



Vorbemerkung:

Bevor hier von „Motivationsbremsen“ im Fahrdienst die Rede ist, soll klar gestellt sein: Es gibt genügend positiv motivierende Faktoren in einem Verkehrsbetrieb:

- das regelmäßige sichere Gehalt,
- gute Sozialleistungen,
- relativ sichere Arbeitsplätze,
- ein gutes oder annehmbares Betriebsklima,
- faire Vorgesetzte und
- nicht zuletzt auch die Arbeit selbst.

Warum also steigende Summen in Betreuungsprogramme, Motivations-Seminare und Prämiensysteme investieren, die die Mitarbeiter dazu bringen sollen, das zu tun, für das sie ohnehin bezahlt werden? Die Frage mag aggressiv klingen, sie trifft aber den Kern der Debatte. Auch die Erfahrungen in der Industrie zeigen: Der Erfolg solcher auf den ersten Blick plausibel

erscheinender Maßnahmen ist auf die Dauer enttäuschend gering. Ja, zuweilen wirken sie sogar regelrecht kontraproduktiv, – wie z. B. Prämiensysteme, die in dieser Artikelfolge ebenfalls beleuchtet werden.

Trotzdem werden immer wieder neue und ultimative Rezepte und Methoden angepriesen, die voraussichtlich keine wirklich dauerhafte Besserung bringen. Denn statt die strukturellen Demotivatoren zu beseitigen, propft man neue Motivationsmethoden auf. Man baut sozusagen ein neues, schönes Stockwerk auf das Haus, dessen Fundamente dringend saniert werden müssten.

In dieser Artikelfolge werden nicht individuelle, von Einzelpersonen ausgehende Demotivationen beschrieben, wie sie zum Beispiel durch unsachgemäße Verhaltensweisen einzelner Vorgesetzter entstehen. Vielmehr geht es um strukturelle Demotivationsfaktoren, die in die Unternehmenskultur über Jahre und Jahrzehnte eingewachsen sind und oft als solche gar nicht mehr erkannt werden. Um sie zu beseitigen, braucht es keine motivatorischen Wunderpillen, sondern Geduld, guten Willen und die Bereitschaft umzudenken.

Die Frage, was „Motivation“ eigentlich bedeutet, sparen wir hier aus und beschränken uns auf die pragmatische Definition:

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**



„Motivation“ ist alles, was die Fahrer dazu bringt, ihren Dienst dauerhaft ordnungsgemäß zu erbringen.

Die Serie enthält folgende Artikel:

- 1) Mangelnde Kontrollen
- 2) Prämiensysteme im Fahrdienst
- 3) Anwesenheitsprämien
- 4) „Motivationsbremsen im Fahrdienst – Fahrer ernst nehmen- Wann aus Ratschlägen Schläge werden

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser: Mangelnde Kontrollen

Das Wort „Kontrolle“ hat für viele einen unangenehmen Beigeschmack. Es klingt nach autoritärem Führungsstil und mangelndem Vertrauen. Deshalb werden die regulären Fahrerkontrollen (Fahrerüberwachung), wie sie viele Betriebe durchführen, zuweilen euphemistisch als „Entlastungsnachweise“ oder als „Leistungs-“ oder „Fahrbeobachtung“ bezeichnet.

Aber wie immer man es nennt: Es bleibt Kontrolle. Und das ist in keiner Weise verwerflich - ganz im Gegenteil. Kontrolle ist eine der drei elementaren Führungsfunktionen. Die erste ist:

- Ziele oder Normen setzen,
- die zweite ist: Kontrolle der Erreichung dieser Ziele oder der Einhaltung der Normen,
- und die dritte wichtige Führungsfunktion ist: Rückmeldung über die Ergebnisse der Kontrollen.

Keine Führungskraft – gleich welcher Hierarchiestufe - und kein Unternehmen kommt ohne wirksame Kontrolle aus. Denn Kontrolle im Kontext betrieblicher Führung heißt nichts anderes als:

Sich um Ergebnisse der Arbeit der Mitarbeiter zu kümmern.

Was sind die Arbeitsergebnisse eines Fahrers? Sie sind die Summe aus einzelnen Kriterien, die zuvor festgelegt und im sogenannten Kontrollbericht festgehalten werden, zum Beispiel

- der Umgang mit Kunden,
- Fahrweise
- die Einhaltung von Gesetzen, Regelungen und Dienstanweisungen

Bei guten Leistungen erwischen

Ein fatales Missverständnis ist dabei, dass als Zweck der Kontrolle häufig das „Erwischen“ bei Verletzungen der Vorschriften und Anweisungen verstanden wird. Dies ist zwar durchaus ein legitimer und notwendiger Zweck der Kontrolle, aber eben nur der kleinere Teil der täglichen Leistung. Denn „Sich-um-Ergebnisse-kümmern“ beinhaltet die bewusste Wahrnehmung und Rückmeldung auch und gerade guter oder auch nur ordnungsgemäßer Leistung.

„Kontrolle heißt auch, die Mitarbeiter bei guten Leistungen zu erwischen!“

Wer in diesem Geist Kontrollen durchführt, nimmt schlechte, mittelmäßige und gute Leistungen



wahr und meldet sie zurück. Dies wird in der Praxis selten explizit und oft nicht in sachgerechter Form gemacht. Viele

Vorgesetzte handeln nach dem altschwäbischen Grundsatz: „**Nix gschwätzt isch gnug gelobt!**“ Hier soll nicht dem plumpen Loben das Wort geredet werden. Aber das Gefühl des Misstrauens und der Überwachung, das viele Fahrer bei Kontrollen empfinden, ließe sich vermeiden, wenn den Vorgesetzten bewusst wäre, dass die überwiegende Mehrheit der Fahrer ihren Dienst ordentlich macht. Und dies kann man die Fahrer getrost wissen lassen.

Kontrollen können also durchaus positiv motivierend sein. Sie sind ein Signal an den Fahrer, wie wichtig seine Arbeit ist. Aber dies gilt nicht nur, wenn das Ergebnis positiv ist. Auch Kritik kann motivierend sein – wenn sie sachgemäß vorgebracht wird. Selbst Sanktionen oder ihre Androhung motivieren normalerweise zu richtigem Handeln – wir kennen das alle als Teilnehmer im Straßenverkehr. Gesetze wie Vorschriften müssen befolgt werden. Wer dies nicht tut, muss mit Sanktionen rechnen. Dieses Prinzip hat sich bewährt. Der Mensch lebt zwar nicht immer gesetzeskonform, doch die Furcht vor einer Sanktion – und auch das ist eine Form der Motivation – kann sehr disziplinierend wirken.

Das „Herbei-Dulden“

Viele der bei Fahrern oft bemängelten Verhaltensweisen sind durch fehlende oder mangelhafte Kontrollarbeit bedingt.. Oft wurden in der Vergangenheit unerwünschte Verhaltensweisen geradezu „herbeigeduldet“, weil man zu wenig für ihre Vermeidung getan hat. Kontrollen sind aus einem weiteren Grund notwendig: Wer Vorschriften erlässt und sie nicht kontrolliert, der entwertet die Ernsthaftigkeit aller solcher Direktiven. Wer nicht dafür sorgt, dass seine Vorschriften und Anweisungen eingehalten werden, der lässt den Schlendrian zu. Lässt man Schlendrian einreißen, dann infiziert er auch bisher ordnungsgemäß arbeitende Mitarbeiter..

Sind die Kontrollen effektiv?

Fahrerkontrolle ist eine klassische Aufgabe von Verkehrs- und Fahrmeistern oder auch Gruppen-/Teamleitern. Die Betriebe, die noch Fahr-/Verkehrsmeister für die Streckenaufsicht haben, sollten sich näher anschauen, wie die Kontrollen ablaufen. Wie wird kontrolliert? Was wird kontrolliert? Werden die „Entlastungsnachweise“, „Beobachtungsberichte“ oder „Kontrollblätter“ im Geiste kollegialer Verbundenheit ausgefüllt oder sind sie wirklich aussagekräftig? Es gibt einige Gründe dafür, dies von Kontrollberichten anzuzweifeln:

- Neulich wurden in einem Betrieb die Kontrollberichte der letzten zwei Jahre ausgewertet. Sie waren zu 98 % positiv, was den Schluss nahe legen würde, dass im Betrieb fast alle Fahrer ihren Dienst vorschriftentreu und gut ausführen. Anschließend verglich man diese Berichte mit tatsächlich vorgekommenen Ereignissen wie Kundenbeschwerden, Berichten der Leitstelle und Aussagen der Dienstenteiler. Es ergab sich: Auch die auffälligen Fahrer hatten fast allesamt eine positive Bewertung. „Ja, klar...“ sagt nun ein Insider des Verkehrsbetriebes, „...was ist daran verwunderlich? Wenn die Fahrer den Fahr- oder Verkehrsmeister sehen, dann verhalten sie sich natürlich weisungsgemäß.“ Dies aber ist nicht der Grund für zu wohlwollende Beurteilungen. Auch ein schlauer Fahrer kann sich auf Dauer nicht so verstellen, dass man bei einer Kontrolle, die den Namen



verdient, nicht wenigstens Ansätze regelwidrigen Verhaltens beobachten könnte. Eine häufige Ursache ist vielmehr: Die kontrollierenden Verkehrs- oder Fahrmeister haben die Haltung der berühmten drei Affen angenommen: Nichts sehen, nichts hören, nichts sagen. Hierfür gibt es Ursachen:

- Oft ist zu beobachten, dass junge Verkehrsmeister oder auch Gruppenleiter die Kontrollaufgabe zu Beginn ihrer Tätigkeit sehr ernst nehmen. Sie stellen aber bald fest, dass sie damit eine Verstimmung mit dem kontrollierten Fahrer riskieren. Diese Fahrer sind nicht selten Meinungsführer in der Kantine und haben informelle Macht, den Verkehrsmeister im Kollegenkreis schlecht zu machen. Davor fürchten sich viele Verkehrsmeister und dann aufgrund solcher Erfahrungen den Weg des geringsten Widerstandes. So werden die beim Fahrer festgestellten Mängel vielleicht vom Verkehrsmeister weiterhin in „kollegialer“ Form angesprochen, aber er verzichtet darauf, sie schriftlich zu dokumentieren. Dies wiederum ist auf Dauer so wirksam wie die Ermahnung an Kinder, immer schön brav zu sein.
- Auch erfahrenere Verkehrsmeister unterliegen dem Irrtum, bei der Kontrolle nur auf Schlechtleistungen zu achten. Dies führt auf die Dauer zu einer unangenehmen Stimmung bei Kontrollen. Hinzu kommen vermeidbare Fehler bei den Rückmeldegesprächen.
- Beschwert sich ein Fahrer über eine negative Bewertung oder über das Verhalten des Verkehrsmeisters, vielleicht noch unterstützt von einem mächtigen Betriebsrat, dann muss der Verkehrsmeister sich rechtfertigen. Das ist einerseits natürlich, für viele Verkehrsmeister aber subjektiv mit Belastung verbunden, weil sie oft das Gefühl haben, dem Fahrer werde mehr geglaubt als ihnen. Subjektiv empfinden diese Verkehrsmeister keinen Rückhalt.
- Nehmen wir aber nun an, dass die Berichte sorgfältig und der Realität entsprechend geschrieben sind, dann stellt sich die Frage: Werden sie auch ausgewertet? Haben sie ernst zu nehmende Konsequenzen für den Fahrer? Oder sieht man davon ab, streng durchzugreifen, weil man vielleicht nicht so kleinlich sein will oder aufgrund von Personalmangel jeden Fahrer braucht und befürchtet, dass ein kritisierter Fahrer aus Demotivation über diese Kritik den „gelben Schein“ einreicht?

Was ist zu tun?

Wer über bessere Motivation zu guter Arbeit für seine Fahrer nachdenkt, der sollte sich die *Praxis* der Fahrerkontrolle im Betrieb sorgfältig anschauen. Professionell durchgeführte Kontrollen wirken nämlich motivationserhöhend. Professionell heißt:

- Es muss eine Kontrollliste vorhanden sein, deren Kriterien das abprüfen, was wirklich wichtig ist. Eine solche Liste sollte damit den „Extrakt“ aller Vorschriften, Anweisungen und Verhaltensgebote in wenigen Kriterien enthalten. Es ist zum Beispiel nicht nachvollziehbar, wenn auf der Kontrollliste eines Busbetriebes das Kriterium „Verhalten zum Kunden“ fehlt.
- „Kontrollen verlieren ihren unangenehmen Charakter, wenn sie einsichtig und durchsichtig sind.“ Dieser Erkenntnis entsprechend muss die Kontrollliste also bekannt sein und periodisch kommuniziert werden (Fahrerunterricht, Schwarzes Brett).



- Die Kontrollierenden müssen sich professionell verhalten, d. h. sie selbst müssen über den Sinn und Zweck der Kontrollen aufgeklärt sein. Viele Verkehrs- und Fahrmeister gehen mit bei der Bundeswehr geprägten Vorstellungen an die Führung und insbesondere an Kontrollen.
 - Sie sollten für solche Kontrollen geschult sein. Das heißt, sie müssen wissen, wie man den Fahrer anspricht oder wie man dem Fahrer auf der Strecke die Ergebnisse der Kontrolle eröffnet - ohne dass dieser sich 5 Minuten später ablösen lässt, weil er sich so aufregen musste. Sie sollten etwas über mögliche Beurteilungsfehler wissen, um sich selber kritisch sehen zu können. Sie müssen die Regeln des Anbringens von Kritik kennen, z.B.:
 - unter vier Augen
 - nicht pauschal, sondern konkret
 - ausgewogen positiv /negativ
 - Sie müssen wirkliche Kontrollen machen; diese dürfen nicht zu einer rituellen Routinehandlung werden. Auch muss den Kontrollierenden klar sein, dass es z.B. nicht ihre Aufgabe ist, so lange mitzufahren, bis der Fahrer bei einem Vergehen erwischt werden kann.
 - Die Kontrollblätter müssen ausgewertet werden und Konsequenzen haben. Wie oben beschrieben, werden dies in der Mehrheit positive Konsequenzen sein. Periodische Auswertungen der Kontrollberichte können durchaus ein sehr motivierender Anlass sein, die überwiegend positiven Ergebnisse an die Fahrer zurückzumelden. Eine solche Rückmeldung erhöht auch die Akzeptanz der Kontrollen und der Kontrollierenden in ihrer Aufgabe.
 - Den Kontrollierenden muss bei Konflikten Rückendeckung gegeben werden. Auch wenn sie nach Ansicht ihres Vorgesetzten im Einzelfall falsch gehandelt haben, darf bei ihnen nicht das Gefühl entstehen: Man schickt mich vor, dann lässt man mich allein.
- Nicht zuletzt ist es Führungsaufgabe, Kontrollierende zu kontrollieren. Das heißt, der Vorgesetzte der Fahr- und Verkehrsmeister muss sich im besten Sinne von Kontrolle um die Ergebnisse der Arbeit seiner „Fahrer-Kontrolleure“ kümmern. Und der Vorgesetzte sollte seine Kontrollierenden natürlich auch bei guten Leistungen erwischen; auch in diesem Falle werden gute Leistungen, d. h. gut durchgeführte Kontrollen überwiegen.

Eberhard Lehrenkrauss

Motivationsbremsen im Fahrdienst,
Artikel „Kontrolle“, Seite 6 von 6



Lehrenkrauss GmbH
Organisations- und
Personalentwicklung