

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 67 (1996)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Fachtagung beim Schweizerischen Berufsverband für Heimleiter und Heimleiterinnen zum Thema Leistungslohn : Leistungslohn : Mode oder Methode? : Eine neue Verteilungsgerechtigkeit oder Grab für die Geschwisterlichkeit?  
**Autor:** Kappeler, Beat  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812477>

### **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:** 27.01.2026

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

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 worden sein. Ich freue mich, wenn der Leistungsbonus auf diese Weise zu einer flexiblen Ausrichtung der Mitarbeitenden 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 Entlohnung 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 eingeübt. Hinter den Elementen der «lean production» lassen sich sogar alte gewerkschaftliche Postulate ausmachen, etwa flachere Hierarchien, Kongruenz von Zuständigkeit und Verantwortung, flexiblere Zeiten, Zeitautonomie, job enrichment («qualifizierende Arbeitsgestaltung») und job enlargement.

Das andere Lager beschlägt inlandsorientierte 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 Tempobolerei, Gewinnsucht, Ellenbogen-gesellschaft, 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 kleineren Nischenproduzenten war das Tempo gemächlicher, die Innovation beständiger, der Weltmarkt ruhiger. Die Binnenwirtschaft war in ihre Kartelle mit sichern 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 verdient 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 stündlich 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-

hältnis zwischen Weltmarktbereich und Sozialinterventionsbereich steigt die Spannung aus weiteren Gründen an.

Zum offensichtlich nicht mehr den neuen kulturellen Werten entsprechenden Stil vieler öffentlicher Bereiche kommt einerseits hinzu, dass er die kritische Masse überschritten hat, was die Anzahl der darin Tätigen und die Anzahl der davon Begünstigten betrifft. *Die Hälfte aller Einwohner der Schweiz bezieht den ganzen oder einen Teil des Einkommens aus der öffentlichen Kasse* – Rentner, Bauern, Fürsorge- und Arbeitslosengeldbezügler, Krankenkassen-Subventionierte, öffentliche Angestellte. Der Anteil des staatlichen und sozialen Sektors am Bruttoinlandprodukt macht bereits über 40 Prozent aus und kann sich damit nicht mehr wie die unscheinbaren Lasten des frühern Kanzleistaates unbemerkt verstecken. Andererseits nehmen die Mittel dieser Öffentlichkeit ab, weil zuviel versprochen wurde (AHV, Infrastrukturen), oder weil die Strukturpfeiler von Konjunktur, IT und Weltmarkt mehr kosten und nichts mehr beitragen, auch weil ihre Lasten vom Wirtschaftssektor abgewälzt werden.

Aus diesen verschiedenen Gründen steht der öffentliche und Sozialinterventionsbereich unter Druck bezüglich Effizienz und Leistung.

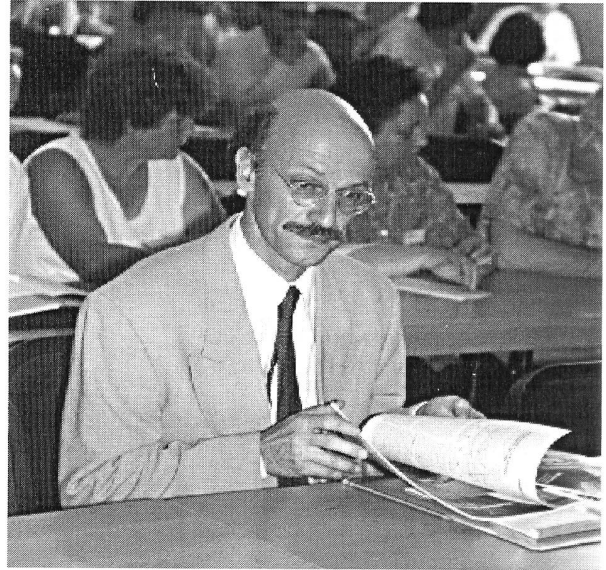
Die *Leistungsorientierung* ist daher kaum nur eine Mode, sie resultiert aus dem Druck, der aus den gewandelten Verhältnissen in der Weltwirtschaft und der dort hervorgetretenen «kulturellen Hegemonie» der Leistungswirtschaft auf den Staat einwirkt.

Produktivität stammt teils aus den enormen Kapitalaggregaten, welche in der modernen Produktion eingesetzt werden, teils aus der Technik. Darunter

Bildlich vorgestellt: ein Produktionsarbeiter kann am Feierabend auf einige tausend abgefüllte Flaschen oder einige hundert Küchenapparate zurückblicken, die er hergestellt hat. Der nicht direkt Produktive in der Verwaltung muss sich fragen, ob er die Güter für die 300 Franken seiner Tageskosten auch herstellen gekonnt hätte: einen CD-Player, zehn Paar Socken, zehn Kilo Salz, zehn Liter Speiseöl, ein Baumwollhemd, fünfzig Kugelschreiber und ein perfekt gekochtes Luxus-Abendessen, inklusive Wein und Bedienung. Alles in acht Stunden. Wir wollen ihn nicht schmähen, weil er dies nicht kann, sondern nur die enorme Produktivität der produzierenden und tertiären Wirtschaft rund um ihn herum festhalten.

**Beat Kappeler:**  
«Die schweizerische Gesellschaft scheint in zwei Lager geteilt.»

Alle Fotos aus St. Gallen:  
Erika Ritter



sind seit dem Aufbruch der «lean»-Modelle nicht zuletzt menschliche Zusammenarbeits- und Arbeitsprozesse zu verstehen. Wie angetönt, sind sie nicht einfach unmenschliche Zeiträuber, sondern bringen die kreativen Seiten der Arbeitsteilung besser zum Spielen als frühere Kasernen- und Dienstnach-Vorschrift-Modelle. Dieser Gedanke lässt sich weiterführen. *Sind nicht sogar heutige leistungsferne Motivations- und Entlohnungsmodelle recht eigentlich menschenfeindlich?*

- *Die Einstufung nach der Aus- und Vorbildung, vom Ungelernten bis zum Akademiker, und dort nochmals unterteilt für den Doktorierten, belohnt Vergangenes.* Sie belohnt zudem Lebensläufe, von denen wir wissen, wie schichtabhängig sie zustande gekommen sind, wie rasch ihre Halbwertszeit durch die Innovationen sinkt, wie gegenläufig sie zur Erfahrung und andern Werten steht. Ist es gerecht, den Lohn darnach zu richten?
- *Persönlichkeitsbewertungen treten in statischen, wenig leistungsorientierten Lohnsystemen stärker in den Vordergrund.* Wir wissen, wie abhängig von Stereotypen solche Bilder sind, wie stark dabei Äusserlichkeiten bewertet werden müssen, wie gross die Zu- und Abneigung der Vorgesetzten oder Mitarbeitenden darin aufgehen kann. Sind solche Lohnbewertungen gerecht? Ist es nicht vielleicht sogar befreiend zu wissen, dass die Entlohnung von dem abhängt, was herauschaut, und nicht vom Zwang zum freundlichen Gesicht...
- *Die Einreihung, der Status hat in leistungsfernen Bewertungssystemen hohes Gewicht.* Meist fächern sich die Lohnstufen im Laufe der Revisio-

nen ungeheuer auf – zwanzig, dreissig ausgefeilte Ebenen plus jeweiligen ein ganzer Kranz von Zulagen führen zu einer Rationalität, die letztlich völlig irrational, und auf deutsch auch unvernünftig ist. Die Energien, die persönlichen Beziehungen werden darauf gebündelt und davon absorbiert. Wie befreiend könnte bei einer guten Leistung, bei einem besonderen Erfolg eine satte, wenn auch einmalige Prämie sein!

- *Leistungsferne Lohnskalen bewerten meist auch die Alters- und Dienstaltersstufen hoch.* Gerade im öffentlichen Bereich, aber auch bei Journalisten und in alten, verwaltungsähnlichen Unternehmen können diese Unterschiede kumuliert mehrere zehntausend Franken im Jahr ausmachen. Sogar die Produktionsarbeiter sind mit 55 meist zehn- bis fünfzehntausend Franken teurer, zählt man alle Entgelte dazu. Dies zwingt die Älteren oft zu Bluff-Strategien, um den Abstand zu rechtfertigen, es weckt Ängste vor dem Nachrücken der Jüngern, es ist teuer für die Verwaltungen und vor allem: es reduziert die Chancen der Älteren auf dem Arbeitsmarkt auf null. Ist denn dies gerecht? Das starke Element des Soziallohns, das sich in den Alters- und Dienstalterszulagen spiegelt, sollte mit hohen Kinderzulagen gezielt ausgerichtet (und so auch umlagefinanziert) werden: es würden den Kinderlosen und den in die Grossvaterrolle Hineingewachsenen weniger bezahlt als den Leuten mit tatsächlichen Familienkosten.

*So wie also der Leistungslohn als Mode empfunden werden kann, so sind viele überkommene Entlohnungsansätze erst recht nur Mode, nicht hinterfragte Tradition.*



Dass der Leistungslohn auch befreiend wirken kann, wird damit klar. Dazu sind einige *Rahmenbedingungen* wichtig.

- *Ein Leistungslohn gibt grundsätzlich dann mehr Freiheit, wenn sich der Arbeitende selbst den Intensitätsgrad aussuchen darf.* Dann kann sich jemand auch zurücklehnen, muss nicht das Letzte hergeben, immer, oder während einer gewissen Zeit. Unter dieser Bedingung ist sogar ein Stücklohn für manche interessant. Letztlich wird man so wieder sein eigener Unternehmer.
- Leistung ist nicht an sich unanständig, unanständig kann die Art und Weise sein, wie sie erzwungen wird.
- *Die Maßstäbe für die Berechnung des Leistungslohns müssen transparent sein,* und die einzelnen Elemente dahinter vom einzelnen beeinflusst werden können.
- *Der Lohn kann nicht auf ausschliesslich individueller Leistung beruhen – er muss auch die allgemeine Verfügbarkeit im Angestelltenverhältnis einschließen.* Ausserdem erschwert die Arbeitsteilung zwischen den Menschen die Zurechenbarkeit von Leistung ganz erheblich. Die Bewertung von Gruppenleistungen drängt sich daher oft auf. Dabei aber sind eigentliche Gewinnbeteiligungen dankbar, anstatt der nur theoretischen Zurechnung beim einzelnen. Es müssen auch die gegenseitigen Bewertungen geklärt, die Einstellungs- und Ausschlussbedingungen zugeteilt, sowie minimale Schutzrechte gegen Gruppendruck ausgefeilt werden.
- Bei marktorientierten Organisationen, also bei Firmen, mehr und mehr aber auch bei Institutionen des Sozial- und Staatsbereichs, kommt der Ertrag nicht mehr gemäss Taxordnungen und Reglementen herein, sondern bestimmt sich frei über den Markt. Die Wertschöpfung ist mal gross, mal klein, je nach Marktlage, sie folgt keinen Kriterien der Gerechtigkeit. Damit wird eines Tages die Gewinnbeteiligung als Lohnelement sinnvoll.

Mit diesen Präzisierungen versehen können wir die *Leistungsorientierung als Methode* zur staatlichen und sozialen Aufgabenerfüllung getrost angehen. Denn es ist klar, dass die Grösse dieses Sektors zu einem rationellen Einsatz der Mittel führen muss, dass die Kosten in den letzten achtziger und ersten neunziger Jahren recht eigentlich explodiert sind, und dass die Legitimität öffentlichen Handelns es bedingt, in einem gewissen Gleichgewicht der Arbeitsbedingungen mit dem Rest der Wirtschaft vorzugehen.

Im äusseren Rahmen führte dieser Druck zu dem, was als «New Public Management» eingeführt wird. Von innen her gesehen öffnen sich damit aber Züge der Leistungserfüllung, die mit den neuen Formen in der Privatwirtschaft vergleichbar sind:

- *Die Globalbudgetierung kann die öffentlich-sozialen Leistungserbringer in die Freiheit entlassen, ihre Ausrüstungs- und Stellenbedürfnisse selbst einzuschätzen.* Damit werden Leistungsvereinbarungen unter den einzelnen und Gruppen im Amte möglich, und eine entsprechende Entlohnung. Aus dem globalen Budget könnten auch Prämien für Erfolge ausgesetzt werden. Die Globalbudgetierung erlaubt auch, die Mittel kreativ zwischen Material und Lohn, zwischen festen und variablen Kosten zu verteilen und damit Leistung am richtigen Ort stärker zu gewichten.
- Die Übertragbarkeit von nicht ausgeschöpften Budgetmitteln auf ein neues Jahr erlaubt eine leistungsorientierte Ressourcennutzung und verhindert eine als Alibi fürs nächste Jahr dienende alljährliche Verschwendung.
- Die Entlassung aus der Verbeamtung ermöglicht leistungsbezogene Entlohnung für Gruppen und einzelne, möglicherweise sogar weniger aufgefächerte Lohnstufen. Es könnten all die erwähnten, seltsamen Lohnbemessungen abgemildert werden – Alter, Dienstalter, Rang, Vorbildung, Ortszulagen. Falls durch das freie Anstellungsverhältnis auch einmal Reduktionen, Entlassungen erfolgten, wäre dies eine Annäherung an die sonstwo üblichen Flexibilitäten und seltener werdenden Lebensstellen. Dass die Angst vor Veränderung meist mit generell wenig zutreffenden Argumenten gespiesen wird, nehmen Spezialisten des Phänomens «innere Kündigung» an und finden, eine tapfere Neuorientierung könne eine fruchtbare Ablösung solcher Erscheinungen werden (Werner Büchi, in «Innere Kündigung» Ind.Org. ZH, 1992). Es gibt daher wenig Anlass, die zahlreichen Fälle innerer Kündigung verbeamteter Leute (zum Beispiel Lehrer) zum Ausbau immer weiterer Abfederungen und Entlastungen zu nehmen. Vielmehr würde eine Neuausrichtung ihre kreative Leistung ermuntern.
- *Der Leistungsauftrag, die Offertein-gabe bei der Bewerbung um öffentliche Funktionen, der «interne Markt»* in einer Amtsstelle ist ein relativ direktes Mittel, die Entlohnung, fast eher müsste man bald schon von Gewinn sprechen, mit der Leistung eng zu koppeln.

- Die *Kundenorientierung* schliesslich gibt der öffentlichen Leistungserfüllung das Flair, das Image, welches in der übrigen Wirtschaft unter dem intensiveren Wettbewerbsdruck üblich geworden ist. Führt dies zu «one stop-shops», dann würde erneut das Anforderungsprofil des öffentlichen Leistungserbringers erweitert, entstandardisiert, und die Arbeitsplätze würden anspruchsvoller. Das Eigen-gewicht der verwaltungsinternen Abläufe ginge zurück. Die kaskadenartige Bearbeitung der «Fälle» durch vor- und nachgeordnete Stufen und durch parallelgeordnete Zuständigkeiten würde aufhören, es könnten Pakete angeboten und eventuell sogar verkauft werden – was wieder ein Leistungsentgelt als Ableitung solcher vom Markt bewerteter Wertschöpfungen ermöglichen würde.

Das Gebot für Effizienz in öffentlichen und sozialen Diensten rührt vor allem auch aus der «verkehrten Marktsituation» her: Die öffentlichen Anbieter definieren die zulässige Nachfrage, sie bestimmen im wesentlichen selbst, was an Dienstleistungen zu erbringen ist, nicht der «Kunde», und sie entwickeln ein Interesse daran, unentbehrlich zu bleiben, das heisst die Notsituation andauern zu lassen, die sie herbeigeführt hat. Überdies bezahlt der Beansprucher der Leistungen selten direkt die Kosten. Indirekt bezahlen alle an die Kosten, über Abgaben und Steuern, weshalb die meisten auch versuchen, die Leistungen auszuschöpfen. Diese verkehrte Marktsituation herrscht im Gesundheitswesen, bei Verbänden, beim Staat, in der sozialen Umsorgung. Diese Sektoren haben daher eine innewohnende Tendenz zur Ausbreitung, zum Verharren, zur Kosten-Unbewusstheit aller Beteiligten. Daraus aber entstanden die finanziellen Engpässe, daraus ergibt sich heute der zunehmende Druck.

*Leistungsorientierung und Leistungslohn sind daher weniger Mode als die Methode, um dem öffentlichen Bereich weniger Eigengewicht, mehr Korrespondenz zur Umgebung und zu deren neuen, kompetitiver gewordenen kulturellen Werten zu geben. Vor allem aber bin ich zuversichtlich, dass damit die kreative Seite der öffentlich Angestellten gestärkt wird, und dass sie Leistung mit Stil zu erbringen wissen, dass die Geschwisterlichkeit nicht wegfällt.* ■