

Zuviel des Guten.

**Von Boni und falschen
Belohnungssystemen.**

Klaus Kornwachs

edition unseld

SV

edition unseld 27

Wünschenswert wäre ein öffentlicher Diskurs über die Anreiz- und Belohnungssysteme, die wir in den unterschiedlichen Gebieten der Gesellschaft aufgebaut haben. Zunächst eher analytisch vorgehend, will der Band dennoch zur Neujustierung anregen. So wie in der Wissenschaft, der Politik, der Wirtschaft, der technischen Entwicklung die einzelnen Belohnungssysteme historisch gewachsen sind und dort zum Teil eine Zeitlang ihre Erfolge und Berechtigung hatten, so diffundieren jetzt diese eher lokalen Belohnungssysteme in jeweils andere Bereiche hinein. Politik versucht die Wissenschaft zu usurpieren, Wissenschaft und Bildung werden ökonomisiert, die Wirtschaft wird von technischer Entwicklung abhängig, und die Frage, welche Technik zum Durchbruch kommt, wird zu einer Frage der finanziellen Investition – Technikherstellung und Technikgebrauch werden verrechtlicht und anderes mehr.

Deshalb ist dieses Thema für alle von Interesse, die sich in den Überschneidungsbereichen dieser Subsysteme befinden, beziehungsweise für alle diejenigen, die feststellen, daß in ihrem eigenen Bereich die Belohnungssysteme nicht mehr greifen, weil sich die Erfolgsbedingungen dafür geändert haben. Oder weil womöglich die Belohnungen von falschen Voraussetzungen ausgehen, die bisher als unausgesprochene Selbstverständlichkeiten akzeptiert waren. Eine Möglichkeit besteht darin, den Zeithorizont der Belohnungssysteme zu verlängern. Damit verringern sich die Gefahren von Konflikten.

Klaus Kornwachs, Dr. phil. habil., geboren 1947, Professor für Technikphilosophie an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus und der Universität Ulm. Gastprofessuren in Wien und Budapest. Industriennahe Tätigkeit als Systemtheoretiker in der Fraunhofer-Gesellschaft, u. a. in Technikfolgenabschätzung. Forschungsgebiete: wissenschaftstheoretische Analyse der Technik; Verhältnis von Kultur und Technik. Forschungspreis der Alcatel SEL-Stiftung für Technische Kommunikation, Mitglied u. a. der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (Acatech), zahlreiche Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen.

Zuviel des Guten
Von Boni und falschen
Belohnungssystemen

Klaus Kornwachs

Suhrkamp

Die *edition unseld* wird unterstützt durch eine Partnerschaft mit dem Nachrichtenportal *Spiegel Online*. www.spiegel.de

edition unseld 27

Erste Auflage 2009

© Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main 2009

Originalausgabe

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das der Übersetzung des öffentlichen Vortrags sowie der Übertragung durch Rundfunk und Fernsehen, auch einzelner Teile.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photographie, Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Druck: Druckhaus Nomos, Sinzheim

Umschlaggestaltung: Nina Vöge und Alexander Stubić

Printed in Germany

ISBN 978-3-518-26027-2

I 2 3 4 5 6 – 14 13 12 11 10 09

Zuviel des Guten

Inhalt

1	Warum man dieses Buch lesen sollte	9
2	Vom Lohn	14
3	Was habe ich davon?	29
4	Belohnungen	38
5	Vom Ausgleich	51
6	Kompensation	60
7	Gerechtigkeit	78
8	Belohnungssysteme	86
9	Falsch eingestellt	113
10	Wenn sich die Systeme gegenseitig in die Quere kommen	149
11	Was man tun könnte	165
	Anmerkungen	177
	Literatur	205
	Inhaltsverzeichnis	217

1 Warum man dieses Buch lesen sollte

»Die öffentlich zugelassenen Definitionen erstrecken sich darauf, was wir zum Leben brauchen, aber nicht darauf, wie wir leben möchten, wenn wir im Hinblick auf erreichbare Potentiale herausfinden, wie wir leben könnten.«

Jürgen Habermas¹

Wer belohnt, hat Macht über das Verhalten anderer. Es geht um Belohnungen, um solche, die zu richtigem Verhalten führen, und solche, die Menschen auf den falschen Weg bringen können. Deshalb sollte man die vielfältigen Belohnungssysteme immer wieder auf ihre Auswirkungen überprüfen und nötigenfalls neu justieren. Das heißt dann auch, die Frage nach denen zu stellen, die über Belohnungen und deren Anlässe befinden, heißt also die Machtfrage zu stellen: Werden wir falsch belohnt, werden womöglich die Falschen belohnt, und entscheiden denn die Richtigen über die Belohnungen?

Mehr vom Gleichen heißt die Devise, wenn einem nichts mehr einfällt. Das gilt in der Technik, in der Politik, in der Wirtschaft. Dadurch entsteht nicht selten ein »Zuviel des Guten«, oft gut gemeint, aber verheerend im Resultat. Es dejustiert die Steuerung der Systeme, aus denen wir unsere Gesellschaft aufgebaut haben. In dem Begriff »dejustieren« steckt die Hoffnung, daß man da auch wieder etwas geraderücken kann, ohne in eine Totalkritik des kapitalistischen Wirtschaftssystems verfallen zu müssen, das es in einer Reinform ohnehin nicht gibt.

Auch Technik kann sich als falsch eingestellt erweisen, wenn wir falsch damit umgehen. Straßenbrücken ragen dann ohne Anschluß in die Landschaft, ein Schneller Brüter wird rasch

zum faulen Ei, Benutzeroberflächen werden so lange in die falsche Richtung »optimiert«, bis ihr Nutzwert für den durchschnittlichen Nutzer gegen null geht – Beispiele, die sinnfällig für Optimierungen in falsche Richtungen stehen. Auch dies kommt – das ist eine These dieses Buches – durch die falschen Belohnungen zustande, die wir den Technikmachern versprechen und auch geben. Diese falschen Belohnungen kommen nicht nur aus falschen Zwecksetzungen, sondern auch aus dem Elend des Gutgemeinten.

Man kann nicht gegen die Physik konstruieren, aber man kann Herstellung, Anwendung und Gebrauch der Technik reichlich schräg organisieren. Man ist in der Gestaltung gerade der Organisationsformen unseres technischen Handelns ziemlich frei, bei der Berechnung einer Brücke aber nicht. Die externe Gestaltung von Technik hängt primär und im Regelfall von den technischen Möglichkeiten *und* den ökonomischen Gestaltungsspielräumen ab, d. h. konkret von dem Investor, der Gewinnerwartungen hegt und deshalb viel Geld in die Hand nimmt. Korruptierbarkeit beginnt da, wo sich Zwecksetzungen gegen andere Zwecksetzungen mit Hilfe von Macht, Belohnungen oder auch Bestechungssystemen durchsetzen können. Das führt dann zu zweifelhafter, wildgewordener Technik, zu einkalkulierten Sicherheitsmängeln, zu den Havarien in großen technischen Systemen und zu dem, was man Overengineering nennt.

Falsch eingestellte Belohnungssysteme verzerren wohlgemeinte Technik ebenso wie ursprünglich klug entworfene Organisationsformen und gesellschaftliche Prozesse – in ihrer Gestaltung, ihrem Gebrauch und ihrer Entsorgung oder ihrem zuweilen notwendigen Rückbau. Die Anwendung von Technik erfolgt dann nicht mehr im Sinne des Erfinders, wenn sie die Rolle ei-

nes Verstärkers von organisatorischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Fehlentscheidungen spielt oder wenn aus dem Lot geratene Organisationen Technik und Politik zum Versagen bringen.

Aber ist eine ganze Gesellschaft durch falsche Strukturen der Belohnung zu korrumpieren? Wenn man Subsysteme wie Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik als horizontal gliedernde Strukturelemente der Gesellschaft betrachtet, dann können auch diese Elemente vermutlich korrumpiert werden.² Sind auch formale Institutionen wie die Bildung korrumpierbar? Bei wissenschaftlichen Instituten und deren Mitarbeitern scheint das möglich zu sein – aber gilt das auch für das System Wissenschaft als Subsystem der Gesellschaft? Dieses System halte ich schon deswegen für fehlgesteuert, weil wir Hochschulen und Institute nach quantitativ bestimmbareren Größen aus der Ökonomie zu belohnen begonnen haben. Man muß befürchten, daß über kurz oder lang die Wissenschaft aus dem Ruder läuft, weil durch solche Maßnahmen Geld primär in *puzzle solving science*, also in mehr und Besseres vom Gleichen fließt und nicht in die breite Masse einer freien, originellen Forschung, aus der – nach aller historischen Erfahrung – noch immer die besten, weil überraschenden Ergebnisse kommen.

Das Buch will zeigen: Es sind die falschen Belohnungssysteme, die aufgrund von Tradition, Schlamperei, Gewohnheit, Vorteilsnahme, voreiliger Schlauheit und der Dominanz des naturalistischen Denkens in den Wirtschaftswissenschaften und deren philosophischen Überbauten wirkmächtig geworden sind. Man kann sie analysieren – und man kann sie ändern, wenn man nur will.

Man muß sich nur einmal – das soll hier zunächst ganz unsy-

stematisch geschehen – einige Erscheinungsformen der falschen Belohnungen vor Augen führen:

Da wäre das Peter-Prinzip, wonach die meisten Menschen im Berufsleben, insbesondere in Behörden, so lange befördert werden, bis sie das Stadium ihrer Inkompetenz erreicht haben und von dort nicht mehr wegzukriegen sind.

Da wäre der natürliche Feind eines jeden kreativen Menschen: die Verwaltung schlechthin. Sie strengt sich an, ja keine Fehler zu machen, wird aber dafür belohnt, Möglichkeiten überall da einzuschränken, wo ihre Realisierung etwas kosten könnte.

Da wären die Medien, die sich durch die Quote belohnen lassen und dadurch so unglaublich kindisch geworden sind, daß sie sich an das Niveau angenähert haben, von dem sie meinen, es sei dasjenige des Publikums.

Da wäre der Umstand, daß sich Unternehmer und Finanzbeamte schon deshalb nie verstehen werden, weil sie unterschiedliche Belohnungswelten bewohnen.

Da wäre ein Mißverständnis aufzuklären. Man kann in der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Kommunikation zwar gesetzmäßige Zusammenhänge formulieren. Aber das sind keinesfalls Naturgesetze, sondern Ausdruck ökonomischer Willensbildungen und Spielregeln im mathematischen Gewand.

Da wäre die Technik, die wir für selbstverständlich halten, und da sind die Macher, die ungestört alles ausprobieren dürfen – auf Kosten des naiven Benutzers.

Da wäre das Ärgernis, daß nicht der Kunde zählt, sondern das Marketing, nicht der Zuschauer, sondern die Redakteurskollegen, nicht die Qualität, sondern das Gehalt, und das Ärgernis, daß Redakteure und Medienmenschen nicht für die Leser, Zuschauer oder Zuhörer produzieren, sondern für den Kollegen nebenan.

Da wäre die Einsicht, daß Geld nicht mehr wichtig ist, wenn man sich morgens im Spiegel nicht mehr anschauen kann, weil man Integrität nicht kaufen kann.

Da wäre die Notwendigkeit der Anerkennung, von der Georg Wilhelm Friedrich Hegel gesprochen hat, die jedes Bewußtsein braucht, und der Mensch, der um schäbigen Ersatz hierfür bettelt, um Aufmerksamkeit.

Da wäre die Selbstachtung, die durch Statussymbole nicht dauerhaft zustande zu bringen ist.

Da wäre die Einsicht, daß wir nur manchmal rational handeln und unsere Affekte eine viel größere Rolle im Wirtschaftsleben spielen, als es die meisten Ökonomen bisher wahrhaben wollten.

2 Vom Lohn

Im Weinberg geht es ungerecht zu

In der Bibel ist von Lohn oft die Rede, aber zuweilen doch anders, als man erwartet. Oft genannt – mit einem entsprechenden Schaudern – wird die alttestamentarische Forderung »Aug' um Aug', Zahn um Zahn«. Die Stelle lautet im Buch Exodus aber etwas anders, sie verweist weniger auf Rache denn auf Schadensersatz: »Ist weiterer Schaden entstanden, da mußt du geben: Leben für Leben, Auge für Auge, Zahn für Zahn, Hand für Hand, Fuß für Fuß.«¹

Im Neuen Testament wird dieser Ausgleichsgedanke radikal verworfen. Zwar findet sich in den Seligpreisungen des Matthäus-Evangeliums eine ganz andere Direktive: Die vor Gott Armen, die Trauernden, die Gewaltlosen, die nach Gerechtigkeit Hungernden und Dürstenden, die Barmherzigen, die reinen Herzens sind, die Friedensstifter, die um der Gerechtigkeit willen Verfolgten, die Beschimpften und Verleumdeten – alle sie werden großen Lohn im Himmel empfangen.² Das scheint auf einen gerechten Ausgleich für all die erlittene Unbill im irdischen Jammertal hinauszulaufen. Doch Vorsicht ist geboten – der einfache Ausgleichsgedanke ist pures Wunschdenken.

In einer Geschichte³ wirbt ein Weinbergbesitzer Leute an, ihm bei der Ernte zu helfen. Es ist noch früh am Morgen, man einigt sich auf einen Denar pro Tag als Lohn.⁴ In der dritten Stunde, der sechsten und der neunten Stunde heuert der Weinbergbesitzer immer noch Leute an, wird aber etwas vager bei den Lohnverhandlungen: »Ich werde Euch geben, was recht ist.« Selbst in der elften Stunde sammelt er noch Leute ein, die den ganzen

Tag offensichtlich nur untätig herumgestanden sind.⁵ Als es am Abend an die Auszahlung geht, kommt die Überraschung – jeder bekommt einen Denar, sowohl derjenige, der zwölf Stunden gearbeitet hat, als auch derjenige, der eben vor Toresschluß gerade mal eine Stunde tätig war. Die Arbeiter murren, weil sie von der Addierbarkeit der Arbeitszeit darauf schließen, daß man auch die Lohnhöhe durch Zusammenzählen ermitteln kann. Genau diese Vorstellung verwehrt der Weinbergbesitzer den Arbeitern, er verweist auf die Vereinbarung über einen Denar, er pocht auf seine Souveränität zu geben, was er für richtig hält, und wirft denen Neid vor, die meinen, die anderen hätten für ihre geringe Arbeitsdauer zuviel bekommen. Der klassische Spruch: »Die Ersten werden die Letzten sein und die Letzten werden die Ersten sein«⁶ bekräftigt nochmals die Unmöglichkeit, irdische Gerechtigkeitsvorstellungen auf das Himmelreich anzuwenden. In der Bergpredigt⁷ löst sich der Ausgleichsgedanke noch radikaler auf: Gutes tun denen, die einen hassen, auch die linke Wange darbieten, so einer auf die rechte Wange schlägt, bei Leihgeschäften nichts zurückfordern, also gute Dinge tun, und dafür nicht erhoffen, etwas zurückzubekommen – dafür wird der Lohn im Himmel groß sein.

Auch der Koran bestätigt die Wichtigkeit des Glaubens und des rechten Tuns. In der zweiten Sure (Die Kuh) lautet der Vers 62:

Diejenigen, die glauben (d. h. die Muslime), und diejenigen, die dem Judentum angehören, und die Christen und die Säbier – (alle) die, die an Gott und den Jüngsten Tag glauben und tun, was recht ist, denen steht bei ihrem Herrn ihr Lohn zu, und sie brauchen (wegen des Gerichts) keine Angst zu haben, und sie werden (nach der Abrechnung am Jüngsten Tag) nicht traurig sein.⁸

Dies gilt für den Koran gegenüber allen, unabhängig welcher Religion sie angehören,⁹ umgekehrt ist der Tod in der Schlacht der Lohn der Ungläubigen.¹⁰ Es gibt den himmlischen Lohn, den Gott souverän vervielfachen kann, wenn er will,¹¹ und wer spendet, öffentlich oder heimlich, dem steht der Lohn des Herrn zu.¹² Die Gärten, in deren Niederungen Bäche fließen, wo man ewig weilen darf¹³ – offenkundig stand das Bild der Oase vor Augen –, gehören ebenso zur nachtodlichen Belohnung¹⁴ wie die Begegnung mit Jungfrauen im Paradies.¹⁵

Lohn als Tausch für Arbeitszeit × Arbeitsintensität?

Bei diesem ersten Blick fällt die Unterscheidung auf, die eine Rolle spielen wird: Lohn und Belohnung sind zwei unterschiedliche Dinge, und im Alltag bekommen wir das zu spüren. Der griechische Begriff *misthós* stand für Lohn wie für Belohnung, die griechische Antike machte diesen Unterschied noch nicht. Die lateinische Sprache kennt *merces*, die Entlohnung, im Gegensatz zu *praemium*, der Belohnung. *Merces* ist der Lohn, den man für geleistete und schuldige Arbeit erhält, *praemium* ist hingegen »ein Gutes, das auf einen andern übertragen wird wegen einer in Tun oder Nichttun bestehenden Handlung von einem, der es zu übertragen nicht verpflichtet ist.«¹⁶

Christian Wolff benutzte wohl als erster den Begriff der Belohnung in symmetrischer Weise im Sinne von Lohn im Verhältnis zur Strafe: »Das Übel, so der Gesetz-Geber mit einer Handlung verknüpft, als einen Bewegungsgrund sie zu unterlassen, heißt eine Strafe: hingegen das Gute, was er damit verbunden als einen Bewegungs-Grund sie zu vollbringen, eine Belohnung.«¹⁷ Bei den Belohnungen (*praemia*) unterschied Immanuel Kant

zwischen *auctorantia* und *remunerantia*: »Auctorantia sind solche B., ... wo man die Handlungen bloß wegen der verheißenen B. tut; remunerantia sind solche, ... wo die Handlungen bloß aus guter Gesinnung, aus reiner Moralität geschehen.«¹⁸

In einem funktionalen Sinne können wir heute den Lohn als eine verdinglichte Äquivalenzrelation zwischen Arbeit und Geld sehen. Tauschprozesse sind in arbeitsteiligen Gesellschaften nun einmal unabdingbar, und die Aufgabe besteht darin, ein Äquivalent zwischen Hervorbringungen oder Leistungen, die sich zum Tauschen eignen, zu finden. Tauscht man Produkte oder Naturalien aus, so muß man angeben, welche Menge von einer Produktart oder Naturaliensorte äquivalent zu einer Menge anderer Arten ist: Wie viele Schrauben sind soviel wert wie ein Computer, oder eher antik: Wie viele Kamele sind wie viele Sklavinnen und diese wiederum wie viele Fuder Getreide wert? Diese Äquivalenzrelation gestattet es schließlich, wenn man sie durch Zahlen präzisieren kann, gegenseitig Güter und Leistungen zu verrechnen. Zu den Leistungen gehört nicht nur körperliche Arbeitsleistung, sondern auch die Möglichkeit von Wirkung – andernfalls könnten Energie oder die Kampfleistung eines Soldaten keine Ware werden. Man kann nun alles mit allem kombinieren und untersuchen und wird neben den vielen Möglichkeiten des Tausches die heute wichtigste finden: Entscheidend ist, wie Arbeit getauscht wird. Dabei wird das Produkt aus Arbeitszeit und Arbeitshöhe beziehungsweise Arbeitsintensität¹⁹ wesentlich.

Die in der Gleichsetzung:

Ist der Wert von 4 Mengeneinheiten Getreide = Wert von 1
Kamel,

und beträgt der Wert von 1 Kamel = 400 Denar,

dann ist 1 Mengeneinheit Getreide $\frac{400}{4}$ = 100 Denar wert,

enthaltene Abstraktion setzt voraus, daß Geld den Tauschwert in einer linearen Skala quantifiziert. Geld steht für den akzeptierten Wert der Sache oder Leistung, ohne die Sache selbst zu sein. Von daher ist Geld eine verdinglichte Abstraktion. Dies ist jedoch die klassische Sichtweise, nach der Geld aus sich heraus einen Wert haben müßte. Weder beim Gold als Währung noch beim Papiergeld und schon gar nicht beim Plastikgeld, den Kreditkarten, ist dies der Fall. Gerade die Kreditkarte zeigt den informatorischen Charakter des Geldes und damit auch des in Geld ausbezahlten Lohnes: Es ist Träger einer Information über Werte, die bei einem Tausch durch Übereinkunft der Tauschenden eine Rolle spielen oder spielen werden.²⁰ Damit ist Geld immer auch ein Leistungsversprechen, das, entsprechende Kontexte vorausgesetzt, eingefordert werden kann. Die Funktion des Geldes besteht deshalb primär darin, vergleichbar zu machen, was man zunächst im Hinblick auf den Tausch nicht vergleichen kann, diesen Vergleich vom Einzelfall zu abstrahieren und die Information darüber zuverlässig zu transportieren. Der institutionell festgelegte quantitative Wert ist unabhängig von den Umständen der Entstehung des Produkts oder der Leistung. Daher gilt der Spruch: »Pecunia non olet.« – »Geld stinkt nicht.«²¹

Der Tauschwert ist eine institutionelle Tatsache, keine natürliche Tatsache.²² Der Wert einer Ware ist eben kein ontologischer, z. B. wie bei Marx, der noch meinte, die im Produkt vergegenständlichte Arbeit müsse seinen Wert bestimmen. Zudem sieht man dem Geld nicht an, in welchem Tauschhandel es gedient hat.²³ Auch sieht man dem Geld nicht an, ob es »ehrlich« verdient worden oder Diebesbeute ist.

Im regulären Fall geben Löhne die Äquivalenz von Arbeitsleistung wieder, *sofern* die Ergebnisse der Arbeitsleistungen weiter

verwendbar sind. Von der Vorstellung, daß Arbeit an sich, qua Arbeit, einen Wert habe, sollte man sich daher rasch verabschieden.

Die Idee der Äquivalenz gilt nur bei niedrigen Löhnen

Die Arbeitszeit ist eine endliche Größe in einer individuellen Biographie und daher ein knappe Ressource. Eine kurze überschlägige Rechnung sei gestattet:

Die durchschnittliche Arbeitsspanne im Leben eines Menschen um 2000 dauere vom 20. bis zum 60. Lebensjahr, also 40 Jahre. Arbeitet man pro Woche 40 Stunden, dann erhält man mit 6 Wochen Urlaub pro Jahr bei 46 Wochen/Jahr 1840 Arbeitsstunden pro Jahr. Manager liegen vielleicht bei 60 Stunden in der Woche und machen wahrscheinlich keine Ferien, so daß ihre Arbeitszeit bei angenommenen heroischen 3120 Stunden pro Jahr liegen möge. Die Gesamtarbeitszeit im Leben eines Arbeiters mit 40 Arbeitsjahren sind dann 73 600 Stunden, die eines Managers nach dieser Rechnung 124 800 Stunden.

Arbeitsleistung setzt sich aus der Arbeitsintensität und der Arbeitsdauer zusammen. Beide Faktoren sind naturgemäß endlich. Das natürliche Interesse des Arbeitenden besteht darin, seine knappen »Güter«, hier Zeit und »Qualifikation«, als Fähigkeit zu hoher Arbeitsintensität so teuer wie möglich zu verkaufen.

Das durchschnittliche Nettoeinkommen eines Arbeiterhaushalts pro Jahr liege bei ca. 30 000 Euro.²⁴ Das würde einem durchschnittlichen Stundenlohn für einen Arbeiter netto von etwa 16,30 Euro/Stunde entsprechen. In einem gesamten Leben kann ein Arbeiterhaushalt (nicht inflationsbereinigt) also netto etwa 1,2 Millionen Euro erwirtschaften.