

## SCHWERPUNKT WERTE

## IST VERANTWORTUNG MESSBAR?

von Dr. Irina Kummert

*Anders gefragt: Ist es gerechtfertigt, dass diejenige Führungskraft mehr verdient, die „mehr“ Verantwortung trägt, und wie misst man „mehr“ Verantwortung? Können wir den Standpunkt vertreten, „weniger“ Verantwortung übernehmen zu wollen, weil wir weniger verdienen als die Geschäftsleitung? Ist es gerecht, dass der Vorstandsvorsitzende eines Industrieunternehmens bis zum 62-Fachen des Gehalts eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin verdient? War es angemessen, dass die Piloten der Lufthansa ihre Gehaltsforderungen unter anderem an das Ausmaß ihrer Verantwortung geknüpft haben?*



Irina Kummert

Verantwortung zu übernehmen bedeutet zunächst einmal, für die vorhersehbaren Folgen des eigenen Handelns einzustehen. Wir erwarten von verantwortungsbewussten Persönlichkeiten, dass sie gewissenhaft mögliche Konsequenzen ihres Handelns abwägen und dass sie insbesondere dann Verantwortung übernehmen, wenn es zu negativen Folgen für andere Menschen oder für ein Unternehmen kommt.

**Es gilt der Grundsatz: ganz oder gar nicht**

Faktisch ist Verantwortung nicht quantifizierbar und der Grad an Verantwortung, die eine Person übernimmt, nicht messbar. Man kann nicht ein bisschen, mehr oder weniger Verantwortung übernehmen. Wer Verantwortung überträgt – egal an welcher Stelle und bezogen auf welche Position auch immer –, der erwartet, dass vollumfänglich Verantwortung übernommen wird. Erst dadurch rechtfertigt sich das Vertrauen, welches in eine Person gesetzt worden ist. Wir erwar-

ten von einer Krankenschwester oder einem Krankenpfleger genauso, dass sie für das, was sie tun, die volle Verantwortung übernehmen, wie wir es von einem Chefarzt oder einer Chefarztin erwarten. Es gilt demzufolge der Grundsatz: ganz oder gar nicht.

Konsequenterweise sollte argumentativ die Höhe eines Gehalts nicht an das Ausmaß von Verantwortung gekoppelt werden. Das Gegenteil wird insbesondere dann gerne gemacht, wenn Gehälter Gegenstand der öffentlichen Diskussion sind, was zunehmend in allen Branchen der Fall ist. Wenn Gehaltsansprüche mit dem Ausmaß an Verantwortung gerechtfertigt werden, zeigt sich regelmäßig, dass sich das moralische Argument wunderbar als Strategie eignet, mögliche Widerstände, die aus der Mitarbeiterschaft oder von Seiten der Öffentlichkeit kommen könnten, im Keim zu ersticken. Sobald die Höhe eines Gehalts an das Ausmaß der Verantwortung gekoppelt ist, die eine Person übernehmen soll, argumentiert niemand mehr dagegen. Das moralische Argument wird zum Totschlagargument.

**Die Höhe von Gehältern bestimmt der Markt**

Die meisten von uns würden die Verantwortung, die ein Chefarzt oder eine Chefarztin übernimmt, als für uns relevanter einstufen als die eines Investmentbankers oder einer Investmentbankerin, weil es im Banking nur selten um Leben und Tod geht. Gleichwohl verdienen einige Investmentbanker und Investmentbankerinnen ein Vielfaches dessen, was selbst gute Chefarzte oder Chefarztinnen verdienen. Ist das gerecht? Die Antwort auf diese Frage ist: Das hat nichts mit Gerechtigkeit zu tun.

Die Höhe von Gehältern bestimmt der Markt, und Marktpreise sind selten gerecht, son-

dern regeln sich über Angebot und Nachfrage. Gerechtigkeit als moralische Kategorie wird im Sinne von Fairness gebraucht und spielt insbesondere dann eine Rolle, wenn es unterschiedliche Interessen, Ansprüche und Pflichten der beteiligten Parteien gibt. Auch bezogen auf die Gerechtigkeit ist das moralische Argument gefährlich, wenn es an die Höhe von Gehältern gekoppelt ist.

Sobald mit Gerechtigkeit oder Verantwortung argumentiert wird, sind in der Regel die anderen gemeint. Bevor es gerecht oder ungerecht zugehen kann, müssen wir uns also uneinig sein hinsichtlich der potenziellen Verteilung von Gütern, Rechten und Pflichten. Wie diese Verteilung von den beteiligten Parteien eingeschätzt wird, ist zutiefst subjektiv. In der Konsequenz bedeutet das: Jeder hat einen Begriff von Gerechtigkeit – allerdings seinen eigenen.

**Das moralische Argument ist eine Falle**

Wenn Führungskräfte ihre Gehälter argumentativ an das Ausmaß der Verantwortung knüpfen, die sie übernehmen müssen, riskieren sie, dass die Mitarbeiterschaft sich weniger einbringt, als es sich die Führungskräfte wünschen. Im Ergebnis könnte das Szenario des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin Raum greifen, der oder die Verantwortung an die nächsthöhere Hierarchiestufe delegiert, statt sich mit seinen/ihren Aufgaben zu identifizieren. —

**Kontakt: [irina.kummert@ikp-gmbh.net](mailto:irina.kummert@ikp-gmbh.net)**

Dr. Irina Kummert, Geschäftsführerin der IKP Executive Search, rekrutiert seit 1997 bundesweit Führungskräfte. Ehrenamtlich vertritt sie den Ethikverband der deutschen Wirtschaft e.V. als Präsidentin.