

«Den gerechten Lohn gibt es nicht»

Über Löhne werde man immer streiten, sagt Norbert Thom, Professor an der Universität Bern. Er spricht über Lohnvergleiche, Managerlöhne und darüber, wie sich Löhne transparenter gestalten lassen.

wirtschaft

Herr Thom, sind Löhne wie zum Beispiel der jüngst publizierte von Novartis-Chef Daniel Vasella, der 21,3 Millionen Franken verdient hat, gerecht?

Norbert Thom: Diese Frage kann ich ohne genaue Kenntnis des Lohnermittlungsverfahrens, der Gehälter der anderen Konzernleitungsmitglieder und ohne Kenntnis der Lohnnebenleistungen nicht schlüssig beantworten. Immerhin sind die jeweiligen Konzerne wirtschaftlich sehr stark.

Gibt es ihn denn überhaupt, den gerechten Lohn?

Nein, den gerechten Lohn gibt es nicht. Es wird immer einen Streit geben über Löhne und die Frage, ob sie angemessen sind. Denn es gibt nicht die eine, allgemein akzeptierte Gerechtigkeit. Es gibt einzig – wenn man so will – einige Teilgerechtigkeiten.

Nämlich?

Löhne lassen sich unter verschiedenen Aspekten betrachten. So gibt es eine Anforderungsgerechtigkeit. Hierbei geht es um Fragen wie: Wie schwierig ist eine Aufgabe? Welche Ausbildung und Erfahrung braucht man dafür? Welche Verantwortung muss man dafür tragen? Es gibt international anerkannte analytische Verfahren, durch die sich solche Anforderungen messen lassen. Ich denke, in diesem Punkt könnte man sich daher noch am ehesten einigen.

Wo wird es schwieriger?

Zum einen beim Aspekt der sozialen Gerechtigkeit, ein sehr politisch besetzter Begriff. Dieser geht Fragen nach wie: Soll im Lohn berücksichtigt werden, ob jemand Kinder hat oder nicht? Soll der Lohn im Krankheitsfall fortgezahlt werden? Zum anderen aber auch beim Aspekt der Marktgerechtigkeit. Hier geht es zum Beispiel darum, ob jemand, der eine auf dem Markt seltene Fähigkeit besitzt, dafür höher belohnt werden soll. Soll ein Informatiker, wenn es gerade wenig Informatiker gibt, mehr Lohn bekommen?

Und?

Es stellt sich die Frage, ob der Markt wirklich gerecht, transparent und für alle zugänglich ist. Ich als Skeptiker würde sagen, er ist es meistens nicht im wünschenswerten Ausmass.

Topmanager rechtfertigen ihre hohen Löhne gerne, indem sie Marktvergleiche anstellen. Also zu Unrecht?

Vergleiche mit anderen beim Thema Lohn wird es immer geben, sie sind an sich auch keineswegs verwerflich. Ich denke aber, dass gerade hier der Markt eben nicht spielt; er ist nicht für alle zugänglich und nicht transparent. Wir stellen daher auch fest, dass es einen explosionsartigen Anstieg gab. Ein Grund dafür, dass dies möglich war, dürfte sein, dass in der Privatwirtschaft – anders als im öffentlichen Sektor – die Gewaltenteilung nicht funktioniert: Wenn man sich selbst – in einer Doppelrolle als Konzernchef und Verwaltungsrat – kontrollieren kann, führt das zu einem gewissen Selbstbedienungsfaktor.

Ab wann ist ein Lohn zu hoch?

Wenn die Relation des obersten Kaders zum nächsten Zulieferer in Schiefelage gerät, also das Gehalt des Topmanagers 20-mal höher ist als jener des nächsten Zulieferers, dann ist er zu hoch. Denn das ist eine Relation, die kann jedenfalls durch Leistung nicht mehr begründet werden.

Hilft hier der Ansatz, dass die Löhne des Managements publiziert werden müssen?

Nur bedingt. Denn wenn die Lohnsumme des einzelnen Managers publiziert werden muss, kommt es schnell zu Ausweichmanövern wie Fringe Benefits, also Lohnnebenleistungen.

Was also schlagen Sie vor?

Ich bin nicht für eine Neiddebatte, diese führt zu nichts. Ich bin eher dafür, dass man Kaderlöhne rechtfertigen muss, etwa an Generalversammlungen oder anderen geeigneten Orten. Nötig dafür ist eine Transparenz des Lohnermittlungsverfahrens. Das heisst, ein Unternehmen muss genau aufschlüsseln können, wie eine Entlohnung – inklusive Prämien und Fringe Benefits – zustande kommt. Dann versteht man besser, warum jemand so viel verdient.

Das reicht, um Managerlöhne wieder ins Lot zu bringen?

Wenn gewisse menschliche Mechanismen intakt blieben, würde das vielleicht immerhin dazu führen, dass die Löhne nicht mehr geradezu explodieren.

Wie stehen die Schweizer Löhne generell im internationalen Vergleich da?

Die Schweiz ist nach wie vor gut positioniert. Sie befindet sich im oberen Segment mit Dänemark, Norwegen oder Westdeutschland. Doch der internationale Vergleich ist ausserordentlich schwierig. Denn am Ende geht es um die Kaufkraft. Und um diese zu ermitteln, muss man verschiedene Faktoren berücksichtigen: Dazu zählen neben dem Lohn die Steuern, sonstige Zwangsabgaben, aber auch der Warenkorb muss betrachtet werden. Wenn man nur die direkten Löhne betrachtet, kann man jedoch feststellen, dass diese in den neuen EU-Mitgliedsstaaten derzeit nur ein Drittel bis ein Viertel so hoch sind wie unsere Löhne.

Was Unternehmen zu Verlagerungen bewegt.

Ja, aber wichtig dabei ist, zu sehen, dass gewisse Länder sehr schnell wachsen werden. Das beste Beispiel ist Japan: Zu meiner Studentenzeit waren dort die Löhne und Preise noch sehr, sehr niedrig, heute zahlen Sie in Tokio mehr als hier bei den Preisen, der Lohn hat sich stark angenähert. Das ist eine Entwicklung, die auch in den neuen EU-Ländern einsetzen wird. Die Frage ist, wann sie uns einholen. Das kann zwanzig, dreissig Jahre dauern.

Bis dahin ist Lohndumping jedoch ein Thema?

Von Fall zu Fall wird es immer wieder Lohndumping geben, ja. Denn es geht immer um die Frage: Wie viel schaffe ich in einer gewissen Zeit und zu welchem Preis? Der Schlüsselbegriff, der hier für uns wichtig ist, ist die Produktivität. Wir können uns jeden Lohn der Welt leisten, wenn wir produktiv genug sind, also der Lohn pro Stück international wettbewerbsfähig ist.

Und: Sind wir produktiv genug?

Die Produktivität hängt ab von der Technologie, der Ausbildung, der Organisation und der Motivation. In Letzterem sind wir nicht mehr so top; hier überholen uns die Länder im europäischen und fernen Osten. Ich habe es neulich bei einer Firma erlebt, da hat man mir erzählt, die Werkzeugmacher würden ungern in der zweiten Schicht arbeiten. Anders in Taiwan: Dort arbeiten die Leute in drei Schichten.

Wie sehen Sie die Lohnentwicklung von Mann und Frau?

Beruflich aufgewachsen im staatlich universitären Milieu, habe ich immer gestaunt, dass es diese Unterschiede überhaupt gibt. Doch es gibt sie. Aber es gilt folgendes zu bedenken: Bei der Ausbildung werden die Frauen aufholen; sie werden bald besser ausgebildet sein als die Männer. Problematisch ist das Thema Erfahrung: So lange wir sagen, dass die Zeit, die eine Frau für die Familie tätig ist, nichts zählt, bleibt eine schreiende Ungerechtigkeit. Doch ich denke, das wird sich in den kommenden Jahren ändern.

Sie denken also, wir gehen rosigen Zeiten entgegen?

Das würde ich so nie sagen, denn Löhne hängen immer auch von der wirtschaftlichen Entwicklung ab. Doch im Fall der Männer- und Frauenlöhne setze ich, meinem Naturell entsprechend, auf Reflexion und Vernunft.

Norbert Thom (59) ist Professor am Ins-titut für Organisation und Personal der Universität Bern.

«Dafür müsste ich 100 Jahre arbeiten»

Löhne gaben gestern am 1. HR-Forum in Bern viel zu diskutieren: Geraten sie unter Druck? Und: Wie hoch dürfen sie sein?

Das erste Meichle-Forum fand vor zehn Jahren statt. Nun hat sich der Anlass, der in der Region im Human-Resources-Bereich als einer der wichtigsten gilt, zum 1. HR-Forum weiterentwickelt – und das erste Thema gab gestern im Allegro Grand Casino Kursaal Bern viel zu diskutieren: Es ging um «Löhne im internationalen Vergleich».

Als Gäste eingeladen waren neben dem Referenten Norbert Thom, Professor an der Universität Bern, Stadtpräsident Alexander Tschäppät, Urs Berger, CEO Mobiliar, Bern, Sissy Brändle, Leiterin Personal des Eidg. Departements des Innern, Serge Gaillard, Geschäftsführender Sekretär des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes, Ulrich Gygi, Konzernleiter der Post und Christian Kauter, CEO Affichage Holding. Und sie, die von Moderator Ueli Schmezer in der Reihenfolge nach Höhe ihres Lohnes auf die Bühne gebeten wurden, waren sich einig: Unter Druck könnten die tieferen Löhne geraten.

Zu Reden gaben jedoch auch die hohen Managerlöhne wie der jüngst publizierte Lohn von Novartis-Chef Daniel Vasella, der 2005 21,3 Millionen Franken verdient hat. Um einen solchen Lohn zu erreichen, müsste er rund 100 Jahre arbeiten, rechnete Tschäppät. Und Serge Gaillard rechnete gleich noch etwas weiter – bei einem durchschnittlichen Bürger dürften es rund 300 Jahre sein. sma

Reklame

1. HR-FORUM BERN

*Löhne im internationalen Vergleich:
Weiterhin Top-Level*



oder Reduktion unumgänglich?

BERN
WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG
REGION BERN
Organisation und Durchführung

M MEICHLER PARTNER AG
Personalmanagement Unternehmensberatung
Programme

carriere feminine
Personalberatung für die Frau

Das 1. HR-Forum Bern vom Mittwoch, 25. Januar 2006 zum Thema „Löhne im internationalen Vergleich“ war ein voller Erfolg.

Wir bedanken uns bei unseren Hauptsponsoren für die Unterstützung und freuen uns bereits jetzt auf das 2. HR-Forum Bern vom 24. Januar 2007.

Infos zum Anlass:

www.promotion.bern.ch
www.meichle.ch/HR-Forum

ERNST & YOUNG

Die Mobiliar
Versicherungen & Vorsorge



Medienpartner



MIGROSBANK

**Inter
Discount**

BERNERZEITUNG BZ