

## Was ist falsch an «moralischen Anreizen»?

Ulrich Thielemann, Dezember 2009

Kommentar zum Expertenstatement von DNWE Experte Menschenrechte, Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Michael Leisinger: „Der Gute darf nicht der Dumme sein“, 19. Dezember 2009, [www.dnwe.de](http://www.dnwe.de)

Lieber Herr Prof. Leisinger

Haben Sie vielen Dank für Ihr Expertenstellungnahme. Die variablen Vergütungen spielen in der Tat eine Schlüsselrolle für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung auf alle Stufen. Und zwar eine negative. Man muss dabei nicht nur an die CEOs denken, sondern auch an Mitarbeiter auf tieferen Stufen, die von „Leistungsanreizen“ betroffen sind. Es gibt ja massenhaft Beispiele dafür, nicht nur im Zusammenhang der Finanzmarktkrise, dass Mitarbeiter sich durch Boni genötigt sehen, etwas zu tun, was ihrem professionellem Berufsethos widerspricht; Teil eines Systems zu sein, in dem „ethisch ambivalente Situationen“ stets zugunsten der ökonomischen Performance gehandhabt werden; auf eine schiefe Bahn zu geraten; ihre berufliche Tätigkeit kaum mehr mit ihrer Integrität als Bürger vereinbaren zu können. Wer da nicht mitmacht, muss mit ansehen, wie seine Kollegen, denen ethische Bedenken und moralische Skrupel fremd sind, bonus-, karriere- und anerkennungsmässig an einem vorbeiziehen. Dies hält keiner lange aus. Man geht, oder man macht mit, wird zum Zyniker.

Dies heisst: Der Verantwortungsbewusste ist der Dumme. Schändlich sind solche in ihren Wirkungen (nicht unbedingt in ihrer Absicht) perfiden Anreizsystem vor allem auch darum, da sie die Unternehmensverantwortung auf die Mitarbeiter abladen. Bei krassen „Fehlritten“, die auch nicht im unternehmerischen Rentabilitätsinteresse liegen (und übrigens nur bei diesen), werden sie als „rogue employees“ fallen gelassen und entlassen.

Sie möchten diese Konstellation dadurch entschärfen, indem weitere „Anreizkriterien“ eingeführt werden, solche, die „auch moralische Integrität, das soziale Bewusstsein und die zwischenmenschliche Achtsamkeit unternehmerischen Handelns berücksichtigen“. Ich glaube, dies ist der falsche Weg. Denn wie Sie selbst schreiben, würde dies darauf hinauslaufen, dass sich „moralisch gebotenes Handeln auch unter egoistischen Gesichtspunkten lohnt“. Auf die „Integrität ihres Führungspersonals“, überhaupt ihrer Mitarbeiter, könnten die Unternehmen also verzichten. Karriere- und Bonus-„Egoismus“ wäre weiterhin erlaubt oder würde sogar weiter gefördert, nun auch noch unter ausdrücklich „ethischen“ Vorzeichen.

Falsch wäre dies aus mehreren Gründen. Zum einen sind ethische Fragen in konkreten Situationen stets Abwägungsfragen. Dass die Situation „ethisch ambivalent“ ist, ist also der Normalfall. Nicht etwa dafür, dass die Akteure bzw. hier die Mitarbeiter das angeblich so eindeutige, vorher bereits feststehende „moralisch gebotene Handeln“ tatsächlich ausführen, brauchen wir Integrität (die unter einem „moralischen“ Anreizregime dann allerdings wieder für überflüssig erklärt würde), sondern darum, weil wir ihnen ethische Urteilskraft zumuten und zugestehen. Sie sollen den Freiraum haben, jedenfalls einen gewissen, vielleicht erheblichen Freiraum, die Situation, die ihr Betätigungsfeld ausmacht und die stets ethisch konfliktär ist, verantwortungsvoll zu bewältigen. Darin besteht ihre Professionalität. Bekanntlich gehört zur Professionalität ein entsprechendes professionelles Berufsethos. Man darf also durchaus ein Stück weit darauf vertrauen, dass Professionals eine

korrespondierende berufliche Integrität mit- und einbringen. Natürlich ist dies auch eine Frage der Rekrutierung und auch eine Frage der „Ethikausbildung“, die in der Tat einen „Pflichtbestandteil des Corporate Learnings“ bzw. der Ausbildung der Geschäftsintegrität der Organisation im Ganzen bildet.

Dies ist der tiefere Grund, warum es keine „richtigen“ Anreize gibt, wie Reinhard K. Sprenger betont. Die Anreizsteuerung ist überhaupt falsch. Sie entmündigt und degradiert den Einzelnen, macht ihn zum Objekt vorgegebener Ziele der „Steuerung“. (Manche lassen sich gerne zum Objekt machen, weil sie dies sehr reich macht.) Daran ändert auch nichts, wenn wir die Karotte der Boni, hinter der wir die Mitarbeiter herlaufen lassen, durch gewisse „ethische“ Kennzahlen anreichern.

Mit dem Satz: „Der Integre soll nicht der Dumme sein“, ist also etwas anderes gemeint. Nicht, dass die Akteure weiterhin ihre „unbändigen Eigeninteressen“ (Karl Homann) verfolgen dürfen, nur jetzt unter anderen, irgendwie „ethischen“ Nebenbedingungen. Vielmehr geht es um den Schutz ihrer legitimen Interessen, darum, dass ihnen keine unzumutbaren Nachteile dadurch erwachsen, dass sie ihren Beruf ethisch verantwortungsvoll ausüben. Zwischen maximalen Interessen („Egoismus“) und legitimen Interessen (als Ansprüchen) ist also ein scharfer Schnitt zu ziehen.

Zum anderen stünden die Mitarbeiter unter einem „auch (!) ethischen“ Anreizregime nach wie vor unter genau den oben beschriebenen Konflikten, die dann auf sie abgeladen würden. Sie könnten sich dann ausrechnen, welche Mischung aus „ethischer“ Rücksichtnahme und der Erfüllung der Renditeziele ihnen die grössten Vorteile einbringen. In den Worten Sprengers: „Jeder Anreiz unterläuft die natürliche Rationalität des Handelnden und erzeugt Umgehungs- bzw. Ausbeutungsenergien.“ Darum sollten die Unternehmen dafür sorgen, „dass die Mitarbeiter das Geld vergessen“. Auf dass sie sich auf die Sache ihrer Berufs, der gut und verantwortungsvoll auszuüben ist, konzentrieren können.

Warum eigentlich diese Anreizsteuerung? Vorher ging's doch auch mit im Wesentlichen festen statt variablen Vergütungen. Natürlich sind die Anreize Ausdruck des wachsenden Drucks des Kapitals auf die Unternehmen, des Drucks der „Prinzipale“, denen alle Rechte zustehen sollen und denen keine Rendite zu hoch sein kann. Damit konnten sie die Unternehmen gleichsam kapern. Die Anreize, stets zugeschnitten auf Rentabilitätskennzahlen, hatten den Sinn, alle rentabilitätsfremden Gesichtspunkte aus der Organisation zu verbannen und die Abwägung in „ethisch ambivalenten Situationen“ stets zugunsten der Profitabilität ausfallen zu lassen.

Der Konflikt geht also tiefer. Es ist der Konflikt zwischen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung, in der die Rentabilität einen Gesichtspunkt neben anderen bildet, und der Überhöhung der Rentabilität – je höher, desto besser – zum letztlich massgeblichen, die Organisation bis in ihre feinsten Verästelungen hinein bestimmenden Prinzip. Daher ist die Reduktion des Anteils variabler Vergütungen das ordnungspolitische Gebot der Stunde. Hier, im Markt für Unternehmenskontrolle nämlich, spielt sich letztlich die Frage ab, ob die verantwortungsvoll agierende Unternehmung nicht der Dumme ist.

Wenn man hier natürlich die grosse Harmonie, den „business case“ vermutet, dann wird Regulierung zur „Falle“. Selbstverständlich bestünde diese nicht darin, dass „Staatsangestellte“ an die Stelle der „Finanz- und Wirtschaftsmanager“ träten. Es ginge vielmehr auch hier nicht um Steuerung – oder gar Feinststeuerung – der Unternehmen, sondern darum, diesen die Freiräume für eine verantwortungsvolle, gesellschaftsdienliche Führung der Geschäfte zu verschaffen. Dass diese Freiräume durch Anreize beschränkt werden, konnte ich in diesem, für das Gefäss viel zu lang geratenen Kommentar hoffentlich zeigen.