

# **Gerechtigkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht**

Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Lücke

# Gliederung

1. Gerechtigkeit – Ein Modewort oder eine Leerformel?.....	1
2. Zum Begriff Gerechtigkeit.....	2
2.1. Gerechtigkeit als eine Kardinaltugend.....	2
2.2. Drei Ausprägungen von Gerechtigkeit.....	3
2.3. Gerechtigkeit als Gleichverteilung.....	4
2.4. Gesetzesrecht.....	5
2.5. „Gerechtigkeiten“ in der Betriebswirtschaftslehre.....	6
3. Kausal- und Finalentgelt.....	7
4. Die Arbeitsnutzen-Arbeitsopfer-Rechnung.....	9
5. Lohnformen und Gerechtigkeit.....	11
6. Versuch einer Zuordnung verschiedener Gerechtigkeiten.....	14
7. Schlussbemerkungen.....	17
Anmerkungen .....	19
Literatur.....	20

# 1. Gerechtigkeit – Ein Modewort oder eine Leerformel?

Gerechtigkeit ist in aller Munde und wird sowohl gedankenvoll aber auch gedankenlos gebraucht. So ist zu hören oder zu lesen von gerechten Preisen eines Produktes, von Generationengerechtigkeit, Geschlechtergerechtigkeit, Bedarfsgerechtigkeit, Tauschgerechtigkeit, Marktgerechtigkeit, sozialer Gerechtigkeit, Vermögensbildungsgerechtigkeit, Existenzgründungsgerechtigkeit, Entgelts- oder Lohngerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit, Alterssicherungsgerechtigkeit, Familiengründungsgerechtigkeit und noch von etlichen mehr. Um das Thema nicht ungebührlich auszuweiten, wird hier zu allen diesen Ausprägungen kein Kommentar gegeben.

Nachfolgend wird darzulegen sein, was unter Gerechtigkeit grundsätzlich zu verstehen ist, um anschließend dazu die Sicht der Betriebswirtschaftslehre darzustellen. Die oben genannten Ausprägungen der Gerechtigkeit werden von unterschiedlichen Personen und interessierten Personengruppen vertreten, die gegen Ungerechtigkeit „gerechten Zorn“ empfinden, denn wer nicht gegen Ungerechtigkeit angeht, verhalte sich auch passiv ungerecht.<sup>1</sup>

Politiker sprechen besonders vor Wahlen Sympathisanten bestimmter Vorstellungen von Gerechtigkeit an, um gewählt oder wiedergewählt zu werden. Meistens wird dabei der Schwerpunkt auf die soziale Gerechtigkeit gelegt. Es kann dabei nicht ausbleiben, dass gefühlsmäßig verdeckt gemeint ist, gerecht sei das, was der Machterhaltung dient.

In diesem Beitrag soll die Bedeutung des Wortes Gerechtigkeit nicht bis in die philosophischen Anfänge im klassischen Altertum zurückverfolgt werden, aber auch nicht ergründet werden, was Heilsgerechtigkeit oder die Gerechtigkeit Gottes bedeuten. Dieser Beitrag der Betriebswirtschaft zum Thema der Gerechtigkeit ist betriebswirtschaftlichen Inhaltes.

Wenn diese vielen Gerechtigkeiten heute eingefordert werden, bleibt nur die Folgerung, dass allgemeine Ungerechtigkeit vorherrsche; die Menschen machen dazu aber nicht den entsprechenden Eindruck.

## **2. Zum Begriff Gerechtigkeit**

### ***2.1. Gerechtigkeit als eine Kardinaltugend***

Aristoteles, Cicero, Platon und andere haben sich auch dem Thema Gerechtigkeit zugewandt und gerechtes Handeln als Beziehung der Menschen untereinander postuliert. Das Phänomen Gerechtigkeit hat bis heute nicht an Aktualität verloren.<sup>2</sup> Die Philosophen der frühen Zeit gehen von folgendem Grundsatz aus: Gleiches ist gleich und Ungleiches ist ungleich zu behandeln.<sup>3</sup> Hierauf wird zurückzukommen sein.

Gerechtigkeit wird als eine der vier Kardinaltugenden gesehen; die drei anderen sind Klugheit, Mäßigkeit und Tapferkeit. Der Begriff Tugend ist schon früh eine Grundlage der Ethik gewesen, also ein sittlich vollkommener Zustand des Handelns bei den sozialen Beziehungen der Menschen untereinander, was auch immer darunter verstanden wird. In die moderne Sprache übersetzt, werden der Ausgleich von Interessen und die Verteilung von Gütern und Chancen zwischen den beteiligten Personen oder Personengruppen angesprochen. Das Prinzip der Gerechtigkeit als Grundsatz der Ordnung innerhalb der Gemeinschaft gilt für einzelne Personen, Familien, gesellschaftliche Zusammenschlüsse aller Art, den Staat, die Länder und Gemeinden. Gerechtigkeit wird individualistisch verstanden. Betriebe und Unternehmen haben Gerechtigkeit in den Kodex Corporate Governance aufgenommen.

Gerecht in der Wörterbuchübersetzung als „gerade, richtig, passend oder tauglich“ bietet keinen guten Ansatz für das hier zu behandelnde Thema.

Ob eine Situation, ein Vorgang, ein Zustand oder eine Handlung als gerecht oder ungerecht beurteilt wird, erschließt sich aus Vergleichen; denn Gerechtigkeit ist ein Vergleichsbegriff. Erst der Vergleich mit identischen oder ähnlichen Situationen führt zu einem Urteil und damit zu einer Bewertung.

Die Forderung Gleiches gleich zu behandeln, klingt einfach, birgt aber ein Problem in sich: Wer oder was wird als gleich angesehen? Es bedarf einer definitorischen Festlegung, was gleich bedeutet. Ein Beispiel aus der Betriebswirtschaft: Die Einordnung von Arbeitenden

in einer Tariflohngruppe. Diese ist nichts anderes als eine Gruppe von Gleichen. Als Ordnungskriterium gilt die Schwierigkeit der Arbeit. Doch diese Definition kann eine Diskussion über Tarifgerechtigkeit auslösen, wenn andere Kriterien zur Gruppenbildung als gerechter angesehen werden.

## **2.2. Drei Ausprägungen von Gerechtigkeit**

Die Gerechtigkeit zeigt sich grundsätzlich in drei Ausprägungen, beziehungsweise Zielführungen oder Formen:

- a) Die Tausch- oder Ausgleichsgerechtigkeit; Sie regelt das Verhältnis zwischen Gleichen, das heißt übersetzt, Leistung und Gegenleistung sollen äquivalent sein; dieses „do ut des“ meint: „Ich gebe etwas, damit du gibst.“
- b) Die zuteilende Gerechtigkeit, betrifft das Verhältnis zwischen Ungleichen, also beispielsweise zwischen Über- und Untergeordneten ohne Gegenleistung. Es gibt die unterschiedlichsten Möglichkeiten, Über- und Unterordnungen zu bilden. Untergeordnete sind in dieser Ausprägung gegebenenfalls mit Transferleistungen zu versehen.
- c) Die sogenannte soziale Gerechtigkeit. Im 19. Jahrhundert wurden diverse gesellschaftliche Subsysteme entwickelt, die konfessionelle, wirtschaftliche oder ideologische Ziele verfolgen. Beispielsweise sind im Wirtschaftsbereich die Zentralverwaltungswirtschaft, die Planwirtschaft, die Marktwirtschaft mit und ohne Ordnungsregeln oder die Wohlfahrtswirtschaft ins Gespräch gebracht werden. Hier erhebt sich in der Gesellschaft oft die Frage nach der Gerechtigkeit zum Beispiel in der Marktwirtschaft. Das Prinzip der Gerechtigkeit wird gerne mit Ideologien, die bekanntlich als geistiger Überbau gesehen wurden, verbunden; über die Politik werden dann Nomen zur Durchsetzung empfohlen. Die Vorstellungen von Gerechtigkeit individueller Akteure traten meistens bei Gruppenvorstellungen über Gerechtigkeit in den Hintergrund.

### **2.3. Gerechtigkeit als Gleichverteilung**

Die soziale Gerechtigkeit in „moderner“ Auslegung strebt in starkem Maße die Gleichverteilung auch bei Ungleichen an. Die Gleichverteilung kann sowohl total vorgesehen sein, aber auch unter Beachtung eigentumsrechtlicher oder anderer einschränkender Vorgaben angestrebt werden; es geht um die Verteilung des Sozialproduktes, damit ist der Wert aller in einer Periode erzeugten Güter und Dienstleistungen in einer Volkswirtschaft gemeint; Vorleistungen, die bei der Produktion eingesetzt werden, sind ausgenommen. Das zu verteilende Sozialprodukt ist, vom Produktionsfaktor Boden abgesehen, eine Funktion von Kapital- und Arbeitseinsatz. Die soziale Gerechtigkeit geht aber darüber hinaus, weil sie den Verteilungsaspekt auch auf Nicht-Arbeitende aus menschlichen und solidarischen Gründen ausdehnt.

Die Frage nach den Vor- und Nachteilen der Gleichverteilung muss unter anderem die Volkswirtschaftslehre beantworten. Die Gerechtigkeit in der Marktwirtschaft wird bei der sozialen Gerechtigkeit an den Verteilungsergebnissen des Sozialproduktes festgemacht. Es ist dabei nicht ausgeschlossen, dass die soziale Gerechtigkeit als Ziel von Gruppeninteressen beziehungsweise in Subsystemen propagiert oder gar missbraucht wird. Die Gerechtigkeit in der Betriebswirtschaftslehre konzentriert sich im Wesentlichen auf Entgelte (Löhne, Gehälter, Boni), Arbeitsleistungen, Geschlechtergleichbehandlung und Lohn- Verfahrensgerechtigkeit. Die soziale Gerechtigkeit engt sich in der Betriebswirtschaftslehre auf die gerechte Einkommensverteilung ein zwischen den Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital unter Beachtung des Grundsatzes, Gleiche gleich und Ungleiche ungleich zu behandeln, was bekanntlich in Tarifverträgen zum Ausdruck gebracht wird..

Der Versuch, die vollkommene Gleichheit aller Menschen herzustellen, muss scheitern, denn die Menschheit lebt nicht im Zustand von Adam und Eva im Paradies. Vielmehr sind die Anfangsausstattungen der Einzelnen an Vermögensgütern, an Einkommen, an Eigentum, an Bildung, an Ausbildung, an Intelligenz, an Lebenserfahrung, an Arbeitswillen und so weiter sehr unterschiedlich.<sup>4</sup> Die Herstellung der Gerechtigkeit durch Gleichverteilung müsste notwendigerweise zuerst auf die Egalisierung der Anfangsausstattung ausgerichtet sein; die Gleichverteilung auf Ungleiches zu basieren, ist eine Utopie. Somit wird es auch schwierig, ein Wirtschaftssystem gegenüber einem

anderen als gerechter zu beurteilen.<sup>5</sup>

Gleichheit unter Menschen kann nicht allein gleiches Einkommen und Vermögen bedeuten, vielmehr sind gleiche Freiheit und gleiche Chancen einzufordern, aber ebenso auch Benachteiligte in der Gesellschaft solidarisch zu fördern. Ungleiche sind jedoch so in die Regeln der Gerechtigkeit einzubeziehen, dass ein gewisser Abstand zwischen Ungleichen stets erhalten bleibt.

In Diskussionen zur sozialen Gerechtigkeit entstehen zwingend die Fragen nach dem Umfang der sozialen Gerechtigkeit und welche Schwachstellen in der Gesellschaft abgeschafft werden müssen – immer eingedenk, dass die soziale Gerechtigkeit nur schwer messbar ist und sich auch über die Zeit abwandeln kann.<sup>6</sup> Die Auswahl von Schwachstellen lösen bei Prioritätensetzung wiederum Gerechtigkeitsdiskussionen aus.

## **2.4. Gesetzesrecht**

Recht ist am häufigsten als Gesetzesrecht bekannt, welches meist abstrakte Rechtsvorschriften und verbindliche Vorgaben zu zwischenmenschlichem Verhalten vorsieht und demokratisch festlegt. Recht muss nicht immer auch gerecht sein. Das hängt davon ab, in wieweit den drei Ausprägungen der Gerechtigkeit (siehe Kapitel 2.2.) entsprochen wurde. Die formale Umsetzung der Gerechtigkeit kann sich des formalen Rechts bedienen und entwickelt entsprechende Rechtsregeln; das Gesetzesrecht wird zu einem Umsetzungsinstrument für Gerechtigkeit.

Die das Gesetz begründenden Organe sollten den Kardinaltugenden Geltung verschaffen, doch die Gesetzgeber und die Mitglieder der Gesellschaft können Gerechtigkeit durchaus unterschiedlich auslegen. Zu bedenken ist aber auch, dass die Inhalte, welche die Gerechtigkeit ausmachen, in den Zeitabläufen einem Wandel unterliegen. Wann und wie dem entsprochen wird, ist eine Tatfrage, die hier nicht zu behandeln ist.

## **2.5. „Gerechtigkeiten“ in der Betriebswirtschaftslehre**

Gerechtigkeit ist ein Regulativ für die Beziehungen der Menschen untereinander und somit ein individualistisches Phänomen. Die Individuen können Gruppenzugehörigkeit entwickeln, um ihre Vorstellungen von Gerechtigkeit durchzusetzen. Solche Solidarisierungen zu Gruppen zeigen sich beispielsweise in Parteien oder Parteiflügeln, Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften, Steuerzahlerverbänden, Berufsgruppen und Bürgervereinigungen.

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich in erster Linie mit den Problemen der Entgelt- oder Lohngerechtigkeit, der Leistungsgerechtigkeit, der Gendergerechtigkeit und der Lohn-Verfahrensgerechtigkeit jeweils im Rahmen der Tätigkeiten von Unternehmen oder einzelwirtschaftlichen Operationen, aber auch mit den Aktionen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, den sogenannten Tarifvertragsparteien, die nach Tarifvertragsgesetz grundsätzlich Arbeitsbedingungen und Arbeitsentlohnungen in Verträgen regeln.

Hoch aktuell sind zur Zeit Diskussionen um die Ausschüttung von Boni an das obere Management eines Unternehmens. In der allgemeinen Vorstellung werden diese heute als überhöht beurteilt. Da Boni im Allgemeinen aus Gewinnen bezahlt werden, ist die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit zwischen Arbeit, Kapital aber auch Unternehmen angesprochen, letztere haben Rücklagen zu bilden.



### 3. Kausal- und Finalentgelt

Wenn Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen<sup>7</sup> im Unternehmen eine Leistung erbracht haben, ist Grund gegeben, ein Entgelt als Lohn, Gehalt oder auch Bonus zu entrichten. Dieses Leistungsentgelt ist das sogenannte Kausalentgelt, das unabhängig von der marktmäßigen Verwertung der erbrachten Leistung gezahlt wird. Die Realisation der Arbeitsleistung findet jedoch anschließend auf den Märkten statt und lässt sich im Verkaufswert oder Umsatz ausdrücken. Er enthält zusätzlich zum Kausalentgelt (Arbeitsentgelt) einen Entgeltanteil aus der Nutzung vorteilhafter Marktgelegenheiten, nämlich den Gewinn. Es ist die Auffassung vertreten worden, gerechterweise müsse den Arbeitnehmern davon ein Anteil zustehen, der als Finalentgelt bezeichnet wird. Dieses findet meistens in Form von Bonusauszahlungen in Form von Gewinnausschüttungen statt.

Eine konsequente Folgerung hieraus wäre eigentlich die Zahlung des Arbeitsentgeltes stets erst nach Beendigung des Marktprozesses; die üblicherweise monatlichen Zahlungen an die Arbeitenden ließen sich als Abschlagszahlungen interpretieren. Dieser Auslegung wird wohl niemand folgen wollen; also bleibt es bei der Zahlung von Kausalentgelt, unabhängig von der marktmäßigen Realisation, plus gegebenenfalls einem Finalentgelt. Die Abbildung 1 gibt das Verhältnis von Kausalentgelt und Finalentgelt wieder; das gesamte Entgelt ist zum Beispiel auf einen Zeitraum bezogen 100%<sup>8</sup>, die Aufteilung in Kausal- und Finalentgelt kann variieren, nämlich geringes Kausalentgelt und großes Finalentgelt oder umgekehrt (vgl. Situation A oder B).

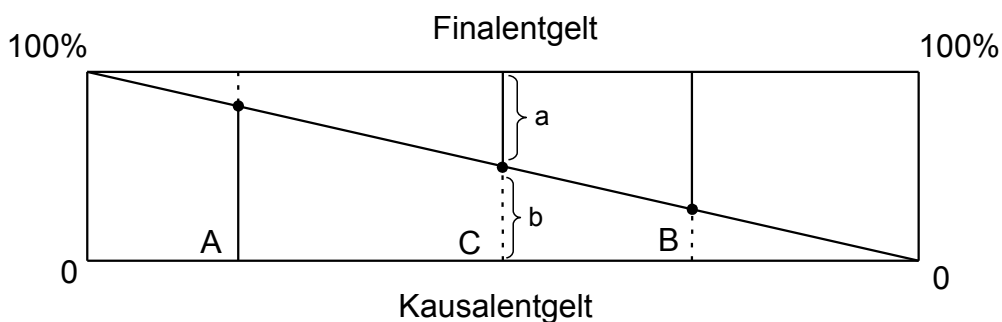


Abbildung 1

Ein aus der Leistung am Markt zu erzielender Gewinn des Unternehmens kann auf die Arbeitnehmer, Kapitalgeber, das Management und auf das Unternehmen als Rücklage verteilt werden. Das Finalentgelt ist Ausdruck für Managementleistungen, aber auch Gegenstand heutiger Diskussionen über die Gerechtigkeit,

Wichtige Gründe für die Zahlung von Finalentgelt an das Management sind:

- a) die Übernahme der Gesamtverantwortung für das Unternehmen mit seinen Arbeitsplätzen;
- b) die Aufgaben zur Kapitalerhaltung und zum wirtschaftlichen Kapitaleinsatz (Investition);
- c) das Vorhandensein von Technical, Human und Conceptional Skills<sup>9</sup> ); Technical Skill bedeutet Kenntnisse vom gesamten Managementinstrumentarium (umfassende Vorbildung; Human Skill heißt Menschenführung und Menschen zu motivieren; Conceptional Skill ist die Fähigkeit das Unternehmen in die Wirtschaftswelt einzufügen, strategisch zu denken und zu handeln;
- d) erfolgreiche Vernetzungen des Managers in der Gesellschaft, politisch und in der internationalen Wirtschaft;
- e) fast permanente Einsatzfähigkeit unabhängig von Arbeitszeitregelungen;
- f) eine verantwortungsvolle Risikobereitschaft und
- g) Übernahme seines eignen Risikos, möglicherweise jederzeit als Manager abberufen zu werden.

Eine einheitliche Maßgröße für Leistungen von Managern gibt es allerdings nicht.

Die Gerechtigkeitsdiskussion geht um das Aufteilungsverhältnis a oder b (Abb. 1), über die angemessene Höhe des Finalentgelts, die sich in Diskussionen meistens reduziert auf den Vergleich der Höhe des Bonus mit der Höhe des Kausalentgeltes des Managers oder mit den durchschnittlich gezahlten Löhnen und Gehältern im Unternehmen. Es bleibt derzeit nicht aus, dass nach Ansichten in der Öffentlichkeit, Boni „gedeckelt“ werden müssten. Beispielsweise die Situation C in der Abbildung 1: hier soll der höchste zu zahlende Bonus a nicht größer sein als das Kausalentgelt b. Auch können sich Höchstbeträge am Durchschnitt von Kausalentgelten im Betrieb ausrichten. Die Leistungsgerechtigkeit und die Verteilungsgerechtigkeit liegen bisweilen im Widerspruch.<sup>10</sup> Aufteilung des Entgelts kausal oder final entzieht sich der Beurteilung im Bezug auf Gerechtigkeit; um Leistungsgerechtigkeit prüfen zu können, muss eine Leistungsbeurteilung möglich und dem Manager zurechenbar sein.<sup>11</sup>

## 4. Die Arbeitsnutzen-Arbeitsopfer-Rechnung

Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Tätigkeit durch den Arbeitenden ergibt sich aus dem Vergleich von Nutzen und Opfer.<sup>12</sup> Daraus lässt sich eine Aussage über die Entgeltgerechtigkeit ableiten. Der Arbeitsnutzen muss nicht nur aus dem Kausal- und Finalentgelt entwickelt werden. Vielmehr sind in die Überlegung zur Gerechtigkeit auch zukünftige Nutzen, beispielsweise zukünftige Einkommen aus Renten, einzubeziehen. Aber auch positive psychische Effekte lassen sich als Nutzen interpretieren. Beispiele dafür sind Leistungen, die das Unternehmen an Arbeitende gewährt wie das Zugestehen eines Einzelbüros, Teppiche im Büro, einer Firmenfahrzeuges oder einer Sekretärin. Der so Begünstigte kann sich gegenüber den Mitarbeitern abgrenzen, was als psychischer Nutzen definiert werden kann.

Das Arbeitsopfer muss ebenfalls im weiteren Sinne gesehen werden, wenn davon ausgegangen wird, dass die zu verrichtende Arbeit nur ausgeführt werden kann, bei entsprechender Vorausbildung, Lehre und vorliegende Erfahrungen. Die Arbeitsleistung, die Weiterbildung und das Generieren von Erfahrung stellen bei den Arbeitnehmern Investitionsvorgänge dar.

Eine Nutzen-Opfer.Rechnung in Geldeinheiten kann folgendermaßen aussehen (Abb. 2):

Arbeitsopfer	<b>Nutzen-Opfer-Rechnung</b>	Arbeitsnutzen
a) Arbeitsmühe		b) monetäres Kausalentgelt
d) Ausbildungsinvestitionsauszahlungen		c) monetäres Finalentgelt (der Bilanzierungsperiode zugerechnet)
e) Weiterbildungsinvestitionszahlungen		f) psychischer Nutzen
		g) Zukunftsnutzen

Abbildung 2

Alle Positionen in dieser Rechnung sind in Geldeinheiten auszudrücken, was besonders für a, f und g erhebliche Probleme verursachen wird. Beispielsweise lässt sich zur

Bewertung des psychischen Nutzens der Geldwert erst errechnen, wenn bekannt ist, um wieviel Euro das monetäre Kausalentgelt möglicherweise gekürzt würde, damit das Unternehmen Zugeständnisse der oben erwähnten Art macht.

Die Nutzen-Opfer-Rechnung ist eine kurz- oder mittelfristige Rechnung; die Positionen d, e und g müssen somit der betrachteten Periode anteilmäßig zugerechnet werden. Es wird erwartet, dass die Gleichheit beider Seiten Gerechtigkeit ( $a+b+e = b+c+f+g$ ) bedeutet. Wird im Modell der Abbildung 2 unterstellt, dass  $d+e = f+g$  ist, dann folgt daraus, graphisch gesehen (Abb. 3), dass die Gerechtigkeit auf der 45°-Geraden (Gerechtigkeitsgerade) festgelegt ist.

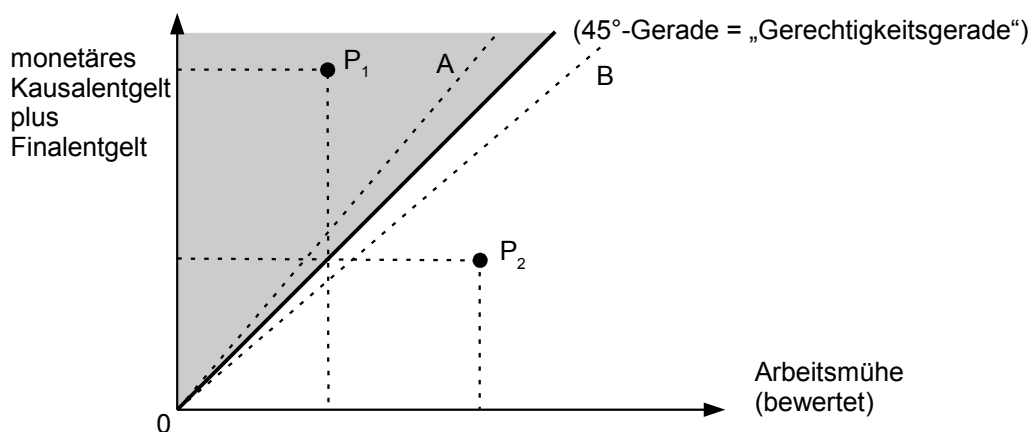


Abbildung 3

Die vorgetragenen Einwendungen machen eine solche Rechnung theoretisch angreifbar und für den praktischen Einsatz unbrauchbar. Die Positionierung  $P_1$  wird sicherlich von den Betroffenen nicht als ungerecht empfunden, wohl aber die Position  $P_2$ . In der Abbildung 3 sind die Fühlbarkeitsgrenzen  $0A$  und  $0B$  eingetragen. Das Urteil des Arbeitnehmers fällt oberhalb  $0A$  positiv und unterhalb  $0B$  negativ aus.

Eine Nutzen-Kosten-Rechnung könnte über das gesamte Arbeitsleben diese bewerteten Nutzen ( $n_t$ ) und Mühen ( $m_t$ ) in den Perioden  $t = 1, 2, \dots, T$  wie in einer Investitionsrechnung diskontieren und addieren:

$$(1) C_0 = \sum_{t=1}^T (n_t - m_t) \cdot q^{-t}$$

Dann ergibt sich der Kapitalwert  $C_0$  der Nutzenüberschüsse zum Zielpunkt 0. Ob aber bei  $C_0 \geq 0$  generell von Gerechtigkeit gesprochen werden kann, bleibt dahingestellt;  $C_0$  müsste

mit einem als gerecht vorgestelltem Kapitalwert verglichen werden. Außerdem ist mit  $q$  gleich  $1 + \text{Zinssatz}$  in Dezimalbruchform bei der Diskontierung ein neues Risikoelement mit der Auswahl des Zinssatzes entstanden; hier wird über den gerechten Zinssatz zu diskutieren sein.

## 5. Lohnformen und Gerechtigkeit

Mit Lohnformen wird die Art und Weise angesprochen, wie Löhne und Gehälter, also kausale Arbeitsentgelte, berechnet werden. In der Wirtschaftspraxis sind drei Formen vorzufinden, nämlich die Zeitlohn-, die Akkordlohn- und die Prämienlohnberechnung. Alle drei Berechnungsmethoden basieren auf der abgegebenen, kausalen Leistung unabhängig von finalen Aspekten. Die genannten Lohnformen haben die Forderung nach Leistungsgerechtigkeit zu erfüllen. Die Auswahl der anzuwendenden Berechnungsmethode lässt sich von den Tarifvertragsparteien unter dem Begriff Verfahrensgerechtigkeit subsumieren, das heißt beispielsweise: Ist der Akkordlohn gerechter als der Prämienlohn?

Das übliche Monatsentgelt, auch Zeitlohn genannt, wird tariflich wie auch außertariflich festgelegt und umfasst eine bestimmte Anzahl von Arbeitsstunden pro Monat aber auch einen Leistungsumfang üblicher Art und Güte; eine Präzisierung verbietet sich, weil die Leistung bei Empfängern von Monatsentgelten qualitativ außerordentlich unterschiedlich ist. Ungleiche Leistungen werden über den Tarif ungleich entgolten. Ob der Zeitlohn gerecht oder ungerecht ist, lässt sich objektiv kaum feststellen. Die Höhe des Entgeltes wird für tarifbezahlte Mitarbeiter von den Tarifvertragsparteien ausgehandelt. Die Höhe der Tarife wird durch die allgemeine Wirtschaftslage beeinflusst.

In der Form der Akkordentlohnung wirkt die Leistung des Arbeitenden direkt auf die Höhe des Lohnes ein. Die Lohnformel des Akkordlohnes lautet für abgegebene Leistungseinheiten (Verrichtungs- oder Produkteinheiten) beispielsweise für einen Monat wie folgt:

$$(2) \text{ Monatslohn} = \frac{\text{Vorgabe für eine Leistungseinheit bei Normalleistung}}{\text{erbrachte Leistungseinheiten}} \cdot \text{Geldfaktor}$$

oder in Dimensionsangaben:

$$(3) \frac{\text{€}}{\text{Monat}} = \frac{\text{Minuten}}{\text{Leistungseinheit}} \cdot \frac{\text{erbrachte Leistungseinheiten}}{\text{Monat}} \cdot \frac{\text{€}}{\text{Minute}}$$

Mehr Leistungseinheiten bedeuten mehr Lohn.

Das Urteil über die Leistungsgerechtigkeit hängt von der objektiven Ermittlung der Vorgabeminuten pro Leistungseinheit und damit von der effektiven Leistungsabgabe zur Normalleistung (Leistungsfaktor). Die Vorgabe für eine Leistungseinheit berechnet sich gemäß Gleichung 4.

$$(4) \begin{array}{l} \text{Vorgabe für eine} \\ \text{Leistungseinheit} \\ \text{bei Normalleistung} \end{array} = \frac{\text{gemessene} \\ \text{Tätigkeitszeit pro} \\ \text{Leistungseinheit} \\ \text{bei effektiver} \\ \text{Leistung}}{\text{Leistungsfaktor}} \cdot \text{Erholungs-} \\ \text{faktor} \cdot \text{Verteilzeit-} \\ \text{faktor}$$

Die genannten Faktoren sind dimensionslos. Doch hier liegt das Problem der objektiven und gerechten Festlegung.

Wird davon ausgegangen, dass die effektiven Zeitmessungen (1. Term in der Gleichung 3) fehlerfrei sind, dann erweist sich die Schätzung des Leistungsfaktors aus der Sicht der Objektivität als problemhaft. Normalleistung ist eine solche, die ein durchschnittlich Eingebühter auf Dauer und ohne Schaden für seine Gesundheit erbringen kann. Diese Leistung wird auf 1 normiert.<sup>13</sup> Bei der Tätigkeitszeit wird der Leistungsfaktor durch langjährig eingeübte Fachleute (Zeitnehmer) zu jeder Messung hinzugefügt. 1,2 bedeutet beispielsweise, dass bei der Zeitaufnahme eine zwanzigprozentig höhere Leistung als die Normalleistung erbracht wurde. Beim Leistungsfaktor unter 1 liegt eine geringere als die Normalleistung vor. Die Leistungsgerechtigkeit hängt somit von der Definition der Normalleistung und dem Können der Arbeitnehmer ab. Das Streben nach weniger Subjektivität in den Ausdrücken der Gleichung 4 geht in die Richtung, mehr Leistungsgerechtigkeit zu erreichen.

Die beiden letzten Faktoren in (4) sind ebenfalls nur schwierig, in gerecht oder ungerecht einzuordnen; denn sie beruhen beim Erholungsfaktor auf arbeitsmedizinischen Untersuchungen oder beim Verteilzeitfaktor auf statistischen Ergebnissen. Der

Erholungsfaktor dient der Rekreation bei der Arbeitsverrichtung und hat mit Arbeitspausen im klassischen Sinne nichts zu tun; der Verteilzeitfaktor erhöht die Vorgabeminuten, wenn der Akkordarbeitende auf das Zubringen von Material und das Abholen des Arbeitsergebnisses warten muss. Der Versuch, immer mehr Objektivität in die Lohnberechnung zu bringen, um eventuelle Einwendungen von Arbeitnehmern abzuwenden, kann zu mehr Gerechtigkeit führen. Objektiv bedeutet hier der Sache und dem Vorhaben verbunden. Der in der Gleichung (1) aufgeführte Geldfaktor ist den Tarifabsprachen entnommen. Die Tarife weisen keine Unterschiede bei Frauen- und Männerarbeit auf, sind also in dieser Hinsicht gendergerecht.<sup>14</sup>

Die unterste Lohngruppe (Niedriglohngruppe) ist in letzter Zeit vielfach abgeschafft worden, was dann gerechtfertigt ist, wenn in dieser Lohngruppe keine Arbeit mehr angeboten wird. Ist aber ein Angebot vorhanden, dann bringt der Wegfall der Niedriglohngruppe eine Verschiebung der hier Eingepfundenen in die nächst höhere Lohngruppe; es wird Ungleiches gleich behandelt und verstößt gegen die Lohngerechtigkeit, also streben die Arbeitenden der nächst höheren Lohngruppe in die dritte und so weiter. Der Wegfall der Niedriglohngruppe wird mit der Bedarfsgerechtigkeit der Arbeitenden begründet, das heißt, das Entgelt solle einen bestimmten Lebensbedarf decken. Doch welcher Art ist dieser und welcher Umfang soll abgedeckt werden? Die Lohngerechtigkeit steht mit der Bedarfsgerechtigkeit in Konkurrenz; die Bedarfsgerechtigkeit hat offenbar die Priorität erhalten.

Die Berechnung der Prämienentgelte im Prämienlohnverfahren (Quantitäts- und Qualitätsprämien) hat Ähnlichkeit mit der Berechnung des Akkordlohnes. Das Pensum, von dem an Prämien bezahlt werden sollen, kann individuell als gerecht oder ungerecht bezeichnet werden, auch dann wenn die Unternehmen möglichst Objektiv vorgehen wollen. Die Festsetzung der Prämienlöhne ist aus Sicht der Gerechtigkeit stets problematisch. Ziel der Gewährung von Prämien ist die Anhebung der Leistung ohne die Gesundheit zu beeinträchtigen.

## 6. Versuch einer Zuordnung verschiedener Gerechtigkeiten

Die Arbeitnehmer interessieren sich vorwiegend für die Höhe ihres Nettoeinkommens, über das sie frei verfügen wollen. Nachfolgend soll der Weg vom Brutto-Arbeitsentgelt zum ausgezahlten Nettoeinkommen in groben Zügen dargestellt werden; der Überschaubarkeit wegen wird auf Feinheiten verzichtet. Die Ermittlung des Kausalentgeltes geschieht auf der Basis einer der dargestellten sogenannten Lohnformen. Damit wäre die Frage nach der Verfahrensgerechtigkeit ausgelöst.

Das Arbeitsentgelt für eine Lohn- oder Gehaltsperiode (z.B. Monat oder Jahr) ergibt sich wie folgt:

$$(5) \text{ Brutto-Arbeitsentgelt} = \text{Kausalentgelt} + \text{anteiliges Finalentgelt}$$

Finalentgelt wird meistens jährlich und das Kausalentgelt monatlich bezahlt. Das Bruttoeinkommen des Arbeitnehmers kann sich gegebenenfalls um Zuwendungen aus der öffentlichen Hand als Transferleistungen im weitesten Sinne erhöhen. Es ergibt sich somit

$$(6) \text{ Bruttoeinkommen} = \text{Brutto-Arbeitsentgelt} + \text{Transferleistungen}$$

Das Bruttoeinkommen reduziert sich um Abzüge für Steuern und gesetzliche Sozialabgaben. Es verbleibt das Nettoeinkommen.

$$(7) \text{ Nettoeinkommen} = \text{Bruttoeinkommen} - \begin{array}{l} \text{Abzüge} \\ \text{für Steuern} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Abzüge für} \\ \text{gesetzliche} \\ \text{Sozialabgaben} \end{array}$$

Bei den Steuern handelt es sich um Einkommen- und Kirchensteuer. Die Sozialabgaben bilden sich aus den arbeitnehmeranteiligen Renten-, Kranken- und Arbeitslosenversicherungsprämien.

Das ausgezahlte Nettoeinkommen wird unter Umständen geschmälert durch freiwillige Sozialabgaben, Pfändungsansprüche Dritter und sonstige Abzüge wie beispielsweise Gewerkschaftsbeiträge und Alimentenzahlungen.



$$(8) \quad \begin{array}{l} \text{ausgezahltes} \\ \text{Nettoeinkommen} \end{array} = \text{Nettoeinkommen} - \begin{array}{l} \text{freiwillige} \\ \text{Sozialabgaben} \end{array} - \begin{array}{l} \text{gepfändete} \\ \text{Beträge} \end{array} - \begin{array}{l} \text{sonstige} \\ \text{Abzüge} \end{array}$$

Den einzelnen Elementen in den Formeln (6) bis (8) lassen sich bestimmte nachfolgende Ausprägungen zur Gerechtigkeit zuordnen (siehe a bis d zu den Gleichungen 5 bis 8).

Hieraus ist überschlächlich zu entnehmen, welche Gerechtigkeits-Ausprägungen der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet werden können und welche andere Zuständigkeiten haben:

a) Zur Gleichung (5):

Gesichtspunkte zur Aufteilungs-Gerechtigkeit betreffen die Festlegung der Gewinnanteile auf die Gruppe der Arbeitnehmer, des Managements, der Eigenkapitaleigner und auf das Unternehmen in Form von Rücklagen: dies ist eine betriebswirtschaftliche Aufgabe.

b) Zur Gleichung (6):

Das Brutto-Arbeitsentgelt wird unter den Aspekten der Entgeltsgerechtigkeit, der Leistungsgerechtigkeit, der Verfahrensgerechtigkeit und der Gendergerechtigkeit betriebswirtschaftlich zu beurteilen sein. Die Transferleistungen entziehen sich weitgehend der Betriebswirtschaftslehre und müssen unter Gesichtspunkten der sozialen Gerechtigkeit jedoch von der Politik durchgesetzt werden.

c) Zur Gleichung (7):

Das Bruttoeinkommen kann Probleme aufwerfen, welche unter b bereits benannt wurden. Zusätzlich können Abzüge für Steuern und gesetzliche Sozialabgaben Diskussionen zur sozialen Gerechtigkeit auslösen, die aber in die Zuständigkeit der Politik fallen.

d) Zur Gleichung (8):

Zum Nettoeinkommen sind mögliche Aspekte zur Gerechtigkeit in c bereits angesprochen. Die freiwilligen Sozialabgaben, gepfändeten Beträge und sonstigen Abzüge sind individuell verursacht und liegen in der Verantwortung der Arbeitnehmer.

Die im Kapitel 2.2. angesprochene soziale Gerechtigkeit entwickelt Züge einer wirtschaftlichen Egalisierung der Menschen und ist zum Sammelbegriff für viele Ausprägungen der Gerechtigkeit geworden, wie zum Beispiel Bedarfsgerechtigkeit, Altersgerechtigkeit und andere. Es ist kein Ende abzusehen, welche Gerechtigkeiten noch vorgetragen werden. Sie fallen vorwiegend in den Zuständigkeitsbereich der Politik, können aber durchaus betriebswirtschaftliche Rückwirkungen haben. Wenn davon ausgegangen wird, dass Arbeitsentgelte sich auf dem Markt über Angebot und Nachfrage auswirken – also eine Marktgerechtigkeit gefordert ist –, dann muss dies auch für Boni des Topmanagements ebenso gelten.<sup>15</sup>

## 7. Schlussbemerkungen

Die Frage, ob Gerechtigkeit ein Modewort oder eine Leerformel sei, lässt sich nicht mit Ja oder Nein beantworten. Die Ernsthaftigkeit, mit welcher der Begriff Gerechtigkeit in der Literatur und insbesondere in der Philosophie<sup>16</sup> diskutiert wurde und heute noch Aktualität besitzt, spricht für sich. Inhaltlich ist die Gerechtigkeit nicht präzise definiert und damit offen für mehr oder weniger treffende Auslegungen, die durchaus einem Mainstream folgen können; Gerechtigkeit läuft Gefahr, zu einem Modewort zu werden. Besonders in der Politik wird Gerechtigkeit ausgenutzt, um positive Gefühle in der politischen Diskussion für ein Politikziel zu erreichen. Gerechtigkeit kann aber auch zu einer Leerformel werden, die nahezu beliebig ausgefüllt wird.

Die soziale Gerechtigkeit ist zu einem Sammelbegriff geworden für verschiedene, oben dargelegt Ausprägungen. Der Begriff Gerechtigkeit umschreibt bekanntlich den Umgang in den zwischenmenschlichen Beziehungen; mit dem Adjektiv sozial wird das die menschliche Gemeinschaft betreffende Gemeinwohl, angesprochen; soziale Gerechtigkeit hat somit einen doppelt beschwerten Inhalt, der oft in die Richtung Umverteilung geht.<sup>17</sup>

Der Sozialstaat muss sich der Schwachstellen in der Gesellschaft annehmen. Dagegen wird wohl kaum Einwand zu erheben sein; doch muss sorgfältig abgewogen werden; wie stark die Wirtschaft und damit die Unternehmen belastet werden können,<sup>18</sup> denn Arbeitsentgelte sind nicht nur Einkommen sondern auch Kosten, deren Höhe bekanntlich Auswirkungen auf den Verkauf von Produkten am Markt hat. Auch das Streben nach einer gerechten Besteuerung, was auch immer damit gemeint ist, hat immer Rückwirkungen auf das Unternehmen.<sup>19</sup>

Ob eine Zielsetzung, ein Vorgang oder ein Wollen gerecht oder nicht gerecht zu bewerten ist, kann in späteren Zeitabläufen verändert ausfallen, wenn sich die Tugendvorstellungen ändern, und die soziale Gerechtigkeit andere Inhalte bekommt.

Es gibt vielfach Äußerungen, dass etwas gerechter gemacht werden solle. Gerechter ist eine Steigerung von gerecht. Da eine graduelle Gerechtigkeit schwer vorstellbar ist, kann gerechter nur bedeuten, dass der richtige Weg von der Ungerechtigkeit zu dem Ziel

Gerechtigkeit eingeschlagen wurde; Publikumswirksam heißt das: Man ist auf dem richtigen Weg.

Bleibt die politische Auslegung von sozialer Gerechtigkeit beliebig und inhaltlich offen, sind die in der Betriebswirtschaftslehre vorgetragene Aufteilungsgerechtigkeit, Entgelts- oder Lohn-gerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit und Gendergerechtigkeit gut beschrieben. Andere in diesem Beitrag anfangs genannten Gerechtigkeiten sind auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen oft nicht rückwirkungsfrei und meistens kostenerhöhend.

Gerechtigkeit ist eine Kardinaltugend, kann aber auch ein Modewort, ein Füllwort oder eine Leerformel sein.

## Anmerkungen

- 1 Shklar, J.: a. a. O., S. 6 f.
- 2 U. a. Hayek, v. F. A.: a. a. O. Brunner, A.: a. a. O., S. 5 f. Rawls, J.: a. a. O.
- 3 Eine knappe zusammenfassende Darstellung bei Homann, K.: a. a. O., S. 1580 f,
- 4 Geyer, Chr.: S. 9. Hier Aussagen zur Inklusion: die begriffliche Gleichstellung von Unterschieden.
- 5 Hier ist auch die institutionelle Gerechtigkeit angesprochen.
- 6 Enste, D. H., Haas, H.: a. a. O. Baer, S. Behandelt das Vertrauen in der richterlichen Rechtsprechung; auf S. 23 wird die Gendergerechtigkeit und weiter dann die Fairness angesprochen. Baer, S.: a. a. O., 6.12.2013.
- 7 Aus Gründen der Gendergerechtigkeit müssten in diesem Beitrag neben allen männlichen Bezeichnungen auch die weiblichen aufgeführt werden; hier wird aus Gründen der Lesbarkeit davon Abstand genommen und um Nachsicht gebeten.
- 8 Umsatzprovisionen sind hier Kausalentgelte.
- 9 Pack, L.: a. a. O., Sp. 4085.
- 10 Felixberger, P.: a. a. O., S. 2012.
- 11 Becker, W., Brandt, B., Ulrich, P.: a. a. O., S. 41. Vgl. Finallohn und Anreizsysteme bei Küpper, H.U., Sandner, K.: a. a. O., S. 121 ff.
- 12 Das Verhältnis von Nutzen zu Opfer ist eine Kennzahl für Wirtschaftlichkeit.
- 13 Dazu Lücke, W.: a. a. O., S. 19 ff.
- 14 Die Feststellungen, dass Frauenlöhne gegenüber Männerlöhnen niedriger liegen, ergibt sich unter anderen aus dem Vergleich von durchschnittlichen Frauenlöhnen im Unternehmen mit den durchschnittlichen Männerlöhnen im gleichen Unternehmen. Dies liegt daran, dass die Frauenarbeit überwiegend in den unteren Lohngruppen stattfindet. Hier wäre die Qualifikationsgerechtigkeit als Unterbegriff zur Gendergerechtigkeit angebracht. Sollte bei gleicher Arbeit der Frauenlohn unter dem Männerlohn liegen, ist der Betriebsrat verantwortlich zu machen.
- 15 Vgl. Bleich, T., Paul, Chr.: a. a. O., S. 1525.
- 16 Rawls, J.: a. a. O., S. 338 f.
- 17 Zimmer, D.: a. a. O., S. 12.
- 18 Kaufmann, F.-X.: a. a. O.; S. 7.
- 19 Die Steuergerechtigkeit ist derzeit in den Fällen der Selbstanzeige entbrannt;

Schäfer, Th.: a. a. O., S. 8.

## Literatur

Baer, S.: Vertrauen in Recht und Wissenschaft – Zur Notwendigkeit von Vorgaben, Verfahren und Vielfalt, in: Göttinger Universitätsreden, Göttingen 2013.

Becker, W., Brandt, B., Ulrich, P.: Wie gerecht sind Vorstandsbezüge?, in: Controlling & Management Review; Heft 1, 2014, S. 34-44.

Bleich, T., Paul, Chr.: Entlohnung und Gerechtigkeit, in: WISU, Heft 12, 2013, S. 1525-1527.

Brunner, A.: Einkommensverteilung in Deutschland, in: Volkswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 180, Hamburg 2012.

Enste, D. H., Haas, H.: Soziale Gerechtigkeit messen, in: Wirtschaft und Unterricht, Ausgabe 7, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 2013.

Felixberger, P.: Wie gerecht ist die Gerechtigkeit?, Hamburg 2012.

Geyer, Chr.: Eine unglaublicher Gleichmacherei, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 167, 22.07.2014, S. 9.

Hayek, v. F. A.: Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Band 2, Die Illusionen der sozialen Gerechtigkeit, Landsberg am Lech 1981. Rawls, J.: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a. M. 1979.

Homann, K.: Gerechtigkeit, in: Gablers Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, Wiesbaden 1997.

Kaufmann, F.-X.: Das Doppelgesicht des Staates, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 46, 24.2.2014.

Küpper, H.-U., Sandner, K.: Anreizsysteme und Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Jahrg. 81 (2001), S. 119-148.

Lücke, W.: Arbeitsleistung und Arbeitsentlohnung, 2. Auflage, Wiesbaden 1990.

Pack, L.: Unternehmensführung, Lehre von der (Managementlehre), in: Handwörterbuch

der Betriebswirtschaft, Hrsg. E Grochla, W. Wittmann, 4. Auflage, Stuttgart 1976, Sp. 4079-4093.

Rawls, J.: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a. M. 1975.

Schäfer, Th.: Ein Placebo für die Gerechtigkeit, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung; Nr. 48, 26.02.2014.

Shklar, J.: Über Ungerechtigkeit, in: Brennstoff Nr. 32, 2013, GEV-Verlag, S. 6 u. 7.

Zimmer, D.: Gerechtigkeit als Politikziel, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung; Nr. 63, 15.3.2013.