

Anerkennungssysteme

Soll man sicheres Verhalten speziell belohnen?

Die Antwort lautet ...

... ja,

weil der Mensch nur bedingt geeignet ist, sich aus eigenem Antrieb sicherheitsgerecht zu verhalten: Er unterliegt systematischen Fehlern bei der Einschätzung von Risiken und der eigenen Fähigkeiten. Kommt dazu, dass er seine entsprechenden Erfahrungen irrtümlicherweise verallgemeinert. Oder anders gesagt: Der Mensch unterschätzt beinahe die Hälfte der Risiken, geht diese deshalb zu oft ein. Meistens hat er Glück, da trotzdem kein Unfall passiert. So lautet sein Fehlschluss: «Ich bin ein toller Typ. Das mache ich nächstes Mal wieder genau so!» Richtig wäre: «Ups, ich bin ein Risiko eingegangen und habe nochmals Glück gehabt. Nächstes Mal könnte es schiefgehen. Darum arbeite ich besser sicher!»

Da es sich um irrationale Vorgänge handelt, die der Vernunft nur teilweise zugänglich sind, reichen logische Argumente allein nicht aus, um jemanden von sicherheitsgerechtem Verhalten zu überzeugen. Es ist deshalb sinnvoll, auch mit äusseren Anreizen in Form von Prämien und Belohnungen das sichere Verhalten zu fördern. Entscheidend ist allerdings, wie dies gemacht wird.

... nein,

weil man mit Belohnungen signalisiert, dass die sichere Ausführung von Arbeitsaufträgen eine Extra-Leistung darstellt. Dies trifft jedoch nicht zu, denn die richtige Arbeitsweise wird vorausgesetzt und bereits mit dem Lohn anerkannt.

... ja, aber ...

Natürlich trifft die Argumentation für ein Nein ins Schwarze. Aber nur, wenn wir es mit vernünftigen Entscheiden zu tun hätten! In Wirklichkeit fällt es den Menschen schwer, sich sicher zu verhalten, weil Sicherheitsmassnahmen meistens unbequem sind und mehr Zeit kosten. Ganz abgesehen von den erwähnten irrationalen Fehleinschätzungen. Und weil es eben alles andere als selbstverständlich ist, dass sich Mitarbeitende sicher verhalten, ist es sinnvoll, Belohnungen einzusetzen.



1 Mit Belohnungen lässt sich sicherheitsgerechtes Verhalten gezielt fördern.

10 Tipps: Belohnungen richtig eingesetzt

Untersuchungen und Erfahrungen aus den Betrieben liefern uns einige wichtige Regeln, die bei der Einführung von Anerkennungssystemen berücksichtigt werden sollten:

1. Verwenden Sie *sicherheitsgerechtes Verhalten* als Kriterium für die Vergabe von Belohnungen: Tragquote von Schutzausrüstungen, Häufigkeit des sicherheitsgerechten Arbeitens, Anzahl gemeldeter Gefährdungen usw. Das ist zwar etwas aufwendiger als das Kriterium «Erhebung der Anzahl Unfälle oder Ausfalltage». Verhaltens-Kriterien zielen jedoch direkt auf den entscheidenden Punkt auf der Handlungsebene. Unfallzahlen sind zu stark von anderen Faktoren abhängig, die nicht persönlich beeinflusst werden können.
2. Verwenden Sie nicht Bargeld, sondern Gutscheine und Naturalien (Nachtessen, Ferien, Znüni, zusätzliche Freizeit usw.).
3. Der Wert soll so gross sein, dass er motivierend wirkt, aber nicht so gross, dass er zum Selbstzweck wird und den Lohn konkurrenziert.
4. Die Zeitspanne zwischen richtigem Verhalten und Abgabe der Belohnung soll möglichst klein sein. Eine Abgabe der Prämie Ende Jahr wird eher als eine unbestimmte Art von Sozialleistung wahrgenommen statt als Belohnung für sicheres Verhalten.
5. Belohnen Sie eher Einzelpersonen statt Gruppen. Der oder die Einzelne muss das relevante Verhalten selber steuern können, sonst wird das System als ungerecht empfunden. Gruppenprämien können ausserdem einen übermässigen Druck auf «Fehlbare» ausüben und so erst recht zu Unfällen führen.
6. Kein Alles-oder-nichts-Prinzip. Besser ist, bei Fehlverhalten die Belohnung stufenweise zu reduzieren, damit ein Anreiz bestehen bleibt.
7. Behandeln Sie Belohnungen als etwas Besonderes. Inszenieren Sie die Übergabe mit einem speziellen Anlass, damit die Belohnung nicht einfach als Lohnbestandteil wahrgenommen wird.
8. Beziehen Sie auch die Vorgesetzten in das Anerkennungssystem ein. Es wird so viel glaubwürdiger.
9. Bringen Sie von Zeit zu Zeit etwas Abwechslung in die Ausgestaltung Ihres Systems.
10. Betten Sie Ihr Anerkennungssystem in eine Sicherheitskampagne (-kultur) ein und evaluieren Sie die Wirkung.



2 Als Belohnung eignen sich Gutscheine (z.B. für Ferien oder Nachtessen) und Naturalien.

Was wird in den Betrieben bereits angewendet?

So ziemlich alles: Vor allem aber auch viele Methoden, die unseren 10 Tipps nur teilweise oder gar nicht entsprechen! Am meisten wird Tipp 1 vernachlässigt: Unfallzahlen sind verlockend als Kriterium, weil sie einfach zu erheben sind und glaubwürdig erscheinen. Das Beobachten von Verhalten scheint demgegenüber subjektiver und aufwendiger. Aber eine gute Führungskraft, die nah bei ihren Leuten ist, kann das Sicherheits- und Leistungsverhalten der Mitarbeitenden ohne Mehraufwand beobachten. Macht man es sich scheinbar einfach und benützt die Ausfalltage aufgrund von Unfällen als Kriterium, riskiert man die Belohnung eines Mitarbeiters, der sich überhaupt nicht um die Sicherheit gekümmert, sondern einfach nur Glück gehabt hat.

Zum Schluss ein Aufruf!

Die Suva und die Beratungsstelle für Unfallverhütung (bfu) haben Interesse an Ihren Erfahrungen. Schicken Sie doch eine Zusammenfassung Ihres Anerkennungssystems an: Suva, Dr. Ruedi Rügsegger, Postfach, 6002 Luzern, rgs@suva.ch. Wir möchten gerne eine Erfahrungs-Plattform erstellen, wo Ideen geholt und ausgetauscht werden können.

Ausführlichere Informationen zum Thema:
www.bfu.ch/German/betriebe/infos

Von Dr. Ruedi Rügsegger, Arbeitspsychologe,
Suva Luzern, in Zusammenarbeit mit der bfu Bern