

Lohngerechtigkeit

Das Spannungsfeld von
Funktions- und Leistungslohn

Ulrich Thielemann
Institut für Wirtschaftsethik
Universität St. Gallen

St. Gallen, 19. Januar 2009

Inhalt

| | |
|---|----|
| Inhalt..... | 2 |
| 1 Ausgangslage und Problemstellung | 3 |
| 2 Dimensionen der Lohngerechtigkeit | 4 |
| 2.1 Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit..... | 4 |
| 2.2 Der Lohn als Moment und Problem der Unternehmenssteuerung..... | 8 |
| 3 Idealtypische Konzepte der Lohngerechtigkeit..... | 10 |
| 3.1 Der Funktionslohn als Fixlohn | 12 |
| 3.2 Der Erfolgslohn als variabler Lohn..... | 13 |
| 4 Aspekte und Massnahmen der Gewährleistung von Lohngerechtigkeit..... | 18 |
| 4.1 Der Stellenwert der Sicherstellung der Marktlohngerechtigkeit..... | 18 |
| 4.2 Die maximale Lohnspanne | 22 |
| 4.3 Der Sinn der Lohntransparenz | 24 |
| 5 Der mögliche Einfluss finanzieller „Anreize“ auf die Ziele der ABS..... | 26 |
| 5.1 Die Definition „guter“ Leistung..... | 26 |
| 5.2 Die Definition der „besten Leute“ | 29 |
| 6 Empfehlungen..... | 32 |
| 7 Literatur..... | 34 |

1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Fairness der Vergütung der Mitarbeitenden bzw. allgemeiner: die Fairness der Verteilung der betrieblichen Wertschöpfung auf alle, die zu ihr beigetragen haben, ist eine unternehmensethisch sowohl hochbedeutende als auch eine hochbrisante Frage. Sie bleibt auch bei bestem ethischem Willen aller Beteiligten brisant und latent kontrovers. Es gibt keine einfachen Lösungen.

Die ABS hat im Jahre 2003 das Lohnsystem Abakaba eingeführt. Dies ausdrücklich aus Gründen der Lohngerechtigkeit und insbesondere der Diskriminierungsfreiheit. Das System betont den Funktionslohn, weniger die individuelle Leistung. Auch eine interne Weisung der ABS-Geschäftsleitung hält fest, dass „die Funktion, die einE MitarbeiterIn ausübt“ (und nicht die individuelle ‚Performance‘), die Lohnhöhe „massgeblich“ bestimmen soll.

Die Geschäftsleitung hat gegenüber dem Verwaltungsrat ihre Auffassung bekundet, dass Abakaba ein zu starkes Gewicht auf die Vergütung nach der Funktion legt und „individuelle Fähigkeiten“ und „Mehrleistungen“ nur unzureichend bei der Lohnfindung berücksichtigt werden. Neben einer Stärkung der individuellen Leistungskomponenten bzw. der Performanceorientierung bringt sie zudem den Gesichtspunkt der Vergleichbarkeit zu anderen Unternehmen bzw. Banken ins Spiel. Insbesondere für „Positionen mit Führungsverantwortung“ seien die Löhne gegenüber dem „Marktsalär“ zu tief. Um die „besten Leute“ zu akquirieren oder zu halten, die die ABS „jetzt und für die Zukunft“ brauche, bedürfe es für diesen Personenkreis höherer Vergütungen. Als Konsequenz ergibt sich eine stärkere innerbetriebliche Lohnspreizung, etwa in Form einer „Streckung des Lohnbandes“.

Damit ist ein vielschichtiges Konflikt- und Spannungsfeld angesprochen, das es auf der Basis des Anspruchs der ABS als eine „ethische Bank“¹ ethisch zu beleuchten gilt. Hierzu sollen zunächst die beiden Dimensionen der Lohngerechtigkeit allgemein dargelegt werden, nämlich die Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit bzw. die Lohngerechtigkeit im engeren Sinne einerseits, die Rolle, welche ein Vergütungssystem für die Unternehmenssteuerung spielt – im Guten wie im Schlechten –, andererseits (Abschnitt 2). Diese Dimensionen stellen nicht etwa rezepthafte Kriterien dar, sondern benennen Gesichtspunkte, die ein Lohnsystem, welches Gerechtigkeit bzw. Fairness für sich reklamiert, berücksichtigen muss. Sodann werden Konzepte (bzw. Philosophien) der Lohngerechtigkeit im engeren Sinne idealtypisch dargestellt (Abschnitt 3): das Konzept des (fixen) Funktionslohns einerseits, das Konzept des (variablen) Erfolgslohns andererseits. Damit sollen deren ethische Stärken und Schwächen skizziert werden. Die „richtige“ Lösung liegt dabei stets zwischen diesen beiden Polen.

Sodann werden mit der Lohngerechtigkeit im Zusammenhang stehende Aspekte erörtert und darauf zugeschnittene Massnahmen der Gewährleistung der Lohngerechtigkeit diskutiert

¹ Alternative Bank Schweiz: Strategie 2006–2010, Olten 2006, S. 1.

(Abschnitt 4). Dabei geht es insbesondere um das Problem der „Marktlohngerechtigkeit“, um den Sinn und den Stellenwert der Festlegung einer maximal zulässigen Lohnspanne sowie um den ethischen Sinn der Lohntransparenz. Schliesslich wird unter dem Gesichtspunkt der Unternehmenssteuerung der mögliche Einfluss finanzieller „Anreize“ auf die Ziele der ABS untersucht (Abschnitt 5), bevor ein Fazit gezogen wird (Abschnitt 6).

Zur Sondierung der anstehenden Fragen im Problemfeld Lohngerechtigkeit wurden Gespräche geführt mit Mitgliedern der Geschäftsleitung und weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.²

2 Dimensionen der Lohngerechtigkeit

2.1 Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit

Die Fairness der Vergütungen bildet eine ausdrückliche Dimension der ABS als einer modellhaften, „ethischen Bank“. Deren Gestaltung soll ausdrücklich nach „ethischen Kriterien“ erfolgen.³ Die Stossrichtung dazu formuliert das Leitbild: Die Lohnunterschiede zwischen den MA sollen im Vergleich zu anderen Unternehmen „unterdurchschnittlich“ sein, die Sozialleistungen hingegen „überdurchschnittlich“.⁴ Auch eine interne Weisung der Geschäftsleitung, die das Konzept des Lohnsystems der ABS erläutert, hält fest, dass das Lohnsystem „möglichst ‚fair‘“ sein soll – wobei mit dem Begriff „möglichst“ wohlverstandenerweise nicht auf eine ‚Unmöglichkeit‘ der Fairness der Gestaltung der Vergütungsstruktur abgestellt wird,⁵ sondern auf (in der Weisung nicht thematisierte) mögliche Konflikte zu anderen ethisch relevanten Dimensionen verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Eines der zentralen Gestaltungselemente der Gewährleistung der Fairness der Vergütungsstruktur (bzw. der Lohngerechtigkeit) ist die Festlegung einer maximal zulässigen Lohnspanne, d.h. des Verhältnisses „zwischen dem Mindestlohn und dem höchsten Lohn“ innerhalb des Unternehmens.⁶ Diesen Wert legt das Personalreglement auf „höchstens 1:5“ fest. Da der Vorsitzende der Geschäftsleitung den höchsten Lohn innerhalb der Bank erhält (was nicht bei allen Banken der Fall ist) und da die Vergütung der Geschäftsleitung, im Unterschied zu allen übrigen MA, vom Verwaltungsrat bestimmt wird, ergibt sich die jeweils aktuelle

² Aus Gründen der Anonymität werden im Folgenden die Namen der GesprächspartnerInnen nicht genannt, sondern Kürzel verwendet. Für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen MA (MA 1, MA 2 usw.), für Mitglieder der Geschäftsleitung GL (GL 1, GL 2 usw.). – Aus Gründen der Vereinfachung wird im Folgenden für die Begriffe Mitarbeiter oder Mitarbeiterin das geschlechtsneutrale Kürzel „MA“ verwendet.

³ Alternative Bank ABS: Grundzüge der Personalpolitik, Olten 2001, S. 2.

⁴ Alternative Bank ABS: Leitbild, Olten 2005, S. 6.

⁵ Vgl. zur Unangemessenheit des Begriffs der ‚Unmöglichkeit‘ in der Ethik im Allgemeinen Thielemann, U.: System Error. Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt a.M. 2009, S. 154–163.

⁶ Alternative Bank ABS: Personalreglement, Olten 2004, S. 10.

Ausschöpfung der maximal zulässigen Lohnspanne aus der der Geschäftsleitung bzw. ihrem Vorsitzenden zugesprochenen Vergütung. Die aktuelle Lohnspanne (Stand: März 2008) beträgt 1 zu 3,42.

Mit der Festlegung einer maximal zulässigen Lohnspanne wird anerkannt, dass die finanzielle Wertschöpfung eines Unternehmens, aus der die Löhne bezahlt werden, Ergebnis einer gemeinsamen Leistungsanstrengung ist, zu der alle MA im arbeitsteilig organisierten Produktionsprozess beigetragen haben, weshalb sie an den „Früchten“ ihrer Arbeit in *fairer* Weise teilhaben sollen. Diese Sicht grenzt sich nach zwei Seiten hin ab. Zum einen gegen die Vorstellung, das Top-Management eines Unternehmens wäre allein das Subjekt der (möglicherweise Milliarden messenden) Wertschöpfung – eine Sicht, die mehr oder minder explizit von einigen Top-Managern grosser Unternehmen vertreten wird, mit der sie ihre Millionen messenden Vergütungen zu rechtfertigen können meinen.⁷ Die übrigen MA sind aus dieser Sicht blosser Kosten- bzw. Erfolgsfaktoren, oder sie stellen eine Art Manövriermasse dar. Von einer *Anerkennung* ihres Beitrages an der finanziellen Wertschöpfung ist hier keine Spur.

„Ein Unternehmen ist um die Idee der Zusammenarbeit herumgebaut. Damit ist ausdrücklich nicht die Addition von Einzelleistungen gemeint, sondern ein Ergebnis, das im Idealfall nur gemeinsam erzielt werden kann. Individuelle Leistung ist daher im Unternehmen schwer zu isolieren, Resultate sind kaum persönlich zurechenbar. Und je höher jemand hierarchisch steht, desto indirekter ist seine Wirkung ... Als Motto kann daher gelten: «Wenn wir gut gearbeitet haben, haben wir alle gut gearbeitet.» Dann sollte aber jeder, der am Spiel teilnimmt, partizipieren.“⁸

Natürlich ist damit noch nicht gesagt, wie stark die Vergütungen innerbetrieblich differieren sollen, um als fair gelten zu können. Es ist noch nicht einmal gesagt, welche Kriterien hierfür den Ausschlag geben sollen – und in Frage kommen zum einen der individuelle Leistungsbeitrag zur Wertschöpfung (der aber eben „schwer zu isolieren“ ist), zum anderen die Belastungen und Anforderungen, die die Ausübung einer Tätigkeit innerhalb des arbeitsteiligen Zusammenhangs mit sich bringt bzw. dafür erforderlich sind.⁹ Festgehalten ist lediglich, dass Einkommen (also auch Löhne) stets Anteile an einem *arbeitsteilig* geschaffenen „Sozialprodukt“ bilden, zu dem die MA mehr oder minder belastende und anforderungsreiche Beiträge geleistet haben, und darum die *Teilhabe* der Subjekte der Wertschöpfung an dieser ein ethisch zwingendes („unnachlassliches“, Kant) Gebot der Fairness ist.

Zum anderen grenzt sich diese Sicht von einem Verständnis ab, das in der Lohngerechtigkeit (die zu gewährleisten man durchaus beansprucht) lediglich einen Ausdruck einer ethisch

⁷ Vgl. kritisch Thielemann, U.: Zwischen Neidargument und Dschungeltheorie. Millionenbezüge für Manager – was ist fair und fördert die gute Unternehmensentwicklung?, in: Personalführung, 2006, H. 7, S. 18–25; ders.: „Faktor 25“. Gibt es einen gerechten Lohn? Stern, Nr. 42, 11. Oktober 2007, S. 44 (2007a).

⁸ Sprenger, R.K.: Es gibt keine richtigen Anreize, in: Neue Zürcher Zeitung, 10. Januar 2009, S. 27.

⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 3.

reichlich unverbindlichen Solidarität (statt der Fairness) erblickt¹⁰ – etwa der juristischen Person Unternehmung bzw. Bank als des Subjekts der Geschäftspolitik (vertreten durch den Verwaltungsrat) mit den MA. Lohngerechtigkeit geriete so in die Nähe einer Art Spende an die MA – als seien sie Unbeteiligte, Dritte.¹¹ Es würde verkannt, dass es sich um ein veritables Problem der Verteilungsgerechtigkeit (der Fairness der Primärverteilung) handelt, eben um die Frage, wie die finanzielle Wertschöpfung auf all diejenigen aufzuteilen ist, die zu ihrer Entstehung beigetragen haben – und nicht um ein Problem der „Umverteilung“.¹² Es würde verkannt, dass die MA die Subjekte der Wertschöpfung sind.¹³ Ohne deren Leistungseinsatz gäbe es diese Wertschöpfung nicht. Und damit erwerben die MA das (moralische) Recht der fairen Teilhabe an den „Früchten“ ihrer Arbeit. Ihre Anstellung und damit Mitwirkung bildet gleichsam das Eintrittsticket, um diesen (moralischen) Rechtsanspruch zu erwerben. Ihre *Teilnahme* an der Erzeugung der Wertschöpfung begründet grundsätzlich das (moralische) Recht an ihrer *Teilhabe*.

Darum müssen die Vergütungsunterschiede innerhalb eines Unternehmens massvoll bleiben, denn es haben ja alle mitgewirkt. Dies, so interpretiert die Ethik-Kontrollstelle, unterstreicht die ABS mit der Festlegung einer maximalen Lohnspanne. Wie gross diese sein soll, ist eine offene, eine „politische“ (unternehmenspolitische) Frage, allerdings keine willkürlich zu beantwortende Frage, da die zu berücksichtigenden (und in diesem Bericht zu erörternden) Gesichtspunkte begründbar sind. Die Meinung, dass mit dem „Eintrittsticket“ Anstellung ein strikt proportionaler Rechtsanspruch an der Wertschöpfung bzw. an der vom Verwaltungsrat bestimmten Lohnsumme verbunden ist,¹⁴ verkennt die Unterschiede in den Belastungen und Anforderungen ebenso wie die Unterschiede im je individuellen Leistungseinsatz und -beitrag. Die Ethik-Kontrollstelle vertritt die Ansicht, dass eine vollständige Lohn- bzw. Einkommensgleichheit (so diese denn vertreten wird) *unfair* wäre.

Die Frage der Lohngerechtigkeit ist also eine „unnachlassliche“ (Kant) Frage der Fairness, der Verteilungsgerechtigkeit bzw. der Leistungsgerechtigkeit, wobei sich die Begriffe synonym

¹⁰ Vgl. zum Unterschied zwischen Solidarität und Fairness Thielemann (2009, S. 112–114).

¹¹ Wer die Kritik an exorbitanten Managervergütungen als „Neid“ zu desavouieren versucht, vertritt eine solche Sicht. Vgl. Thielemann (2009, S. 115–120).

¹² MA 1 gibt zu bedenken, dass die Wertschöpfung ja nicht – etwa jährlich – an die MA verteilt werde. Dies trifft in dem Sinne zu, dass die Löhne aus der vom Verwaltungsrat festgelegten Lohnsumme gespeist werden, die sich nach Abzug weiterer Verbindlichkeiten (etwa auch der Dividende), die ebenfalls nach Fairnessgesichtspunkten zu gestalten sind, ergibt. Dies ändert allerdings nichts an dem Umstand, dass es keine andere Quelle als die Wertschöpfung gibt, aus der die Löhne bzw. die Einkommen der MA gespeist werden können (abgesehen vom Kapital in der Gründungsphase oder bei Kapitalerhöhungen, so es nicht allein für externe Zulieferer gebraucht wird). Und diese „Werte“ haben die MA „geschöpft“.

¹³ Vgl. zur Nicht-Identität der Subjekte der Wertschöpfung mit den Subjekten der Geschäftspolitik, die für nicht selbstverwaltete Unternehmen (und natürlich für Selbstständige ohne Angestellte) konstitutiv ist, den Revisionsbericht 2007 der Ethik-Kontrollstelle, Thielemann (2008a, S. 3, 15).

¹⁴ So meint MA 3: „Warum soll ich mehr verdienen als das Reinigungspersonal? Eigentlich müsste die Lohnspanne nicht 1:5, sondern 1:1 betragen. Und was die Unterschiede in den Qualifikationen anbelangt, so gilt zu bedenken: Mein Studium habe ich nicht selbst finanziert, es wurde vielmehr über Steuern finanziert.“

verwenden lassen¹⁵ – und nicht lediglich eine Frage „bloss verdienstlicher“ (Kant) Solidarität.¹⁶ Dies wird nicht immer mit der vielleicht wünschenswerten Klarheit erkannt (was selbstverständlich lässlich ist, da Klarheit über diese Zusammenhänge auch sonst kaum verbreitet ist). So sei an dem Lohnsystem der ABS „gut, dass es eine gewisse Solidarität repräsentiert“, nämlich zwischen „Leistungsträgern“ und denjenigen, „die weniger leisten können oder wollen. Schliesslich sind wir ein soziales Unternehmen“ (GL 1). Damit wird der Frage der innerbetrieblichen Verteilungsgerechtigkeit eine eher schwache ethische Verbindlichkeit beigemessen und eher die Solidargemeinschaft betont als der moralische Rechtsanspruch jedes einzelnen MA auf Teilhabe auf Basis seiner Leistungsbeiträge.

Andere sehen hier kaum mehr einen Verbindlichkeitsanspruch und neigen in Fragen der Verteilungsgerechtigkeit einem ethischen Skeptizismus zu: „Was ist Lohngerechtigkeit? Dazu gehört etwa auch der Vergleich mit dem Markt. Sonst kann man schon fragen: Wie ist das eigentlich definierbar?“ (MA 1) Hierzu gehört auch, dass man für die Festlegung einer maximalen Lohnspanne durch die ABS bloss eine historische Erklärung anführt, hierin aber keine ethische Begründung entdecken kann: „Wenn man die Geschichte der ABS betrachtet, dann ist es gut [dass es eine maximale Lohnspanne gibt]. Bei einer Neugründung der ABS würde ich das nie und nimmer so eingrenzen. Besser ist der Weg der Transparenz“ (GL 2). Allerdings sollte es auch aus dieser Sicht durchaus eine „Verhältnismässigkeit im Lohngefüge geben“ (Interviewfrage). Unklar ist allerdings, warum es einer solchen Verhältnismässigkeit bedarf bzw. nach welcher Massgabe die „Frage der Relation“ (GL 2) zu bestimmen ist. Einerseits sei die Antwort darin zu suchen, „was ich [bzw. was die MA] als fair empfinde[n]“ (GL 2), was einer opportunistischen oder skeptizistischen (ratlosen) Bestimmung entspricht.¹⁷

Andererseits findet sich der Gedanke der arbeitsteilig und damit gemeinschaftlich erzielten Wertschöpfung: „Die Belegschaft sollte am Gewinn bzw. Erfolg partizipieren. Der Erfolg soll an alle ausgeschüttet werden“ (GL 2). D.h. an alle, die zu ihm beigetragen haben. Doch wiederum ist damit der Fairnessgedanke nicht unzweideutig ausgesprochen. Es könnte hier auch ein kontraktualistisches Verständnis vertreten werden, demzufolge ein Beschäftigungsverhältnis nichts ist als ein wechselseitig vorteilhaftes Tauschgeschäft (Geld gegen Leistung) und sich die MitarbeiterInnen nur einsetzen, wenn der Lohn (im Vergleich zu Konkurrenzangeboten) ‚stimmt‘, und die Bank den Lohn als Anreiz sieht und genau so bemisst, dass sich die MA im Sinne der gewünschten Leistungsvorgaben einsetzen, wofür es, falls die MA ‚moralische Präferenzen‘ haben,¹⁸ notwendig sein mag, dass der Lohn als fair *erscheint*. In diese Richtung könnte die Aussage gehen, dass „ich [als der repräsentative Mitarbeiter] dann, wenn sich der Erfolg auch noch in Geldwerten niederschlägt, auch was davon haben möchte“ (GL 2). Hierin

¹⁵ Es geht ja um die faire Verteilung an all diejenigen, die Leistungsbeiträge beigesteuert haben.

¹⁶ Damit sei nicht gesagt, dass Fairness „unsolidarisch“ sei.

¹⁷ Nicht alle können sich normativ daran orientieren, woran sich andere normativ orientieren.

¹⁸ Vgl. zum Konzept und zur Kritik ‚moralischer Präferenzen‘ Thielemann, U.: Das Prinzip Markt. Kritik der ökonomischen Tauschlogik, Bern/Stuttgart/Wien 1996, S. 132–153.

könnte sich aber auch der Rechtsanspruch der fairen Teilhabe an den Früchten der eigenen, stets gemeinschaftlich erbrachten Anstrengungen aussprechen. Ambivalent ist auch die Aussage, dass die „Vergütung vermitteln soll, dass man an der Wertschöpfung mitgewirkt hat“ (GL 2). Wenn die Betonung auf der „Vermittlung“ liegt, dann könnte damit gemeint sein, dass es (aus Geschäftsleitungssicht) darauf ankommt, den *Eindruck* zu vermitteln, dass die Löhne fair sind. Es kann aber wiederum auch auf den Gedanken der fairen Teilhabe an der gemeinsam erzielten Wertschöpfung abgestellt sein.

Der Wertschöpfungsgedanke kommt wohl ansatzweise auch in der Aussage zum Ausdruck, dass im hypothetischen Fall eines rein „leistungsbezogenen Vergütungssystems der Teamgeist verloren“ ginge und man dann ein „Tollhaus (gare de fous)“ hätte (MA 5) – wohl weil alle nur noch auf ihre eigenen finanziellen Interessen schauen und vergessen würden, dass sie die Wertschöpfung ja gemeinsam, eben im „Team“, erzeugt haben.

2.2 Der Lohn als Moment und Problem der Unternehmenssteuerung

Die Vergütungen an die MA sind allerdings nicht nur unmittelbar aus Gründen der Fairness bzw. Verteilungsgerechtigkeit ethisch relevant und zu bedenken, sondern auch, da die Lohngestaltung Einfluss auf die betrieblichen Abläufe und die konkrete Ausfüllung einer Stelle bzw. Funktion, die eine MA innehat, hat, haben könnte oder haben sollte.¹⁹ Sie können als Anreize oder Abreize²⁰ wirken, zu einer bestimmten „Performance“ motivieren oder für eine andere, erwünschte oder unerwünschte, verantwortungsvolle oder verantwortungslose Verhaltensweise demotivierend wirken. Die Löhne bzw. die Vergütungssysteme haben mit anderen Worten Einfluss auf die Unternehmenssteuerung – oder könnten diesen haben. Und die Frage ist, ob sie einen Einfluss haben sollen, und wenn ja, wie dieser auszugestalten ist.²¹

Dieses Problem ist nicht nur für variable Vergütungen an Manager und bestimmte MA in Banken relevant, die der Karotte der Boni hinterherlaufen und ihre Handlungsspielräume genau so ausschöpfen, dass der Bonus und damit die Aussicht auf ein möglichst hohes Einkommen steigt (Pay-for-Performance) – und wenn dies zu einer Finanzkrise führte.²² Vielmehr ergibt sich das Problem grundlegend für alle MA und lässt sich als Spannung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation fassen. Entweder ist man intrinsisch an der Sache, mit der man beschäftigt ist, selbst interessiert; dann ist die primäre Motivation die, seine Aufgabe im Sinne

¹⁹ Vgl. zu diesen beiden Dimensionen der Vergütungsgerechtigkeit, hier bezogen auf Managervergütungen, Thielemann, U./Ulrich, P.: Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt, Bern/Stuttgart/Wien 2009, S. 58–63.

²⁰ In Analogie zur englischsprachigen Unterscheidung von Incentives und Disincentives.

²¹ Wir haben es hier im Kern mit Fragen des Ethical Compliance zu tun. Vgl. Thielemann, U.: Compliance und Integrity. Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung. Lektionen aus dem Compliance-Management eines Nahrungsmittelkonzerns und einer Grossbank, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, Nr. 104, St. Gallen 2005.

²² Vgl. hierzu schlaglichtartig das E-Mail zwischen zwei Wertpapieranalysten aus dem Jahre 2006: „Hoffentlich sind wir alle reich und in Pension, bevor dieses Kartenhaus zusammenbricht.“ (Über Google mehrfach auffindbar.) Vgl. zum Problemkomplex Thielemann (2009, S. 199–214).

der (annahmegemäss ethisch wohlbegründeten) Unternehmensziele gut zu machen, wozu selbstverständlich auch gehört, die Initiative zu ergreifen, nach vorne zu schauen, mitzudenken usw. Oder die Aufgabenerfüllung ist bloss ein Mittel zum Zweck der eigenen Einkommenserzielung oder gar der Einkommensmaximierung, wozu natürlich auch Eigeninitiative und Aktivismus zählen mögen – wenn sich damit der Bonus steigern lässt.

Die Steuerung eines Unternehmens durch An- oder Abreize (man bekommt den Bonus nicht, wenn man bestimmte Kennzahlen nicht erfüllt) ist ethisch höchst problematisch. Sie verletzt nämlich, jedenfalls wenn sie zum Prinzip erhoben wird, den kategorischen Imperativ, da sich Unternehmen und MA wechselseitig instrumentalisieren (und auch die Folgen für Dritte ethisch nicht beachten). Dies ist der tiefere Grund, warum Reinhard K. Sprenger, der Autor von „Mythos Motivation“, die Steuerung der Unternehmen durch „Anreize“ ablehnt.

„Finanzielle Anreize unterlaufen das an der Sache orientierte Nutzenkalkül [insofern sich diese Orientierung an der Sache denn mit einem «Kalkül» in Verbindung bringen lässt, A.U.T.] und ersetzen es durch die Orientierung am fremd gesetzten Vorteil ... Bei jeder Handlung werden die Konsequenzen in der eigenen Brieftasche kalkuliert. Insofern gibt es eben keine «richtigen» Anreize. Jeder Anreiz unterläuft die natürliche Rationalität des Handelnden und erzeugt Umgehungs- bzw. Ausbeutungsenergien ... Wer möchte, dass sich Mitarbeiter auf ihre Arbeit, den Kunden und sachgerechte ... Entscheidungen konzentrieren, wird ein möglichst einfaches Entlohnungssystem mit relativer Marktferne vorziehen.“²³

Die Vorschläge der Geschäftsleitung zur Neugestaltung bzw. Revision des ABS-Lohnsystems laufen auf eine Stärkung des Moments der individuellen Leistungsvergütung hinaus. Ansonsten seien die „besten Leute“ nicht zu gewinnen oder zu halten bzw. dazu zu motivieren, „Mehrleistungen“ zu erbringen und ihre „individuellen Fähigkeiten“ zu entwickeln. Erst eine stärker leistungs- bzw. performancebezogene Vergütung „eröffnet für sämtliche MitarbeiterInnen Entfaltungsspielraum, den zu nutzen es sich auch lohnen soll bzw. dem durch die Bank durch die Bezahlung eines fairen und entsprechenden Verdienstes begegnet wird“. Natürlich haben die MA auch ohne eine leistungsbezogene Vergütung (wie immer diese auszugestalten ist) die „Entfaltungsspielräume“, um sich, was offenbar damit gemeint ist, im Sinne der multidimensionalen Ziele der ABS zu engagieren, auch mehr, als es vielleicht bislang der Fall war. Doch offenbar wird angenommen, dass sie es nicht tun bzw. nur dann tun, wenn es sich für sie „lohnt“. Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass die Bank hier offenbar einem reklamierten Anspruch der betreffenden MA (einschliesslich neu anzustellender) „begegnet“.

²³ Sprenger (2009). Auch Bruno S. Frey und Margit Osterloh (Yes, managers should be paid like bureaucrats, CESifo Working Paper 1379, Januar 2005) lehnen aus dem im Kern gleichen Grund variable Vergütungen ab, da sie die intrinsische Motivation an der (guten) Sache verdrängen, und plädieren im Wesentlichen für Fixlöhne. Vgl. zum Vorschlag der Reduktion des Anteils variabler Vergütungen Thielemann, U.: „Ohne Boni hätten wir die Krise nicht“, Sonntagsinterview, in: Die Südostschweiz am Sonntag, 15. Februar 2008, S. 13–14 (2008b).

Es stellt sich nicht nur die Frage, ob diese Ansprüche der (bestehenden oder potenziellen) MA legitim sind und wie mit ihnen, so sie bestehen, verantwortungsvoll umzugehen ist. Auch und vor allem stellt sich die Frage, ob die finanzielle Motivation der anvisierten MA, die als die „besten Leute“ bezeichnet werden, auf die Erreichung der multidimensionalen Ziele der ABS durchschlägt bzw. ob finanziell motivierte MA, so diese hier anvisiert sind, tatsächlich die für die ABS „besten Leute“ sind.²⁴ In gleichem Sinne lässt sich auch fragen, worin die „Entfaltungsspielräume“ bestehen sollen, deren Nutzung sich für die betreffenden MA finanziell „lohnen“ soll – und so auch für die ABS. Die Qualität dieser „Entfaltungsspielräume“ wird hier ebenso wenig benannt wie die Massgabe dafür, was „gute Leute“ sind. Im Falle der ABS als einer „ethischen Bank“ ist diese Massgabe alles andere als trivial, sondern hochkomplex, da multidimensional. Da an dieser Stelle zumindest keine Qualifizierung der Massgabe für die „gute“ Aufgabenerfüllung angegeben wird, liegt es nahe – nicht mehr und nicht weniger –, dass hier „Entfaltungsspielräume“ für die Steigerung der finanziellen Performance der Bank gemeint sind.

Zwar bleibt das zumindest potenzielle Problem des Durchschlagens der finanziellen Motivation der MA auf die Erfüllung der multifunktionalen Ziele der ABS in den Ausführungen der Geschäftsleitung unthematisiert (was die Ethik-Kontrollstelle wundert und etwas beunruhigt). Doch wird es immerhin indirekt angesprochen und damit als Problem anerkannt (aber eben nicht problematisiert): „Menschen, die ihre persönliche Einkommenssituation maximieren wollen, arbeiten auch in Zukunft besser in einer Bank, die a) den Gewinn maximiert und b) mehrheitlich im wertschöpfungsstarken Vermögensverwaltungsgeschäft angesiedelt ist.“ Dieser Hinweis ändert allerdings nichts daran, dass die Frage der Zu- oder Abträglichkeit der vorausgesetzten (mehr oder minder stark ausgeprägten) finanziellen Motivation der MA für die multidimensionalen Ziele der ABS, bzw. spiegelbildlich dazu: der Anreize an die MA, ausdrücklich anzugehen ist. M.a.W.: Soll die ABS – zumindest teilweise oder indirekt – über finanzielle Anreize gesteuert werden?

3 Idealtypische Konzepte der Lohngerechtigkeit

Für die Bestimmung eines angemessenen oder gerechten (fairen) Lohns gibt es im Prinzip zwei Möglichkeiten, die im Folgenden idealtypisch (d.h. sozusagen auf die Spitze getrieben) skizziert werden sollen. Zum einen kann der Lohn bestimmt werden durch die Eigenschaften einer Stelle bzw. einer „Funktion“, d.h. durch die dafür erforderlichen Anforderungen und

²⁴ Ob die anvisierten MA letztlich oder vor allem finanziell motiviert bzw. geldgesteuert sind oder nicht, ist nicht allein erheblich. Denn in jedem Fall wird hier eine Korrelation zwischen der finanziellen Motivation der MA und der (annahmegemäss wünschenswerten) Aufgaben(mehr)erfüllung unterstellt.

Qualifikationen sowie durch die Belastungen, die deren Ausübung mit sich bringt.²⁵ Auch die Qualifikationen, die ein/e StelleninhaberIn mitbringt oder auch während der Anstellung erwirbt, werden hier diesem Konzept eines *Funktionslohns* zugerechnet (besser würde man von einem StelleninhaberInnenlohn sprechen). Zum anderen kann der Lohn bestimmt werden in Proportionalität mit vorgegebenen Zielen, die erfolgreich oder weniger erfolgreich von einer/-m StelleninhaberIn erreicht werden. Dies ist das Konzept eines *Erfolgslohns* (vgl. Abb. 1).²⁶

Der Erfolgslohn ist variabel, und zwar variiert er mit dem Zielerreichungsgrad, der „Performance“. Der Funktionslohn mag sich zwar in der Zeit wandeln, etwa weil eine Person Qualifikationen hinzugewonnen hat. Doch variiert er eben nicht mit der Erfüllung von Zielerreichungsgraden. Vergütet wird in Abhängigkeit bestehender Eigenschaften einer Stelle (oder Funktion) und der/-s jeweiligen StelleninhaberIn/-s und auch wenn sich diese Eigenschaften wandeln können, handelt es sich um einen *bezogen auf die messbare „Performance“ (das Ergebnis, den Erfolg)* fixen Lohn.²⁷ Was den Zielerreichungsgrad bzw. die „Performance“ anbelangt, so vertraut man auf den Einsatz- und Leistungswillen einer/-s StelleninhaberIn/-s sowie letztlich darauf, dass der Leistungseinsatz auch zu den gewünschten Resultaten führt. Man erwartet diesen Einsatz, ohne damit positive oder negative Sanktionen (in Form höherer oder tieferer Zahlungen) zu verbinden. Es handelt sich im Kern um ein wechselseitiges Verpflichtungsverhältnis, nicht um ein reines Tauschgeschäft, bei dem für beide Seiten nur das Ergebnis (der Erfolg) zählt (was einem wechselseitigen Verdinglichungsverhältnis entspräche). Auch wird mit einem Funktionslohn zum Ausdruck gebracht, dass der Leistungseinsatz bzw. letztlich: der daraus resultierende Erfolg nicht alles ist, was einem an einem MA interessiert.

Typischerweise wird der Erfolgslohn als ‚Leistungslohn‘ bezeichnet. Doch in beiden Fällen, beim Funktions- wie beim Erfolgslohn, handelt es sich um Vergütungen für Leistungen. Der Leistungsbegriff ist ja systematisch zweideutig. Damit kann zum einen der Leistungseinsatz gemeint sein, zum anderen wird auch der messbare Erfolg (wie immer dieser definiert ist –

²⁵ Vgl. hierzu auch das „Genfer Schema“, das auch dem Lohnsystem Abakaba zu Grunde liegt. Vgl. Katz, Ch. P./Baitsch, Ch.: Arbeit bewerten – Personal beurteilen, Zürich 2006, S. 2; dies.: Lohngleichheit für die Praxis – Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung, Zürich 1996, S. 17 f.

²⁶ Der „Lohn“ bzw. das Einkommen eines Selbstständigen ist beinahe definitionsgemäss ein Erfolgslohn bzw. ein Erfolgseinkommen.

²⁷ Insofern unterscheidet sich die hier vorgeschlagene Unterscheidung von derjenigen von Katz und Baitsch (2006, S. 9), die „tätigkeitsbezogene“ von „personenbezogenen Kriterien“ der (Gesamt-)Lohnbestimmung unterscheiden, wobei jene für die Bemessung des „Grundlohns“ herangezogen werden, diese für die Bestimmung „zusätzlicher, individueller Lohnbestandteile“. Aus der hier vertretenen Sicht kommt es darauf an, ob die „personenbezogenen Kriterien“ solche der Erreichung vorgegebener Erfolge (verstanden als äussere, messbare Ereignisse) sind oder ob sie sich auf die individuellen Qualifikationsmerkmale einer Person beziehen, womit sie dem StelleninhaberInnenlohn (und insofern dem „Grundlohn“) zuzurechnen wären. Das Konzept eines Erfolgslohns ist dem Konzept Abakaba, soweit ersichtlich, systematisch fremd.

typischerweise natürlich finanziell) als „Leistung“ bezeichnet.²⁸ Man *spricht* dann von einer „Leistung“, die jemand erbracht hat, und *meint* den messbaren Erfolg bzw. das erwünschte Ergebnis. Um Missverständnisse zu vermeiden, wird im Folgenden der Begriff Leistung allein als Leistungseinsatz verstanden. Damit sei nicht gesagt, dass in konkreten Zusammenhängen die Unterscheidung von „Leistung“ und „Erfolg“ einfach sei. Denn in der Regel folgt aus einem höheren Leistungseinsatz ja auch ein grösserer Erfolg bzw. ein höherer Zielerreichungsgrad – es sei denn, man hat aufgrund als unbeeinflussbar erachteter Umstände „Pech“ gehabt oder jemand bemüht sich zwar redlich, nur leider aufgrund letztlich fehlender Fähigkeiten erfolglos. – Die Frage ist, was jeweils für oder gegen das eine oder andere Lohnkonzept spricht.

3.1 Der Funktionslohn als Fixlohn

Das Personalreglement bestimmt in Art. 18 vier Kriterien der Lohnfestsetzung: „Funktion, Leistung, Alter/Erfahrung, formelle Qualifikation“. Nur mit dem Kriterium „Leistung“ ist eine Erfolgslohnkomponente verbunden. Im Kern werden die Löhne also nach dem Konzept des Funktionslohns bestimmt. In der internen Weisung der Geschäftsleitung zum Lohnsystem der ABS, in der festgehalten wird, dass „die Funktion, die einE MitarbeiterIn ausübt“, die Lohnhöhe „massgeblich“ bestimmen soll, spricht sich offenbar die Anerkennung der Arbeitsteiligkeit des Leistungserstellungsprozesses aus, an dem jeder, der dazu beigetragen hat, einen fairen Anteil erhalten soll – wodurch Stellenprofile und die mit diesen verbundenen Belastungen, Anforderungen und Qualifikationserfordernisse in den Vordergrund rücken, messbare Erfolge bzw. die je individuelle „Performance“ hingegen in den Hintergrund.²⁹

Dieses Funktionslohnkonzept ist innerhalb der Bank letztlich unbestritten. In Frage steht nur, in welchem Ausmass es durch mehr oder minder direkte leistungs- bzw. letztlich erfolgsbezogene Vergütungsmassstäbe ergänzt werden soll (was allerdings einem Paradigmawechsel nahekommen könnte). Interessant ist, dass die stärkeren Lohnspreizungen, die die Geschäftsleitung anvisiert, u.a. mit Kriterien aus dem Bereich des Funktionslohns begründet werden: „Diese Vergütungen widerspiegeln Aufgaben und Verantwortungen ...“

In Erinnerung zu rufen ist dabei, dass es für den Gesichtspunkt „Verantwortung“, der mit der hierarchischen Stellung einer Funktion (bzw. einer/-s Stelleninhaberin/-s) korrespondiert, im Genfer Schema bzw. nach Abakaba keine statusbezogene Begründung gibt. Vielmehr ist „Verantwortung“ im Kern eine Art „Arbeitsbedingung“, und sie wird allein unter dem

²⁸ Vgl. Thielemann (2006), vgl. auch Sprenger (2009): „Der Leistungsbegriff ist mehrdeutig. Ein Manager wird ... im Regelfall nicht für Leistung bezahlt, sondern für Erfolg, also für ein digitales «Erreicht / Nicht erreicht». In diesem Erfolg kann sich durchaus Leistung verbergen, aber jeder Realist weiss, dass Glück und Pech eine mindestens ebenso grosse Rolle spielen.“

²⁹ Damit sei an dieser Stelle ausdrücklich betont, dass nach Ansicht der Ethik-Kontrollstelle Funktionslohnkonzepte dem Problem der Herstellung von Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit (vgl. Abschnitt 2.1) besser entsprechen als Erfolgslohnkonzepte.

Gesichtspunkt der „Belastung“ bewertet.³⁰ Der Gedanke ist dabei offenbar der, dass ein höheres Mass an „Verantwortung“, das der Ausübung einer Stelle bzw. Funktion zu eigen ist, etwa „für die Arbeitsergebnisse anderer Personen“ oder „für die Erreichung von Unternehmenszielen“,³¹ eine höhere (psychologische) „Belastung“ darstellt, die daraus resultiert, dass man mehr oder weniger Gewichtiges „falsch machen“ kann³² – was einem vielleicht ‚schlaflose Nächte‘ bereiten kann.

3.2 Der Erfolgslohn als variabler Lohn

Wie erwähnt sieht das für die Prinzipien der Lohnpolitik massgebliche Personalreglement als Kriterien für die Lohnfestsetzung neben stellen- und personenbezogenen Fixkriterien wie „Funktion“, „Alter/Erfahrung“ und „formelle Qualifikation“ auch das performancebezogene Kriterium „Leistung“ vor, welches an zweiter Stelle genannt wird. Dass es sich um ein performancebezogenes Kriterium handelt, wird in einer Weisung der Geschäftsleitung unterstrichen, in der die „individuelle Leistung“ als „Arbeitsqualität und Ergebnis“ gefasst wird.

Erstaunen mag vor diesem Hintergrund zunächst, dass die ABS immer wieder betont, dass sie „bewusst“ auf „Boni“ verzichtet.³³ Dies trifft dann zu, wenn man unter einem Bonus einen variablen Lohnbestandteil versteht, der automatisch dann Vergütungen auslöst, wenn vorgegebene, durch Kennzahlen gemessene Erfolgseignisse eintreten und dem jeweiligen MA zugerechnet werden. Die bestehenden performancebezogenen Vergütungsbestandteile funktionieren bei der ABS allerdings anders: Die sog. „individuelle [Lohn-]Komponente (IK)“, die gemäss „Abakaba.“^{Person} im jährlichen MitarbeiterInnengespräch von der/dem zuständigen Vorgesetzten beurteilt wird, indem die „Leistung“ einer MA in verschiedenen „Merkmalsbereichen“ als „ungenügend“, „genügend“, „gut“ oder „hervorragend“ eingestuft wird, erhöht lediglich den Funktions- oder Sockellohn, und zwar auch für die folgenden Jahre (Erläuterung mündlich durch MA 4). Darum ist der Anteil der „individuellen Lohnkomponente“ in einem Jahr eher gering – GL 1 spricht von „homöopathischen Dosen“ –, da ansonsten der performancebezogen jährlich neu justierte Funktionslohn rasch in astronomische Höhen schnellen könnte. Die „individuelle Lohnkomponente“ am StelleninhaberInnenlohn darf sich im

³⁰ Vgl. Katz/Baitsch (1996, S. 17). Katz und Baitsch (1996, S. 27) halten die „hohe Bewertung der Verantwortung, die hierarchisch hohe Funktionen bevorzugt“, für „unverhältnismässig“.

³¹ Katz/Baitsch (2006, S. 39). *Selbstverständlich* ist dies ein Scheingegensatz. Da die „Unternehmensziele“ nur arbeitsteilig erreicht werden können, ist die „Verantwortung für die Erreichung von Unternehmenszielen“ letztlich stets gleichbedeutend mit der „Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen“. Ansonsten würde man der Selbstüberschätzung anheimfallen, für die das Management vieler, vor allem grosser Unternehmen, das die Urheberschaft der Erreichung der Unternehmensziele für sich selbst reklamiert, heute scharf und im Kern zu Recht kritisiert wird.

³² Vgl. Katz/Baitsch (1996, S. 23).

³³ Kick, R.: „Unsere Lohnliste steht im Intranet“, Interview, in: Aargauer Zeitung, 30. Dezember 2006. Vgl. auch die Stellungnahme von Ruth Walther, zwischen 2001 und 2004 Mitglied der Geschäftsleitung der ABS und zuständig unter anderem für den Bereich Personal, in Katz/Baitsch (2006, S. 113): „Die ABS verzichtet übrigens auf ein so genanntes ‚Bonus-Malus‘-System. Bei mangelhaften Leistungen gibt es also keine Lohnkürzungen.“

bestehenden Reglement auf maximal 25 Prozent der Gesamtvergütung belaufen; die derzeit anvisierte Revision des Lohnsystems sieht einen Anteil von 40 Prozent vor (Auskunft MA 4). Derzeit entspricht die „individuelle Lohnkomponente“ über alle MA hinweg einem Lohnaufschlag zwischen 7 und 10 Prozent.

Mit einer guten Performance in einem Jahr erwirbt ein MA also gleichsam das Vertrauen, auch in den Folgejahren mindestens so gut zu arbeiten (wie immer auch „gut“ definiert sein mag). Insofern es sich hierbei um eine routinemässige Gesamtneubeurteilung einer/-s Stelleninhaberin/-s handelt, lässt sich in der Tat sagen, dass die „individuelle Lohnkomponente“ kein „Bonus“ für die Erfüllung bestimmter, vorgegebener Leistungsvorgaben bzw. Erfolge darstellt. Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass ein einmal erreichter StelleninhaberInnenlohn dem MA nicht wieder entzogen werden kann, so dass kein „Malus“ vorliegt.

Man kann sich fragen, ob hierbei überhaupt von einer performancebezogenen Vergütung gesprochen werden kann. Gegenüber der Ansicht, es handle sich nur um „homöopathische“ Grössenordnungen, liesse sich einerseits einwenden, dass 25 oder gar 40 Prozent IK-Anteil am Gesamtlohn, zu dem sich eine MA über die Jahre gleichsam „hocharbeiten“ kann, wohl mehr als dies sind. Andererseits ist die „individuelle Lohnkomponente“ aber gerade nicht bezogen auf konkrete „Leistungen“ bzw. Erfolge bzw. Leistungsvorgaben, was definitionsgemäss einem Bonus entspräche.³⁴ Es handelt sich vielmehr um eine Art Vertrauensvorschusslohn, in dessen Genuss man kommt, wenn man sich in bestimmten „Merkmalsbereichen“ Verdienste erworben hat, hingegen nicht um Vergütungen oder „Anreize“ für bestimmte, konkret benennbare und erwünschte Ergebnisse.

Aus Sicht der Ethik-Kontrollstelle handelt es sich bei dieser Mischform von Funktions- und Erfolgslohn bzw. von fixem und variablem Lohn im Grundsatz (d.h. ohne die Grössenordnungen beurteilen zu wollen oder zu können) um eine kluge Einrichtung, die dem Fairnessgedanken auf der Basis gemeinschaftlicher bzw. arbeitsteiliger Leistungserstellung ebenso gerecht wird wie dem legitimen Anspruch auf eine individuell differenzierte Vergütung nach Massgabe des Leistungseinsatzes. Über die Legitimität dieses Gesichtspunktes besteht ja kein Zweifel, und er steht ja auch keineswegs im Gegensatz zur Idee der Verteilungs- und Leistungsgerechtigkeit. Dies hat beispielsweise Christof Baitsch treffend dargelegt.

„Stellen Sie sich vor, es würde keine Rolle spielen, ob Sie sich anstrengen oder nicht, es würde niemanden kümmern und Ihr Unternehmen würde auch nicht reagieren, wenn Ihr Kollege oder Ihre Kollegin für den gleichen Lohn weniger arbeitet. Das wäre ausgesprochen demotivierend. Wir sind überzeugt, dass sich Leistung lohnen soll

³⁴ Abgemildert wird das performancebezogene Moment der „individuellen Lohnkomponente“ auch dadurch, dass sie nicht nur aus der „Leistung“, sondern auch aus der „Erfahrung“ (d.h. der Betriebszugehörigkeit bzw. der Anciennität) gebildet wird. (MA 4 schätzt, dass etwa 60 Prozent des Lohnzuschlages derzeit auf „Leistung“ beruhen.) Diese wird allerdings nur dann berücksichtigt, wenn die „Leistung“ als „genügend“ beurteilt wird, was allerdings bislang von wenigen Ausnahmen abgesehen bei allen MA der Fall war.

[bzw. belohnt werden soll, A.U.T.]: wer mitdenkt und Initiative entwickelt, Ideen zur Verbesserung der Prozesse und Produkte oder des Kund/innenservices hat, soll dies spüren, nicht zuletzt finanziell.“³⁵

Der primäre Grund hierfür ist kein anderer als die Fairness. Es wäre eben unfair, wenn der Fleissige und der Faule, der Leistungsbereite und der „Minimalist“ bzw. der, der eine „ruhige Kugel schiebt“ (MA 1), gleich viel (oder gleich wenig) erhielte; Gleiches gilt für die unterschiedlichen tatsächlichen (statt bloss formalen) Qualifikationen und Fähigkeiten (die man sich im Übrigen ja auch aneignen *wollen* muss, um sie zu erlangen). Der Gesichtspunkt der Arbeitsteiligkeit der Erreichung der Wertschöpfung, die nur gemeinsam gelingen kann, glättet die hierdurch – wie weitgehend auch immer – bestimmten Vergütungsunterschiede, was nicht etwa einem Kompromiss entspricht, sondern ebenfalls Ausdruck von Fairness (nicht bloss von Solidarität) ist. Auch ist damit noch nicht der Rubrum überschritten, allein am Erfolg, den die MA zu erreichen in der Lage sind (oder eben nicht), interessiert zu sein. Vielmehr haben die variablen Vergütungsbestandteile eher den Charakter von *Belohnungen* (die Ausdruck der Anerkennung einer Leistung sind) statt den von *Anreizen* (die bestimmte Ergebnisse kausal herbeiführen sollen).

Die Geschäftsleitung hat das bestehende System wie eingangs erwähnt als ‚leistungsfeindlich‘ kritisiert. „Mehrleistungen und die Entwicklung individueller Fähigkeiten werden, solange sie für die Funktion nicht offensichtlich sind, nicht berücksichtigt. Die Perspektive fehlt, der Minimalismus wird gefördert.“ Das „Abakaba-Funktionsbewertungssystem“ weise „Mängel“ auf. Insbesondere würden „individuelle Fähigkeiten (Leistungswille, Erfahrung, Dienstalter) bei der ABS zu wenig gewichtet“. Auch sei die Beurteilung der „individuellen Leistung durch die Bewertungen ‚ungenügend, genügend, gut, hervorragend‘ zu grobmaschig“, und sie werde „zu systemisch [gemeint ist wohl: allzu mechanisch, A.U.T.] beurteilt“.

Auch in den Gesprächen mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung und weiteren Führungskräften der ABS war der Tenor der Kritik am bestehenden System (vor der anvisierten Revision des Lohnsystems) dessen zu geringe „Flexibilität“ (GL 1, GL 2, MA 1), die „Starrheit“ (MA 5) bzw. die ungenügende „unternehmerische Freiheit“ (GL 2) bei der Festlegung der individuellen Vergütungen. An dieser Kritik interessiert hier zunächst diejenige, die aus Gründen der Lohngerechtigkeit geäussert wird. Ist ein höheres Mass an Variabilität der Löhne zumindest auch Ausdruck von Lohn- bzw. Verteilungsgerechtigkeit oder zumindest mit dieser vereinbar?

Im Antrag der Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat wird dies bejaht, indem die Ansicht vertreten wird, die Nutzung von „Entfaltungsspielräumen“, die sich „lohnen“ soll, entspreche der „Bezahlung eines fairen und entsprechenden Verdienstes“. Allerdings fragt sich, ob jeder „Verdienst“, der dem für den betreffenden MA „lohnende“ Leistungseinsatz „entspricht“, noch

³⁵ Katz/Baitsch (2006, S. 113).

als „fair“ zu bezeichnen ist. M.a.W., welche Fairnessgesichtspunkte könnten gegen ein Pay-for-Performance-System sprechen (das hier im Kern anvisiert wird)? (Natürlich ist es der Gesichtspunkt der Arbeitsteiligkeit.) Auch wird hier nicht eigens begründet, warum das bestehende System des ‚Vertrauensvorschusslohns‘ als unfair einzustufen ist.

Was dies anbelangt, so ist etwa MA 1 der Ansicht, dass dieses System nicht nur bloss „den Anschein wissenschaftlicher Exaktheit“ vermittelt, sondern damit zugleich auch „eine Illusion der Gerechtigkeit erzeugt“. Es sei „unrealistisch“ bzw. es werde mit seinem Konzept eines „Punktlohns“ der ‚Realität‘ tatsächlich bestehender Leistungsunterschiede nicht gerecht. MA 4 ist der Auffassung, dass die anvisierte und in Bearbeitung befindliche Revision mit ihrer stärkeren Betonung individueller Performanceunterschiede zwar auch der Anreizsteuerung diene, aber „im Wesentlichen aus Gründen der Fairness bzw. Gerechtigkeit“ erfolge.

Auf die Frage, warum es ethisch richtig sei, dass es eine individuelle Lohnkomponente gebe bzw. diese ausgebaut werde, antwortet MA 5: „Weil nicht alle gleich viel leisten können oder wollen. Einige pflegen eine eher ‚stabile‘ Arbeitsweise. Andere MA hingegen wollen vorwärtsgen. Auch die Bank will weiter wachsen. Und damit verlangt sie mehr. Diese Leute [die vorwärtsgen wollen] leisten so viel wie in anderen Unternehmen bzw. Banken, und sie vollführen wesentlich komplexere Tätigkeiten [als viele sonst im Betrieb]. Aber das wird nicht entsprechend vergütet. Und dann bekommen diese Leute ein Motivationsproblem.“ Und zwar, so ist damit gemeint, haben sie *zu Recht* „Motivationsprobleme“. Die Vergütung für ihren Leistungseinsatz, auch und gerade für den erwünschten Leistungseinsatz, der mit dem strategisch angestrebten und ethisch gut begründeten Unternehmenswachstum der ABS als einer „ethischen Bank“ verbunden ist, ist nicht belastungsgerecht, so wird hier behauptet, und damit nicht fair.

In ähnlicher Weise argumentiert GL 1: „Zwei Leute mögen auf dem Papier die gleiche Funktion innehaben, erbringen aber sehr unterschiedliche Leistungen. Der Funktionslohn wird gegenüber dem Leistungslohn zu stark gewichtet.“ Zwar möchte er nicht sagen, „dass die Leute faul“ seien. Doch gebe es „eine gewisse Trägheit, eine gewisse Satttheit und Zufriedenheit im Betrieb. Zu wenige sprühen vor Esprit. Viele leisten lediglich Dienst nach Vorschrift. Da hat einer fünf Überstunden, die er sofort abbauen möchte, obwohl noch wichtige Aufgaben anstehen. Hingegen denken die Leistungsbereiten mit. Bei ihnen gibt es eine unternehmerische Komponente und eine bessere Identifikation mit dem Unternehmen [und seiner strategischen Wachstumsziele].“ Unklarer ist hier allerdings der Bezug zur Lohngerechtigkeit (und damit letztlich der tiefere *legitime* Grund für die Verstärkung der individuellen Vergütungsunterschiede). Möglicherweise erscheinen die Gesichtspunkte der Anforderungs- und Belastungsgerechtigkeit als zu selbstverständlich, als dass sie betont würden. Andererseits wird der Vergütungsunterschiede dämpfende Gesichtspunkt des allein arbeitsteilig, also gemeinschaftlich erreichbaren Unternehmenserfolgs (der im Fall der ABS ein multidimensionaler ist) kaum mehr beachtet. Im Gegenteil wird die Ansicht vertreten, dass es die „Einsatzbereiten und -fähigen“ seien, die „die Leistung tragen“, weshalb sie auch als

„Leistungsträger“ bezeichnet werden, wobei der Sinn einer verstärkt leistungsbezogenen Vergütung in der „Abgrenzung zu den anderen, die nicht so leistungsbereit sind“, bestehe. Natürlich fragt sich dann, welcher Status den übrigen MA unter Gesichtspunkten der Lohngerechtigkeit zukommt. Diese Sicht von GL 1 mag jedenfalls erklären, warum das gegenwärtige, vorrangig auf dem Funktionslohn basierende Vergütungssystem unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten wie erwähnt allein als Ausdruck von „Solidarität“, nicht der Fairness gedeutet wird (vgl. 1.1).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine stärker auf individuelle Leistungsunterschiede ausgerichtete Vergütungsstruktur unter Gesichtspunkten der Lohngerechtigkeit – und hier insbesondere der Anforderungs- und Belastungsgerechtigkeit – angezeigt sein mag. Es handelt sich hierbei ja stets um Fragen der Abwägung und der Verhältnismässigkeit, für die es keine vorgegebenen Lösungen gibt. Allerdings scheint nach Ansicht der Ethik-Kontrollstelle das Bewusstsein für die hierfür abzuwägenden Gesichtspunkte der Fairness bei den treibenden Kräften des Wandels und des Wachstums der ABS nicht immer klar genug ausgebildet.

Auch gilt es, sich der Unterscheidung von „Belohnungen“ und „Anreizen“ stärker bewusst zu sein, denn diesen entsprechen – trotz äusserlicher Ähnlichkeit – ganz unterschiedliche Vergütungsphilosophien und Unternehmenskulturen. Im Sinne der Belohnungsphilosophie dürfte sich etwa die Antwort von MA 5 auf die Frage verstehen lassen, warum die MA, die „vorwärtsgen wollen“, dafür einen höheren Lohn brauchen: „Es ist auch eine Form der Anerkennung. Die sich mehr einsetzen, haben auch ein Anerkennungsbedürfnis.“ Sie haben auch ein Anerkennungsrecht, welches übrigens auch von den übrigen MA neidlos zu respektieren ist, so es denn berechtigt ist und hier nicht etwa übertriebene Unterschiede konstruiert werden, die die Gemeinschaftlichkeit der Wertschöpfung missachten oder zu gering bewerten.

Allerdings fragt sich auch, ob die Leistungs- und Performanceunterschiede in jedem Fall ihren Niederschlag in unterschiedlichen Vergütungen (bei gleichen Anforderungen und Belastungen) finden müssen. Schliesslich wird damit das Moment des Vertrauensvorschusses möglicherweise auch untergraben. Dies dürfte der Grund sein, warum ein ehemaliges Geschäftsleitungsmitglied es im Falle „mangelhafter Leistungen“ vorzieht, „die Gründe“ hierfür „im Gespräch ausfindig zu machen“, statt „Lohnkürzungen“ auszusprechen.³⁶ Diese im Kern diskursive Philosophie korrespondiert auch mit dem Leitbild, in dem festgehalten wird, dass der „Betreuung“ der MA „besondere Beachtung“ zu schenken ist.³⁷ Reden statt (positiv oder negativ) sanktionieren, das ist hier das Motto (wobei eine „Belohnung“ im hier gebrauchten Sinn des Begriffs natürlich gerade keine Sanktion ist, doch äusserlich gesehen besteht natürlich kein Unterschied, von Fragen des Umfangs variabler Vergütungen, die im Falle von „Anreizen“

³⁶ Vgl. Katz/Baitsch (2006, S. 113).

³⁷ Alternative Bank ABS (2005, S. 6).

deutlich höher ausfallen dürften, abgesehen). Diese Philosophie ist auch mit Blick auf die von der Geschäftsleitung erwünschte ‚Motivierung‘ zu ‚Mehrleistungen‘ zumindest im Auge zu behalten. Wenn doch die Geschäftsleitung für sich reklamiert, ‚ihre Arbeit aus Freude und Überzeugung [zu] machen‘, und zwar auch ‚egal wie ein gerechteres Lohnsystem aussieht‘,³⁸ d.h., ohne dabei immer gleich an den Lohn zu denken, dann müsste diese ‚Überzeugung‘ doch auch von anderen MA geteilt werden können. Dann müssten sich doch auch die anderen MA für die Ideen der ABS begeistern können.

Zu berücksichtigen ist auch ein weiterer Gesichtspunkt, auf den MA 3 aufmerksam macht. ‚Die ABS folgt nicht blind einem Leistungsethos. Der Begriff ‚Leistungsgesellschaft‘ ist nicht unbeschränkt positiv zu besetzen. Sonst stünden wir im Widerspruch zu unseren eigenen Grundsätzen, auch gesellschaftspolitisch gesehen. Es sollte eigentlich nicht so sein, dass der ‚beste Mitarbeiter‘ derjenige ist, der lange und intensiv arbeitet.‘ Einer performancebezogenen Vergütung, die ja in der Regel auch für einen höheren zeitlichen Einsatz erfolgen soll, sind demnach auch aus anderen Gründen Grenzen gesetzt, nämlich aus Gründen des Wohlbefindens der MA bzw. allgemein der Modellhaftigkeit der Bank. (MA 3: ‚Dann aber werden wir wie andere Banken. Wir sind dann nicht mehr alternativ.‘) Dieser Gesichtspunkt wird auch in den Grundzügen der Personalpolitik hervorgehoben, der zufolge eine ‚befriedigende Balance‘ und ein ‚ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben‘ anzustreben ist. Was eine ‚befriedigende Balance‘ und was ein ‚ausgeglichenes Verhältnis‘ ist, dies sind Fragen der Verhältnismässigkeit, die die Ethik-Kontrollstelle nicht beurteilen kann. Doch immerhin ist hiermit ein Gesichtspunkt benannt, der ebenfalls zu berücksichtigen ist.

4 Aspekte und Massnahmen der Gewährleistung von Lohngerechtigkeit

Welche Massnahmen bestehen oder werden anvisiert, um die Lohngerechtigkeit zu gewährleisten, und wie sind diese ethisch zu beurteilen? Hierbei geht es auch um solche Massnahmen der Lohnpolitik, die sich daraus ergeben könnten, dass diese nicht allein nach Massstäben der Lohngerechtigkeit erfolgen kann, um andere, ethisch annahmegemäss gut begründete Unternehmensziele zu erreichen.

4.1 Der Stellenwert der Sicherstellung der Marktlohnerechtigkeit

Neben dem Gesichtspunkt individueller Leistungsunterschiede wird ein zweiter Grund für eine stärkere Lohnspreizung innerhalb der ABS angeführt, und dies ist der bei weitem dominierende Grund: die in den Augen vieler zu geringe Marktlohnerechtigkeit des bestehenden Systems. Insbesondere ‚Positionen mit Führungsverantwortung weichen teilweise deutlich vom Marktsalär ab. Die Differenzen betragen 35 Prozent und mehr, Boni und Sondervergütungen

³⁸ Vgl. Thali, S.: Den Sinn statt den Gewinn maximieren, in: Oltner Tagblatt, 12. November 2008.

nicht miteinbezogen.“ Die Angemessenheit der Vergütungen lasse sich „plausibilisieren mit Vergütungen von ähnlichen Marktteilnehmern (Grösse, Kerngeschäft) in der Finanzdienstleistungsbranche“. Anzuvisieren sei zumindest bzw. „lediglich“ eine „annähernde Vergleichbarkeit der Basissaläre“. Der Verwaltungsrat sieht hierin das Ziel der Geschäftsleitung, „die Fix-Saläre sämtlicher Bezugsgruppen den Marktverhältnissen anzupassen“.

Mit dem soeben verwendeten Begriff der „Marktlohngerechtigkeit“ ist hier zunächst keine Dimension der Lohngerechtigkeit benannt, sondern lediglich der technische Zusammenhang der zumindest annähernden Gleichheit der Vergütung mit StelleninhaberInnen vergleichbarer Unternehmen. Mit der Marktlohngerechtigkeit ragt so allerdings ein gerechtigkeitsfremder Gesichtspunkt in die Lohnpolitik hinein. Diese soll ja autonom, eben durch selbst bestimmte und zumindest dem Anspruch nach ethisch wohlherwogene Kriterien der Lohngerechtigkeit bestimmt sein – nicht dadurch, wie in anderen Unternehmen vergütet wird, denn hier mögen ganz andere Kriterien den Ausschlag geben.

Die Problematik lässt sich schlaglichtartig und exemplarisch am Konzept der sog. „Referenzgruppenentlohnung“ demonstrieren, mit dem das Top-Management vor allem grosser Unternehmen seine Millionen messenden Vergütungen gerechtfertigt hat, was zu einem sich selbst verstärkenden Effekt des wechselseitigen Hochschaukelns geführt hat.³⁹ Dies ist sicher kein Problem im Falle der ABS. Doch besteht eine Gemeinsamkeit darin, dass hier ein Fall dafür vorliegen könnte, dass der eine Missstand durch den anderen gerechtfertigt wird.

Im gleichen Ausmass, wie sich das Lohngefüge der ABS den Marktverhältnissen, d.h. den Verhältnissen, die in anderen Unternehmen herrschen, anpasst, holt sich die Bank diese Verhältnisse ins eigene Haus (etwa die dort bestehenden Lohnspreizungen, möglicherweise die dort bestehenden Systeme des Pay-for-Performance).

Dies sind die Zusammenhänge, derentwegen Katz und Baitsch der Orientierung am Marktlohn eine im ersten Moment vielleicht erstaunlich deutliche Absage erteilen. Wenn die Ergebnisse der analytischen Arbeitsbewertung, die ja im Konkreten grosse Freiheitsgrade zulässt, von den Anwendern gerade dann als „richtig“ klassiert werden, „wenn sie die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt widerspiegeln“, dann möge man doch gleich „auf eine Arbeitsbewertung verzichten und ein Lohnsystem entwickeln, das sich allein an der Konstellation der Marktlöhne orientiert“.⁴⁰ Die Autonomie der Lohnpolitik geht dann nämlich verloren. Zwar geben die Autoren auch ihrer Ansicht – oder Hoffnung? – Ausdruck, dass die von Gesichtspunkten der Lohngerechtigkeit bestimmten Lohnstufungen der Funktionen (und damit der StelleninhaberInnen) „in der Regel nicht ‚quer‘ zur Arbeitsmarktsituation“ lägen, da – und insofern – andere Unternehmen im Kern ebenso verfahren. Jedoch führe die wettbewerbliche Eigendynamik dazu, „dass einzelne Funktionen im Arbeitsmarkt in Relation zu

³⁹ Vgl. beispielsweise Benz, M./Stutzer, A.: Was erklärt die steigenden Managerlöhne? Ein Diskussionsbeitrag, Arbeitspapier Nr. 81 des Institute for Empirical Research in Economics, Universität Zürich, Zürich 2001.

⁴⁰ Katz/Baitsch (2006, S. 2).

ihren Anforderungen und Belastungen unter- oder überbewertet werden“. Es bleibe daher zumindest bei einer Spannung zwischen den beiden Gesichtspunkten Arbeitsmarkt (bzw. der Konkurrenz dort) und Lohngerechtigkeit.

Zu fragen ist, ob für eine im Vergleich zum Ist-Zustand stärkere Annäherung an die Verhältnisse, die in vergleichbaren Unternehmen herrschen – GL 2 nennt als Referenzunternehmen die Regionalbanken und schliesst „Grossbanken“ ausdrücklich aus –, nicht doch genuin ethische Gründe sprechen. Die Situation wird etwa von MA 1 erläutert: „Vor allem bei Neueinstellungen bedarf es dieser Flexibilität. Da gibt es Fälle, da sagt man sich, es passt alles, die gewünschten Anforderungen werden erfüllt, und die Chemie stimmt auch. Dann aber wird mit Abakaba der Lohn ausgerechnet, und zwar punktgenau.“ Aber offenbar findet der Bewerber: Das ist mir dann doch zu tief. „Vielleicht ist da nur eine kleine Differenz. Wir müssten uns aber für den an sich schlechteren Kandidaten entscheiden ... Es gibt da ein extremes Missverhältnis [zu den Vergütungen, die in anderen Unternehmen gezahlt werden]. Der Lohn müsste mit der Branche vergleichbar sein. Klar ist aber auch: Wer bei der ABS ist, der muss gewisse Abstriche machen.“

Das Missverhältnis bestehe vor allem im Bereich „Geschäftsleitung, Bereichsleiter, Fachstellenleiter“ (GL 2) – nicht für die übrigen StelleninhaberInnen. (Ansonsten gäbe es ja marktlohnseitig auch keinen Anlass für eine verstärkte Lohnspreizung, vielmehr bestünde allein das Problem einer allenfalls zu geringen Lohnsumme. Allerdings wird auch die Meinung vertreten [die die Ethik-Kontrollstelle nicht verifizieren kann], dass der Lohn für die „unterstützenden Funktionen“ im Marktvergleich „eher zu hoch“ sei [GL 1] – was jedenfalls marktlohnseitig für eine Lohnspreizung im Vergleich zum Status quo sprechen würde.)⁴¹ Die Frage ist allerdings nicht nur eine strategische (Wachstum der ABS, welches wiederum ethisch begründet ist), sondern auch, ob der zumeist stillschweigend implizierte Umstand, dass die Stellenanwärter ein Angebot aus finanziellen Gründen ausschlagen, als legitim anzusehen ist. Diese Ansicht vertritt auf Nachfrage MA 5. Das „Bedürfnis“ nach mehr „Flexibilität“ bei der individuellen Lohnbestimmung bestehe vor allem darin, „reagieren zu können in Zeiten eines ausgetrockneten Arbeitsmarktes für Beschäftigte im Bereich Finanzdienstleistungen“. Dies gelte etwa für zweisprachlich qualifizierte Leute, die man gerade in Lausanne dringend benötige. „Diese sind aber schwer zu akquirieren.“ Offenbar, da sie mit ihren Qualifikationen in anderen Unternehmen mehr verdienen können. Für deren Ansinnen, sich ohne einen höheren

⁴¹ Andere bezweifeln dieses Missverhältnis oder jedenfalls sein Ausmass: „Da kann man auch fragen: Beruht dies auf einer seriösen Datengrundlage [d.h., sind die Lohnunterschiede zu anderen, vergleichbaren Unternehmen tatsächlich so gross wie von der Geschäftsleitung behauptet]? Wenn man es auf die Zeiteinheit bezieht, relativieren sich die Unterschiede deutlich“ (MA 3). Allerdings besteht die strategische Stossrichtung der ABS ja gerade darin, zu wachsen und ihren Wirkkreis zu erweitern. Und dafür bedarf es, so wird jedenfalls behauptet, eines verstärkten zeitlichen Einsatzes zumindest bestimmter MA, der angemessen zu vergüten sei. (Die Alternative wären sozusagen zum Wachstum proportionale Neueinstellungen, was allerdings den Koordinationsbedarf vergrössern dürfte, abgesehen vom Einarbeitungsaufwand. Dies mag erklären, warum Führungskräfte in ambitionierten (oder unter Wettbewerbsdruck stehenden) Unternehmen immer stärker zeitlich belastet sind.

Lohn als den, der sich durch die „Fessel Abakaba“ (MA 3) ergibt, für die ABS nicht zu engagieren, hat MA 5 „irgendwo Verständnis. Unser Wunsch waren Leute mit Erfahrung, älter als 40. Die haben Familien. Sie wären gerne gekommen, aber der Unterschied [zu ihrem bisherigen oder in anderen Unternehmen erzielbaren Lohn] war einfach zu gross.“

Das Problem der Marktlohngerechtigkeit stellt sich aus ethischer Perspektive also wie folgt: Zwar lässt sich einerseits sagen, dass die Anpassung an die Verhältnisse, die in anderen Unternehmen herrschen, den eigenen Anspruch der Gewährleistung der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit konterkariert bzw. konterkarieren würde, jedenfalls dann und insoweit, als in diesen anderen Unternehmen ethisch falsche Prinzipien der Lohngerechtigkeit gelten. Allerdings hat die ABS es nicht mit den Subjekten dieser möglicherweise zumindest teilweise verfehlten Lohnpolitik zu tun, sondern mit MA bzw. Anwärtern, die für diese Umstände oder vielleicht Missstände selbst nicht die Verantwortung tragen, aber dennoch mit diesen zu tun haben, da sie von ihnen profitieren oder profitieren könnten. Aus deren Sicht stellt ein allzu starkes Lohngefälle zwischen den ABS-Löhnen und den sonst üblichen Vergütungen für ihre technischen Qualifikationen ein Zumutbarkeitsproblem dar. Es wäre irgendwann einfach zu viel verlangt, in die ABS einzutreten, wenn doch in anderen Unternehmen so viel mehr gezahlt wird. Dies sei gelegentlich „schon schwer wegzuschlecken“ (MA 2).

Wie gravierend dieses Problem tatsächlich ist, entzieht sich dem Kenntnisstand der Ethik-Kontrollstelle. Klar ist allerdings, dass etwas Kompromisshaftes in die Lohnpolitik der ABS Einzug hält, und zwar selbst dann, wenn das Ansinnen der Stellenanwärter, deren Qualifikationen erwünscht bzw. für die Expansionsbestrebungen der ABS benötigt werden, auf eine höhere, ‚marktgerechte‘ Vergütung aus den erwähnten Gründen nicht einfach unberechtigt ist. Gemildert wird das Problem allerdings durch andere, nicht oder nicht unmittelbar finanzielle ‚Vorteile‘, welche die ABS gewährt. MA 3 nennt „das ABS-Arbeitsmodell, die Freiheit, die man genießt, die Krawattenfreiheit, die Meinungsfreiheit, die Sozialleistungen, die Möglichkeit zur Teilzeit“. MA 5 nennt exemplarisch „fünf Wochen Ferien usw. Wir ködern die Leute damit. Heute ist es vor allem der Vaterschaftsurlaub.“ Vor allem sollte es nicht allein um Vorteile, sondern um Sinn gehen, also darum, dass die ABS ein anderes, ein ausdrücklich ethisch fundiertes und ausgerichtetes Geschäftsmodell vertritt, hinter dem die BewerberInnen stehen können müssen – was ja in der Regel auch der Fall sein dürfte. Und so ist ja auch im Leitbild ein „aktives Eintreten für die Ziele der Alternativen Bank ABS“ als Einstellungsvoraussetzung formuliert.⁴² Im Übrigen gehören zu diesen Zielen auch im Verhältnis zu anderen Unternehmen „unterdurchschnittliche Lohnunterschiede“, weshalb ein zumindest gewisses Verständnis auch für dieses Ziel von den BewerberInnen durchaus erwartet werden darf – was, da hierfür ja überzeugende Gründe bestehen, ruhig kommuniziert werden soll (und vermutlich auch wird).

⁴² Alternative Bank ABS (2005, S. 6).

Damit müssen sich die BewerberInnen, ebenso wie die bestehenden MA aller Hierarchiestufen, zumindest im Grundsatz einverstanden erklären. Von diesem Grundsatz, der die Frage der Verhältnismässigkeit bzw. des Ausmasses offenlässt, indem der soeben skizzierte Kompromiss angemessenerweise eingegangen werden muss (diese Abwägungsfrage ist Sache der Geschäftsleitung), würde allerdings abgewichen, wenn das bestehende System dann und darum als Ausdruck von „Scheingerechtigkeit“ klassiert wird, da es „die Marktgerechtigkeit nicht abbildet“ (GL 2). Das bestehende System ist *bestenfalls* darum nicht ‚gerecht‘ bzw. nicht richtig, da und insoweit es ethisch gute Gründe dafür gibt (im Sinne des skizzierten Kompromisses), die Verhältnisse ein Stück weit in Richtung des Lohngefälles, das in anderen Unternehmen herrscht, zu verschieben. Lohngerechtigkeit durch Marktgerechtigkeit *zu definieren*, dies wäre allerdings als ökonomistisch zu klassieren.⁴³ Damit würde auch die falsche Botschaft ausgegeben – auch und gerade gegenüber den BewerberInnen ebenso wie gegenüber den bestehenden MA, die dann irgendwann zu der Auffassung gelangen könnten, innerhalb der ABS gehe es in Sachen Lohn schrecklich ungerecht zu.

4.2 Die maximale Lohnspanne

Auf den gerechtigkeitsethischen Sinn der Festlegung einer maximalen Lohnspanne – sozusagen als eines Eck- und Grenzwertes – wurde bereits in Abschnitt 2.1 hingewiesen. Zu fragen ist, ob innerhalb der Bank ein Verständnis für dessen Sinn besteht (der ja darin besteht, wirksam, also lohnrelevant, zu unterstreichen, dass das Betriebsergebnis bzw. die Wertschöpfung Ergebnis einer *gemeinsamen* Anstrengung ist, an der *alle* MA mit ihrem zeitlichen und sozusagen energetischen Einsatz mitgewirkt haben). Diese Frage ist von der Abwägungsfrage zu trennen, ob man die gegenwärtige Festlegung (von 1:5 als Potenzial bzw. von 1:3,42 als der aktuellen Ausschöpfung dieses Potenzials) für zu tief oder für zu hoch einschätzt.

Dieses Verständnis ist allerdings eher schwach ausgebildet. So ist die Lohnspanne nach MA 1 keine ethische Frage, sondern „eine Funktion der Grösse der Firma“. Er könne sich zwar „schon vorstellen, dass die Festlegung einer maximalen Lohnspanne Sinn macht“. Es werden allerdings keine unmittelbar ethischen Gründe hierfür genannt. Vielmehr wird auf die Faktenlage verwiesen, dass es schliesslich „bei KMU auch normal“ sei, dass die Lohnspanne begrenzt ist. „Wenn ein Unternehmen wächst“, ist es allerdings auch „normal, dass auch die Lohnspanne höher ausfällt“. Darum habe „das Ganze etwas eine Alibifunktion“. Offenbar hat man sich hier mit dem ‚Hineinragen‘ der sonst üblichen Verhältnisse in die ABS, so die hier herrschenden Lohnverhältnisse denn derart weit von jenen abweichen, abgefunden, als sei dies ein unverrückbarer Sachzwang, bzw. man befürwortet dies. Zwar lässt sich für eine höhere

⁴³ Vgl. zum Begriff des Ökonomismus Thielemann (2009, S. 144–146, 159 f., 198).

Lohnspreizung wie oben gezeigt *im Prinzip* votieren, doch sollte man es mit genuin ethischen Argumenten tun.⁴⁴ Und was „normal“ ist, muss selbstverständlich nicht richtig sein.

MA 5 sieht den ethischen Sinn der Begrenzung der Lohnspanne in der Lösung eines Konfliktes, nämlich in der „Sicherstellung der Vereinbarkeit“ zwischen den Lohnforderungen benötigter MA einerseits, „andererseits darin, die Leistungsgerechtigkeit zu gewährleisten“. (Der Begriff wurde im Gespräch im hier gebrauchten Sinne eingeführt.) „Ansonsten könnte es Auswüchse geben. Dann wäre es nicht mehr gerecht. Und es wäre nicht mehr ABS-like.“ Warum genau ein bestimmtes Mass an innerbetrieblicher Lohnspreizung als „Auswuchs“ zu bezeichnen ist, darüber herrscht zwar keine ethisch-systematische Klarheit (was auch nicht unbedingt zu erwarten wäre), und die Ablehnung solcher „Auswüchse“ ist somit eher Ausdruck einer Intuition. Allerdings einer ausdrücklich ethisch-normativen Intuition. Zu dieser gehört nicht nur, dass „sich ein gerechtes Gesamtbild im Betrieb ergeben muss“, sondern auch ein Bewusstsein darüber, dass Fragen der Verteilungsgerechtigkeit nicht isoliert zu betrachten sind, denn dieses „gerechte Gesamtbild“ müsste sich „auch in der Gesellschaft sonst“ einstellen (schliesslich finden die eklatantesten Einkommensungleichgewichte unserer Zeit nicht in der ABS statt ...). Möglicherweise ist damit der Anspruch verbunden, dass die ABS – etwa mit ihrer Politik der Festlegung einer maximal zulässigen Lohnspanne – auch als ein Vorbild und Modell für andere Unternehmen dienen könne und solle. Eine solche Ausstrahlung nach aussen ist ja im Kern auch im Leitbild festgehalten, demzufolge es zu den Aufgaben der ABS gehört, „in der Öffentlichkeit Stellung zu gesellschaftspolitischen Fragen“ zu beziehen.⁴⁵

Ein genuin leistungsethisches (im hier gebrauchten Sinne des Begriffs) Verständnis des Sinns der Begrenzung der Lohnspanne vertritt MA 2. Dieser hält die gegenwärtige Lohnspreizung nicht, wie alle sonst befragten ABS-MA (ausser MA 3), für zu tief, sondern würde sie im Gegenteil „noch verkleinern“. Dies ist wie gesagt eine Frage der Verhältnismässigkeit. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Begründung: „Niemand kann fünfmal mehr schaffen als ein anderer.“ Und beide, der am oberen und der am unteren Ende der Lohnskala, haben ja nun einmal „geschafft“, sich eingesetzt, sich damit Belastungen ausgesetzt, und dabei haben beide auch Beiträge zur Erreichung der Unternehmensziele und damit auch der finanziellen Wertschöpfung geleistet. Nach Ansicht von MA 2 können diese Unterschiede, d.h.

⁴⁴ Es sei noch einmal ausdrücklich betont, dass die Ethik-Kontrollstelle Fragen der Verhältnismässigkeit (was ist „zu viel“, was „zu wenig“?) nicht beantworten kann; ihr fehlt dazu die ethische Kompetenz (und es fehlen auch die Informationen), da sie nicht ein Akteur ist, sondern bloss ein externer Beurteiler. Ihre Aufgabe kann nur darin bestehen, die Prinzipien ethisch verantwortungsvollen Wirtschaftens hochzuhalten sowie die Gesichtspunkte ins Spiel zu bringen, die bei den vielen Abwägungen darüber, was als verhältnismässig (etwa als fair) anzusehen ist, zwingend zu berücksichtigen sind. Vgl. zur damit korrespondierenden Aufgabe einer ethisch fundierten Ökonomik, der „transzendentalen Kritik“ einerseits, der „Werterhellung“ (statt der Wertentscheidung) andererseits, Thielemann, U.: Integrative Wirtschaftsethik als kritische Theorie des Wirtschaftens. Die Unmöglichkeit der Wertfreiheit der Ökonomie als Ausgangspunkt der Wirtschaftsethik, in: Breuer, M./Brink, A./Schumann O.J. (Hrsg.), Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft, Bern u.a. 2003, S. 89–115.

⁴⁵ Alternative Bank ABS (2005, S. 5).

die Belastungen, Anforderungen und die Leistungsbeiträge (so sie isolierbar sind), nicht um den Faktor fünf differieren. Zugleich betont er, dass „ein Verhältnis von 1:1 auch nicht gut“ wäre – und man darf wohl hinzufügen: da auch dies nicht leistungsgerecht bzw. fair wäre. Im Ergebnis hält MA 2 übrigens einen Faktor zwischen „2 oder 3 für angemessen“, d.h. für leistungsgerecht.

4.3 Der Sinn der Lohntransparenz

Einen weiteren Baustein der (dem Anspruch nach ethisch fundierten) Lohnpolitik der ABS bilden die „Transparenz“ der je individuellen Löhne sowie die „Nachvollziehbarkeit“ der Lohnpolitik bzw. des Lohnsystems.⁴⁶ Auch hier stellt sich die Frage, welchen Sinn diese Transparenz bzw. Nachvollziehbarkeit mit Blick auf die Gewährleistung von Lohngerechtigkeit hat.

Viele der Interviewten antworten auf die Frage, was gut am gegenwärtigen Lohnsystem sei: „die hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit“ (MA 3). „Gut ist, dass das System nachvollziehbar ist, wenn auch komplex“ (MA 5). „Es ist ein nachvollziehbares Instrument“ (MA 1). Damit ist allerdings die Frage nach dem genauen Sinn noch nicht beantwortet. Für MA 4 ist der Anspruch der Bank, dass das Lohnsystem „nachvollziehbar“ ist, „doch normal. Sonst gibt es keine Akzeptanz. Sie dient dem sozialen Frieden.“ Allerdings fügt sie auch an, der Anspruch der „Nachvollziehbarkeit“ sei „auch Ausdruck des Respekts“ vor den MA.

Damit sind zwei eigentlich gegensätzliche Bestimmungsmomente der Lohntransparenz und der „Nachvollziehbarkeit“ benannt, zwischen denen allerdings nicht immer unterschieden wird. Wenn beispielsweise formuliert wird, das Lohnsystem müsse „dem persönlichen Gerechtigkeitsempfinden“ der MA genügen und sei ansonsten eine Sache der „nüchternen ökonomischen Betrachtung“ im Sinne eines „Gebens und Nehmens“ (GL 2), also eines Tauschgeschäfts zwischen Bank und MA, dann könnte damit ein geradezu opportunistisches Verständnis ‚guter‘ Lohnpolitik verbunden sein: Das Lohnsystem wäre dieser Sicht zufolge dann richtig, wenn kein Widerstand seitens der MA (die in der Regel ein „Gerechtigkeitsempfinden“ haben) zu verzeichnen ist, wenn also die *Akzeptanz* (bzw. der „soziale Frieden“) sichergestellt ist und die MA ohne Reibungskosten das tun, was sie tun sollen, nämlich „dem Unternehmen mehr bringen“ (GL 2). Dabei wäre es dann gleichgültig, ob dem Lohnsystem tatsächlich *Legitimität* zukommt, was voraussetzt, dass die Subjekte der Lohnpolitik selbst an dieser Frage interessiert sind.⁴⁷ Es käme nur darauf an, dass es als legitim bzw. gerecht erscheint (vorausgesetzt, die MA interessieren sich überhaupt dafür).

Die Vermutung, dass diese Sicht vertreten wird, wird eher bestätigt als ausgeräumt, wenn es als ein „Fehler“ bezeichnet wird, wenn die Führungskräfte es versäumen, darauf zu achten,

⁴⁶ Vgl. Alternative Bank ABS (2005, S. 2, 6 f.) sowie weitere interne Dokumente, Weisungen, Reglemente der ABS.

⁴⁷ Vgl. zum Opportunismusproblem bzw. zur Unterscheidung zwischen Legitimität und Akzeptanz Abschnitt 5.1 des Revisionsberichts der Ethik-Kontrollstelle 2006 zum Anlagegeschäft (Thielemann 2007b) sowie Thielemann/Ulrich (2009, S. 34).

einen „guten Mitarbeiter“ auch dann höher zu vergüten, „wenn er selbst nicht danach verlangt, wenn er nicht aufmuckt“. Dies wäre ein „Fehler, und zwar aus Gründen der Profitmaximierung [was nicht heisst, dass dieses Kriterium für das Unternehmen insgesamt die letzte Massgabe bilden solle, A.U.T]. Sonst bestünde die Gefahr eines Wechsels des Mitarbeiters zu einem anderen Unternehmen“ (GL 2).

In der Konsequenz würde das manifeste oder latente Widerstandspotenzial der MA (wozu etwa ein Stellenwechsel oder auch ‚Dienst nach Vorschrift‘ zählte) und die sich daraus ergebende (wie auch immer bemessbare) Nützlichkeit der MA für die Bank – und nur diese – *den Ausschlag* dafür geben, welches Lohnsystem richtig und damit als gerecht zu beurteilen wäre. Der Sinn der Lohntransparenz bestünde einzig in der Sicherstellung der Reibungsfreiheit der gewünschten betrieblichen Abläufe. Sie bildete gleichsam ein strategisches Frühwarnsystem für direkte oder indirekte Widerstandspotenziale.⁴⁸

Damit sei nicht gesagt, dass Fragen des „sozialen [Un-]Friedens“ unternehmensethisch unbeachtlich wären – so berichtet MA 1 beispielsweise, dass es Zeiten gab, in denen die Lohnfrage die Bank „lahmgelegt“ habe. Doch müssen sie nachrangig betrachtet werden. Vorrangig sind der Respekt und die Anerkennung gegenüber den MA (überhaupt allen Stakeholdern) als ethischen Ko-Subjekten, die ethisch (und nicht etwa bloss erfolgsstrategisch) ernst zu nehmen und anzuerkennen sind (Verdinglichungsverbot).

Und diesbezüglich haben vor allem die MA als Subjekte der Wertschöpfung einen besonderen Anspruch, nämlich den, dass die Verteilung der Wertschöpfung, zu der jede und jeder von ihnen beigetragen hat, begründbar bzw. „nachvollziehbar“ ist. Diese Nachvollziehbarkeit ist ein gewichtiges Moment der „demokratischen Organisation“ der ABS, die hier genauso informell ist wie in den allermeisten Bereichen auch, darum aber nicht unverbindlich ist; sie ist vielmehr moralisch verbindlich.⁴⁹ Dieses informelle Mitspracherecht wird etwa dadurch unterstrichen, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung ausdrücklich darauf hinweist, dass bei der Revision des Lohnsystems der „ABS-Mitspracheprozess“ zu beachten sei.

„Nachvollziehbarkeit“ ist dabei als Begründbarkeit zu verstehen – auch und gerade gegenüber den MA. Wenn dem Lohnsystem oder bestimmten Bestandteilen des Lohnsystems keine „Glaubwürdigkeit“ (GL 1) zuteil wird, wenn die „Akzeptanz im Haus“ [MA 4] fehlt, dann zeigen sich *in wohlverstandener Auslegung* darin Einwände, die ethisch ernst zu nehmen sind. Nicht mehr und nicht weniger. Und so spricht dann MA 1 auch davon, dass die Transparenz „Willkür“ und „Exzesse“ [d.h. eine ethisch nicht begründungsfähige tatsächliche Lohnstruktur] verhindere und eine „Begründungsnotwendigkeit“ erzeuge. „Transparenz“ und

⁴⁸ Die Sicherstellung von Akzeptanz ist aus erfolgsstrategischer Sicht übrigens nur für solche Stakeholder (hier: MA) notwendig, auf deren Leistungsbeiträge man angewiesen ist. Wenn also weniger „gute“ MA mit der Lohnpolitik nicht einverstanden sind, dann ist dies aus dieser Sicht konsequent zu Ende gedacht unerheblich, jedenfalls insofern sie durch akzeptanzfreudigere MA leicht ersetzt werden können.

⁴⁹ Vgl. den Revisionsbericht 2007 der Ethik-Kontrollstelle (Thielemann 2008a), insbesondere die Abschnitte 2.2.1 und 3.

„Nachvollziehbarkeit“ sind also nicht einfach mit Akzeptanz gleichzusetzen, sie bedeuten nicht, dass das „persönliche Gerechtigkeitsempfinden“ (GL 2) der MA immer zu Recht bestünde, wie ja auch das bestehende oder ein anvisiertes Lohnsystem sich dem Anspruch der Lohngerechtigkeit stellen muss. Damit wird vielmehr der Anspruch der (informellen) „demokratischen Organisation“ (Leitbild) mit Blick auf die Lohnpolitik konkretisiert und der „Anspruch“ hochgehalten, „dass wir ein gerechtes Lohnsystem haben“ (MA 5). Und selbstverständlich ist dieser Anspruch diskursiv einzulösen, im Modus der argumentativen „Überprüfbarkeit“ (MA 4). Denn die ABS, so MA 2, „ist immer noch ein Unternehmen, in dem man Entscheidungen zusammen fällt. So gibt es eine gegenseitige Kontrolle, nicht im Sinne des Kontrollierens, sondern im Sinne von: Haben wir es richtig gemacht?“

5 Der mögliche Einfluss finanzieller „Anreize“ auf die Ziele der ABS

Wie erwähnt steht es derzeit in der ABS nicht zur Debatte, finanzielle Leistungsanreize (Boni) für bestimmte Erfolgskriterien im Sinne eines „Pay-for-Performance“ einzuführen. Gleichwohl sollen Momente eines individuellen Leistungs- bzw. Erfolgslohns eingeführt werden, indem diesbezüglich mehr „Flexibilität“ bei der Einstufung der MA in die jeweilige Funktionsklasse eingeführt wird, wozu Lohnbänder zu definieren sind, an deren unterem oder oberem Ende (oder irgendwo dazwischen) ein MA je nach Leistungs- bzw. Performancebeurteilung eingestuft wird. Hier lässt sich von einer Variabilisierung des Fix- bzw. Grundlohns sprechen. Der Lohn soll, so MA 1, „irgendwas dazwischen sein, zwischen dem, was wir bisher haben, und dem, was andere Unternehmen haben“, wobei vorausgesetzt wird, dass diese anderen Unternehmen im Wesentlichen die Vergütung ihrer MA als „Leistungslohn“ ausgestalten. GL 1 könnte sich „vorstellen, dass der Anteil variabler Vergütungen 10 bis 20 Prozent betragen könnte“.

Die Frage ist, welchen Einfluss diese, wenn auch indirekten Momente der Erfolgslohnvergütung auf die Erreichung bzw. die Gewährleistung der multidimensionalen (und nicht bloss eindimensional monetären) Ziele der ABS haben könnten – einen fördernden oder konterkarierenden? (Vgl. die Problemskizze oben in Abschnitt 1.2.) Dies hat zwei Seiten. Zum einen ist unternehmenspolitisch nach der Definition der Leistungsvorgaben zu fragen (1). Zum anderen ist personalpolitisch nach der Motivation derjenigen zu fragen, die sich vermehrt erst dann für das Unternehmen einsetzen (sollen), wenn sie diesen Leistungsvorgaben „entsprechende“ Vergütungen erhalten (2).

5.1 Die Definition „guter“ Leistung

Nachdem er eindrücklich die Fairness der Gestaltung der Vergütung *auch* nach der je individuellen Leistungsbereitschaft herausgestellt hat (vgl. Abschnitt 3.2), hält Christof Baitsch die Gretchenfrage einer Leistungs- bzw. Erfolgsvergütung fest: „Entscheidend“ sei allerdings,

„wie Leistung definiert wird“.⁵⁰ Dies ist möglicherweise eher personalpolitisch als unternehmenspolitisch und -strategisch gemeint. Gerade diesbezüglich ist die Frage jedoch von allerhöchster Wichtigkeit, bleibt allerdings seitens der treibenden Kräfte einer vermehrten Variabilisierung der Vergütung weitgehend unproblematisiert.

Wenn beispielsweise eine stärkere „Abstufung“ der Vergütung damit begründet wird, dass „dies das unternehmerische Denken“ stärke (GL 2), dann fragt sich, was mit einem „unternehmerischen Denken“ gemeint ist. Zwar wird ergänzt, dass es ein „unternehmerisches Denken gemäss Leitbild“ sei. Allerdings war unmittelbar zuvor vom „Erfolg“ die Rede, der „an alle ausgeschüttet werden soll“, die zu ihm beigetragen haben. Es handelt sich hierbei offenbar um einen finanziellen „Erfolg“, denn ansonsten gäbe es nichts „auszuschütten“.⁵¹ Es liegt darum nahe, dass hier angenommen wird, es sollte eine Korrespondenz geben zwischen den finanziellen Leistungsvergütungen (oder ‚Anreizen‘?) und dem (zu steigernden) finanziellen Erfolg der Bank. Dies ist nicht etwa ethisch verboten, aber nun doch auch ethisch problematisch, da es selbstverständlich Konflikte geben kann zwischen dem finanziellen Erfolg der ABS und ihren sonstigen ethisch begründeten Zielen.

In gleichem Sinne liesse sich fragen, was denn genau die „Bedürfnisse“ sind, an die das Lohnsystem „eigentlich jedes Jahr anzupassen“ sei, wobei das Lohnsystem kontinuierlich „daraufhin zu prüfen ist, ob es sich bewährt hat“ (GL 2). Was sind die Kriterien der „Bewährung“? Vielleicht Kennzahlen (oder sinngleiche summarische Bewertungen durch die vorgesetzte Führungsperson), die in nicht „alternativen“ Unternehmen, so sie eingesetzt werden, üblicherweise auf den Finanzerfolg zugeschnitten sind?

Diese Korrespondenz zwischen finanziellen „Anreizen“ und finanziellem Unternehmenserfolg wird auch von MA 3 selbstverständlich vorausgesetzt – auch wenn er diesem Denken eine Absage erteilt: „Wie ist Leistung messbar? Im Vergleich zu anderen? MA im Zahlungsverkehr hätten ja nie die Chance.“ „Chance“ wofür? Offenbar doch dafür, ihr Handeln so auszurichten, dass es letztlich zu einer Gewinnsteigerung führt, wofür sie dann einen Bonus erhielten (der freilich nicht so genannt wird, da er in Form eines gestiegenen Gesamtlohns anfiel bzw. eine höhere Einstufung in dem für den betreffenden MA vorgesehenen Lohnband zur Folge hätte). Dafür fehlen den MA im Zahlungsverkehr aber offenbar die „Entfaltungsspielräume“ (Geschäftsleitung). So etwa auch den MA im „Rechtsdienst“, die „für die [richtige, A.U.T.] Motivation keinen Bonus brauchen“. Gemeint ist damit offenbar: Ein Bonus bzw. ein finanzieller Leistungsanreiz würde hier nichts ‚nützen‘. Wobei? Bei der

⁵⁰ Vgl. Katz/Baitsch (2006, S. 113). Die Autoren halten im Übrigen fest, dass „Abakaba als Funktionsbewertungsinstrument ... sich theoretisch mit beliebigen anderen monetären und nicht-monetären Lohnkomponenten zu einem Lohnsystem kombinieren“ lässt (S. 5).

⁵¹ Natürlich muss Erfolg nicht mit finanziellem Erfolg identisch sein. Erfolg könnte auch darin bestehen, dass es gelingt, die Ziele der Geschäftsstrategie zu erreichen, es der Bank also etwa gelingt, wesentliche Beiträge dafür zu leisten, „das alternative, sozial und ökologisch ausgerichtete Wirtschaften [zu] unterstützen“. Vgl. Alternative Bank ABS (2006, S. 2).

Steigerung des finanziellen Erfolgs, womit zugleich die ‚richtige‘ „Motivation“ und damit auch die ‚richtige‘ Leistung benannt wäre.⁵²

Die gleiche Korrespondenz setzt auch MA 1 voraus. Der Anteil des „Leistungslohns“ am Gesamtlohn sei darum beschränkt, „da es schwierig zu messen wäre. Das ist bei Devisenhändlern anders.“ Anders ist bei diesen vor allem, dass sie unmittelbar finanziell relevante, nämlich den Ertrag steigernde Handlungen vollführen. Damit wird aber ganz selbstverständlich vorausgesetzt, dass die „Entfaltungsspielräume“, die zu nutzen sich „lohnen“ soll (Geschäftsleitung), unternehmenspolitisch auf *eine* Dimension abzielen: den Finanzerfolg. Dies scheint auch MA 1 zu erkennen, indem er anfügt: „Die ABS sagt aber ja, dass sie keine Gewinnmaximierung betreibt.“ Genau darauf würden aber die variablen Vergütungen offenbar abzielen.

Was aber folgt daraus? Nach Auffassung der Ethik-Kontrollstelle, dass auf finanzielle Leistungsanreize zu verzichten ist und die Variabilität der Vergütung in Korrespondenz des je individuellen Leistungseinsatzes (abgesehen davon, dass der Umfang deutlich beschränkt bleiben soll) bestenfalls den Charakter von *Belohnungen* aufweisen soll.⁵³ Auch ist zu überlegen, ob das Konzept der „Teamprämie“, wie es das ABS-Personalreglement vorsieht, auszuweiten ist und vielleicht nicht nur an das Gesamtunternehmen, sondern auch an einzelne Abteilungen oder „Teams“ auszuschütten ist, wobei die Zuweisung natürlich nicht der Personalvereinigung, sondern der Geschäftsleitung obläge. Damit würde auch dem Gedanken der Arbeitsteiligkeit der Wertschöpfung Rechnung getragen und Einzelkämpfertum vermieden. „Man darf Mitglieder einer Kooperations-Arena nicht über das Bezahlungssystem zu Konkurrenten machen.“⁵⁴

Natürlich liesse sich sagen, dass der Ausbau finanzieller „Anreize“, auch wenn sie als Belohnungen ausgestaltet sind (die übrigens etwas „Paternalistisches“ haben, worauf MA 2 hinweist), nicht zwingend mit dem Finanzerfolg eines Unternehmens als dem Kriterium „guter“ Leistungen (für die man sei es belohnt oder angereizt wird) korrespondieren muss. Eine MA könnte beispielsweise dafür einen Bonus erhalten, dass sie ethische Konflikte in ihrem Tätigkeitsfeld besonders gut löst, wobei dies gelegentlich zu einer Verschlechterung des an sich möglichen Finanzergebnisses führen mag oder auch zu einer Verbesserung. Doch ist diese Korrespondenz offenbar derart naheliegend, dass sie beinahe zwingend ist. Dies dürfte damit zu tun haben, dass finanzielle Anreizsysteme beiden Seiten, dem „Anreizer“ wie dem „Angereizten“, die gleiche Orientierung wechselseitig ansinnen – nämlich eine vorrangig oder zumindest verstärkt finanzielle Orientierung an Geldwerten. Überdies sind ja die Mittel für die finanzielle Anreizsteuerung umso höher, desto eher diese auf den Finanzerfolg ausgerichtet

⁵² Die gleiche Korrespondenz wird auch in der oben bereits zitierten Passage unterstellt (Abschnitt 4.3), aus der zu folgern ist, dass „gute Mitarbeiter“ als solche zu definieren sind, die zur „Profitmaximierung“ – oder jedenfalls zur Gewinnsteigerung – beitragen.

⁵³ Vgl. zum Unterschied zwischen „Anreizen“ und „Belohnungen“ oben Abschnitt 3.2.

⁵⁴ Sprenger (2009).

sind. Auch von daher ist die besagte, ethisch höchst bedenkliche Korrespondenz zumindest naheliegend.

Dies bestätigt auch MA 1, der es für „völlig verkehrt“ hält, „Anreizsysteme zu etablieren“. Aber warum? Weil man sich fragen muss: „Wo entsteht die Leistung?“ Womit der finanzielle Erfolg gemeint ist. „Wir arbeiten im Team. Wenn nur der belohnt wird, der den [finanziellen] Erfolg einführt, dann gibt es ein gravierendes Problem bei denjenigen, die weit weg von der Erfolgserzielung sind.“ Dies ist aber nicht der einzige und aus der Sicht der ABS nicht der gewichtigste Punkt. Vielmehr besteht die Gefahr, dass eine Verstärkung performanceorientierter individueller Vergütungen (wie diese auch immer ausgestaltet sein mögen) das als „gute Leistung“ definiert, was den Gewinn steigert.

Diese Massgabe „guter Leistung“ wird freilich von niemandem so vertreten. (Das Problem ist eher, dass die Gefahr des Durchschlagens finanzieller Erfolgsvergütungen auf die multidimensionalen Ziele der ABS dem Eindruck der Ethik-Kontrollstelle nach zu wenig klar bewusst ist.) So sei die Definition „guter Leistung“ (Interviewfrage) „eher eine Stakeholderfrage“ (MA 1), sie ist also multidimensional bestimmt. Dabei ist „der Gewinn“, der „wichtig für die Nachhaltigkeit sei“ [d.h. für das finanzielle Gleichgewicht und damit für den Unternehmensbestand], nur eine Dimension. „Eine ‚gute Leistung‘ ist aber auf der anderen Seite beispielsweise auch: Vergünstigungen für Kunden (bei Hypotheken), Förderkredite, da ist es dann eine gute Leistung für die Umwelt. Es geht um die Gesamtleistung.“ Es geht mithin um die multidimensionale Zielerreichung.

Dann aber stellt sich die Frage, ob finanzielle Leistungsanreize oder auch Belohnungen überhaupt ein Mittel der Unternehmenssteuerung im Sinne der multidimensionalen (und d.h. ja stets: konfligierenden) Ziele der ABS sein können – oder ob es nicht im Gegenteil vor allem darauf ankommt, zu vermeiden, dass die *vorrangig nach Gesichtspunkten der Fairness bzw. der Lohngerechtigkeit* zu bestimmende Gestaltung des Lohnsystems diese Ziele konterkariert.

5.2 Die Definition der „besten Leute“

Spiegelbildlich zur Frage der Definition der Erfolgskriterien von performance- bzw. erfolgsbezogenen Vergütungsanteilen (was ist eine „gute“ Leistung?) verhält sich die Frage, ob durch finanzielle „Anreize“ oder Belohnungen tatsächlich die *im Sinne der multidimensionalen Ziele der ABS* „besten Leute“ angeworben oder gehalten werden können. Zunächst fällt auf, dass es viele der Befragten als selbstverständlich erachten, dass die MA, bestehende oder neu anzustellende, ihr Engagement für die ABS (ob rein für den Gewinn oder für die multidimensionalen Ziele der ABS, sei zunächst offengelassen) von finanziellen Vergütungen abhängig machen. So findet GL 1, dass die in ihrem Ausmass als „bloss homöopathisch“ bezeichneten „variablen Lohnbestandteile“ „zwar auch wirken“ mögen, „aber offenbar wirkt es zu wenig“. Damit wird selbstverständlich vorausgesetzt, dass sich mehr Einsatz der MA für die ABS für die MA lohnen muss; jedenfalls wird dies hier als unproblematisch vorausgesetzt. (Aus

einer streng instrumentellen Sicht wäre es natürlich noch vorteilhafter, da billiger, wenn sich die MA auch ohne Vergütungsanreize voll einsetzen ...)

Einwände gegen eine solche finanzielle Konditionalisierung des Einsatzes der MA bzw. gegen eine entsprechende *extrinsische Motivation* hat auch GL 2 nicht. Auf die Frage, ob MA Anreize brauchen, um gute Leistungen zu erbringen, antwortet er, dies könne man „so pauschal nicht sagen“ – offenbar, da zumindest einige MA auch ohne „Anreize“, also aus *intrinsischer Motivation* an der Sache, eine „gute Leistung“ erbringen. „MA, die auf Anreize (oder Abreize) reagieren“ (Interviewfrage), zählen nach seiner Ansicht durchaus zu den „idealen MA der ABS“. Besser wäre es allerdings, wenn „die Leute sich selber motivieren können“. Viele können oder wollen es aber offenbar nicht, weshalb mit „Anreizen“ oder „Abreizen“ (der Begriff wurde vom Interviewer eingeführt) nachgeholfen werden müsse.

Ein Durchschlagen solcher extrinsischer Motivationen auf die Ausübung der jeweiligen Tätigkeiten innerhalb der ABS wird nicht gesehen. Man scheint der Ansicht zu sein, dass es eine sozusagen ethisch neutrale Qualität der Ausfüllung der für eine Stelle vorgesehenen Aufgaben gebe, die unabhängig davon ist, ob man in einer konventionellen oder bei der „Alternativen Bank“ arbeitet. Die „guten Kandidaten sind sich ihres Wertes bewusst. Da gibt es einen Marktpreis“ (GL 2). Mit Blick auf die Eignung dieser „besten Leute“, deren ABS-unspezifische und insofern neutrale Qualifikation sich in der Regel offenbar proportional zu ihren Vergütungsforderungen verhalte, für das „ethische Profil der ABS“ (Interviewfrage) meint GL 2, hier bestehe „fachlich kein Unterschied“, sondern nur „persönlich“.

Dies erscheint aus Sicht der Ethik-Kontrollstelle etwas gar additiv gedacht. Gibt es da nicht besondere fachliche Qualifikationen, die für ein nicht gewinnmaximal arbeitendes Unternehmen spezifisch sind und gerade dort benötigt werden bzw. in einem gewinnmaximal arbeitenden Unternehmen gerade hinderlich wären? Verhält es sich tatsächlich so, wie GL 1 nahelegt, dass es angesichts der ethisch begründeten Expansionsziele der ABS⁵⁵ – GL 1 wählt das Beispiel der Bank Triodos⁵⁶ – des vermehrten Einsatzes von „Profis“ bedarf, denen dann nur noch gesagt werden muss: „Wir haben auch noch Werte“, die Professionalität dieser „Profis“ jedoch von den „Werten“ bzw. der ethisch fundierten Art der Geschäftstätigkeit unabhängig ist?

Natürlich könnte es da sozusagen neutrale bzw. formale fachliche Qualifikationen geben, etwa Klarsichtigkeit, analytisches Urteilsvermögen, Kenntnisstand in einem spezifischen Bereich und natürlich Einsatzfreude, und die KandidatInnen, die über diese Qualifikationen verfügen, könnten einen hohen „Marktpreis“ „haben“ und darum eher hohe Lohnforderungen stellen, was aus Gründen der persönlichen Zumutbarkeit als – in gewissen Grenzen – legitim anzusehen sein mag.⁵⁷ Die Ethik-Kontrollstelle ist allerdings der Ansicht, dass es zumindest auch spezifisch „ethischer“ *fachlicher* Qualifikationen bedarf, um die multidimensionalen Ziele

⁵⁵ Vgl. Alternative Bank ABS (2006).

⁵⁶ Vgl. www.triodos.de.

⁵⁷ Vgl. Abschnitt 4.1.

der ABS zu erreichen bzw. diesen gemäss zu arbeiten. Vielleicht lassen diese sich ja leicht aneignen (so dass sie den „persönlichen Werten“ zugeschlagen werden). Andererseits sieht etwa MA 5 schon auch darin eine „Gefahr“, dass „monetär geleitete Personen ins Unternehmen gelangen könnten“ (Interviewfrage). Es fragt sich: eine „Gefahr“ wofür? Offenbar für die ethische Qualität der Erreichung und Gewährleistung der Unternehmensziele der ABS.

Wenn auch eher zugeschnitten auf die Frage der Fairness einer weiteren Öffnung der innerbetrieblichen Lohnschere, mit der „wir in die falsche Richtung gehen“, gibt MA 2 zu bedenken, dass es, „statt die Leute von aussen zu holen“, ja auch die Möglichkeit gebe, „die Spezialisten selbst zu schaffen. Sonst werden wir normal, so wie andere Banken. Man sollte eher interne Karrieren fördern. Oder auch, statt Leute von anderen Banken, Quereinsteiger reinholen, die Überzeugungstäter sind.“ Als Beispiel nennt er das Kreditwesen, in dem man „im Bereich alternative Energien Spezialisten hat, die sonst keine Bank hat. Da wurden intern Erfahrungen gesammelt und die besten Leute selbst herangebildet.“ Dieser Vorschlag könnte das zumindest potenzielle Problem des Durchschlagens der finanziellen persönlichen Motivationen, die NeueinsteigerInnen mitbringen oder bestehenden MA durch variable Vergütungen angesonnen werden könnten, auf die multidimensionale Zielerreichung in der Tat abmildern bzw. gar nicht erst entstehen lassen.

Insgesamt wird von praktisch allen Befragten die vorrangige oder jedenfalls unverzichtbare Bedeutung der intrinsischen Motivation der (bestehenden oder potenziellen) MA an der guten Sache der ABS hervorgehoben. „Wir haben Bewerbungen von jungen, gut ausgebildeten Menschen. Die kommen nicht wegen des Geldes, sondern weil es hier spannende Aufgaben gibt, weil wir eine andere Bank sind“ (MA 1). Und dies sei selbstverständlich gut so. Auch GL 2 wünscht sich oder fordert gar, dass „die Leute Freude an der Arbeit empfinden müssen, Freude, die aus der Arbeit selbst kommen muss“. Schliesslich sei die ABS „die einzige Bank, die Sinnhaftigkeit lebt. Da gibt es einen ideellen Mehrwert.“ Wobei diese persönlichen Eigenschaften einer intrinsischen Motivation (man spricht dann gerne von ‚Werten‘) allerdings tendenziell *neben* der „fachlichen“ Qualifikation verortet werden, worauf auch der Begriff eines „ideellen Mehrwerts“ hindeutet, worunter offenbar eine Art ethisches Extra verstanden wird, das zum ‚normalen‘, von „Profis“ neutral zu gewährleistenden guten oder vielleicht noch besseren Funktionieren einer Unternehmung, und so auch der ABS, bloss hinzukomme.⁵⁸

Aus dieser Sicht und erst recht dann, wenn man einem separativen Verständnis von Unternehmensethik (welche das oben beschriebene Problem des Durchschlagens verkennt) eine Absage erteilt, fragt sich, welche positive Rolle variable Vergütungen dann noch für die Unternehmenssteuerung spielen sollten. Die Antwort ist: keine. Dies setzt im Kern auch GL 1 voraus. Der Lohn, dies sei „eine Frage der Motivation. Der Lohn ist aber nicht der Treiber.“ Es handelt sich also nicht um ein Steuerungselement – und zwar, so wäre wohl hinzuzufügen, weil

⁵⁸ Vgl. zu einem solchen separativen Verständnis von Unternehmensethik den Revisionsbericht 2006 der Ethik-Kontrollstelle (Thielemann 2007b, S. 21, 22); sowie Thielemann/Ulrich (2009, S. 35 ff.).

ansonsten die finanzielle Motivation auf die ethische Qualität der Ausübung des jeweiligen Tätigkeitsfeldes durchschlagen könnte. „Das Engagement ist keine Frage der Anreize“ (GL 1). Und darf es nicht sein. Die auch individuell und zum Teil auch performancebezogen auszugestaltenden Vergütungen bilden lediglich einen „Hygienefaktor“ (Herzberg). „Der Lohn muss als gerecht empfunden werden. Er darf nicht demotivierend sein.“ (GL 1)

6 Empfehlungen

Die Ethik-Kontrollstelle sieht ihre primäre Aufgabe darin, die Grundprinzipien ethisch verantwortungsvollen Wirtschaftens hochzuhalten und die ABS auf die Konflikte und Gesichtspunkte aufmerksam zu machen, die bei der Gestaltung eines fairen Lohnsystems ethisch zwingend zu berücksichtigen sind. Diese Gestaltung selbst ist eine Frage vielfältiger Abwägung zwischen konfligierenden Wertgesichtspunkten, bei der sich stets Fragen der Verhältnismässigkeit stellen. Sie obliegt der ABS.

- Die primären und hauptsächlich bestimmenden Kriterien der Lohngerechtigkeit sollen nach wie vor die Belastungen und Anforderungen bilden, die mit der Ausübung einer Stelle verbunden sind. Dies schliesst ein, dass Unterschiede in der je individuellen Leistungsbereitschaft in Vergütungsunterschieden ihren Niederschlag finden können, und zwar aus Gründen der Fairness bzw. der Leistungsgerechtigkeit. Diese sind jedoch zum einen massvoll zu bemessen, um zu unterstreichen, dass der auch, aber nicht nur finanzielle Erfolg der ABS Ausdruck einer gemeinsamen Anstrengung ist, an der alle Mitarbeitenden mitgewirkt haben und an dem sie darum teilhaben sollen. Zum anderen sind sie als Belohnungen zu verstehen. In ihnen drückt sich die Anerkennung gegenüber besonders engagierten MA aus, die, wenn sie zu Recht erfolgt, weniger engagierte MA durchaus teilen können sollten.
- Dabei ist auch die Option im Auge zu behalten, dass einem als zu gering erachteten Engagement eines MA nicht nur durch das Ausbleiben von Belohnungen Rechnung getragen wird, sondern dieses gegenüber den MA selbst zum Thema gemacht wird. Dieses Vorgehen entspricht auch der demokratischen Kultur der ABS besser als allzu weit gehende Belohnungsunterschiede.
- Ebenfalls zu berücksichtigen ist der Gesichtspunkt der Work-Life-Balance. Es besteht zumindest hypothetisch auch die Möglichkeit eines Überengagements einzelner MA. Dieses zu belohnen, stünde zumindest in einer Spannung zu den personalpolitischen Prinzipien ebenso wie zu den gesellschaftspolitischen Zielen der ABS.
- Obwohl dem Ansinnen insbesondere von NeubewerberInnen nach einer zumindest annäherungsweise „marktgerechten“ Vergütung ein Moment der Berechtigung innewohnt, handelt sich die ABS damit ein echtes Dilemma ein. Mit diesem ist verantwortungsvoll und geschickt umzugehen, wozu auch gehört, Überzeugungsarbeit zu leisten. Dem Ansinnen,

die Lohnverhältnisse anderer Unternehmen einfach nachzubilden und „marktgerechte“ als gerechte Löhne zu definieren, ist allerdings eine Absage zu erteilen. Die ABS hat am Anspruch einer autonom nach ethischen Massstäben bestimmten Lohnpolitik festzuhalten. Die Möglichkeit der Generierung benötigter Qualifikationen durch die Förderung interner Karrieren oder auch durch die Akquirierung unkonventioneller, aber für die bei der ABS anstehenden Aufgaben hochqualifizierter Quereinsteiger ist zu erwägen.

- Von einer Steuerung des Unternehmens und seiner Betriebsabläufe durch die Lohnpolitik, so diese anvisiert ist, ist Abstand zu nehmen. Damit entstünde die Gefahr, dass die multidimensionale Ausrichtung der ABS konterkariert und an deren Stelle tendenziell eine eindimensionale Gewinnausrichtung der MA und damit natürlich auch des Gesamtunternehmens gesetzt würde. Die Lohnpolitik hat vielmehr vorrangig nach Gesichtspunkten der Fairness, d.h. der Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit, zu erfolgen. Vorrangig heisst, dass allfällige Ausnahmen davon, die sich insbesondere in Auseinandersetzung mit dem Problem der „Marktlohngerechtigkeit“ ergeben könnten, einer besonderen Begründung bedürfen.
- Dies schliesst die Möglichkeit der Gewährung moderater Belohnungen (etwa auch in Form von Basislohndifferenzierungen) an MA, die sich um das Unternehmen verdient gemacht haben, durchaus ein. Statt durch finanzielle „Anreize“ ist das Unternehmen jedoch letztlich durch Überzeugungen zu „steuern“, d.h. durch die intrinsischen Motivationen der MA an der ihnen jeweils obliegenden Aufgabe sowie an der guten Sache der ABS im Ganzen. Der korrespondierende Leistungseinsatz ist fair zu vergüten.

7 Literatur

Alternative Bank ABS: Grundzüge der Personalpolitik, Olten 2001.

Alternative Bank ABS: Personalreglement, Olten 2004.

Alternative Bank ABS: Leitbild vom 30. September 1989 (in der Fassung vom 20. Mai 2005), Olten 2005, www.abs.ch/prints/2/25_1031_20050520_Leitbild.pdf.

Alternative Bank ABS: Strategie 2006–2010, Olten 2006, www.abs.ch/prints/2/17_1031_20060919_ABS_Strategie_2006_bis_2010.pdf.

Benz, M./Stutzer, A.: Was erklärt die steigenden Managerlöhne? Ein Diskussionsbeitrag, Arbeitspapier Nr. 81 des Institute for Empirical Research in Economics, Universität Zürich, Zürich 2001, <http://econpapers.repec.org/paper/zuriewwp/081.htm>.

Katz, Ch.P./Baitsch, Ch.: Lohngleichheit für die Praxis – Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung, Zürich 1996, www.ebg.admin.ch/dokumentation/00012/00194/00205/index.html?lang=de.

Katz, Ch. P./Baitsch, Ch.: Arbeit bewerten – Personal beurteilen, Zürich 2006.

Frey, B.S./Osterloh, M.: Yes, managers should be paid like bureaucrats, CESifo Working Paper 1379, Januar 2005.

Kick, R.: „Unsere Lohnliste steht im Intranet“, Interview, in: Aargauer Zeitung, 30. Dezember 2006.

Sprenger, R.K.: Es gibt keine richtigen Anreize, in: Neue Zürcher Zeitung, 10. Januar 2009, S. 27.

Thali, S.: Den Sinn statt den Gewinn maximieren, in: Oltner Tagblatt, 12. November 2008.

Thielemann, U.: Das Prinzip Markt. Kritik der ökonomischen Tauschlogik, Bern/Stuttgart/Wien 1996.

Thielemann, U.: Integrative Wirtschaftsethik als kritische Theorie des Wirtschaftens. Die Unmöglichkeit der Wertfreiheit der Ökonomie als Ausgangspunkt der Wirtschaftsethik, in: Breuer, M./Brink, A./Schumann O.J. (Hrsg.), Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft, Bern u.a. 2003, S. 89–115.

Thielemann, U.: Compliance und Integrity. Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung. Lektionen aus dem Compliance-Management eines

Nahrungsmittelkonzerns und einer Grossbank, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, Nr. 104, St. Gallen 2005.

Thielemann, U.: Zwischen Neidargument und Dschungeltheorie. Millionenbezüge für Manager – was ist fair und fördert die gute Unternehmensentwicklung?, in: Personalführung, 2006, H. 7, S. 18–25, verfügbar über www.iwe.unisg.ch.

Thielemann, U.: „Faktor 25“. Gibt es einen gerechten Lohn? Stern, Nr. 42, 11. Oktober 2007, S. 44, www.stern.de (2007a).

Thielemann, U.: Revisionsbericht der Ethik-Kontrollstelle 2006. Die Bewältigung ethischer Konflikte im Anlagegeschäft, St. Gallen 2007 (2007b).

Thielemann, U.: Revisionsbericht der Ethik-Kontrollstelle 2007. Die „demokratische Organisation“ der ABS und die Rechte und Pflichten der MitarbeiterInnen, St. Gallen 2008 (2008a).

Thielemann, U.: „Ohne Boni hätten wir die Krise nicht“, Sonntagsinterview, in: Die Südostschweiz am Sonntag, 15. Februar 2008, S. 13–14 (2008b).

Thielemann, U.: System Error. Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt a.M. 2009.

Thielemann, U./Ulrich, P.: Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt, Bern/Stuttgart/Wien 2009.