



„Aus gegebenem Anlass...“ oder: Wie ernst nehmen wir unsere Fahrer?

Ein Abteilungsleiter in der Verwaltung schlägt einen Korrespondenzordner auf. Er entdeckt, dass ein Brief, der bei „A“ hätte abgelegt werden müssen, sich bei „B“ befindet. Daraufhin verfasst er einen Aushang, in dem er „aus gegebenem Anlass“ darauf hinweist, dass im Alphabet „A“ vor „B“ kommt und die Bürokräfte dies doch bitte bei zukünftigen Ablagen beachten sollten.

Die Geschichte klingt lächerlich, aber es gibt solche Aushänge. Allerdings richten sie sich nicht an Sekretärinnen. Diese würden vermutlich einen Aufstand machen. Ersetzen wir in der Geschichte die Sekretärinnen durch Fahrer und das Nicht-Beherrschen des Alphabets durch die Verletzung einer Verkehrsvorschrift, dann finden wir am Schwarzen Brett manches Verkehrsbetriebs solche Belehrungen: „Aus gegebenem Anlass weisen wir darauf hin, dass in der verkehrsberuhigten Zone die Geschwindigkeits-Beschränkung auf 30 km pro Stunde gemäß den dort aufgestellten Verkehrszeichen in jedem Fall zu beachten ist.“

Und es trifft nicht nur Fahrer: Kürzlich las man eine e-mail an alle Fahrausweisprüfer: „...weisen wir darauf hin, dass der Genuss von Knoblauch vor Dienstantritt zu vermeiden ist, da sich für die Fahrgäste unangenehme Geruchsentwicklungen ergeben können.“

Nun mag es in der Tat einzelne Fahrer und Fahrausweisprüfer geben, die solche Hinweise nötig haben. Bei der ganz großen Mehrzahl der Mitarbeiter kann man zum Glück getrost davon ausgehen, dass diese Verkehrsschilder lesen können und wissen, dass Verkehrsregeln einzuhalten sind. Auch bei Fahrausweisprüfern darf man vermuten, dass sie die Wirkungen von Knoblauch kennen. Der Aushang richtet sich jedoch an alle. Welche Wirkung haben solche Botschaften beim Fahrpersonal? Die Mehrzahl guter Fahrer darf bei der Lektüre raten: „Meinen die wirklich auch mich?“ oder: „Sind meine Kollegen wirklich so dumm oder uninteressiert, dass der Betrieb es nötig hat, uns alle in den gleichen Sack zu stecken und uns an die simpelsten Selbstverständlichkeiten unseres Berufes zu erinnern?“ Empfindlichere Seelen können solche Belehrungen nachgerade als Beleidigung empfinden.

Es wendet vielleicht jemand ein: „Kann doch nichts schaden, wenn wir mal wieder alle Fahrer an diesen Sachverhalt erinnern. Die, die wir meinen, die wissen es schon. Die anderen brauchen sich ja nicht betroffen zu fühlen“. Diese Einstellung übersieht, dass Aushänge mit diesem Inhalt auch implizite, unterschwellige Botschaften übermitteln, die nicht ohne Folgen bleiben. Extra-Belehrungen, die auf die simpelsten Grundlagen des Berufes zielen, haben tatsächlich etwas Entwürdigendes.

Beachten Sie diese Seminare zum Thema:

„Bei guten Leistungen erwischen - eine andere Kontrollkultur ist nötig!“

1-Tages-Workshop für Führungskräfte
(Betriebsleiter,
Vorgesetzte der Verkehrsmeister)
10. Mai 2012 in Hannover

Verkehrsmeister als Führungskraft, Teil I: (Führungsaufgaben des VM, u. a.: Kontrolle)

Termine:

11. und 12. Oktober 2011 in Nürnberg
30. und 31. Januar 2012 in Nürnberg
8. und 9. Oktober 2012 Nürnberg

Verkehrsmeister als Führungskraft, Teil II: (Gesprächsführung und Rückmeldung)

Termine:

3. und 4. November 2011 in Hannover
29.2. und 1.3.2012 in Würzburg
7. und 8. November 2012 in Würzburg

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

22. März 2012 in Berlin

Nähere Informationen unter „Aktuelles“
auf dieser Website



Motivationsbremsen im Fahrdienst,
„Aus gegebenem Anlass“ oder wie ernst nehmen...“
Seite 2 von 3

Die Ausdehnung von Ermahnungen, die nur einzelne Mitarbeiter betreffen, auf „Unschuldige“ mittels Aushang oder Mitteilung schafft Verdruss bei den guten Mitarbeitern und wirkt höchst demotivierend. Das einzig richtige Vorgehen ist, die wenigen, die es offenbar wirklich nötig haben, persönlich nachhaltig zu ermahnen. Verstöße gegen Regelungen und zu kritisierende Verhaltensweisen sollten nur bei denen reklamiert werden, die sie begehen.

Die grundsätzlichere Frage, die hier aufgeworfen wird, ist die: Welches Bild haben wir von der Mehrzahl unserer Fahrer? Wie sehen wir sie? Wie ernst nehmen wir sie?

„Heute heizen“

Vor vielen Jahren kam der Verfasser - damals noch neu im Verkehrsbetrieb – an einem kalten Morgen im November in einen der Betriebshöfe. Neugierig betrachtete er das breite, mit vielen Blättern bestückte Schwarze Brett. Da kam ein Verkehrsmeister mit einer kleinen Leiter und einem länglichen Holzbrett. Der Verkehrsmeister stellte die Leiter auf, stieg darauf und schob das Brett in eine Schiene oberhalb der Mitteilungstafel. Nun konnte man in großen Buchstaben die Aufschrift auf dem Brett lesen: „HEUTE HEIZEN!“ Auf Nachfrage erklärte der Verkehrsmeister, dass sich diese Tafel an die Fahrer richte, die damit aufgefordert wurden, die Heizung im Fahrzeug einzuschalten. Die Kälte an diesem Morgen konnte einem normal empfindenden Menschen nicht verborgen bleiben. Warum mussten die Fahrer darauf von offizieller Seite hingewiesen werden? Der Verfasser fragte zuerst sich, dann den Verkehrsmeister, ob so ein Hinweis wirklich nötig sei. Die Antwort war: „Na, ja, Sie glauben es ja vielleicht nicht, aber es gibt immer wieder Fahrer, die würden selbst bei dieser Kälte im Unterhemd fahren, wenn sie es dürften!“. Die Frage, wer diesen Fahrern zuhause sage, dass sie heute besser die Wohnung beheizen sollten, blieb dabei unbeantwortet.

Muss man Fahrern jede vernünftige Handlung vorschreiben? Kann es nur funktionieren, wenn alles detailliert angewiesen wird? Ist es wirklich gefährlich, auf den gesunden Menschenverstand und ein Minimum an Engagement und an Einfühlungsvermögen in die Bedürfnisse der Fahrgäste zu bauen? Manche, wie unser Verkehrsmeister, werden diese Fragen überzeugt mit ja beantworten. Sie haben ja durchaus mit einigen Fahrern die entsprechenden Erfahrungen gemacht. Aber ist es die richtige Reaktion, auf eine solche Weise der großen Zahl der Fahrer jede selbständige „Denke“ zu erlassen, sie damit quasi zu entmündigen und ihnen jede Eigenverantwortung abzunehmen?

„Die Grußpflicht entfällt.“

Dies wäre exakt der Führungsstil, der auch heute noch in der Bundeswehr – zumindest in Mannschafts- oder Unteroffizierdienstgraden - zu finden ist, obwohl er von den Vätern der „Inneren Führung“ schon in den 50er Jahren als ineffektiv erkannt wurde. Der Witz über eine angebliche Dienstvorschrift der Bundeswehr macht diese Haltung deutlich: „Ab einer Wassertiefe von 1,20 m hat der Soldat selbständig Schwimmbewegungen aufzunehmen. Die Grußpflicht entfällt dabei.“

Man schaue einmal in die

Die Ereignisse um überhitzte ICE-Züge im Sommer 2010 haben gezeigt, dass ein selbstbewussteres Personal, dem man auch eigene, vernünftige Entscheidungen zutraut, manche Probleme hätte mindern können:

„Unter Mehdorn war Kritik nicht erwünscht. Mitarbeiter hatten zu funktionieren, statteigenständig zu denken. Grube hat immer gesagt, dass er das ändern will. Nun muss er zeigen, wie ernst es ihm damit ist. Wer Missstände erkennt, muss sie sofort melden. Zugbegleiter müssen in der Lage sein, auch mal eigenmächtig in einer Notsituation etwas zu entscheiden, und sei es nur, Getränke zu reichen. Die Bahn muss zu einem Konzern werden, in dem jeder einzelne sich verantwortlich fühlt – für den Betrieb und die Kunden. Nur dann wird es der Bahn gelingen, ihre Fahrgäste nicht dauerhaft zu verprellen. ...“

(Aus einem Artikel der Süddeutschen Zeitung vom 23.7.2010)



Motivationsbremsen im Fahrdienst,
„Aus gegebenem Anlass“ oder wie ernst nehmen...“
Seite 3 von 3

Lebensläufe der Fahrer: Viele Fahrer sind Familienväter, die es schaffen, ihre Kinder ordentlich aufzuziehen, sie sind Vereinsvorsitzende, sie haben anspruchsvolle Hobbies, sie bauen Häuser, sie waren bei der Bundeswehr Fahrlehrer, sind Nebenerwerbslandwirte, und sie üben politische Ämter aus. Dies trifft natürlich nicht auf alle zu, aber der Anteil derer, die in ihrem Privatleben viel Verantwortung übernehmen, ist erstaunlich hoch. Dies gilt ausdrücklich auch für Fahrer mit Migrationshintergrund. Sollte man solchen Menschen, denen man täglich die Verantwortung für den sicheren Transport von vielen Fahrgästen und für die sachgemäße Behandlung wertvoller Fahrzeuge gibt, nicht zutrauen, selbst zu entscheiden, wann in ihrem Fahrzeug geheizt werden muss?

Die „Wo-steht-das-Mentalität“

Wer seine Fahrer so führt, muss sich nicht wundern, dass diese sich an einen derartigen Führungsstil gewöhnen und tatsächlich irgendwann das selbständige Denken unterlassen. Es ist ja manchem Mitarbeiter durchaus recht, wenn er keine Verantwortung übernehmen muss und das Denken den Vorgesetzten überlassen darf. „Das hat mir niemand gesagt!“ ist dann die Standardantwort, wenn man den Fahrer kritisiert, weil er etwas eigentlich Selbstverständliches unterlassen hat. Oder: „Warum muss ich das tun? Wo steht das?“

Wer gute Fahrer haben will, der muss sie zuerst einmal als Menschen ansehen, die etwas können und leisten wollen, - auch wenn man weiß, dass dies nicht auf alle gleichermaßen zutrifft. Man sollte sich bei der Führung nicht am schlechtesten und unmotiviertesten Fahrer ausrichten und damit alle anderen auf dieses Niveau so lange herunterziehen, bis das unmündige Verhalten zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird.

Fordern wir also von den Fahrern das, was sie können – und das, wofür sie bezahlt werden: eine gute Arbeit zu leisten, die eigenes Denken und die Bereitschaft erfordert, verantwortlich mit dem Fahrzeug, der Verkehrslage und den Kunden umzugehen. Dies ist möglich, und dies ist keineswegs eine Frage der Lohnhöhe. Hören wir damit auf, immer von der untersten Leistungsstufe und den geringsten Erwartungen an die Fahrer her zu führen. Setzen wir anspruchsvolle Normen und sorgen dafür, dass diese erreicht werden. Dabei ist es allerdings mit Appellen an die Mitarbeiter nicht getan. Diese Normen und Ansprüche müssen auch immer wieder kommuniziert und ihre Einhaltung im Alltag konsequent überprüft werden. Hier haben richtig verstandene Fahrerkontrollen ihren Sinn. Im Artikel „Motivationsbremsen im Fahrdienst – Kontrolle von Fahrern motivierend gestalten“ (Der Nahverkehr, Heft 10, 2010) sind dazu Hinweise enthalten. Damit machen wir im Alltag klar, dass es sich bei dem Beruf des Fahrers nicht um einen minderwertigen Job für leistungsschwache und unfähige Menschen handelt. Dann entsteht beim Fahrer die Identifikation mit dem Beruf und vielleicht sogar Stolz auf ihn. Diese beiden Faktoren sind nämlich - empirisch nachgewiesen – weitaus motivierender als jede Prämie.

Die Ereignisse um überhitzte ICE-Züge im Sommer 2010 haben gezeigt, dass ein selbstbewussteres Personal, dem man auch eigene, vernünftige Entscheidungen zutraut, manche Probleme hätte mindern können: „Unter Mehdorn war Kritik nicht erwünscht. Mitarbeiter hatten zu funktionieren, statt eigenständig zu denken. Grube hat immer gesagt, dass er das ändern will. Nun muss er zeigen, wie ernst es ihm damit ist. Wer Missstände erkennt, muss sie sofort melden. Zugbegleiter müssen in der Lage sein, auch mal eigenmächtig in einer Notsituation etwas zu entscheiden, und sei es nur, Getränke zu reichen. Die Bahn muss zu einem Konzern werden, in dem jeder einzelne sich verantwortlich fühlt – für den Betrieb und die Kunden. Nur dann wird es der Bahn gelingen, ihre Fahrgäste nicht dauerhaft zu verprellen. ...“

(Aus einem Artikel der Süddeutschen Zeitung vom 23.7.2010)

Eberhard Lehrenkrauss, www.lehrenkrauss.de