



### Artikel 3:

#### **„Anwesenheits“-Prämien sind oft wirkungslos**

Im Artikel „Taugen Prämiensysteme zur Motivation?“ (Klicken Sie für diesen Artikel hier: <http://www.lehrenkrauss.de/download/Praemiensysteme.pdf>) wurde über die Wirkung von Prämiensystemen zur Motivation von Mitarbeitern geschrieben. Hier geht es um eine besondere und inzwischen weit verbreitete Form von Prämiensystem: Die Prämierung von Anwesenheit zur Senkung der Fehlzeiten.

Derzeit dürfte die Fehlzeiten-Quote bundesweit bei durchschnittlich 6% für das Fahrpersonal liegen. Abweichungen um 2 Prozentpunkte nach oben oder unten in den einzelnen Betrieben lassen sich oft durch den Lebensaltersdurchschnitt, das Dienstalster oder durch schwierigere bzw. leichtere Arbeitsbedingungen erklären: So fordert der Stadtverkehr sicherlich mehr Konzentration und Kraft, als der Verkehr auf dem „flachen Land“.

Beachten Sie diese Seminare zum Thema:

**„Motivationsstrategien im Fahrdienst“**,  
1-Tages-Workshop für Betriebsleiter und  
Führungskräfte  
22. März 2012 in Berlin

**"Rückkehr- und Fehlzeitengespräche  
speziell im Fahrdienst"**  
22. und 23. Mai 2012 in Hamburg

Nähere Informationen unter „Aktuelle Seminare  
und Veranstaltungen...“  
auf dieser Website

Liegt eine betriebliche Fahrer-Fehlzeitenquote jedoch wesentlich höher als 6%, so ist das ein recht deutliches Signal, dass die Ursachen für die erhöhten Fehlzeiten im motivationalen Bereich zu suchen sind. Liegen die Gründe im allgemeinen Betriebsklima? Ist die Führung so, wie sie sein sollte? Fühlen sich die Fahrer ungerecht behandelt, Haben die Fahrer das Gefühl, dass ihre Anwesenheit überhaupt zur Kenntnis genommen wird oder wird nur ihre Abwesenheit registriert? Wird ihre Leistung im

positiven und auch negativen Fall überhaupt wahrgenommen? Fühlen sie sich möglicherweise sogar ausgebeutet? Gibt es ungeschriebene Normen, die eine Fehlzeit leicht machen?

'Motivational bedingt' bedeutet aber ausdrücklich nicht, dass diesen Fehlzeiten keine wirkliche Krankheitsursache zugrunde liegt. Inzwischen ist die Bedeutung der Psyche für den Ausbruch, die Dauer und die Wahrnehmung von Krankheit genügend erforscht. Ein schlechtes Betriebsklima, ein unangenehmer Vorgesetzter oder auch das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, kann „echte“ psychophysische Folgen haben. Wer 'motivational bedingt' fehlt, kann genau so objektiv krank sein, wie jemand, der sich das Bein gebrochen hat.



## Wie vermindert man Fehlzeiten?

Es gibt viele Ansätze, hohe Fehlzeiten zu bekämpfen. Im Vordergrund stehen dabei – vor allem in größeren Betrieben – Gesundheitsprogramme. Das Instrument der „Krankenrückkehr- bzw. Fehlzeitengespräche“ wurde in den letzten Jahren ebenfalls sehr häufig eingesetzt. Letzteres wird oft mit Prämien verbunden: Wer häufig oder lange krank ist, wird in einer Folge von Gesprächen mit Vorgesetzten auf die individuellen und betrieblichen Folgen seiner Abwesenheit hingewiesen, wer keine oder wenig Fehltage hat, bekommt eine Prämie, die „Anwesenheitsprämie“.

Führen solche Prämierungssysteme zum gewünschten Erfolg? Sinken langfristig die Fehlzeiten? Betrachtet man nach einiger Zeit die Ergebnisse der Einführung von Anwesenheitsprämien, so ist festzustellen: Tatsächlich sinken zuweilen die Fehlzeiten nach der Einführung einer „Anwesenheitsprämie“. Oft aber kann man nach einem oder mehreren Jahren ein Rückpendeln auf den alten Krankenstand registrieren, nicht selten sogar eine Steigerung über diesen Stand hinaus.

Die kurzfristige Senkung ist vor allem auf den „Botschafts-Effekt“ dieser Maßnahmen zurückzuführen. Die Botschaft, die durch die Einführung kommuniziert wird, lautet: „Wir achten jetzt auf Fehlzeiten, sie werden registriert. Allein dies führt erfahrungsgemäß schon zu einer Senkung der Quote. Dieser Effekt zeigt sich allerdings auch ohne Prämienzahlung, z.B., wenn nur Gespräche über Fehlzeiten angekündigt werden. Diese Wirkung ist oft aber nur ein „Strohfeuer-Effekt“, er verpufft schon nach kurzer Zeit.

## Höhere Fehlzeiten durch Prämiensysteme?

Die nicht selten anzutreffende **Steigerung** der Fehlzeitenquote nach einiger Zeit der Einführung von Prämiensystemen hat verschiedene Ursachen:

- Die Art und Weise, wie Fehlzeiten von den Vorgesetzten eingeschätzt werden, führt oft zu großer Empörung und Frustration bei den Mitarbeitern. In vielen Rückkehr- und Fehlzeitengesprächen wird der Fehler gemacht, dass dem Mitarbeiter von vorne herein ein Misstrauen entgegenschlägt. Schon die Tatsache, dass die Fehlzeit der erste Anlass nach langer Zeit für ein ausführlicheres Gespräch ist, birgt einen Misstrauenscharakter in sich.
- Zu lange Beurteilungszeiträume können dazu führen, dass der Mitarbeiter nach einer längeren oder häufigeren Fehlzeiten pekuniär nichts mehr zu verlieren hat. Warum also sollte er dann eine Grippe nicht mal gründlich auskurieren?
- Der Mitarbeiter, der nach Jahren guter Arbeit und ohne Fehltage (und deshalb in den Genuss ständiger Prämien kam), tatsächlich krank wird, empfindet den Abzug der Prämie als unberechtigte Strafe.

Bei Anwesenheitsprämien werden zudem einige der Kritikpunkte besonders deutlich, die



im Artikel „Taugen Prämiensysteme zur Motivation?“ allgemein für Prämiensysteme angesprochen wurden :

1.) Warum muss man etwas extra belohnen, was doch schon durch den Lohn abgegolten, somit selbstverständlich ist ? Schon der Begriff „Anwesenheits“-Prämie sendet ja die Botschaft aus: Anwesenheit wird hier extra prämiert. Überspitzt ausgedrückt, könnte diese Botschaft so verstanden werden: „Den Lohn gibt es so oder so, wenn Du dann auch noch zur Arbeit erscheinst, dann gibt es was extra.“

2.) Jedes System, das Anwesenheit prämiert, birgt in sich die Vermutung der Vorgesetzten, dass ein hoher Anteil der Fehlzeiten nicht berechtigt ist, dass die Mitarbeiter blau machen. Dies ist nicht gerade ein Vertrauensbeweis und die Mitarbeiter verstehen dies auch genau so. Es werden ja alle Mitarbeiter von einem solchen System erfasst, nicht nur die wenigen wirklichen Blaumacher. Der Prozentsatz „wirklicher“ Blaumacher beläuft sich aber im allgemeinen auf 1-2% des gesamten Fahrpersonals. Die wiederum, auch das zeigt die Erfahrung, lassen sich durch eine wie immer geartete Prämie nicht motivieren.

3.) Rückkehr- und Fehlzeitengespräche sind für alle Mitarbeiter eine durchaus nützliche Sache. Aber nur dann, wenn sie Teil einer Kommunikations- oder Feedbackkultur sind, die auch andere Anlässe als Grundlage für Gespräche zwischen Vorgesetzten und Fahrern beinhaltet. Ein Beispiel hierfür: Warum sollte denn nur die Rückkehr aus einer Krankheit den Anlass für ein Gespräch bieten? Im Bürobereich oder auch in einer Werkstatt ist es völlig normal, dass der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter, der nach einem längeren Urlaub zurück kommt, ein paar Worte wechselt, ihn nach seinem Befinden fragt und ihn über mögliche Neuigkeiten informiert. Dies ist bei Fahrern aufgrund der Diensteinteilung zwar schwieriger und erfordert auch etwas Organisation und personelle Kapazität, aber dieser Aufwand lohnt sich.

### **„Wo warst Du, als ich in den letzten neun Jahren gesund war?“**

4.) Eine andere unterschwellige Botschaft bei dieser Form der Prämie ist: Es kommt jetzt nur noch darauf an, das *eine* Kriterium - nämlich Anwesenheit - gut zu erfüllen, alle anderen Anforderungen an gute Arbeit treten in den Hintergrund. Dies Wirkung tritt insbesondere vor allem dann ein, wenn ansonsten keine Gespräche mit den Fahrern stattfinden und keine Würdigung ihrer Leistung erfolgt. Die Äußerung eines Fahrers anlässlich eines Rückkehrgesprächs mit einem Vorgesetzten kurz nach der Einführung dieses Instruments ist hier symptomatisch: „Wo warst Du in den letzten neun Jahren, als ich immer gesund war?“ Wer ausgerechnet Fehlzeiten des Mitarbeiters zum Anlass nimmt, nach Jahren des Schweigens zum ersten mal ein gründliches Gespräch mit dem Mitarbeiter zu führen, der muss damit notgedrungen scheitern.



## **Belohnen, was selbstverständlich ist?**

Man sollte nicht pekuniär belohnen, was selbstverständlich ist. Die Anwesenheit gehört dazu. Man sollte aber wahrnehmen und anerkennen, wenn ein Mitarbeiter über Jahre hinweg gute Arbeit leistet. Diese Anerkennung muss nicht durch Geld erfolgen – vor allem, wenn das Geld, also die Prämie, die einzige Form der Wahrnehmung und Anerkennung bleibt.. Leistung wahrnehmen und anerkennen heißt, dass man den Kontakt zum Fahrer hält, seine Arbeit – positiv oder auch kritisch – regelmäßig würdigt. Dazu gehört selbstverständlich auch die Wahrnehmung, dass ein Mitarbeiter häufiger fehlt und das Gespräch darüber.

Die große Mehrzahl der Mitarbeiter braucht keine Prämiensysteme, um ihren Dienst ordentlich zu machen. Sie ist vom Grundsatz her motiviert und hält es für selbstverständlich, dass man für Arbeit bezahlt wird und nicht fürs Wegbleiben. Fahrer brauchen wie alle Mitarbeiter aber das Gefühl, das man weiß, was sie leisten (und zum Glück in den weniger häufigeren Fällen: Was sie nicht leisten) und dass sie ernst genommen werden.

Eberhard Lehrenkrauss, [www.lehrenkrauss.de](http://www.lehrenkrauss.de)