

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**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 auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**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-

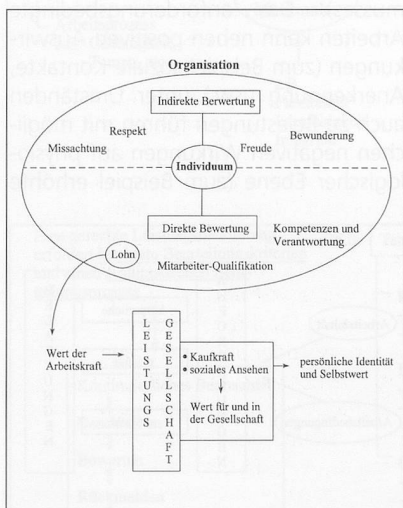


Abbildung 1 Zusammenhang von Lohn und Selbstwertgefühl.

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.

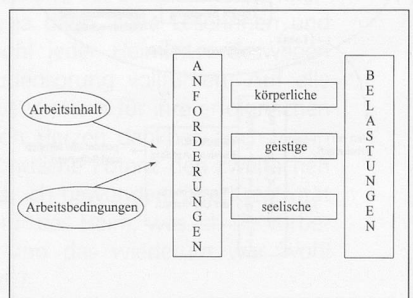
**“ Wenn schon Leistungslohn, dann aber bitte fair und menschengerecht. ”**

**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 Nacharbeit 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

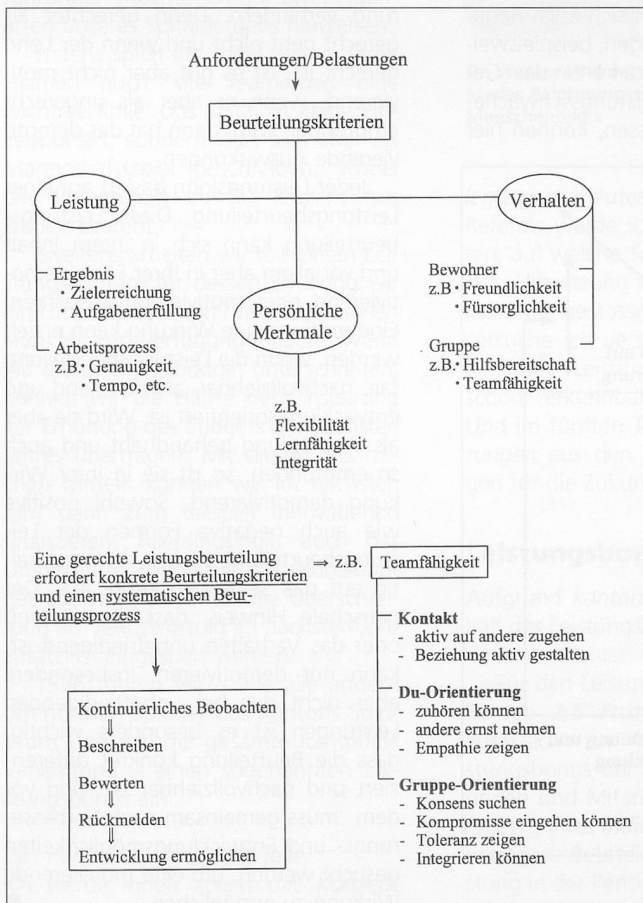
beurteilende Tätigkeit wichtig sind (dies können beispielsweise Flexibilität, Lernfähigkeit, Integrität und andere sein).

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.

beschrieben wird, die Wahrnehmungen hinsichtlich der Kriterien bewertet werden und im Rahmen eines dialogisch geführten Gesprächs zurückgemeldet werden. Im Feedback-Gespräch muss genügend Zeit vorhanden sein, um Leistungsbewertungen differenziert auszuführen und zu belegen und um die Reaktionen der Betroffenen aufnehmen zu können. Eine Beurteilung sollte idealerweise darin enden, dass gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklung gesucht wird. In jedem Falle ist es wichtig, Reaktionen, Meinungen, Standpunkte, Äusserungen und auch Emotionen der Betroffenen zuzulassen im Gespräch und aktiv aufzunehmen. Vor einem solchen Beurteilungsgespräch sollte sich der Vorgesetzte auch darüber Klarheit verschaffen, was zu tun ist und welche Möglichkeiten der Mitarbeiter hat, wenn dieser mit der Beurteilung nicht einverstanden ist.

**Leistungslohn und Gruppenleistung**

Die Gruppenarbeit ist im kommen und stellt erhöhte Anforderungen an die Gruppenmitglieder gegenüber einem losen Verband von Einzelarbeitenden. Warum also nicht Gruppenleistungen honorieren anstelle von Einzelleistungen? Dies würde bedeuten, dass die Gruppe gemeinsam verantwortlich ist für die Gesamtleistung, für das Klima in der Gruppe, für die Fehler, die einzelne begehen usw. Eine solche Gruppenhonorierung würde natürlich auch eine Änderung in bezug auf die Arbeitswei-

se und Zusammenarbeit bedeuten. Beispielsweise würden sich erhöhte Anforderungen an die Zusammenarbeit ergeben, das bedeutet erhöhte Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten, ausgeprägte Kooperations- und Konsensbereitschaft, ein Mehr an gemeinsamen Normen usw. Um dies so ermöglichen zu können, müsste eine Gruppe auch mehr Autonomie in der Arbeitsgestaltung bekommen, was wieder Auswirkungen auf den Führungsstil nach sich ziehen würde.

Eine Leistungsbeurteilung wäre demnach auch nicht auf eine Einzelperson ausgerichtet, sondern auf die Gruppe. Dafür müssten bestimmte Kriterien auch geschaffen werden, an denen die Gruppenleistung gemessen wird. Das Verhalten in der Gruppe wird durch diese Arbeitsweise zu einem öffentlicheren Thema als bisher. Und die Beurteilung von gruppeninternem Verhalten, könnte auch sehr gut durch die Gruppe selbst wahrgenommen werden, da sich die Gruppe ja explizit auch mit diesem Thema auseinandersetzen muss.

Die Honorierung der Gruppenleistung kann verschiedene Auswirkungen haben: Förderung von Solidarität, Hilfsbereitschaft, vermehrte Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, vermehrte Nutzung von Synergien; aber auch Verhinderung von Intrigen, Machtkämpfen usw., welche alle benachteiligen würden. Natürlich können sich auch negative Auswirkungen zeigen, beispielsweise wenn «Leistungsstärkere» das Gefühl bekommen, «Leistungsschwächere» mittragen zu müssen, können hier

Unzufriedenheiten entstehen und Ausgrenzungserscheinungen sich zeigen. Eine solche Form der Gruppenhonorierung dürfte dann unproblematischer sein, wenn die Gruppe eher homogen als heterogen zusammengesetzt ist, da weniger grosse Leistungsunterschiede auftreten, was dann auch weniger Konfliktpotential beinhaltet.

**Leistungslohn und Arbeitsmotivation**

Die Arbeitsmotivation ist ein komplexes Wirkungsgefüge von verschiedenen Werten (Arbeits- und Berufswerten), Zufriedenheiten (Lebens- und Arbeitszufriedenheit) und Motivatoren (beispielsweise Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen, Kollegen, Vorgesetzte, Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten usw.). Der Lohn ist ein Element davon. Mit dem Leistungslohn gewinnt der Lohn für die Motivation an Bedeutung. Sowohl im positiven wie auch im negativen Sinn. Die Auswirkung des Leistungslohnes auf die Arbeitsmotivation ist weniger in der absoluten Höhe des Einkommens anzusiedeln, sondern hängt vielmehr mit der Leistungsbeurteilung und mit der empfundenen Gerechtigkeit zusammen (vgl. Abb 4).

Die subjektiv empfundene Gerechtigkeit hat keinen Einfluss auf die Motivierung, sie kann nur Einfluss nehmen auf die Demotivierung, also Demotivierung verhindern. Denn gerechter als gerecht geht nicht und wenn der Lohn gerecht ist, ist es gut aber nicht motivierend, wenn er aber als ungerecht empfunden wird, dann hat das demotivierende Auswirkungen.

Jeder Leistungslohn basiert auf einer Leistungsbeurteilung. Diese Leistungsbeurteilung kann sich in ihrem Inhalt und vor allem aber in ihrer Form demotivierend oder motivierend auswirken. Eine motivierende Wirkung kann erzielt werden, wenn die Leistungsbeurteilung fair, nachvollziehbar, anerkennend und entwicklungsorientiert ist. Wird sie aber als Verurteilung gehandhabt und auch so empfunden, so ist sie in ihrer Wirkung demotivierend. Sowohl positive wie auch negative Formen der Leistungsbeurteilung wirken sich nachhaltig auf das Selbstwertgefühl aus. Der pauschale Hinweis, dass die Leistung oder das Verhalten unbefriedigend ist, kann nur demotivieren. Insbesondere aber nicht nur bei unbefriedigenden Leistungen ist es besonders wichtig, dass die Beurteilung konkret differenziert und nachvollziehbar ist. Und vor dem muss gemeinsam nach Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gesucht werden, um eine motivierende Wirkung zu ermöglichen.

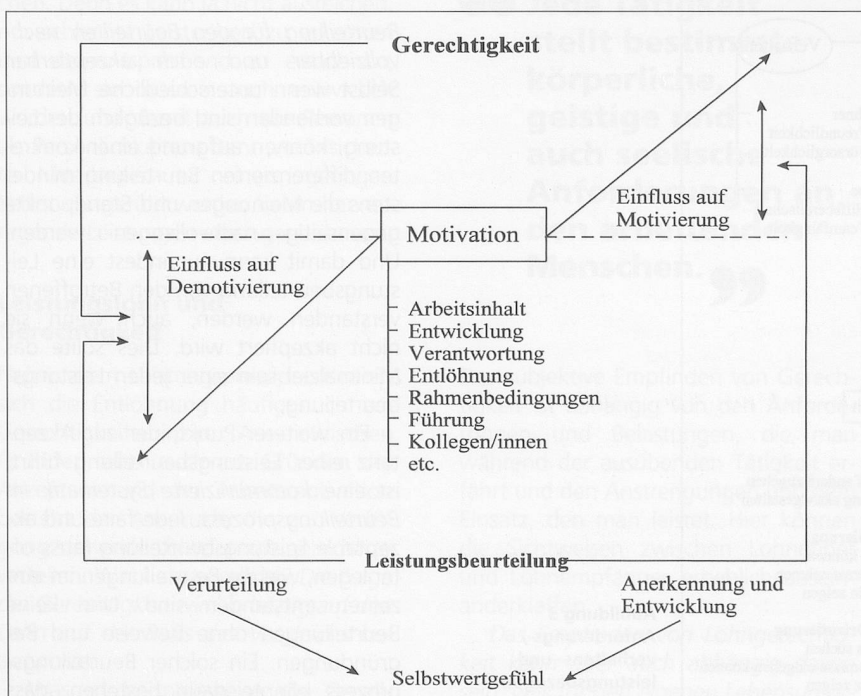


Abbildung 4 Lohn und Arbeitsmotivation