

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Band: 67 (1996)

Heft: 8

Artikel: Fachtagung beim Schweizerischen Berufsverband für Heimleiter und Heimleiterinnen zum Thema Leistungslohn : psychologische Aspekte zum Thema Leistungslohn

Autor: Näf, H.-P.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812475>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 13.10.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Fachtagung beim Schweizerischen Berufsverband für Heimleiter und Heimleiterinnen zum Thema Leistungslohn

PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE ZUM THEMA LEISTUNGSLOHN

Von Dr. H.-P. Näf, IAP

Alle Menschen sind in ihrem menschlichen Wert gleich, aber in ihrem Wissen, Können und damit in ihrem Leistungsvermögen sind sie unterschiedlich. Woran soll sich nun die Entlohnung orientieren? An der Gleichheit aller Menschen? Solche Einzelfälle gibt es, in denen die gesamte Lohnsumme gleichmässig, unabhängig von Alter, Erfahrung, Wissen und Können, verteilt wird. Üblicher ist das Motto, «gleiche Arbeit – gleicher Lohn». Damit richtet sich die Entlohnung an der Funktion aus, und unterschiedliche Funktionen setzen unterschiedliches Wissen und Können voraus, was dementsprechend unterschiedlich entlohnt wird. Zunehmend üblicher wird die Ergänzung des funktionsabhängigen Grundlohnes durch eine leistungsabhängige Variable. Damit sind wir beim Leistungslohn angelangt: Wer in derselben Funktion mehr leistet, verdient mehr und wer weniger leistet verdient dementsprechend weniger.

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der auf verschiedene Art und Weise versucht wird, Leistungen laufend zu fördern. Dies geschieht mit verschiedenen Mitteln, beispielsweise mittels:

- der Anwendung von leistungsförderlichen Führungsstilen,
- mehr Eigenverantwortung (selber walten und schalten können und



Dr. H.-P. Näf: «Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der auf verschiedene Art und Weise versucht wird, Leistungen laufend zu fördern.»

dafür selber auch gerade stehen müssen),

- Angst (z.B. vor drohendem Arbeitsplatzverlust, falls die Organisation zu wenig leistet).
- Und eben auch mittels einer leistungsabhängigen Entlohnung (um auf der Leistungsebene einen Ansporn zu geben).

Der «Leistungsförderer» Leistungslohn erfasst nun immer mehr auch die sozialen Bereiche. Und wenn schon Leistungslohn, dann aber bitte fair und menschengerecht.

Leistungslohn und Selbstwertgefühl

Ein in der Regel eher weniger beachteter Zusammenhang ist derjenige zwischen Leistungslohn und Selbstwertgefühl. (Vgl. Abb. 1)

Als Person definiert und identifiziert man sich nicht in einem luftleeren Raum, sondern im umgebenden sozialen Kontext, in dem man lebt. Im Umgang mit anderen erkennt man sich selbst und man erfährt den eigenen Wert, die eigene Bedeutung. Das soziale Umfeld bilden Familie, Freunde, Vereine und vor allem auch der Arbeits-

platz mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern.

Eine wesentliche Eigenart des sozialen Umfeldes ist, dass man durch dieses Umfeld laufend beurteilt wird. Diese Beurteilungen finden meist indirekt und

“Alle Menschen sind in ihrem menschlichen Wert gleich, aber in ihrem Wissen, Können und damit in ihrem Leistungsvermögen sind sie unterschiedlich.”

subtil statt, ab und zu auch sehr direkt. Indirekte Bewertungen werden beispielsweise erfahren durch Unfreundlichkeiten, Missachtung der eigenen Bedürfnisse oder der eigenen Person, fehlende Akzeptanzbeweise, Respekt, Bewunderung und anderes mehr. In der partnerschaftlichen Beziehung oder am Arbeitsplatz werden auch direkte Bewertungen erlebt: An vielen Orten gibt es am Arbeitsplatz beispielsweise die Mitarbeiterqualifikation oder es werden einem bestimmte Kompetenzen und Verantwortungen übergeben. Eine besondere Form der Leistungsbewertung stellt eben auch der Lohn dar, und vor allem der Leistungslohn, der in Zusammenhang mit einer direkten Leistungsbewertung steht.

Durch diese laufenden Bewertungen gewinnt man als Person ein Bild über den eigenen persönlichen Wert und entwickelt ein entsprechendes Selbstwertgefühl. Da wir in einer Leistungsgesellschaft leben, wird die eigene Leistungskraft zu einem zentralen Bestimmungsfaktor des eigenen Wertes. Sowohl die eigene Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit als auch die Anerkennung anderer bezüglich der Leistung bilden eine wichtige Grundlage für das Selbstwertgefühl. Und mit dem Leistungslohn wird die eigene Leistungskraft und Arbeitsfähigkeit bezahlt. Dabei ist nicht einmal die Höhe des Einkommens von ausschlaggeben-

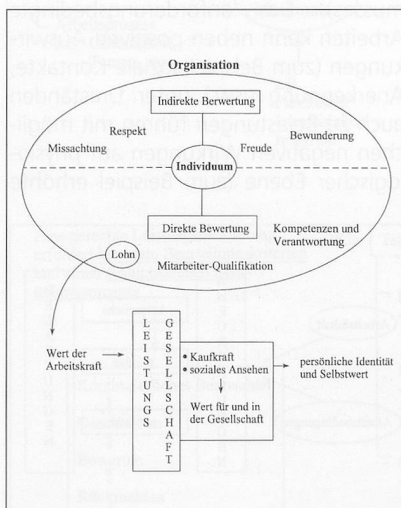


Abbildung 1 Zusammenhang von Lohn und Selbstwertgefühl.

der Bedeutung, vielmehr die darin enthaltene Leistungsbeurteilung spielt für die Entwicklung des Selbstwertgefühles eine wesentliche Rolle. Und die mit dem Leistungslohn in Zusammenhang stehende Leistungsbeurteilungen – sei es positiv oder negativ – schlagen direkter als bisher auf das Selbstwertgefühl durch.

Im Grunde genommen möchten eigentlich alle gute Leistungen erbringen. Schon wegen dem Selbstwertgefühl. Nur wird das manchmal verhindert. Wodurch? Die Gründe können

“ Im Grunde genommen möchten eigentlich alle gute Leistungen erbringen. ”

vielfältig sein und müssen nicht immer im Leistungsvermögen der entsprechenden Person liegen. Es können auch Rahmenbedingungen sein, welche Leistungen verhindern oder beschneiden, beispielsweise auch das Führungsverhalten von Vorgesetzten kann Leistungen fördern, aber auch verhindern. Das muss herausgefunden werden, wenn Leistungsdefizite festgestellt werden. Ein zentrales Element der Leistungsbeurteilung im dialogisch geführten Beurteilungsgespräch stellt die gemeinsame Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten dar, um aus dem Beurteilungsgespräch auch ein Fördergespräch zu machen. Denn es kann ja nicht ausreichen, nur schlechte Leistungen zu erkennen und dementsprechend zu entlohnen, sondern sie müssen auch entwickelt werden und damit auch die Personen als Persönlichkeiten. Denn verunsicherte Mitarbeiter mit einem geringen Selbstwertgefühl werden kaum hervorragende Leistungen erbringen können.

Leistungslohn und Gerechtigkeit

Neben dem Leistungsprinzip orientiert sich die Entlohnung häufig auch am Gerechtigkeitsprinzip. Aus ethischen Gründen, aber auch aus Gründen der Akzeptanz und der Arbeitsmotivation besteht der Anspruch, die zur Verfügung stehende Lohnsumme gerecht zu verteilen. Was heisst gerecht? *Die Frage der Gerechtigkeit wird in bezug auf den Lohn auf der Basis des Vergleichs beantwortet.*

Was ist beispielsweise die Gesellschaft bereit zu bezahlen für eine gewisse Dienstleistung? Was wird in

der Regel bezahlt für diese und jene Dienstleistungen? Übliche Ansätze? Für jede Dienstleistung findet sich im Markt eine gewisse Bandbreite, in der diese Dienstleistung entlohnt wird. Auf solche Vergleiche im Markt basiert die Marktgerechtigkeit. Durch den Leistungslohn wird diese Bandbreite vergrössert. Die Lohnhöhe wird damit konkreter noch zum Leistungsausweis als bisher.

Eine andere Form der Gerechtigkeit bildet die Stellenwertgerechtigkeit, welche den Wert einer Funktion innerhalb einer Organisation bildet. Die Entlohnung ist primär mit einer Funktion verknüpft, wobei die Höhe des Lohnes meist abhängig ist von der Verantwortung und den Anforderungen, welche mit der entsprechenden Funktion verknüpft werden.

Gerecht ist dann ein Salär, wenn es einem innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Vergleich standhält. Verglichen wird die Angemessenheit des Lohnes, sie ist dann absolut erreicht, wenn vergleichbare Leistungen vergleichbar entlohnt werden.

Gegenüber der Marktgerechtigkeit und der Stellenwertgerechtigkeit mit dem Anspruch einer Annäherung an Objektivität steht die subjektive Gerechtigkeit. Die Einschätzung, ob etwas (zum Beispiel auch der Lohn) gerecht oder ungerecht ist, ist immer subjektiv. Es kann eigentlich keine objektive Gerechtigkeit geben, weil Gerechtigkeit immer ein subjektives Empfinden ist, das sich individuell unterscheiden kann.

“ Jede Tätigkeit stellt bestimmte körperliche, geistige und auch seelische Anforderungen an den arbeitenden Menschen. ”

Das subjektive Empfinden von Gerechtigkeit ist abhängig von den Anforderungen und Belastungen, die man während der ausübenden Tätigkeit erfährt und den Anstrengungen und dem Einsatz, den man leistet. Hier können die Sichtweisen zwischen Lohngeber und Lohnempfänger erheblich auseinanderklaffen.

Das Empfinden von Lohngerechtigkeit kann aber auch abhängig davon sein, was für den eigenen Lebensunterhalt gebraucht wird. Und hier sind die individuellen Ansprüche und die Vor-

stellungen in bezug auf den eigenen Lebensstil natürlich unterschiedlich, wirken sich aber auf das Gefühl, genügend zu verdienen und damit gerecht entlohnt zu werden aus.

“ Wenn schon Leistungslohn, dann aber bitte fair und menschengerecht. ”

Leistungslohn bedeutet Leistungen beurteilen

Die Einführung von Leistungslohn setzt immer auch eine systematische Leistungsbeurteilung voraus. In welcher Form und welchen Gefässen auch immer. Wenn es nicht in Verbindung mit der Mitarbeiterqualifikation steht, dann muss die Leistung anderswo beurteilt werden.

Um Leistungen beurteilen zu können muss aber erst einmal betrachtet werden, welche Leistungen unter welchen Bedingungen erbracht werden müssen. Nur so kann eine gerechte und akzeptable Bewertung von Leistungen erreicht werden. Es braucht ein gemeinsames Verständnis darüber, was «Leistung» eigentlich heisst.

Jede Tätigkeit stellt bestimmte körperliche, geistige und auch seelische Anforderungen an den arbeitenden Menschen (vgl. Abb. 2). Diese ergeben sich primär aus den zu erledigenden Aufgaben selbst (zum Beispiel Betreuung erfordert Kommunikationsfähigkeit, Freundlichkeit, Empathie usw.) als auch aus den Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Nachtarbeit verursacht die Störung des biologischen Schlafrythmusses). Das anforderungsbedingte Arbeiten kann neben positiven Auswirkungen (zum Beispiel soziale Kontakte, Anerkennung usw.) unter Umständen auch zu Belastungen führen mit möglichen negativen Wirkungen auf physiologischer Ebene (zum Beispiel erhöhte

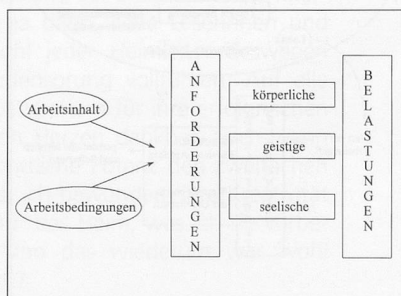


Abbildung 2
Arbeitsbewertung als Beitrag zur Lohngerechtigkeit.

Herzfrequenz, Stress), auf psychischer Ebene (zum Beispiel Frustration, Anspannung, Ärger), auf seelischer Ebene (zum Beispiel Konfrontation mit Sterben und Tod und mit der eigenen Vergänglichkeit) und auf sozialer Ebene (zum Beispiel Konflikte, Aggressionen). Die gestellten Anforderungen können nicht immer nur positiv erlebt werden, sie beinhalten häufig auch einen Anteil an Belastungen. *Das Erleiden von Belastungen sollte in die Leistungsbeurteilung miteinbezogen werden.*

Die Analyse von Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen stehen jeweils am Anfang bei der Einführung eines Leistungslohnes. Für eine solche Analyse stehen verschiedene einfache und auch kompliziertere Methoden und Verfahren zur Verfügung (beispielsweise die subjektive Arbeitsanalyse, welche eine Selbsteinschätzung mittels Fragebogen ermöglicht). Ist die Arbeitstätigkeit hinsichtlich ihrer Anforderungen und Belastungen beurteilt, kann die Arbeit insgesamt bewertet werden. Dies ist wichtig, um die erbrachte Leistung den Arbeitsanforderungen und Belastungen gegenüberstellen zu können, damit eine gerechte Leistungsbeurteilung überhaupt möglich wird. Auch für solche Arbeitsbewertungen stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, häufig genügt auch schon eine

einfache Rangreihe: Man ordnet alle Tätigkeiten nach den Anforderungs- und Belastungskriterien in eine Reihe. Die Tätigkeit mit den höchsten Ausprägungen steht an der Spitze, jene mit der tiefsten am Ende der Reihe. Damit wird der Stellenwert einer jeden Tätigkeit im Vergleich zu den anderen eingeordnet, womit eine Art Rangreihe in bezug auf Anforderungen und Belastungen der verschiedenen Tätigkeiten erreicht wird. Der Vorteil einer solchen systematischen Vorgehensweise liegt in der Transparenz und Kommunizierbarkeit des Maßstabes, an dem die erbrachten Leistungen gemessen und entlohnt werden.

Aufgrund der Anforderungen und Belastungen, die an den arbeitenden Menschen gestellt werden, lassen sich Beurteilungskriterien ableiten (vgl. Abb. 3). Unter dem Begriff Leistungsbeurteilung werden häufig verschiedene Beurteilungskriterien herangezogen. Neben den reinen Leistungskriterien (die sich auf das Leistungsergebnis und die Art und Weise, wie Leistung erbracht wird beziehen) kommen auch Verhaltenskriterien (zum Beispiel die Freundlichkeit und Fürsorglichkeit, die gegenüber Bewohnerinnen aufgebracht wird; Hilfsbereitschaft im Team; Teamfähigkeit usw.) zur Anwendung. Daneben werden häufig auch persönliche Merkmale einbezogen, wenn diese für die zu

beurteilende Tätigkeit wichtig sind (dies können beispielsweise Flexibilität, Lernfähigkeit, Integrität und andere sein).

Solche Leistungs- und Verhaltenskriterien müssen in der Organisation selbst entwickelt werden und können sich zwischen Organisationen unterscheiden. Damit solche Beurteilungskriterien überhaupt verwendbar sind, ist es nötig, diese Kriterien im einzelnen konkret zu definieren und zu beschreiben. Es genügt nicht, einfach «Teamfähigkeit» zu beurteilen, sondern es muss ein gemeinsames transparentes Verständnis darüber bestehen, was unter Teamfähigkeit verstanden wird. Nur so wird sichergestellt, dass zwei Personen, wenn sie über Teamfähigkeit sprechen, vom Gleichen reden. Darüber hinaus bietet eine konkrete Definition des Begriffes Teamfähigkeit auch die Möglichkeit für eine konkrete, differenzierte und spezifische Beurteilung. Und wenn Schwächen festgestellt werden, können die Schwächen spezifischer lokalisiert und auch spezifischer entwickelt werden. Solche *Beurteilungskriterien sollen also nicht nur wesentlich für die Arbeit sein, sie müssen auch transparent, konkret und differenziert beurteilbar sein. Denn nur so wird die*

“ **Jeder Leistungslohn basiert auf einer Leistungsbeurteilung.** ”

Beurteilung für den Beurteilten nachvollziehbar und auch akzeptierbar. Selbst wenn unterschiedliche Meinungen vorhanden sind bezüglich der Leistung, können aufgrund einer konkreten differenzierten Beurteilung mindestens die Meinungen und Standpunkte gegenseitig nachvollzogen werden. Und damit kann zumindest eine Leistungsbeurteilung von den Betroffenen verstanden werden, auch wenn sie nicht akzeptiert wird. Dies sollte das Minimalziel sein einer jeden Leistungsbeurteilung.

Ein weiterer Punkt, der zur Akzeptanz einer Leistungsbeurteilung führt, ist eine *kommunizierte Systematik im Beurteilungsprozess*. Jede faire und akzeptable Leistungsbeurteilung muss offenlegen, wie die Beurteilungen im einzelnen entstanden sind. Und keine Beurteilungen ohne Beweise und Begründungen. Ein solcher Beurteilungsprozess könnte darin bestehen, dass mit einem kontinuierlichen Beobachten begonnen wird, das Wahrgenommene

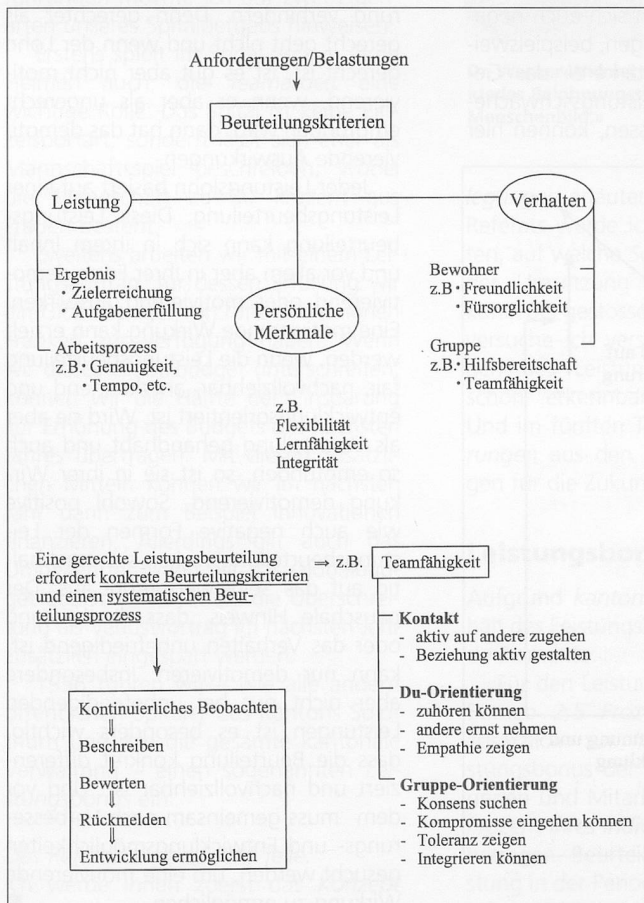


Abbildung 3
Anforderungs-, verhaltens- und leistungsbezogene Entlohnung setzt eine Beurteilung dieser Aspekte voraus.

