



Im ersten Teil dieser Artikelserie (siehe "Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser: Mangelnde Kontrollen" - klicken Sie unter „Veröffentlichungen“, auf der Homepage auf den Link „Der Nahverkehr 20/10“) wird die oft mangelhafte oder fehlende Beachtung der Leistung der Fahrer behandelt. Hier geht es um die Frage, ob Prämiensysteme zur Motivationssteigerung taugen oder eher kontraproduktiv wirken:

Taugen Prämiensysteme zur Motivation?

Der eine Fahrer erbringt gerade das Nötigste, um keine Abmahnung zu kassieren, ein anderer arbeitet engagiert und gut. Beide bekommen den gleichen Lohn. Ist dies gerecht? Leistung soll sich doch lohnen! Da liegt der Gedanke einer leistungsabhängigen Bezahlung nahe und man führt Prämiensysteme ein. Die dahinter stehende Absicht und das Ziel solcher Systeme ist legitim und gut. Leider aber ist die Praxis sehr ernüchternd. Dem Autor sind keine Systeme bekannt, die in der Summe auf Dauer eine nachhaltige Motivationskraft behalten. Es gibt im Übrigen auch kein empirisches Material für den ÖPNV-Bereich, das den Nutzen von Anreizsystemen über längere Zeiträume hinweg belegt. Wenn positive Zahlen vorhanden sind, so beruhen die Ergebnisse entweder auf einem Strohuereffekt, oder sind auf andere, zeitgleich passierende Ereignisse zurück zu führen. So sind z.B. bundesweit die Krankenstände gesunken – aber eben auch in Betrieben, die keine „Anwesenheitsprämie“ zahlen.

Nicht selten wirken die Systeme sogar geradezu motivationsmindernd. Woran liegt das?

1) In einem Prämiensystem wird die Prämie zur Rente

In der Lerntheorie spricht man von der Motivationskraft der „intermittierenden Verstärkung“:

"Unterbrochene" Verstärkung eines Verhaltens durch Belohnung führt dazu, dass dieses Verhalten dauerhafter bestehen bleibt als bei regelmäßiger Belohnung. "

Belohnungen motivieren also - aber nur, wenn sie nicht gleich bleibend und sicher vorhersagbar sind. Sogar Delphine finden es auf die Dauer langweilig und schwimmen einfach weg, wenn ihr Trainer ihnen als Belohnung immer den in Sorte und Größe gleichen Fisch zuwirft. Nun kann man einwenden, dass Leistungsanreizsysteme ja gerade davon leben, die Belohnungen gemäß der Leistung zu gewähren, und diese sei ja normalerweise schwankend.

Wenn ein Prämiensystem aber einmal installiert und eine erste Festsetzung der Prämienhöhe für jeden einzelnen Mitarbeiter

erfolgt ist, dann verändert sich diese Festsetzung in den Folgeperioden nur minimal. (Ganz parallel ist dieses Phänomen bei allen Beurteilungssystemen zu finden.) Die Gründe hierfür liegen vor allem bei den Vorgesetzten, die auf Konfliktminimierung aus sind und sich nicht jedes Jahr zeitraubende und unangenehme Diskussionen wegen einer Änderung der Prämienhöhe – die in den Beträgen oft minimal sind - leisten möchten oder können. Dies bedeutet nichts anderes als:

Der Fisch ist jedes mal der gleiche. Anders ausgedrückt: Die Prämie wird zur Rente. Schon bald wird der zusätzliche Prämienanteil am Gesamtlohn als Gewohnheit und sogar Anrecht empfunden. Renten sind sicher angenehm, bergen aber wenig spezielle Motivationskraft. Dagegen wirken sie höchst

Aktuelle Seminare zu diesem Thema:

Motivationsstrategien im Fahrdienst.

1-Tages-Workshop für Führungskräfte
(Gruppensysteme, Betreuungssysteme,
Prämiensysteme, Rückkehr- und
Fehlzeitengespräche)

22. März 2012 in Berlin

„Kontrollkultur im Fahrdienst“

1-Tages-Workshop für Führungskräfte
(Betriebsleiter,
Vorgesetzte der Verkehrsmeister)

10. Mai 2012 in Köln

Nähere Informationen unter „Aktuelles“
auf dieser Website



demotivierend, wenn sie ausbleiben oder auch nur vermindert werden. Diese Verminderung muss begründet werden, und wer jemals mit solchen Systemen gearbeitet hat, weiß, wie mühsam und unerfreulich es ist, Verminderungen in der Prämienhöhe so zu begründen, dass der Mitarbeiter nicht demotiviert aus dem Gespräch geht.

2) “Kannst mir ja die Prämie streichen!”

Es gibt eine ganz grundsätzliche Kritik an Prämiensystemen: *Das Medium ist die Botschaft*. Als Mitarbeiter fragt man sich ja immer: Warum führen die jetzt ein Prämiensystem ein? Was will die Geschäftsleitung damit erreichen? Arbeiten wir nicht genug oder nicht gut genug? Mitarbeiter verstehen nicht jede Maßnahme und ihre dahinter stehende Absicht automatisch richtig. Es könnte hier eine Botschaft verstanden werden, die etwa so lautet: Ihr Mitarbeiter könntet viel mehr tun, als Ihr das bisher gezeigt habt. Deswegen zahlen wir jetzt eine Prämie, vielleicht treibt Euch das an!

Darin steckt eine weitere, fatalere Botschaft: Ihr müsst nun nicht mehr deshalb gut arbeiten, weil es die angemessene (!) Gegenleistung zum Lohn ist oder weil es ganz einfach zu einem gut ausgeübten Beruf gehört, sondern weil im anderen Fall keine Prämie bezahlt wird. Da kann bei den Prämienempfängern eine Einstellung wachsen, die so lautet: „Den Lohn kriegt man hier sowieso; wenn man dazu auch ordnungsgemäß arbeitet, dann kriegt man auch noch eine Prämie. Verzichte ich also auf die Prämie, kann ich mir Schlechtleistung erlauben.“ Dies ist keine theoretische Gedankenspielerei, sondern nüchterne Praxis. Tatsächlich werden Verkehrsmeister/Gruppenleiter, die Beurteilungsgespräche mit finanziellen Folgen zu führen haben, oft genau solchen Argumenten von Fahrern ausgesetzt. Trifft ein Verkehrsmeister einen Fahrer auf der Strecke an, der an der Endhaltestelle im Fahrzeug raucht, und weist ihn darauf hin, dann sagt dieser achselzuckend: „Kannst mir ja die Prämie streichen!“ Der Fahrer „erkauft“ sich also das Recht, Fehlhandlungen zu begehen. Dies ist motivational gesehen für die Fahrer, sowohl auch für die Verkehrsmeister/Gruppenleiter verheerend.

3.) Wie oft darf der Fahrer folgenlos zu spät kommen?

Was ist eigentlich gute Leistung im Fahrdienst? Bei einem Verkäufer lässt sich die Leistung zumindest vordergründig leicht an seinem Umsatz messen. Was zeichnet aber einen guten Fahrer aus? In der Praxis sind zwei grundsätzliche Arten von Beurteilungskriterien anzutreffen:

- a) Allgemein gehaltene Kriterien wie zum Beispiel „Arbeitsqualität“ und „Einsatzbereitschaft“. Solche umfassenden Kriterien sind interpretationsbedürftig und lassen der subjektiven Beurteilung zu viel Raum.
- b) Die meisten bekannten Systeme, die im Fahrdienst verwendet werden, nutzen Kenngrößen, die auf den Fahrdienst zugespielt sind. Einige Beispiele:

- Unfallhäufigkeit
- Unentschuldigtes Fernbleiben vom Dienst
- Verspäteter Dienstantritt
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten
- Vorschriftentreue
- Verhalten zu Kunden und Vorgesetzten

Solche spezifischeren Beurteilungskriterien werden der Arbeit eines Fahrers zwar besser gerecht, aber auch sie müssen interpretiert werden:

- Was heißt zum Beispiel Vorschriftentreue? Ein „Dienst nach Vorschrift“ kann eine sehr wirksame Streikmethode sein. Werden immer alle Vorschriften buchstabengetreu ausgeführt, dann bricht der Verkehr zusammen. Ein anderes Beispiel: In der Dienstkleiderordnung ist das Tragen des blauen Diensthemes vorgeschrieben. Ist es schon einen Abzug in der Prämie wert, wenn das blaue Diensthemd ein privates mit leichten gelben Streifen ist?
- Wie oft darf man folgenlos zu spät kommen? Gar nie, dreimal im Beurteilungszeitraum, fünfmal oder mehr?
- Wie definiert man Unfallhäufigkeit? Man müsste fairerweise nach dem Grad des Eigenverschuldens differenzieren und nach der Höhe der Schadenssumme.

Je detaillierter die Leistungsmessung ist, desto „gerechter“ wird sie. Aber je detaillierter sie wird, desto höher



ist auch der Erfassungsaufwand. Um solche genauen Beobachtungen zu machen, müssten die Kontrollierenden viel häufiger als bisher üblich die Fahrer im Fahrzeug begleiten. Die Leitstelle, die Unfallabteilung und die Dienstenteiler müssten sämtliche Vorfälle dokumentieren, und der Beurteiler müsste sie zusammenführen. Wenige Verkehrsbetriebe haben dazu die erforderlichen Personalkapazitäten. Formuliert man als Folge davon aber die Kriterien allgemein, dann werden die Beurteilungen mit dem nachlassenden Grad an Detailliertheit des Kriteriums notgedrungen willkürlicher und subjektiver. Je subjektiver die Beurteilung aber wird, desto schwieriger gestaltet sich das Beurteilungs-Eröffnungsgespräch, denn natürlich will ein Fahrer, dem z. B. mangelnde Vorschriftentreue vorgeworfen wird, genau wissen, worauf sich so ein Vorwurf gründet. Hier zeigt sich ein systemimmanentes Dilemma, das nicht aufzulösen ist.

4.) Das Grauen vor dem Besprechungstermin

Zum einen gibt es Betriebe, die Änderungen in der Prämie überhaupt nicht kommunizieren. Der Mitarbeiter erfährt eine Kürzung lediglich über den Gehaltszettel. Kälter und uninteressierter an den Anliegen der Fahrer kann es kaum zugehen. (Man stelle sich so ein Vorgehen nur mal im Büro- oder Werkstättenbereich vor!) Bei anderen Betrieben ist das Prämiensysteme sehr häufig in so genannte „Jahresgespräche“ oder „Mitarbeitergespräche“ eingebunden. Bei diesen soll der Mitarbeiter mit seinem Vorgesetzten in einem ruhigen Gespräch das Jahr Revue passieren lassen. Der Vorgesetzte legt dem Mitarbeiter seine Sicht über dessen Leistung dar und spricht mögliche Verbesserungen an. Der Mitarbeiter kann umgekehrt sagen, was ihm an der Arbeit gefällt und was nicht. Solche Gespräche brauchen von beiden Seiten Offenheit und die Bereitschaft zuzuhören. Alle Erfahrungen zeigen: Ist diese Leistungsrückschau mit finanziellen Anreizen oder möglichen Abzügen verknüpft, dann verkommt diese an sich gute Institution oft zu einer Pfennigfeilscherei. Ein paar Euro weniger können hier eine lange und unangenehme Diskussion auslösen, die die Gesamtbeurteilung aus den Augen geraten lässt. Die eigentlichen Ziele des Gesprächs gehen völlig verloren. Beide Beteiligten – Beurteiler und Beurteilter – grausen sich schon Monate vorher vor diesen Terminen.

5.) Können 180 Euro im Jahr motivieren?

Ein gravierender Systemfehler ist oft auch der zu lange Beurteilungszeitraum. Nehmen wir an, der Beurteilungszeitraum beginnt im Januar und endet im Dezember. Im Februar hat Fahrer X eine schwere Krankheit, er braucht 3 Wochen, um sie auszukurieren und hat 2 Wochen später einen Rückfall, der ihm weitere 8 Tage Fehlzeit beschert. Im vorliegenden System bedeutet das einen Abzug von 55 % von der Höchstprämie, die in unserem Beispiel 1500 Euro beträgt. Das Pech will es, dass er im März einen selbst verschuldeten Unfall hat – mit der Folge eines Prämienabzugs von weiteren 33 %. Wenn nun das ganze Jahr nichts mehr passiert, dann bekommt er am Jahresende noch 12 % der Höchstprämie. Das sind 180 Euro, die ihn dazu motivieren sollen, die verbleibenden 9 Monate gut zu arbeiten und zum Beispiel keine Fehlzeiten mehr zu generieren. Was wird er tun, wenn ihn im Juli eine leichte Sommergrippe ereilt? Eines ist sicher: Die 180 Euro bewegen ihn mit Sicherheit nicht, seine Fehlzeit erheblich zu verkürzen. Zu lange Beurteilungszeiträume machen ein Prämiensystem „schlapp“, - andererseits erhöhen kürzere Beurteilungszeiten den Verwaltungsaufwand erheblich. Auch dieser Fehler lässt sich kaum vermeiden.

Wer Anreizsysteme einführt, unterliegt leicht der Versuchung, notwendige Führungs- und Motivierungsanstrengungen an diese Systeme zu „delegieren“. Die notwendige direkte „menschliche“ Führung kann aber durch einen mechanischen Geldauspuckautomat höchstens ergänzt, in keinem Fall ersetzt werden. Systeme sind immer kalt und mechanisch. Motivierung braucht „Wärme“ und lebende Personen (Führungskräfte), die dem Einzelfall gerecht werden. Eine Delegation an Systeme nach dem Motto: *„Führen wir das System ein, dann kann ich mich wieder auf meine wirklich wichtigen Aufgabenkonzentrieren!“* geht mit Sicherheit schief.

Es gibt Alternativen:

In diesem Artikel geht es um Prämiensysteme, nicht um Prämien an sich. Systeme taugen auf Dauer nicht für die Zwecke der Motivation. Nur wenn Prämiensysteme parallel zu einer intensiven Führung praktiziert werden, behalten sie einen motivierenden Charakter. Wenn aber intensive gute Führungsarbeit geleistet wird, dann braucht man pekuniäre Belohnungssysteme nicht mehr. Das Geld und die Zeit, die in die



Anwendung und dabei vor allem in die Entscheidungsbegründung und das Ausräumen von Streitfragen gesteckt wird, kann besser und konfliktfreier eingesetzt werden.

Jedoch sind z. B. Prämien im Sinne der beschriebenen intermittierenden Belohnung äußerst wirksame Motivationsmethoden. Hierzu gehören beispielsweise die Sonderprämien, die in vielen Betrieben anlässlich des überdurchschnittlichen Einsatzes während der Fußball-Weltmeisterschaft in Deutschland ausgeschüttet wurden. Auch Sachprämien für individuelle gute Leistungen können motivierend sein. Ob Sach- oder Geldprämie, oder auch nur die angemessene Würdigung der Leistung durch verbale Anerkennung: Jede Maßnahme, bei der der Mitarbeiter spürt, dass seine individuelle Arbeit und Leistung sachgerecht – also auch kritisch – wahrgenommen wird, ist mit großer Sicherheit motivierend.

Die Aufgabe der Führung lässt sich nicht automatisieren und nicht an Systeme delegieren. Man kann deshalb auch darüber nachdenken, ob das Geld und die Zeit, die für Prämiensysteme gebraucht werden, nicht besser in eine Verstärkung der Führung investiert wird. Zwei Verkehrsmeister mehr, die ihre „Fahrer-Überwachung“ im Sinne positiver Kontrolle machen, die sich um die Ergebnisse der Arbeit der Mitarbeiter kümmern. (siehe Artikel Nr.1 „Kontrollen, Heft 10/2010) können -sofern es professionell gemacht wird -mehr zu einer motivierten Fahrerschaft beitragen als ein kaltes System.

Eberhard Lehrenkrauss