

## Leistung honorieren? Dann aber fair!



**Wer mehr leistet, soll mehr verdienen. Was auf den ersten Blick einleuchtet und gerecht tönt, ist oft schwierig umzusetzen.**

Leistung kann auf zwei Arten in den Lohn einfließen:

- *Direkte Leistungsanteile* werden basierend auf messbaren Kennzahlen (wie Stückzahl, Ausschussanteil, Umsatz, Termintreue etc.) bestimmt und zum Grundlohn geschlagen. Abgesehen von einigen Bereichen (z.B. Verkauf, Aussendienst) nimmt ihre Bedeutung eher ab.
- Für *indirekte Leistungsanteile* wird Leistung jährlich im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs beurteilt und darauf aufbauend ein Leistungsanteil festgelegt, der die Lohnhöhe im Folgejahr mitbestimmt. Diese Vergütung hat in den letzten Jahren in kleinen und mittleren Unternehmen und in der Verwaltung an Bedeutung gewonnen, in grossen Unternehmen ist sie schon länger üblich.

Der unternehmerische Nutzen von Leistungslohnen ist umstritten. Positiv wird ins Feld geführt, dass sich Leistung bezahlt macht und Mitarbeitende motiviert werden. Nachteilig wird von einer Untergrabung der intrinsischen Motivation und Spannungen in Teams berichtet. Weiter kann es zu Widersprüchen zu Personalentwicklungszielen kommen (z.B. wenn Mitarbeitende über Schwierigkeiten nicht offen sprechen, weil sie keinen negativen Einfluss auf den Lohn riskieren wollen).

Ob die Einführung eines Leistungslohns sinnvoll ist und welchen Anteil am Gesamtlohn er ausmachen darf, muss für den konkreten Fall entschieden werden. Faire Leistungslohne bedingen eine möglichst objektive Erfassung der Leistung. Schliesslich soll mehr verdienen, wer mehr leistet – und nicht etwa, wer sich besser verkauft, beliebter ist oder mildere Vorgesetzte hat.

### Indirekte Leistungsanteile fundiert festlegen

Insbesondere bei den indirekten Leistungsanteilen sind die Herausforderungen für eine objektive Messung gross. Es können sich Ungerechtigkeiten und Diskriminierungen einschleichen. Der Grundsatz «Gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit für Frauen und Männer» (in [Bundesverfassung](#) und im [Gleichstellungsgesetz](#) festgehalten) gilt für alle Lohnbestandteile, also auch die leistungsbezogenen.

### An welchen Kriterien soll die Leistung gemessen werden?

Ein kleiner relevanter und geschlechtsneutraler Merkmalskatalog kann die Basis für eine faire Leistungsbeurteilung bieten. In der Praxis werden leistungs- (Output, Ergebnisse), qualifikations- (bei der Arbeitserfüllung eingesetzte Kompetenzen), verhaltens- (Art und Weise der Aufgabener-

fällung) sowie eigenschaftsbezogene Merkmale (Persönlichkeit etc.) gewählt. Bei den eigenschaftsbezogenen Kriterien ist der Bezug zur Leistung ungenügend und die Gefahr von subjektiv geprägten Beurteilungen gross. Statt eigenschaftsbezogene Kriterien wie Flexibilität oder Freundlichkeit sind verhaltensbezogene Merkmale wie «rasche anforderungsbezogene Anpassung an veränderte Situationen» oder «aktive Zuwendung zur Kundschaft» zu verwenden.

Für die Leistungserbringung sind geistige, psycho-soziale, körperliche und verantwortungsbezogene Aspekte relevant; alle vier Bereiche sollen erfasst werden. Insgesamt empfiehlt sich eine geringe Anzahl von Merkmalen, weil sonst die Gefahr besteht, dass derselbe Aspekt unter anderer Bezeichnung doppelt erfasst wird und damit zu viel Gewicht erhält. Merkmale, welche durch die beurteilte Person nicht oder nur indirekt beeinflussbar sind, sollen nicht aufgenommen werden. Weiter müssen die Merkmale so definiert sein, dass nicht nur das unmittelbar leistungswirksame Verhalten punkten kann, sondern ebenso Unterstützungsleistungen und Hintergrundarbeit. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass nur Merkmale gewählt werden, welche von Frauen und Männern gleichermaßen erfüllt werden können. Stark mit einem Geschlecht verbundene Merkmale (z.B. Fürsorglichkeit) oder solche, die aufgrund der unterschiedlichen Lebenssituation von Frauen und Männern nicht gleich erfüllbar sind (z.B. «rund um die Uhr verfügbar sein» als Umschreibung von Einsatzbereitschaft), sind ungeeignet.

**Anzeige**



**Lohnabrechnungsprozesse in allen Fällen effizient und korrekt abwickeln!**

Lohnabrechnungen jetzt noch effizienter korrekt abwickeln und knifflige Abrechnungsfälle kompetent managen.

**Jetzt 4 Wochen gratis testen.**

### **Leistungslohn: Nur qualitativ gute gebundene Beurteilungsverfahren anwenden**

Gebundene Verfahren der Leistungsbeurteilung schreiben eine Einschätzung nach vorgegebenen Regeln auf vorgegebenen Messskalen vor. Dabei ist darauf zu achten, dass Merkmale und Skalen präzise umschrieben werden. Es muss möglichst eindeutig sein, was beurteilt wird und was für welche Ausprägung der Skala zu erfüllen ist. Für alle Merkmale ist dieselbe Skala zu verwenden, sie darf nicht zu viele Abstufungen enthalten. Zu differenzierte Skalen suggerieren eine exakte Messbarkeit, die bei qualitativen Merkmalen nicht gegeben ist (Pseudo-Objektivität).

### **Die eigentliche Beurteilung objektivieren**

Die Leistungsbeurteilung ist ein sozialer Bewertungsprozess und als solcher von vielen, oft unbewussten, subjektiven Faktoren beeinflusst. Persönliche Werte, Erwartungen, Selbstverständlichkeiten, Vorurteile etc. können zu Verzerrungen führen. So ist z.B. bekannt, dass das Leistungsniveau der zuerst beurteilten Person die Beurteilung der folgenden beeinflusst, dass von einem markanten Merkmal auf alle andern geschlossen wird oder dass Mitarbeitende in höheren Hierar-

chie- oder Funktionsstufen tendenziell besser beurteilt werden. Auch der Einfluss von Sympathie, Antipathie oder Stimmungen auf die Beurteilung ist nachgewiesen, ebenso die selektive Wahrnehmung (wahrgenommen und beurteilt wird primär, was ins bereits vorhandene Bild einer Person passt).

Damit möglichst objektive Beurteilungen zustande kommen, müssen die Führungskräfte gut in das Instrument eingeführt und auch zu Beurteilungsfehlern und geschlechtsspezifischen Verzerrungen geschult werden. Eine schriftliche Instruktion genügt nicht. Wichtig ist weiter, dass die Führungskräfte ausreichend Einblick in den Arbeitsalltag der beurteilten Person haben, um zu einer fundierten Beurteilung zu kommen. Leistungsbeurteilungen bei grossen Führungsspannen sind aus diesem Grund problematisch.

### **Rahmenbedingungen für den Leistungslohn**

Eine klare Information der Beurteilten über das System und seine Auswirkungen sowie ein transparentes Verfahren für die Beurteilung (Vorbereitung, Möglichkeit des Bezugs einer Drittperson, Einblick in Ergebnis, Beschwerde- / Rekursmöglichkeit) sind wichtige Grundlagen für eine faire Festlegung der Leistungsanteile.

Eine weitere zentrale Rahmenbedingung liegt im Umfeld: In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass für einzelne Organisationseinheiten Quotenvorgaben festgelegt werden. Diese basieren auf der Vorstellung, dass Leistung grundsätzlich normalverteilt ist, die meisten Mitarbeitenden also im mittleren Bereich liegen («Glockenkurve»). Mit der Vorgabe einer Quote für ein Maximum an besonders guten bzw. tiefen Einstufungen soll diese angenähert werden. Dies ist absurd, denn die realen Leistungen in einer Organisationseinheit sind nicht zwingend normalverteilt. Quotenvorgaben zwingen die Beurteilenden zu unsachgemässen Einschätzungen und wirken sich auch diskriminierend aus: es zeigt sich, dass sie vor allem Teilzeitarbeitenden, Frauen und jungen Mitarbeitenden zum Nachteil gereichen.

Nutzen Sie dazu auch die Checkliste [Leistungsbeurteilung zur Festlegung indirekter Leistungsanteile](#).

*Beitrag vom [Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann](#).*

*Publikationsdatum: November 2011*