vertrauensverlust der Geschäftsbanken untereinander führen können, offenbart die aktuelle Finanzkrise überdeutlich. Thema und Zeitpunkt des Workshops „Finance & Ethics“, der vom 12. bis 13. September in Zittau stattfand und gemeinsam vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik und dem Internationalen Hochschulinstitut Zittau ausgerichtet wurde, hätten vorab deshalb wohl nicht besser gewählt sein können.

Nach einer Begrüßung durch den stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden des DNWE, Prof. Michael Aßländer, verdeutlichte Andreas Fornefett (PEER GmbH) anschaulich bestehende Fehlannahmen über den Aktienmarkt. Vielfach werde irrtümlich davon ausgegangen, dass Fondsmanager Einfluss auf die Entwicklung des ihnen anvertrauten Kapitals nehmen könnten; letztlich aber sei vieles nur Glück. Ein Grund hierfür sei, dass die einzelnen Akteure das Marktgeschehen nicht mehr so gezielt beeinflussen können, wie beispielsweise noch in den 1980er Jahren. Zum anderen werde der falsche Eindruck der Steuerbarkeit dadurch erweckt, dass klare Vorgaben und damit Vergleichsmöglichkeiten fehlen, da die Fondsmanager die eingegangenen Risiken überwiegend nicht dokumentierten und erst nachträglich messen oder messen lassen würden. Vermögensverwaltung, so Fornefett, sei damit also weder nachhaltig noch transparent.

Der Notwendigkeit von Veränderung, die hier implizit angemahnt wurde, widmeten sich auch Prof. Wolfgang Gerstelberger (IHI Zittau) und Michael Kreuzkamp (Ostsächsische Sparkasse). Gemeinsam gingen sie der Frage nach, welche Lehren aus der Hypothekenkrise für Sparkassen und Landesbanken gezogen werden können und welche Bedeutung hierbei dem Innovationsmanagement zukommt. Um hierüber mehr Klarheit zu gewinnen, ist eine gemeinsame Studie geplant, die vorgestellt und zur Diskussion gestellt wurde.

Die aktuelle Finanzkrise bildete in gewisser Hinsicht auch den Hintergrund für den Vortrag von Lutz Soor (BHF Bank, Frankfurt). Banken, so merkte dieser an, würden oftmals äußerst kritisch beargwöhnt, obwohl deren Tätigkeit stark durch Gesetze geregelt und Behörden kontrolliert sei. Zu welchen Veränderungen die Vielzahl der Regelungen, insbesondere die neue europäische Finanzmarktrichtlinie, dabei im Alltagsgeschäft der Banken führt, verdeutlichte Soor anhand ausgewählter Beispiele sehr anschaulich.

Dass aber gesetzliche Regelungen nur eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung dafür bilden, um Ethik bei Finanzdienstleistern zur Geltung zu bringen, betonte Prof. Clemens Renker (FH Zittau/Görlitz) in seinem Vortrag. Zentrale Bedeutung komme auch dem Einzelnen und dessen Einbezug in die Erarbeitung und Implementierung von Ethik-Kodizes zu. Renker illustrierte dies anhand seiner eigenen Beratungstätigkeit in diesem Bereich. Ein diskursives Verfahren, die Implementieren von Codes of Conduct und

deren Akzeptanz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellten aber nur einen Faktor dar, um Ethik in der Bankenwelt zu befördern. Weitere, wesentliche Faktoren seien das Führungsverhalten und eine gerechte Anreizstruktur, die Anwendung ethischer Normen in strategischen Geschäftsfeldern wie dem Jugend- oder Seniorenmarkt, sowie ein verändertes Eigenanlagen-Management.

Ein Geschäftsmodell, das diese Anforderungen bereits weitestgehend zu realisieren scheint, stellte Milena Valeva (IHI Zittau) mit Islamic Finance vor. Nach einer sehr detailreichen Darstellung der Geschichte, der normativen Grundlagen, der Finanzinstrumente, des Marktwachstums und Bedeutungsgewinns von Islamic Finance in den letzten Jahren, verdeutlichte Valeva die bestehenden Diskrepanz zwischen den normativen Ansprüchen auf der einen und dem faktischen Handeln auf der anderen Seite. Im Anschluss hieran entbrannte eine rege Diskussion darüber, wie dieses Geschäftsmodell insgesamt zu bewerten sei.

Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit deckten Prof. Michael Aßländer (Universität Kassel) und Markus Schenkel (Universität Kassel) auch bei Ethik-Fonds auf. Eine kritische Analyse ergebe mindestens drei Problemkreise, die das Label „ethisch“ fraglich erscheinen ließen. Dieses sind: Probleme bei der Begründung der „ethischen“ Auswahlkriterien von Unternehmen, Probleme bei der eindeutigen Abgrenzung von „ethischen“ und weniger „ethischen“ Unternehmen und Probleme bei der Überwachung hinsichtlich der Einhaltung der Kriterien.

Einem ganz anderen Thema widmete sich Beate Werner (Airbus Deutschland GmbH), die nach der Möglichkeit fragte, wie sich Geschäftspraktiken wie bei Enron oder Parmalat mit Hilfe einer geänderten Rechnungslegung möglicherweise auffinden oder gar unterbinden lassen. Werner schlug vor, das operative Geschäft vom Finanzgeschäft zu trennen, da so eine größere Konzentration auf das Kerngeschäft erreicht werden könnte, in deren Folge bestimmte Möglichkeiten der Rechnungslegung unterbunden werden würden. Kritisch angemerkt wurde hierzu unter anderem, dass auch in diesem Konzept genügend Gestaltungsspielräume enthalten seien, die gegebenenfalls auch zu Manipulationszwecken ausgenutzt werden könnten.

Mit Enron und Co., bzw. börsennotierten Aktiengesellschaften, beschäftigte sich auch Petya Dankova (Wirtschaftsuniversität Varna). Sie versuchte die Frage zu klären, warum oder wie es in diesen Unternehmen zu den bekannten Finanzskandalen gekommen war. Als Gründe hierfür benannte sie zum einen die einseitige Ausrichtung am Shareholder-Value und dessen Steigerung als oberstem Unternehmensziel und zum anderen ein bestehendes Machtvakuum, das sie auf den gestreuten Aktienbesitz in diesen Unternehmen zurückführte.

Wenngleich die aktuelle Finanzkrise nicht das Thema des Workshops war, so boten die vielfältigen Vorträge doch all jenen, die eine Erklärung für deren Ursachen gesucht hatten, mögliche Antworten. Angemerkt sei aber auch, dass trotz der Aktualität und Brisanz des Themas „Finance & Ethics“ nur eine kleine Teilnehmerzahl ihren Weg nach Zittau gefunden hatte. Die Gründe hierfür können nur vermutet werden: So mag die bisweilen beschwerliche und zeitintensive Anreise nach Zittau sicherlich den einen oder die andere von der Teilnahme abgehalten haben. Zu wünschen bliebe jedoch, dass sich bei den nächsten „Zittauer Gesprächen“ mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer einfinden mögen, denn sowohl die entspannte Arbeitsatmosphäre als auch das gesamte Ambiente der Tagung entschädigten bei weitem für die Strapazen der Anreise. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die hervorragende Organisation der Veranstaltung sowie das gelungene Rahmenprogramm. Dank hierfür gilt Milena Valeva und in besonderer Weise Silvia Schröter. All jenen, die angesichts der geographischen Lage Zittaus, die sicherlich nicht unbedingt als zentral bezeichnet werden kann, Zweifel hegen sollten, ob sich die Mühen der Anreise lohne, sei angeraten, den Sachverhalt unter einer europäischen Perspektive zu betrachten. Im Zuge dieses Perspektivwechseln mag dem ein oder der anderen dann möglicherweise auch Prag, und damit Kafka und seine Adaption von Homers Odysseus in den Sinn kommen und hiermit ein Weggefährte für die Reise und die andere Sicht der Dinge gefunden sein.

KONTAKT

Markus Schenkel

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik
Universität Kassel

markus.schenkel@uni-kassel.de

All Inclusive – 21. EBEN Annual Conference in Antalya

Text: Michael S. Aßländer

Zugegeben, erklärt man seinen Kollegen, man würde Mitte Oktober zu einer Konferenz nach Antalya aufbrechen, erntet man besten Falls ein verständiges Nicken, schlechtesten Falls ein süffisantes Lächeln. Das klingt eher nach Jahresresturlaub, Nachsaison, „all inclusive“ und Spaß am Strand als nach harter wissenschaftlicher Arbeit. Doch nichts davon auf der diesjährigen Jahrestagung des European Business Ethics Network vom 17.-19. Oktober. Trotz des zugegebenermaßen „ferialen Ambientes“ mit Poollandschaft, Meerblick und „Vollpension“ erwies sich das Tagungsprogramm als ausgesprochen reichhaltig und arbeitsintensiv.

Den wissenschaftlichen Auftakt der diesjährigen Annual Conference „Professional Ethics in Business and Social Life“ machte ein Vortrag von Joanne Ciulla von der Richmond University zum Thema „Leadership and the Ethics of Duty and Care“, in dem Joanne Ciulla zunächst der Frage nach den geänderten Themenfeldern innerhalb der Unternehmensethik nachging. Standen in den 1980er Jahren vor allem soziale Anforderungen an die Unternehmen im Fokus der unternehmensethischen Betrachtungen und waren es in den 1990er Jahren vor allem Themen wie Insiderhandel oder die illegitime Ausnutzung von Informationsvorsprüngen trat mit Enron ab der Jahrtausendwende die Frage nach der „beruflichen Ethik“ in den Vordergrund der unternehmensethischen Diskussion. Während für zahlreiche andere Berufsgruppen, wie Mediziner oder Anwälte, längst schon Standards berufsständischen Verhaltens etabliert wurden, existieren im Bereich des Managements derartige Vorgaben allenfalls rudimentär. Dabei sollte das professionelle Ethos des Managements weit mehr umfassen als nur die Frage nach der sachgerechten Erledigung des eigenen „Jobs“. Es ginge, so Ciulla, auch um die Frage der geeigneten Mitarbeiterführung und damit um die Frage, was Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten an Fürsorge erwarteten. Die Sorge um die eigenen Mitarbeiter umfasst dabei weit mehr als lediglich die Befolgung der „Goldenen Regel“ sondern setze als subjektives Prinzip die Anteilnahme am Wohlergehen des anderen voraus.

Die beiden folgenden Konferenztage wurden je mit einem Plenumsvortrag von Simon Robinson von der Leeds University zum Thema „The Nature of Responsibility“ und von Heidi von Weltzien Hoivik von der Norwegian School of Management zum Thema „Developing Students’ Competence of Ethical Reflection while Attending Business School“ eröffnet. Daneben umfasste das Tagungsprogramm der dreitägigen Konferenz mehr als 100 Vorträge in 31 Workshop-Sessions. Das Spektrum der behandelten Themenfelder reichte dabei von Fragen der Kulturvarianz von Unternehmensethik und dem Verhältnis von „Ethikklima“ und Unternehmensethik über Themen wie „Ethical Marketing“, „Accounting- und Auditpraxis“, „Human Ressource Management“ oder „Professional Ethics“ bis hin zu historischen Aspekten der europäischen Diskussion um eine unternehmerische Verantwortung.

Insgesamt bot die Tagung ein breites Themenspektrum, allerdings mit Beiträgen teils sehr unterschiedlicher Güte. Neben exzellenten empirischen Studien und theoretischen Arbeiten fanden sich auch inhaltlich wie methodisch schwä-

EBEN-Präsident Luc van Liedekerke auf der 21. EBEN-Annual-Conference in Antalya

chere Beiträge, die bei einem kritischeren Begutachtungsverfahren, wie eigentlich für eine internationale Tagung üblich, wohl nicht angenommen worden wären. Ärgerlich, aber wohl kaum den Organisatoren anzulasten, war die hohe Zahl an nicht erschienen Referenten. So mussten einige der Workshops mangels Referenten schlicht abgesagt, einige zusammengelegt werden, was angesichts der Vielzahl der Vorträge gelegentlich für einige Verwirrung bei den Teilnehmern sorgte. Zudem firmierte ein Teil der Workshops als „Host Country Sessions“ und war, da in türkischer Sprache, dem breiten Publikum nicht zugänglich. Erfreulich zu verbuchen ist hingegen die hohe Beteiligung deutschsprachiger Referenten, wenngleich hier ein gewisses Übergewicht auf Seiten der Schweiz festzustellen war. Alles in allem muss man den Organisatoren von der Hacettepe University in Antalya jedoch ein hohes Lob aussprechen für die Durchführung einer in jeder Hinsicht großen und gelungenen Konferenz.

Auf der ebenfalls an die Tagung angeschlossenen Mitgliederversammlung wurde Annette Kleinfeld nach Ablauf ihrer Amtszeit aus dem Vorstand von EBEN verabschiedet. Da aufgrund der zunehmenden Aufgaben der Vorstand um eine Person erweitert wurde, wurden zwei neue Mitglieder ins ExCom gewählt: Michael S. Aßländer von der Universität Kassel und Anthony Gortzis von ONE TEAM. Nähere Informationen zu den genannten Personen finden Sie unter: http://www.eben-net.org/page.php?LAN=0&ID=21&FILE=subject&PAGE=1.

KONTAKT

Michael S. Aßländer

Universität Kassel

asslaender@uni-kassel.de

„Moralische Organisationsentwicklung“

Text: Heiko Spitzeck

Im Zeitalter der Globalisierung stehen Unternehmen stärker denn je unter der kritischen Beobachtung der Öffentlichkeit. Die öffentlich geäußerte Kritik, vor allem in Form von Kampagnen international tätiger Nichtregierungsorganisationen, zeigt zunehmend Wirkung, sei es in der Entscheidung Shells die Ölplattform Brent Spar an Land zu entsorgen oder durch die Etablierung der Sullivan Principles durch De Beers, um dem Handel mit „Blood Diamonds“ zu begegnen. Derartige Entwicklungen legen nahe, dass Unternehmen aus der Kritik von Nichtregierungsorganisationen „lernen“. Sucht man in der Theorie organisationalen Lernens eine Antwort auf die Frage, was Unternehmen durch die Kritik von Nichtregierungsorganisationen lernen, so eröffnet sich eine Forschungslücke, der sich diese Dissertation widmet.

Die Theorie organisationalen Lernens fokussierte bislang stark auf organisationalen Erfolg. Als Lernziel wurden effektive und effiziente Prozesse beschrieben, die dem Erfolg einer Organisation zuträglich sind. Die von Nichtregierungsorganisationen geäußerte Kritik hingegen fragt nicht nach effizienteren oder erfolgreicheren, sondern nach verantwortlicheren und legitimen Produktionsprozessen – und repräsentiert so nicht eine Erfolgs- sondern, nach Habermas, eine Legitimitätskrise für Unternehmen. Moralisches organisationales Lernen wird kognitiv, wie strukturell konzeptionalisiert. Die kognitive oder organisationspsychologische Sicht wird mit Hilfe Kohlbergs Theorie moralischer Entwicklung beschrieben. Weiterhin wird analysiert, welche strukturellen Auswirkungen sich aufgrund kognitiver Lernprozesse beobachten lassen. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher: Was lernen Unternehmen, kognitiv wie strukturell, aus der Kritik von Nichtregierungsorganisationen?

Um einer Antwort näher zu kommen, werden zwei Fallstudien untersucht, in denen Unternehmen durch öffentliche Kritik mit einer Legitimitätskrise konfrontiert wurden. Als erstes wird der Fall Nestlés Marketing von Babymilchprodukten analysiert, da er sich dazu eignet, die Hypothese von moralischem Lernen in Organisationen potentiell zu widerlegen. Der zweite Fall betrachtet die Kontroverse um Citigroups Projektfinanzierungspraxis, die schließlich zur Etablierung der so genannten „Equator Prinzipien“ führte. Eine komparative Fallstudienanalyse bestätigt die Vermutung, dass die von den Unternehmen ins Feld geführten Argumente sich Kohlbergs Niveaus moralischer Entwicklung zuordnen lassen und sich strukturelle Veränderungen im Bezug auf zentrale Texte (Wertestatements, interne Regelungen), neue Kommunikationsstrukturen (Stakeholder-Engagement Foren), Anreizstrukturen und Performance-Indikatoren beobachten lassen. Auf kognitiver Ebene wird aus dem Fallstudienmaterial der folgende moralische Entwicklungspfad von Organisationen beschrieben:

Präkonventionell	Stufe 1	Opportunistische Orientierung am organisationalen Erfolg
	Stufe 2	Strategische Orientierung am organisationalen Erfolg
Konventionell	Stufe 3	Orientierung an organisationaler Reputation
	Stufe 4	Orientierung an positiven Konsequenzen für lokal begrenzte Stakeholdergruppen (Win-Win)
Postkonventionell	Stufe 5	Orientierung an Lebensdienlichkeit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Legitimitätskrisen zu organisationalen Reflexions- und Lernprozessen anregen, die zu kognitiven und strukturellen Veränderungen in Organisationen führen. Der theoretische Beitrag dieser Arbeit liegt in der vorsichtigen Formulierung eines Ansatzes moralischer Organisationsentwicklung, der sich wesentlich von Kohlbergs Theorie individueller moralischer Entwicklung unterscheidet. Sowohl die unterschiedlichen moralischen Entwicklungsstufen als auch die Richtung des Lernens weichen von den Mechanismen der individuellen moralischen Entwicklung ab. Die Orientierung am Recht folgt auf organisationaler Ebene beispielsweise einer präkonventionellen Sanktionslogik, und Organisationen lernen in gleichem Maße dazu, wie sie auch verlernen.

Für die Praxis und universitäre Ausbildung legt diese Arbeit nahe, dass Manager lernen müssen, mit Legitimitätskrisen und moralischen Dilemmata umzugehen. Eine höhere moralische Sensibilität könnte einerseits helfen, Legitimitätskrisen zu vermeiden und andererseits sie zu organisationalem Lernen zu nutzen. Natürlich verlangt die Übertragung der komplexen und kontrovers diskutierten Theorie Kohlbergs auf Organisationen nach weiterer Forschung, um schrittweise eine Theorie moralischer Organisationsentwicklung zu formulieren.

Heiko Spitzeck *lehrt und forscht am Doughty Centre for Corporate Responsibility an der Cranfield University in Großbritannien. Zuvor promovierte er am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen und beendete 2007 einen Forschungsaufenthalt an der University of California in Berkeley. Seine Arbeit konzentriert sich auf organisationale Lernprozesse, verantwortliche Unternehmensführung sowie dem Themenkomplex Wirtschaft und Gesellschaft. Er ist Präsident des Humanistic Management Networks (www.humanetwork.org) und war von 2004–2006 Direktor der internationalen Studentenorganisation oikos, die sich für nachhaltige Entwicklung einsetzt. Zuvor arbeitete er für die internationale Beratungsfirma Accenture im Münchner Büro. Heiko Spitzeck studierte Europäische Wirtschaft an den Universitäten Bamberg (Deutschland) und Sevilla (Spanien).*

KONTAKT

Heiko Spitzeck

Cranfield University, UK
Doughty Centre for Corporate Responsibility

heiko.spitzeck@cranfield.ac.uk

Springer | springer.de

Bücher zum Thema Corporate Governance und Soziale Verantwortung

Handbuch Corporate Citizenship

Corporate Social Responsibility für Manager

A. Habisch, R. Schmidpeter, M. Neureiter (Hrsg.)

Manager und CSR-Verantwortliche erhalten das erforderliche Rüstzeug, um mit der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens Wettbewerbsvorteile zu erzielen und so einen nachhaltigen Unternehmenswert aufzubauen. Das Buch ist ein Ideenkatalog mit praxisbezogenen Vorschlägen für die Umsetzung im Unternehmen, das zugleich wertvolles wissenschaftliches Hintergrundwissen vermittelt. Praktiker aus unterschiedlichsten Bereichen bieten Insiderwissen und zeigen, wie Corporate Citizenship erfolgreich angewendet werden kann.

2008. XII, 538 S. 26 Abb. Geb.
ISBN 978-3-540-36357-6 ► **€ (D) 79,95 | € (A) 82,19 | *sFr 124,00**

Integrierte Corporate Governance

Ein neues Konzept der wirksamen Unternehmens-Führung und -Aufsicht

M. Hilb

Der Autor bietet einen innovativen Gestaltungs- und Controllingansatz wirksamer Unternehmensaufsicht für Praxis und Theorie. Die vorgestellten Instrumente, vom Autor entwickelt und in der Praxis erprobt, behandeln Fragen zu Boardstrategie und-kooperation, Auswahl, Zusammensetzung, Beurteilung, Honorierung und Förderung von Board- und Vorstandsmitgliedern sowie zur Evaluation von Führungsgremien.
Auch in englischer Sprache lieferbar: New Corporate Governance.
ISBN 978-3-540-68717-7 *€ (D) 48,10 | € (A) 49,45 | sFr 75,00

3., überarb. Aufl. 2009. XII, 254 S. Geb.
ISBN 978-3-540-79520-9 ► **€ (D) 39,95 | € (A) 41,07 | *sFr 62,00**

Beiräte in der Verantwortung

Aufsicht und Rat in Familienunternehmen

H. Kormann

Aus der Sicht eines Praktikers mit jahrelanger Erfahrung sowohl als Geschäftsführer wie auch als Beirat in Familienunternehmen und Aufsichtsrat in Publikumsgesellschaften beschreibt der Autor alle für einen Beirat relevanten Themen- und Problemstellungen. Ein umfangreiches Praxishandbuch und Nachschlagewerk mit wissenschaftlicher Tiefe - eine unverzichtbare Lektüre für jeden, der sich mit dem Thema auseinandersetzen muss oder möchte.

2008. XII, 546 S. Geb.
ISBN 978-3-540-85149-3 ► **€ (D) 89,95 | € (A) 92,48 | *sFr 140,00**

Corporate Governance

Strategische Marktrisiken, Controlling, Überwachung

K. Paetzmann

Vor dem Hintergrund spektakulärer Unternehmenskrisen werden seit den 1990er Jahren weltweit Standards einer Corporate Governance zur Verbesserung von Unternehmensführung und -überwachung diskutiert, mit dem Ziel, die Rationalität der Unternehmensführung zu erhöhen und besonders die Erkennung und Handhabung von Risiken zu verbessern. Das Marktumfeld stellt eine wichtige Risikoquelle, zugleich aber die relevante „Chancenumwelt" für ein Unternehmen dar. Corporate Governance muss dieser Dualität von Chancen und Risiken Rechnung tragen. Das Buch bietet eine praktische Aufarbeitung dieses aktuellen Themas.

2008. XXII, 424 S. Brosch.
ISBN 978-3-540-78410-4 ► **€ (D) 34,95 | € (A) 35,93 | *sFr 54,50**

Bei Fragen oder Bestellung wenden Sie sich bitte an ► Springer Customer Service Center GmbH, Haberstr. 7, 69126 Heidelberg ► **Telefon:** +49 (0) 6221-345-4301 ► **Fax:** +49 (0) 6221-345-4229 ► **Email:** orders-hd-individuals@springer.com ► € (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt; € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise für Bücher und die mit ** gekennzeichneten Preise für elektronische Produkte sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. ► Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

014003x