

Fairness als Produktivitätsfaktor – Zur neuen Relevanz von Einkommensgerechtigkeit für die betriebliche Personalpolitik

Durch die Globalisierung öffnet sich die Schere der Einkommen zwischen hochqualifizierten, international umworbenen Spezialisten und Führungskräften und Mitarbeitern, die weniger gefragt, geringer qualifiziert oder im Vergleich zu teuer sind. Wenn, wie der Volksmund sagt, das Portemonnaie das empfindlichste Körperteil des Menschen ist: Wie vermeidet man Demotivation und Produktivitätseinbußen? Ist ein New Deal in der betrieblichen Personalpolitik nötig?

Für Unternehmen sind Einkommensstrukturen enorm wichtig. Man möchte möglichst hohe Wertschöpfung bei geringen Kosten. Dank Globalisierung purzeln nun die Tarife. Doch wie viel Einkommensgerechtigkeit kann sich ein Unternehmen leisten?

Als Unternehmen können sie sich nicht gegen Marktentwicklungen stellen, das ist ein fundamentales Faktum. Arbeitsplätze können in Deutschland nur gehalten werden, wenn international wettbewerbsfähige Löhne gezahlt werden. Umgekehrt müssen international umworbenen Spitzenkräften attraktive Vergütungspakete geboten werden, um sie zu halten. Die Frage sollte aber lauten, welches Maß an Einkommensgerechtigkeit, rein betriebswirtschaftlich betrachtet, gewinnmaximierend ist. Empirische Studien belegen, dass die subjektiv empfundene Einkommensgerechtigkeit beim einzelnen Mitarbeiter den Arbeitseinsatz und damit die Produktivität des Unternehmens beeinflusst.

Vor allem in größeren Unternehmen kann man das Phänomen beobachten, dass „die da unten“ fragen: Warum müssen „die da oben“ so viel Geld verdienen.

Die Einkommen der Topmanager eignen sich zwar für öffentliche Neiddiskussionen, sind aber, aus der Produktivitätsbrille heraus betrachtet, weniger relevant. Die subjektiv empfundene Einkommensgerechtigkeit wird stärker geprägt vom unmittelbaren Arbeitsumfeld und dem eigenen Einkommen der Vergangenheit. Chirurg und OP-Schwester, Pilot und Flugbegleiter, aber auch Mitarbeiter und ihre unmittelbare Führungskraft vergleichen sich primär miteinander. Zwischen diesen Vergleichspersonen müssen Einkommensdifferenzen nachvollziehbar sein.

Machen wir es transparent, das ist löblich. Doch heißt es nicht hierzulande auch: „Über Geld spricht man nicht“?

Hier gilt es, das richtige Maß an Transparenz zu finden. Letztlich werden solche Unterschiede im Konsum offensichtlich: Man sieht, wer in welchem Haus wohnt, welches Auto fährt, welche Kleidung trägt, wie oft und wohin in Urlaub fährt... Ich meine, man muss Transparenz steuern.

Nach welchen Kriterien?

Aus Gründen der Gerechtigkeit muss nachvollziehbar sein, was Unterschiede macht. Da gibt es das Kriterium des Philosophen John Rawls: Wenn du nicht weißt, in welcher Situation du stecken würdest, würdest du die Einkommensunterschiede als gerechtfertigt empfinden? Ein einfaches Beispiel: Ich gehe jeden Tag arbeiten und vergleiche meine Einkommenssituation mit der meines Abteilungsleiters. Dabei stelle ich mir die Frage: Würde ich mit ihm tauschen wollen?

Ich würde also sagen: O.K., er verdient mehr Geld als ich, aber dafür hat er das Handy 24 Stunden an, nimmt sich Arbeit mit ins Wochenende et cetera. Ich dagegen bin froh, dass ich um fünf Uhr den Bleistift fallen lassen kann und am Wochenende freihabe ...

Das ist der eine Aspekt, der andere betrifft die Vergangenheit: Was hat die Person getan, um dahin zu kommen, wo sie jetzt steht? Auf welche Ausbildungen, Auslandsaufenthalte, Verdienste et cetera schaut die Person zurück?

*Dr. Heiko Weckmüller,
Human Resources Strategy
and Organization, Deutsche
Telekom AG, Bonn
heiko.weckmueller@telekom.de*

