

<b>Zeitschrift:</b>	Fachzeitschrift Heim
<b>Herausgeber:</b>	Heimverband Schweiz
<b>Band:</b>	67 (1996)
<b>Heft:</b>	8
<b>Artikel:</b>	Fachtagung beim Schweizerischen Berufsverband für Heimleiter und Heimleiterinnen zum Thema Leistungslohn : Theorie und Praxis des Leistungslohnes : eine Betrachtung aus betriebswirtschaftlicher Sicht
<b>Autor:</b>	Widmer, Werner
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-812476">https://doi.org/10.5169/seals-812476</a>

### 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:** 28.01.2026

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

Fachtagung beim Schweizerischen Berufsverband für Heimleiter und Heimleiterinnen  
zum Thema Leistungslohn

# THEORIE UND PRAXIS DES LEISTUNGSLOHNS

Eine Betrachtung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Von Dr. rer. pol. Werner Widmer, Direktor des Bürgerspitals Solothurn

**S**ehr geehrte Damen und Herren

Ich danke Ihrem Präsidenten, Herrn Ernst Messerli, für die Einladung, heute über unsere Erfahrungen bei der Einführung eines Leistungslohnes referieren zu dürfen. Ziel meines Vortrages ist es, Ihnen einige Argumente für den Leistungslohn vorzustellen, aber auch auf Schwierigkeiten hinzuweisen, auf die wir bei der Einführung gestossen sind. Wenn ich «wir» sage, so meine ich damit das Bürgerspital Solothurn.

## Bürgerspital Solothurn

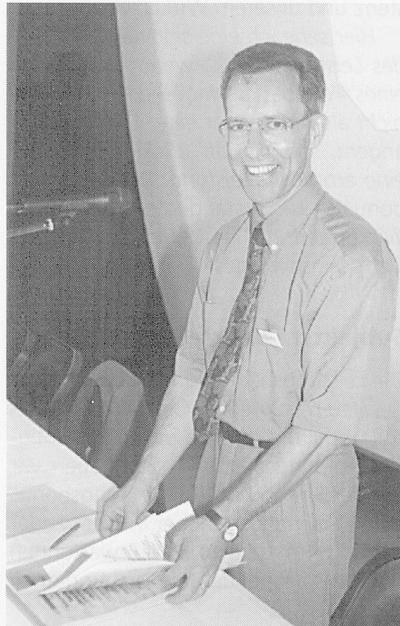
Das Bürgerspital ist ein mittelgrosses Kantonsspital mit rund 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für das bessere Verständnis der folgenden Ausführungen möchte ich auf zwei Eigenarten unseres Spitalbetriebs hinweisen:

Erstens spielt im Spital, wie in Ihren Heimen auch, die *Teamarbeit* eine wichtige Rolle. Das Spital ist keine Einzelsportart, sondern lässt sich eher als Mannschaftsspiel beschreiben, wobei die Mannschaft zu 80 Prozent aus Frauen besteht.

Zweitens arbeiten wir mit einem Leistungsauftrag, für dessen Erfüllung wir ein *Globalbudget* von rund 90 Millionen Franken zur Verfügung haben. Wenn wir dieses Globalbudget unterschreiten, können wir die Hälfte der Einsparung zur Erhöhung des Budgets des nächsten Jahres übertragen. Mit diesen zusätzlichen Mitteln können wir im nächsten Jahr dann zum Beispiel Innovationen finanzieren. Allerdings gilt auch das Umgekehrte: Wenn wir das Globalbudget überschreiten, muss die Überschreitung als Verlustvortrag im nächsten Jahr zusätzlich eingespart werden.

1996 führen wir – wie alle andern öffentlichen Spitäler des Kantons Solothurn und wie die gesamte kantonale Verwaltung – einen sogenannten *Leistungsbonus* ein.

Das Referat umfasst fünf Teile:  
Ich werde Ihnen zuerst das Konzept und die ihm zugrunde liegenden Über-



Dr. Werner Widmer:  
«Jedes Belohnungssystem beruht auf einem Menschenbild.»

legungen erläutern. Im dritten Teil des Referats werde ich Ihnen dann berichten, auf welche *Schwierigkeiten* wir bei der Umsetzung des Leistungsbonuskonzepts gestossen sind. Im vierten Teil versuche ich verschiedene *Auswirkungen* des Leistungsbonus, soweit sie schon erkennbar sind, vorzustellen. Und im fünften Teil geht es um *Folgerungen* aus den gemachten Erfahrungen für die Zukunft.

## Leistungsbonus-Konzept

Aufgrund kantonaler Vorschriften enthält das Leistungsbonuskonzept folgende Elemente:

Für den Leistungsbonus stehen dem Betrieb 2,5 Prozent der Lohnsumme zusätzlich zur Verfügung. Der Leistungsbonus der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darf maximal 5 Prozent ihres individuellen Jahreslohnes betragen. Beurteilt werden soll die Leistung in der Periode vom April 1995 bis März 1996. Der Leistungsbonus wird

einmal pro Jahr, mit dem Junilohn, ausbezahlt.

In der kantonalen Verwaltung und in den meisten Spitälern wird der Leistungsbonus aufgrund der individuellen Leistung, wie sie in der sogenannten *Mitarbeiterqualifikation* von dem oder der Vorgesetzten beurteilt worden ist, verteilt.

Im Rahmen des vom Kanton gewährten Gestaltungsspielraums haben wir im Bürgerspital das Kriterium der Individualleistung durch zwei Elemente ergänzt. Dies sind:

- *Betriebskomponente*: Falls wir das Globalbudget unterschreiten, erhalten alle zunächst einmal einen Leistungsbonus von 1 Prozent. Dies lässt sich mit einer privaten Firma vergleichen, die einen Gewinn erzielt hat und davon allen Mitarbeitenden einen Bonus zahlt.
- *Teamkomponente*: Wenn ein Team seine mit der Spitalleitung vereinbarte Leistungsvorgabe erreicht, erhält jedes Teammitglied einen zusätzlichen Leistungsbonus von 0,5 Prozent.

Der verbleibende Rest steht für die *Einzelkomponente* zur Verfügung: Die Vorgesetzten der einzelnen Teams verteilen 1 Prozent der Lohnsumme des Teams aufgrund der individuellen Leistung an die einzelnen Teammitglieder. Diese Einzelkomponente darf maximal so gross sein, dass der individuelle Leistungsbonus, inkl. Betriebs- und Teamkomponente, 5 Prozent nicht übersteigt. Die Einzelkomponente kann aber auch 0 sein.

## Grundlagen des Konzepts

### Bedürfnis-orientierte Motivationstheorien

Jedes Belohnungssystem beruht auf einem Menschenbild, auf gewissen Vorstellungen, «wie der Mensch funktioniert». Sehr verbreitet sind in den

Führungs- und Motivationstheorien Bilder, wonach der Mensch eine Reihe von Bedürfnissen hat. Bedürfnis-orientierte Motivationstheorien gehen davon aus, dass wir Menschen zu etwas bewegen, motivieren können, wenn dieses etwas mit einer Befriedigung von Bedürfnissen verbunden ist. Ein Beispiel aus dem Tierreich: Der Hund hat Hunger. Je höher man den Knochen hält, desto höher springt der Hund. Ich habe bewusst ein Beispiel aus der Tierwelt gewählt, weil ich glaube, dass solche und andere Bedürfnis-orientierte Motivationstheorien uns Menschen nicht gerecht werden. Der Mensch ist nicht einfach seinen biologischen, psychologischen usw. Bedürfnissen ausgeliefert. Wir sind – im Unterschied zu den Tieren – in der Lage, über unsere Bedürfnisse nachzudenken und uns auch zu entscheiden, dass wir gewisse Bedürfnisse gerade nicht befriedigen wollen, weil uns andere Anliegen wertvoller sind. Nehmen Sie zum Beispiel jemanden, der fastet oder sich entschlossen hat, einen Hungerstreik durchzuführen. Da können Sie «den Knochen so drehen, wie Sie wollen», der Hungerstreikende wird nicht springen. Oder nehmen Sie einen Bergsteiger auf einer mehrtägigen Tour.

Er setzt sich einer gewissen Gefahr aus, entfernt sich aus seiner gewohnten sozialen Umgebung, nimmt in Kauf, dass er u.U. Hunger und Durst haben wird, dass, wenn er zurückkehrt, sein Körper ihn schmerzen wird. Kurz: Er handelt gegen das Hungerbefriedigungsbedürfnis, gegen das Sicherheitsbedürfnis, gegen das Bedürfnis nach sozialer Einbettung und sogar das Bedürfnis nach Schmerzfreiheit. Und trotzdem (oder vielleicht gerade auch darum) ist er stolz auf seine Leistung.

Ich beschränke mich hier auf diese zugegebenermaßen viel zu kurze Kritik an den Bedürfnis-orientierten Motivationstheorien und verweise auf die entsprechende Fachliteratur, insbesondere auf Professor Werner Müller vom Institut für Betriebswirtschaft der Universität Basel.

Der Hinweis auf die Schwäche der Bedürfnis-orientierten Motivationstheorien ist mir aber wichtig, denn: Wer meint, der Leistungslohn sei ein Motivator, nach dem Motto «Mehr Lohn in Aussicht = mehr Leistungsbereitschaft», bewegt sich gefährlich nahe am «Hund/Knochen»-Bild.

*Ich gehe davon aus, dass der Leistungsbonus kein Motivator ist und auch keiner sein soll. Aber was ist er denn, was bezwecken wir mit ihm? Wozu soll das Spital jährlich 2,5 Prozent mehr Lohn auszahlen, rund 1,5 Millionen Franken?*

## Identitätskonzept

Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass wir anstelle der Bedürfnis-orientierten Theorien von einem anderen Menschenbild ausgehen. Wenn wir die Frage «Was ist der Mensch?» persönlicher formulieren und etwa fragen «Wer bin ich?», führt uns das zur Frage nach der Identität. Für unsere Identität ist es von zentraler Bedeutung, dass wir in unserer Umgebung Wirkungen sehen können, Wirkungen, die wir selber verursacht haben. Spuren, die wir hinterlassen, die von unserer Existenz und unserem Wirken zeugen.

*Hier sehe ich eine sinnvolle Funktion des Leistungsbonus, wenn er im Sinne eines Feedbacks eingesetzt wird, also nicht als Anreiz, der einer Leistung vorangeht, sondern als Rückmeldung auf eine erbrachte Leistung.* Der Leistungsbonus ist so verstanden ein Abbild der Wirkungen, die ein Mitarbeiter aus der Sicht seines Vorgesetzten erzielt hat.

## Subjektive Beurteilung

Die Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten ist weder objektiv noch neutral und kann deshalb unser Gerechtigkeitsempfinden stören. Das haben wir vor der Einführung des Leistungsbonus dem Personal gegenüber immer wieder betont, um unerfüllbare Erwartungen und entsprechende Enttäuschungen zu vermeiden.

Die Leistungsbeurteilung wird durch die zwischenmenschliche Beziehung der Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeitern beeinflusst. Vielleicht ist ein Vorgesetzter neidisch

**“ Die Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten ist weder objektiv noch neutral und kann deshalb unser Gerechtigkeitsempfinden stören. ”**

auf das private Glück, das Aussehen oder die Selbstsicherheit eines Mitarbeiters und merkt gar nicht, dass ihn dieser Neid bei der Leistungsbeurteilung negativ beeinflusst. Vorgesetzte sind keine besseren Menschen als ihre Mitarbeitenden.

Es stellt sich in der Tat die Frage, was denn die Vorgesetzten legitimiert, die Leistungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beurteilen. (Noch proble-

matischer ist es, wenn statt von der «Leistungsbeurteilung» von der «Mitarbeiterbeurteilung» gesprochen wird. Es geht nicht um die Beurteilung des Mitarbeiters als Mensch, sondern nur um die Beurteilung seiner Leistung.) Besonders fragwürdig ist die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte, deren eigene Leistung von ihrem Vorgesetzten als schwach beurteilt worden ist.

Die praktische Erfahrung zeigt uns aber immer wieder, dass nicht jede subjektive Beurteilung einfach falsch ist. Die Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten kommt oft zu einem ähnlichen Resultat, wie wenn das ganze Team die Leistungen der einzelnen Mitglieder beurteilt.

## Objektivere Kriterien

Nicht zuletzt wegen dem Unbehagen gegenüber der subjektiven Leistungsbeurteilung haben wir versucht, einen Teil des Leistungsbonus aufgrund messbarer und nachvollziehbarer Kriterien zu verteilen.

Dies ist bei der Betriebskomponente offensichtlich der Fall. Wenn das Spital das Globalbudget im Vorjahr unterschritten hat, gibt es 1 Prozent Leistungsbonus für alle. Diese Budgetunterschreitung ist keiner subjektiven Verzerrung unterworfen.

Auch bei der Teamkomponente haben wir, möglichst objektive Beurteilungskriterien gesucht. Einige Beispiele:

- In der Wäscherei erhält jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter den Teambonus von 0,5 Prozent, wenn das ganze Team die Leistungsvorgabe erreicht hat. In diesem Fall sind das «3,1 Tonnen Wäsche pro besetzte Stelle und Monat». Diese Vorgabe wurde mit dem Wäschereileiter vereinbart. Sie entspricht in etwa der Vorjahresleistung. Bei der Berechnung der Zahl der besetzten Stellen werden Abwesenheiten infolge von Mutterschaftsurlaub oder längeren Krankheiten selbstverständlich nicht mitgezählt. Wie Sie wissen, kann die Wäscherei die Menge der ihr aus dem Spital gelieferten Schmutzwäsche nicht beeinflussen. Der Wäschereileiter hat aber trotzdem zwei Möglichkeiten, die Leistungsvorgabe zu erreichen, selbst wenn – wie das bei uns der Fall war – infolge kürzerer Aufenthaltsdauern die Zahl der Pflegetage und damit auch das Wäschevolumen zurückgegangen sind: Entweder baut er Stellen ab, bzw. setzt die (Teilzeit-)Mitarbeitenden etwas weniger häufig ein, oder er versucht, den Wäscherrückgang aus dem Spital mit zusätzlichen Aufträ-

gen von Heimen, Hotels usw. wettzumachen. In unserem Fall wurde zum Beispiel ein Flickservice für die Privatwäsche des Spitalpersonals aufgezogen, um den Beschäftigungsrückgang zu verringern.

- Im Pflegedienst wird der Teambonus aufgrund des Kriteriums «Anzahl Pflegetage pro besetzte Stelle» zugesprochen. Die konkrete Zahl ist von Klinik zu Klinik unterschiedlich. In den allermeisten Fällen orientiert sie sich am Vorjahresergebnis. 1995 war insgesamt ein gutes Jahr, und wir wollen nicht schlechter werden.
- Die Ärzte erhalten den Teambonus, wenn sie das für ihre Klinik vereinbare Budget für «Externe Konsilien, Aufträge an auswärtige Labors, Patientenuntersuchungen an auswärtigen Instituten» nicht überschreiten. In diesen Kostenarten hatten wir in den vergangenen Jahren jeweils überdurchschnittlich grosse Wachstumsraten. Der Leistungsbonus dient hier als eine Art Scheinwerfer, mit dem wir auf problematische Kostenentwicklungen hinweisen und deren Beachtung wir damit mehr Gewicht geben können. Wenn die vorliegenden Zahlen nicht täuschen, werden wir 1996 erstmals weniger für externe Konsilien, auswärtige Laboruntersuchungen und Patientenuntersuchungen an auswärtigen Instituten ausgeben als im Vorjahr.

Es gibt aber auch eine Reihe von Teams, deren Leistung nicht quantifizierbar ist, und bei denen auch der Teambonus aufgrund subjektiver Eindrücke festgelegt werden muss. So kann zum Beispiel die Teamleistung des Technischen Dienstes mittels einer Umfrage bei einer Auswahl der internen Kunden dieses Teams beurteilt werden.

## Schwierigkeiten bei der Umsetzung

### Information

Die Einführung des Leistungsbonus war mit einem grossen Informationsbedarf verbunden. Da wir alle unerfahren waren in dieser Sache, konnten wir dem Personal zu keinem Zeitpunkt eine abschliessende Information über den Leistungsbonus geben. Immer wieder tauchten neue Fragen auf, an die wir schlicht nicht gedacht hatten. Erschwendend kam dazu, dass auch der Kanton erst spät informierte und gewisse Regeln festlegte, als wir schon längst ein anderes Vorgehen beschlossen hatten. Wenn Sie jetzt noch berücksichtigen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl die Personalzeitung des

Bürgerspitals als auch diejenige des Kantonalen Personalamtes erhalten, können Sie sich die allgemeine Verunsicherung etwa vorstellen.

### Selbstüberschätzung kann zu Irrationalitäten führen

Es gibt Teams, in denen jedes Mitglied glaubte, leistungsmässig zum ersten Drittel zu gehören. Das ist ja rein mathematisch gar nicht möglich. Entsprechend gross war dann auch die Ernüchterung bei zwei Dritteln der Teammitglieder.

In einem Team konnten nach Bekanntgabe der individuellen Leistungsboni einige Mitglieder nicht verstehen, dass – bei einer zur Verfügung gestellten Leistungsbonussumme von 2,5 Prozent nicht alle Mitglieder mehr als 2,5 Prozent Leistungsbonus erhalten können.

In einem Team beurteilte die Vorgesetzten die Leistungen der jüngeren Mitglieder besser als diejenige der langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Jüngeren erhielten entsprechend höhere Leistungsbonus-Prozentsätze. Die Unterschiede waren aber gering, etwa 0,5 bis 1,5 Prozent des individuellen Lohnes. Da die langjährigen Mitarbeiterinnen aufgrund der Dienstalterszulagen einen deutlich höheren Jahreslohn beziehen, lag ihr Leistungsbonus frankenmässig aber trotzdem über dem Betrag, den die Jungen zugesprochen erhielten. Was war die Reaktion? Es kam nicht etwa zu Protesten der Jungen mit den besseren Leistungen, sondern es waren die Älteren, die an die «Solidarität» der Jüngeren appellierten und den gleichen Prozentsatz für sich beanspruchten. Die Beeinflussung ging so weit, dass die leistungsstarken Jungen mit den prozentmässig höheren Leistungsboni ein schlechtes Gewissen gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen bekamen!

### Grosser Aufwand für die Vorgesetzten

Viele Vorgesetzte hatten ihre Mühe mit den Unklarheiten, die mit der Einführung des Leistungsbonus verbunden waren. Einige bezeichneten im Nachhinein die Definition von Beurteilungskriterien als aufwendig. Viele machten sich zum erstenmal bewusst und im Rahmen eines Konzepts Gedanken über die Leistung ihrer Mitarbeitenden.

Viele Vorgesetzte erachten im Rückblick ihren Aufwand für die Leistungsbeurteilung als gross im Vergleich zu den geringen Frankenbeträgen, die ihre Beurteilung auslöste. Von einem schlechten Aufwand/Nutzen-Verhältnis

muss sicher gesprochen werden, wenn der Leistungsbonus nur unter dem finanziellen Gesichtspunkt gesehen wird.

### Führungsinstrument

Der Leistungsbonus kann und soll m.E. aber vor allem als Führungsinstrument genutzt werden: *Bei der Betriebs- und der Teamkomponente handelt es sich um Führungsinstrumente der Spitalleitung. Sie signalisieren allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich, dass die Erfüllung des Leistungsauftrags des Spitals und die Einhaltung des Globalbudgets unsere wichtigsten gemeinsamen Ziele sind.* Die Betriebskomponente – 1 Prozent Leistungsbonus für alle, wenn wir das Globalbudget einhalten – und die Teamkomponente – 0,5 Prozent für alle Mitglieder eines Teams, wenn das Team seine Leistungsvorgaben erreicht – sind direkt mit den beiden politisch bestimmten Hauptansprüchen an das Bürgerspital (Leistungsauftrag und Globalbudget) verknüpft.

Bei der Einzelkomponente haben die Vorgesetzten grossen Spielraum in bezug auf die Beurteilungskriterien. Wenn sie bestimmen, wer wieviel Leistungsbonus erhält, signalisieren sie damit, welche Leistungen sie als besonders wertvoll erachten. Darum ist es auch wichtig, dass die Vorgesetzten *ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erklären, welche Leistungen sie speziell honorierten. Sie sollen Kriterien anwenden, die ihnen zurzeit wichtig erscheinen.* Solche Kriterien können zum Beispiel sein:

- flexible Einsatzbereitschaft bei Bedarf
- realistische Vorschläge zur Verbesserung der (Team-)Leistung
- ausserordentliche Beiträge zur guten Zusammenarbeit im Team und/oder mit andern Teams
- selbständiges Arbeiten auf hohem Qualitätsniveau
- mutige und gut begründete Kritik an verbessерungsbedürftigen Zuständen – auch wenn diese Kritik für die Vorgesetzten unbeliebt ist
- Unterstützung eines anderen Teammitglieds, das Probleme hatte
- auffallende Mehrleistung im Vergleich zu den andern Teammitgliedern
- überdurchschnittlich viele gute Echos von Patientinnen und Patienten.

### Übermittlung des Resultats

*Sowohl bei den Verteilern des Leistungsbonus als auch bei den Empfängern gab es Ängste: Angst der Vorge-*

setzten vor der Reaktion der Mitarbeitenden, wenn ihnen ihr Leistungsbonus mitgeteilt werden sollte, aber auch Angst der Mitarbeitenden vor dem Moment, in dem sie die Höhe ihres Leistungsbonus erfahren sollten.

Die Vorgesetzten waren frei, wie sie ihr Resultat den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitteilen wollen. Einige haben überhaupt nicht informiert und überlassen das der monatlichen Lohnabrechnung, die den Mitarbeitern zugestellt wird. Andere haben die Betroffenen einzeln im Gespräch informiert. Wieder andere informierten im Team. Diese Information im Team ist – für mich erstaunlicherweise – gut angekommen. Ich hätte eher erwartet, dass bei diesem Vorgehen diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wenig Leistungsbonus erhalten, sich blossgestellt vorkommen würden.

### Akzeptanz des Results

Wir sind daran interessiert, was andere von uns halten. Wenn sie Gutes über uns sagen, hören wir das gerne. Aber wie steht es mit unserer Bereitschaft, negatives Feedback entgegenzunehmen? Für Mitarbeitende, die weniger Leistungsbonus erhalten, als sie selber erwartet haben, bringt die Übermittlung des Results zunächst eine Enttäuschung. Wenn die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern von Vertrauen geprägt ist, kann aber auch ein negatives Feedback konstruktiv wirken. Wo hingegen Misstrauen herrscht, wird dieses durch negatives Feedback noch bestätigt. Die Einführung des Leistungsbonus kann aber auch zum Anlass genommen werden, die Beziehungen zu klären.

### Auswirkungen des Leistungsbonus

#### Vorgesetzte müssen Stellung beziehen:

Die Festlegung der individuellen Leistungsboni für ihre Teammitglieder zwingt die Vorgesetzten, Stellung zu nehmen zur Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Früher wurden Mitarbeitergespräche (Qualifikationsgespräche) zum Teil gar nicht und zum Teil ohne Bezug zur erbrachten Leistung geführt. Selbst wenn über die Leistung gesprochen wurde, hatte es kaum Auswirkungen. Man widmete sich lieber allfälligen Verbesserungsmöglichkeiten, (noch) nicht genutzten Potentialen und versuchte, die zwischenmenschliche Ebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu bereinigen. Diese Mitarbeitergespräche wollen wir auch in

Zukunft nicht missen. Aber ich bin froh, dass nun auch die Leistung zum Thema geworden ist. Persönlich finde ich, dass die Leistungsbeurteilung in einem speziell dazu angesetzten Gespräch erfolgen soll und besser nicht mit Mitarbeitergesprächen anderen Inhalts vermischt wird.

#### Mitarbeitende wissen, woran sie sind

Die Auszahlung des Leistungsbonus setzt Leistungsbeurteilungskriterien voraus. Bestimmte Qualitäten und/oder Quantitäten werden als solche Kriterien verwendet. Dadurch bekommen sie im Arbeitsalltag plötzlich mehr Bedeutung. Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden erkennen, dass nicht alles, was sie als wichtig erachten, auch in den Augen ihrer Vorgesetzten oder der Spitalleitung wichtig ist. Andere erfahren, dass Werte in den Vordergrund gestellt werden, denen sie bisher eher gleichgültig gegenüberstanden. Wichtig ist: Solche Diskrepanzen sollen zu fruchtbaren Diskussionen führen – zum Beispiel über erfüllbare und nicht erfüllbare Ansprüche der Mitarbeiter –, insbesondere aber auch über den Sinn und den Auftrag des Spitals.

#### Folgerungen für die Zukunft

#### Leistungsbonus-Konzept als Versuch

Das dreistufige System (Betriebs-, Team- und Einzelkomponente) wird im nächsten Jahr vielleicht durch eine einfachere Konstruktion ersetzt, die nur noch die Betriebs- und die Einzelkomponente umfasst. Vielleicht beschränken wir uns auch auf eine Einzelkomponente. Es würde dann aber zumindest theoretisch auch Mitarbeitende geben, die gar keinen Leistungsbonus erhielten.

#### Leistungsbonus als Alternative

Ich bin überzeugt, dass der Leistungsbonus eine Alternative zu Lohnentwicklungsautomatismen aufgrund des Dienstalters darstellt. Mit dieser Ansicht stehe ich zumindest im Kanton Solothurn relativ einsam da. Der vom Dienstalter abhängige Lohnteil steigt innerhalb von 16 Jahren auf maximal 50 Prozent des Grundlohnes (= Anfangsgehalt zum Beispiel nach Diplomabschluss). Dagegen bleibt der Leistungsbonus mit maximal 5 Prozent der Summe von Grundlohn und Dienstalterszulage immer bescheiden. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich habe nichts gegen Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter, die 16 und mehr Jahre im Bürgerspital arbeiten. Wenn sich langjährige Berufserfahrung in spürbare Leistung umsetzt, sollte sie zusätzlich belohnt werden. Wenn aber langjährige Mitarbeiter weniger leisten als Kolleginnen im zweiten Dienstjahr, oder wenn sich Erfahrung als Hindernis für sinnvolle Innovationen erweist, macht mir die Lohndifferenz Mühe.

#### Auswirkungen des Leistungsbonus

Wie wird sich der Leistungsbonus längerfristig auswirken auf die Personalrekrutierung, auf die Motivation, auf das Betriebsklima und auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden?

Ich hoffe, dass das Bürgerspital attraktiver wird für Stellensuchende, die etwas leisten wollen.

In bezug auf die Motivation im Sinne des Bildes vom Hund und dem Knochen erwarte ich weder positive noch negative Auswirkungen.

Hingegen kann sich die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden insofern klären, als der oder die Mitarbeitende nun erfährt, wie seine oder ihre Leistung beurteilt wird. Hier

**“ Wir sind immer noch verwirrt, allerdings auf einem höheren Niveau. ”**

hoffe ich, dass Mitarbeiter, die mit der Beurteilung ihrer Leistung durch den Vorgesetzten nicht zufrieden sind, ernsthaft prüfen, ob sie ein anderes Team mit einer anderen Vorgesetzten finden, in dem ihre Leistung positiver zur Geltung kommt, und falls sie eine solche Möglichkeit finden, dann auch den Mut haben zu wechseln. Falls sie keinen Vorgesetzten finden, der ihre Leistung besser beurteilen würde, könnte dies zumindest zu einer realistischeren Selbsteinschätzung führen. Umgekehrt wird die Stellung im Team von Mitarbeitenden, deren Leistung als sehr gut beurteilt worden ist, hoffentlich gestärkt. Ich denke, dass an solche Personen in Zukunft automatisch allgemein höhere Erwartungen gestellt werden. Im Sinne von selbsterfüllenden Prophezeiungen werden diese Erwartungen vielfach erfüllt werden, was – durch einen Prozess der positiven Verstärkung – zu einer erfreulichen Entwicklung dieser Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter führen kann. In diesem Sinne könnten mit den Unterschieden in der Leistungsbewertung unbemerkt wichtige Karriere-Weichen gestellt worden sein.

Ich hoffe, dass das *Betriebsklima* durch verstärktes Thematisieren der Leistung mit einer zusätzlichen Farbe bereichert wird. *Es bleibt eine zentrale Führungsaufgabe der Spitalleitung, den Begriff Leistung immer wieder neu mit*

*aktuellen Inhalten zu füllen.* Was heute eine gewünschte Leistung ist, könnte morgen schon nicht mehr diese Bedeutung haben und durch dannzumal wesentlichere Ansprüche abgelöst werden sein. Ich freue mich, wenn der Leistungsbonus auf diese Weise zu einer flexiblen Ausrichtung der Mitarbeiterinnen und der Teams auf die sich wandelnden Anforderungen an das Spital führen wird.

Als ich eine grössere Gruppe von Vorgesetzten aus dem Bürgerspital im Hinblick auf die heutige Veranstaltung fragte, ob sie den Heimleiterinnen und Heimleiter die Einführung eines Leistungsbonus empfehlen würden, war das Resultat 50:50. Ein Basler Professor pflegte in solchen Situationen jeweils zu sagen: Wir sind immer noch verwirrt, allerdings auf einem höheren Niveau. ■

Fachtagung beim Schweizerischen Berufsverband für Heimleiter und Heimleiterinnen zum Thema Leistungslohn

## LEISTUNGSLOHN: MODE ODER METHODE?

Eine neue Verteilungsgerechtigkeit oder Grab für die Geschwisterlichkeit?

Von Beat Kappeler, lic. sc. pol. HEI, Journalist

In zwei Lager geteilt erscheint die schweizerische Gesellschaft, Lager, die von einander wenig wissen und sich heftig beargwöhnen. Die exportorientierten Unternehmen – kleine und grosse – haben fast fraglos neue Verhaltensformen aus Japan und Amerika übernommen, deren Stichwort in immer neuen Kombinationen «lean», manchmal auch «lean and mean» heißt. Unqualifizierte Mitarbeiter sind in der Schweiz zu Zehntausenden, in Europa zu Millionen, aus den Arbeitsplätzen verabschiedet worden. Die verbleibenden, qualifizierteren und teils führungsbeauftragten Mitarbeiter sind unter einem ausserordentlich hohen Wettbewerbsdruck tätig. Es wird immer weniger nach Arbeitszeiten gefragt, die Entlöhnung ist immer strikter an Vorgaben gebunden. Dennoch gleicht dies alles nicht mehr dem Kasernenstil der Fordschen Fabriken. Moderne Seelentechniken der Motivation, der Persönlichkeitserkennung, der Konfliktverarbeitung, der Leistungskontrolle werden eingebütt. Hinter den Elementen der «lean production» lassen sich sogar alte geschäftliche Postulate ausmachen, etwa flachere Hierarchien, Kongruenz von Zuständigkeit und Verantwortung, flexiblere Zeiten, Zeitäutonomie, job enrichment («qualifizierende Arbeitsgestaltung») und job enlargment.

Das andere Lager beschlägt *inland-orientierte Teile der Wirtschaft und den weiten Sozialinterventionsbereich* –

Staat, Parastaat, Sozialstützungssysteme, Verbände, Organe der «zivilen Gesellschaft». Die Zugehörigkeit, die Akzeptanz und der Status in diesen Arbeitsfeldern ergibt sich eher aus ideeller Übereinstimmung, als aus rechnerischen Kriterien. Diese, und die Beachtung von Regeln – öffentlichen wie selbstgegebenen – gilt als wichtiger denn Geschwindigkeit oder Erfolg. Meist sind die wirtschaftlichen Bedingungen, etwa die Budgets, die Lohnkategorien, als Rahmen vorgegeben und können nicht durch eigenes Zutun beeinflusst werden.

Diese zwei Lager kennen sich nicht. Dies gilt für die Einzelpersonen, wie für die Organisationen und Firmen an sich. Vorurteile haben in den letzten Jahren wohl zugenommen – herzlose Tempobolzerei, Gewinnsucht, Ellenbogengesellschaft, die Auslagerung sozialer Kosten charakterisiert in den Augen der Sozialtechniker das Gegenlager, und dessen Angehörige richten ihren Verdacht auf leistungslose Sicherheit, Vergeudung, überbordende Kosten, Starrheit und Nutzlosigkeit des öffentlichen und sozialen Sektors.

Die beiden Lager unterschieden sich noch vor zehn, zwanzig Jahren kaum. In den exportorientierten Grossunternehmen, in den gesicherten kleinen Nischenproduzenten war das Tempo gemächerlicher, die Innovation beständiger, der Weltmarkt ruhiger. Die Binnenvirtschaft war in ihre Kartelle mit sicheren Preisen, Mengen, ja sogar aufgeteilten Absatzgebieten eingebettet.

Die Arbeitswelt unterschied sich von jener des Sozialinterventionsbereichs kaum. Die Sicherheit einer Bankkarriere war so hoch wie jene im Finanzdepartement, aber besser bezahlt. Heute dagegen vedient ein Produktionsingenieur, Herr über eine Milliardenanlage und 200 Leute, der beim zweiten, dritten Fehler entlassen wird, manchmal weniger als ein unkündbarer Sekundarlehrer.

Der Antoss zur Veränderung kam wohl aus der Technik und aus dem Weltmarkt her – die Technik veränderte die Berufsbilder unerhört und erlaubt, die materielle und tertiäre Leistung bis zum Nano-Bereich zu rationalisieren. Der Weltmarkt steht offen, in den neuen Industrieländern arbeiten bereits 80 Prozent der Weltindustriearbeiter. Technik und Weltmarkt zusammen erlauben den Firmen, zu Projektorganisationen, zu Netzen zu werden, die Wertschöpfungstiefe fast ständig zu variieren. Damit tritt jeder Arbeitsplatz des Weltmarkts mit jedem andern in Konkurrenz – ein Weltarbeitsmarkt ohne Migration ist entstanden.

Es ist in solchen Wandlungen der Zeit immer eine Frage der kritischen Masse, bis neue Zustände zum Standard werden. Das dürfte unterdessen der Fall geworden sein, immer weniger von der Zahl der im Weltmarktsektor Arbeitenden her, sondern von ihrer kulturellen Leadership her, sie wirken als Dolmetscher und Einführer der Informationstechniken, des Weltmarkts, der angelsächsischen Lebensweise. Im Ver-