

## ***Fünf Gründe, warum „Leistungslohn“ nicht funktionieren kann.***

*Referat von Beat W. Zemp, Zentralpräsident LCH,  
an der Warnversammlung der ABP vom 16.1.2006 in Pratteln*



Geschätzte Anwesende, liebe Kolleginnen und Kollegen

Sicher haben Sie dieses Vexierbild auch schon gesehen: Im einen Fall sehen Sie eine hübsche junge Frau von der Seite; in der Bildmitte ist das Ohr. Im andern Fall sehen Sie ein vergrämes, hässliches Gesicht; in der Bildmitte ist dann das Auge.

Genauso verhält es sich auch mit dem Begriff „Leistungslohn“: Für die einen ist dieser Begriff etwas sehr Positives, für die andern ist er nur negativ besetzt.

Dabei kommt es eben sehr darauf an, was man unter Leistungslohn versteht. Selbstverständlich sind auch wir der Meinung, dass wir den Lohn aufgrund unserer Leistung erhalten. Und wir haben auch nichts dagegen einzuwenden, wenn ausserordentliche Leistungen eines Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber speziell belohnt werden, z.B. in Form eines Bonus. Aber hier geht es um was ganz anderes:

### **Lohnwirksame Qualifikationssysteme (LQS)**

Die SVP-Motion will die Abschaffung des heutigen, bewährten Besoldungssystems mit Erfahrungszulagen. In Zukunft soll es nur noch Leistungslohn geben - und dazu braucht es ein lohnwirksames Qualifikationssystem. Und genau diese Form von Leistungslohn hat tatsächlich ein hässliches Gesicht und nichts mehr Positives. Solche lohnwirksamen Qualifikationssysteme gehen nämlich von der Voraussetzung aus, man könne die Leistung eines Arbeitnehmers so exakt

messen, dass man den Lohn auf Franken und Rappen genau berechnen und damit mehr Lohngerechtigkeit herstellen kann! Das ist aber längstens von vielen Fachleuten aus den Wirtschaftswissenschaften und der Personalführung widerlegt.

Wir haben im LCH bereits vor 12 Jahren die Abkürzung LQS für lohnwirksame Qualifikationssysteme schweizweit eingeführt und gleich auch noch ein Gegenmittel erfunden: Nämlich die fördernden Qualifikationssysteme FQS. Bei FQS steht der Arbeitnehmende und sein Entwicklungspotenzial im Zentrum und nicht die Messung der Leistung und die Umrechnung in Franken und Rappen. FQS wird heute auch ausserhalb des Bildungswesens im Service public und in der Privatwirtschaft immer mehr benutzt.

### **LQS funktionieren auch in der Privatwirtschaft nicht!**

Seit Anfang der 90er Jahre hat sich nämlich immer klarer herausgestellt, dass lohnwirksame Qualifikationssysteme, die man für teures Geld eingekauft hat, auch in der Privatwirtschaft schlecht oder gar nicht funktionieren. Dafür gibt es unzählige Beispiele und eine ganze Reihe von Studien. Auch im Bildungswesen gibt es leider in der Zwischenzeit erste schlechte Erfahrungen mit lohnwirksamen Qualifikationssystemen. Wir haben auf dem Höhepunkt der Diskussionen um den Leistungslohn Mitte der 90er Jahre sogar systematisch nach funktionierenden LQS-Modellen für Schulen in anderen Ländern gesucht. Einfach, um zu wissen, ob es überhaupt positive Beispiele gibt. Aber wir haben keine gefunden. Dort, wo sie eingeführt wurden, hat man sie nach wenigen Jahren wieder abgeschafft und durch ein System mit Erfahrungszulagen ersetzt.

Diese negative Bilanz ist natürlich kein Zufall. Es gibt nämlich mindestens fünf gute Gründe, warum diese Form von Leistungslohn nicht funktionieren kann. Der erste Grund ist ganz einfach:

#### **Grund 1**

#### **LQS sind unpraktikabel und nicht gerecht durchführbar**

Es gibt keine von unabhängigen Experten nachgewiesenen Erfolgsbeispiele, weil solche Leistungslohnsysteme unpraktikabel und nicht gerecht durchführbar sind. Der Grundmechanismus ist überall der gleiche: Eine echte Leistungsbeurteilung ist entweder technisch gar nicht möglich oder ex-

trem aufwändig; und wenn der ganze Lohnanstieg von dieser Leistungsbeurteilung abhängt, dann führt das zu einer starken Belastung der Beziehungen zwischen den Vorgesetzten und den unterstellten Mitarbeitenden. Die Zeitschrift FACTS hat vor kurzem eine Arbeitszufriedenheitsstudie in verschiedenen Branchen in Auftrag gegeben und dabei herausgefunden, dass beim Bankpersonal der Leistungslohnanteil sehr hoch ist. Dort ist aber auch die Unzufriedenheit mit dem Lohnsystem am höchsten und die Lohndifferenzen zwischen den einzelnen Hierarchiestufen werden ständig grösser. Von Lohngerechtigkeit keine Spur. Im Gegenteil!

### **Fehlende Kriterien für LQS**

Weil nun aber Kriterien für eine gerechte Leistungsbeurteilung fehlen, versucht man auf leistungsneutrale Kriterien auszuweichen. Solche Kriterien können dann ohne Gesichtverluster und Kränkungen angewendet werden (in der Schule z.B. die Anzahl absolvierter Kurstage oder die Anzahl Elternkontakte). Das führt dann aber zu einer Überbewertung von leicht messbaren Nebensächlichkeiten. Und wenn das von der Chefetage verboten wird, dann etablieren sich rasch einmal gut eingerichtete Mogelspiele, nur damit die Chefetage vermelden kann: Hurra! Wir haben erfolgreich ein Leistungslohnsystem eingeführt! Lässt man aber solche Systeme von unabhängigen Arbeitswissenschaftlern untersuchen und nicht von den Firmen, von denen man das Leistungslohnsystem teuer eingekauft hat, dann kommen die Mängel an den Tag. Und dazu gehört auch der unnötige Papier- und Nervenkrieg, den solche Besoldungssysteme verursachen.

Daher leisten lohnwirksame Qualifikationssysteme genau das nicht, was sie vorgeben zu leisten: Nämlich die Motivation der Mitarbeitenden zu verbessern und die Lohngerechtigkeit zu erhöhen. Das pure Gegenteil ist der Fall: Leistungslohnsysteme sind der Hauptgrund dafür, warum sich die Lohnschere zwischen der Chefetage und den Mitarbeitenden immer weiter öffnet und die Lohngerechtigkeit abnimmt.

### **Grund 2**

#### **LQS beschädigen nachhaltig die kollegiale Teamarbeit**

Der zweite Grund ist unmittelbar nachvollziehbar: LQS beschädigen nachhaltig die kollegiale Teamarbeit. Wo der Kampf um die Futterkrippe eröffnet ist, wird der ehemalige Team-Kollege zum Mitkonkurrenten, dem man natürlich

nicht mehr ohne Weiteres seine guten Tipps und Erfahrungen weitergibt. In vielen Branchen benötigen Mitarbeitende heute einen wesentlichen Teil ihrer Arbeitszeit, um sich gegen Mobbing zu wehren und ihre Stellung abzusichern, weil sie immer damit rechnen müssen, dass Mitkonkurrenten ihnen Fallen stellen, um im Kampf um die Futterkrippe besser abzuschneiden.

Besonders pervers ist das Nullsummenspiel. Wenn kein zusätzliches Geld mehr für Beförderungen zur Verfügung steht, dann muss jede Besserstellung eines Mitarbeitenden direkt zu Lasten eines anderen gehen, damit die Lohnsumme konstant bleibt. Beim heutigen enormen Spardruck in allen Bereichen des Service public ist diese Gefahr leider real vorhanden.

Aber auch das Quotenspiel und das Prämienspiel sind hässlich: Der Arbeitgeber gibt eine mehr oder weniger willkürliche Vorgabe für die Anzahl möglicher Beförderungen vor – sei es in Form einer prozentualen Quote oder in Form einer Lohnsumme. Die Schulleitungen haben dann die undankbare Aufgabe, die glücklichen Gewinner für jede Beförderungsrunde zu ziehen. Die alten Griechen hätten das Problem wahrscheinlich demokratisch mit dem Losverfahren gelöst. Es ist klar, dass es bei all diesen Varianten immer Gewinner und Verlierer gibt. Und das wiederum ist Gift für die kollegiale Zusammenarbeit.

Man kann es drehen und wenden wie man will: Lohnwirksame Qualifikationssysteme behindern die kollegiale Zusammenarbeit in hohem Mass! Und das ist besonders schlecht nicht nur für das Bildungswesen sondern für alle staatlichen Dienstleistungen, die vom Knowhow-Transfer unter den Mitarbeitenden abhängig sind.

### **Grund 3**

#### **LQS enden in einem Mogelspiel zwischen Schulleitung und Lehrperson**

Der dritte Grund betrifft das Verhältnis zwischen Schulleitung und Lehrpersonen. Bei den meisten LQS-Versuchen an Schulen endete das Ganze in einem Mogelspiel, bei dem sowohl die Schulleitung als auch die Lehrperson das LQS unterlaufen haben. Oder dann hat es es massive Frustrationen gegeben, wie im Beispiel Zürich:

Unter dem „New Public Management“-Diktat von Regierungsrat Buschor mussten alle Schulen im Kanton Zürich

ein LQS einführen. Schon bald hat sich gezeigt, dass die Beförderungsantragsquote aufgrund des Qualifikationssystems mehr als 95% betrug. Die Lehrpersonen haben sich wirklich alle Mühe gegeben, die vorgeschriebenen Kriterien zu erfüllen. Sie haben eindrucksvolle Portfolios ihrer Arbeit präsentiert, wie das verlangt wurde. Die Lohnerhöhungsquote für die Leistungslohnstufe durfte aber 5% aller Mitarbeitenden nicht übersteigen. Das Resultat war eine Frustrationsquote von über 90% - mit verheerenden Folgen. Die Akzeptanz des Lohnsystems fiel beim zweiten Durchgang massiv in den Keller.

Im Kanton Schwyz wurden die Mittelschul- und Berufsschulrektoren dazu verknurrt, Leistungslohnsysteme einzuführen, während die Volksschullehrer, die im LCH organisiert sind, dank des Widerstands unserer Sektion von diesem Unsinn verschont blieben. Auch dort ist man bei der konkreten Durchführung bei einem Mogelspiel gelandet. Einige Rektoren geben unter vorgehaltener Hand klar zu verstehen, dass sie den Leistungslohnanteil vor allem nach sozialen Gesichtspunkten verteilen: Erste Priorität haben Lehrpersonen mit einer zweiten Hypothek und einem dritten Kind, einfach weil die das Geld dringend für den Lebensunterhalt der Familie brauchen.

Der neuste Trend ist das Outsourcing des ganzen Qualifikationsprozesses. Im Kanton Zürich, wo die Laien-Aufsichtsbehörden das LQS durchführen müssen, haben die Konflikte nicht selten zum Rücktritt ganzer Schulpflegen geführt, so dass einige Gemeinden beschlossen haben, die Leistungsqualifikation von Lehrpersonen privaten Firmen zu übergeben. Die haben den Job zwar auch nicht besser gemacht, aber dafür viel Geld abkassiert. Outsourcing ist also auch keine Lösung.

#### **Grund 4**

##### **LQS sind zynisch für die Schülerinnen und Schüler**

Der vierte Grund betrifft die Schülerinnen und Schüler. Lohnwirksame Qualifikationssysteme sind nämlich zynisch für die Lernenden und ihre Eltern. Nehmen wir mal an, dass eine Lehrperson über einen längeren Zeitraum ungenügende Leistungen erbringt und dass das lohnwirksame Qualifikationssystem dies auch tatsächlich nachweisen kann. Was wäre die Folge? Die Qualifikation würde dann schlechte LQS-Werte ergeben und die Lehrperson würde daher nicht weiter befördert. Im schlimmsten Fall würde diese Lehrperson weniger Lohn erhalten als bisher. Aber diese Lehrperson

würde dann mit ihrer ungenügenden Leistung immer noch vor der Klasse stehen! Das wäre gegenüber den betroffenen Schülerinnen und Schülern und ihren Eltern absolut zynisch. LQS löst also auch keine Personalfälle.

#### **Grund 5**

##### **LQS gehen von einem falschen Menschenbild aus**

Der fünfte Grund ist für mich aber der wichtigste: Solche Leistungslohnsysteme gehen von einem völlig falschen Menschenbild aus. Sie unterstellen dem Arbeitnehmer, dass er ein Betrüger ist. Und für diesen Betrug gibt es zwei Varianten. Die negative Betrugsunterstellung lautet so: „Eigentlich hatten wir einmal vereinbart, dass du 100% deiner Leistungskraft der Schule zur Verfügung stellst. Wir gehen jetzt aber davon aus, dass du uns nur 80% freiwillig zur Verfügung stellst und uns also dauernd betrügst. Darum müssen wir als Arbeitgeber nun halt mit Leistungsprämien die restlichen 20% aus dir herauslocken oder dich nicht befördern.“ Und die „positive“ Betrugsunterstellung lautet so: „Wir hatten zwar mal 100% Leistung für deinen Lohn vereinbart. Wir gehen jetzt aber davon aus, dass du auch 120% aufbringen könntest, wenn du nur wolltest. Du machst das aber nicht freiwillig, deshalb versuchen wir, diesen Anteil mit Leistungslohn aus dir herauszuholen.“

Prof. Werner Müller ist Prodekan am wirtschaftswissenschaftlichen Institut der Universität Basel und leitet dort die Abteilung „Organisation, Führung und Personal“. Er hat schon vor mehr als zehn Jahren auf diese verdeckten Botschaften hingewiesen: „Leistungslohn ist letztlich eine Missbrauchserklärung an die Adresse der Mitarbeitenden. Wenn sie ihr Bestes geben würden, wäre der Leistungsanreiz ja gar nicht notwendig. Zwischen Chef und Mitarbeiter entsteht eine Art Subjekt-Objekt-Beziehung: Dabei ist der motivierende Chef der aktive und mündige Teil. Er verfügt über einen eigenen Willen, eigene Ziele und übernimmt die sogenannte „volle Verantwortung“ für die Realisierung. Der Mitarbeitende dagegen spielt nur passiv mit: Er muss mit Leistungslohn angereizt und in Gang gesetzt werden und schliesslich beurteilt und belohnt bzw. bestraft werden. Das Fatale daran ist, dass solche verdeckten Botschaften und Annahmen als sich selbst erfüllende Prophezeiungen wirken“. Prof. Müller hat eine grossangelegte Studie zur Befindlichkeit der Angestellten in der Chemiebranche gemacht. Diese Studie hat gezeigt, dass LQS der Hauptgrund für die Unzufriedenheit des Personals ist. Auch die hochrangigen Manager der Basler Chemie äussern im Gespräch unter vier

Augen Zweifel an diesem Lohnsystem, berichtet Prof. Müller: „Alle machen mit bei diesem Leistungslohntrend. Aber sie fragen sich zunehmend, ob sie auf dem richtigen Weg sind.“

Der Schweizerische Beobachter hat das Thema Leistungslohn im September 2005 zu seinem Brennpunkt-Thema gemacht und folgendes Fazit gezogen: „Leistungslohn – Vorsicht Falle: Die Theorie klingt überzeugend: Wer mehr leistet, soll auch mehr verdienen. Doch die Praxis zeigt, dass Firmen mit dem Prinzip Leistungslohn ihren Mitarbeitern schaden - und sich selbst!“ Für Volkswirtschaftsprofessor Bruno Frey von der Universität Zürich steht fest, dass Leistungslohn dazu führt, dass die Freude an der Arbeit verloren geht. Und damit auch die Kreativität. Er bringt es auf den Punkt mit seiner Folgerung: „Leistungslohn entspringt einem kleinkarierten Denken. Wenn man Leute wie Trottel behandelt, dann benehmen sie sich auch wie Trottel. Und das schadet letztlich den Unternehmen!“

Ich könnte die Liste noch beliebig lange weiterführen. Der bekannte Unternehmensberater Reinhard K. Sprenger hat wohl als erster bereits 1991 vor einem reinen Leistungslohnsystem gewarnt. Lesen Sie sein Buch mit dem Titel: **„Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse.“**

Ich komme zum Schluss: Lohnwirksame Qualifikationssysteme sind für Lehrpersonen und ganz allgemein auch für andere Arbeitnehmende nicht gerecht durchführbar, sie beschädigen die Teamarbeit; sie enden meistens in einem Mogelspiel zwischen Vorgesetzten und Untergebenen; sie sind absolut zynisch aus der Sicht der Schülerinnen und Schüler und ihrer Eltern; vor allem aber senden sie negative Botschaften aus, die verheerende Wirkungen auf die Arbeitszufriedenheit des Personals haben!

Wer also meint, er müsse das Personal wie einen Esel an der kurzen Leine halten und die Rübe als Belohnung zeigen, damit der Esel sich bewegt, der wird nur Widerstand provozieren und nicht zum Ziel kommen. Wer aber seine Motivation aus der eigenen Arbeit schöpft und sich selber Ziele setzen kann, dem ist keine Anstrengung zu gross und der braucht auch keinen Leistungslohn als Ansporn.

Und das wiederum gilt für alle Arbeitenden - sogar für Personalchefs, SVP-Politiker und Regierungsräte!

**Reinhard K. Sprenger**

**„Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse.“**  
Campus Verlag, 1994. 234 Seiten.