

Gedanken zu einem gerechten Gehaltssystem

Die Arbeitskosten in Deutschland sind zu hoch, hört man allerorten in einer Phase stagnierenden Wirtschaftswachstums. Aber wessen Gehälter sind gemeint? Die der Durchschnittsverdiener oder jene der Führungskräfte und Vorstände? Tatsache ist, dass die Schere der Gehälter zwischen Durchschnittsverdienern und Spitzenverdienern in der Wirtschaft in den letzten 15 Jahren deutlich auseinander gegangen ist. Doch wie ist das zu rechtfertigen? Deutsche Firmenlenker vergleichen ihre Gehälter gerne mit amerikanischen Vorständen und wollen dadurch bescheiden erscheinen. Die Gehälter ihrer Fachkräfte jedoch vergleichen sie mit den Gehältern in Osteuropa, Indien und China. Würde man diesen Vorständen die Demotivationskosten, die sie durch diese Sprüche bei ihrer Belegschaft auslösen, in Rechnung stellen, so bliebe selbst von den sehr hohen Gehältern nichts mehr übrig. Die Demotivation führt oft erst zu den Qualitätseinbußen, die nachfolgend den Wettbewerbsvorteil zu den Billiglohnländern verspielen. Da bei der Bewertung von Gehältern offensichtlich mit zweierlei Maß gemessen wird, ist es schon verwunderlich, dass die umgekehrte Argumentation kaum zu hören ist: Die Gehälter von indischen und chinesischen Vorständen könnten genauso Vorbild für deutsche Spitzenmanager sein, schließlich genießen Inder und Chinesen weltweit einen Ruf als gute Kaufleute!

Argumente gäbe es also auf beiden Seiten, aber verzichten soll immer der andere und am Ende ist es der vermeintlich Schwächere. Das Macht- und Konkurrenzverhalten innerhalb eines Unternehmens ist sicher schädlich, gesucht sind konstruktive Ansätze. Wie also kann eine Objektivierung dafür herbeigeführt werden, welcher Verdienst wirklich „verdient“ ist? Gehen wir davon aus, dass in einer Firma sowohl gute Führung als auch gutes Fachpersonal für den Erfolg verantwortlich sind. Höhere Gehälter werden in der Regel über die Hierarchiestufe in der Organisation gerechtfertigt, die mit einem größeren Einfluss- und Verantwortungsbereich einhergeht. Ein proportional höherer Zeitaufwand oder Intelligenzquotient ist eher selten zu beobachten. Also welcher Faktor in der Gehaltsfindung lässt sich tatsächlich rechtfertigen?

Im Artikel [“Ein Club mit vielen Nullen - Das Kartell der Nehmer“](#) in der SZ vom 29.12.2001 wird angeführt, dass bis vor zwei, drei Jahrzehnten ein ungeschriebenes Maß existiert hätte: „Das Salär eines Spitzenmanagers sollte nicht höher sein als höchstens das Zwanzigfache des Jahreslohns eines Facharbeiters.“ Wohlgermerkt, die Rede ist hier von angestellten Managern, nicht von Unternehmern, die mit persönlichem Geld und Risiko eigene Ideen im eigenen Unternehmen verwirklichen.

Nun, gesetzt den Fall der Faktor 20 wurde für die Wirtschaftsunternehmen der sechziger und siebziger Jahre empirisch festgestellt; ein Verfahren zur Herleitung für einen solchen Faktor wäre eine nützliche Ergänzung. Eine zusätzliche sinn-gebende Begründung von Gehaltsunterschieden böte neue Diskussions- und Argumentationsmöglichkeiten, die für ein funktionierendes Gesamtsystem für alle von Nutzen sein könnten. Willkür führt unweigerlich zur Degeneration einer Unternehmenskultur; kommunizierte und gelebte Regeln und Leitlinien können positiv unterstützen.

Es braucht also sinnvolle Zahlen, die auf irgendeine Weise kombiniert zu einem Faktor in der Größenordnung 20 führen. Zum Glück gibt es nicht so viele herausragende Zahlen für die Menschheit, wie das auf den ersten Blick erscheint. Neben den Primzahlen sind „Naturkonstanten“ wie die Zahl PI, die Eulerkonstante e oder der goldenen Schnitt PHI (auch Fibonacci-Verhältnis genannt) von besonderer Bedeutung. Schon die Bezeichnung „goldener Schnitt“ klingt viel versprechend und wurde daher Ausgangspunkt meiner Überlegungen.

Als Anfangsthese habe ich angenommen, dass $\text{PHI}=1,618$ (genau: $0,5 \cdot [1 + \sqrt{5}]$) ein Gehaltsfaktor zwischen zwei Hierarchiestufen sei. Wenn PHI der geeignete Faktor zwischen zwei Hierarchiestufen ist, wie viele Hierarchiestufen erlaubt mir ein Faktor 20? Es sind zwischen 6 und 7 (genauer 6,37). Die Zahl 7 hat eine eigene Prominenz. Ein Sieben-Tage-Rhythmus strukturiert unsere Zeit, sieben Grundtöne der Tonleiter die Musik und als Millersche Zahl wird seit 1956 die sieben in der Kognitionspsychologie als Gedächtnisspanne des Menschen angenommen. Nehmen wir an, ein Unternehmen hätte 7 Hierarchiestufen und jede Stufe würde 7 andere betreuen, d.h. die erste Führungsebene würde ein Team von 7 Mitarbeitern betreuen u.s.w., dann würden in diesem Unternehmen $7^7 = 823.543$ Mitarbeiter an der Basis arbeiten, das ist weit mehr als in den größten Konzernen der Welt (wenn man von der Ausnahme WalMart absieht). Mit einer Hierarchiestufe

weniger sind es immerhin noch $7^6 = 117.649$. Der Faktor zwischen oberster und unterster Hierarchiestufe gemäß dem goldenen Schnitt beträgt bei 6 Ebenen $1,618^6 = 17,94$ bei 7 Ebenen $1,618^7 = 29,03$. Da liegt der Faktor 20 irgendwo dazwischen. Klingt das nicht schon sehr plausibel?

Aber wieso gerade PHI als Grundlage der Berechnung, ist das nicht wieder Willkür? Was steckt hinter PHI? PHI-Proportionen finden sich in vielen organischen Strukturen und waren bereits den Ägyptern bekannt. Die Reihung von Sonnenblumenkernen und Kiefernzapfen und der Aufbau des Schneckengehäuses der Nautilus werden häufig als Beispiele genannt. PHI, die Proportion der Fibonacci-Sequenz, beschreibt das Pflanzenwachstum, die Proportionen verschiedener Wachstumsebenen. Es liegt daher ein gewisser Charme darin, eine „organische“ Strukturierung aus der Natur auf das künstliche Gebilde „Organisation“ anzuwenden. Man kann also argumentieren, dass die natürlichen Proportionen, die der Mensch von alters her kennt, angewendet auf die Hierarchie einer Organisation am ehesten als „natürlich“ und daher als gerechtfertigt akzeptiert werden könnten.

Bleibt noch die Frage, wie die aktuell entgleisten Verhältnisse zwischen Basis und Spitze wieder hin zu einem „organischen“ System gerückt werden können? Zunächst muss dieses Thema überhaupt stärker in eine ernsthafte Diskussion kommen, die als Komplement der einseitigen Forderung zur Lohnzurückhaltung der Basis zwecks Sicherung der Unternehmensgewinne dienen kann. Nicht nur die Kommentare zu Beitragssteigerungen und Sozialabbau gehören in die 8-Uhr-Nachrichten, sondern auch eine Kommentierung der Spitzengehälter der Konzerne.

Aus einem offenen und zugleich kritischen Diskurs können dann Eckpunkte für ein gerechtes Gehaltssystem entwickelt werden. Je nach Unternehmensgröße könnte sich ein Faktor zwischen dem 7-fachen und 30-fachen zwischen Topmanagergehalt und durchschnittlichem Facharbeiterlohn herauskristallisieren. Unternehmen sollten darüber auskunftspflichtig gemacht werden, so dass die Öffentlichkeit und auch die Kapitalanleger ihre Schlüsse daraus ziehen können. Die steigende Bedeutung von Ethikfonds würde auch wirtschaftlichen Druck auf die Praktiken von Kapitalgesellschaften ausüben können, die sich nicht an die gefundenen Eckpunkte halten.

Und was sind die Folgen für die Wirtschaft? Wird der vermeintlich erfolgreiche Kapitalismus dadurch nicht „geschwächt“? Ideologiediskussionen führen hier nicht weiter. Eine denkbare und erwünschte Konsequenz läge darin, dass Führungswille und -bereitschaft weniger durch Egoismus und Geldgier motiviert wären und Facharbeit weniger durch Billiglöhne entwertet würde. Mehr Führungsqualität und weniger Demotivation an der Basis sind für das Wohl einer Organisation sicher erstrebenswert.

<i>Hierarchiestufe</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Gehaltsfaktor</i>
CEO	1	29,03
Vorstandsmitglied	7	17.94
Bereichsleiter	49	11.09
Hauptabteilungsleiter	343	6,85
Abteilungsleiter	2401	4,24
Fachgruppenleiter	16.807	2,62
Laborleiter/Projektleiter	117.649	1.618
Mitarbeiterbasis	823.543	

Tabelle 1: Mitarbeiter- und Gehalts-Geometrie eines hierarchischen Großkonzerns

Ich kenne die Weise, ich kenne den Text
Ich weiß, sie tranken heimlich Wein

Ich kenne auch die Herren Verfasser;
und predigten öffentlich Wasser. (Heinrich Heine)