

Dirk Börnecke

DIE Gehälterlüge

VERDIENEN DIE ANDEREN
WIRKLICH MEHR ALS ICH?



PUBLICIS

Dirk Börnecke Die Gehälterlüge



Der Autor:

Dirk Börnecke ist Rechtsanwalt in München. Als Personaler hat er langjährige Erfahrung im strategischen und operativen Personalwesen, auch zu den Themen betriebliche Einkommenssysteme und Beschäftigungsbedingungen. Er ist außerdem Lehrbeauftragter der Hochschulen Augsburg und München, sowie Dozent an verschiedenen Weiterbildungsakademien. Seine Fachbücher „Basiswissen Management und Führung“ und „Ethisch und rechtlich konformes Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern“ sind im gleichen Verlag erschienen.

Die Gehälterlüge

Verdienen die Anderen wirklich mehr als ich?

von Dirk Börnecke



PUBLICIS

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Autor und Verlag haben alle Texte und Tabellen in diesem Buch mit großer
Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler, auch bei der Übernahme von
Zahlen aus anderen Quellen, nicht ausgeschlossen werden. Eine Haftung des
Verlags oder der Autoren, gleich aus welchem Rechtsgrund, ist ausgeschlos-
sen. Zahlenwerte geben jeweils den letzten bei der Erarbeitung des Inhalts
recherchierten Stand wieder.

www.publicis-books.de

Lektorat: Dr. Gerhard Seifudem, gerhard.seifudem@publicis.de

ISBN 978-3-89578-343-2

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen
© 2011 by Publicis Erlangen, Zweigniederlassung der PWW GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung
in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen
Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

„Geld regiert die Welt“

Sucht man nach allgemeinverständlichen Büchern zum Thema Gehalt und Einkommen, dann wird man überrascht sein: Es ist so gut wie nichts zu finden! Das mag daran liegen, dass Geld und insbesondere Einkommen ein Tabuthema ist. Es kann aber auch sein, dass es bisher niemand wagen wollte, das vielseitige Gebiet systematisch anzugehen. Wie auch immer, dieses Buch ist ein Versuch, sich der Sache anzunähern – beginnend bei der Betrachtung, was denn eigentlich Einkommen ist, über Einkommensvergleiche bis hin zur Diskussion des Themas der Spitzengehälter. Der soziologische Aspekt spielt dabei nur am Rande eine Rolle, dafür wäre ein anderes Buch nötig. Doch bereits dieses Buch macht deutlich, wie gering die Debatte über Einkommensgerechtigkeit in unserer Gesellschaft ausgeprägt ist und wie schwierig Strukturen veränderbar sind.

Und doch gibt es wohl wenige Themen in der heutigen Zeit, auch aus aktuellen Anlässen, die sich nicht um das Geld drehen: Milliardenbeihilfen für marode Banken und auch für Staaten, mit daraus resultierenden weiter steigenden Schulden der öffentlichen Kassen; Umsätze, Gewinne oder Verluste von Unternehmen, diese oft im Zusammenhang mit den Auswirkungen für die Belegschaft eines Unternehmens; Millionenboni für Manager und knappes monatliches Wirtschaftsgeld für gewesene Kaufhaus-Milliardärinnen, ganz zu schweigen von den Diskussionen über notwendige Mindestlöhne und zu niedrige Hartz IV-Regelsätze.

Hierbei ist die Spanne enorm: Von zurzeit etwa 1,7 Billionen € deutscher Staatsschulden, über 700 Millionen US-\$ (also rund 500 Millionen €) Bonuszahlung an den Chef einer Investmentbank für das Katastrophengjahr 2008, über 600 € pro Monat Wirtschaftsgeld der gehobenen Kategorie bis hin zu 364 € monatlichem Regelsatz (Stand Februar 2011) für einen erwachsenen ledigen Empfänger von „Grundsicherungsleistung für erwerbsfähige Hilfebedürftige“ (also „Hartz IV“) – bzw. 323 € für einen Partner, 215 € für Kinder bis zur Vollendung des 6. Lebensjahres, 251 € bis zur Vollendung des 14. Lebensjahres und 287 € pro Monat ab 14 Jahren (am Rande bemerkt: 8 % aller Einwohner Deutschlands erhalten Leistungen nach Hartz IV; in Berlin sind es mehr als doppelt so viele, in Bayern weniger als die Hälfte).

Meist unberücksichtigt bleiben bei Diskussionen über solche Beträge die Einkünfte vieler Menschen in der so genannten Dritten Welt: Nach Erhebungen der Weltbank betragen sie für die Hälfte der Weltbevölkerung gerade mal zwischen 1 und 2 US-\$ täglich.

Natürlich ist das eingangs platzierte Zitat schon richtig: Geld regiert die Welt – und es bedeutet ein sorgenfreies Leben, vielfach aber auch nur das bloße Überleben. Allerdings steckt dahinter mehr: Ein „ordentliches“ Gehalt kann auch Bestätigung und damit Motivation für den Einzelnen darstellen.

Jedoch: Über die Definition von „ordentlich“ kann vor diesem Hintergrund trefflich gestritten und philosophiert werden. Was für den einen aufgrund der persönlichen Lebensausrichtung mehr als ausreichend ist – und damit Glück und Zufriedenheit bedeuten kann, ist für den anderen ein „Hungerlohn“, für den es das morgendliche Aufstehen nicht lohnt. Prüfen Sie sich schon jetzt einmal selbst: „Was empfinden Sie als gutes Einkommen?“

Und: Im Zusammenhang mit dem Einkommen wird meines Erachtens in der Darstellung nach außen ebenso oft geschummelt und die Unwahrheit gesagt wie im Zusammenhang mit zwischenmenschlichen Beziehungen sowie nach Jagden und vor Wahlen.

Dieses Buch versteht sich ausdrücklich nicht als ein weiterer Beitrag zur Neiddebatte. Es soll vielmehr zum Nachdenken anregen und die Problematik der Gehaltsfindung, die Unterschiede in der Bewertung von Leistung und die Subjektivität der gefühlten Gerechtigkeit bzw. Ungerechtigkeit deutlich machen.

Und: Das Buch beantwortet nicht die Frage: „Ist mein Einkommen das richtige?“ Aber es kann Sie unterstützen, für Sie eine ganz persönliche Antwort darauf zu finden. Niedriges Gehalt demotiviert, ausreichende Bezahlung wirkt motivierend, aber eine hohe Bezahlung motiviert nicht umso mehr. Insofern müsste sich – falls Sie ehrlich sind – wahrscheinlich für Sie eine Gehaltsspanne ergeben und kein fester Betrag.

Das vorliegende Buch ist nach bestem Wissen und Gewissen geschrieben worden; sachliche Aussagen und Informationen stehen im Vordergrund, Interpretationen gibt es fast nur am Ende des Buches. Gleichwohl kann für Fehlinterpretationen oder unrichtige Anwendung der Inhalte keinerlei Haftung übernommen werden. Soweit in den Darstellungen aus der Praxis auf einzelne Unternehmen oder Personen direkt Bezug genommen wird, stammen diese Informationen ausschließlich aus öffentlich zugänglichen Quellen und dürften manchem Leser aufgrund der hohen Publizität noch in Erinnerung sein. An Quellen sind hier insbesondere

diverse über Internet zugängliche Presseveröffentlichungen zu nennen. Die Erstrecherche erfolgte überwiegend mit „Wikinews“, der Zitatenschatz stammt ebenfalls aus dem Internet. Die Zahlenangaben entstammen – soweit nicht anderweitig gekennzeichnet – den Übersichten des Statistischen Bundesamtes oder der Bundeszentrale für politische Bildung.

Der leichten Lesbarkeit wegen wird überwiegend der männlichen Form der Vorzug gegeben. Selbstverständlich sind immer Männer und Frauen gemeint.

Ein Wort in eigener Sache: Wie Doktorarbeiten und andere Ausarbeitungen ist auch dieses Buch in mühevoller Kleinarbeit seit 2009 neben der herausfordernden Tätigkeit als Dozent und Rechtsanwalt geschrieben worden. Gut möglich, dass manche Informationen, Skandale und Histörchen der letzten Jahre der Quelle nach nicht vollkommen korrekt zitiert worden sind. Dafür entschuldige ich mich schon jetzt und sage die Nachbesserung in einer bald erscheinenden zweiten Auflage zu.

Mein besonderer Dank gilt Marie, deren fast tägliche Frage „Und wie viel Seiten heute?“ mehr als nur Ansporn war.

München, im August 2011

Dirk Börnecke

Inhalt

	Worum geht es?	12
1	Entgeltfindung	18
1.1	Grundlagen der Entgeltfindung	19
1.2	Normen der Entgeltfindung	21
	Tarifvertrag	21
	Arbeitsvertrag	21
	Betriebliche Regelungen	22
	Gesetze	23
1.3	Entgeltbestandteile	23
	Monatseinkommen	23
	Zusätzliche Monatseinkommen	24
	Weihnachtsgeld	24
	Urlaubsgeld	25
	Zuschläge	25
	Vergünstigungen und variable Einkommensbestandteile	25
1.4	Variable Entgeltsysteme	26
	Provision	26
	Tantieme	27
	Bonuszahlung	27
	Erfolgsbeteiligung	28
	Sonderzuwendung	28
	Gratifikation	29
	Leistungslohn	29
	Gruppenlohn	30
	Leistungszulagen	30
	Aktienoptionen	30
	Belegschaftsaktien	31
1.5	Außertarifliche Gehälter	32
1.6	Öffentlicher Dienst	33
1.7	Selbstständig Tätige	36

2	Einflussfaktoren	38
2.1	Wahl der Entgeltform	39
2.2	Arbeitszeitgestaltung	40
2.3	Anforderung des Arbeitsplatzes	43
	Analytische Arbeitsbewertung	44
	Summarische Arbeitsbewertung	45
	Schema einer Arbeitsplatzbewertung	45
2.4	Ausbildung und Qualifikation	46
2.5	Leistung und Erfahrung	48
	Honorierung von Erfahrung	49
2.6	Der Markt	50
	Einflussfaktoren	51
2.7	Soziales	53
3	Geld wert	55
3.1	Vergünstigungen	56
	Privatnutzung von Arbeitsmitteln	56
	Betriebliche Sozialleistungen	57
	Annehmlichkeiten	59
	Achtung: Steuerrecht	59
	Achtung: Compliance	60
3.2	Firmenrenten und Pensionen	60
	Privatwirtschaft	61
	Kontrapunkt: Die Altersversorgung im öffentlichen Dienst	62
3.3	Wohlfühlfaktoren	64
	Arbeitsumfeld	65
	Arbeitsplatz	67
	Persönliche Entwicklung	68
	Macht und Image	69
3.4	Der zweite Lohn	73
	Höhe der Personalzusatzkosten	74
	Gesetzliche Leistungen	74
	Tarifliche Leistungen	74
	Freiwillige Leistungen	75
3.5	Exkurs: Eine Gehaltsabrechnung – vorher und nachher ..	76

4	Einkommen	80
4.1	Vergleiche nach Gruppen	81
4.1.1	Statistik, Trend, Tendenz	81
4.1.2	Arbeitsleistung und Verantwortung	84
4.1.3	Gruppen	86
	Arbeiter – Angestellte: Was unterscheidet, was eint sie?	87
	Privatwirtschaft – öffentlicher Dienst: Ein Gegensatz?	88
	Industrie – Dienstleistung: Verdient nur die Produktion?	89
	Frauen – Männer: Die Gnade der richtigen Geburt?	91
	Jung und Alt: Wer länger dabei ist, bekommt mehr ´raus!	93
	Branchen und Berufsgruppen: Es gibt solche und solche!	94
	Exkurs: Ländervergleich Jahreseinkommen	96
	Exkurs: Einkommen von Politikern und Volksvertretern	98
	Exkurs: Einkommensvergleich Promi und Normalo	100
4.1.4	Regionen und Branchen	101
	Regionale Unterschiede: Wo man wohnt	101
	Regionale Unterschiede: Wie man lebt	102
	Branchenunterschiede: Bei wem man arbeitet	104
4.2	Verdienste und Arbeitskosten	107
4.2.1	Definitionen	107
4.2.2	Die Verdienste – wer erhält am meisten?	109
4.2.2.1	Privatwirtschaft	110
	Bruttoverdienste nach Wirtschaftszweigen	110
	Bruttoverdienste nach Wirtschaftszweigen und Geschlecht ...	111
	Bruttoverdienste nach Betriebsgröße und -eigenschaft	113
	Bruttoverdienste nach Beschäftigungsart und Leistungsgruppen	114
	Mindestlöhne in Deutschland am 1.5.2010	116
	Bruttoverdienste nach Berufen	118
	Daten des Statistisches Bundesamts	129
	Einsteigergehälter nach dem Studium	136
	Gehaltsportale	136
4.2.2.2	Öffentlicher Dienst	138
	Beamte	138
	Arbeiter und Angestellte	140
4.2.2.3	Selbstständig Tätige	143
4.2.3	Arbeitskosten	149
	Arbeitskosten in Deutschland	149
	Arbeitskosten in der EU	151
	Arbeitskosten weltweit	151
4.3	Renten und Pensionen	153
4.3.1	Wie viel gibt es?	155
4.3.2	Wann ist Schluss?	162

5	Managergehälter	168
5.1	Wer oder was ist ein Manager?	169
5.2	Gehalt contra Abfindung	170
	Zusammensetzung von Managergehältern	170
	Benefit für die Top-Etage	173
	Managerabfindungen	177
5.3	Lohn der Angst – ist es das wert?	179
	Vorstandsgehalt versus Gehalt im unteren Management:	
	Ein Rechenmodell	182
	Exkurs: Mittleres Management	183
5.4	Corporate Governance Kodex	184
6	Reflexionen: Die Gehälterlüge	188
6.1	Die Mittelschicht	188
6.2	Was treibt uns an?	190
7	Schlussgedanken	203
	 Stichwortverzeichnis	 207

Worum geht es?

„Mir würde das verdiente Geld wie glühendes Eisen in der Hand brennen, wenn ich treuen Gehilfen nicht den erwarteten Anteil gäbe.“

WERNER VON SIEMENS

Und weiter: *„Es wäre auch nicht klug von uns, sie leer ausgehen zu lassen im Augenblicke großer neuer Unternehmungen.“*

Diese äußerst vernünftigen Ansichten dieses großen deutschen Unternehmers aus dem Jahre 1868 (Wilfried Feldenkirchen, Werner von Siemens – Erfinder und internationaler Unternehmer, Piper 1996, S. 199) besagen objektiv zunächst einmal nichts anderes, als dass jeder seinen gerechten Lohn erhalten sollte und dass dieser durchaus ein Motivator sein kann.

Allerdings spielt im Zusammenhang mit der Lohnfindung auch eine subjektive Komponente eine gewichtige Rolle: Was ist eigentlich ein gerechter Lohn? Wer definiert diesen? Wer legt ihn fest?

Zunächst einmal jeder für sich selbst – haben Sie die Frage im Vorwort „Was empfinden Sie als gutes Einkommen?“ eigentlich schon beantwortet?

Sicher ist, dass das Tabuthema „Geld“ auf eine Sachebene gehört, ja gehören muss – denn nur so wird es möglich sein, eine aus objektiver Sichtweise größtmögliche Gerechtigkeit letzten Endes auch tatsächlich herbeizuführen. Zumindest wird sich auf dieser Sachebene aber die eine oder andere vorschnelle Argumentation – die sich oftmals als eine reflexartige Wiederholung von altbekannten Schlagworten entpuppt (Neid- oder bloßer Beißreflex?) – relativieren lassen.

Geld scheint in den letzten Jahren nicht nur ein Stück aus der Tabuecke herausgekommen zu sein, ja es ist zunehmend in das öffentliche Interesse gerückt – hier insbesondere das Geld, das andere verdienen oder, neutraler formuliert: ausgezahlt erhalten.

Während früher in erster Linie das eigene Einkommen interessant war, freilich verbunden mit dem Frust, dass am Monatsende immer so wenig davon übrig blieb, scheint dem Eindruck nach in der heutigen Zeit viel stärker das Einkommen anderer eine Rolle zu spielen.

Es begann vielleicht mit einem unschuldigen Staunen über „Schlagerproduzent B kauft sich eine Villa für x Millionen auf M“ (Wo hat wohl er das viele Geld her?) und endete – zumindest der Wortwahl nach – in Neid: „Manager A sahnt/kassiert/staubt y Millionen pro Jahr ab!“ (Grundsatzfrage: Für was eigentlich?) Und irgendwo dazwischen stellte sich die Frage, woher der Kollege, Nachbar oder Kumpel das Geld für den oder das Erst..., Zweit... [hier kann man etwa ein beliebiges höherpreisig Wirtschaftsgut ab x.000 € einsetzen] her hat. („Das kann doch nicht mit rechten Dingen zugehen!“)

Nach wie vor in der Tabuecke stehen Gehaltsvergleiche zwischen denen, die sich tatsächlich gut vergleichen ließen: „Geld ist in unserer Gesellschaft stärker tabuisiert als Sex‘, hat mal die Soziologin Jutta Allmendinger gesagt.“ (Human Resources Manager 01/11)

Um folgende Aspekte soll es in diesem Buch gehen:

Erstens: Fakt ist, dass sich vieles im Zusammenhang mit Geld im subjektiven, bislang emotionalen Bereich abspielt. Da der Mitarbeiter seine Arbeitsleistung selbstverständlich als sehr gut ansieht, erwartet er von seinem Arbeitgeber eine entsprechende Gegenleistung. Allerdings: Die Rahmen für die Entgeltfindung sind in den Unternehmen nicht beliebig dehnbar, es gibt eine ganze Menge – teilweise unabänderliche – Einflussfaktoren. Die Entgeltfindung wird vielfach zum „Balanceakt“.

Wenig hilfreich ist im Umgang mit dem Thema eines richtigen Einkommens der Gebrauch von Statistiken, von falschen zumal. Wenn beispielsweise in einer Statistik dargelegt wird, dass im Jahre 2005 von 61,9 Millionen deutschen Haushalten etwa 60 % nur über ein Nettoeinkommen von 1.200 € oder weniger verfügen, so macht das betroffen (nachzulesen bei <http://www.deutschland-debatte.de/2007/06/19/einkommen-in-deutschland/>). Umso mehr, als es nach Quellen des Statistischen Bundesamtes bei uns nur rund 40 Millionen Haushalte gibt!

Daher erscheint es zunächst sinnvoll, einmal den objektiven Rahmen der Entgeltfindung als solcher abzustecken: Welche Rechtsquellen und welche Entgeltbestandteile gibt es? Was verbirgt sich hinter dem Begriff „variable Entgeltsysteme“? Welches sind die Vor- und Nachteile dieser Vergütung?

Gerade bei den Entgeltbestandteilen und den -systemen reicht der Bogen sehr weit: Vom „normalen“ monatlichen Grundeinkommen ohne viel Beigaben bis zu ausgefeilten Systemen, die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens teilhaben lassen – errechnet mit Steigerungsfaktoren, versehen mit Kappungsgrenzen, die wiederum durch Sonderzuwendungen aufgeweicht werden können.

Besonders anspruchsvoll erscheint die Entgeltfindung für die außertariflichen Mitarbeiter. Deren Qualifikationen sind ebenso wie ihre Unabhängigkeit hoch, jedoch sie sind am Arbeitsmarkt knapp. Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen hier – was ist machbar, was ist sinnvoll?

Zweitens: Neben dem richtigen Rahmen für die Entgeltfindung – im Wesentlichen sind dies Gesetze, Tarif- und Arbeitsverträge sowie betriebliche Regelungen – stellt sich stets die Frage nach den weiteren Einflussfaktoren für die Entgeltfindung. Diese ist vielleicht noch dringlicher zu stellen als die nach dem Rahmen. Warum?

Auch wenn es hier zunächst um objektive Kriterien, wie etwa Anforderungen des Arbeitsplatzes an die Ausbildung oder rein arbeits- und betriebswirtschaftliche Vorgaben geht, stellen bereits diese die Unternehmen vor Herausforderungen. Die größten davon liegen unbestritten in der richtigen Gewichtung und Bewertung. Welche Rahmenvorgaben sind richtig?

Noch schwieriger ist die Ausgangslage, wenn es um Kriterien geht, die nicht unbedingt objektivierbar sind: So wird sich im Zusammenhang mit der Entgeltfindung immer auch die Frage nach dem Alter und der Erfahrung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin stellen müssen – oder besser: Wie viel ist mir die Seniorität wert? Möchte ich als Arbeitgeber lieber etwas mehr für die damit verbundene höhere Genauigkeit und Zuverlässigkeit zahlen – oder eben nicht?

Aber auch die Frage nach Einflüssen des Arbeitsmarktes (Herrscht Überangebot oder Knappheit an qualifizierten Kräften?) und der Konjunktur (Sind wir im Boom oder nicht?) wird zu beantworten sein. Je nach Beantwortung gibt es mehr oder weniger Geld.

Schließlich spielen auch die Lebenshaltungskosten in einer Region eine Rolle: Leicht vorstellbar, dass es in Ballungsräumen eher mehr gibt als in ländlichen Regionen, wo ein Euro noch ein Euro zwanzig Wert zu sein scheint (zumindest für den Großstädter).

Drittens: In den manchmal hitzigen und zunehmend an Schärfe gewinnenden Debatten (zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern) über ein angemessenes „ordentliches“ Einkommen wird ein nicht zu unterschätzender Bestandteil oft vergessen – manchmal unbewusst (weil selbstverständlich), manchmal mit Bedacht (weil bei einer Gehaltsforderung nicht opportun): Die Vergünstigungen und Annehmlichkeiten, die mit dem Arbeitsplatz oder der Zugehörigkeit zu einem Arbeitgeber im unmittelbaren Zusammenhang stehen.

Zu denken ist hier an die Vielzahl der betrieblichen Sozialleistungen, die der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer gewährt, ohne dass diese bei ihm auf

dem Einkommensnachweis aufgeführt sind, aber dennoch einen geldwerten Vorteil bieten.

Ein Teil der Vergütung kann – ohne dass es sich in Euro und Cent ausdrücken lässt – auch als „Wohlfühlfaktoren“ gewährt werden. Insbesondere das Arbeitsumfeld als solches zählt hierzu, und dazu gehört neben dem Arbeitsplatz oder den Entwicklungschancen im Unternehmen in der neueren Zeit auch der Faktor Arbeitszeit als wesentliches Element der „Work-Life-Balance“.

Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang angesichts der demografischen Lage in Deutschland auch der Komplex der finanziellen Vorsorge für die Zeit der Rente, bei der sich der Arbeitgeber vielleicht mit einer betrieblichen Altersversorgung beteiligt. Sie bietet zumindest einen geldwerten Nutzen, der darin liegt, dass der Arbeitgeber im Rahmen der steuerrechtlichen Möglichkeiten überhaupt etwas anbietet, was bei der monatlichen Gehaltszahlung sofort wirksam wird, unabhängig davon, ob der Mitarbeiter zum Beispiel eine weitere Lebensversicherung abgeschlossen hat!

Über allem steht für viele Unternehmen der Begriff des „Zweiten Lohns“ – die so genannten Personalzusatzkosten: Leistungen des Arbeitgebers, die der Arbeitnehmer nicht auf den ersten Blick erkennt –, die meist hälftige Beitragsübernahme zu den Sozialversicherungen etwa oder die Fortzahlung des Einkommens für Zeiten ohne Arbeitsleistung, zum Beispiel bei Krankheit.

Viertens: Ausgehend vom Titel des Buches wird auch auf den eher statistischen Vergleich von Einkommen in Deutschland einzugehen sein. Hierbei spielen die Vergleichbarkeit von Einkommen in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst ebenso eine Rolle wie die Vergleichbarkeit von Einkommen innerhalb der Branchen der privaten Wirtschaft.

Hier muss auch die Frage beantwortet werden, inwieweit Gehälter in den einzelnen Bereichen und Branchen überhaupt vergleichbar sind bzw. vergleichbar gemacht werden können. Wie kann beispielsweise der besondere tarifvertragliche Kündigungsschutz älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Falle von betriebsbedingten Abbaumaßnahmen monetär bewertet werden – ganz zu schweigen von dem beinahe absoluten Kündigungsschutz im öffentlichen Dienst? Ist eine Stellung auf Lebenszeit wirklich Geld wert? Wenn ja, wie viel?

Auch stellt sich die Frage nach internationalen Vergleichen: Was sind 25.000 € jährliches Einkommen eigentlich in New York oder Wien wert?

Und: Wie sieht es überhaupt mit der Vergleichbarkeit von Statistiken aus? Sicherlich ist es zunächst einmal schlimm, dass Frauen im Durchschnitt

23 % weniger verdienen als Männer. Aber noch viel schlimmer wäre es, wenn Frauen in gleicher Funktion, mit gleicher Ausbildung, Berufserfahrung und Arbeitszeit diese 23 % weniger als ihre männlichen Kollegen verdienen würden – so ist es jedoch nicht!

In der Betrachtung weitgehend unberücksichtigt bleiben die Vergleiche mit Einkommen und Arbeitskosten im Ausland, insbesondere dem osteuropäischen. Die Frage, ob im Osten die Arbeitskräfte so viel billiger (aber auch besser?) sind als hierzulande und es sich schon deshalb lohnt, Arbeitsplätze nach Rumänien oder Bulgarien zu verlagern, wird nicht erörtert. Allerdings finden Sie der Vollständigkeit halber eine Übersicht über die Arbeitskosten im Ausland.

Abschließend werden auch zwei Themenkomplexe erörtert, die in der Diskussion über Einkommen meist außen vor bleiben: nämlich die Einkommen der selbstständig Tätigen und das der Rentner und Pensionäre – doch halt: Zumindest bei Rentnern wird vor Wahlen immer wieder oft sehr laut darüber nachgedacht, wie stark deren Einkommen nach einer Wiederwahl oder einem Regierungswechsel steigen sollen, ja müssen.

Fünftens: Auch an der immer wieder aktuellen Diskussion über die Gehälter von Managern wird das Buch nicht vorbei können: Allerdings soll der Versuch gemacht werden, zu der Debatte einen sachlichen Beitrag zu leisten. Ist jede so genannte „Millionenabfindung“ für geschasste Unternehmensvorstände wirklich eine solche und damit ggf. verwerflich, oder geht es in vielen Fällen „nur“ um die vertraglich korrekte Erfüllung des Dienstvertrages seitens des Unternehmens? Dies wird immer dann der Fall sein, wenn ein Manager auf Wunsch des Unternehmens vorzeitig ausscheidet und die restliche Vertragslaufzeit oder eine lange Kündigungsfrist abgegolten wird.

Oder wird mit hohen Gehältern nicht auch eine Verantwortung abgegolten, die der Manager bei der Erfüllung seiner Aufgaben eingeht? Der Bogen ist hier weit gespannt und reicht von der Verantwortung für die Kapitalgeber, aber auch, und für viele Manager insbesondere, für die Belegschaft eines Unternehmens bis hin zur persönlichen strafrechtlichen und zunehmend auch zivilrechtlichen Verantwortung.

Nicht zu vergessen: Auch die Personen, die sich aus Sicht des Normalbürgers mit ihren Einkommen in höheren Sphären bewegen, bringen dafür persönliche Opfer. Regelmäßige Arbeitszeiten mit Wochenende und Feiertagen sind ebenso selten wie ein geruhames Familienleben – der Beruf bestimmt das Leben und nicht umgekehrt (eine Tatsache, die aber nicht nur auf Spitzenverdiener beschränkt ist)!

Fakt scheint jedoch zu sein, dass es in der Öffentlichkeit eine sachliche Diskussion nicht gibt: An Verträgen sind immer mindestens zwei Par-

teien beteiligt. Die Bilder der Personen jedoch, die den so genannten „Abfindungskönigen“ einen Aufhebungsvertrag angeboten haben (Warum? Und warum in dieser Höhe?) finden sich regelmäßig ebenso wenig in der Presse wieder wie eine halbwegs richtige Darstellung der Vorgänge.

Sechstens: Wie bereits erwähnt, wird im Zusammenhang mit dem Einkommen im Hinblick auf die Außendarstellung vieles geschönt bzw. vergessen. Daher scheint der Begriff der „Gehälterlüge“ durchaus angebracht.

Es gibt aber viele weitere Fragen. Etwa die, was ein Top-Manager mit einem Millionenbonus so alles anstellt, ob 500.000 oder 2 Millionen € ein angemessenes Jahreseinkommen sind und – viel grundsätzlicher – was uns eigentlich zum Geldverdienen treibt.

Aus welchen Gründen möchten die Menschen immer mehr? Ist es bloßes Konsumbedürfnis? Oder die Absicherung für sich selbst und die Familie? Oder ist es mehr oder weniger automatisch der Teil der Bedürfnispyramide nach Maslow, der sich mit der Wertschätzung durch Macht und Status, getrieben durch Geld, befasst?

Vielfach definieren Manager sich und ihre mentale und körperliche Stärke durch ein hohes Jahreseinkommen: 12 Millionen pro Jahr sind eben besser als „nur“ 9 Millionen! Denn schließlich bekommen die Manager in den USA noch mehr!

Auch wird hier auf die schwierig zu definierende „Mittelschicht“ einzugehen sein. Denn in diesem Milieu findet ein Vergleich von Einkommen in der Praxis erstaunlicherweise kaum statt. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass viel Geld auch etwas bewirken kann – nämlich dann, wenn es sinnvoll etwa in soziale Engagements gesteckt wird. Viele Beispiele der so genannten „Superreichen“ belegen dies. Eben jenen, die ihr Geld nicht nur aus steuerrechtlichen Gründen in Stiftungen gesteckt haben, die zum Beispiel Stipendien vergeben, Kunst und Kultur fördern oder soziale Unterstützung direkt am Menschen gewähren.

Erstaunlich ist aber auch, dass im Bereich des Spitzensportes – hier insbesondere beim Fußball – und im Showbusiness nur wenig oder gar kein Anstoß an Millioneneinkommen genommen wird. Auch wenn der Torwart oder der Stürmer nicht Weltmeister geworden ist, 5 Millionen pro Jahr ist dies Vereinen und Fans allemal wert!

Und der Schluss: Hier tut ein Ausblick in die Zukunft gut: Was können uns Wettbewerb und Globalisierung bringen? Noch mehr Streben nach Geld oder doch ein Besinnen aufs Reale?

Wie werden sehen!

1 Entgeltfindung

Subjektiv, objektiv, relativ

„Er fühlt sich wie neu gestärkt, als er so viel Geld bemerkt.“

WILHELM BUSCH

Für den Mitarbeiter ist es Einkommen, für das Unternehmen sind es Kosten, für die Wirtschaft ist es Kaufkraft: Das Entgelt für die geleistete Arbeit. Vielfach ist es durch rechtliche Rahmenbedingungen vorbestimmt, oft aber auch frei auszuhandeln.

Auch wenn es ein sperriger Begriff ist: „Entgeltfindung“ sagt sehr treffend aus, worum es geht: Für eine Leistung vorab die richtige Gegenleistung, die richtige Bezahlung zu ermitteln!

In diesem Kapitel geht es insbesondere um die Entgeltfindung für die Beschäftigten in der privaten Wirtschaft. Es gibt aber auch Anmerkungen zum öffentlichen Dienst – zumindest für den Bereich der nichtbeamteten Beschäftigten gelten übrigens im Ansatz ähnliche Grundsätze wie in der privaten Wirtschaft – und zu den selbstständig Tätigen.

Diejenigen Leser, denen es wirklich nur um Einkommensvergleiche geht und die nichts zu den Hintergründen wissen wollen, dürfen hier gerne schon zu Kapitel 4 springen.

Insgesamt stellt sich die Entgeltfindung in der Praxis immer als ein Balanceakt heraus, manchmal auch als ein Tauziehen. Dies liegt in erster Linie daran, dass der Anbieter einer Leistung (als Arbeitnehmer oder Selbstständiger) immer – oder zumindest fast immer – mehr fordert, als das Gegenüber (die Führungskraft oder der Kunde) geben kann oder will.

Vielfach allerdings bestimmen schlicht die wirtschaftlichen Vorgaben den Verteilungsspielraum. Am Ende sind beide Seiten unzufrieden und beklagen die Ungerechtigkeit der Einkommensfindung.

Und schon stellt sich die Frage nach Objektivierbarem. Die vorhandenen Grundlagen und Regelwerke – helfen sie hier weiter?

1.1 Grundlagen der Entgeltfindung

Regeln, Erfahrungen, Ansichtssache

Fakt ist: Das Arbeitsentgelt ist die vertraglich versprochene Gegenleistung für die vertraglich zu leistende Arbeit. Der Arbeitnehmer sieht seine Arbeit selbstverständlich als gut an und verlangt daher – subjektiv immer zu Recht – eine adäquate Gegenleistung. Jeder Arbeitgeber sollte sich daher stets um eine möglichst große Gerechtigkeit bei der Entgeltfindung bemühen – so schwierig dies auch im Einzelfall sein kann.

Die Höhe des Entgeltes bemisst sich in der betrieblichen Praxis nach verschiedenen Komponenten:

- anforderungsabhängig nach einer formellen, meist klar definierten Arbeitsbewertung – üblicherweise geregelt in Tarifverträgen oder betrieblichen Regelungen;
- leistungs- bzw. erfolgsabhängig im Rahmen variabler Einkommenssysteme;
- marktabhängig, etwa in Form von Zulagen oder Anreizen für Arbeitnehmer mit besonders begehrten Kenntnissen oder Fertigkeiten und
- abhängig von sozialen Erwägungen – etwa durch Zahlung von Kinder- oder Ballungsraumzulagen.

Schließlich – und dies sollte nicht unterschätzt werden – kann sich die Entgelthöhe auch durch das Verhandlungsgeschick des Arbeitnehmers beeinflussen lassen.

Weniger vom Verhandlungsgeschick als von Vorgaben aus den unterschiedlichsten Rechtsquellen (Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung) sind die so genannten „anforderungsabhängigen Entgelte“ abhängig. Gleiches gilt für leistungs- und erfolgsabhängige Entgelte. Mehr zu diesen Themen gibt es im nachfolgenden Kapitel.

Ein weiterer Aspekt der Entgeltfindung ist die vielfach notwendige Differenzierung der Entgelte. Auch wenn es nach Meinung einiger durchaus in Ordnung wäre, dass beispielsweise der Werkleiter ein etwa gleiches Gehalt wie der Bandarbeiter beziehen sollte, sprechen doch einige gewichtige Gründe dagegen:

Zum einen der historisch erbrachte Beweis aus den mittlerweile untergegangenen sozialistischen Wirtschaftsordnungen, dass ein Einheitsgehalt für beinahe jede Funktion kontraproduktiv ist: Wieso eigentlich noch anstrengen, um ein höheres Einkommen zu erlangen? Mit einer Plakette

eines/r „Helden/-in der Arbeit“ kann man sich eben kein neues Auto kaufen!

Darüber hinaus besteht bei Einheitsgehältern die ganz praktische Gefahr, dass sich die Betroffenen Zweitbeschäftigungen suchen und darunter die Arbeitsleistung beim Hauptarbeitgeber gegebenenfalls leidet.

Zum anderen ist es – außer aus ideologischen Gründen – nicht nachvollziehbar, warum der Werkleiter, der eine bessere Ausbildung benötigt und mehr Erfahrung, letztlich die Verantwortung für den gesamten Betrieb trägt und aus diesem Grunde wesentlich eher seinen Posten verlieren kann, das gleiche Einkommen beziehen soll wie der gut ausgebildete Bandarbeiter, der jedoch als kleiner Teil des Ganzen eine wesentlich geringere – dennoch nicht zu unterschätzende – Verantwortung trägt.

Ob es natürlich notwendig ist, dass ein so genannter „Spitzenverdiener“ das 200-fache verdient wie einer seiner angestellten „Geringverdiener“, bleibt dahingestellt. Und ob es Sache einer Regierung sein sollte, in der Marktwirtschaft zwischen mehreren Parteien frei auszuhandelnde Summen zu beschränken, sollte hier ebenfalls nicht weiter diskutiert werden. Falls der Staat das aber doch tut, stellt sich dann die Frage, ob die wirtschaftsorientierten, Freiheit proklamierenden Parteien dann nicht ihre Prinzipien verletzen und somit entgegen ihrer eigenen Strategie handeln. Denn wer Mindestlöhne, die das Existenzminimum gerade überschreiten, für in einer Marktwirtschaft nicht vertretbar hält, müsste konsequenterweise auch Maximallöhne für nicht vertretbar halten, auch wenn man sich damit unbeliebt macht. Denn ein Existenzmaximum gibt es definitiv nicht.

Insgesamt geht es bei der Entgelt differenzierung in erster Linie darum, ein Einkommensgefüge zu schaffen, welches neben wirtschaftlichen Erwägungen auch einem Gerechtigkeitsaspekt entspricht: „Werde ich für meine geleistete Arbeit auch angemessen entlohnt?“

Und schließlich ist im Zusammenhang mit der Entgeltfindung auch zu beachten, dass im Streitfall die Gerichte eine Rolle spielen können: Der betroffene Arbeitnehmer kann beispielsweise klagen und auch Recht bekommen, wenn der Arbeitgeber sich nicht an arbeits- oder tarifvertragliche Vorgaben hält oder ihn – und andere – etwa von Sonderzahlungen ausnimmt. Allerdings müssen in diesen Fällen sachfremde, also nicht durch Fakten zu belegende und zu begründende Erwägungen seitens des Arbeitgebers vorgelegen haben.