



Stephanie Demes | Bernhard Frie

Fahrer gewinnen und motivieren

Praxistipps gegen Fahrermangel

Stephanie Demes

Mitarbeiterin im Category Management eines
Textilunternehmens
Münster

Bernhard Frie

langjährige Tätigkeit als Abteilungsleiter
für Distribution und Fuhrpark bei einem
Lebensmittellogistikunternehmen
Spelle

ISBN 978-3-574-26049-0

ISBN 978-3-574-86049-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-574-86049-2

© Verlag Heinrich Vogel, München

in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer Straße 30, 81549 München

Stand: Januar 2014

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

Die Haftung für Inhalte von Internetverweisen wird, trotz sorgfältiger inhaltlicher Überprüfung, ausgeschlossen! Für die Seiteninhalte ist ausschließlich der jeweilige Seitenbetreiber verantwortlich.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Fahrer) verwendet.

Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Männer und Frauen gleichermaßen.

Umschlaggestaltung: Bloom Project

Titelbild: © WavebreakmediaMicro/fotolia

Lektorat: Su Zewe

Herstellung: Markus Tröger

Satz & Layout: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Heisinger Straße 16, 87437 Kempten

Die Springer Fachmedien München GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Motivation – was ist das?	3
2.1	Der Begriff »Motivation«	4
2.2	Motivation im Unternehmen	6
3	Neue Mitarbeiter finden	9
3.1	Zeitungsanzeigen	10
3.2	Internetbörsen	12
3.3	Agentur für Arbeit	13
3.4	Personalvermittler und Zeitarbeitsfirmen	13
3.5	Besondere Wege der Mitarbeitersuche	14
3.6	Die Qual der Wahl	15
4	Soziale Integration	17
4.1	Der erste Tag	18
4.2	Gemeinschaftsraum	19
4.3	Die Anregungsbox oder der Chancencontainer	19
4.4	Fahrermeeting	20
4.5	Firmenfeste/Fahrerfeste	21
4.6	Geburtstage und Jubiläen	22
4.7	Kleine Aufmerksamkeiten	22
4.8	Betriebszeitung	23
5	Fahrzeuge	25
5.1	Kauf	26
5.2	Innenausstattung/Zubehör	26
5.3	Persönliche Fahrzeugausstattung	27
5.4	Ladehilfsmittel	28
6	Arbeitsschutz	29
6.1	Bewusstsein schaffen	30
6.2	»Gesund und Sicher – Arbeitsplatz Omnibus und Lkw«	31
6.3	Stressprävention im Fahrdienst	32
6.4	Förderung der medizinischen Unterwegsversorgung	33

7	Fehlzeiten	35
8	Mitarbeitergespräche	39
9	Ausbildung und Qualifikation	41
9.1	Berufseinsteiger und Auszubildende	42
9.2	Berufsausbildung nach dem Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz	43
9.3	Fortbildung	46
9.4	Fahrsicherheitstraining	46
9.5	Ladungssicherungsseminare	48
9.6	Busfahrer-Schulung mit Hilfe neuer Medien	49
10	Motivationstipps aus der Praxis	51
10.1	Immaterielle Anreize	52
10.2	Materielle Anreize	53
	 Serviceteil	
	Anhang	64

Motivation – was ist das?

Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden der Begriff »Motivation« und seine verschiedenen Bedeutungen vorgestellt. In diesem Zusammenhang wird der Unterschied zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation erklärt. Die Motivationstheorien von Prof. A. H. Maslow (»Bedürfnispyramide«) und Frederick Herzberg (»Zwei-Faktoren-Theorie«) spannen den Bogen zur Motivationsbedeutung im beruflichen Umfeld. Es wird die Bedeutung der Motivation für das Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern erläutert und aufgezeigt, was Mitarbeiter motivieren bzw. demotivieren kann.

2.1 Der Begriff »Motivation« – 4

2.2 Motivation im Unternehmen – 6

Es gibt viele Wege, um Mitarbeiter zu motivieren. Man muss sich allerdings die Frage stellen, welcher der Richtige ist. Die meisten Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass ihre Mitarbeiter eine wertvolle Ressource sind, deren Einsatz entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dazu ist es aber notwendig, dass der Mitarbeiter ein bestimmtes Umfeld vorfindet. Nur wenn sich die Mitarbeiter wohl fühlen, ist es möglich, eine positive Identifizierung mit ihrem Unternehmen aufzubauen. Faktoren wie guter Führungsstil, Betriebsklima bzw. Arbeitshygiene, Übertragung von Verantwortung, Mitgestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsabläufe, Mitspracherecht bei betrieblichen Entscheidungen und Anschaffungen, ausreichende Informationen seitens der Geschäftsleitung und vieles mehr entscheiden über eine positive oder auch negative Einstellung (innere Kündigung) der Mitarbeiter.

2.1 Der Begriff »Motivation«

Das Wort Motivation wird im allgemeinen Sprachgebrauch vielfältig benutzt. Aus diesem Grund findet man auch eine Reihe von Definitionen des Begriffes.

Im Duden erhält man eine recht einfache Definition, die da lautet:

- » Die Bereitschaft, etwas zu tun bzw. zu leisten bzw. ein bisher gezeigtes Verhalten ändern zu wollen.

Der Wirtschaftspsychologe Lutz von Rosenstiel definiert den Begriff folgendermaßen:

- » Motivation – das ist einerseits ein Antrieb, eine Kraft in der Person, die diese zum Handeln drängt, ein Beweggrund des Verhaltens. Motivation – das ist andererseits ein von außen kommender Anreiz, die aus der Situation kommende Anregung, die menschliche Motive aktiviert und das Verhalten beeinflusst.

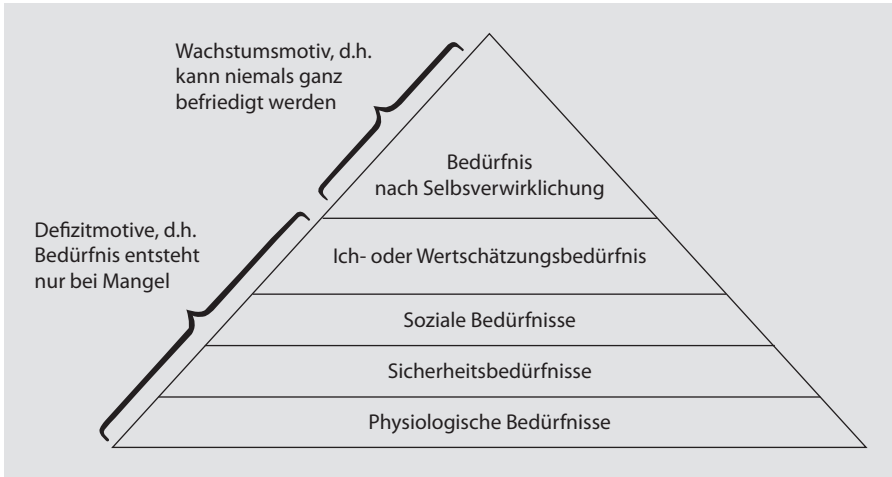
In dieser Definition erkennt man bereits die in der Literatur häufig anzutreffende Trennung des Motivationsbegriffes in die **intrinsische und extrinsische Motivation**.

Intrinsische Motivation

Bei der intrinsischen Motivation entsteht der Anreiz in der Person selbst, sozusagen der eigene Antrieb, auch **Eigenmotivation** genannt. Die Erledigung der Sache steht im Vordergrund. Die Person empfindet die Ausübung als Motivation. Die Anreize für diesen Teil der Motivation sind meist immaterieller Art, wie z. B. Selbstverwirklichung, Anerkennung, Spaß an der Arbeit oder auch einfach Neugier und Interesse an der Sache selbst.

Extrinsische Motivation

Die extrinsische Motivation hingegen wird durch **äußere Anreize** hervorgerufen. Die Person richtet ihre ganze Aufmerksamkeit auf das Ergebnis, für das sie belohnt wird. Diese äußeren Anreize sind meistens materieller Natur, wie z. B. Gehalt, leistungsbezogene Zusatzzahlungen, Prämien, betriebliche Altersvorsorge oder Statussymbole.



■ **Abb. 2.1** Motivationspyramide. (Nach Prof. A. H. Maslow)

Es wurden sehr viele unterschiedliche Theorien entwickelt, um das Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern abzubilden und zu analysieren.

Exemplarisch sollen hier aber nur zwei Theorien vorgestellt werden:

- Motivationstheorie von Prof. A. H. Maslow,
- Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg

Motivationstheorie Die **Motivationstheorie von Prof. A. H. Maslow** basiert auf der These, dass das Verhalten von Individuen auf bestimmte Bedürfnisse zurückgeführt werden kann. Maslow unterscheidet fünf Bedürfnisklassen, die hierarchisch in Form einer Pyramide aufgebaut sind (■ Abb. 2.1).

Zwei-Faktoren-Theorie Herzberg stellt in seiner Theorie die Arbeitszufriedenheit als ein zweidimensionales Konzept mit den Dimensionen »unzufrieden – nicht unzufrieden« und »zufrieden – nicht zufrieden« dar.

In der Dimension »Unzufriedenheit« arbeitet er mit Hygienefaktoren. Bei den Mitarbeitern entsteht Unzufriedenheit, wenn keine Hygienefaktoren vorhanden/gegeben sind. Zu diesen Hygienefaktoren können z. B. die Sicherheit des Arbeitsplatzes, das Betriebsklima, die Personalführungspolitik des Unternehmens oder auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten zählen. Zufriedenheit entsteht aber nicht allein durch Bestehen der Hygienefaktoren. Sie können nur die Unzufriedenheit beseitigen. »Zufriedenheit« kann man in der anderen Dimension nur durch Motivatoren hervorrufen. Schon diese beiden Beispiele zeigen, dass »Motivation« ein sehr komplexer Begriff ist. Was aber bedeutet er für die Unternehmenspraxis?

2.2 Motivation im Unternehmen

Der entscheidende Punkt ist, dass jedes Unternehmen für sich festlegen sollte, welcher Umgang mit den Mitarbeitern richtig ist. Man sollte sich dabei immer vor Augen halten, wie man selber behandelt werden möchte. Darüber hinaus sollte klar sein, dass Mitarbeiter für das Unternehmen eine wertvolle Ressource sind, mit denen der Erfolg des Unternehmens steht und fällt.

Durch die Übertragung von Verantwortung kann der Mitarbeiter bestärkt werden. Er bemerkt, dass seine Arbeit anerkannt wird. So unterstützt man unterschwellig die Eigenmotivation des Mitarbeiters. Es sollte aber auch darauf geachtet werden, ob der jeweilige Mitarbeiter in der Lage ist, mit der Verantwortung umzugehen. Wenn er überfordert ist, wird dies Demotivation zur Folge haben.

Gerade im Berufsfeld der Kraftfahrer findet man individuelle Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Lebenssituationen.

Damit soll ausgedrückt werden, dass es kein allgemein gültiges Rezept für die Motivation von Mitarbeitern gibt. Kommunikation ist hier sehr wichtig.

Praxistipp

Finden Sie über Mitarbeitergespräche heraus, welche Hygienefaktoren in den Augen der Mitarbeiter unzureichend abgedeckt sind. Fragen Sie konkret nach Gründen für die mögliche Unzufriedenheit.

Folgende Liste gibt eine Übersicht über **mögliche Ursachen für Unzufriedenheit**:

- Führungsverhalten einzelner Vorgesetzter
- Mangelnde Anerkennung für erbrachte Arbeitsleistung
- Über- oder Unterforderung
- Ungerechte Entlohnung
- Ungünstige Tourenplanung bzw. ungünstige Fahrpläne
- Art und Ausstattung des Arbeitsgerätes Fahrzeug

Die Gründe für die Unzufriedenheit müssen nicht zwangsläufig im Umfeld des Unternehmens liegen. Äußere Einflüsse wie z. B. die mangelnde Anerkennung des Berufsfelds »Kraftfahrer« in der Öffentlichkeit, überfüllte Straßen mit häufigen Staus oder Ähnliches können ebenfalls dafür verantwortlich sein. Das Problem ist, dass diese Einflüsse kaum vom Unternehmen verändert werden können.

Durch **Mitarbeitergespräche**, die in regelmäßigen Zeitabständen durchgeführt werden, kann schon eine Verbesserung erzielt werden, da die Kraftfahrer ein Interesse an ihren Bedürfnissen wahrnehmen und artikulieren können. Zudem werden eventuell vorhandene Spannungen – vielleicht sogar zwischen Chef bzw. Vorgesetztem und

Kraftfahrer – beseitigt. Themen in einem solchen Mitarbeitergespräch können (neben dem Beruf) unter anderem Interessen und Hobbys, Familie und Zukunftspläne Ihres Mitarbeiters sein.

Hinweis

Rechnen Sie nicht damit, dass jeder Ihrer Mitarbeiter sofort mit offenen Armen das Angebot eines Gespräches annimmt! Es gibt sicher einige, die andere Beweggründe hinter einem solchen Gespräch vermuten. In diesen Fällen ist es nötig, dieses Misstrauen glaubwürdig abzubauen.

Neue Mitarbeiter finden

Zusammenfassung

In diesem Kapitel werden verschiedene Wege der Mitarbeitersuche vorgestellt (z. B. klassische Anzeige, Internet u. a.) und die jeweiligen Besonderheiten erklärt. So können Sie selbst feststellen, welche Möglichkeiten Sie für Ihren Betrieb umsetzen können und was Sie jeweils beachten müssen.

- 3.1 **Zeitungsanzeigen – 10**
- 3.2 **Internetbörsen – 12**
- 3.3 **Agentur für Arbeit – 13**
- 3.4 **Personalvermittler und Zeitarbeitsfirmen – 13**
- 3.5 **Besondere Wege der Mitarbeitersuche – 14**
- 3.6 **Die Qual der Wahl – 15**

In diesem Kapitel möchten wir gerne verschiedene Wege vorstellen, auf denen man geeignete Mitarbeiter suchen kann. Im Hinblick auf den **Kraftfahrermangel**, der in Deutschland erwartet wird bzw. in vielen Unternehmen bereits eingetreten ist, soll eine Hilfestellung zur Vermeidung und Verbesserung dieser Situation gegeben werden. Der klassische Weg, um nach neuen Mitarbeitern zu suchen (Zeitungsanzeige), wird dabei ebenso betrachtet wie neue Möglichkeiten. Denn einige von ihnen werden in der Branche noch selten genutzt, obwohl sie schneller und günstiger sind.

Hinweis

Fragen Sie bei offenen Stellen auch Ihre Mitarbeiter, ob sie einen geeigneten Kandidaten kennen. Fahrer sind viel unterwegs und kriegen schnell mit, wenn ein Kollege in einer anderen Firma unzufrieden ist oder aus anderen Gründen wechseln will. Sie wissen oft aus eigener Erfahrung, wie die Kollegen arbeiten und können über ihre persönlichen Kontakte manchmal mehr erreichen als jede Anzeige.

3.1 Zeitungsanzeigen

Der traditionelle Weg der Mitarbeitersuche läuft immer noch über eine **Stellenanzeige** in der Tageszeitung.

Eine solche Anzeige sollte immer folgende Elemente enthalten:

- **Wer sind Sie?**
(kurze Beschreibung: Wer »ist« Ihre Firma? Warum sind Sie für den Fahrer interessant?)
- **Was suchen Sie?**
(Stellenbeschreibung und Einsatzort, z. B. »Auslieferungsfahrer im Raum Nürnberg«)
- **Wen suchen Sie?**
(Ihre Anforderungen an den Bewerber: Fähigkeiten/Qualifikationen/Führerschein, aber auch persönliche Eigenschaften: Einsatzbereitschaft, Flexibilität, gepflegtes Erscheinungsbild)
- **Was bieten Sie?**
(Gründe, sich gerade bei Ihnen zu bewerben: Gute Bezahlung, gründliche Einarbeitung, tolles Team etc.)
- **Wie sind Sie erreichbar?**
(Adresse, Ansprechpartner, gewünschte Form der Bewerbung)

Zur Verdeutlichung haben wir exemplarisch eine Musteranzeige erstellt (■ Abb. 3.1).

Solche Stellenanzeigen sind oft unattraktiv und unauffällig gestaltet: Ein professionelles Layout kostet Zeit und Geld, beides Dinge, die man gerne spart. Die Anzeige ist aber

Willkommen bei der Mustertrans AG!

Als erfolgreiches Unternehmen in der Logistik mit jährlich wachsenden Umsätzen zählen wir seit Jahren zu den Logistikkinnovationsführern unserer Branche.

Mit unseren modernen LKWs und Warenverteilungssystem erbringen wir moderne Dienstleistungen für unsere Kunden und setzen Maßstäbe im Markt!

Unsere xxx Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen dafür, dass unsere Kunden begeistert sind. Möchten Sie dabei sein?

Für unsere Zentrale/Niederlassung/usw. suchen wir eine/n

Auslieferungs-Fahrer/in

Sie sind verantwortlich für:
(Beschreibung der Tätigkeit)

Das macht Sie und uns erfolgreich:

- Führerschein Klasse CE (oder ähnlich)
- Gefahrgutschein
- Zuverlässigkeit
- Engagement
- Zielstrebigkeit

Davon profitieren Sie:

- festes Fahrzeug
- gerechte Bezahlung
- gründliche Einarbeitung
- interessante Aufgaben

Wenn Sie sich angesprochen fühlen, dann freuen wir uns sehr über Ihren Anruf!

Mustertrans AG, Herr Mustermann, Telefon: xxx/xxxx,
Speditionsstraße 200, XXX Transdorf

▣ **Abb. 3.1** Musteranzeige

mehr als nur ein Stellenangebot. Sie ist der erste Eindruck, den ein möglicher Bewerber vom Unternehmen bekommt. Ein Unternehmen, das Zeit und Mühe in die Gestaltung seiner Anzeigen steckt, fällt nicht nur besser auf – es zeigt dem Fahrer auch, dass es ihn ernst nimmt.

Gleichzeitig ist eine Stellenanzeige auch **Werbung** für das eigene Unternehmen. Nicht nur der Bewerber liest Ihre Anzeige, auch die Wettbewerber und mögliche Auftraggeber sehen, wie Sie sich nach außen präsentieren. Versuchen Sie daher, die Anzeige individuell und ansprechend zu gestalten.

Praxistipp

Ein Foto im Hintergrund und das Logo der eigenen Firma sind immer gut! Bei der Auswahl der Zeitung sollte man beachten, dass diese mindestens ein Verbreitungsgebiet von 80 km erreicht. Auch Stellenanzeigen in Fachzeitschriften (z. B. VerkehrsRundschau, Trucker) sind möglich, diese werden meistens deutschlandweit geschaltet.

3.2 Internetbörsen

In Zeiten des World Wide Web besteht auch die Möglichkeit, online nach geeignetem Fahrpersonal zu suchen. Einen Überblick über mögliche Portale kann man sich zunächst bei Google oder ähnlichen Suchmaschinen verschaffen. Zum einen gibt es die **allgemeinen kommerziellen Anbieter**, wie z. B.:

- www.stepstone.de
- www.monster.de
- www.jobpilot.de

Zum anderen gibt es aber auch Anbieter, die **speziell Stellengesuche** sowie Stellenangebote für Kraftfahrer anbieten, etwa:

- www.forum-speditionen.de
- www.top-trucker.de
- und viele mehr

Diese Anbieter sorgen nicht nur für eine überregionale Verbreitung Ihres Stellenangebots; sie bieten auch Unterstützung bei der Gestaltung und erreichen gerade junge Bewerber, die mit dem Internet aufgewachsen sind.

Einen vielversprechenden neuen Weg stellen hier die so genannten **Sozialen Netzwerke** dar. Hier wird nicht nur von Unternehmen nach neuen Mitarbeitern gesucht, auch Arbeitnehmer können hier nach passenden Unternehmen suchen.

Als bekannteste »Soziale Netzwerke« können wir beispielhaft nennen:

- Facebook
- Twitter

Oder gerade speziell für Kraftfahrer:

- Kraftfahrer Club Deutschland