



## Kann man mit Prämiensystemen Fehlzeiten senken? Anwesenheits-Prämien sind oft wirkungslos

„Die große Mehrzahl der Mitarbeiter braucht keine Prämiensysteme, um ihren Dienst ordentlich zu machen. Und beim anderen Teil nützen Prämien in den seltensten Fällen!“

Dies ist die Kernaussage dieses Artikels. Im Artikel „Taugen Prämiensysteme zur Motivation?“ (Klicken Sie für diesen Artikel auf dieser Website auf „Veröffentlichungen“) wurde über die Wirkung von Prämiensystemen zur Motivation von Mitarbeitern geschrieben. In diesem Artikel 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 8% 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“.

Liegt eine betriebliche Fahrer-Fehlzeitenquote jedoch wesentlich höher als 7%, so ist das ein recht deutliches Signal, dass die Ursachen für die erhöhten Fehlzeiten im **motivationalen Bereich** zu suchen sind:

- Wie ist das Betriebsklima?
- Ist die Führung der Fahrer so, wie sie sein sollte?
- Haben die Fahrer das Gefühl, dass ihre Anwesenheit überhaupt zur Kenntnis genommen wird oder wird nur ihre Abwesenheit registriert?
- Wird ihre tägliche Leistung im positiven und auch negativen Fall überhaupt wahrgenommen? Kümmert sich jemand um die Leistung?
- Gibt es ungeschriebene Normen, die eine Fehlzeit leicht machen?

Wenn Fehlzeiten 'motivational bedingt' sind, bedeutet das 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 krank sein, wie jemand der sich das Bein gebrochen hat.

**Motivieren – aber richtig: Ein Überblick über die kommenden Seminare:**  
**(Termine bitte bei „Aktuelle Seminare und Veranstaltungen“ anklicken.)**

Bisher über 1000 Teilnehmer an den drei Seminaren: "Verkehrsmeister als Führungskraft, Teil I, II und III":

- "Der kluge Umgang mit dem Fahrer - Führungsaufgaben des Verkehrsmeisters. Der Verkehrsmeister als Führungskraft, Teil I,

Auf diesen ersten Teil baut der zweite Teil auf:

- !"Gespräche mit Fahrern richtig führen - Der Verkehrsmeister als Führungskraft, Teil II

Seminar für Verkehrsmeister, Fahrmeister und Teamleiter und deren Vorgesetzte, die Fahrerkontrollen durchführen:

- „Workshop „Bei guten Leistungen erwischen!“ Richtig verstandene Fahrerkontrolle...Demotivation vermeiden (Für Verkehrsmeister und Vorgesetzte)

Seminar für Dienstenteiler und Disponenten:

- "Kann ich morgen frei haben? - Arbeiterleichterung und konfliktfreier Umgang mit Fahrern – Seminar für Dienstenteiler/Disponenten.". Seminar für Betriebsleiter und Führungskräfte:
- "Fehlzeiten im Fahrdienst senken – Motivation erhalten"

**Seminare für Leitstellenmitarbeiter und Leitstellenvorgesetzte:**

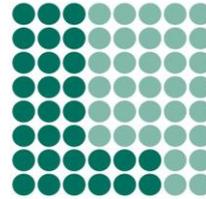
- "Teamarbeit in der Leitstelle - noch bessere Kooperation untereinander."
- Arbeitsplatz Leitstelle 2.0. Das neue Seminar für alle Leitstellenmitarbeiter: Umgang mit dem Fahrer am Funk/ Störungen professionell handhaben / Kundeninformation optimieren / Stimme und Sprache professionell einsetzen.
- „Veränderungen in der Leitstelle erfolgreich managen - Impulse für eine Neu-Orientierung und Optimierung!

***Für die Anmeldung oder Fragen zu den Seminaren, Organisation, Inhalt...:***

***:email: [info@lehrenkrauss.de](mailto:info@lehrenkrauss.de) oder rufen Sie an:***

***0911 / 20 98 31 (Frau Schug oder Herr Lehrenkrauss)***

***Termin- und Ortsänderungen vorbehalten!***



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 die Ergebnisse der Einführung von Anwesenheitsprämien nach einigen Jahren, so ist festzustellen: Tatsächlich sinken zuweilen die Fehlzeiten kurz 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.

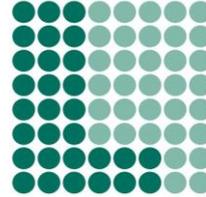
### Höhere Fehlzeiten durch Prämiensysteme

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 sehr häufig der erste Anlass nach langer Zeit für ein ausführlicheres Gespräch mit dem Fahrer ist, birgt einen Misstrauenscharakter in sich.
- Zu lange Beurteilungszeiträume können dazu führen, dass der Mitarbeiter nach 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 hier so oder so, wenn Du dann auch noch zur Arbeit erscheinst, dann gibt es was extra.“

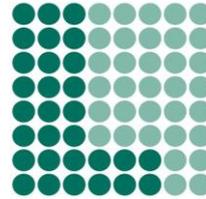
### „Die wirklichen Blaumacher sind nur 2 %“

2.) Jedes System, das Anwesenheit prämiiert, 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 Diensterteilung 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? Wer hat da mal mit mir gesprochen?“

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. Diese 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 mit Geld 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.

Man sollte aber auch wahrnehmen, wenn Mitarbeiter schlechte Leistung erbringen und diese Schlechtleistung deutlich ansprechen und im Einzelfall auch sanktionieren. Das „Herbeidulden“ von Schlechtleistung gehört zu den größten Übeln im Verkehrsbetrieb. **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**, braucht keine extra finanziellen Anreize, um ihren Dienst ordentlich zu machen. Die meisten Mitarbeiter sind vom Grundsatz her motiviert und sie halten es für selbstverständlich, dass man für Arbeit bezahlt wird und nicht fürs Wegbleiben. Fahrer brauchen wie alle Mitarbeiter 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.

Wenn die Führung des Betriebes es schafft, den Fahrern (und das gilt für alle Mitarbeiter) das Gefühl zu geben, dass sich jemand um ihre Leistung kümmert, dass gute Leistung gesehen wird und schlechte Leistung sanktioniert, - dann entsteht die notwendige Motivation und Arbeitszufriedenheit. Hierzu braucht es gute Fahrdienstleiter, Verkehrs – oder Fahrmeister oder Teamleiter. Wenn diese ihre Aufgabe professionell erfüllen, dann kann man auf raffinierte Anreizsysteme, die nur mit Geld arbeiten, verzichten.

Das Geld, das für Prämien rausgeworfen wird, ist also besser in ein durchdachtes Führungssystem investiert.

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