

# 1. Erfolg ist noch keine Leistung

■ Prof. Dr. Martin Hartmann, Universität Luzern

## Eine schematische Debatte: Gier versus Neid

Nun hat es also den Fußball erwischt. „Gemessen an all dem, was man aufgibt, finde ich, daß auch die bei Bayern zu wenig verdienen – selbst zwölf Millionen oder so“, das sagte unlängst der Stürmer des SV Darmstadt 98, Sandro Wagner, in einem Interview der Bild-Zeitung. Dieser Satz wurde oft zitiert, weniger oft wurde ein weiterer Satz Wagners zitiert, der sich ebenfalls in dem Interview findet. „Wir sollten auch mal“, so Wagner, „von dieser Neid-Kultur wegkommen in ganz Deutschland. In England zum Beispiel feiern die Fans, wenn du mit ’nem geilen Auto kommst. Wenn du bei uns ein gutes Auto hast, mußt du es fünf Ecken weiter parken, damit keiner neidisch ist. Das finde ich lächerlich.“ *Spitzenverdiener im Fußball verdienen zu wenig und wer anderer Meinung ist, wer also meint, daß sie zu viel verdienen, ist neidisch* – so ungefähr lautet die Quintessenz des Interviews. Später, das sei erwähnt, hat Wagner eingeräumt, daß die Bemerkung zu den zwölf Millionen Euro vielleicht etwas übertrieben gewesen sei, am Kern seiner Aussagen aber wollte Wagner nicht rütteln.

Was hier zur Debatte steht – das Interview löste sofort viele heftige Reaktionen aus –, ist als Thema natürlich bekannt aus der immer wieder öffentlich artikulierten Kritik an hohen oder exorbitanten Managergehältern. *Stehen die Gehälter von Profifußballern oder Spitzenmanagern in irgendeinem nachvollziehbaren Verhältnis zu ihren Leistungen?* Sollte das nicht der Fall sein, dann, so die Kritiker, haben wir es offenbar mit zahllosen Fällen bloßer Gier zu tun, die zwar einem grundlegenden menschlichen Trieb zur Gewinnmaximierung entsprechen mag, aber als solche kaum öffentlich zu rechtfertigen ist und ja auch tatsächlich selten als Grund für die hohen Löhne angeführt wird. Niemand sagt: „Ich bin gierig, ich will soviel Geld als möglich, egal, was ich leiste.“ Viel häufiger dagegen bringen die Verteidiger hoher Löhne das Neidargument ins Spiel, das überhaupt immer dann attraktiv wird, wenn Kritik an Ungleichheit

In der Kritik an hohen Gehältern drückt sich der Wunsch aus, Entlohnungsstrukturen wieder an das Kriterium der Leistung zu koppeln.

einen offenbar marktkritischen Impuls hat. Denn das ist in der Regel die Hauptverteidigungslinie: Hohe Gehälter würden nicht gezahlt, wenn es nicht einen Markt gäbe, auf dem für bestimmte Fußballer und bestimmter Manager Top-Löhne gezahlt würden, die Praxis hoher Gehälter entspricht folglich der reinen Lehre von Angebot und Nachfrage. Ein weiteres Argument, das selbst bei Wagner im Hintergrund auftaucht, ist das Verdienst-Argument: Löhne sollten dem Verdienst des Arbeitnehmers angepaßt sein und nicht darüber oder darunter liegen. Daß einige zu wenig „verdienen“ soll ja heißen, daß sie eigentlich angesichts ihrer Leistungen und Entbehrungen mehr „verdient“ hätten – die Doppeldeutigkeit des Verdienstbegriffs ist hier durchaus gewollt.

Ungemein bedauerlich an dieser Debatte ist, daß sie vollkommen schematisch verläuft und immer wieder die gleichen Argumente austauscht, die sich die beiden Seiten mit mal größerer, mal geringerer Leidenschaft an den Kopf werfen. *Gier versus Neid*, so könnte man es auf den kürzesten Nenner bringen. Entsprechend mag es helfen, einen Schritt zurück zu treten und noch einmal den *Leistungsbegriff* zu betrachten, der in den Debatten zwar eine Rolle spielt, aber selten genauer erörtert wird. Tut man das, wird man zum normativen Kern der umstrittenen Positionen vordringen, was wiederum hilfreich sein mag, um sie angemessener zu beurteilen und auch den Sinn des emotionalen Vokabulars, das auf beiden Seiten häufig Verwendung findet, besser einzuschätzen.

### Das Leistungsprinzip

Ich will mit der Tür ein wenig ins Haus fallen und gleich erwähnen, was mir der normative Kern der Debatte zu sein scheint: *In der Kritik an hohen Gehältern drückt sich der Wunsch aus, Entlohnungsstrukturen wieder an das Kriterium der Leistung zu koppeln, also der Wunsch nach gerechten und damit nachvollziehbaren Löhnen.* In diesem Sinne ist die Kritik an exorbitanten Gehältern eine Kritik an der darin sich offenbarenden Entwertung des Leistungsprinzips als Maßstab der Zuteilung von Verdienst und Lohn. Wir glauben nicht, daß solche Löhne in irgendeinem Sinne verdient sein können und halten indirekt an an der Annahme fest, daß Löhne an Leistung gekoppelt sein sollten. Mit Neid hat diese Kritik also wenig zu tun, denn neidisch kann ich auch auf einen gerechten Lohn sein, etwa, weil ich selbst viel weniger verdiene, aber gerne mehr hätte. *Ein ungerechter Lohn empört mich, und das ist nicht Neid.*

Daß diese Debatte oft sehr emotional geführt wird, dürfte auch mit dem Status des Leistungsprinzips in modernen Marktwirt-



Prof. Dr. Martin Hartmann ist ein international anerkannter Experte in der Vertrauens- und Emotionsforschung. Er ist ordentlicher Professor für Philosophie mit Schwerpunkt Praktische Philosophie an der Universität Luzern. Nach dem Studium der Philosophie, Komparatistik und Soziologie an der Universität Konstanz, an der London School of Economics und an der Freien Universität Berlin war er Mitarbeiter am berühmten Frankfurter Institut für Sozialforschung. Habilitation an der Goethe-Universität Frankfurt. Forschungsaufenthalte an der University of Chicago und am Maison des Sciences de l'Homme in Paris. Zudem ist er wissenschaftlicher Direktor des philosophischen Executive-Programms der Universität Luzern. Er schrieb den akademischen Bestseller „Die Praxis des Vertrauens“.

schaften zu tun haben. Idealerweise können wir durch Leistung, also durch bisweilen mühselig erworbene Kompetenzen, jede Position erlangen, wenn wir nur verstehen, uns auf kompetitiven Märkten durchzusetzen. Wir sind nicht mehr, wie noch in feudalen Gesellschaften, qua Geburt in einen Stand hineingeraten, den zu verlassen mehr oder weniger unmöglich ist. Man kann das den *emanzipatorischen Kern des modernen Leistungsprinzips* nennen, der durch die Expansion des Bildungssektors in den sechziger und siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts eine institutionelle Basis erhielt. So verstanden hing mit dem Leistungsprinzip auch ein Freiheitsversprechen zusammen, denn Freiheit besteht ja nicht zuletzt darin, je nach Neigung, Interesse und Fähigkeit unterschiedliche Karrieren wählen zu können. Je umfangreicher der Bereich ist, in dem wir allein aufgrund eigener Anstrengungen Erfolg haben können, desto umfangreicher ist auch der Bereich einer chancengleichen Teilhabe an sozialen Statuspositionen.

Dieser normative Kern des modernen Leistungsprinzips ist natürlich, weder links noch rechts, je unumstritten gewesen. *Für die Linken* hat das Leistungsprinzip immer schon alternative Kriterien der sozialen Verteilung von Gütern, etwa das Bedarfsprinzip, ausgehebelt und diente damit letztlich der Rechtfertigung einer *gnadenlosen Marktgesellschaft, in der nur belohnt werden soll, wer vorher etwas geleistet hat*. Wird das Leistungsprinzip dann auch noch ausgeweitet auf Bereiche, die vormals anderen Verteilungskriterien unterlagen, werden etwa (scheinbar) meßbare Leistungsindikatoren im Bildungs-, Sozial- oder Verwaltungsbereich eingefordert, dann werden wir Opfer einer totalen Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Handlungssphären, die diejenigen, die weniger oder gar nichts leisten können, ausgrenzt oder benachteiligt. *Für die Rechten* dagegen stand immer schon fest, *daß es keine sinnvollen Korrelationen zwischen Anstrengung und Entlohnung gibt*. Wie in aller Welt, so der Einwand, sollen wir feststellen, was der angemessene Lohn für eine Tätigkeit oder Anstrengung ist? Das sieht nach einer kompletten Verabschiedung des Leistungsprinzips aus, aber es ist auffällig, daß die eingeräumten Schwierigkeiten bei der genauen Bestimmung der Entsprechung von Leistung und Gegenleistung selten dazu führen, das Leistungsprinzip ganz ad acta zu legen. Selbst Wagner hält unausgesprochen daran fest, wenn er fordert, Fußballer sollten bekommen, was sie „verdienen“ und meint, oft würden sie zu wenig verdienen. Radikaler ist das erwähnte Modell von Angebot und Nachfrage. Seine Attraktivität besteht gerade darin, in gewisser Weise die Illusion von Leistung und Gegenleistung aufzugeben und von Anfang an darauf zu setzen, daß Erfolg am

Es ist auffällig, daß die eingeräumten Schwierigkeiten bei der genauen Bestimmung der Entsprechung von Leistung und Gegenleistung selten dazu führen, das Leistungsprinzip ganz ad acta zu legen.

Markt das einzige Kriterium für die Höhe der Entlohnung darstellt. Meist aber wird auch ein solcher Erfolg als Leistung bezeichnet, so daß eine Umdeutung vorliegt, aber keine Verabschiedung des Leistungsprinzips. Wie der Erfolg zustande gekommen ist, ob durch Aufwand oder Glück, durch Zufall oder Erbschaft, durch Beziehungen oder Einfluß, das ist, wenn man so will, sekundär, was der Markt zahlt, zahlt der Markt, die Entlohnung spiegelt gleichsam meinen Wert, den sie gleichzeitig auf eigentümliche Weise schafft, und nicht irgendeine vorangegangene Leistung.

### Die Erosion des Leistungsprinzips

Die Kritik an exorbitanten Gehältern offenbart die Furcht vor der Entwertung des Leistungsprinzips, so hatte ich gesagt, gleichzeitig hatte ich eingeräumt, daß dieses Prinzip immer schon Gegenstand heftiger Kritik gewesen ist. Schließlich hatte ich auch noch angedeutet, daß manche davon ausgehen, daß das Leistungsprinzip weniger entwertet als vielmehr in seinem Geltungsbereich ausgedehnt wird auf Bereiche, die vormals gar nicht dem Leistungsprinzip unterlagen. Das sind eine Menge sich scheinbar widersprechender Aussagen, die man erst einmal unter einen Hut bringen muß. Dazu drei Thesen:

(1) Die öffentliche Diskussion über Gehaltsstrukturen zeigt, wie wenig wir in der Lage sind, auf das Leistungsprinzip als Orientierungsrahmen gerechtigkeitsrelevanter Urteile zu verzichten. So berechtigt die von verschiedenen Seiten kommende Kritik am Leistungsprinzip sein mag, sie verfehlt dieses hartnäckige Festhalten am Leistungsprinzip, das offenbar „pragmatisch“ (Sighard Neckel/Kai Dröge) unverzichtbar für uns ist. Mit anderen Worten, wir brauchen es, um sinnvoll Urteile über die Gerechtigkeit konkreter Entlohnungsstrukturen artikulieren zu können.

(2) Gleichzeitig zeigt die Diskussion, wie groß die Unsicherheit mit Blick auf das Leistungsprinzip ist. Es scheint in wesentlichen Zügen erodiert zu sein, was heißen soll, daß es de facto immer schwerer wird, beobachtbare Entlohnungsstrukturen mit Leistungen in Verbindung zu bringen. Wie will man ein Jahresgehalt von 10 Millionen Franken mit einer Leistung in Verbindung bringen, die dieses Gehalt als wahrhaft „verdient“ erkennen läßt, wenn gleichzeitig auf unteren Sozialrängen für harte Arbeit, relativ gesehen, viel weniger Lohn gezahlt wird? Ebenso wichtig ist, daß nicht mehr erkennbar ist, wie man sich durch reine Leistung auf ein Topverdiener-Niveau heben soll. Der so wichtige moderne Mythos der *Meritokratie* scheint endgültig als solcher entlarvt

Meist wird auch Erfolg als Leistung bezeichnet, so daß eine Umdeutung vorliegt, aber keine Verabschiedung des Leistungsprinzips.

Mit Blick auf die Top-Management-Ebene zeigen soziologische Studien schon lange, daß hier weniger Leistung als vielmehr Herkunft und Habitus, also Verhaltens-, Kleidungs- und Sprachstile, sowie gute Kontakte (Sozialkapital) über Erfolg und Mißerfolg entscheiden.

zu sein, mit Blick auf die Top-Management-Ebene zeigen soziologische Studien schon lange, daß hier weniger Leistung als vielmehr Herkunft und Habitus, also Verhaltens-, Kleidungs- und Sprachstile, sowie gute Kontakte (Sozialkapital) über Erfolg und Mißerfolg entscheiden. Der Fußballer Wagner hätte sogar darauf hinweisen können, daß sich der Fußball atypisch zum modernen Management verhält, da es im Fußball vermutlich immer noch leichter ist, von ganz unten nach ganz oben zu gelangen. Die Marktmechanismen sind hier gewissermaßen noch transparent, was vielleicht zu der recht hohen allgemeinen Akzeptanz selbst höchster Sportlergehälter führt. Man könnte sogar sagen, daß die unglaubliche Popularität des Fußballs die Undurchsichtigkeit der außerhalb des Sports vorherrschenden Entlohnungsstrukturen vergessen läßt. Es ist, als würden wir hier, im Sport, verstehen, was wir dort, in der Welt außerhalb des Sport, nicht mehr verstehen. So lieben wir den Sport, weil in ihm auf nachvollziehbare Weise Leistungen mit Löhnen korrelieren, er verkörpert gewissermaßen auf vereinfachte Weise abstrakte und sonst nur schwer umsetzbare Prinzipien. Außerhalb der Welt des Fußballs verstehen wir eben nicht mehr, wie Löhne und Leistungen zusammenhängen. Erschwert wird dies auch dadurch, *daß viele Kompetenzen, die im „neuen“ Kapitalismus relevant sind, nur schwer objektivierbar oder übersetzbar in Geldwerte oder in geldwerte Zeugnisse sind.* Wie etwa soll man die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen oder Vertrauen zu bilden, wie soll man berufliche Flexibilität objektivieren, so daß klar wäre, welche Entlohnung mit solchen Fähigkeiten verbunden sein soll?

(3) Die Kritik am Eindringen des Leistungsprinzips in Bereiche, die zunächst nicht zu ihm zu passen scheinen, weil andere Kriterien der Verteilung von Gütern vorherrschen oder das Modell der Gütverteilung ohnehin nicht angemessen scheint, muß nicht dem Leistungsprinzip als solchen gelten, sie kann bestimmten Auslegungen dieses Prinzips gelten (etwa die Auslegung des *New Public Management*) und darauf hinweisen, daß Leistungen in unterschiedlichen sozialen Bereichen mit Hilfe unterschiedlicher Kriterien und Maßstäbe beurteilt werden sollten. Sie kann auch einfach nur darauf hinweisen, daß Leistungskriterien nicht kolonialisierend in Bereiche eindringen sollen, in denen es um anderes geht als um eine Entsprechung zwischen Geben und Nehmen.

### Ein Dilemma und ein Vorschlag

Wenn diese Überlegungen stimmig sind, haben wir es mit einem echten Dilemma zu tun. Wir brauchen ein normativ tragfähiges



Leistungsprinzip, das uns helfen könnte, Entlohnungsstrukturen als gerecht oder ungerecht zu klassifizieren. Marktradikale, die insistieren, daß Gerechtigkeitsfragen mit Blick auf marktgenerierte Verteilungen keine Rolle spielen, übersehen, daß gesellschaftliche Macht finanzieller Macht folgt und damit tatsächlich Teilhabefragen an der Frage gerechter Leistungsentlohnung hängen. Zugleich sind wir mit einer Situation konfrontiert, die einerseits zwar an vielen Punkten mit dem Leistungsprinzip arbeitet („Leistung muß sich wieder lohnen“), andererseits aber viel dazu beiträgt, seinen normativen Kern auszuhöhlen, so daß Anrufungen des Leistungsprinzips gelegentlich sogar falsche Hoffnungen wecken, wenn damit gemeint ist, daß Leistung alleine ausreicht, um ökonomisch und gesellschaftlich erfolgreich zu sein. Die Brisanz von Pikettys These, wonach Kapitaleinnahmen im Vergleich zu Lohneinnahmen überproportional gewachsen sind, dürfte nicht zuletzt darin bestehen, daß sie auf ihre Weise die Entwertung von Leistungslöhnen beschreibt.

Nun könnte man ja sagen: *Gut, dann buchstabiere doch mal aus, wie wir wieder (oder vielleicht auch zum ersten Mal) sinnvolle Kriterien der Entsprechung von Leistung und Gegenleistung erhalten.* Tatsächlich gibt es in der Philosophie solche Versuche, etwa von David Miller, der in seinem Buch *Grundsätze sozialer Gerechtigkeit* über Verdienst und Leistung nachdenkt. Ich nenne nur einige wichtige Elemente: *Jemand leistet etwas, wenn er für andere Handlungen ausführt, die als allgemein nützlich betrachtet werden und die ihm zugerechnet werden können, so daß er erkennbar verantwortlich ist.* Und: *Jemand leistet etwas, wenn er gewollt hat, was er getan hat,* und zwar auf der Basis von ihm zurechenbaren Eigenschaften und Fähigkeiten. Das sind natürlich immer noch recht formale Bestimmungen, die nicht helfen, wenn man konkrete Entlohnungen festlegen will, aber sie orientieren das Nachdenken über Leistung und Verdienst auf hilfreiche Weise. Glück zum Beispiel würde nicht als Leistung gesehen; sozial schädliche Handlungen auch nicht (das spräche zur Zeit etwa gegen hohe Boni für VW-Manager). Diese formalen Bestimmungen können insofern durchaus Biß entwickeln. Spezifische Motive für das Erbringen von Leistungen werden im übrigen nicht genannt, was immerhin heißt, daß Gier durchaus legitim als Basis für die Erbringung von Leistungen sein kann. Wenn jemand aus Gier sozial nützliche Handlungen ausführt, mag er das tun. Wichtig ist, daß Strukturen etabliert werden, in denen es möglich ist, einen so definierten Leistungsbegriff mit Realitätsgehalt zu füllen. Das kann zum Beispiel heißen, klar zu definieren, wer wofür verantwortlich ist, was ja

Glück zum Beispiel würde nicht als Leistung gesehen; sozial schädliche Handlungen auch nicht.

Wer sich mißachtet fühlt, wird weniger motiviert sein, das kann sogar in einfachster rationaler Logik als schädlich für das Unternehmen erkannt werden.

nicht heißen muß, daß immer nur eine Person verantwortlich ist. In unübersichtlichen Netzwerken etwa ist oft unklar, welche Leistung wem zuzurechnen ist, was oft dazu führt, daß wenig sichtbare Positionen in diesen Netzwerken per se schlechter entlohnt werden als andere Positionen, obgleich ihre Beiträge substantiell sind. Hier gilt es, krasse Ungleichgewichte in der Entlohnung zwischen vorgeblich wichtigen Positionen und vermeintlichen „Zuträgern“ deutlich zu reduzieren.

Es ist klar, daß hier mit einem normativen Begriff von Leistung operiert wird, dem ein normativer Begriff von Verdienst korreliert. Entlohnung wird nicht als *incentive* verstanden, der zu bestimmten Leistungen anreizen soll. Gefragt ist tatsächlich danach, was jemand verdient, also, wenn man so will, welcher Verdienst verdient ist. Unsere Empörung über exorbitante Gehälter zeigt, daß wir an einem Bild von Gesellschaft hängen, das uns erlaubt, die Beiträge anderer als nützliche Beiträge für kollektive Arbeitszusammenhänge zu begreifen. Streicht jemand etwa hohe Vergütungen ein, obwohl das Unternehmen Verluste einfährt, so scheint es sinnvoll, die Performancezyklen zu verlängern und Leistung weniger kurzfristig zu messen. Grundsätzlich wäre zu fragen, ob es nicht angebracht ist, ethische Prinzipien nicht nur in wohlformulierten Leitsätzen kundzutun, sondern stärker in den Verhaltenskodex zu integrieren. Ist es zu viel verlangt, sich auszumalen, daß horrende Gehälter andere Kolleginnen und Kollegen empören, die wichtige Arbeit verrichten, aber bei deutlich niedriger Entlohnung? Geld ist nun einmal nicht nur Geld, es ist symbolisch aufgeladen und steht für Anerkennung und Wertschätzung. Wer sich mißachtet fühlt, wird weniger motiviert sein, das kann sogar in einfachster rationaler Logik als schädlich für das Unternehmen erkannt werden.

Schließlich hängen wir auch an einem Bild von Gesellschaft, in dem Leistung sich nicht in dem Sinne lohnt, daß ich etwa weniger Steuern zahle, sondern lohnt in dem Sinne, *daß mir idealiter alle Positionen offen stehen, sofern ich entsprechende Leistungen erbringe*. Das heißt bei Stellenbesetzungen weniger auf Kontakte, Beziehungen, Herkunft oder Stallgeruch zu achten, sondern eher wieder die wenigen objektivierbaren Leistungsmaßstäbe, die wir haben (vor allem Zeugnisse), ernster zu nehmen. Das ist nicht leicht, denn viele Leistungsmerkmale lassen sich nicht objektivieren, die Versuchung ist groß, hier auf andere Kriterien auszuweichen. Trotzdem wird sich, so ist zu vermuten, die Mühe lohnen, die aufzubringen ist, um echte Begeisterung, Kompetenz und Leistungsfähigkeit zu erkennen und anständig zu entlohnen.