

Transkript der Audiodatei

Nächster Halt: Menschlich organisatorische Faktoren im Eisenbahnsektor

Intro:

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV Akademie. Der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche.

Catharina Goj:

Nächster Halt: Menschlich organisatorische Faktoren im Sicherheitsmanagement der Eisenbahn. Hallo und herzlich Willkommen zu dieser Podcastfolge.

Ich bin Catharina Goj. Zu Gast habe ich heute René Fornol. Er ist psychologischer Berater für die Wirtschaftspraxis. Eins seiner Expertengebiete ist das Eisenbahnsystem. Dort berät er vor allem Führungskräfte, die unter anderem auch für das Sicherheitsmanagement zuständig sind. Letzteres wollen wir in dieser Podcastfolge einmal genauer beleuchten. Denn die Sicherheit und ein gutes Management derer ist von hoher Wichtigkeit.

Hallo Herr Fornol. Schön, dass Sie da sind.

René Fornol:

Schön, dass ich hier sein darf. Hallo.

Catharina Goj:

Im Sicherheitsmanagement gibt es unterschiedliche Faktoren? Können Sie diese einmal kurz für uns skizzieren?

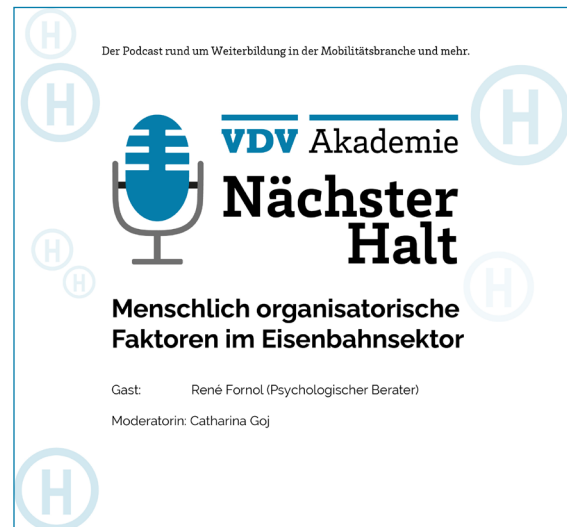
René Fornol:

Also man kann im Prinzip das gesamte System, ich sag mal, auf drei Ebenen sich anschauen.

Das erste ist grundsätzlich erst einmal, ich nenne es mal die Hardware, in dem Fall die Züge und alles, was dazugehört.

Danach folgt eine Ebene, nennen wir es Prozesswesen.

Das heißt, das sind alles die betrieblichen Anforderungen, die umgesetzt werden müssen. Und ganz zum Schluss kommt das, was das Ganze so beeinflusst. Das ist der Mensch. Die dritte Ebene ist der menschliche Faktor, und diese drei Ebenen hängen sehr stark miteinander zusammen.



Der stärkste Faktor ist und bleibt letzten Endes immer der Mensch.

Catharina Goj:

Es soll ja heute auch um die Führung der Mitarbeitenden gehen. Wie führt man denn bestmöglich menschenzentrierte?

René Fornol:

Das Wichtigste ist für eine Führungskraft, und das ist das, was in den letzten Jahren aus meiner persönlichen Sicht und aus meiner Erfahrung mit vielen Unternehmen, nicht nur mit der Eisenbahnbranche. Es ist Branchenübergreifend ein Punkt, dass Führungskräfte vergessen, manchmal sich selbst sehr stark zu reflektieren.

Menschenzentrierten führen kann nur dann funktionieren, wenn ich als Führungskraft mich selber zu 100 Prozent kenne. Es ist jetzt natürlich sehr hoch gegriffen, indem ich sage 100 Prozent.

Es geht letzten Endes darum, als Führungskraft oder als Mensch zu wissen was triggert mich an? Wo kann man mich schnell aus der Bahn bringen? Wo sind meine Grenzen?

Wann bin ich überfordert mit dem, was ich sage, jetzt mal arbeitstechnisch mache. Das heißt, physisch oder letzten Endes auch psychisch. Und das ist ein ganz großes Problem.

Wenn ich das für mich als Führungskraft kennengelernt habe oder für mich trainiere, diese Selbstreflektion. Dann habe ich ein ganz anderes Gefühl für Menschen und

kann sie auch ganz anders und in dem Fall gesund führen. Und darum geht es, dass wir unsere Mitarbeiter so begleiten, dass sie gesund bleiben.

Catharina Goj:

Nun ist es ja so, dass jeder Mensch, jeder Mitarbeitende/ jede Mitarbeitende anders ist.

Wie helfen mir dann als Führungskraft meine eigenen Stärken und Schwächen dabei, andere Menschen richtig und wertschätzend zu führen? Sie haben es schon so ein bisschen angedeutet, dass die Selbstreflektion sehr wichtig ist. Aber wie hilft mir diese Selbstreflektion konkret bei dem Führen?

René Fornol:

Es ist eigentlich ganz einfach zu sehen, dass wir alle nur Menschen sind. Das hat viel mit Kommunikation an sich zu tun.

Dadurch, dass ich weiß, wie ich auf manche Menschen reagieren, kann ich das natürlich durchaus auch mal gezielt einsetzen. Aber ich kann auch mich da sehr stark zurücknehmen. Dadurch, dass ich mich reflektiere, lerne ich doch letzten Endes Strukturen kennen, die wir alle irgendwo in irgendeiner Art und Weise in irgendeiner unterschiedlichen Form der Ausprägung haben.

Wir haben alle unsere kleinen Problemchen, sage ich jetzt mal und mit diesem Problem gehen wir zur Arbeit.

Dann haben wir Problemchen auf unsere Arbeit. Und da sind wir letzten Endes alle gleich, ganz egal, welche Position nicht in ein Unternehmen habe. Es sind alles nur Menschen.

Dadurch, dass ich mich selber kennenlernen, lernen, wie man durch gewisse Methodiken, worauf man achten sollte, wie man sich selbst mal zurücknimmt, gerade bei Kommunikation, dadurch letzten Endes auch Menschen, die, ich sag jetzt mal, ein bisschen stiller sind oder gewisse Ängste haben, auch mal zu sagen:

„Chef, ich kann nicht mehr.“

Dass man es erkennt und dass man den Menschen die Möglichkeit gibt, solche

Dinge auch mal letzten Endes auszusprechen.

Führungskräfte haben immer so das Problem oder die Angst davor, das ist meine Erfahrung, zu sagen:

„Ich kann das nicht. Bis hierhin und nicht weiter.“ Wenn Führungskräfte das schon als Problem haben, und das ist bei vielen so, was soll dann der Mitarbeiter machen?

Catharina Goj:

Sie haben gerade von den drei Ebenen, den drei Faktoren im Sicherheitsmanagement gesprochen. Bei den Eisenbahnunternehmen gibt es ja einen gewissen Kulturwandel, dass man auch wirklich den Menschen in den Fokus nimmt. Was muss sich gerade aktuell im Rahmen dieses Kulturwandels ändern?

René Fornol:

Ich führe viele Gespräche mit Menschen aus der Branche.

Das heißt, es sind, wenn man es jetzt mal fachlich sehen möchte, drei Ebenen, die wir uns anschauen.

Das heißt, aus führungstechnischer Sicht. Wie ist die Hardware aufgestellt? Wie sind die gesamten Prozessstrukturen im Unternehmen aufgestellt? Und wie kann der Mensch damit umgehen? Das ist 1.

Es gibt aber einen Unterschied zwischen, ich sag jetzt mal, dem Gewerbe, wo ich mit einer Checkliste sehr weit komme und der Eisenbahnbranche. Wenn man auf der Schiene ist, dann kann es passieren, dass man einfach auch mal als Fachkraft Entscheidungen treffen muss. Und wenn ich als Mensch nicht gut aufgestellt bin, dann kann ich keine guten Entscheidungen treffen.

Viele Probleme unserer Mitarbeiter kommen aus den Unternehmen, weil einfach zu wenig Struktur vorhanden ist, dass im Prinzip viele Dinge, die Mitarbeiter abgenommen werden. Dadurch, dass man klare, einfacher, eindeutige Strukturen hat in dem Bereich, die das Arbeitsleben leichter machen.

Und dann kommen die Situationen. Das ist dann sehr stark, dieser menschliche Faktor,

dass man sich jetzt mal durch eine gewisse Entlastung im beruflichen Bereich ganz anders solche Risiko-Entscheidungen treffen kann. Und das ist der Unterschied zu vielen anderen Branchen.

Was mir auch aufgefallen ist zum Thema Kulturwandel, dass, ich will es mal so sagen, Politik mittlerweile erkannt hat, dass gewisse Strukturen verändert werden müssen. Meine Erfahrung ist, dass wir eine Wirtschaftsentwicklung haben in den letzten Jahrzehnten und das ist jetzt keine Kritik. Das ist einfach Fakt.

Ich hatte früher eine Idee. Ich hatte ein Produkt, das wollte ich auf den Markt bringen. Ich brauchte dafür Menschen, und es war so viel zu tun, dass alle etwas machen mussten. Und damit waren wir immer wieder erfolgreich. Die Situation ändern sich jetzt allerdings.

Fachkräftemangel, z. B., Digitalisierung und so weiter. Und dieser Kulturwandel zeigt, dass gerade im Sicherheitsmanagement-System Dinge gemacht werden müssen von den Unternehmen, wo ich das Gefühl habe, dass ist ganz subjektiv, wo die Politik noch nicht wirklich weiß, mit welchen Mitteln.

Wenn man sich den Leitfaden anschaut und in jenes geht Sicherheitsmanagement-System, welcher von der Politik für die Eisenbahnunternehmen vorgelegt wird, dann ist das, ich sage immer, politische Rhetorik, wo im Prinzip gesagt wird, in die Richtung müsst ihr gehen. Aber wie die einzelnen Unternehmen gehen müssen, welche Schritte sie machen müsse, das fehlt mir persönlich so ein bisschen. In diesen unter Unterlagen.

Catharina Goj:

Das heißt, die Struktur wird zwar gefordert, aber so richtig, wie man den Faktor Mensch in der Struktur unterbringt, ist noch nicht so klar.

René Fornol:

Also so sehe ich das. So nehme ich das wahr und deswegen wird auch von einem Kulturwandel gesprochen. Das heißt, so wie ich Politik kennen. Ich habe selber mal eine Zeit lang kommunale Politik gemacht. Das im Prinzip die Politik

sagt ab jetzt die Möglichkeit, Dinge auf den Weg zu bringen. Wir schauen uns an, wie sinnvoll das ist. Und daraus werden höchstwahrscheinlich vielleicht in fünf oder zehn Jahren klare Anweisungen entstehen, wo die Politik sagt, dieses Werkzeug müsst ihr umsetzen. Diesen Weg müsst ihr gehen. Das sind die Anforderungen.

Weil jetzt, wenn man sich die Anforderungen anliest, sind es ja, ich sage immer Phrasen.

Der Himmel ist schön blau. Wir müssen da jetzt hoch. Tut alles dafür, um ins Weltall zu reisen. So ungefähr.

Aber klare Anweisungen, mit welcher Technik, das gibt es nicht so richtig.

Catharina Goj:

Wie müssen denn die Mitarbeitenden, der Faktor Mensch, geführt werden, damit die organisatorische und wirtschaftliche Zufriedenheit sichergestellt ist?

René Fornol:

Ganz einfach: Gesund. Ist jetzt sehr einfach ausgedrückt. Ich finde, in vielen Gesprächen, in solchen Diskussionen gibt es einen kleinen Denkfehler. So würde ich es mal nennen.

Denn die Wirtschaftlichkeit und die Struktur, die Organisation und was man alles noch für Worte finden möchte, hängt letzten Endes einzig und allein vom Menschen ab.

Der Mensch macht das. Der Mensch setzt das um, der Mensch muss damit leben und der Mensch entwickelt letzten Endes auch diese Strukturen.

Und die Mitarbeiter müssen geführt werden, indem sie letzten Endes in einem Unternehmen einen klaren Weg bekommen. Und es ist in vielen Unternehmen nicht da. Es ist mal gemacht worden, dann ist es ein bisschen eingeschlafen.

Gewisse Strukturen, sag ich jetzt mal, wo der Mitarbeiter eine klare Orientierung hat.

Aktuelle Studien sagen: Punkt 1: 80 Prozent unserer Mitarbeiter, und es ist jetzt nicht die Bahnbranche an sich. Das ist alles. Das sind deutsche Unternehmen allgemein. 80 Prozent der Mitarbeiter haben keine

emotionale Bindung an ein Unternehmen.

Wenn ich keine emotionale Bindung an einem Unternehmen habe, warum soll ich dann unangenehme Entscheidungen in Stresssituationen treffen?

Oder das Zweite, was diese Studie auch hervorbringt, ist, dass die stärkste Krankmeldung aus psychischen Gründen ist. Das heißt, unsere Mitarbeiter haben auch alleine durch die Pandemie sehr starke und hohe Belastungen.

Und ein Mensch kann letzten Endes nur immer einen gewissen Weg gehen, wenn er in jeglicher Hinsicht einmal die Mittel hat, einmal die Ausbildung dazu hat und letzten eines auch die Fähigkeit, die körperliche und die psychische Fähigkeit dazu hat und deswegen die Frage zu Kosten und Struktur des Geldes, wie man immer so schön spricht.

Wir haben eine zu starke Kostenorientierung, was grundsätzlich richtig ist. Aber diese Kostenorientierung, die wir in unserem Management haben, verhindert den Blick auf Möglichkeiten für langfristige Einsparungen. Die Kostenstruktur hat sehr viel auch mit dem Thema Fachkräftemangel zu tun. Wir diskutieren in vielen Bereichen immer das Thema Fachkräftemangel.

Was richtig ist und was auch sehr stark diskutiert werden muss, weil das sind große Herausforderung, die auf uns zukommen.

Was aber ein noch größeres Problem ist, ist der blinde Fleck, den viele Unternehmen haben, weil sie nicht auf ihre bestehenden Mitarbeiter schauen.

Wir haben Mitarbeiter, die jetzt schon sehr stark überfordert, wenn die auch noch ausfallen, wenn wir weiterhin über einen Fachkräftemangel diskutieren, weil wir die dann auch noch verlieren.

Also wie müssen diese Menschen geführt werden, das die Struktur und das Finanzielle letzten Endes auch das Wirtschaftliche zufriedenstellt, ist gesund.

Diese Menschen müssen gesund geführt werden durch Selbstreflektion, dass der Mitarbeiter die Frage bekommt:

Wie geht es dir? Was kannst du jetzt tun? Damit es dir besser geht, wenn du jetzt zum Beispiel körperlich und geistig überfordert bist und das wird in viel zu wenigen Unternehmen getan.

Catharina Goj:

Ja, gerade auch sehr wichtig in der Bahnbranche, wenn wir an die Lokführer*innen denken.

Ich würde jetzt gerne noch auf ein Praxisbeispiel eingehen, da es gerade bei der Eisenbahn viele außer organisatorische Faktoren auch gibt, weil viele Komponenten ineinander greifen, die nicht unbedingt planbar sind, aber auch die Mitarbeitenden extrem beeinflussen.

Ich habe mir das Beispiel „Störung an der Infrastruktur“ ausgesucht, wodurch auch immer die entstanden sind. Folge ist häufig bei Eisenbahnunternehmen, wieder das Beispiel der Lokführer*in, Schwierigkeiten bei der Dienstplanung und auch die Einhaltung der Arbeitszeiten.

Wie managt eine Führungskraft so etwas am besten, damit das nicht möglicherweise z. B. privat zu einer sehr hohen Belastung wird und auch zu Unzufriedenheit führt?

René Fornol:

Die Antwort auf diese Frage ist im Prinzip bei allen anderen Fragen schon so ein bisschen mit drin.

Natürlich gibt es immer wieder Situationen in einem Unternehmen, die man nicht kontrollieren kann. Das wissen wir alle.

Es gibt immer Situationen in Unternehmen, auf die wir kurzfristig reagieren müssen. Das Erste ist, ich möchte das mal so ein bisschen umschreiben, das ist meine Erfahrung.

In vielen Unternehmen sieht es so aus, dass Situation passieren und das fast tagtäglich, die nicht in den Ablauf gehören und dass man, ich nenne, das ein aktionistisches Handeln an den Tag legt. Es passiert etwas und ich muss die Scherben wegräumen, damit ich weiterarbeiten kann.

Was meine Erfahrung ist und was in vielen Unternehmen nicht gemacht wird, man schaut immer darauf, wie man diese

Scherben wegräumt. Aber warum etwas passiert ist, darauf wird in ganz wenigen Fällen geschaut, um diese Störquelle z. B. abzustellen. Das hat auch wieder etwas mit Führung zu tun. Mein Mitarbeiter ist im Prozessablauf einer Situation entgegengekommen, die er nicht kontrollieren kann. Dann gucken wir als allererstes mal, was muss er jetzt tun, um weiterzumachen. Und wenn das passiert ist, die Situation vom Tisch ist sozusagen, dann sollte man sich hinsetzen, und das tun die wenigsten, um zu gucken, wieso ist denn diese Situation überhaupt entstanden. Das ist das, was Unternehmen tun sollen. Also, dass sie nicht nur die eigentlichen jetzigen Probleme lösen, sondern gucken, woher kommen die Probleme? Ursachen?

Das Andere ist, wenn ich jetzt eine Situation habe, die ich nicht kontrollieren kann, z. B. irgendwo ist eine unerwartete Baustelle oder es ist ein Unfall passiert, Gott bewahre, und das beeinflusst letzten Endes meinen Tagesablauf.

Je besser die Struktur im Hintergrund schon aufgebaut ist, je besser die Struktur im eigentlichen Unternehmen. Je besser der Mitarbeiter durch seine Führungskraft und durch sich selbst reflektiert wird, je geringer wird dieses Problem, dass eine zu starke Überforderung bei solchen Situationen vorhanden ist.

Das heißt, warum kommen denn diese Überforderungen in den Situationen, weil das Prinzip die Menschen schon im Vorfeld mit einer sehr starken Belastung da reingehen und jetzt ein Problem ist. Das was ich am Anfang gesagt. Der Faktor Mensch ist das Entscheidende, gerade in der Bahnbranche.

Es gibt ein Risiko, das muss ich erkennen. Da muss ich Maßnahmen einleiten, wenn ich aber persönlich so aufgestellt bin, dass ich meine Führungskraft nicht kenne, dass sich zu viel Druck bekomme, dass keiner mit mir redet, dass ich gar nicht weiß, für was ich in diesem Unternehmen bin, dann kann ich diese Risiken nicht zu 100 Prozent erkennen. Dann kann ich auch keine sinnvollen Entscheidungen treffen.

Catharina Goj:

Mit dabei ist ja auch zu bedenken, dass ich nicht nur mein Unternehmen habe, das die Eisenbahn beispielsweise fährt, sondern auch immer andere Unternehmen noch dazu gehören, die beispielsweise für die Infrastruktur zuständig sind. Also das heißt auch je besser meine Struktur ist und ich mich auf die anderen Unternehmen einstelle. Auch vielleicht, ohne im Detail deren Struktur zu erkennen, desto mehr entlastet sich meine Mitarbeitenden dennoch.

René Fornol:

Das ist richtig. Es kommt aber auch noch hinzu, dass wenn ich mich gut strukturiere, in meinem Unternehmen, dann sollte ich auch die Anforderung haben, dass sich mit all den anderen Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeiten möchte oder muss, klare Aussagen tätige. Und dieses Thema „Klare Aussagen“ ist für viele Führungspersonen ein ganz großes Problem geworden, zu sagen „Liebes externes Unternehmen. Wir arbeiten zusammen. Das hier sind meine Anforderungen. Das ist mein Verständnis von meiner Arbeit. Das sind die Dinge, die ich von dir als Partner erwarte und lass uns jetzt einfach mal schauen, bevor wir anfangen zu arbeiten, wo Störquellen entstehen und wie wir darauf reagieren können.“ Und das ist das, was viele nicht tun, aber tun müssten.

Catharina Goj:

Nun komme ich schon zu meiner letzten Frage. Ich möchte den Zuhörer*innen auch noch ein bisschen was Praktisches an die Hand geben, wie sie mit den ganz vielen, tollen Informationen auch umgehen können.

Ein wichtiger, zentraler Punkt in der menschenzentrierten Führung sind ja auch die Personalgespräche oder die Zufriedenheitsgespräche werden sie auch gerne genannt.

Was sind die entscheidenden fünf Punkte, damit beide Parteien zufrieden aus so einem Gespräch hinausgehen?

René Fornol:

Es ist sehr interessant, dass Sie das Ganze Zufriedenheitsgespräche nennen.

Das ist das erste Mal, dass ich das von extern höre. Ich persönlich setze sehr viel und empfehle grundsätzlich Personalgesprächs-Struktur im Unternehmen, wenn sie nicht vorhanden ist.

Meine Erfahrung zeigt mir, in vielen Unternehmen ist sie nicht vorhanden, zu verändern. Es geht den Unternehmen ganz viel Information verloren, die letzten Endes auch Geld kostet diese Information, die verloren geht.

Ich empfehle grundsätzlich drei Gespräche und eines davon heißt Zufriedenheitsgespräch, was für die Führungskräfte das Schwierigste ist. Denn ich persönlich als Trainer sage, Zufriedenheit bedeutet in einem Gespräch, der Mitarbeiter hat die Möglichkeit zu reden. Und das bedeutet auch für die Führungskraft zuzuhören und letzten Endes auch mal ein Feedback über sich ergehen zu lassen.

Was viele Führungskräfte nicht können, weil sie es nicht gelernt haben. Das ist kein Vorwurf. Es heißt, ich bekomme von meinem Mitarbeiter einfach mal eine Rückmeldung dadurch, dass er mir sagt, wie es ihm geht, wie ich mit ihm umgehen als Führungskraft.

Ob ich mich um seine betrieblichen und teilweise auch seine persönlichen Belange kümmern, weil das ist Aufgabe einer Führungskraft. In vielen Unternehmen gibt es immer nur eins einmal im Jahr, ein Gespräch. Das ist das Zielgespräch.

Da geht es halt um die klassischen Ziele, so wie wir es kennen aus der Wirtschaft. Die Gespräche werden leider nicht betreut übers Jahr hinweg. Und dann wundern sich viele Führungskräfte und Unternehmer „Ja, warum hat man Mitarbeiter denn jetzt dieses Ziel nicht erreicht?“ Weil ich ihn nicht begleitet habe.

Und um Ihre Frage zu beantworten, wenn man sich eine solche Struktur aufbaut, gibt

es fünf Punkte, die man letzten Endes durchlaufen muss.

Das erste ist erstmal Vertrauen.

Wenn Sie mit Mitarbeitern zusammenarbeiten viele Jahre und es ist nie so eine Struktur vorhanden gewesen. Und sie fangen jetzt plötzlich damit an. Dann müssen sie natürlich erstmal Vertrauen aufbauen. Wenn ich jetzt ein Abteilungsleiter bin und ich habe Mitarbeiter, muss er das Vertrauen haben, dass, ich sage jetzt mal, die Teamsituation, die persönliche Situation in dem Gespräch diskutiert werden kann, aber nicht gleich nach oben zum obersten Chef geht. Also Vertrauen muss aufgebaut werden.

Dann muss zugehört werden, nicht nur von den Mitarbeitern, sondern auch von der Führungskraft. Das heißt Vertrauen, Zuhören. Dadurch entsteht ein Verständnis auf beiden Seiten. Viele Mitarbeiter wissen gar nicht, unter welchem Druck die Führungskräfte sind. Das heißt, da muss Verständnis aufgebaut werden. Umgedreht genauso. Die Führungskraft muss Verständnis dafür aufbauen, dass der Mitarbeiter gewisse Vorlagen braucht. Strukturen braucht, die teilweise nicht vorhanden.

Also Verständnis aufbauen.

Dann der vierte Punkt ist die Glaubwürdigkeit. Das heißt, wenn ich in einem Gespräch etwas festlege. Eine Maßnahme, die umgesetzt werden muss, ein zusätzliches Gespräch oder eine Teambuilding-Maßnahme, was auch immer. Dann muss die Glaubwürdigkeit auch da sein, dass das getan wird und dass das Ganze nicht im Sande und dadurch bekomme ich den letzten Punkt.

Das ist die Zuverlässigkeit. Wenn ich merke, ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen, dann würde ich mich persönlich auch ganz anders einstellen. Das heißt, ich würde alles dafür tun, dass er sich dann oder sie sich dann auch auf mich verlassen kann. Also Vertrauen, Zuhören, Verständnis, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit.

Ich glaube, das sind so die wichtigsten Punkte, die Sie nehmen können, um ein

Gespräch auf Arbeitsebene mit ihren
Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen zu führen.

Catharina Goj:

Vielen, vielen Dank für diese wertvollen
Tipps und die Einblicke. Jetzt folgt ein
kleiner Werbeblock.

Wer Herrn Fornol einmal live erleben und
gegebenenfalls mit ihm ins Gespräch
kommen möchte, der sollte unbedingt beim
11. Fachkongress

Eisenbahnbetriebsleiter*in am 9. und 10.
Juni in Leipzig mit dabei sein.

Vielen Dank, lieber Herr Fornol, dass Sie
heute da waren.

René Fornol:

Ich danke Ihnen. War ein sehr interessantes
Gespräch.

Outro:

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir
unter podcast@vdv-akademie.de
erreichbar.