MIGEMA
Personalführung in Verkehrsunternehme

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Leitfaden aus dem Projekt MIGEMA

>>> Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen - wertschöpfend und gesund für Mitarbeiter/-innen und Betriebe <<<

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

>>> Projektpartner

Projektpartner:

VDV-Akademie
Kamekestraße 37-39
50672 Köln

Ansprechtpartner:
Michael Weber-Wernz
Telefon: 0221 / 57979-171
Email: weber-wernz@vdv.de

www.vdv-akademie.de

PROSPEKTIV Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH
Kleppingstraße 20
44135 Dortmund

Ansprechtpartner:
Arne Lehmann
Telefon: 0231 / 556976-20
Email: lehmann@prospektiv.de

www.prospektiv.de

Ein Dankeschön zu Beginn

Wer heute über moderne Personalführung spricht, kommt an den aktuellen Entwicklungen und Diskussionen zu neuen Arbeitsmodellen, Digitalisierung und Geschäftsmodellen nicht vorbei. Auch die Frage, was die damit verbundenen neuen technischen und organisatorischen Möglichkeiten mit den Menschen in den Unternehmen machen, steht dabei im Raum. Auch das Projekt „MIGEMA – Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“ ist vor diesem Hintergrund durchgeführt worden.

Eines aber ist im Projektverlauf sehr deutlich geworden: Grundlage moderner Personalführung ist und bleibt eine wertschätzende Kommunikation und die Fähigkeit, Beschäftigte zu selbstorganisiertem Handeln zu bewegen.

Gemeinsam mit sechs Betrieben haben Lenkungskreis, Projektgruppe und viele involvierte Kolleginnen und Kollegen in den Unternehmen in den vergangenen drei Jahren versucht, eine Standortbestimmung moderner Personalführung in der Branche vorzunehmen. Wir haben gemeinsam überlegt, was besser, effizienter und kommunikativer gemacht werden kann im täglichen Führungshandeln. Zusammen haben wir einige Konzepte in die Praxis umgesetzt, anderes mussten wir beiseite legen – und wartet auf einen zweiten Anlauf. Wir haben Themen auf die Agenda der Verkehrsbranche gehoben, die uns in den kommenden Jahren intensiv beschäftigen werden.

Der vorliegende Leitfaden soll den interessierten Führungskräften, Mitarbeitenden und den Unternehmen in der Branche Impulse und Anregungen für die künftige Beschäftigung mit dem Thema Führung geben. Und, so hoffen wir, auch etwas zu bewegen. Denn Sinn und Zweck solcher Projekte ist es auch immer, die Erfahrungen, Gedanken und Best-Practice-Modelle zu transferieren. Das werden wir in der nächsten Zeit intensiv tun. Der Leitfaden hält die Projektarbeit und ihre wesentlichen Ergebnisse fest und wartet mit mehreren Handlungshilfen auf. Wir hoffen, dass auch die vielen Projekte, Branchen und Unternehmen, die im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) von der ein oder anderen Idee, die wir entwickelt haben, profitieren werden.

Unser Dank gilt den sechs beteiligten Projektunternehmen

- Bremer Straßenbahn AG
- Dresdner Verkehrsbetriebe AG
- Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH
- Stadtwerke Osnabrück AG
- Stuttgarter Straßenbahnen AG
- Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH

Besonders danken wir unserem Forschungspartner Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsforschungen GmbH.

Wir danken dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), das uns eine Förderung im Rahmen der INQA-Initiative ermöglicht hat. Dem Projektträger Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) haben wir für die vielen Anregungen und die tatkräftige Unterstützung herzlich zu danken. In diesem Zusammenhang möchten wir uns besonders bei Frau Ute Kanzler von der gsub und Herrn Frank Brenscheidt von der BAuA bedanken.

Michael Weber-Wernz

Geschäftsführer VDV-Akademie e.V.
Projektleiter MIGEMA

>>> Inhalt

Ein Dankeschön zu Beginn 3

Vorwort Reimund Overhage 6

Vorwort Gisbert Schlotzhauer 7

1. Das Projekt MIGEMA 8

1.1 Ein Blick zurück 8

1.2 MIGEMA 9

1.3 Die MIGEMA-Themenfelder 11

1.4 Projektumsetzung 11

1.5 Projektaktivitäten 12

2. Erkenntnisse, relevante Ergebnisse aus der Analysephase und der Ansatz im Modell MIGEMA 13

2.1 Zeit, Fachaufgaben und Selbstorganisation 14

2.2 Motivation und Werte 14

2.3 Autonomie und Heimat 15

2.4 Gesundheit und Ziele 16

2.5 Führen in neuen Arbeitszeitformen 17

2.6 Neue Strukturen zur Betreuung der Beschäftigten im Fahrdienst 18

3. Die Bedeutung von Kultur und Werten für moderne Personalführung. Ergebnisse aus dem MIGEMA-Arbeitskreis 22

3.1 Werte, Normen, Kulturen 23

3.2 Der Wertebaum des ÖPNV – ein Beispiel 25

3.3 Neun Leitsätze für moderne Personalführung. Ergebnisse des Arbeitskreises. 26

4. Wesentliche Produkte und Ergebnisse des Projekts MIGEMA 28

5. Praxisberichte aus den Projektunternehmen 30

5.1 Bremer Straßenbahn AG: Führungsinstrument im Wandel – Eine erfolgreiche Gesprächskultur als Schlüssel für moderne Personalführung (Inge Heydt) 30

5.2 Dresdner Verkehrsbetriebe AG: Wie sich Mischarbeit auf die Beschäftigten auswirkt – und was es bedeutet, der Diener zweier Herren zu sein (Lars Seiffert, Uwe Niederstrasser) 36

5.3 Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH: Das „Göttinger Modell“ – ein niedrigschwelliger Ansatz zur Verbesserung der Fahrerbetreuung (Michael Neugebauer) 44

5.4 Stuttgarter Straßenbahnen AG: Führen in Teilzeit (FiTZ) als Instrument zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Förderung der guten Arbeit (Werner Gut) 49

5.5 Stadtwerke Osnabrück AG: Die Einführung von Gruppenkoordinatoren zur Verbesserung von Nähe und Wertschätzung für die Beschäftigten (Tanja Stiegeler, Andre Kränzke) 58

5.6 Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH: Projektaktivitäten der VER im Projekt MIGEMA und deren Grenzen (Thomas Schulte) 64

6. Handlungshilfen und Tools 73

6.1 Kriterienkatalog für die Entwicklung von Modellen zur Führung oder Betreuung von Gruppen 73

6.2 Kriterienkatalog für die Entwicklung und Umsetzung von Mischarbeits konzepten 76

6.3 Kriterienkatalog für Teilzeitmodelle 78

7. Literatur 79

Impressum 81

>>> Vorwort

Vorsprung durch moderne Führung

Mobilität in Deutschland ist im Wandel. Bis in die jüngere Vergangenheit wurde die stetige Zunahme des Individualverkehrs auch als Indikator für den Entwicklungsgrad und den Wohlstand unserer Gesellschaft interpretiert. Vor dem Hintergrund wachsender Umwelt- und Ressourcenprobleme stößt der Individualverkehr jedoch zunehmend an Grenzen. Automobilkonzerne denken bereits über ihre künftige Rolle bei neuen Verkehrskonzepten nach, junge Menschen verzichten zunehmend auf Führerschein und eigenes Auto. Im Umkehrschluss bedeutet dies Chancen für Weiterentwicklung und Wachstum des Personenverkehrs mit entsprechend positiven Prognosen für Verkehrsunternehmen und Beschäftigung in diesem Bereich.

Andererseits ist gerade die Verkehrsbranche mit am stärksten von der demografischen Entwicklung betroffen, das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt höher als in fast allen anderen Branchen in Deutschland.

Um die Wachstumschancen wahrnehmen zu können, müssen Verkehrsunternehmen also besonders erfolgreich darin sein, Mitarbeiter/-innen zu finden und an sich zu binden. Mit anderen Worten: gute Personalpolitik ist in Verkehrsunternehmen noch stärker als in anderen Branchen wettbewerbsentscheidend. In dieser Hinsicht kommt diesem Wirtschaftsbereich eine Pilotfunktion zu, was die Entwicklung zeitgemäßer Methoden der Personalführung betrifft. Dies gilt umso mehr, wenn man sich die besonderen Rahmenbedingungen für Personalführung in Verkehrsunternehmen ansieht.

Führungskräfte haben hier besonders viele Beschäftigte zu betreuen, die dazu noch schwer erreichbar sind, weil sie naturgemäß immer unterwegs sind. Andererseits wird von den Fahrerinnen und Fahrern erwartet, ihr Unternehmen gegenüber den Fahrgästen zu repräsentieren, Vertrauen und Sicherheit zu vermitteln.

Große Führungsspannen und Führung auf Distanz, Identifikation und Repräsentation des Unternehmens sind auch Herausforderungen, die sich im Zusammenhang mit anderen, modernen Arbeitsformen wie mobiler Arbeit, Telearbeit, Cloudworking usw. ergeben.

Daneben erwarten natürlich auch Führungskräfte Flexibilität und individuelle Arbeitszeitmodelle, um Privat- und Berufsleben in Einklang bringen zu können.

Diese besonderen Rahmenbedingungen, Herausforderungen und die Pilotfunktion der Branche waren neben der vorbildlichen Kooperationsbereitschaft von Unternehmensleitung und Personalvertretung der teilnehmenden Modellbetriebe für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ausschlaggebend, das vorliegende Projekt MIGEMA-Moderne Personalführung in Verkehrsbetrieben im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA zu fördern. MIGEMA und die Initiative haben eine große Gemeinsamkeit: Der Erfolg basiert maßgeblich auf dem Engagement der Sozialpartner.

Nutzen Sie also – auch und gerade wenn Sie ansonsten keine Bezüge zur Verkehrsbranche haben – diesen Leitfaden, um über den eigenen Tellerrand zu schauen und Anregungen für die eigene Betriebspraxis zu bekommen.

Reimund Overhage

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Vorwort

Die Gesellschaft, die Arbeitswelt, die Arbeits- und Führungskulturen, die Anforderungen an Arbeitgeber und Führungskräfte unterliegen einem stetigen Wandel. Das Menschenbild in der Arbeitspsychologie hat sich infolgedessen ebenso verändert. Vom Menschen, der an ein technisches System angepasst werden muss, hin zu der Erkenntnis, dass Menschen individuelle Bedürfnisse und Motive besitzen. Diese Veränderung bedeuten auch, dass Führung sich verändern muss.

Das Projekt MIGEMA hat sich dem Thema moderne Personalführung vor dem Hintergrund der Spezifika der Verkehrsunternehmen angenommen und zeigt auf, warum es lohnt sich damit zu beschäftigen. In Verkehrsunternehmen müssen Führungskräfte täglich kurzfristig auf Ereignisse reagieren und der reibungslose Ablauf des Verkehrsbetriebs steht an oberster Stelle der Prioritätenliste. Dabei kann die Zeit für Führung, die Beschäftigung mit dem eigenen Führungsstil und der Führungskultur des Unternehmens leicht zu kurz kommen.

Das 2013 erstellte Personalbedarfsgutachten des VDV hat verdeutlicht, dass in den kommenden Jahren der Bedarf an Arbeitnehmern in der Verkehrsbranche zunehmen wird, was insbesondere auf den demografischen Wandel zurückzuführen ist. Es ist sehr wichtig, Unternehmen wettbewerbsfähig und Mitarbeitende motiviert, gesund und beschäftigungsfähig zu halten. Daneben steht das langfristige Ziel, die Verkehrsunternehmen als attraktive Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu platzieren. Eine gute Führungskultur, u.a. im Zusammenhang mit Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung, Gesundheitsförderung und Berücksichtigung der verschiedenen Lebensphasen, ist dabei ein bedeutender Erfolgsfaktor für Unternehmen im Hinblick auf die Erreichung dieser Ziele.

Wir bedanken uns bei den Verkehrsunternehmen, die sich im Projekt engagiert haben, beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub) als Projektträger des Bundesprogramms „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für die Unterstützung, Förderung und die fachliche Begleitung des Projekts. Durch die entwickelten nachhaltigen Konzepte und Handlungsempfehlungen bietet MIGEMA verschiedene Lösungsansätze und zeigt Wege der Gestaltung von guter Führung auf. Das Projekt trägt dazu bei, Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen zu stärken und die Führungskompetenzen der Führungskräfte unserer Branche zu fördern. So werden sie befähigt, den veränderten und den kommenden Herausforderungen zu begegnen.

Gisbert Schlotzhauer

Vorstand Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

Vorstandsvorsitzender VDV-Akademie

1. Das Projekt MIGEMA

1.1 Ein Blick zurück

Führung ist die Kunst, Menschen zu begeistern. Sie ist die Fähigkeit, Orientierung zu geben. Sie hat die Gabe, Entwicklungen zu gestalten. Und sie charakterisiert das Können, die Kompetenzen und Potenziale der Menschen in Leistung und Erfolg zu verwandeln. Führung setzt Managementkenntnisse voraus, auch eine gute Portion Leadership, und vor allem Leidenschaft. Die gesamte Klaviatur zu spielen, zumal in einer komplexer werdenden Unternehmenswelt mit motivational heterogen zusammengesetzten Belegschaften, ist höchst anspruchsvoll.

Die Antwort auf die Frage, was „moderne“ und „gute“ Führung auszeichnet, ist in dem Zusammenhang durchaus von Bedeutung. Entscheidend sind sicherlich der theoretische Ansatz, der wirtschaftliche Erfolg, geeignete Stile und Typologien, um Mitarbeitende „erreichen“ und „abholen“ zu können. Vertrauen spielt eine entscheide Rolle. Charisma ist wichtig. Auch die Fähigkeit, Prozesse so zu gestalten, dass die einzelnen Beschäftigten arbeitsfähig, gesund und zufrieden sind und bleiben.

Seit mehr als 30 Jahren wird über Führung und Führungsmodelle sowie deren Wirksamkeit in den Unternehmen der Verkehrsbranche diskutiert. Und gestritten. Im Vordergrund standen und stehen immer noch die Ansprüche und Anforderungen an das Führungshandeln für die quantitativ größte Beschäftigtengruppe. Das sind im kommunalen öffentlichen Personenverkehr die Fahrdienstmitarbeitenden im Bus-, Straßenbahn- und U-Bahnsektor. Sie repräsentieren mit ca. 60.000 weit mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in diesem Sektor. Für den Schienenpersonenverkehr und den privaten Omnibusverkehr sind höhere Werte, z.T. bis zu 80% der Belegschaften, anzunehmen.

Warum der Fahrdienst stets im Fokus der konzeptionellen Betrachtungen von Führung steht, ist nachvollziehbar: viele Mitarbeitende, verhältnismäßig wenige Führungskräfte, folglich lange Leitungsspannen, weitgehend isolierte und „bewegliche“ Arbeitsplätze und räumliche Distanzen. 50, 80, 100 und mehr Mitarbeitende aus der Distanz zu führen, ist für eine Führungskraft eine Herausforderung par excellence. Allgemeine Expertenmeinung ist, dies sei generell nicht möglich. Gleichzeitig repräsentieren diese Beschäftigten aber das Verkehrsunternehmen nach außen, sie realisieren städtische und regionale Mobilität, sie stehen in direktem Kontakt mit den Kunden und tragen Verantwortung für Dienstleistungen, die durch vielerlei Einflüsse geprägt sind.

Dieser Blickwinkel verdeutlicht die Relevanz und Notwendigkeit von intensiver Führung (in erster Näherung reden wir noch nicht einmal von guter oder moderner Führung) für die vielen tausend Fahrerinnen und Fahrer. Die vielen Ansätze der 90er und Nullerjahre, wirkungsvolle Führungssysteme für diese Gruppe aufzubauen, haben stets auch die verschiedenen Rollen reflektiert, in denen Führungskräfte agieren sollen: als Ansprech- und Kommunikationspartner, als „Kummerkasten“, als Informationslieferant, als Feedbackgeber für die Arbeit, als „Bereitschaftsdienst“ nach Extremerlebnissen und anderen Notfallsituationen.

Es verwundert vor dem Hintergrund nicht, dass die Führungsstrukturen in den betrieblichen Unternehmensbereichen, dessen Herzstück der Fahrdienst darstellt, so vielfältig und heterogen sind wie in keinem anderen Unternehmenssektor.

Interessanterweise korrespondieren die ersten professionellen Führungs- und Betreuungsansätze im Fahrdienst Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre mit mehreren gravierenden Umbrüchen in der öffentlich verfassten Personenverkehrsbranche in Deutschland:

- Die erste große Restrukturierungswelle schwappte durch die Verkehrsunternehmen und zielte insbesondere auf Effizienzsteigerungen in den betrieblichen Bereichen. Gut ausgebildete Führungskräfte, die den Fahrerinnen und Fahrern die Hintergründe für finanzielle Einsparungen und andere vermeintliche „Grausamkeiten“ erklären konnten, waren damals in weiten Teilen einfach nicht vorhanden.

- Erste Professionalisierungsbestrebungen erfassten die Fahrdiensttätigkeiten sowie nachgelagerte betriebliche Koordinierungs- und

Steuerungsfunktionen. Aus dieser Zeit datieren die Initiativen für die Schaffung der Berufsbilder Fachkraft im Fahrbetrieb und Geprüfte(r) Verkehrsfachwirt/in (heute Fachwirt/in für Personenverkehr und Mobilität).

» Als Folge der verschiedenen Restrukturierungsbemühungen wurden die Arbeitstätigkeiten einem Verdichtungsprozess unterzogen. Das äußerte sich beispielsweise in restriktiven Dienstplangestaltungen und der sukzessiven Rücknahme betrieblicher sozialer Privilegien. Um die vorgegebenen finanziellen Einsparungen realisieren zu können und im beginnenden Wettbewerb auf dem Personenverkehrsmarkt nicht abgehängt zu werden, gründeten viele Verkehrsunternehmen Tochtergesellschaften im Bussektor, in denen sie Fahrerinnen und Fahrer zu abgesenkten Gehaltstarifen einstellen konnten.

» Gleichzeitig begannen sich die über Jahrzehnte gewachsenen „familiären Strukturen“ in den Betriebshöfen, denen die Fahrdienstbeschäftigten organisatorisch zugeordnet waren, langsam aufzulösen. Beeinflusst wurde diese Tendenz auch durch den allgemeinen gesellschaftlichen Trend der Individualisierung von Lebensstilen mit all seinen Auswirkungen.

Die intensive Beschäftigung mit Führung und Betreuung im Fahrdienstsektor in den 90er Jahren kann also durchaus als Reflex auf diese Entwicklungen interpretiert werden. Seitens der Entscheidungsträger in den Unternehmen war es Zeit geworden, sich dieser Herausforderung zu stellen, wollte man die wirtschaftlichen Ziele erreichen und gleichzeitig den negativen Konsequenzen extrem langer Leistungsspannen und räumlicher Distanz begegnen. Viele Führungs- und Betreuungsansätze sind in den vergangenen Jahrzehnten ausprobiert worden, einige haben sich bewährt, andere sind gescheitert und verworfen worden. In gewisser Weise wirken die vergangenen 25 Jahre wie ein großes Experimentierfeld für Führung.

1.2 MIGEMA

Diese zerklüftete Führungslandschaft hat das Projekt MIGEMA vorgefunden, als es seine Arbeit im Herbst 2013 aufnahm. Es ist nachvollziehbar, dass in drei Jahren Projektarbeit ein allgemeingültiges, standardisiertes Führungsmodell für lange Leitungsspannen und Distant Leadership weder zu entwickeln, geschweige denn umzusetzen war. Dafür ist die Unternehmenslandschaft im öffentlichen Personenverkehr zu heterogen. Auch die beteiligten Projektunternehmen weisen allesamt unterschiedlich ausgeprägte Führungsstrukturen und Prozesse in ihren betrieblichen Bereichen auf. Folglich hatten sie unterschiedliche Interessen und Sichtweisen auf das Projekt. Zwei Unternehmen stellten die Optimierung vorhandener Führungsstrukturen in den Vordergrund, andere beabsichtigten den Aufbau eines neuen, betreuenden Modells. Alle einte das Ziel, im Projekt voneinander zu lernen und einen projektinternen Kommunikationsaustausch und Transfer zu realisieren.

Projekt MIGEMA
Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen – wertschöpfend und gesund für Mitarbeiter/-innen und Betriebe

Laufzeit
November 2013 - Oktober 2016

Gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen des Bundesprogramms Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Fachlich begleitet durch die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung (gsub) und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

>>> Das Projekt MIGEMA

Die Projektarbeit erfolgte überdies in einem interessanten Spannungsfeld, das durch vier Tendenzen geprägt war:

» Ein enormer Fachkräftebedarf ist in den öffentlichen Verkehrsunternehmen zu konstatieren, der den Folgen des demografischen Wandels als auch den vielfältigen beruflichen und qualifikatorischen Anforderungen der neuen Mobilitätswelt (Vernetzungen, Digitalisierung, Elektromobilität) geschuldet ist. 40.000 bis 50.000 Fachkräfte in den betrieblichen, technischen und Managementbereichen sowie Auszubildende und Akademiker werden allein im städtischen ÖPNV und im SPNV im Zeitraum 2014 – 2028 gesucht; das bedeutet eine Substituierung von 50% der heutigen Belegschaften.

» Sind Bus- und Bahnfahrer/-innen bis in die 70er/80er Jahre gesellschaftlich angesehene und respektierte Berufsbilder gewesen, wird der Fahrberuf heute, trotz Professionalisierung, vielfach als angelernte und wenig attraktive Tätigkeit wahrgenommen. Zwar verfügen sehr viele Fahrerinnen und Fahrer über Berufsabschlüsse, diese sind jedoch überwiegend fachfremd. Fahrdienstbeschäftigte mit einer dualen Ausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb oder zum/zur Berufskraftfahrer/in machen lediglich ca. 10% - 15% der Fahrbelegschaften aus. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Tätigkeit, insbesondere hinsichtlich sozialer Kompetenzen. Ausgeprägte Kundenorientierung als Qualitätsversprechen an die Fahrgäste und ein entsprechendes Kommunikationsverhalten bekommen einen wachsenden Stellenwert.

» In einer Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung von Herbst 2015 wird der Beruf des Bus- und Bahnfahrers als „sehr vertrauenswürdig“ bewertet. Im Berufe-Ranking rangiert er auf Platz 5. Anscheinend zeigen solche Momentaufnahmen, dass die Öffentlichkeit die Bedeutung von Bus und Bahn als bedeutsam für die Mobilität einschätzt und ihre Berufe und Tätigkeiten entsprechend schätzt. Dies ist jedoch noch nicht gleichzusetzen mit einer steigenden Attraktivität der Tätigkeiten.

» Große Teile der Beschäftigten, insbesondere der jüngeren Generationen, haben Ansprüche und Vorstellungen von guter Arbeit, sowie einer Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben mit in ihr Berufsleben gebracht oder dort entwickelt, die die Unternehmen in neue arbeitszeit- und organisationsbezogene Modelle umsetzen. Dazu gehören Teilzeitarbeitsmodelle, speziell auch für Führungskräfte. Deshalb hat MIGEMA die beiden „Baustellen“ Führen mit langen Leitungsspannen und Führen auf Distanz um die „Baustelle“ Führen in Teilzeit erweitert.

Teilnehmende Projektunternehmen

BSAG	Bremer Straßenbahn AG
DVB	Dresdner Verkehrsbetriebe AG
gvb	Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH
Stadtwerke Osnabrück	Stadtwerke Osnabrück AG
SSB	Stuttgarter Straßenbahnen AG
VER	Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH

Abb.: Die teilnehmenden Projektunternehmen

1.3 Die MIGEMA-Themenfelder

Das Projekt hat in den drei Arbeitsbereichen vielerlei Impulse setzen können. Welche zentralen Ausgangsfragen waren gestellt?

Abb.: Die zentralen Fragestellungen im Projekt MIGEMA

Führen auf Distanz

- Sind die quantitativen und qualitativen Rahmenbedingungen für die räumliche Distanz im Fahrdienst änderbar?
- Wenn ja, welche Möglichkeiten gibt es, um Distanzen in der Führung zu verringern?
- Wenn nicht, welche weiteren Einflussfaktoren können positiv auf die Führungsarbeit einwirken?

Führen mit großen Leitungsspannen

- Welche Auswirkungen haben große Leitungsspannen auf Führungsarbeit?
- Welche Modelle sind denkbar, um Leitungsspannen zu verringern und/oder bei gleichbleibenden Leitungsspannen die Führungs- und Betreuungsleistungen zu verbessern?
- Wie können solche Modelle umgesetzt werden?

Führen in Teilzeit (FiTZ)

- Welche Formen von FiTZ sind denkbar?
- Was sind organisationale Rahmenbedingungen um Führung in Teilzeit möglich zu machen? Wie kann FiTZ konkret umgesetzt werden?
- Welche Auswirkungen hat FiTZ auf Mitarbeitende und Führungskräfte?

1.4 Projektumsetzung

Die Vorgehensweise folgte den drei aufbauenden Stufen einer klassischen Projektorganisation: Analyse, Konzeption, Umsetzung.

1. Analysephase

Im Rahmen von sogenannten Dialogreihen mit Geschäftsführer/-innen, Führungskräften, Beschäftigten und Betriebsräten/-innen wurden die aktuelle Führungskultur sowie bestehende Führungsinstrumente analysiert und potentielle Handlungsfelder identifiziert. Dabei erfolgte auch die Schwerpunktsetzung auf einzelne Projektinhalte oder Querschnittsthemen, Zielgruppen und Umsetzungsstrategien.

2. Konzeptionsphase

Auf Basis der Ergebnisse der Dialogreihen folgte im zweiten Schritt die Entwicklung von unternehmensspezifischen und -übergreifenden Instrumenten, Modellen und Maßnahmen, die gemeinsam mit den Unternehmen umgesetzt werden sollten. Diese wurden mit den Unternehmen abgestimmt und ggf. angepasst. Im Rahmen der Konzeptionsphase ist dabei auch bewusst auf weitere INQA-Produkte wie z. B. den Monitor „Führungskultur im Wandel“ aus dem Projekt „Forum gute Führung (www.forum-gute-führung.de) eingegangen worden.

3. Erprobungs- und Umsetzungsphase

In dieser eineinhalbjährigen und damit längsten Phase des Projekts sind die entwickelten Ansätze in die Praxis überführt und in den beteiligten Projektunternehmen umgesetzt worden. Dabei wurden nach Möglichkeit stets alle Beschäftigten und Führungskräfte eingebunden und teilweise wurden zudem Feedbackschleifen angesetzt. Abschließend sind gemeinsam mit den Unternehmen verschiedene Instrumente, Qualifizierungen und Leitfäden erarbeitet worden, die der weiteren Verfolgung der Bearbeitungsschwerpunkte dienen und die nachhaltige Umsetzung der entwickelten Maßnahmen unterstützen und sichern sollen.

1.5 Projektaktivitäten

Die Umsetzung der einzelnen Projektphasen erfolgte dabei in enger Zusammenarbeit mit den Projektunternehmen. In Form von Interviews, Workshops, Dialogreihen, dem eingerichteten Arbeitskreis „Moderne Personalführung“ und Lenkungskreistreffen konnten die Unternehmen ihre Expertise einbringen.

Nur durch die umfassenden Aktivitäten, bei denen die Unternehmen, deren Führungskräfte, Beschäftigte und Interessenvertretungen eingebunden waren, konnten nachhaltig und praktisch umsetzbare Ergebnisse erzielt werden, die für die Branche anwendbar sind. Konkrete Projektaktivitäten waren:

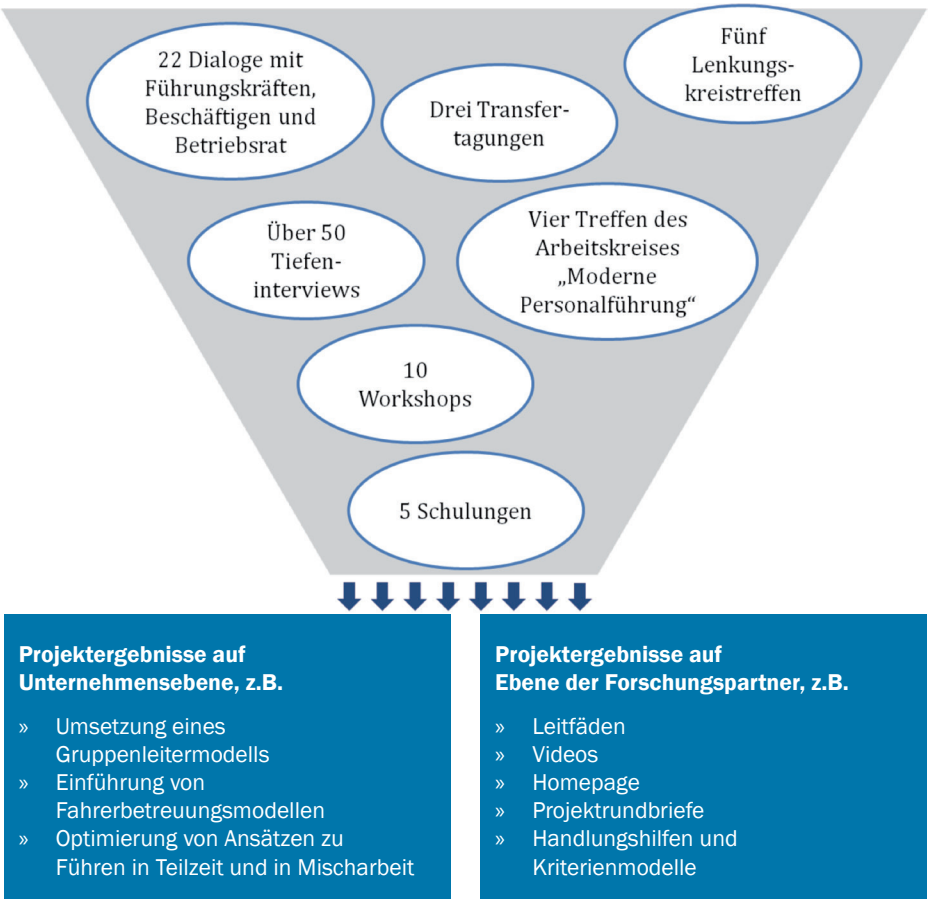


Abb.: Vorgehen und zentrale Ergebnisse im Projekt MIGEMA

- Dialoge und Interviews
  Gemeinsam mit Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten wurden Tiefeninterviews durchgeführt, z. B. zu den Themen Führungskultur, Führen in Teilzeit oder Mischarbeit. Durch das Interviewformat konnten hochwertige, qualitative Ergebnisse erarbeitet werden, die sowohl für die Unternehmen als auch für das Projekt einen deutlichen Mehrwert darstellen.

- Workshops
  Ebenfalls mit Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten fanden durch das Projektteam oder ausgewählte Experten moderierte Workshops und Arbeitstreffen statt. Dabei wurden z. B. Rahmenbedingungen für Gruppenbetreuungsmodelle festgelegt oder Führungsinstrumente überarbeitet.

- Schulungen
  Speziell für Führungskräfte sind Schulungen angeboten worden, um diese für ihre Führungsaufgaben zu sensibilisieren, ihnen die Bedeutung von Werten in der Führung zu vermitteln und sie mit Instrumenten für eine verbesserte Kommunikation in der Führungsarbeit auszustatten. Die entwickelten und erprobten Schulungsmodule sind bereits in Teilen in verschiedene Qualifizierungsprogramme der VDV-Akademie aufgenommen und erprobt worden.

- Arbeitskreis
  Der Arbeitskreis „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“ wurde als Initiative aus dem Projekt heraus gegründet. In vier Sitzungen sind Themen wie „Die Führungskraft als Kulturträger“ oder „Werte entwickeln, Werte umsetzen“ diskutiert und zentrale Leitthesen für die Verkehrsbranche abgeleitet worden. (siehe auch Kapitel 3)

2. Erkenntnisse, relevante Ergebnisse aus der Analysephase und der Ansatz im Modell MIGEMA

Kommunikation ist das „Schmiermittel“ erfolgreichen Führungshandelns, intuitiv, direkt und indirekt. Dies ist in allen Dialogen mit den Unternehmensvertreter/-innen, Beschäftigten und Betriebsräten/-innen deutlich geworden.

Oftmals wurde das Fehlen von regelmäßigen Gesprächsmöglichkeiten zwischen Führungskräften und Fahrdienstbeschäftigten bemängelt. Die Führungsarbeit vor Ort erfolgt oftmals unter „großem Zeitdruck“. Begründet wird dieser Umstand mit zwei Argumenten: Erstens mit den vorherrschenden großen Leitungsspannen, zweitens mit der Dominanz von Fachaufgaben, die im beruflichen Alltag zu erledigen sind.

In einem kritischen Zeitmanagement, einer „Überlastung“ der Führungsarbeit mit Fachaufgaben und dem Vorhandensein großer Leitungsspannen sehen die meisten Führungskräfte ihr „Problem-Dreieck“, in dem sie sich bewegen. Sie beschreiben ihre Arbeit mehrfach als „Tür- und Angel-Führung“, das ihnen zur Verfügung stehende knappe Zeitbudget für Gespräche wird beklagt. Für sie sind vernünftige Zeitbudgets Bestandteil eines verlässlichen Rahmens für das eigene Führungshandeln. Mehr „Zeit für Mitarbeitende“ impliziert mehr Kommunikationsmöglichkeiten und wird als Chance für größere Wertschätzung gesehen. In vielen Gesprächen ist in der Stärkung und Schärfung der Kommunikation eine der zentralen Herausforderungen für die Zukunft gesehen worden.

Neben engen Zeitbudgets für Kommunikation und die angelagerte Beziehungsarbeit können weitere Gründe für die Probleme bei der Führungsarbeit in der Persönlichkeit der einzelnen Führungskräfte liegen. Dazu gehört beispielsweise eine wenig ausgeprägte individuelle Selbstorganisationsfähigkeit im Führungshandeln, es können grundsätzliche Ängste vor Führung, ihren Konflikten und Entscheidungsaufgaben bestehen, auch fehlende Motivation zum Führen und eine daraus abgeleitete kompensatorische Konzentration auf Fachaufgaben mögen vorkommen. Und selbstredend spielen stets auch die Motive der Menschen eine wesentliche Rolle, warum sie sich für die Arbeit im Unternehmen, ihre Aufgaben und Positionen entschieden haben. Es konnte nicht Sinn und Zweck des Projekts sein, diese individuellen und persönlichen Aspekte in den Mittelpunkt zu stellen. Das Wissen darum ist jedoch relevant, um Rückschlüsse für Auswahl, Bewertung und Qualifizierung von Führungskräften im Fahrdienst ziehen zu können.

Vor dem Hintergrund der o.g. Aspekte sind sechs Aktivitätsdimensionen identifiziert worden, die das Projekt begleitet haben und die das Portfolio für die Skizze eines MIGEMA-Modells für moderne Personalführung gebildet haben.

Die Analysephase im Projekt MIGEMA

i

Im Rahmen der Analysephase wurden gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften, Betriebsräten/-innen und Geschäftsführern/-innen zahlreiche Dialoge, Tiefeninterviews und Workshops durchgeführt. Ausgangslage und Ziel war, die zentralen Herausforderungen für Führung in den drei Kernthemen des Projektes (Führen auf Distanz, Führen in Teilzeit, Führen mit großen Leitungsspannen“) zu identifizieren.

Die zahlreichen Ergebnisse werden in diesem Kapitel strukturiert aufbereitet und dienten gleichsam als Ausgangslage für die betrieblichen Lösungsansätze, die in Kapitel 5 beschrieben werden.

>>> Erkenntnisse, relevante Ergebnisse

2.1 Zeit, Fachaufgaben und Selbstorganisation

Spätestens mit dem Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz-von-Thun ist deutlich geworden, dass alle Gespräche und jeglicher Informationsaustausch vier Inhaltsseiten haben: die Sachinformation, die Selbstkundgabe, den Appell und den Beziehungsaspekt. Führung und ihre Funktionsträger wirken in ihrem Tun folglich immer sowohl fachbezogen als auch personenbezogen.

Es sollte der Gedanke bei Führungskräften Raum greifen, dass jegliches betriebliches Handeln als Vorgesetzte/-r immer eine Mischung aus Fachaufgaben und Führungsaufgaben ist und diese aufs engste miteinander verknüpft sind. Führungskräfte sollten demnach in die Lage versetzt werden, ihre Arbeit und ihre Arbeitszeit so zu organisieren, dass beide Ebenen in ihrer Dialektik bedient werden können und in ihren verschiedenen Schnittstellen wirksam werden. Führungskräften allein obliegt es, ihre Arbeit entsprechend einzuteilen. Auch deshalb sind sie Führungskräfte geworden. Diese Autonomie sollte nicht beschnitten werden. Es würde daher wenig Sinn machen, Führungskräften ein festes (tägliches oder wöchentliches) Zeitfenster für Führung zu verordnen. Es stünde jeglicher Flexibilität im Wege und brächte ggf. nur den Führungskräften einen Spielraum, die tatsächlich führen wollen und/oder können.

Je belastender Arbeit und Arbeitsumfeld sind bzw. wahrgenommen werden, umso kürzer sollten Leitungsspannen sein, umso näher und betreuender muss Führung wirken. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich Beschäftigte des Fahrdienstes als „Einzelkämpfer“ wahrnehmen und ihren Arbeitsplatz als isoliert beschreiben. „Enge“ Führung kann das Gefühl sozialer Zugehörigkeit und die Wertschätzung gerade bei denjenigen befördern, die in solchen Tätigkeitsfeldern arbeiten. Eine typische Äußerung aus dem Mitarbeiter-Dialog: „Als Fahrer wünscht man sich, dass der Verkehrsmeister, die Verkehrsmeisterin öfter bei einem auf der Strecke ist.“

In den kleineren Gruppen bis zu 40 Mitarbeitenden stellt die Erreichbarkeit der Gruppenleitung offenbar kein Problem dar. Diese Erkenntnis zeigt sich beispielsweise im Betreuungsmodell der Bremer Straßenbahn AG (BSAG), das bereits seit längerer Zeit entsprechende Strukturen aufweist. Auch die im Rahmen des Projekts eingeführte Gruppenkoordinations-Struktur im Verkehrsbetrieb der Stadtwerke Osnabrück AG, die personellen Aufstockungen bei den Verkehrsmeistern, die bei der Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH als Resultat des MIGEMA-Projekts erfolgten und die spezifische Variante einer straffen „Tür- und Angel-Betreuung“, die bei der Göttinger Verkehrsbetriebe AG seit einigen Monaten praktiziert wird, verdeutlichen den weitgehenden Konsens der Projektunternehmen in diesem Kontext.

In dem Zusammenhang sei auch auf den im Projekt erarbeiteten Kriterienkatalog für Betreuungsmodelle hingewiesen. (s. Kapitel 6.1)

2.2 Motivation und Werte

Motivierte Führungskräfte formulieren, dass Führung nur so gut sein kann, wie sie wirksam ist. Sie nehmen aber auch ihre Defizite wahr. In diesem Zusammenhang formulieren sie Ansprüche, die einerseits ihre Führungsfähigkeiten ausbauen und optimieren helfen, andererseits zu ihrer eigenen Orientierung und Selbstwirksamkeit beitragen können.

Viele der befragten Führungskräfte wünschen sich ein Leitbild, das für ihr Führungshandeln orientierend wirken kann. Als Eckwerte werden von ihnen Handlungsmaximen (Werte) wie Menschlichkeit, Vertrauen und Verlässlichkeit formuliert, die sich dort wiederfinden müssen.

Leitbilder/Leitlinien sind weder Käfige ohne Spielraum für die vermeintlich darin Eingeschlossenen, noch symbolisieren sie hohle Phrasen. Sie helfen Führungskräften, ihre Anforderungen an die Mitarbeiterführung in erfolgreiches Handeln umzusetzen und zeigen den Beschäftigten, dass alle Vorgesetzten des Unternehmens nach identischen Werten und Anforderungen arbeiten sollten. Als struktur- und wertebildender Rahmen sehen auch viele der befragten betrieblichen Interessenvertretungen Leitlinien für Mitarbeiterführung als eine grundsätzlich gute Idee an - solange nach den dort formulierten Anforderungen gehandelt wird. Führungsleitlinien würden dann Verlässlichkeit für alle Seiten herstellen können.

Führung hat stets auch die Dimension Wertschätzung im Blick. Beschäftigte nehmen wahr und erfahren, dass ihre Arbeit „Wert“ hat und von Führungskräften als wertvoll angesehen wird. Nur die Unternehmen können gegenüber den Fahrgästen kundenfreundlich agieren, die in ihrer Binnenstruktur Kundenfreundlichkeit vorleben; die „innere“ Kundenfreundlichkeit äußert sich in einer Unternehmenskultur, in der Führung nach Grundsätzen handelt, die von tiefer Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten und ihrer Arbeit geprägt sind.

Speziell im Arbeitskreis „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“ und im Unternehmen Bremer Straßenbahn AG sind diese kulturellen Aspekte sehr ausführlich erörtert worden.

2.3 Autonomie und Heimat

In den Dialogen mit Führungskräften sind immer wieder zwei Zusammenhänge deutlich geworden, die für das eigene Verhalten und das Handeln im Führungskontext relevant sind.

Der erste Zusammenhang beschreibt das grundsätzliche Strukturproblem der „doppelten Sandwichposition“. Führungskräfte agieren an den vertikalen und horizontalen Nahtstellen von „oben“ (Management, Shareholder) und „unten“ (Mitarbeitende) sowie „rechts“ (Politik, Kunden) und „links“ (Wettbewerb, Konkurrenz, Kollegen). In diesem Spannungsfeld autonom, agil, angstfrei und entscheidungsfreudig handeln zu können, setzt ein selbstbewusstes Führungshandeln voraus. Diese Fähigkeit auszuprägen, hat weniger mit Qualifizierung zu tun als vielmehr mit persönlichen Einstellungen, sozialen Kompetenzen und einer großen Portion Erfahrungswissen.

Der zweite Zusammenhang verweist in starkem Maße auf die persönlichen Ausprägungen und Vorlieben von Führungskräften und definiert ihre Bewegung im Achsenkreuz der „vier Grundstrebungen“ des Menschen nach dem Riemann-Thomann-Modell: Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel. Der Pol Dauer (in der Senkrechten) verweist „auf die Notwendigkeit klarer Strukturen, Regeln, Pläne und Absprachen, er steht für Stabilität.“ Der entgegengesetzte Pol Wechsel steht für „Dynamik, hier kommen Tugenden wie Prozessbewusstheit, Innovations- und Improvisationsfähigkeit ins

Abb.: Die doppelte Sandwich-Position von Führungskräften in Verkehrsunternehmen (eigene Darstellung)

Spiel.“ Auf der horizontalen Ebene steht der Pol Nähe für „Kontakt und Wertschätzung, Dialog auf Augenhöhe, ein partnerschaftliches Miteinander.“ Der entgegengesetzte Pol Distanz beschreibt die „nötige professionelle Distanz, die Fähigkeit, sich abzugrenzen und allfällige Konflikte nicht zu scheuen.“ (Pörksen, von Thun, Kommunikation als Lebenskunst, S. 144) Diese widersprüchlichen Qualitäten beschreiben einerseits ein Persönlichkeitsmodell, das „menschliche Unterschiede sichtbar macht“ und jedem Mensch einen „Heimathafen“ auf den beiden Achsen zuordnet (Differenzial) und gleichzeitig „auch und vor allem als Entwicklungsmodell“ (Integral) wirkt.

Übertragen auf die Projektthemen Führen mit großen Leitungsspannen und Führen auf Distanz scheint es wichtig zu sein, dem Nähe-Pol eine größere Bedeutung, insbesondere im täglichen Führungshandeln im Fahrbetrieb zu geben. Dies wiederum hat sowohl strukturelle als auch persönliche Dimensionen. Im Rahmen von Auswahl-, Kompetenz- und Entwicklungsmodellen scheint es wichtig zu sein, die unterschiedlichen persönlichen Prädispositionen und Potenziale von (angehenden) Führungskräften genauer zu analysieren und deren Wirksamkeiten zu bewerten. Hierbei stehen die Bewertung des individuellen Wollens und Könnens im Vordergrund. Es betrifft u.a. auch das im Projekt diagnostizierte Spannungsfeld in Mischarbeitsarbeitsverhältnissen, wenn zwei oder gar drei Führungskräfte in die verschiedenen Tätigkeiten fachlich und disziplinarisch eingreifen.

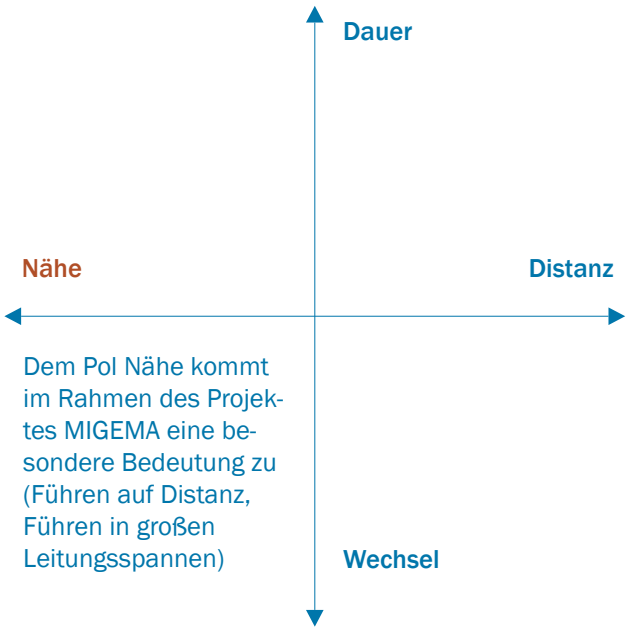


Abb.: Thomann-Riemann-Modell (eigene Darstellung)

2.4 Gesundheit und Ziele

In allen beteiligten Projektunternehmen sind verschiedene Aktivitäten zum betrieblichen Gesundheitsmanagement eingeführt worden: Fitnessraum, kostenloses Obst, Trinkwasserspender, Ruheliegen, diverse Kooperationen mit Krankenkassen und vieles mehr. Auch die Einführung des schichtorientierten „Flexplans“ im Fahrdienst kann als Element eines betrieblichen Gesundheitsmanagements verstanden werden, lässt er doch den individuellen Wünschen der Mitarbeitenden Raum und ermöglicht ein Stück Selbstgestaltung der eigenen Arbeit und Arbeitszeit.

Die Frage ist, wie Gesundheitsmanagement (zu dem auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement gezählt wird) eine langfristige und nachhaltige Wirkung im Unternehmen entfalten kann. In der oftmals praktizierten, isolierten Form werden ihre Wirkungen, das zeigen viele Erfahrungen in anderen Unternehmen, begrenzt sein. Eine nachhaltige positive Wirkung auf die Gesundheitsquoten und die Produktivität der Beschäftigten können solche Maßnahmen dann erzielen, wenn sie in das Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik eingebettet werden. Ein Unternehmen ist in erster Linie ein sozialer Organismus, der nur dann funktionieren kann, wenn seine einzelnen Teile aufeinander abgestimmt sind. Es reicht folglich nicht, an einer Stellschraube zu drehen; womöglich in der trügerischen Hoffnung, dass sich alle anderen dann automatisch mit drehen werden. Vielmehr kommt es darauf an, die unter 2.1 (Zeit, Fachaufgaben und Selbstorganisation) bis 2.3 (Autonomie und Heimat) skizzierten Aspekte zu berücksichtigen und sie in ein homogenes Modell betrieblicher Personalpolitik und Mitarbeiterführung zu integrieren.

Die Arbeit und ihre Organisation sind selbstredend entscheidende und relevante Faktoren, wenn es um die Themen Gesundheit und nachhaltige Sicherung der Arbeitsfähigkeit geht. Projektseitig hat eine Auseinandersetzung mit dem proaktiven Mischarbeitsmodell der Dresdner Verkehrsbetriebe stattgefunden. Fahrdienstmitarbeitenden werden in dem Modell auf freiwilliger Basis weitere Tätigkeiten angeboten wie bspw. Tätigkeiten im Kundenservice oder der Personaldisposition.

In Führungskräfte-Dialogen ist von Teilnehmer/-innen hin und wieder das Fehlen von Zielen und Zielvorgaben durch die Geschäftsführung kritisiert worden. Für das eigene Handeln sind Ziele unerlässlich. Woran soll sonst gemessen oder beurteilt werden, ob die eigene Arbeit erfolgreich ist? Auch klare Zielvorgaben im Hinblick auf Gesundheitsquoten sind eingefordert worden. Ziele sind Voraussetzung, um die eigene Arbeit planen und strukturieren zu können. Sie dienen dazu, die alltäglichen Arbeiten zu analysieren, kritisch zu hinterfragen und Prioritäten zu setzen. Letztlich sind sie elementarer und zentraler Bestandteil im Aufgabenkatalog von Führungskräften und einer integrierten mitarbeiterorientierten Personalpolitik immanent. Hier konnte das Projektteam allerdings feststellen, dass es nicht selten an solchen grundlegenden Zielsetzungen, die handhabbar, aufgaben- und personenbezogen sind, fehlt.

Wenn moderne Führung dialogische Führung und damit Beziehungsarbeit ist, dann kommt den Gesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden eine zentrale Rolle im Fokus Gesundheit und Mensch zu. Auf welche Art und Weise können ansonsten Lob, Kritik, Wertschätzung, Ziele und Aufgaben vermittelt werden? Es geht nur über das organisierte Gespräch.

Mitarbeitergespräche sind der entscheidende Hebel, um die Gesundheitsquoten weiter zu verbessern.

Mischarbeitssysteme dienen dem Ziel, durch Belastungswechsel einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen zu nehmen – es zeigt sich jedoch auch in solchen, für die Verkehrsbranche relativ neuen Organisationsformen, dass ohne oder eine unzureichende Gesprächskultur zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften die positiven Effekte relativ schnell verpuffen können. Dies ist u.a. ein Ergebnis, das in der Analyse der Mischarbeit bei der Dresdner Verkehrsbetriebe AG zum Vorschein kam.

Auch Führen in Teilzeit (FiTZ) darf nicht zu einer Vernachlässigung stabiler Kommunikationsstrukturen zwischen den Führungskräften und ihren Beschäftigten führen. In diesem Zusammenhang sollte darauf geachtet werden, dass die fachliche Arbeit von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter/-innen übertragen wird, um den vorhandenen Spielraum für Gespräche tatsächlich nach wie vor zur Verfügung haben zu können. Hier leistet die Arbeit der Stuttgarter Straßenbahnen AG in MIGEMA am Thema FiTZ für die Branche in gewisser Weise Pionierarbeit.

Gespräche brauchen Strukturen. Solche Strukturen müssen jedoch genügend Flexibilität für beide Seiten ermöglichen, so dass regelmäßig wiederkehrende Rituale vermieden werden. Aus diesem Grund sind die Jahresorientierungsgespräche bei der Bremer Straßenbahn AG im Rahmen der Projektarbeit entstandardisiert und stark flexibilisiert worden.

2.5 Führen in neuen Arbeitszeitformen

In der Verkehrsbranche besteht im Hinblick auf die unterschiedlichen Lebens-, Arbeits- und Zeitmodelle und die mit ihnen verbundenen Vorstellungen der Beschäftigten noch Handlungsbedarf. An dieser Stelle setzte das Thema „Führen in Teilzeit“ (FiTZ) im Projekt an. Im Kontext Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie einer Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität erscheint es notwendig, moderne Führung, moderne Arbeitsplätze und zeitgemäße Arbeitsformen mehr in den Fokus zu rücken. Führen in Teilzeit ist darüber hinaus geeignet, mehr Frauen eine Führungslaufbahn zu ermöglichen.

Die FiTZ-Branchenbefragung, die im Projekt erfolgte, als auch die Dialoge mit Führungskräften, zeigen, dass die Thematik aktuell noch mit Vorbehalten, Stereotypen und Klischees belastet ist und folglich Herausforderungen in der Umsetzung dieses Modells bestehen. Die Gründe, warum Unternehmen bisher kein FiTZ anbieten sind mannigfaltig: organisatorische Hindernisse bei der Umsetzung, die Firmenkultur, das vorherrschende Verständnis von Führung (als ausschließliche Präsenzveranstaltung) und fehlende Nachfrage bei den Beschäftigten spielen entscheidende Rollen. Interessanterweise gehen jedoch 75% der fast 500 befragten Unternehmen davon aus, dass sich der Anteil von FiTZ in den nächsten fünf bis zehn Jahren wesentlich erhöhen wird.

Klar ist, dass die gängigen Vorurteile gegenüber Teilzeitarbeit, insbesondere auf der Ebene des Managements, weiterhin bestehen. Das vorherrschende Klischee setzt Teilzeitführung mit weniger Leistung und geringerer Verantwortung gleich. Aber:

- Muss eine Führungskraft tatsächlich immer anwesend sein?
- Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um FiTZ zu ermöglichen und trotzdem gute Ergebnisse im Führungshandeln und der Erledigung von Fachaufgaben zu erzielen?

Die Arbeitswelt ist im Jahr 2016 eine andere als vor zehn oder zwanzig Jahren. Und sie entwickelt sich, angesichts Digitalisierung und den damit verbundenen technischen Möglichkeiten, auch durch andere und neue Einstellungen und Wertemuster bei den jüngeren Beschäftigtengenerationen, mit wachsender Dynamik weiter. Nicht selten speisen sich die Vorstellungen von Arbeit auch aus den Erfahrungen der Generation der Baby-Boomer und spiegeln Nöte und Zeitkonflikte von jungen Familien wieder. Zur Zufriedenheit und Motivation von Mitarbeiter/-innen tragen deswegen auch Gestaltungsmöglichkeiten bei; FiTZ kann hier ein Ansatzpunkt für junge Führungskräfte sein.

>>> Erkenntnisse, relevante Ergebnisse

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema FiTZ wurden mehrere wichtige Erfahrungen festgehalten, die es bei der Umsetzung und Einführung unternehmensseitig zu berücksichtigen gilt, u.a.:

- Aufgabe des Unternehmensmanagements ist es, FiTZ mitzutragen, zu fördern und zu einem veränderten Rollenverständnis beizutragen.
- Die Vermittlung des Verständnisses, dass FiTZ nicht mit Macht-, Status- und Ansehensverlust einhergeht, hat einen wichtigen Stellenwert.
- Klare Absprachen über Vertretungsregeln und Aufgabenverteilungen sind vorzunehmen.
- Aufgaben sind so zuzuschneiden und anzupassen, dass sie auch in Teilzeit zu erledigen sind. 75% Arbeitszeit und 100% Aufgaben – das geht nicht.
- Der Umstellungsprozess von Vollzeit in Teilzeit ist unternehmensseitig durch Kommunikation und Transparenz zu begleiten.
- Die Mitarbeiter/-innen der in Teilzeit arbeitenden Führungskraft sind vollumfänglich informiert und akzeptieren das sie betreffende FiTZ-Modell.

Zu diesem Thema ist im Projekt MIGEMA der Leitfaden „Führen in Teilzeit“ (FiTZ) entstanden.

2.6 Neue Strukturen zur Betreuung der Beschäftigten im Fahrdienst

Siehe auch: Kriterien für Gruppenleitermodelle

Die Einführung von Fahrergruppen und entsprechend vorgesetzten Gruppenleitern/-innen kann zielführend sein, um Leitungsspannen im Fahrdienst zu reduzieren und die Betreuung resp. Führung der Fahrdienstbeschäftigten zu verbessern. Die Anzahl der Modelle ist dabei so unterschiedlich wie die Unternehmen am Markt, so dass jedes Unternehmen bei der (potenziellen) Einführung vor der Fragestellung steht: Was ist der beste Ansatz für unser Unternehmen?

Helfen kann dabei eine Typologisierung der Modelle, die auf Basis von Erfahrungen aus der Praxis in der Projektgruppe und im Lenkungskreis erstellt worden ist. Sie soll Unternehmen eine Orientierung und Antwortmöglichkeiten auf die Fragen geben:

- Worauf muss ich bei der Entwicklung eines Gruppenbetreuungsmodells achten?
- Welchen Spielraum habe ich bei der Gestaltung?
- Welche Lösungen haben sich in der Praxis bewährt?

Die Typologisierung bietet einen Überblick über mögliche Kriterien bei der systematischen Entwicklung von Gruppenbetreuungsmodellen. Zugeordnet sind den Kriterien mögliche Ausprägungen, so dass im Gesamtbild eine Struktur über mögliche Modelle entsteht, die Unternehmen bei der Entwicklung eines unternehmensspezifischen Ansatzes nutzen können. Alle im Projekt beteiligten Unternehmen verfügen über unterschiedliche Betreuungs- und/oder Führungsstrukturen im Fahrdienst bzw. haben solche im Laufe der Projektarbeit entwickelt und eingeführt.

Typologosierung der Gruppenbetreuung - eine Hilfestellung

Ziel

Gruppenbetreuungsmodelle sind dann ein Thema in Verkehrsunternehmen, wenn es gilt große Leitungsspannen zu vermindern und Fahrdienstbeschäftigte mit mehr Nähe und enger führen zu können. Vielfach fehlt den Verantwortlichen jedoch ein konkreter Ansatzpunkt, um eine solche Struktur, in welcher Art auch immer, einzuführen. Ziel war es daher, ein Modell zu entwickeln, dass Unternehmen eine Hilfestellung bietet, um einen solchen Entwicklungsprozess zu starten und einen individuellen Ansatz zu finden.

Modell

Im Projekt MIGEMA wurden unterschiedliche Dimensionen identifiziert, die für die Entwicklung eines Gruppenbetreuermodells von Bedeutung sind. Dabei konnte auf die unterschiedlichsten Erfahrungen der Projektunternehmen zurückgegriffen werden. Das Modell maßt sich nicht an, vollständig zu sein, bietet jedoch eine gute Ausgangsbasis für die Diskussion verschiedener potentieller Betreuungsvarianten auf betrieblicher Basis.

Vorgehen und Anwendung

Die linke Spalte der Übersicht zeigt die unterschiedlichen Parameter (Dimensionen) auf, die bei der Entwicklung eines Gruppenbetreuermodells von Bedeutung sind. Diese dienen als Orientierung und als Raster zur Vorgehensweise. Die einzelnen Spalten zeigen mögliche und in der Praxis etablierte Ausprägungen innerhalb der einzelnen Dimensionen.

Denkbar sind z.B. die Kombinationen:

- Ein langjähriger Fahrer, eine langjährige Fahrerin wird zum/zur Gruppensprecher/-in mit 20% Zeitressourcen für die Führungsaufgaben ohne zusätzliches Entgelt, gewählt durch die eigene Gruppe und in einem informalen Gespräch geprüft, betreut eine feste Gruppe von 40 Fahrer/-innen, kein Budget oder Regelkommunikation.
- Eine Fachkraft im Fahrbetrieb wird durch ein Assessmentcenter zum disziplinarischem Vorgesetzen einer festen, 50-köpfigen Fahrerschaft. Sie darf dafür 50% ihrer Zeit aufwenden und erhält für die Tätigkeit Zulagen. Die Gruppe erhält ein festes Budget für regelmäßige Sitzungen, auch außer Haus.

Wichtig dabei ist: Es gibt kein Standardmodell. Jedes Verkehrsunternehmen sollte die spezifischen Besonderheiten prüfen und das Modell entsprechend ausgestalten, damit es erfolgreich sein kann.

Hilfreich bei der Entwicklung eines solchen Modells ist ebenfalls der Kriterienkatalog für Gruppenbetreuermodelle (s. Kapitel 6.1).

>>> Erkenntnisse, relevante Ergebnisse

Dimensionen des Gruppenbetreuungsmodells	Ausprägungen und		
Funktion und Befugnisse der Gruppenbetreuung	Gruppensprecher/-in	Koordinator/-in mit fachlichen Befugnissen	
Wie viel Zeit wird für die Gruppenleitung durch die Führungskraft eingesetzt	0-20%	20-40%	
Auswahl der Gruppenleitung	Gewählt von der Gruppe		
Auswahlverfahren	Informales Gespräch	Strukturiertes Interview	
Voraussetzung/Anforderung	Erfahrung als Fahrer/-in	Fahrer/-in mit Berufsausbildung	
Gruppenzuordnung	Keine feste Gruppen	Feste	
Gruppengröße	20 und kleiner	20 bis 40	
Budget der Gruppenleitung	Kein Budget	Auf Anfrage	
Gängige Art der Kommunikation (Schwerpunkt)	Keine Regelkommunikation	Standardisierte Kommunikation mäßige Gruppengespräche)	
Zusätzliches Entgelt für den Gruppenleitung	Nein	Gleiche	

Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Dimensionen			
	Teamleiter/-in mit dispositiven Kompetenzen	Disziplinarische/r Vorgesetzte/r	
40-60%	60-80%	80-100%	
Interne Ausschreibung	Auswahl und Ernennung/Bestätigung durch Unternehmen		
Testverfahren	Assessmentcenter	Teamleiterlehrgang mit Prüfung	
	Fachkraft im Fahrbetrieb	Fachwirt/-in für Personenverkehr und Mobilität	
Gruppen (ohne Gruppenaktivität)	Feste Gruppen (mit Gruppenaktivität)		
40 bis 60	60 bis 80	80 bis 100	100 und größer
	Festes Budget		
(z. B. regel-	Disziplinarisch bedingte Kommunikation (z. B. Leistungsbeurteilung)	Führende und fachliche Kommunikation	
Entgeltgruppe plus Zulagen möglich	Wechsel in eine höhere Entgeltgruppe möglich		

3. Die Bedeutung von Kultur und Werten für moderne Personalführung. Ergebnisse aus dem MIGEMA-Arbeitskreis

Ein im Jahr 2010 von der VDV Akademie in Auftrag gegebenes Gutachten, welches den Arbeitsmarkt der öffentlichen Verkehrsbranche analysiert hat, zeigt, dass dem Betriebsklima und der Unternehmenskultur in den Verkehrsunternehmen eine große Bedeutung zukommt. Der Erfüllungsgrad war zum damaligen Zeitpunkt jedoch noch nicht erfolgreich ausgeprägt. Gleichzeitig wurde im Rahmen der Studie konstatiert, dass viele attraktive Merkmale der Branche nicht ausreichend in die Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Bei der Diskussion um Werte, Normen und Kultur haben wir die folgenden Fragen in das Zentrum gestellt, welche im MIGEMA Arbeitskreis „Moderne Personalführung“ erörtert wurden:

- Wie kann ein erfahrungsbasiertes Werte- und Normensystem für die Unternehmen im Verkehrssektor aussehen?
- Wie können die Werte, Kulturen oder Leitbilder der Unternehmen in der Praxis umgesetzt werden?
- Welchen Einfluss hat die zunehmende Bedeutung von Werten und Kultur auf die Herausforderungen Führen in Teilzeit, Führen auf Distanz und Führen in großen Leitungsspannen?
- Welche Rolle spielen die Strukturen und die organisationalen Rahmenbedingungen?

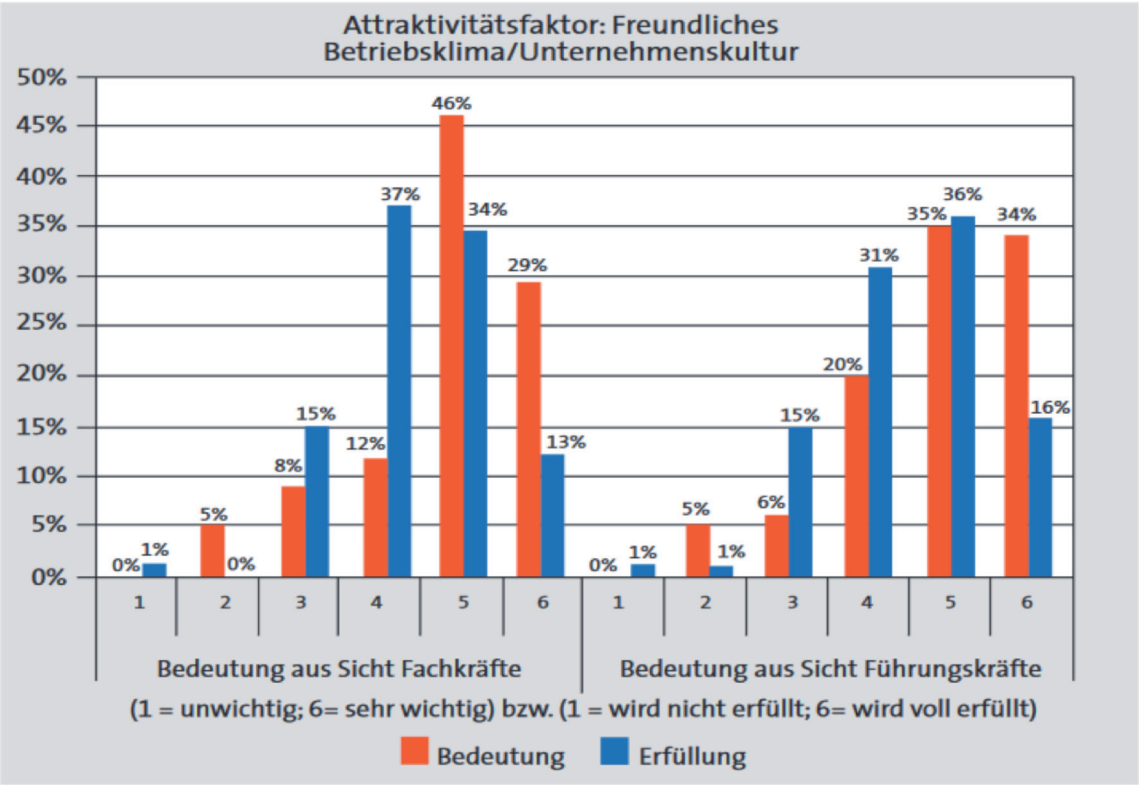


Abb.: Attraktivitätsfaktor Betriebsklima u. Unternehmenskultur, Bedeutung und Erfüllung, Quelle: VDV-Akademie e.V. (Hrsg.),, 2010, S. 31.

Arbeitskreis „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“

Ziel

Ziel des Arbeitskreises war es, zentrale Leitsätze und Thesen zu moderner Personalführung in Verkehrsunternehmen zu erarbeiten. Vor dem Hintergrund der o. g. Fragestellungen und der Zielstellung im Projekt sollten dabei praxisnahe, handlungsorientierte Lösungen präsentiert werden.

Teilnehmende

Beteiligt waren dabei neben den sechs Projektunternehmen, die Hamburger Hochbahn (HOCHBAHN), die Kölner Verkehrsbetriebe AG (KVB), die MEV Eisenbahn-Verkehrsgesellschaft mbH und Vertreter/-innen des BMAS.

Umsetzung

Ausgehend von den Ergebnissen der Analysephase im Projekt MIGEMA fanden insgesamt vier Sitzungen des Arbeitskreises statt, in denen die Teilnehmenden unter Moderation des Projektteams diskutierten. Dabei konnte die wissenschaftliche Expertise mit dem praktischen Know-how der Verkehrsunternehmen verknüpft werden. Die Sitzungen beschäftigten sich mit folgenden Themenfeldern:

- Werte entwickeln, Werte umsetzen
- Die Führungskraft als Kulturträger
- Neue Kultur vs. 150 Jahre Tradition, Gruppenmodelle

3.1 Werte, Normen, Kulturen

Was ist das eigentlich, ein Wert? Welche Werte gibt es? Wie kann man Werte in Beziehung zueinander setzen? In welchem Spannungsfeld werden Werte diskutiert und gelebt?

Werte

Werte sind die personenbezogenen Vorstellungen darüber, was ein Individuum für wünschenswert hält und auf Basis welcher Ansichten die Ziele und die Wege, diese Ziele zu erreichen, beeinflusst werden. Dabei kann zwischen zwei verschiedenen Wertearten unterschieden werden: Humane Grundwerte bilden die primären Grundbedürfnisse ab. Sie sind schwer zu greifen, zu messen oder zu instrumentalisieren. **Humane Grundwerte** sind als sogenannte Basiskomponenten in einem modernen Führungssystem existentiell und unabänderlich. Sie sind dementsprechend nicht verhandelbar.

Zu diesen Grundwerten zählen wir Vertrauen, Respekt, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit. **Funktionale Werte** stellen Charaktereigenschaften dar, die zur praktischen Bewältigung des Alltags benötigt werden. Funktionale Werte sind im betrieblichen Alltag nicht selten auszuhandeln. Beispiele sind Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit oder Höflichkeit.

Normen

Normen gelten laut Duden als allgemein anerkannte, verbindlich geltende Regeln für das Zusammenleben der Menschen. Sie bilden akzeptierte Vorstellungen, Handlungsmaxime und Verhaltensmaßregeln, die die Leitplanken für den Umgang in sozialen Situationen bilden. Normen unterliegen bis zu einem gewissen Grad immer dem sozialen Wandel und sind gesellschaftlich und kulturell bedingt. Beispiele sind das Grundgesetz, die zehn Gebote, aber auch Unternehmensleitlinien.

>>> Bedeutung von Kultur und Werten

Kultur

Als Kultur wird im weiteren Sinne alles bezeichnet, was der Mensch selbst gestaltend hervorbringt, im Unterschied zu der von ihm nicht geschaffenen Natur. Im unternehmerischen Kontext spricht man von der Gesamtheit aller Werte und Normen, die die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten beeinflussen. Die Unternehmenskultur ist somit gleichsam „die DNA“ eines Unternehmens. Über sie werden Werte, Normen, Strukturen etc. verfestigt und tradiert, aber auch weiterentwickelt.

Hier gilt für Unternehmen: Humane und funktionale Grundwerte, sowie die unternehmerischen Normen müssen ein kohärentes und geschlossenes System ergeben. Dies ist nicht gleichzusetzten mit Starrheit und Beharrungstendenzen. Erfolgreiche Unternehmenskulturen besitzen die Fähigkeit zu atmen, Bewegung und Leben auszustrahlen. Dies ist die große Herausforderung an die praktische Betriebskultur. Treffen Individuen aus verschiedenen Generationen oder Kulturkreisen mit unterschiedlichen Einstellungen und Werten aufeinander, ist es nicht sinnvoll ein allgemeingültiges Raster für funktionale Werte und Normen über das ganze Unternehmen zu legen.

Die daraus resultierenden Dilemmata für Unternehmen, Beschäftigte und Führungskräfte anzuerkennen, zu identifizieren, zu lösen oder schlichtweg auszuhalten – hierin besteht die große Kunst für alle Beteiligten.

Abb.: Aufbau Unternehmenskultur, Quelle: http://www.gantenbein-consulting.de

3.2 Der Wertebaum des ÖPNV – ein Beispiel

Die Frage stellt sich natürlich: Wie stellen sich die Werte und Normen in ÖPNV-Unternehmen dar? Welches Werte- und Normen-System liegt den Kulturen von Verkehrsunternehmen zugrunde? Gemeinsam mit den teilnehmenden Unternehmen wurde im Arbeitskreis diskutiert, welche Rolle die humanen Werte spielen, welche funktionalen Werte von Bedeutung sind und wie sich diese in unternehmerischen (Verhaltens-)Normen ausdrücken. Die im Wertebaum zu findenden Stichpunkte entstammen den Dialogreihen, welche in der Analysephase durchgeführt wurden. In regen Diskussionen haben die Teilnehmenden diese Werte und Normen im Wertebaum verortet. Die Diskussionen haben gezeigt, dass es gar nicht so einfach ist, einen gemeinsamen Konsens zu finden. Bei der Entwicklung eines Wertesystems für ein Unternehmen ist es entscheidend, zunächst ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, was gemeint ist wenn man über einen bestimmten Wert spricht. Die Entwicklung eines Wertesystems benötigt viel Zeit und sollte möglichst viele Unternehmensakteure einbeziehen. Die Entwicklung muss aktiv angegangen werden und das Produkt sollte immer wieder neu überprüft, nachgesteuert und kommuniziert werden.

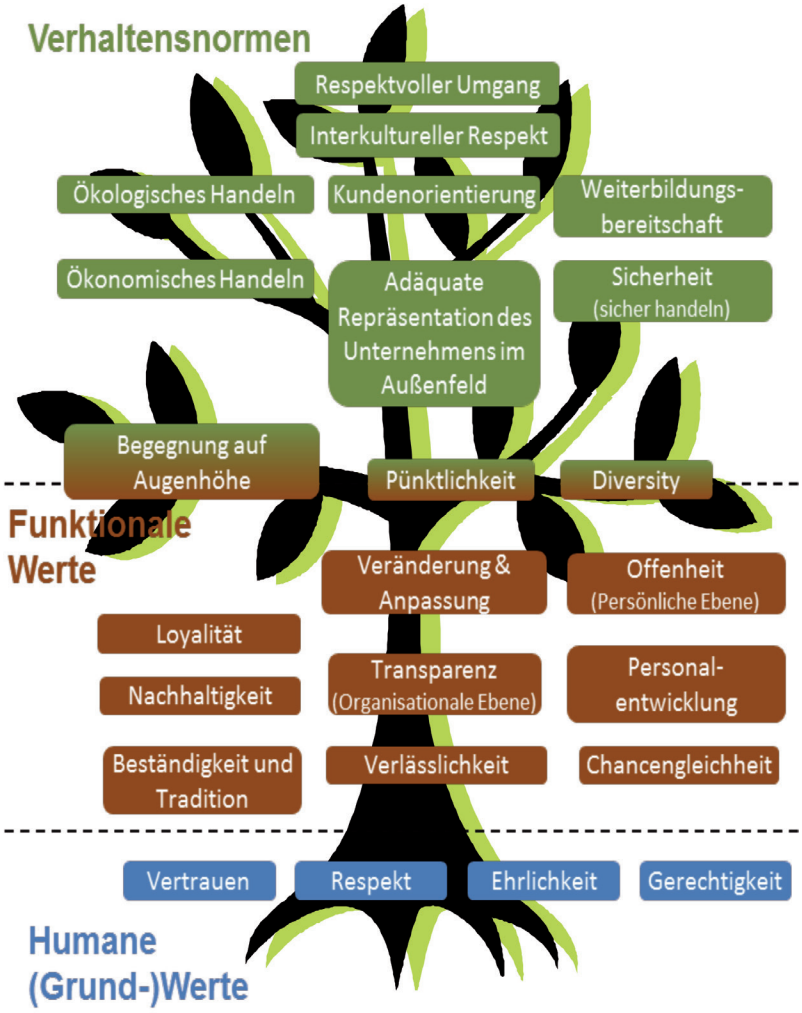


Abb.: Ein möglicher Wertebaum der ÖPNV-Branche als Ergebnis aus dem Arbeitskreis

Der erarbeitete Wertebaum bietet einen guten Einblick in die Unternehmenskultur, wenngleich er keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben will. Werte sind stilbildend für die Grundsätze des Führungshandelns. Das „leben“ solcher Grundsätze wie „Stärken nutzen“ oder „Resultatorientierung“ stellt in gewisser Weise die Operationalisierung der Unternehmenskultur dar. Es gibt einige wesentliche Voraussetzungen, um diese auch tatsächlich leisten zu können. Dazu gehören u.a. eine ausgeprägte Kommunikationskultur, die Bereitstellung ausreichender Personalressourcen sowie verbindliche und klare Aufgaben- und Verantwortungsreglungen. Die betriebliche Sicherstellung dieser drei Voraussetzungen kann alleine schon dazu beitragen, die räumliche und persönliche Distanz zwischen Führungskraft und Beschäftigten zu reduzieren.

3.3 Neun Leitsätze für moderne Personalführung. Ergebnisse des Arbeitskreises

Der Duden erläutert den Begriff „Leitsatz“ als „leitenden Grundsatz“. Dies spiegelt relativ gut wieder, welchen Gedanken die Leitsätze aus dem Arbeitskreis des Projektes MIGEMA verfolgen. Ergänzend zum vorherigen Kapitel sollen sie Verkehrsunternehmen bei Ihrem Umgang mit Werten und Kulturen leiten und ihnen eine Hilfestellung bieten. Die Leitsätze stellen in gewisser Weise die Quintessenz des Arbeitskreises „Moderne Personalführung“ im Projekt MIGEMA dar.

1. Werte sind (vor-)zuleben

Werte und Kulturen funktionieren nur über das Tun, das Handeln, die Wiederholung und die Routine. Eine werteorientierte Unternehmenskultur ist dabei immer eine „Top-Down-Aufgabe“. Werte sind eine „lohnenswerte Sache“, sie sind weit mehr als „Worthülsen“. Sie müssen konkretisiert und – besonders wichtig – auch (vor-)gelebt werden!

2. Werte und Kultur brauchen ein einheitliches Verständnis

Die Unternehmenskultur wird im Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen – jede/-r Beschäftigte bzw. jede Abteilung interpretiert die Unternehmenskultur unterschiedlich. Die Aufgabe der Führung ist es, mit den unterschiedlichen Verständnissen im Unternehmen umzugehen und diese zusammenzuführen. Dazu ist es erforderlich, Werte zu konkretisieren und zu operationalisieren. Nur so kann ein einheitliches Verständnis von Werten, Normen und Kultur geschaffen werden, auf dessen Basis gehandelt werden kann.

3. Humane Grundwerte sind die Basis für jede Unternehmenskultur

Die Berücksichtigung der humanen Grundwerte Respekt, Vertrauen, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit ist unverzichtbare Grundlage. Die humanen Grundwerte sind grundsätzlich für alle Menschen wichtiger Grundstein für ihr Handeln und elementarer Anspruch. Dabei sind diese Werte weitestgehend unabhängig von Kultur, sozialem Umfeld oder Lebensphasen. Nichtsdestotrotz sollte die Personalpolitik eine lebensphasenorientierte Unterstützung anbieten – nur sind davon Werte und Unternehmenskultur in der Regel nicht betroffen.

4. Führungsinstrumente und Werte müssen zueinander passen

Aufgabe von Führung ist es, Werte und Unternehmenskultur zu transportieren. Allerdings müssen geeignete Instrumente für diese Aufgabe zur Verfügung stehen (beispielsweise das Führen von Gesprächen).

5. Persönliche Werte und Unternehmenskultur müssen zu einander passen, um authentische Führung zu ermöglichen

Wenn die persönliche Wertehaltung im Gegensatz zur gelebten Unternehmenskultur steht, dann entsteht für die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeitenden ein großes emotionales Spannungsfeld. Diese Spannungsfelder muss eine Unternehmenskultur bis zu einem gewissen Punkt auch aushalten können, um z. B. Platz für (persönliche) Veränderungsprozesse zu schaffen. Aufgabe von Führung ist es, diese Spannungsfelder zu erkennen, einzuordnen und mögliche auftretende Ziel- und Handlungsdilemmata zu lösen.

6. Eine lebendige Kultur braucht die Individualität jedes Einzelnen

Eine Unternehmenskultur dient nicht dazu, die Beschäftigten zu normen und die Individualität zu beschneiden. Unternehmen benötigen Individualität und Vielfalt um sich weiterentwickeln zu können, um lebendig und dynamisch zu bleiben. Unternehmenskulturen müssen diese Prozesse beschleunigen, nicht verhindern.

7. Wertschätzung ist die Grundlage für nachhaltige Wertschöpfung

Auch wenn es für Unternehmen schwierig umzusetzen ist: Werte wie Anerkennung und Wertschätzung müssen auch bei Routinetätigkeiten (vor-)gelebt werden. Dabei dürfen nicht nur klassische Anreizmodelle berücksichtigt werden; vielmehr geht es um die persönliche Anerkennung der geleisteten Arbeit und um das Empfinden der Wirksamkeit, auch bei vermeintlich geringfügigen Tätigkeiten, da diese ebenso wie alle anderen Tätigkeiten auch dazu beitragen, dass das Unternehmen überhaupt bestehen kann.

8. Die Auseinandersetzung mit Werten und Kultur muss dauerhaft erfolgen

Die Beschäftigung mit Unternehmens- und Führungskultur ist essenzieller Bestandteil der strategischen Ausrichtung. Denn eine Unternehmenskultur ist immer vorhanden – jedes Unternehmen hat sie. Sie muss aktiv mitgestaltet werden, ansonsten entwickelt sie sich unkontrolliert und uneinheitlich. Dies ist von besonderer Bedeutung, denn Unternehmen sind nicht nur ökonomische, sondern auch soziale Konstrukte. Dementsprechend unterliegt es auch kulturell fortlaufend äußeren Einflüssen und Veränderungen. Die Kultur ändert sich immer (z. B. durch gesellschaftlichen Wandel, neue Mitarbeiter/-innen) und dies oftmals unbemerkt.

9. Jeder Kulturwandel braucht Zeit und Ressourcen

Die Umsetzung von Werten über Führung braucht Zeit und Ausdauer. Die Unternehmenskultur ist gleichsam „die DNA“ eines Unternehmens und über lange Zeit gewachsen. Dies gilt es bei allen Diskussionen, kritischen Tönen und beabsichtigten Change-Management-Prozessen zu berücksichtigen. Oftmals ist Evolution geeigneter als Revolution.

Die Leitsätze sind in ihrer Formulierung bewusst idealistisch und allgemeingültig gehalten. Sie sollen nicht als abschließendes Instrument oder als „Checkliste“ verstanden werden, die es abzuhaken gilt.

Die Leitsätze bilden vielmehr Erfahrungswerte und Prämissen ab. Sie bieten eine mögliche Grundlage für die Formulierung eines Selbstverständnisses für Unternehmen und Führungskräfte, dem Thema „Werte und Kultur“ die notwendige Aufmerksamkeit im täglichen Handeln beizumessen.

4. Wesentliche Produkte und Ergebnisse des Projekts MIGEMA

Ausgehend von den zentralen Fragestellungen (Kapitel 1.3), welche Modelle beispielsweise denkbar sind, um die Leitungsspannen im Fahrdienst zu verringern oder die Betreuung im Rahmen von Führung auf Distanz zu verbessern, sind im Projekt MIGEMA zahlreiche Instrumente, Lösungsansätze und Maßnahmen gemeinsam mit den Projektunternehmen entwickelt und zum Teil bereits umgesetzt worden.

Die nachfolgende Tabelle fasst die wesentlichen Ergebnisse, Produkte, entwickelten Instrumente und Handlungshilfen zusammen, die im Projekt entstanden sind. Sie greift dabei die zuvor erläuterten Ergebnisse auf und verweist bereits auf die praktischen Handlungsbeispiele aus den Unternehmen.

Ergebnisse des Projekts <<<

Produkte und Ergebnisse	Unternehmen	zu finden in
Überarbeitung und Flexibilisierung des Jahresorientierungsgesprächs	BSAG	Kapitel 5.1
Überarbeitung und Flexibilisierung des jährlichen Gruppengesprächs	BSAG	Kapitel 5.1
Mischarbeit und Führung, Entwicklung eines Kriterienkatalogs	DVB	Kapitel 2.3 & 5.2
Entwicklung eines Kriterienkatalogs für die erfolgreiche Umsetzung von Mischarbeit	DVB	Kapitel 6.2
Faktoren für eine erfolgreiche Führungskultur	DVB	Kapitel 5.2
Verringerung der Führungsdistanz durch Implementierung persönlicher Gespräche des Fahrdienstleiters	GöVB	Kapitel 5.3
Führen in Teilzeit, Analyse und Umsetzung	SSB	Kapitel 2.5 & 5.4
Durchführung einer Branchenbefragung „Führen in Teilzeit“	SSB	Ergebnisse sind zu beziehen über die Projekthomepage
„Führen in Teilzeit“ (FiTZ) in Unternehmen der Nahverkehrsbranche - Ein Leitfaden für Unternehmen und Interessierte	SSB	Zu beziehen über die Projekthomepage
Entwicklung eines Kriterienkatalogs zur Einführung und Umsetzung von Teilzeit	SSB	Kapitel 6.3
Entwicklung und Einführung eines Gruppenbetreuermodells,	SWO	Kapitel 2.6 & 5.5
Entwicklung eines Kriterienkatalogs zur Einführung von Gruppenmodellen im Fahrdienst	SWO	Kapitel 6.1
Anpassung der Personalbemessung zur intensiveren Betreuung von Fahrdienstbeschäftigten	VER	Kapitel 5.6
Qualifizierung und Schulung von Führungskräften	GöVB, VER	Kapitel 5.3 & 5.6
Entwicklung von Leitsätzen für werteorientierte Personalführung	Alle	Kapitel 2.2 und 3
Zwei MIGEMA-Video Clips „Gute Führung ist für mich....“, Videoclip „Gruppenkoordinatoren bei den Stadtwerken Osnabrück“	Alle	Einzusehen auf der Projekthomepage
Drei Projektrundbriefe „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen“		Zu beziehen über die Projekthomepage

5. Praxisberichte aus den Projektunternehmen

Unternehmenskultur, Motivation und Werte, das Wollen und Können der Führungskräfte, Gesundheit, Kommunikation, neue Strukturen und Arbeitszeitformen. Die Ansprüche an moderne Führungsarbeit sind groß und bekommen durch die Spezifika der Verkehrsunternehmen stets eine eigene Prägung: Führen in Teilzeit, Führen mit langen Leitungsspannen oder Führen auf Distanz.

Diesen Herausforderungen sahen sich auch die sechs beteiligten Verkehrsunternehmen gegenüber. Im Rahmen des Projektes MIGEMA haben sie unterschiedlichste Lösungen entwickelt, um auf die ganz spezifischen betrieblichen Probleme zu reagieren.

Nachfolgend lesen Sie Praxisbeiträge der sechs Modellunternehmen. Die Beiträge wurden von den Unternehmensvertretern/-innen verfasst und geben einen Überblick über die zentralen Ergebnisse der Projektarbeit. Im Rahmen des Leitfadens sind die Praxisbeiträge der Unternehmen als Impulsgeber und gleichermaßen als Werkzeugkoffer zu verstehen. Die Beiträge sind als „Hilfe zur Selbsthilfe“ einzuordnen, bieten sie Ansatzpunkte jeglichen Komplexitätsgrades.

5.1 Bremer Straßenbahn AG:

Führungsinstrument im Wandel – Eine erfolgreiche Gesprächskultur als Schlüssel für moderne Personalführung

(Inge Heydt)

1. Die Ausgangslage und Herausforderungen bei der Bremer Straßenbahn AG

Täglich sorgt die Bremer Straßenbahn AG (BSAG) für Mobilität in Bremen. Dafür sind ca. 2.100 Mitarbeitende Tag und Nacht im Einsatz.

Das über 1000 Mitarbeiter/-innen umfassende Fahrpersonal ist auf 6 Betriebsstellen verteilt und wird von Gruppenleitenden geführt. Aufgrund der gewachsenen Leitungsspanne von bis zu 120 Mitarbeitenden pro Gruppenleitendem im Jahr 2014, sowie der besonderen Herausforderungen des Schichtdienstes und der Ortsunabhängigkeit im Fahrbetrieb, waren die Anforderungen an die Informations- und Kommunikationsprozesse im Rahmen der Personalführung schwierig zu erfüllen.

Vor diesem Hintergrund stellten sich die Fragen, inwiefern die bereits etablierten Instrumente zur Führung mit angemessener Wirksamkeit eingesetzt werden können und wo ggf. Optimierungspotenzial vorhanden ist.

Die Gruppenleitenden im Fahrdienst sind seit 1996 zu 100% mit Führungsaufgaben betraut.

Sie sind

- Ansprechpartner für Mitarbeitende, Vorgesetzte, Betriebsrat und alle anderen Fachbereichen der BSAG
- Vermittler zwischen Kollegen/-innen, sowie zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitenden
- Zuhörer und Berater für Konflikte unter Mitarbeitenden, Probleme auf der Strecke und private Sorgen
- Kümmerer, Organisator, Planer bei administrativen Angelegenheiten
- Disziplinarischer Vorgesetzter, zuständig für Anerkennung und Förderung, aber auch bei nicht konformen Dienstverhalten

Den Gruppenleitenden stehen wie allen Führungskräften bei der BSAG folgende Führungsinstrumente zur Verfügung:

- Leitlinie Zusammenarbeit und Führung
- Gruppengespräche (Betriebsgespräch)
- Individualgespräche zur Klärung von Abwesenheiten (Klärungsgespräch, Fehlzeitengespräch, Rückkehrgespräch und das Gespräch des betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement „BEM“),
- Individualgespräche zur Orientierung und Kommunikation (Jahresorientierungsgespräch)

Abb.: Unternehmenseckpunkte BSAG

Aus dem dargestellten Sachverhalt haben sich die nachfolgenden Leitfragen für das Projekt ergeben:

- Welche besonderen Herausforderungen gibt es bei den aktuellen Leitungsspannen hinsichtlich Leistbarkeit und Wirkung von Führung?
- Wie können bestehende Instrumente so eingesetzt oder verbessert werden, dass auch bei großer Mitarbeitendenanzahl gute Führung für Gruppenleitende leistbar ist?

Zur Bearbeitung der Fragestellungen wurde eine BSAG interne Projektgruppe bestehend aus

- Vertreter/-innen der Gruppenleitenden
- der Fachbereichsleiterin Fahrdienst und dem Centerleiter Betrieb
- Vertreter/-innen des Betriebsrates
- der Leitung der Personal- und Organisationsentwicklung und der Fachbereichsleitung Fort- und Weiterbildung/interne Kommunikation

gebildet.

Folgende Projektziele hat sich das Projektteam im Jahr 2014 gesetzt:

- Die praktische Wirksamkeit der Führungsinstrumente ist analysiert.
- Handlungsbedarfe sind identifiziert.
- Ausgewählte Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsstruktur sind abgestimmt und ggf. modellhaft erprobt.
- Die Wirksamkeit von Führung ist erhöht.
- Eine positive Wirkung auf die individuelle, nachhaltige Arbeitsfähigkeit ist feststellbar.
1. Eine positive Wirkung auf die Mitarbeitendenzufriedenheit bzw. -bindung ist erzielt.

Die in der Ausgangssituation beschriebenen Handlungsbedarfe und die formulierten Ziele bildeten für uns die stabile und orientierende Ausgangsbasis für das Ausfüllen des Projektes. In der Projektskizze werden unser Vorgehen sowie Ergebnisse beschrieben.

2. Lösungsansatz und praktische Umsetzung (Projektskizze)

Die Schrittabfolge im Projekt erfolgte entlang dem im Gesamtprojekt von MIGEMA formulierten Prozess (siehe nachstehende Grafik).

Abb.: MIGEMA Zeitachse der BSAG

Vor dem Eintritt in die Analysephase wurde ein Projektkickoff durchgeführt. Ziel dieses Kickoffs war es, thematisch und prozessbezogen zu informieren, um ein gemeinsames Verständnis über Projektziele, Projektinhalte und Projektschritte herzustellen und weitere Erkenntnisse für die Steuerung des Projektverlaufs zu erhalten. Das Kickoff hat dem ganzen einen Rahmen gegeben, von dem wir im Verlauf außerordentlich profitieren konnten im Hinblick auf Klarheit, Zielorientierung und Feinjustierung des Prozesses.

Wie oben bereits in den Leitfragen benannt, waren für die BSAG die Themen „Große Leitungsspannen“ und „Wirksamkeit von Führungsinstrumenten“ das zentrale Anliegen. In der Analysephase, in der wir Gruppeninterviews mit den Gruppenleitenden durchgeführt hatten, kristallisierten sich die folgend genannten Themenkomplexe für die weitere Bearbeitung heraus:

- Klärung des Führungsverständnisses der Gruppenleitenden
- Verbesserung der Selbstorganisation der Gruppenleitenden
- Kritische Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung der Führungsinstrumente Jahresorientierungsgespräch (JOG) und Betriebsgespräch (BG)
- Kritische Überprüfung der Leitungsspannen der Gruppenleitenden auf den Betriebsstellen

Diese vier Themenfelder wurden in der Umsetzungsphase in verschiedenen Beteiligungskonstellationen von Gruppenleitenden und Fahrenden in Workshops bearbeitet; die Ergebnisse wurden entsprechend vorher vereinbarter Informationsflüsse an die verantwortlichen Stellen rückgekoppelt. Parallel erfolgte die Qualifizierung der Gruppenleitenden zu verschiedenen Führungsthemen wie z.B. Führungshandeln und Werteorientierung.

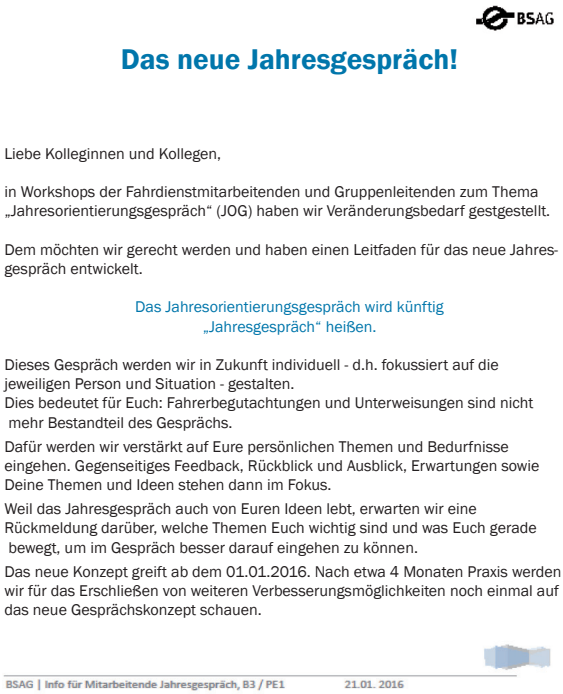
Im Rahmen der Entwicklung des Centers Betrieb flossen im September 2015 neue Erkenntnisse in die Projektarbeit ein; dies führte zusammen mit den im Projekt gewonnenen Erkenntnissen zu zwei wesentlichen Zwischenergebnissen, die als richtungsweisende Veränderungen mit hohem Verbesserungspotential zu werten sind:

- Die Führungsspanne für alle Gruppenleitenden wurde auf durchschnittlich 75 Mitarbeitende reduziert. Es wurden zusätzliche Gruppenleitende eingesetzt, somit konnte die Zusammenarbeit und Führung erheblich gestärkt werden.
- Die Erreichbarkeit von Führungskräften wurde verlässlich durch das Implementieren einer neuen Funktion der / dem „Leitenden vom Dienst“ (LvD) ausgebaut. Diese Funktion befindet sich gegenwärtig in einer Testphase.

Die Erkenntnisse aus den Workshops führten zu einem weiteren Zwischenergebnis. In Kooperation mit der bei der BSAG verantwortlichen Arbeitsgruppe wurde die Trennung der fachlich-gesetzlichen Fortbildung „Modulschulungen“ und der „Betriebsgespräche“ vorangetrieben. Das Projekt war Impulsgeber für die Neugestaltung der Modulschulungen und der Betriebsgespräche. Eine außerhalb des Projektes laufende Prozessoptimierung hat Klarheit in die Aufgaben, die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie die Abläufe gebracht. Die Umsetzung der Neuerungen erfolgt im Jahr 2017.

Der Fokus der restlichen Laufzeit des MIGEMA-Projekts lag damit eindeutig auf der Optimierung des Führungsinstruments „Jahresorientierungsgespräch (JOG)“. Das Führungsinstrument „JOG im Fahrdienst“ (welches sich von dem JOG in Verwaltung und Werkstätten durchaus unterschied und fahrdienstspezifisch angelegt war) wurde auf Basis der Ergebnisse aus den Workshops mit den Gruppenleitenden und Fahrenden weiter angepasst und vom Vorstand zur Umsetzung freigegeben. Die wesentlichen Änderungen spiegeln sich auch im geänderten Namen „Jahresgespräch (JG)“ wieder. Der Schwerpunkt liegt nun auf der persönlichen, individuellen Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Gruppenleitenden.

Das Ziel des neuen Jahresgesprächs im Fahrdienst ist das persönliche Feedback in den Vordergrund zu stellen, um eine Beziehung zwischen Führungskraft und Fahrendem aufzubauen und so eine nachhaltige Vertrauensbasis für die Zusammenarbeit zu schaffen. Im Leitfaden für das neue Jahresgespräch heißt es: „Den Mitarbeitenden soll ein persönliches Feedback gegeben werden. Hiermit kann erreicht werden, eine Beziehung zum Mitarbeitenden aufzubauen und zu verfestigen und eine Vertrauensbasis zu schaffen“.



BSAG

Das neue Jahresgespräch!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

in Workshops der Fahrdienstmitarbeitenden und Gruppenleitenden zum Thema „Jahresorientierungsgespräch“ (JOG) haben wir Veränderungsbedarf gestgestellt.

Dem möchten wir gerecht werden und haben einen Leitfaden für das neue Jahresgespräch entwickelt.

Das Jahresorientierungsgespräch wird künftig „Jahresgespräch“ heißen.

Dieses Gespräch werden wir in Zukunft individuell - d.h. fokussiert auf die jeweiligen Person und Situation - gestalten.
Dies bedeutet für Euch: Fahrerbegutachtungen und Unterweisungen sind nicht mehr Bestandteil des Gesprächs.

Dafür werden wir verstärkt auf Eure persönlichen Themen und Bedurfnisse eingehen. Gegenseitiges Feedback, Rückblick und Ausblick, Erwartungen sowie Deine Themen und Ideen stehen dann im Fokus.

Weil das Jahresgespräch auch von Euren Ideen lebt, erwarten wir eine Rückmeldung darüber, welche Themen Euch wichtig sind und was Euch gerade bewegt, um im Gespräch besser darauf eingehen zu können.

Das neue Konzept greift ab dem 01.01.2016. Nach etwa 4 Monaten Praxis werden wir für das Erschließen von weiteren Verbesserungsmöglichkeiten noch einmal auf das neue Gesprächskonzept schauen.

BSAG | Info für Mitarbeitende Jahresgespräch, B3 / PE1 21.01. 2016

Abb.: Information für alle Mitarbeitenden über die Änderung des Leitfadens des Jahresorientierungsgesprächs

Die Intention des JOG wird auch im nebenstehenden Anschreiben an die Mitarbeitenden im Fahrdienst betont.

Die Veränderung des JOG zum JG bedeutete aber auch, dass wesentliche Bestandteile des bisherigen JOG´s, wie Ergebnisse von Fahrerbegutachtungen und inhaltliche Unterweisungen, nicht mehr Bestandteil des Gesprächs sind. In diesem Zusammenhang ist zu konstatieren, dass bei beiden Themen Verbesserungspotentiale erschlossen wurden: Die Besprechung der Fahrerbegutachtungsergebnisse läuft heute tagesaktuell und ist so wesentlich zielorientierter; die Unterweisungen erfolgen im Betriebsgespräch innerhalb eines organisatorisch wie didaktisch klar definierten Rahmens.

3. Fazit und Ausblick

Derzeit betreuen 15 Gruppenleitende über 1000 Fahrer/-innen bei der BSAG. Die Führungsspanne beträgt maximal 75 Mitarbeitende. Der Abbau der Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und damit einhergehend die vermehrte Möglichkeit des direkten Kontakts erleichtert den Gruppenleitenden das personenzentrierte Führen, dies findet wiederum Niederschlag im neuen Jahresgespräch. Wie oben benannt, steht im Jahresgespräch die auf das Individuum bezogene Kommunikation im Vordergrund. Man kann in diesem Sinne sagen: Die Reduktion der Führungsspanne machte es möglich, mit diesem neuen Instrument der Mitarbeitendenführung wirkungsvoll zu arbeiten.

Mit der neuen Funktion „Leiter/-in vom Dienst“, mit der das Ziel der verbesserten Erreichbarkeit der Führungskräfte und der zügigen Vermittlung von Informationen, Fragen und Rückmeldungen von und zum Fahrdienst verbunden ist, haben wir im Pilotversuch beste Erfahrungen gemacht. Die Funktion ist in vielerlei Hinsicht nützlich, weil sie zum Abbau der identifizierten kommunikativen Defizite im Kontext von „Führen auf Distanz“ beiträgt.

Stand Juli 2016 wurden bereits 30% der Gespräche auf Basis der neuen Gesprächsausrichtung geführt. Insgesamt ist dabei die Resonanz ohne Auffälligkeiten, sprich es liegen keine negativen Erfahrungen vor. Seitens der Gruppenleitendem kamen ausschließlich positive Rückmeldungen: „Die Mitarbeitenden empfinden das Gespräch ohne Pflichtinhalte größtenteils persönlicher. Der Wegfall der Zettel (Formblatt zum JOG) wird sehr positiv gewertet, da den Mitarbeitenden das Gespräch nicht mehr als ein Abarbeiten von Pflichtthemen erscheint und das Gespräch daher noch persönlicher wird.“ Wie die Führungskräfte zurückmeldeten, hat sich gezeigt, dass die vorgeschaltete Einladung, in der die Mitarbeitenden explizit aufgefordert werden eigene Themen für das Gespräch zu nennen, zur Aktivierung der Beschäftigten bzw. zur Zielorientierung des Gesprächs entscheidend beiträgt: „Die Mitarbeitenden befassen sich - schon im Vorfeld - mit den eigenen Themen und die Gruppenleitenden können sich umfassend und gezielt auf das Gespräch vorbereiten.“ Um die Maßnahmen aus dem Pilot „Jahresgespräch“ bei der BSAG zu verankern, wird derzeit die Betriebsvereinbarung JOG in Richtung JG überarbeitet und soll noch dieses Jahr verabschiedet werden.

Bezieht man das Projektergebnis auf die Erreichung der eingangs beschrieben Projektziele, so lässt sich feststellen, dass die Ziele 1 bis 3 erreicht wurden. Die Überprüfung der Zielerreichung bezogen auf die die

Erhöhung der Wirksamkeit der Führung und damit verbundene positive Wirkung auf die Arbeitsfähigkeit, sowie die Mitarbeitendenzufriedenheit bzw. -bindung ist noch offen. Diese Prüfung bleibt im Blick: Sie wird im Rahmen der bis zum Jahr 2019 laufenden „Centerentwicklung Betrieb“ und über die nächste, unternehmensweite Mitarbeitendenbefragung erfolgen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Projekt MIGEMA bei der BSAG im September 2016 erfolgreich abgeschlossen werden kann. Mit der reduzierten Führungsspanne im Fahrdienst, sowie dem neu konzipierten Jahresgespräch sind ganz wesentliche Projektergebnisse implementiert und darüber hinaus sind viele weitere Arbeitsergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt in die laufende Centerentwicklung Betrieb eingeflossen.

Zusammenfassung
Führen in Teilzeit – Ansatz und Umsetzung

Zentrale Fragestellungen

- Welche besonderen Herausforderungen gibt es bei den aktuellen Leitungsspannen hinsichtlich Leistbarkeit und Wirkung von Führung?
- Wie können bestehende Instrumente so eingesetzt oder verbessert werden, dass auch bei großer Mitarbeitendenanzahl gute Führung für Gruppenleitende leistbar ist?

Ziel

- Die praktische Wirksamkeit der Führungsinstrumente ist gegeben.
- Handlungsbedarfe sind identifiziert.
- Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsstruktur sind erprobt.
- Die Wirksamkeit von Führung ist erhöht.
- Eine positive Wirkung auf die individuelle, nachhaltige Arbeitsfähigkeit ist feststellbar.
- Eine positive Wirkung auf die Mitarbeitendenzufriedenheit bzw. -bindung.

Lösungsansatz und Umsetzung

- Klärung des Führungsverständnisses der Gruppenleitenden
- Verbesserung der Selbstorganisation der Gruppenleitenden
- Kritische Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung der Führungsinstrumente Jahresorientierungsgespräch (JOG) und Betriebsgespräch (BG)
- Kritische Überprüfung der Leitungsspannen der Gruppenleitenden auf den Betriebsstellen

Ergebnisse und positive Effekte

- Die Mitarbeitenden empfinden das Gespräch persönlicher.
- Bessere Aktivierung der Beschäftigten bzw. zur Zielorientierung des Gesprächs
- Erhöhung der Wirksamkeit der Führung und damit verbundene positive Wirkung auf die Arbeitsfähigkeit, sowie die Mitarbeitendenzufriedenheit bzw. -bindung ist noch offen

5.2 Dresdner Verkehrsbetriebe AG:

Wie sich Mischarbeit auf die Beschäftigten auswirkt – und was es bedeutet, der Diener zweier Herren zu sein

(Lars Seiffert, Uwe Niederstrasser)

1. Unternehmensbeschreibung

Die DVB bewegt Dresden. Mit Straßenbahnen, Bussen, Bergbahnen und Fähren gestaltet sie den ÖPNV in der sächsischen Landeshauptstadt. Über 400.000 Fahrgäste täglich und 153 Mio. Fahrgäste im Jahr nutzen die Angebote der DVB. Mit ihrer Verkehrsleistung und den Mobilitätsangeboten trägt die DVB dazu bei, die Straßen zu entlasten und die Umwelt zu schonen, damit die Landeshauptstadt Dresden noch lebenswerter wird. Auf 12 Straßenbahnlinien mit 166 Niederflurstadtbahnen und 213 Kilometern Linienlänge sowie 27 Buslinien mit 141 Bussen und 308 Kilometern Linienlänge bewegen 1.797 Beschäftigte die Einwohner und Gäste der Landeshauptstadt. Damit ist die DVB ein wichtiger Arbeitgeber und Dienstleister in der Region Dresden.

Angetrieben durch den Wunsch, Führungsqualität und Mitarbeitendenzufriedenheit im Unternehmen zu erhöhen, wurde in der DVB bereits 2012 ein Projekt zur Änderung der Führungsstruktur im Fahrbetrieb gestartet. Mit der Teilnahme am Projekt MIGEMA bot sich für die DVB damit eine ideale Gelegenheit das Thema Führung auf Distanz und Mischarbeit bewusst und zielgerichtet anzugehen und im Austausch mit anderen Projektunternehmen und wissenschaftlichen Partnern Alternativen zu den eigenen betrieblichen Erfahrungen zu erarbeiten.

2. Ausgangslage und Herausforderung

Mischarbeit kann einen wesentlichen Beitrag zum Thema Führung leisten, weshalb der Fokus der DVB auf Mischarbeit und Führung liegt. Die ursprüngliche Einführung von Mischarbeit in der DVB ging eher unbewusst von statten und war eine Kombination aus Fahrdiensttätigkeit und der Einsatzleitung bzw. Disposition. Erst im Jahr 2012 beschäftigte sich die DVB im Rahmen des Projektes ProVes (Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors, www.proves-projekt.de) zum ersten Mal bewusst mit dem Thema Mischarbeit. In diesem Zusammenhang wurden aus dem Projekt folgende Anforderungen an Führungskräfte in Bezug auf Mitarbeiter/-innen gebildet:

- alters- und alternsgerecht belasten
- gezielt weiterbilden
- mit wechselnder Belastung beschäftigen (→ Mischarbeit)

Im Pilotprojekt wurden die Mitarbeiter/-innen im Fahrdienst und im Kundenservice wechselseitig eingesetzt. Hieraus resultierte nun die besondere Situation, dass Mitarbeitende unter Umständen mehrere Vorgesetzte hatten, mindestens einer davon i. d. R. in räumlicher Distanz.

Ebenfalls im Jahr 2012 wurde mit dem Projekt FAK-Teins (Projekt zur Verbesserung der (Kunden-) **F**reundlichkeit, **A**nwesenheit, **K**ommunikation, **T**eambildung im Fahrbetrieb) die Führungsstruktur im Fahrbetrieb verändert, mit dem Ziel, durch Führung eine größere Nähe zu den Mitarbeiter/-innen herzustellen. Zudem galt es einen Wandel von der bloßen Mitarbeitenden-Verwaltung zur Mitarbeitenden-Führung zu beschreiten. Der Anteil an Führungsarbeit in der Arbeitszeit sollte in diesem Zusammenhang erhöht werden, auch um dem Fahrpersonal mehr Aufmerksamkeit (lobend wie tadelnd) zukommen zu lassen.

Für den Bereich von Führung in Mischarbeit ergaben sich daraus die folgenden Fragestellungen:

- Führt Mischarbeit zu einer neuen (auch mentalen) Belastung für die Mitarbeiter/-innen?
- Wie müssen die Führungskräfte auf diese Konstellationen eingehen?
- Wer führt den/die Mitarbeiter/-in?
- Wer hat die disziplinarische Gewalt?

Der Ansatz der DVB bestand darin, die bereits aufgeworfenen Herausforderungen im Rahmen von MIGEMA weiter zu bearbeiten und zu intensivieren. Aufgrund der Ausgangslage ergab es sich, dass das Projekt in Richtung des Fahrdienstes aufgebaut wurde.

Zum besseren Verständnis ein kurzer Rückblick. In den Jahren 1994/95 wurde in der DVB die Führungsebene

der Verkehrsmeister, mit einem Führungsanteil von 100%, auf das Modell von Fahrergruppenleitern mit einem Betreuungsanteil von 20% und einem Fahrdienstanteil von 80% der Arbeitszeit umgestellt. Bei den Fahrergruppenleitenden handelte es sich jedoch nicht um Führungskräfte im eigentlichen Sinne, sondern um Gruppensprecher/-innen ohne disziplinarische Verantwortung. Dabei betrug die Betreuungsspanne der Gruppenleiter/-innen zunächst 30 Fahrpersonale. Diese wurden dann auf 60 Fahrpersonale erhöht.

Ziel der Projektaktivitäten war es, die Motivation der Mitarbeiter/-innen zu erhöhen und Führung als etwas Selbstverständliches und wenig Aufregendes wahrzunehmen. Gleichzeitig sollte, aufgrund bereits gemachter Erfahrungen, die Kombination aus Tätigkeiten mehrerer Arbeitsbereiche in der Form von Mischarbeit im Unternehmen etabliert werden. In diesem Zusammenhang wurde angestrebt bestehende Vorurteile und Ängste abzubauen, sowohl auf der Führungs- als auch der Mitarbeitendenebene. Beispielhaft sei hier die Angst vor dem Statusverlust bei Mitarbeiter/-innen zu nennen, da zukünftig andere Kollegen/-innen ggf. nur nach einem kurzen Anlernen ähnliche Tätigkeiten im eigenen Bereich übernehmen können. Somit galt es, einen Kulturwandel im Unternehmen anzustoßen mit der Herausforderung, die langjährigen Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte bei der Thematik Führung und Mischarbeit mitzunehmen und diese Themen als positiv, sowie als Chance für eine persönliche Weiterentwicklung zu begreifen. Neben dem Aspekt des Change-Prozesses bestand aus operativer Sicht die Absicht, einen Pool an Mitarbeiter/-innen zu schaffen, um auf Arbeitsspitzen reagieren zu können und Unterstützung in Projekten zu erhalten.

3. Lösungsansatz

Art und Umfang von Mischarbeit bei der DVB

Die Gestaltung von Mischarbeitsplätzen erfolgt bei der DVB stets in Kombination mit einer Fahrtätigkeit. Dabei ist die Fahrtätigkeit normalerweise der „Ausgangspunkt“ für die Mischarbeit. Das heißt die Mitarbeiter/-innen haben zunächst eine reine Fahrdiensttätigkeit ausgeübt, die dann um einen oder mehrere Arbeitsbereiche erweitert wird. Normalerweise werden zwei oder maximal drei Tätigkeiten in einem Mischarbeitsplatz zusammengefasst. Kombi-Fahrdienste (Bus und Straßenbahn) gelten dabei aufgrund der Ähnlichkeit der Tätigkeits- und Belastungsprofile nicht als Mischarbeitsplätze. Derzeit befinden sich über 100 Mitarbeiter/-innen der DVB auf Mischarbeitsplätzen.

In der Regel werden Arbeitsplätze aus den Bereichen Technik, Fahrdienst und Marketing kombiniert. Konkret werden neben dem Fahrdienst z. B. Tätigkeiten als Teamleiter/-innen im Fahrdienst, im Kundenservice, der Disposition, der operativen Dienstplanung, der Einsatzleitung oder der Fahrschule ausgeübt. Anfangs handelte es sich nur um Tätigkeiten gleicher Vergütungsgruppen. Unterdessen findet Mischarbeit auch in Tätigkeiten unterschiedlicher Tarifgruppen statt. Sofern die hinzukommende Tätigkeit einer niedrigeren Tarifgruppe angehört erfolgt keine Schlechterstellung der Mitarbeiter/-innen. Bei Kombination mit einer Tätigkeit mit einer höheren Tarifgruppe wird dies durch eine Zulage kompensiert. Im Allgemeinen wird zwischen den zwei Varianten Kundenservice und Teamleiter/-innen mit festen Regelungen unterschieden, wobei auch eine Aufteilung nach unterschiedlichen Mischtätigkeiten möglich ist.

Im Kundenservice erfolgt eine gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit auf beide Arbeitsbereiche. Auf Basis dieser „50/50“ Regelung arbeiten die Beschäftigten turnusgemäß wochenweise im Fahrdienst bzw. im Kundencenter. Diese Verteilung wurde gewählt, damit die Beschäftigten ihre Routine und ihr Knowhow im Kundenservice nicht verlieren. Diese Form der Mischarbeit ist dahingehend bemerkenswert, dass diese Arbeitsplätze bereichsübergreifend und damit in unterschiedlichen Struktureinheiten aufgestellt sind.

Die Teamleiter/-innen arbeiten zu 51 % im Fahrdienst und zu 49 % als Teamleiter in ihrer Führungsfunktion. Dies hat einerseits tarifliche Gründe, entspricht andererseits aber auch den betrieblich festgelegten Anforderungen.

Grundsätzlich erfolgt die Disposition bei allen Mischarbeiter/-innen anhand von betrieblichen Notwendigkeiten, so dass es innerhalb der Tätigkeiten zumindest temporär zu Verschiebungen kommen kann. Dies führt unter Umständen dazu, dass Mitarbeiter/-innen über einen längeren Zeitraum (mehrere Wochen oder Monate)

aus dem Fahrdienst abgezogen werden, um beispielsweise umfangreiche Projekte in der operativen Dienstplanung umzusetzen. Bei einem kurzfristigen Einsatz bzw. Abruf der Mitarbeiter/-innen hat dies dann auch konkreten Einfluss auf dessen Lebensgestaltung wie z. B. dem Urlaub oder der Freizeitgestaltung.

Qualifikation und Einarbeitung

Bei den Mischtätigkeiten handelt es sich um Aufgaben, die in verschiedenen Fällen eine qualifizierte Ausbildung voraussetzen, in anderen Fällen als Anlerntätigkeit bezeichnet werden können. Die Einarbeitung in die Mischarbeitstätigkeiten erfolgt in der Regel durch qualifizierte Mitarbeiter/-innen aus den jeweiligen Aufgabenbereichen. Dabei begleiten die Beschäftigten in Mischarbeit die Stammkräfte in der Praxis und übernehmen nach und nach eigenverantwortliche Aufgaben.

In einzelnen Fällen (z. B. bei der Einsatzplanung oder bei den Teamleiter/-innen) gibt es auch spezielle Schulungen zu Beginn der Tätigkeit. Andere Aufgaben setzen jedoch auch entsprechende Qualifikationen voraus, die zu Beginn geschult werden oder vorausgesetzt sind (Fahrdienst, Bergbahn, Fähre, Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF)). Darüber hinaus wird nach Bedarf geschult.

Führung in Mischarbeit

Durch die Mischarbeit sind die Beschäftigten zwei oder mehr Führungskräften zugeordnet. Aus Sicht der Mitarbeiter/-innen ergeben sich hieraus aber keine bzw. nur wenige Probleme oder Konflikte. Es wird jeweils die Führungskraft angesprochen oder zu Rate gezogen, die entweder (je nach der zu dem Zeitpunkt ausgeführten Tätigkeit) verfügbar ist oder für die das Anliegen relevant ist. Dies ist für die Beschäftigten auch klar abgegrenzt und führt zu keinerlei Unstimmigkeiten.

Das Gefühl, „Diener zweier Herren“ zu sein herrscht bei den Beschäftigten nicht vor. Auch gibt es weder Fragen noch Themen, bei denen die Mitarbeiter/-innen nicht wissen, welche Führungskraft sie ansprechen sollen.

Innerhalb von Befragungen wurde deutlich, dass das Verhältnis zu den Führungskräften beider Arbeitsbereiche in nahezu allen Fällen als gut bis sehr gut gilt. Ein negativer Einfluss auf das Verhältnis zwischen Mitarbeiter/-in und Führungskraft durch die Mischarbeit ist eher selten. Eine Bevorzugung der Führungskräfte findet aus Beschäftigtensicht nur in seltenen Fällen statt. Ein solches Präferieren von Führungskräften hat dabei offenbar zwei Gründe: Zum einen kann dies eine persönliche Zu- oder Abneigung als Basis haben. Zum anderen wird oftmals die Führungskraft im Fahrdienst (meistens der/die Betriebshofleiter/-in oder der/die Teamleiter/-innen) weiterhin als „erste“ Führungskraft wahrgenommen und akzeptiert. Diese Tätigkeit wird von Mischarbeiter/-innen in der Regel als „Heimat“ wahrgenommen.

Darüber hinaus gibt es einen weiteren interessanten Effekt zu beobachten: Beschäftigte in Mischarbeit „überspringen“ nicht selten eine Führungsebene als Ansprechpartner und orientieren sich eine Hierarchiestufe höher. So wenden sich Beschäftigte, die originär im Fahrdienst tätig waren und nun mit ihrem zweiten Standbein in der Disposition tätig sind, mit ihren Führungsanliegen selten an die Teamleiter/-innen, sondern direkt an den Betriebshofleiter. Dies gilt auch für Mitarbeiter/-innen, deren zweite Tätigkeit einem ganz anderen Bereich zugeordnet ist.

Auf der anderen Seite sehen die Führungskräfte keinen Unterschied zwischen „normalen“ Beschäftigten und solchen in Mischarbeit. Die einstimmige Einschätzung: Sobald ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Team der Führungskraft arbeitet, werden diese auch sofort in deren Verantwortungsbereich integriert. Dies geschieht unabhängig von der Beschäftigungsart und der Spanne der Anwesenheit. Es gilt auch für die Einschätzung und Bewertung der Leistung: Mitarbeiter/-innen mit und ohne Mischarbeit werden nach denselben Maßstäben beurteilt.

Zur Leistungseinschätzung führen die jeweiligen Führungskräfte unabhängig voneinander Gespräche und Beurteilungen durch. Diese werden dann zu einer Gesamtbeurteilung zusammengefasst, eine gemeinsame Abstimmung erfolgt hierbei nicht, da jeder nur seinen Bereich betrachtet. Eine Leistungseinschätzung erfolgt jedoch nur bei einem Beschäftigungsanteil von über 30 % im jeweiligen Bereich.

4. Erfolgreiche Führungskultur in Mischarbeit – Das Teamleitermodell im Betriebshof Gorbitz

Der Ausgangspunkt für die Veränderung der Führungsstruktur im Center Fahrbetrieb der DVB lag bereits im Jahr 2012, in dem das entsprechende Projekt gestartet wurde. Mit der Änderung der Führungsstruktur wurde beabsichtigt, die Mitarbeiter/-innen im Fahrdienst aus der „Anonymität“ heraus zu holen und diesen mehr Wertschätzung, Aufmerksamkeit, Lob und Kritik zukommen zu lassen. Im Rahmen von MIGEMA blieb diese Absicht unverändert. Inhalt war die Aufwertung der früheren Fahrergruppenleiter/-innen zu Teamleiter/-innen, nebst den verbundenen Führungsaufgaben. Der Straßenbahn-Betriebshof Gorbitz beschreibt hierbei ein erfolgreiches Modell für die Umsetzung dieser Änderungen.

Strukturen

Das Verhältnis der Teamleiter/-innen mit dem Betriebshofleiter ist geprägt durch ein großes gegenseitiges Vertrauen und der Gewährung von Freiheiten. Für den Betriebshofleiter zählen die Ergebnisse und weniger der Weg wie diese erreicht werden. Das Team des Betriebshofes, bestehend aus Betriebshofleiter, Teamleiter/-innen und Disponent/-in, arbeitet eng zusammen und tauscht sich regelmäßig in zweiwöchigen Arbeitstreffen aus. Maxime ist es, gemeinsam zu handeln und sich für die Mitarbeiter/-innen einzusetzen. Dadurch wird ein „Wir-Gefühl“ bei den Mitarbeiter/-innen erzeugt, welches durch die Bildung von festen Teams weiter gestärkt wird, und somit zu einer hohen Zufriedenheit mit dem Betriebshof und dessen Führung führt.

Der Anteil von Führung an der Arbeitszeit der Teamleiter/-innen wurde von 20 % auf 49 % erhöht und die Leitungsspanne auf 50 Teammitglieder gesenkt. Dadurch steht ausreichend Zeit für eine individuelle Betreuung und die Führungsaufgaben zur Verfügung. Mit der Übernahme weiterer Aufgaben, wie den Fahrdienstkontrollen, ergaben sich weitere Kontaktpunkte zwischen den Teammitgliedern und ihrer Teamleitung. Weiterhin wurden die Anwesenheitszeiten konkret fixiert und für alle Beschäftigten transparent gemacht, so dass jederzeit klar ist, wann welche/r Teamleiter/-in vor Ort und ansprechbar ist. Bei Abwesenheit können sich die Fahrer/-innen dennoch auch an andere Teamleiter/-innen wenden.

Der Betriebshof Gorbitz bietet zudem eine günstige Raumaufteilung, bei der die Pausenräume und die Büros der Teamleiter/-innen nah nebeneinander liegen. Auch wird eine Politik der offenen Tür gepflegt. Dies senkt die Hemmschwelle zu den Vorgesetzten und signalisiert eine Nähe zu den Mitarbeiter/-innen.

Vorleben und Delegation

Eine erfolgreiche Führungskultur muss im Unternehmen von oben nach unten (Top-Down) vorgelebt werden. Nur so kann, angefangen beim Vorstand über den Betriebshofleiter bis zu den Teamleiter/-innen, eine gemeinsame Führungskultur entstehen. Hierbei ist es wichtig, dass übergeordnete Führungskräfte Aufgaben an die operativen Führungskräfte abgeben und diese die Aufgaben ebenfalls eigenverantwortlich bearbeiten lassen. Hierzu zählen besonders die Auswertung von Kundenanliegen mit dem/der betreffenden Fahrer/-in, die Durchführung der Urlaubsplanung, das Aussprechen disziplinarischer Maßnahmen und Ermahnungen sowie die Beurteilungen für die leistungsorientierte Bezahlung durch die Teamleiter/-innen. Ferner sollte die Aufgabenverteilung eindeutig geregelt sein, um Kompetenzgerangel und Unstimmigkeiten zu vermeiden.

Bei der DVB sind die Teamleiter/-innen neben ihrer Führungstätigkeit noch zu 51 % mit Fahrertätigkeiten befasst. Dies fördert das Verständnis der Führungskraft für die tägliche Arbeit der betreuten Mitarbeiter/-innen und führt zu einer Erhöhung der Akzeptanz zwischen Teamleiter/-innen und Fahrpersonal.

Führen heißt hinwenden zum/zur Mitarbeiter/-in

Sozialkompetenz ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungskompetenz. Dies bedeutet konkret sich zu den Beschäftigten hinzuwenden. Wichtigste Punkte sind hier der persönliche Kontakt, die zwischenmenschlichen Beziehungen und die Befassung mit den Belangen der Beschäftigten. In Gorbitz zählt dazu auch, dass die Teamleiter/-innen ihren Fahrer/-innen Unterstützung anbieten (z. B. zu Dienstregelungen). Dies bedeutet zum Beispiel, dass die Teamleiter/-innen oder auch der Betriebshofleiter/die Betriebshofleiterin bei Bedarf Fahrdienste übernehmen und bei längerer Krankheit den Kontakt zum Beschäftigten halten.

Für ein wahrnehmendes und wertschätzendes Verhalten versuchen die Teamleiter/-innen sich in das Handeln, die Motive und Bedürfnisse ihrer Teammitglieder hineinzuversetzen. Gerade bei Kundenanliegen ist es wichtig, nicht pauschal Schuld zu verteilen, sondern sachgemäß und fair auszuwerten. Anliegen der Beschäftigten werden in der Regel schnellstmöglich bearbeitet.

Eine gelebte Fehlerkultur erlaubt es, konstruktiv mit Fehlern umzugehen und diese hinsichtlich Ursachen und Gründen gemeinsam zu besprechen, um beim nächsten Mal eine veränderte Herangehensweise zu ermöglichen.

Richtiges Personal auswählen

Die Auswahl des richtigen Personals für Führungspositionen ist ein entscheidender Faktor für gute Führung. Bei der Besetzung muss immer auf die Eignung und Passung der Personen zur Führungskultur geachtet werden. Gleichermaßen sollten bei Nichteignung der Führungskraft auch personelle Konsequenzen nicht ausgeschlossen werden. Im Falle des Betriebshofes Gorbitz wurden vor einigen Jahren im Rahmen von Ausschreibungen alle Führungspositionen neu besetzt. Führungskultur wird von der Unternehmensspitze bis zu den Betriebshofleiter/-innen und den Teamleiter/-innen durch alle Führungsebenen transportiert. Um eine einheitliche und konsistente Führungskultur zu erhalten, war der Betriebshofleiter Gorbitz an der Auswahl der Teamleiter/-innen beteiligt.

Kommunikation als Teil guter Führung

Bestandteil einer erfolgreichen Führungskultur ist immer auch eine funktionierende Kommunikationskultur. Offenheit für das Gespräch, Flexibilität in der Gesprächsführung und eine funktionierende Gesprächskultur bilden bei der DVB die Grundlage der Führungsarbeit. Neben institutionalisierten Gesprächen, wie den bis zu zwölf Mal im Jahr stattfindenden Gruppengesprächen zwischen den Teamleiter/-innen und den jeweiligen Teams, sind im Betriebshof Gorbitz ebenfalls offene Gespräche ein wichtiger Bestandteil der Kommunikationskultur. Die Teamleiter/-innen sprechen ihre Mitarbeiter/-innen regelmäßig aktiv an, um auch zurückhaltende Mitarbeiter/-innen nicht aus den Augen zu verlieren. Generell wird auf die unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiter/-innen im Fahrdienst Rücksicht genommen und die verschiedenen Kommunikationswege, wie z. B. Telefon, Mail oder der persönliche Kontakt, an Wendepunkten genutzt. Dies hilft dabei, Kommunikationsbarrieren zu vermindern. Im Betriebshof Gorbitz wird zudem ein lockerer, kollegialer aber dennoch sachlicher Umgang mit den Führungskräften gepflegt. Die Kontakte finden auf Augenhöhe statt und sind von Vertrauen geprägt. Wichtige Werkzeuge der Führungskräfte sind, neben Lob und Tadel, besonders der Ausdruck von prinzipieller Wertschätzung.

Handeln und reflektieren

Ein Wandel in der Führungskultur kann in der Regel nicht ad-hoc erreicht werden, sondern bedarf ausreichender Zeit zur Umsetzung. Die Mitarbeiter/-innen müssen über die Neuerungen und Hintergründe zunächst informiert werden um Hindernisse abzubauen. Änderungen müssen konsequent erfolgen und gegen erste Widerstände durchgesetzt werden, da Erfolge sich meist erst langfristig einstellen. Falls die gewünschten Ergebnisse ausbleiben, sollte vor notwendigen Anpassungen nicht zurückgeschreckt werden.

5. Eigenes Vorgehen und ermittelte Effekte

Betriebliche Aktivitäten

Neben der Mitarbeit in den Aktivitäten des Projektverbundes MIGEMA, wurde für die Umsetzung innerhalb der DVB kein dedizierter Veranstaltungsrahmen gewählt. Vielmehr war es Ziel, das Thema Mitarbeitendenführung als einen kontinuierlichen Veränderungsprozess anzulegen und durch verschiedene fortlaufende betriebliche Aktivitäten verstärkt in der DVB zu verankern. Zur Vorstellung und Sensibilisierung wurden dabei bestehende Besprechungen und Veranstaltungen im Unternehmen genutzt. Durch die kontinuierliche Befassung mit dem Thema konnten falsche bzw. überzogene Erwartungen vermieden werden. Neben Seminaren und Workshops wurde das Projekt auch

auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen, sowie Arbeitsberatungen bei Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen bekannt gemacht. Weiterhin wurde über das Projekt durch das Intranet und die Mitarbeiterzeitung informiert.

Der Betriebsrat ist selbstverständlich eng in das Projekt MIGEMA eingebunden und bringt sich aktiv ein. Aufgrund der Teilzeitfreistellungen von Betriebsratsmitgliedern existieren dort bereits Erkenntnisse zu Arbeitsbedingungen ähnlich denen von Mischarbeitsplätzen.

Zu Projektbeginn wurden in einem unternehmensinternen Projektteam erste relevante Fragestellungen, Handlungsbedarfe und bisher durchgeführte Ansätze zusammengestellt. Gleichzeitig begann eine Diskussion zum Verständnis über gute Führung an der Unternehmensspitze. Zur Analyse der Situation im Unternehmen wurden Abstimmungen mit den Forschungspartnern zur inhaltlichen, methodischen und terminlichen Vorgehensweise getroffen. Anhand von Interviews zum Thema Mischarbeit mit Mitarbeitenden in Mischarbeit, Führungskräften und Betriebsräten erfolgte eine Analyse und Bewertung hinsichtlich Führungsverhalten und Führungserleben.

Um die Erkenntnisse anderer, am MIGEMA Projekt beteiligten VDV Unternehmen für die eigene Projektarbeit und Kommunikation innerhalb der Belegschaft zu nutzen, wurde ein verstärkter themenbezogener Austausch gestartet. Darüber hinaus wurde ebenfalls mit weiteren Partnerunternehmen (LVB und CVAG) Kontakt aufgenommen, um zusätzlich Erkenntnisse zu gewinnen.

Veranstaltungsreihen wie Führungskräftetrainings oder Kundendienst- und Kommunikationsseminare mit Fahrern/-innen, Mitarbeiter/-innen der Leitstelle und des Kundenservice, Betriebshofleitern/-innen und Teamleiter/-innen zu dem Themen - Führung in Mischarbeit - werden auch zukünftig vorgesetzt. Die strukturierten Gespräche der Führungskräfte zur Leistungseinschätzung der zugeordneten Mitarbeiter/-innen werden ebenfalls fortgeführt und weiterentwickelt.

Das bereits begonnene betriebliche Projekt „FAK-T-eins“ (Neuorganisation des Centers Fahrbetrieb der DVB AG unter dem Gesichtspunkt des Wandels von der Mitarbeitenden-Verwaltung zur Mitarbeitenden-Führung) wurde mit dem Projekt MIGEMA verknüpft. Anhand von Interviews wurde analysiert, wie sich Führung in Mischarbeit darstellt. Dazu wurde das Führungsteam des Betriebshofes Gorbitz, sowie einzelne ausgewählte Mitarbeitende mit Erfahrungen auf anderen Betriebshöfen und mit anderen Führungspersonal bzw. Strukturen, befragt (siehe Modellbetriebshof).

Ergebnisse

Die fortlaufende Diskussion über Führung an der Unternehmensspitze im Sinne von MIGEMA hat dazu geführt, dass die Führungskräfte nun bewusster miteinander kommunizieren und einen zunehmend bewussteren Umgang mit „Werkzeugen“ der Mitarbeitendenführung entwickelt haben. Im Anschluss an die intensive Projektarbeit und der damit einhergehenden Kommunikation der Thematik gilt es, diese fortzuführen und zu klären, wie die gewonnenen Erfahrungen auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden können. Hierzu ist eine unternehmensinterne Kampagne über „gute Führung“ denkbar. Mögliche Hindernisse bei der Umsetzung, wie z. B. ein gefürchteter Status-/Gesichtsverlust bei Führungskräften oder Mitarbeitenden muss hierbei ebenfalls begegnet werden. Unabhängig von Kommunikationsmaßnahmen ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Führungsfähigkeiten der Teamleitenden notwendig. Gezielt stattfindende Führungskräfteseminare und Schulungsmaßnahmen sind zur Verstärkung der Führungs-/Sozialkompetenz der Leitungsebenen vorgesehen.

Für die Beschäftigten und das Unternehmen wurden folgende positiven Effekte und Veränderungen deutlich:

- Mitarbeiter/-innen bauen ein breites Know-how auf
- Mitarbeiter/-innen können im Unternehmen flexibler eingesetzt werden
- langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen im Unternehmen wird erhöht
- die Motivation für alle ausgeübten Tätigkeiten wird deutlich gesteigert
- Erfahrungs- und Wissenstransfer aus einem Arbeitsbereich in einen anderen Bereich, insbesondere im Kundenservice
- der Tätigkeitswechsel führt zu geringer Belastung

- Mitarbeiter/-innen auf Mischarbeitsplätzen haben eine deutlich geringere Fehlzeitenquote
- die Beschäftigten werden mehr wahrgenommen, können mehr Einfluss nehmen und Interessen vertreten
- Mischarbeit führt zu einem verbesserten Status in den einzelnen Arbeitsumfeldern →„fahrende Mitarbeiter/-innen“ im Kundenservice auf Basis ihrer Erfahrungen im Fahrdienst oder „disponierende Fahrer/-innen“ aufgrund ihrer Expertise anerkannt. Dies fördert die Selbstwirksamkeit, das Selbstbewusstsein und die Motivation der Beschäftigten in Mischarbeit.
- einhergehender Perspektivwechsel bei den Beschäftigten und ihren Kollegen/-innen
- Informationsfluss zwischen den Abteilungen und das gegenseitige Verständnis werden erhöht

Nachteilig empfundene Wirkungen:

- Schichtplan ist in seiner Gestaltung aufgrund Arbeitszeitvorgaben limitiert: bspw. sind in der Verwaltung Kernarbeitszeiten einzuhalten → Einbußen bei Schichtzulagen oder Urlaubstagen
- Mischarbeiter/-innen werden ggf. nicht als vollwertige Teammitglieder akzeptiert („Reservisten“)
- erhöhte Belastungen durch andere/ungewohnte Tätigkeit
- erhöhter Koordinations- und Abstimmungsaufwand für das Unternehmen

6. Fazit und Ausblick

Bewertung der Ergebnisse

Die DVB hat mit dem Konzept der Mischarbeit positive Erfahrungen gemacht und den Anteil der Mischarbeit kontinuierlich ausgebaut. Grundsätzlich wird das Modell der Mischarbeit durch die Mitarbeiter/-innen positiv bewertet. Die entstehenden Nachteile wurden dabei nicht als derart signifikant bewertet, dass sie gegenüber den entstehenden Vorteilen eine entscheidende Rolle spielen würden. Die Führungskräfte bewerteten die Mischarbeit ebenfalls als positiv, jedoch ein wenig verhaltener als die Mitarbeiter/-innen. Gleichzeitig schätzten sie die Wahrnehmung der Mischarbeit durch die Beschäftigten als sehr positiv ein. Auch zukünftig wird bei der DVB eine weitere Ausweitung angestrebt. Durch die Mischarbeit erhöht sich die Anzahl Einsatzbereiche und -möglichkeiten der Beschäftigten. Hierdurch ergeben sich zwei wesentliche Vorteile: Mischarbeiter/-innen können im Unternehmen vielseitiger eingesetzt werden. Dies ist vorteilhaft (z. B. bei kurzfristig zu ersetzenden Diensten), bietet jedoch auch langfristig bessere Möglichkeiten die Beschäftigten entsprechend ihres breiteren Wissens im Unternehmen einzusetzen. Zum anderen ermöglicht das größere Einsatzfeld den Beschäftigten eine abwechslungsreichere Tätigkeit, aber auch den Erhalt der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen. Dabei besteht die Möglichkeit, sich aus belastenden Tätigkeiten (z. B. Fahrdienst) langfristig in wenig oder nicht belastende Tätigkeiten zu entwickeln. Die zu Beginn des Projektes gestellte Frage, ob Mischarbeit als eine neue oder weitere Belastung zu sehen ist, kann somit verneint werden.

Schwierige Situationen können dennoch entstehen, wenn sämtliche Mischarbeiter/-innen zeitgleich aus fahrdienstfremden Bereichen angefordert werden (z. B. bei Großveranstaltungen). Die DVB löst diesen drohenden Kapazitätsengpass durch den Einsatz von studentischen Hilfskräften und geringfügig Beschäftigten im Fahrdienst.

Der eingeleitete Kulturwandel ist in der DVB noch nicht abgeschlossen und bedarf einer anhaltenden Sensibilisierung der Führungskräfte zum Sachverhalt „Diener zweier Herren“. Generell muss auch weiterhin über Führung bewusst gesprochen und die Führungskräfte in Seminaren und ggf. Coachings weitergebildet werden.

Hinsichtlich der Kommunikation und des Austausches zwischen den Führungskräften, die in die Mischarbeit involviert sind, gilt es, Instrumente für eine Regelkommunikation zu entwickeln. Gerade bei Abstimmung in Sonderfällen (z. B. nach einem Unfall im Fahrdienst) oder zur Beurteilung der Leistungen der Beschäftigten ist dies angebracht.

Durch die Mischarbeit ergeben sich Auswirkungen auf die Arbeitszeiten bzw. Dienstpläne der Beschäftigten. Zum Teil sind Kernarbeitszeiten einzuhalten, so dass ursprünglich vorangeschaltete Nachtschichten aufgrund der Einhaltung von Ruhezeiten nicht möglich sind. Damit kann nicht bei allen Beschäftigten im Fahrdienst deren bisheriges Schichtmodell beibehalten werden.

Dies kann in Einzelfällen zur Verringerung der Schichtzulagen oder Verminderung von Zusatzurlaub führen. Diese Problematik ist bekannt, daher müssen in Hinsicht auf die angestrebte Ausweitung der Mischarbeit die Arbeits- und tariflichen Bedingungen für jeden teilnehmende/n Mitarbeiter/-in im Vorfeld besprochen werden.

Zusammenfassung Mischarbeit und Führung

Zentrale Fragestellungen

- Führt Mischarbeit zu einer neuen (auch mentalen) Belastung für die Mitarbeiter/-innen?
- Wie müssen die Führungskräfte auf diese Konstellationen eingehen?
- Wer führt den/die Mitarbeiter/-in?
- Wer hat die disziplinarische Gewalt
- Wie ist der Zusammenhang zwischen Mischarbeit und Führungskultur?

Ziel

- Effekte von Mischarbeit identifizieren
- bestehende Vorurteile und Ängste abzubauen, Führungskräfte und Beschäftigte motivieren
- einen Kulturwandel im Unternehmen anzustoßen
- tragfähige Strukturen schaffen
- einen Pool an Mitarbeiter/-innen zu schaffen, um auf Arbeitsspitzen reagieren zu können
- die kulturellen Voraussetzungen für erfolgreiche Führung und Mischarbeit schaffen

Lösungsansatz und Umsetzung

Gegenüber der ursprünglich historisch gewachsenen und nur wenig gesteuerten Einführung von Mischarbeit wurde der Ansatz der DVB strukturiert aufbereitet, reflektiert und hinsichtlich der weiteren Umsetzung verbessert. Zentral waren dabei:

- Art und Umfang von Mischarbeit
- Qualifikation und Einarbeitung
- Auswirkungen auf die Führungsarbeit
- Die richtigen Strukturen
- Bedeutung der Führungskultur (am Beispiel eines Betriebshofes)
- Das richtige Personal
- Kommunikation als zentraler Aspekt

Ergebnisse und positive Effekte

- Bewusstere und verbesserte Führungsarbeit
- Mitarbeiter/-innen bauen ein breites Know-how auf und können flexibler eingesetzt werden
- langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen wird erhöht
- die Motivation für alle ausgeübten Tätigkeiten wird deutlich gesteigert
- Verbesserte Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen den Abteilungen
- der Tätigkeitswechsel führt zu geringer Belastung und geringeren Fehlzeitenquoten
- die Beschäftigten werden mehr wahrgenommen und verbessern ihren Status

5.3 Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH:

Das „Göttinger Modell“ – ein niedrigschwelliger Ansatz zur Verbesserung der Fahrerbetreuung

(Michael Neugebauer)

Die Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH – GöVB

Die Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH, kurz die GöVB, ist ein kommunales Verkehrsunternehmen, das den Stadtbusverkehr in Göttingen sowie in die beiden Nachbarorten Bovenden und Rosdorf durchführt. Im Rahmen einer Direktvergabe wurde die GöVB von der Stadt Göttingen mittels eines öffentlichen Dienstleistungsauftrags (ÖDA) mit der Durchführung des Stadtbusverkehrs bis zum 31. Oktober 2024 betraut. Außer dem ÖPNV betreibt die GöVB in geringem Umfang Sonderverkehre, Drittkundengeschäft, eine große Photovoltaik-Anlage und ein Industriegleis.

Die wichtigsten Kennziffern, Stand Mai 2016

- 19 Tagebuslinien im 15- oder 30-Minuten-Takt, sowie nur am Wochenende acht Nachtbuslinien im 60-Minuten-Takt
- ca. 22 Mio. Fahrgäste (2015)
- 325 Beschäftigte (inkl. Minijobs und Altersteilzeit), davon 225 Busfahrer/-innen und 18 Auszubildende
- 92 Linienbusse sowie einen historischen englischen Doppeldecker (Bj. 1960)
- ca. 3,9 Mio. Nutzwagen-km
- Mitglied im Verkehrsverbund Süd-Niedersachsen (VSN)

Ausgangslage und Herausforderung

Ende 2013 gab es bei der GöVB rund 160 Busfahrer/-innen, die etwa 80 % der Fahr-leistungen im Stadtverkehr Göttingen erbrachten. Die übrigen Fahrleistungen wurden von Subunternehmern gefahren. Vorgesetzter dieser 160 Personen war und ist Herr S., der Leiter Fahrbetrieb. Gespräche mit Fahrer/-innen fanden fast ausschließlich dann statt, wenn es durch konkrete Anlässe (Beschwerde, Unfall, sonstige Störung) erforderlich war.

Wie es um die Zufriedenheit des Fahrpersonals aber auch der Fahrgäste bestellt war, wurde aus anderen Quellen gedeutet.

- Eine kleine Anzahl Fahrer/-innen, überwiegend immer der gleiche Personenkreis, äußert(e) sich auf Betriebsversammlungen über Missstände oder sucht(e) die zuständigen Mitarbeiter/-innen direkt auf.
- Der bis dahin kontinuierlich steigende Krankenstand.
- Eine Auswertung des von der GöVB und den anderen Verkehrsunternehmen im Verkehrsverbund Süd-Niedersachsen (VSN) verwendeten Kundendialogsystems zeigte regelmäßig, dass der Beschwerdegrund „Unfreundlichkeit des Fahrpersonals“ bei der GöVB mit Abstand am häufigsten genannt wurde.

Es lag der Schluss nahe, dass beim Fahrpersonal ganz offensichtlich eine gewisse Unzufriedenheit herrschte und/oder Überlastung erkennbar war und dass gehandelt werden musste. Es wurde daher im Unternehmen entschieden, diesem Missstand in zweierlei Hinsicht gezielt zu begegnen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Nicht nur die Führung hat großen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen, sondern auch die betrieblichen Bausteine zur Förderung der Gesundheit. Für die individuelle Unterstützung der Beschäftigten bei diesem Thema müssen daher durch das Unternehmen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die dann als Teil der Führungsarbeit etabliert werden können. Daher wurde zunächst begonnen, ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einzuführen. Die wichtigsten Bausteine sollen hier genannt werden, wobei auch Schritte aufgeführt werden, die nicht originärer Bestandteil des BGM sind:

- Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) im Jahr 2012 und Bildung eines fünfköpfigen Integrationsteams. Die Mitglieder des Integrationsteams wurden für die Wahrnehmung dieser Aufgabe speziell geschult. Das Integrationsteam tagt mindestens einmal im

Monat, berichtet regelmäßig dem Geschäftsführer und schlägt im Bedarfsfall Maßnahmen vor. Das BEM und insbesondere das Integrationsteam haben sich sehr gut etabliert und sind nicht mehr wegzudenken.

» Durchführung von regelmäßigen Gesundheitstagen in Zusammenarbeit mit (einer wechselnden) Krankenkasse. An den Gesundheitstagen, die immer im Zusammenhang mit Betriebsversammlungen durchgeführt werden, werden Beratungen, unter anderem über gesunde Ernährung oder geeignete Präventionsmaßnahmen (z. B. Rückenschule, geeignete sportliche Aktivitäten), angeboten. Die Teilnehmerzahl aus der Belegschaft ist sehr hoch und zeigt, dass dieses Thema als wichtig erachtet wird.

» Bildung eines vierköpfigen Arbeitskreises „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, der aus dem/der Geschäftsführer/-in, dem/der Betriebsratsvorsitzenden, dem/der Personalleiter/-in und dem stundenweise dafür freigestellten „Gesundheitsbeauftragten“ (nicht Bestandteil der Regelorganisation) besteht. Dieser Arbeitskreis tagt einmal im Monat und bespricht im weitesten Sinn alles, was mit dem Thema Gesundheit zu tun hat.

» Finanzielle Förderung von geeigneten Präventionsmaßnahmen. Über die Förderung der Krankenkassen hinaus bezuschusst die GöVB die Teilnahme an entsprechenden Maßnahmen und Kursen. Für den Mitarbeitenden verbleibt nur noch ein geringer Eigenbetrag. Allerdings zahlt die GöVB den Zuschuss nur, wenn der Mitarbeitender eine mindestens 80-prozentige Teilnahme nachweist. Der „Gesundheitsbeauftragte“ hilft den Mitarbeitenden bei der Auswahl geeigneter Kurse (z. B. Rückenschule, Abnehmen, Ernährung, Raucherentwöhnung).

» Angebot von psychologischer Hilfe, insbesondere bei Problemen im privaten Umfeld (Eheprobleme, Schulden etc.). Mit einem anerkannten Psychologen, der bereits für ein anderes Göttinger Unternehmen tätig war, wurde ein entsprechender Vertrag geschlossen. Die Gespräche finden außerhalb des Unternehmens statt, um den Schritt für die Mitarbeitenden zu erleichtern. In erster Linie geht es darum, dass den Mitarbeitenden aufgezeigt wird, wo sie Hilfe bekommen können (z. B. Schuldnerberatung).

» Zum heutigen Zeitpunkt lässt sich feststellen, dass das kontinuierlich aufgebaute und erweiterte BGM ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur der GöVB ist. Die Mitarbeitenden nehmen wahr, dass es der GöVB mit ihrer Gesunderhaltung ernst ist und es sich nicht um Alibi-Aktionen handelt. Im Bereich des Fahrpersonals ist der Krankenstand ist in den letzten Jahren kontinuierlich von 12,0 % (2012) auf derzeit noch 8,0 % (Januar bis August 2016) einschließlich Langzeiterkrankter gesunken ist. Das BGM ist somit ein wesentlicher Baustein nicht nur zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter/-innen, sondern auch zu deren Zufriedenheit und zur Bindung ans Unternehmen. Nicht zuletzt trägt ein niedriger Krankenstand auch zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bei.

Persönliche Wahrnehmung und Wertschätzung des Fahrpersonals

Um das von den Fahrgästen gefühlte Hauptproblem der GöVB, die „Unfreundlichkeit des Fahrpersonals“, in den Griff zu bekommen, wurde als erste Maßnahme mit einem Fachanbieter eine spezielle Schulung ausgearbeitet. In jeweils ganztägigen Veranstaltungen wurden Gruppen von maximal 15 Fahrpersonalen geschult. Inhaltlicher Schwerpunkt war dabei, zunächst einmal zu verstehen, wieso es immer wieder zu Konfliktsituationen kommt und wie diese aktiv vermieden oder zumindest reduziert werden können. Diese Schulungen fanden ausnahmslos ein positives Echo. Die jeweils letzte Stunde diente dazu, tatsächliche und vermeintliche Probleme und Sorgen gemeinsam zwischen den Teilnehmenden und dem Fachanbieter zu diskutieren.

Von einer Vielzahl der Teilnehmenden wurde dabei geäußert, dass der Weg zwischen Fahrer/-in und Vorgesetztem/-r zu weit sei, man ihn/sie zu selten zu sehen bekomme und/oder er/sie zu wenig Zeit für ihre

Belange habe. Hier sollte ein Ansatz gefunden werden, wie dieser Weg abgekürzt werden könnte.

Die GöVB hatte deshalb mit anderen niedersächsischen Verkehrsunternehmen Kontakt aufgenommen, ob dort diese Schwierigkeiten auch bestehen und welche Lösungsansätze es gibt. In einigen Unternehmen gab es Gruppen von Fahrer/-innen, wobei die Bezeichnungen und die Organisation sehr verschieden waren; in Einzelfällen war die Sache bereits wieder eingeschlafen.

Start von MIGEMA

In die Überlegungen, welcher Ansatz für die GöVB der geeignetste sein könnte, fiel der Start des Projekts MIGEMA, dessen Teilprojekt „Führen mit großen Leitungsspannen“ wie geschaffen dafür schien. Dieses Teilprojekt wurde auch von anderen teilnehmenden Unternehmen besetzt, so dass ein gegenseitiger Austausch zu erwarten war und im günstigen Fall ein für die GöVB passendes Modell ausgearbeitet werden konnte.

Parallel zum MIGEMA-Projekt fanden mehrere bedeutende Veränderungen bei der GöVB statt, die eine konsequente projektbegleitende Erprobung von neuen Modellen erschwerte.

- Am 1. November 2014 wurde das gesamte Göttinger Stadtbus-Liniennetz zeitgleich mit der Neuvergabe (Direktvergabe) des Stadtverkehrs überarbeitet. Im Vorfeld fanden umfangreiche Schulungen für das Fahrpersonal statt. Außerdem wurden zahlreiche neue Fahrpersonale eingestellt, da die Verkehrsleistung erhöht wurde.

- Nahezu zeitgleich wurde erstmals das Semesterticket eingeführt, wodurch die Fahrgastzahlen schlagartig stark anstiegen. Die ersten Monate des Jahres 2015 waren von sehr vollen Bussen, Verspätungen, Beschwerden und häufigen Dienstplananpassungen geprägt .

- Zum 1. Oktober 2015 wurde die Fremdvergabe an einen Subunternehmer aufgehoben; seitdem wird fast die gesamte Fahrleistung von der GöVB selbst erbracht. Durch diesen Schritt wurden noch einmal zahlreiche Fahrpersonale eingestellt.

Die Gesamtzahl der Fahrer/-innen hat sich somit von Mitte 2014 von rund 160 bis Ende 2015 auf 225 erhöht. Zusätzlich gab es durch die Möglichkeit des vorgezogenen Renteneintritts weitere ungeplante Abgänge und Neueinstellungen.

Unter diesen Randbedingungen war nicht daran zu denken, neue Strukturen oder Modelle im Fahrdienst einzuführen oder gar erst einmal auszuprobieren. Es galt vielmehr die neuen Mitarbeiter/-innen zu schulen, streckenkundig zu machen und ins Unternehmen zu integrieren.

Verringerung der Führungsdistanz durch persönliche Gespräche

Die Wünsche und Bedürfnisse des Fahrpersonals waren andererseits bekannt und durften nicht ignoriert werden. Aus diesem Grund wurde ein pragmatischer Ansatz gewählt: die Fahrerinnen und Fahrer werden seit Anfang 2016 zu persönlichen Gesprächen eingeladen. Es wird angestrebt, dass mit jedem Fahrpersonal einmal im Jahr ein persönliches Gespräch geführt wird. Diese Gespräche werden von zwei Mitarbeitern/-innen

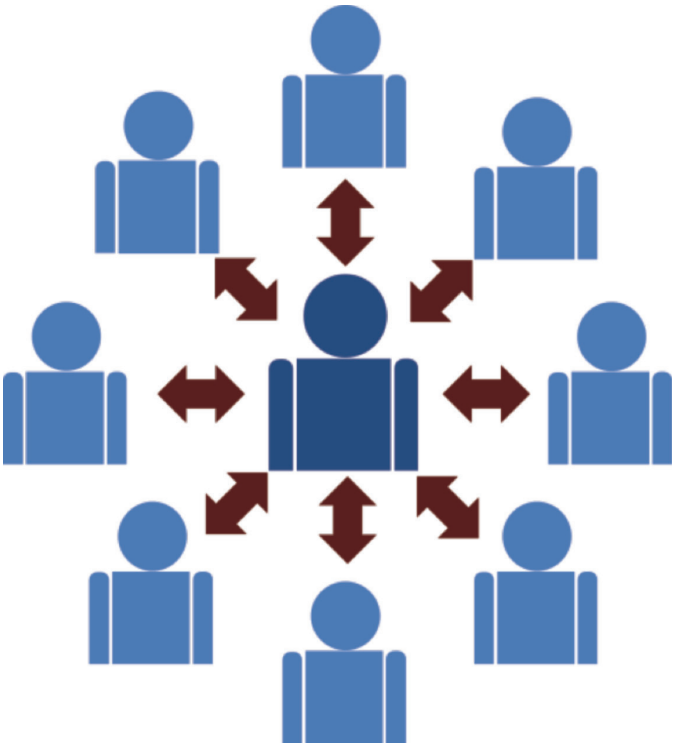


Abb.: Die Kommunikation zwischen Fahrdienstleiter und den Fahrer/-innen steht im Mittelpunkt des Göttinger Ansatzes

(Herrn S. und Herrn W.) geführt, die aus unterschiedlichen Bereichen kommen und einen unterschiedlichen Ansatz haben.

Herr S. ist Leiter Fahrbetrieb und in dieser Eigenschaft Vorgesetzter der mittlerweile rund 220 Fahrer/-innen. Zudem ist Herr S. noch stellvertretender Leiter BOKraft und Ausbildungsleiter für die 15 Auszubildenden Berufskraftfahrer. Herr S. ist an der Auswahl und der Bewertung des Fahrpersonals beteiligt und kennt die meisten Fahrerinnen und Fahrer sehr gut.

Er geht aktiv auf die einzelnen Fahrerinnen und Fahrer zu und bittet um ein Gespräch. Dieses findet überwiegend in seinem Büro, manchmal aber auch an Endhaltestellen im Liniennetz statt. Die Dauer der einzelnen Gespräche variiert zwischen 20 und 30 Minuten. Es handelt sich ausdrücklich nicht um formalisierte Mitarbeitergespräche, sondern um situative Gespräche.

Das Hauptziel dieser Gespräche ist zunächst einmal, dass die Fahrerin oder der Fahrer sich wahrgenommen und wertgeschätzt fühlt. Das Hauptaugenmerk gilt dabei der relativ großen Gruppe der „Unauffälligen“, also derer, die nicht aus eigenem Antrieb das Gespräch suchen, sei es weil sie mehr oder weniger zufrieden sind, sei es aber auch, weil sie resigniert oder möglicherweise innerlich gekündigt haben.

Es gibt für die Gespräche keine engen unternehmerischen Vorgaben, jedoch folgen die Gespräche einem weitgehend ähnlichen Muster. Die Begrüßung und Einleitung erfolgen bei Kaffee und Smalltalk, um eventuelle Barrieren zu lockern und die Atmosphäre zu verbessern. Darauf erfolgt die aktive Anfrage an die Beschäftigten zu folgenden Punkten:

- Was ist Ihnen aktuell wichtig (Arbeit und Privates)?
- Haben sie Verbesserungsvorschläge (z. B. Arbeitsorganisation, betriebliche Prozesse)?
- Können Sie Hinweise geben, wie es im Betrieb besser laufen könnte?

Es wird nach der Zufriedenheit mit den Dienstschichten, den Fahrzeugen, der Informationspolitik im Unternehmen, der Nähe oder Distanz zu anderen Bereichen (v.a. Leitstelle, Werkstatt), dem Arbeitsklima usw. gefragt. Auch private Themen sind im Rahmen des Gesprächsverlaufs nicht ausgeschlossen, werden aber nicht erzwungen. Wenn sich entsprechende Hinweise ergeben, erfolgen durch Herrn S. Hinweise auf eventuelle Gesundheitsmaßnahmen, die im Rahmen des BGM angeboten werden.

Der Gesprächsinhalt ist bewusst niederschwellig angelegt. Je nach Gesprächsverlauf wird auch das private Umfeld angesprochen. In den Gesprächen geht es aber auch darum, Unternehmensentscheidungen zu vermitteln und zu erklären.

Inhaltlich geht es den meisten Angesprochenen um die Lösung von Kleinigkeiten des Betriebsalltags (z. B. Mängel an Fahrzeuge) oder Verbesserungen im Betriebsablauf oder der Kommunikation. Gab es zu Beginn vereinzelt noch Ängste und Sorgen, konnten diese durch die durchgeführten Gespräche zerstreut werden. In den Gesprächen selbst herrschte stets eine offene und freundliche Atmosphäre, hier waren keine Ängste zu spüren. Auch wenn bisher keine formale Auswertung der Gespräche stattgefunden hat, zeichnet sich seitens der Mitarbeiter/-innen eine hohe Akzeptanz und eine positive Resonanz bezüglich der Gespräche ab.

Im Zeitraum Januar bis August 2016 hat Herr S. die beschriebenen Gespräche mit 145 Fahrer/-innen durchgeführt. Herr S. führt bei weitem die meisten Fahrergespräche.

Herr W. ist Disponent, Schwerbehindertenbeauftragter und als Mitglied des Arbeitskreises Gesundheitsmanagement in diesem Bereich oftmals der Kümmerer und inoffizieller „Gesundheitsbeauftragter“. Auf Grund dieser Tätigkeiten bekommt er ein differenziertes Bild der Fahrer/-innen. Häufige und/oder auffällige Wünsche nach Diensttauschen, Wünschen nach freien Tagen und/oder Urlaub sowie Krankheitsverläufe, lassen ihn häufig erkennen, ob Mitarbeiter/-innen Probleme haben. Der inhaltliche Schwerpunkt von Herrn W´s Gesprächen liegt eher im Bereich Gesundheit, Belastung/Überlastung und Problemen (auch im privaten oder sozialen Umfeld).

Die Gespräche, die Herr W. führt, laufen inhaltlich deutlich individueller ab als bei Herrn S. Wenn konkrete Probleme erkannt werden, ist Herr W. derjenige, der durch seine umfangreichen Tätigkeiten und Kenntnisse im BGM selbst geeignete Maßnahmen anstößt.

Erkenntnisse und Ausblick

Die ersten fünf Monate des niedrigschwelligen Göttinger Modells sind abgeschlossen. Es ist ein Ansatz, der ohne umfassenden theoretischen Überbau umgesetzt werden kann. Unser Ziel ist es, nach etwa einem Jahr (Ende 2016), dass entweder Herr S. oder Herr W. mit den allermeisten Fahrern/-innen gesprochen haben. Die dokumentierten Ergebnisse dieser Gespräche werden ausgewertet, um zu erkennen, welche Bedürfnisse und Wünsche das Fahrpersonal hat und welche Unternehmensentscheidungen am meisten hinterfragt oder am erklärungsbedürftigsten sind. Nach dieser Auswertung kann überlegt werden, ob und in welcher organisatorischen Zuständigkeit, in welcher Häufigkeit und mit welchen Inhalten künftige Fahrergespräche geführt werden sollen.

Gleichzeitig begleiten wir mit großem Interesse die Gruppenleitermodelle, die andere Verkehrsunternehmen, insbesondere die Stadtwerke Osnabrück und die Dresdner Verkehrsbetriebe, erproben beziehungsweise bereits anwenden. Deren Erfahrungen sollen in die Überlegungen für ein künftiges GöVB-Modell einfließen.

Das für uns „richtige“ Modell steht am Ende der Auswertungen und Überlegungen, nicht am Anfang.

Zusammenfassung
Ein niedrigschwelliger Ansatz zur Fahrerbetreuung

Zentrale Fragestellungen

- Wie kann die Zufriedenheit des Fahrerpools erhöht werden?
- Wie kann der Krankenstand langfristig reduziert werden? Welche Rolle spielt die Führung dabei?
- Wie kann die persönliche Wahrnehmung der Fahrer/-innen verbessert werden?
- Wie kann eine solche Lösung niederschwellig und ressourcenarm umgesetzt werden?

Ziel

- Verringerung der Führungsdistanz
- Einführung von Mitarbeitendengesprächen
- Verbesserung der Wahrnehmung der Fahrer/-innen
- Ein belastbares Feedback der Fahrer/-innen erhalten

Lösungsansatz und Umsetzung

- Einführung und Ausbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Verringerung der Führungsdistanz durch persönliche Gespräche durch den Fahrdienstleiter
- Möglichst pragmatischer, schnell umsetzbarer Ansatz
- Niederschwellige Gespräche mit den Fahrer/-innen ohne formale Vorgaben (beruflich und privat)
- Aktive Ansprache durch den Fahrdienstleiter

Ergebnisse und positive Effekte

- Gesprächsinhalt oft Verbesserung von Geringfügigkeiten im Betriebsablauf
- Ängste und Sorgen konnten in den Gesprächen angesprochen und zerstreut werden
- Die Motivation für alle ausgeübten Tätigkeiten wird deutlich gesteigert
- Offene und freundliche Gespräche
- Positive Resonanz und hohe Akzeptanz

5.4 Stuttgarter Straßenbahnen AG:

Führen in Teilzeit (FiTZ) als Instrument zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Förderung der guten Arbeit

(Werner Gut)

Unternehmensbeschreibung Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB)

Mobil sein in Stuttgart heißt, die SSB nutzen.

Mobil sein in Stuttgart heißt, die SSB nutzen. Seit nahezu 150 Jahren. An 365 Tagen im Jahr. Vom frühen Morgen bis nach Mitternacht. Gut 500 Busse und Bahnen und rund 3.000 Mitarbeiter/-innen sind täglich im Einsatz. Fast 970.000 Menschen wohnen in unserem Verkehrsgebiet. An jedem Werktag nutzen fast 600.000 Menschen eine oder mehrere der 72 SSB-Linien. Sie fahren zur Arbeit, zur Schule, zum Einkaufen oder kurz gesagt, um an einen anderen Ort zu kommen.

Die SSB ist einer der größten und modernsten Nahverkehrsbetriebe in Deutschland und ist in den letzten Jahren für ihre Leistungen mehrfach ausgezeichnet worden. So sorgt die SSB für die Mobilität in der Landeshauptstadt Stuttgart und sichert damit die Funktionsfähigkeit der Stadt und die Lebensqualität ihrer Einwohner.

Die SSB erfüllt ihre Aufgaben möglichst möglichst kundenfreundlich, ohne dabei ein angemessenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen außer Acht zu lassen.

„Was würden Sie jetzt tun?

Zugegeben, einen Elefanten müssen wir selten in die Bahn bekommen. Großes bewegen wir trotzdem jeden Tag – ob im Fahrdienst oder im Service, ob im kaufmännischen oder im technischen Bereich. Deshalb brauchen wir Kolleginnen und Kollegen, die weiterdenken. Die gerne mit Menschen zu tun haben, die Dinge in die Hand nehmen und beharrlich sind. Kurzum: Menschen, die ihre Freiräume mit Sinnvollem ausfüllen möchten.“ (Homepage, Karriere; www.ssb-ag.de)

Abbildung 1: Recruiting-Kampagne der SSB kundenfreundlich, ohne dabei ein angemessenes Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen außer Acht zu lassen.

>>> Praxisberichte aus den Projektunternehmen

Zahlen, Daten, Fakten

Personal (2014)	
Arbeitnehmer/-innen insgesamt (ohne Auszubildende)	2.993
- Davon Frauen	483
- Davon Arbeitnehmer/-innen in Teilzeit	241
Auszubildende gesamt	95
In Jahren	
Ø Lebensalter aller Beschäftigten	45,7
Ø Dienstalter	16,4
Arbeitsjubilare (25 und 40 Jahre)	96
Fahrzeugbestand (2014)	
Schienenfahrzeuge gesamt	189
- davon generalsanierte	60
- davon Zahnradbahnwagen	3
- davon Seilbahnwagen	2
Busse gesamt	253
- Gelenkbusse	172
- davon Hybridbusse	12
- davon Normalbusse	81
Fahrzeuge gesamt	442

Abb.: Zahlen Daten Fakten der SSB

Motivation für die Teilnahme am Projekt MIGEMA

Die SSB wurde nach Ausfall eines anderen Projektpartners gefragt, ob sie sich beteiligen will. Dies wurde in einem Gespräch zwischen Arbeitsdirektor, Personalleiter und Leiter Personalentwicklung (PE) positiv entschieden. Der Leiter PE übernahm die Leitung des Teilprojektes.

Die Beteiligten waren sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht über die Tragweite dieser Entscheidung bewusst, was zum Teil vielleicht auch gut so war. Denn auch wenn das Projekt rückblickend als voller Erfolg eingestuft werden kann, hätten die tiefgreifenden Veränderungen im Vorfeld für bange Gemüter gesorgt. Es bestand aber ein gemeinsames Interesse. Die SSB engagiert sich sehr für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und ist entsprechend auditiert. So war es durchaus naheliegend, einen Aspekt zu untersuchen, der seither unterentwickelt war.

Ausgangslage und Herausforderung

Gesellschaftliche Situation

Die Arbeitswelt und die Erwartungen der Arbeitnehmer/-innen unterliegen ständigem Wandel. Junge Fach- und Führungskräfte erwarten heute neben herausfordernden Tätigkeiten mit mehr Spielraum vor allem auch die Vereinbarkeit privater und betrieblicher Interessen.

Diese Interessen sind durchaus unterschiedlich - z. B. Freizeit/Hobby, Kindererziehung, Pflege, Weiterbildung, Auszeit - erfordern aber eine flexiblere Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Neue Techniken und Medien begünstigen die Gestaltungsmöglichkeiten.

Ansatz

Im Rahmen des Projektes „MIGEMA“ wurde in einem Teilprojekt untersucht, wie „Führen in Teilzeit (FiTZ)“ gelingen kann. Ziel von FiTZ ist es, Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und gute Arbeit zu fördern. Vorhandene Erfahrungen, Strukturen und Konzepte sollten aufbereitet und neue Ansätze erprobt und transferiert werden.

Die Branche des Öffentlichen Personenverkehrs zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihre Dienstleitung an allen Tagen des Jahres erbringt und diese während der Nacht nur kurz oder gar nicht unterbrochen wird. Dazu wurden spezielle Formen der Schichtarbeit entwickelt und besondere Anforderungen für die Führung haben sich ergeben.

Bisherige Umsetzung und Erfahrung

Führen in Teilzeit war bisher innerhalb der SSB kein Thema. Es gab eine Mitarbeiterin, die in Teilzeit führte. In der ersten MIGEMA-Veranstaltung, in der die SSB vertreten war, beeindruckte das den Teilprojektleiter so stark, dass er beschloss, für die letzten drei Arbeitsjahre selber in Teilzeit zu führen.

Ziele der Projektaktivitäten

Ziel der eigenen Aktivitäten war es:

- Erkenntnisse zu gewinnen über aktuelle Entwicklungen und das Thema FiTZ
- Ansätze für die SSB zu finden
- Rahmenbedingungen, Vorgehensweisen und Erfordernisse zu beschreiben
- Die Erkenntnisse für die Branche aufzuarbeiten
- Die VDV-Akademie im Projekt zu unterstützen

Lösungsansatz

Betriebliche „Bekanntheit“ des Themas Teilzeit generell

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein bekannter und – zumindest bei Frauen – akzeptierter Anlass für Teilzeitarbeit. Es gibt aber zunehmend auch Männer, die sich dieser Verantwortung stellen wollen.

Aktuell ist Teilzeit aber noch überwiegend ein Frauen-Thema. Während 43% der Frauen unter 32 Stunden pro Woche arbeiten, sind es nur 7% der Männer.[1]

Teilzeit erfolgt fast ausschließlich unter dem Aspekt Familie und Kinder. In Zukunft wird aber auch das Thema „Pflege von Angehörigen“ massiv an Bedeutung gewinnen. Die Mitarbeiterbefragung der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) im Jahr 2013 hat ergeben[2], dass 15% der Mitarbeitenden die Belastung durch Pflege mit den Schulnoten 4 bis 6 einstufen. Und das ist nur der Anfang.

Während man bei Kindern Zeit hat, sich um Betreuung und die Organisation der Arbeit zu kümmern, treten viele Pflegefälle spontan ein und zwingen zu raschem Handeln. Hinzu kommt zunehmend auch der Wunsch „Gut zu leben, statt viel zu haben“ (Opaschowski) oder zumindest das „Gut leben“ und den Ausgleich / die Gesundheit nicht zu kurz kommen zu lassen. Weitere Gründe für Teilzeit sind immer wieder auch die Durchführung einer umfassenderen Weiterbildung oder gleitender Übergang in den Ruhestand.

Das Interesse an FiTZ liegt sicher höher, als das derzeitige Angebot an solchen Stellen. Deshalb ist es wichtig, dass konkrete Möglichkeiten geschaffen werden und angeboten werden. Die Akzeptanz in den Unternehmen ist zu steigern. Dazu braucht es Hilfen und Beispiele von „best practice“.

Konzept

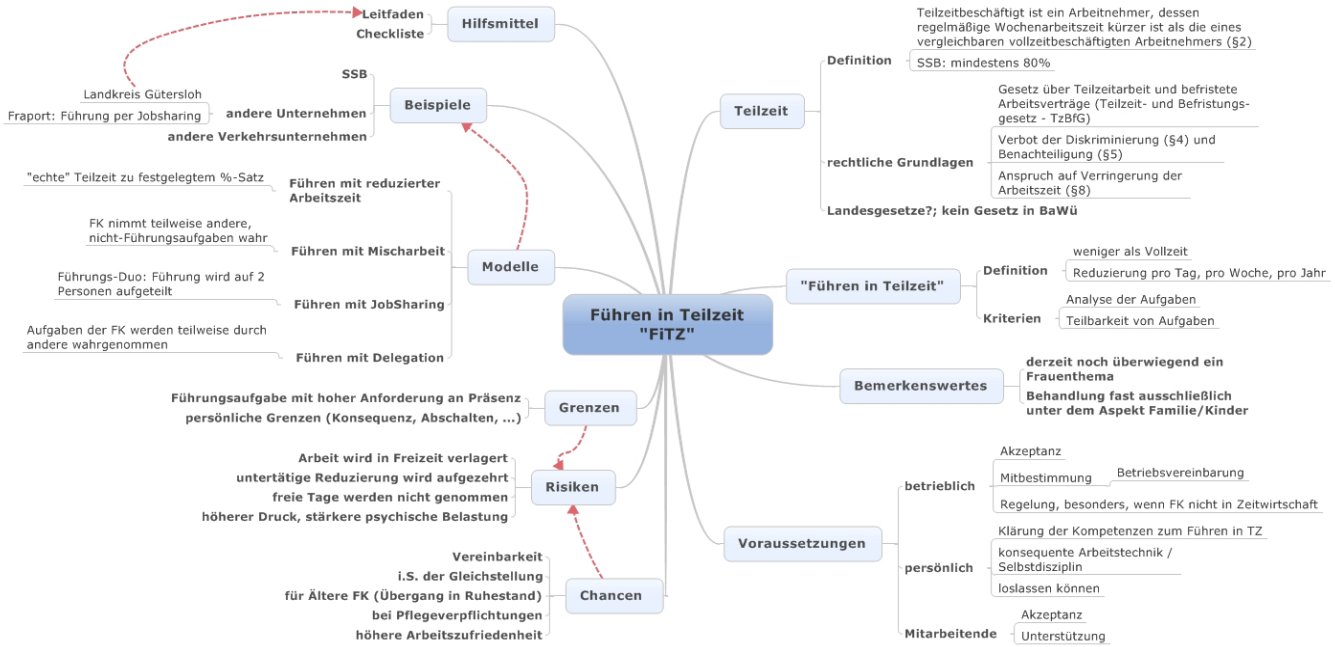


Abb.: Information für alle Mitarbeitenden über die Änderung des Leitfadens des Jahresorientierungsgesprächs

1 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Genderreport; Quelle: http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/genderreport/Erwerbstaetigkeit-arbeitsmarktinteg-integration-von-frauen-und-maenner/2-7-Erwerbstaetigkeit-in-atypischen-beschaeftigungs-verhaeltnissen/2-7-1-teilzeitarbeit.html

2 SSB, Mitarbeiterbefragung 2013, Frage 9.6 „Ich bin durch einen Pflegefall in meiner Familie belastet psychisch, körperlich, finanziell)“

Der im Teilprojekt entstandene Leitfaden beschreibt daher:

- Notwendige betriebliche Rahmenbedingungen
- Vom Unternehmen zu leistende Beiträge
- Persönliche Voraussetzungen der FiTZ-Führungskraft
- Berücksichtigung der Kollegen/-innen, Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte
- Chancen und Risiken von FiTZ
- Grenzen des Führens in Teilzeit
- Modelle und Beispiele

Darüber hinaus stellt er folgende Check-Listen zur Verfügung;

- Schritte bei der Einführung von FiTZ
- Anleitung zum Gespräch mit dem Vorgesetzten
- Stellen- und Aufgabenanalyse
- Selbst-Check zur eigenen „FiTZ-Tauglichkeit
- Antragsstellung und formale Abwicklung

Einbindung der Projektpartner, Beteiligte

Wesentliche Impulse für das Thema FiTZ erfolgten mit dem Auftakt des Projektes und insbesondere bei der ersten Projektsitzung in Köln. Es folgten regelmäßiger Austausch, Projektsitzungen und Workshops. In Bezug auf FiTZ führte das Projektteam im November 2014 und im Februar mit den Projektpartnern Interviews bei der SSB durch:

- Personalleiter, Leiter Personalservice und Teilprojektleiter
- Teamleiterin Personalentwicklung (führt mit 80%)
- Mitarbeiterin Marketing, Teilnehmerin des Nachwuchsprogramms und Teilzeitkraft
- Leiter kaufmännische Dienste
- Leiter Kraftfahrzeugwerkstätten, gleichzeitig Sprecher der Leitenden Angestellten
- Leiter SSB-Produktplanung, damals gleichzeitig Werkleiter des Städtischen Verkehrsbetriebs Esslingen

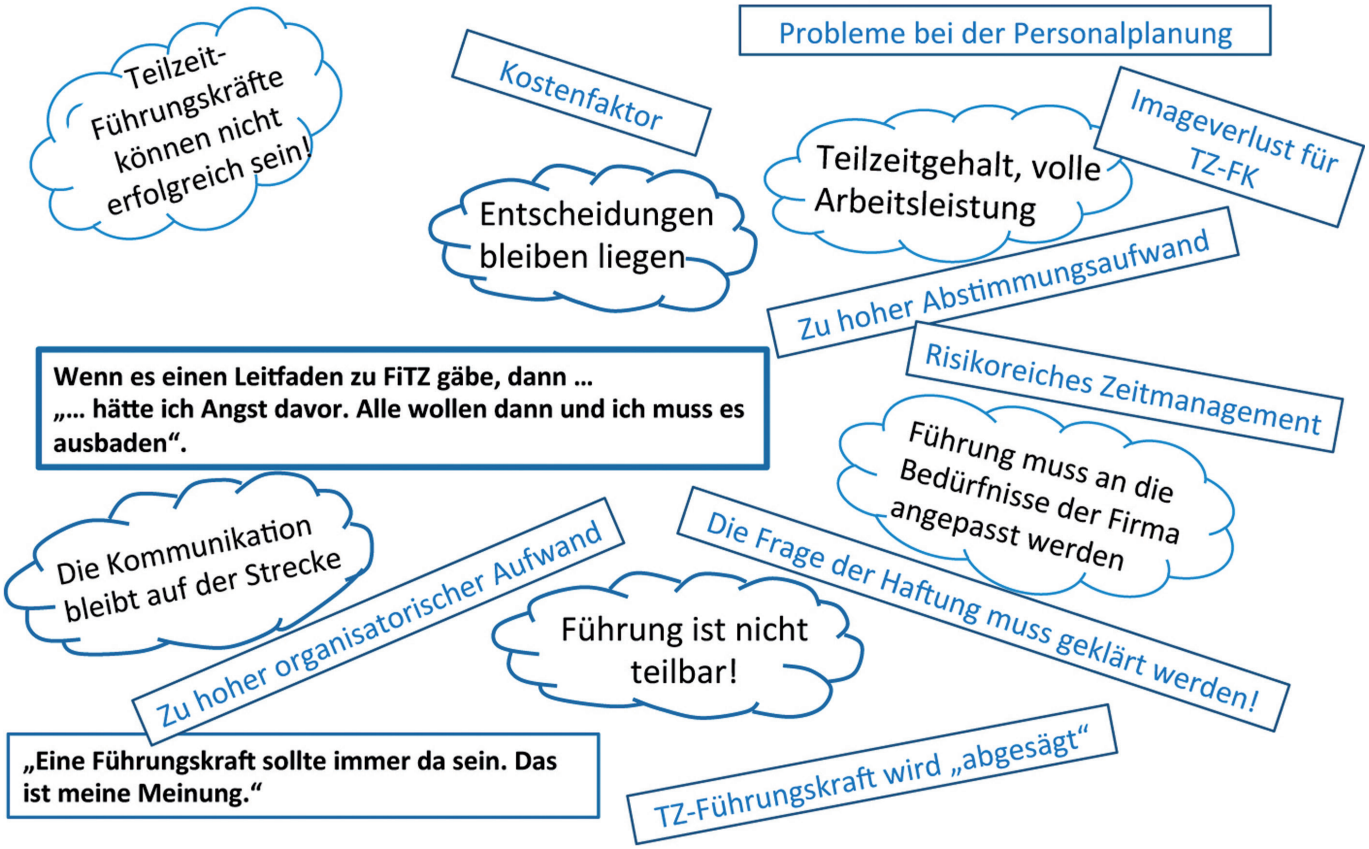


Abb.: Folie aus dem Vortrag „Normal ist out – Veränderte Lebenskonzepte & Führen in Teilzeit“, Werner Gut, Köln, 27. April 2015

- Leiter Schienenfahrzeugwerkstatt
- Leiter Elektrische Anlagen
- Leiterin Qualitätssteuerung
- Mitarbeiterin Vorstands-/Projektbüro, ehemalige Teilnehmerin des Nachwuchsprogramms und Teilzeitkraft

Diese Interviews brachten viele Aspekte und Sichtweisen zum Thema Teilzeit und Führen in Teilzeit. Besonders ins Auge gestochen haben Argumente, warum Führen in Teilzeit nicht möglich ist. Sie prägen doch weitgehend das Denken, vermutlich auch wegen des Fehlens praktischer und erfolgreicher Beispiele.

Die SSB wurde von den Gesprächsteilnehmer/-innen als grundsätzlich offen für unterschiedlichste Arbeits- und Zeitmodelle angesehen. Der Betriebsrat war – bei spürbarer Skepsis gegenüber Führungskräften an sich – durchaus offen. Ihm war es wichtig, dass es „von ganz oben“ Unterstützung gibt und dass vorgelebt wird. Die Verkürzung der Arbeitszeit muss verbunden sein mit einer Reduzierung des Aufgabenspektrums. Führungskräfte müssten aber auch lernen, loszulassen und mehr zu delegieren. Der Betriebsrat sah klar die Vorteile von FiTZ. Es dürfe aber nicht zur Pflicht werden.

Interviewte Führungskräfte schlossen FiTZ für Führungskräfte eher aus. Als Lösung für den Übergang in den Ruhestand war es einigen noch vorstellbar. Weibliche Führungskräfte sahen Teilzeit und FiTZ deutlich positiver und rechneten mit mehr Akzeptanz im Umfeld. Einvernehmen bestand meist bei der Forderung nach klaren Vorgaben / Entscheidungen und Unterstützung in der Ausgestaltung von FiTZ.

Durchgeführte Interviews im Februar 2016 mit Teilzeitkräften aus allen Bereichen des Unternehmens:

- 3 Fahrer
- 1 Mitarbeiterin Verkaufsstelle
- 1 Fachbereichsleiter Personaldienste, gleichzeitig Teilprojektleiter „Führen in Teilzeit“, inzwischen mit 7 Monaten Erfahrung mit FiTZ
- 2 Mitarbeiter (m/w) der Schienenfahrzeugwerkstatt
- 1 Mitarbeiterin der Werkküche
- 1 Personalreferentin
- 1 Mitarbeiterin der Datenverarbeitung
- 1 Vorstandsassistentin
- 1 Mitarbeiterin der technischen Infrastrukturplanung
- 2 Mitarbeiterin des Zentralen Servicedienstes und erneut der Fachbereichsleiter SSB-Produktplanung, inzwischen nicht mehr Werkleiter in Esslingen
- Mitglied im Verkehrsverbund Süd-Niedersachsen (VSN)

Die Interviews wurden durch das Projektteam ausgewertet und dokumentiert.

Praktische Umsetzung

Der Bericht eines Geschäftsführers, der in Teilzeit führt, wirkte so nachhaltig, dass der Teilprojektleiter von „Führen in Teilzeit“, Werner Gut, ab Juli 2015 das Modell für sich selber übernahm und in einer 4-Tage-Woche führt.

Praktische eigene Erfahrungen mit Führen in Teilzeit

„Ich arbeite seit Juli 2015 in einer 4-Tage-Woche. ‚Freitag ist mein Freitag‘ steht seither am Ende meiner E-Mail-Signatur. Das führt immer wieder zu Nachfragen und dadurch zu Öffentlichkeit.

Meine Vorgesetzten haben mich unterstützt, meine Mitarbeiter/-innen tragen meine Lösung mit. Meine Mitarbeiter/-innen sind gewohnt, sehr selbständig zu arbeiten und schätzen das. Dafür bin ich sehr dankbar.

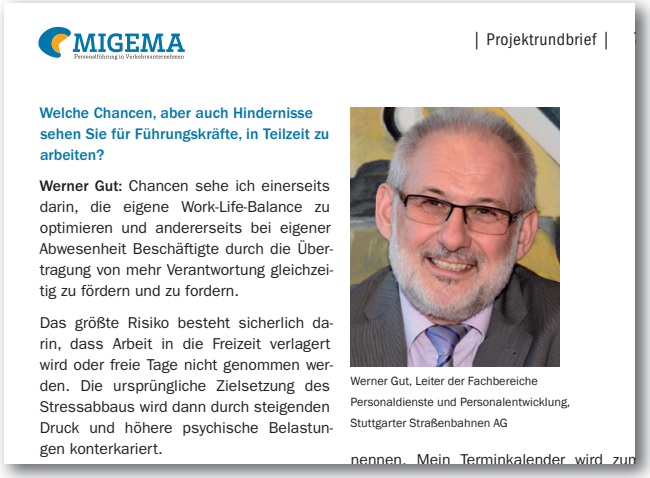
Erleichtert wurden Entscheidung und Umsetzung dadurch, dass ich einen Teil meines Aufgabenspektrums abgeben konnte. Trotzdem hat sich meine Arbeit etwas verdichtet, weil es noch 5 Projekte/Sonderaufgaben gibt, die erst nach und nach enden. Der freie Freitag ist sehr wohltuend, ich genieße es, auszuspannen und Dinge zu tun, die seither zu kurz kamen. Damit haben sich meine Erwartungen voll erfüllt.

Ich habe noch mehr gelernt, loszulassen und kann mir vorstellen zum Ende meiner Berufstätigkeit weiter zu reduzieren.Nur wenige Male musste ich den freien Tag verschieben, manchmal geschah das auch im eigenen Interesse. Nur ein Mal musste ich für eine Stunde zu einer Vorstandssitzung kommen, damit kann ich gut leben.

Insgesamt bin ich als männlicher „FiTZ“ noch ein Exot im Unternehmen. Insofern bin ich auch Vorbild und “Vorkämpfer“. Immerhin ein Kollege, Mitte 40, hat sich für das Modell ernsthaft interessiert, weil er sich für einige Jahre sozial engagieren will. Durch Vorträge und Berichte, die noch anstehen, hoffe ich, weitere Nachahmer zu finden. Ich bin sehr zuversichtlich, dass das nicht mehr all zu lange dauert.“ (Werner Gut)‘

MIGEMA-Projektrundbrief I

Im ersten Projektrundbrief von MIGEMA war auch ein Interview mit dem Teilprojektleiter der SSB enthalten. Durch die Verteilung innerhalb der VDV-Unternehmen entstand eine erste übergeordnete Aufmerksamkeit zum Projekt.



MIGEMA
Personalführung in Verkehrsunternehmen

| Projektrundbrief |

Welche Chancen, aber auch Hindernisse sehen Sie für Führungskräfte, in Teilzeit zu arbeiten?

Werner Gut: Chancen sehe ich einerseits darin, die eigene Work-Life-Balance zu optimieren und andererseits bei eigener Abwesenheit Beschäftigte durch die Übertragung von mehr Verantwortung gleichzeitig zu fördern und zu fordern.

Das größte Risiko besteht sicherlich darin, dass Arbeit in die Freizeit verlagert wird oder freie Tage nicht genommen werden. Die ursprüngliche Zielsetzung des Stressabbaus wird dann durch steigenden Druck und höhere psychische Belastungen konterkariert.

Werner Gut, Leiter der Fachbereiche Personaldienste und Personalentwicklung, Stuttgarter Straßenbahnen AG

nennen. Mein Terminkalender wird zun

Abb.: Ausschnitt aus dem ersten Projektrundbrief

Die praktische Umsetzung erfolgte überwiegend in Einzelarbeit durch den Teilprojektleiter.

Leitfaden

Im Mittelpunkt der Arbeit stand der Erstellung eines Leitfadens für die Branche. Dieser ist fertig gestellt. Der Leitfaden soll bis zum Projektabschluss um Erkenntnisse der nachfolgend beschriebenen Befragung ergänzt werden. Er wird dann der gesamten Branche zur Verfügung stehen.

Inhalte des Leitfadens zu Führen in Teilzeit
Anlass und Ziele, Projekt „MIGEMA“
Besonderheiten der Nahverkehrsbranche
Teilzeit und rechtliche Rahmenbedingungen
Das Märchen von der „omnipräsenten Führungskraft“
Anlässe und Gründe für Führen in Teilzeit
Betrieblicher Nutzen und betriebliche Konsequenen
Voraussetzungen für Teilzeit
Chancen, Risiken und Grenzen von FiTZ
Modelle in der Diskussion, Beispiele
Interne Kommunikation und Marketing

Ergänzt wird der Leitfaden um Anlagen wie z. B. „Schritte bei der Einführung von FiTZ im Unternehmen“, „Selbst-Check: FiTZ-Tauglichkeit“ oder „Antragstellung und formale Abwicklung“, die einem konkret bei der persönlichen Auseinandersetzung bis hin zum Umsetzen von Arbeiten in Teilzeit unterstützen.

Im Rahmen des Projektes erfolgte eine Befragung von ÖPNV-Unternehmen. Es wurden 533 Fragebögen (in Form von Links zu einem Portal) versandt. Die Befragung hatte zum Ziel, zu erfahren:

- welche Angebote und Formen von Teilzeit/Führen in Teilzeit existieren
- welche Gründe es gibt, FiTZ nicht anzubieten
- was als Vorteile/Nutzen von FiTZ gesehen wird
- welche Voraussetzungen gegeben sein müssen
- welche Tools zur Unterstützung gewünscht werden

Auszug aus der Online-Befragung

An der Befragung haben sich 40 Unternehmen (von 533 angeschriebenen) unterschiedlicher Größe aus Deutschland, der Schweiz und Österreich beteiligt. Die Unternehmensgröße variierte von unter 250 bis weit über 2.000.

18% aller Unternehmen haben ca. 5% Beschäftigte in Teilzeit. Der Frauenanteil auf der Ebene der Geschäftsführung beträgt meist zwischen 12 und 43 %, in zwei Fällen wurden 100% genannt. 48% der Unternehmen bieten Führungskräften Teilzeitarbeit an, bei allen beteiligten Unternehmen gab es mindestens eine Teilzeitführungskraft, bei der Hälfte waren es ausschließlich Frauen. Die grundsätzliche Möglichkeit von FiTZ auf allen Führungsebenen nennen 68%, 5% schließen es generell aus.

Bei den Gründen für das bereits bestehende Angebot von FiTZ erhält „Als Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ die höchste Zustimmung, gefolgt von „Zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Zur langfristigen Bindung von Mitarbeitenden“. Wurde kein FiTZ angeboten, so wurde meist fehlende Nachfrage genannt und Probleme mit der Umsetzbarkeit. Diese Unternehmen konnten sich die Einführung von FiTZ eher als Modell für den Übergang in den Ruhestand vorstellen.

Es werden grundsätzlich alle Teilzeitmodelle angeboten. 75% der Unternehmen gehen davon aus, dass sich der Anteil von FiTZ in den nächsten 5 bis 10 Jahren erhöhen wird.

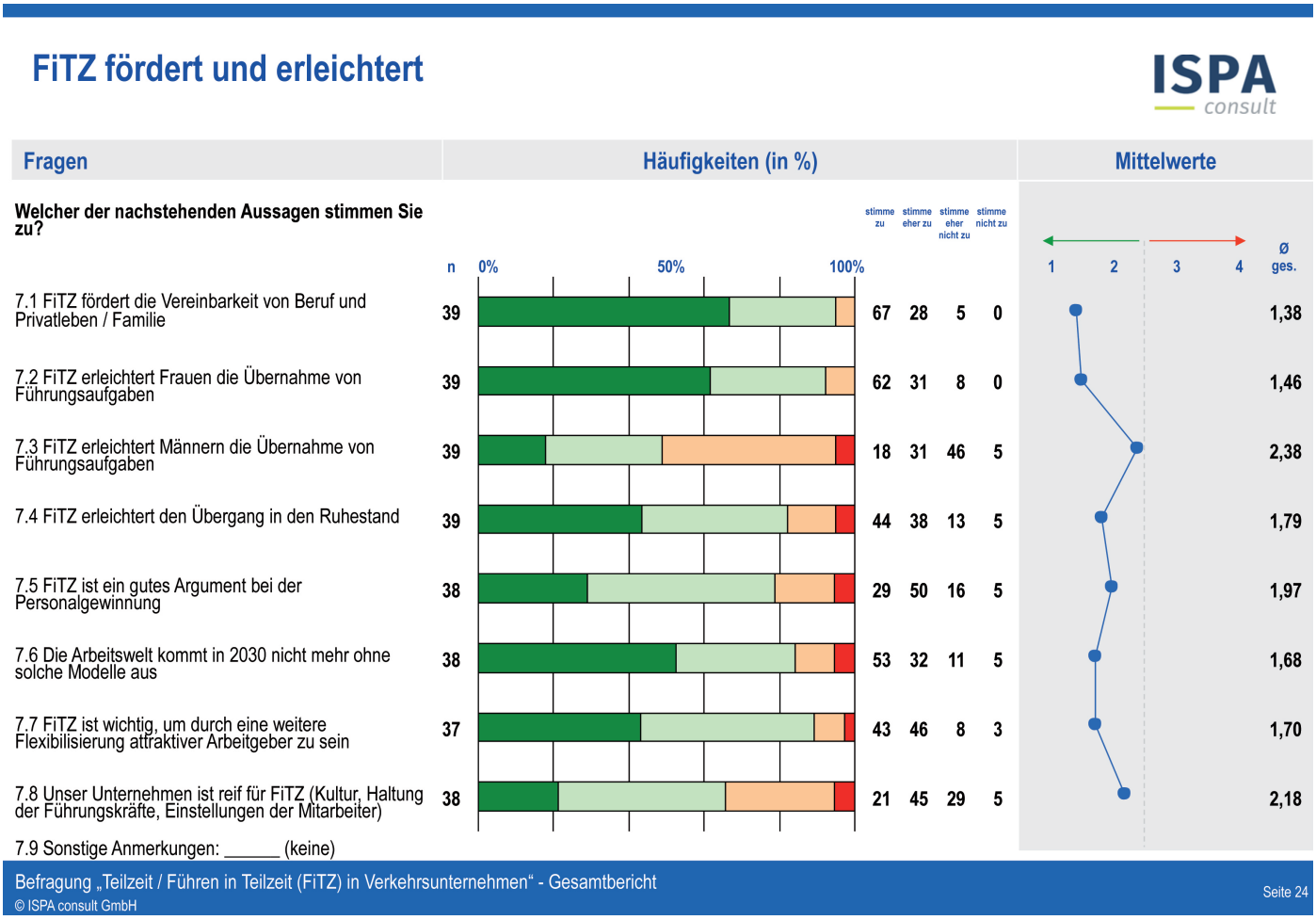


Abb.: Gründe aller Unternehmen für FiTZ

Interessant ist auch, dass 98% davon ausgehen, dass auch eine Führungskraft in Teilzeit erfolgreich sein kann und 82% von einer Verdichtung der Arbeit ausgehen. Bei den Voraussetzungen stehen vorn: „Eine klare Vertreterregelung“ „Der/die jeweilige Vorgesetzte müsste das unterstützen“ und „Es müsste klar sein, welche Aufgaben abgegeben werden“. Als hilfreich würde gesehen: „“Selbst-Check“ für FiTZ-Interessierte“, „Internes Regelwerk/Betriebsvereinbarung“, „Vorgesetzten-Check“ (Halte ich meine/-n Mitarbeiter/-in für FiTZ-geeignet?“ und „Interne Ansprechpartner“.

An dieser Stelle nochmals „Herzlichen Dank“ an alle Beteiligten!

Fazit und Ausblick

Bewertung der Ergebnisse

Das Projekt hat gezeigt, dass es sich lohnt, sich mit „Führen in Teilzeit“ intensiv zu beschäftigen. Es ist ein wichtiges Element bei der Gewinnung und beim Halten von Führungskräften in der aktuellen und künftigen demografischen Entwicklung. Das Projekt hat dazu geführt, dass sich etliche Verkehrsbetriebe konkret mit dem Thema beschäftigt haben und viele weitere davon erfahren haben. Auch die Befragung wird für weitere Bekanntheit und Auseinandersetzung damit sorgen.

Weitere Umsetzung

Der Leitfaden bietet Führungskräften und FiTZ-Interessierten übersichtlich Informationen. Er hilft, das Thema FiTZ besser zu verstehen und bietet konkrete Unterstützungsmöglichkeiten. Zusätzlich wird die VDV-Akademie Veranstaltungen anbieten, die den Mitgliedsunternehmen helfen, sich zu informieren, zu entscheiden und eigene Umsetzungsschritte zu planen. Hierüber und durch die Integration des Themas in Kongresse und Weiterbildungsveranstaltungen kann auch für Nachhaltigkeit gesorgt werden. So gesehen kann das Teilprojekt „Führen in Teilzeit“ positiv abgeschlossen werden.

Verankerung im Unternehmen / Nachhaltigkeit

Innerhalb der SSB gibt es erste Interessierte für FiTZ. Bei VDV-Veranstaltungen, bei denen das Thema angesprochen wird, besteht zumindest Neugier und manchmal gibt es auch konkretere Nachfragen. Über Angebote und Veranstaltungen des VDV und insbesondere der VDV Akademie kann für weitere Nachhaltigkeit gesorgt werden.

Zusammenfassung
Führen in Teilzeit – Ansatz und Umsetzung

Zentrale Fragestellungen

- Wie kann ein Unternehmen auf die sich wandelnden gesellschaftlichen Herausforderungen reagieren?
- Welche Rolle spielt Teilzeitarbeit dabei, insbesondere in Führungspositionen?
- Wie können vorhandene Erfahrungen, Strukturen und Konzepte dafür genutzt werden?
- Wie kann über Teilzeitarbeit die Beschäftigungsfähigkeit gesichert werden?
- Ist Teilzeitarbeit in Führungspositionen möglich?

Ziel

- Ansätze für Teilzeitarbeit für die SSB finden
- Erkenntnisse über Führen in Teilzeit gewinnen
- Rahmenbedingungen, Vorgehensweisen und Erfordernisse für Führen in Teilzeit identifizieren und beschreiben
- Abgleich von Angebot und Nachfrage

Lösungsansatz und Umsetzung

- Betriebliche Bekanntheit des Themas erhöhen
- Sensibilisierung auch für Gruppierungen, die bisher nicht an FiTZ interessiert waren
- Erstellen eines Konzeptes zur Umsetzung von Teilzeitarbeit und Führung
- Entwicklung eines Branchenleitfadens
- Branchenbefragung FiTZ

Ergebnisse und positive Effekte

- Praktische Umsetzung: Eine Führungskraft in Teilzeit
- Ein erstellter Branchenleitfaden zum Thema Führen in Teilzeit.
- Branchenbefragung zu Führen in Teilzeit

5.5 Stadtwerke Osnabrück AG:

Die Einführung von Gruppenkoordinator/-innen zur Verbesserung von Nähe und Wertschätzung für die Beschäftigten

(Tanja Stiegeler, Andre Kränzke)

Unternehmensbeschreibung

„Ob Energie- und Wasserversorgung, ob Öffentlicher Personennahverkehr oder ob Betrieb der Entwässerung, des Hafens und der Bäder: Unsere Dienstleistungen, Angebote und Produkte prägen und beeinflussen zahlreiche Bereiche des täglichen Lebens in und um Osnabrück. Genau deshalb nennen wir uns auch „Unternehmen Lebensqualität". Und mit nahezu 1.000, inklusive unserer Beteiligungen sogar mehr als 1.200 Mitarbeitern, arbeiten wir Tag für Tag an der Lebensqualität in der Stadt und der Region."

Kurzportrait www.stadtwerke-osnabrueck.de

Abb.: Zahlen, Daten, Fakten Osnabrück

Die Stadtwerke Osnabrück, als hundertprozentige Tochter der Stadt Osnabrück, verstehen sich als regionale Gesamtlösung für den Bereich Verkehr. Neben dem klassischen Busverkehr, bieten die Stadtwerke seit geraumer Zeit auch diverse Angebote im Bereich Carsharing. Nachdem zunächst ein stationäres System aufgebaut wurde, bieten die Stadtwerke Osnabrück seit 2015 ebenfalls ein Free-Floating Angebot an. Darüber hinaus besteht im Bereich des Schienenverkehrs eine nicht unerhebliche Beteiligung an der Nord-West-Bahn.

Im Bereich des Omnibusbetriebes werden auf 25 Linien pro Jahr ca. 35 Mio. Fahrgäste mit rund 160 Fahrzeugen befördert. Neben 100 eigenen Fahrzeugen, fahren 60 weitere Fremdfahrzeuge im Auftrag der Stadtwerke Osnabrück. Diese teilen sich im Rahmen der Verkehrsgemeinschaft Osnabrück (VOS) auf neun, neben den Stadtwerken bestehende Unternehmen, auf.

Mit der geplanten sukzessiven Umstellung der Busflotte auf elektrische Antriebe in den nächsten Jahren gehen die Stadtwerke Osnabrück einen wichtigen Schritt in Richtung nachhaltige Zukunft. Die ersten elektrischen Midibusse rollen bereits seit 2011 zu Testzwecken auf den Straßen Osnabrücks.

Führung und Führungsthemen sind einer der Schwerpunkte im öffentlichen Personennahverkehr und auch im Verkehrsbetrieb der Stadtwerke Osnabrück AG. Eine Unterstützung zu diesem Thema zu bekommen sowie der Austausch zwischen den einzelnen Projektunter-nehmen hat uns bewogen, bei MIGEMA teilzunehmen.

Ausgangslage und Herausforderung

Die aktuelle Organisationsstruktur sieht vor, dass zwei Teammanager – als direkte Führungskräfte – und ein Leiter Fahrdienst den 240 Mitarbeiter/-innen starken Fahrdienst, sowie 18 Auszubildende im Berufsbild Fachkraft im Fahrbetrieb betreuen. Daraus ergibt sich eine sehr große Führungsspanne von ca. 130 Kollegen je Führungskraft. Würde man die im Jahr zu leistenden Arbeitsstunden auf die zu betreuenden Kollegen aufteilen, hätte jede/-r Teammanager/-in nur ca. 12 Stunden im Jahr für eine/-n Mitarbeiter/-in. Der Hauptaufgabenbereich der Teammanager umfasst allerdings einen großen Bereich rund um die Betreuung der Kollegen im Fahrdienst, so dass weit mehr Zeit benötigt würde.

Dazu zählen insbesondere jegliche Form der Kommunikation mit dem Fahrpersonal sowie die Vermittlung bei Problemen von Mitarbeitenden an andere Stellen im Unternehmen. In der Praxis stellt sich die Kommunikation häufig in Gesprächen über die allgemeine Stimmung oder in den sogenannten Orientierungsgesprächen nach Fehlzeiten, insbesondere nach einer Krankheit, dar. Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Arbeit der Teammanager ist die Fahrerbeurteilung. Diese Bewertung fließt in die leistungsabhängige Vergütung der Fahrdienstmitarbeiter/-innen ein.

Zusätzlich sind die Teammanager/-innen mit der Wiedereingliederung von Kollegen nach langer Abwesenheit durch Krankheit und der Ersthilfe im Rahmen des

PTBS-Managements nach Unfällen betraut. Zusammengefasst sehen sich die Teammanager/-innen selber als die „Betreuer/-innen für den Fahrdienst“ und erachten es als ihre Aufgabe „bei Problemen immer Ansprechpartner/-in zu sein“.

Aufgrund der großen Menge an zu führenden Mitarbeitern/-innen und den vielen Tätigkeiten ist der persönliche Kontakt zu einzelnen Fahrer/-innen oft nur sehr eingeschränkt möglich. Im Rahmen einer Dialogreihe unter der Leitung der Prospektiv GmbH mit Kollegen/-innen aus dem Fahrdienst, dem Betriebsrat, den Führungskräften und dem Geschäftsführer sind Handlungsfelder erarbeitet worden, die sich aus der aktuellen Führungskonstellation ergeben.

Zum einen wurde angemerkt, dass es „gefühlt“ wenig echte Führungskommunikation gibt. Sofern Gespräche stattfinden, werden diese oftmals als „zwischen Tür und Angel“ geführt wahrgenommen. Zudem wünschen sich die Fahrdienstmitarbeiter/-innen eine bessere Erreichbarkeit sowie mehr Feedback und Wertschätzung durch die Führungskräfte. Außerdem haben die Mitarbeiter/-innen den Eindruck, dass bei wichtigen Themen die notwendige Transparenz fehlt. Des Weiteren werden die systematischen Mitarbeitergespräche, die mit jedem Mitarbeitenden der Stadtwerke Osnabrück AG geführt werden sollen, aufgrund des großen Aufgabenspektrums häufig nicht in der systematisierten Form durchgeführt, wie es angedacht ist.

Abb.: Schlagworte zum Thema Gruppenkoordinatoren

Als Reaktion auf die Ergebnisse und Aussagen aus der Dialogreihe wurden Handlungsempfehlungen für die Praxis zusammengestellt, mit dem Ziel eine führungsorientierte Teamstruktur für die Fahrerbetreuung herzustellen. Es soll eine aufgabenspezifische Entlastung der Teammanager/-innen erreicht werden. Zudem sollen durch die Einführung der Gruppenkoordinator/-innen und der damit einhergehenden Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit langfristig eine Erhöhung der Gesundheitsquote und eine Erhöhung der Mitarbeiterbindung erfolgen. Des Weiteren wird empfohlen systematische Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument zu implementieren, die durch ebenjene Entlastung der Teammanager/-innen realisiert werden können. Letztlich ist es ein weiteres wichtiges Ziel die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden zu stärken.

Lösungsansatz

Aus den oben beschriebenen Handlungsempfehlungen und Zielen wurde das Konzept für die Gruppenkoordinator/-innen abgeleitet. Der Kerngedanke der Maßnahme ist es die Teammanager/-innen zu entlasten um somit eine bessere Betreuung des Fahrpersonals zu gewährleisten. Es werden fünf Mitarbeiter/-innen aus dem Fahrdienst zu ebendiesen weitergebildet. Die Tätigkeit wird 20 Prozent der wöchentlichen Fahrdienstarbeitszeit einnehmen. Die restliche Arbeitszeit wird weiterhin die Fahrdiensttätigkeit sein.

Bei fünf Gruppenkoordinator/-innen kann daher an jedem Tag der Woche einer der Kollegen/-innen freigestellt und dieser Tätigkeit, in einem extra für diese Stelle eingerichteten Büro, nachgehen. Zudem werden die Gruppenkoordinator/-innen mit einem Diensthandy ausgestattet. Die Urlaubs- und Vertretungsregelungen sollen dabei selbstständig von den Gruppenkoordinator/-innen vorgenommen werden.

Der arbeitsteilige Ansatz ermöglicht außerdem eine optimale Erreichbarkeit der Gruppenkoordinator/-innen. Zur Steuerung und Planung der Tätigkeiten, sowie für eine regelmäßige Rückkopplung ist eine regelmäßige Kommunikation zwischen Teammanagern und Gruppenkoordinatoren in einem Rhythmus von drei Wochen vorgesehen. Außerdem finden regelmäßige Treffen im Kreise der Gruppenkoordinator/-innen statt.

Das gesamte Personal des Fahrdienstes wird zukünftig in zehn Gruppen aufgeteilt und den Gruppenkoordinator/-innen zugeordnet, so dass jeder/jede Gruppenkoordinator/-in zwei Gruppen á circa 20-25 Kollegen/-innen betreut. Innerhalb der Gruppen werden regelmäßige Gruppentreffen organisiert, die zwei Mal im Jahr stattfinden. Neben dem Abhalten der Gruppentreffen als Ansprechpartner für die Mitarbeiter/-innen im Fahrdienst, umfasst die Arbeit der Gruppenkoordinator/-innen ein großes Spektrum zusätzlicher Tätigkeiten.

Zum einen sollen neues Fahrpersonal in Zusammenarbeit mit den Lehrfahrern eingewiesen werden. Eine weitere Tätigkeit wird die Unterstützung bei der Erstellung von Unfall- und BG-Meldungen sein. Der/die Teammanager/-in wird vom/von der Gruppenkoordinator/-in über vorgefallene Unfälle zeitnah informiert.

Daneben werden sich die Gruppenkoordinator/-innen in Zukunft auch um die PTBS Erstbetreuung kümmern. Die Gruppenkoordinator/-innen sollen die Betreuung nach einem sogenannten Ereignis direkt vor Ort übernehmen („Erste Hilfe“), während die Teammanager/-innen die weitere (langfristige) Betreuung und die administrativen Aufgaben übernehmen.

Außerdem werden die Gruppenkoordinator/-innen die Steuerung und Organisation der Dienstkleidung übernehmen und sich um den Zustand der Fahreraufenthaltsräume sowie der dort aufgestellten Automaten kümmern.

Die Gruppenkoordinator/-innen sollen alle betrieblichen Aushänge stetig aktuell halten. Am schwarzen Brett sowie im Intranet müssen diese ausgetauscht und auf Aktualität überprüft werden.

Im Rahmen des Qualifikationsprofils für die neuen Gruppenkoordinator/-innen standen die sozialen Kompetenzen im Vordergrund. Dennoch sollte eine gewisse Anzahl fachlicher Kompetenzen mitgebracht werden, um den nachträglichen Schulungsaufwand zu minimieren. Zusätzlich waren weitere „Soft-Skills“ wie Teamfähigkeit und Einsatzbereitschaft, sowie eine zuverlässige und selbstständige Arbeitsweise gefordert.

Eine wichtige fachliche Anforderung an die Bewerber/-innen war eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF) oder eine andere abgeschlossene Ausbildung mit einschlägiger und mehrjähriger Erfahrung im Fahrdienst eines Verkehrsbetriebes. Zudem wurde in diesem Fall die Bereitschaft sich zur FiF nachqualifizieren zu lassen vorausgesetzt.

Dimensionen des Gruppenbetreuungsmodells	Ausprägungen und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der einzelnen Dimensionen					
Funktion und Befugnisse der Gruppenbetreuung	Gruppensprecher/-in	Koordinator/-in mit fachlichen Befugnissen	Teamleiter/-in mit dispositiven Kompetenzen	Disziplinarische/r Vorgesetzte/r		
Wie viel Zeit wird für die Gruppenleitung durch die Führungskraft eingesetzt	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%	
Auswahl der Gruppenleitung	Gewählt von der Gruppe	Interne Ausschreibung	Auswahl und Ernennung/Bestätigung durch Unternehmen			
Auswahlverfahren	Informales Gespräch	Strukturiertes Interview	Testverfahren	Assessmentcenter	Teamleiterlehrgang mit Prüfung	
Voraussetzung /Anforderung	Erfahrung als Fahrer/-in	Fahrer/-in mit Berufsausbildung	Fachkraft im Fahrbetrieb	Fachwirt/-in für Personenverkehr und Mobilität		
Gruppenzuordnung	Keine feste Gruppen	Feste Gruppen (ohne Gruppenaktivität)	Feste Gruppen (mit Gruppenaktivität)			
Gruppengröße	20 und kleiner	20 bis 40	40 bis 60	60 bis 80	80 bis 100	100 und größer
Budget der Gruppenleitung	Kein Budget	Auf Anfrage	Festes Budget			
Gängige Art der Kommunikation (Schwerpunkt	Keine Regelkommunikation	Standardisierte Kommunikation (z. B. regelmäßige Gruppengespräche)	Disziplinarisch bedingte Kommunikation (z. B. Leistungsbeurteilung)	Führende und fachliche Kommunikation		
Zusätzliches Entgelt für den Gruppenleitung	Nein	Gleiche Entgeltgruppe plus Zulagen möglich	Wechsel in eine höhere Entgeltgruppe möglich			

Abb.: Einordnung des Osnabrücker Ansatzes

Damit die Gruppenkoordinator/-innen sämtliche, ihnen übertragen Aufgaben in Zukunft leisten können, werden sie mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet. Beispielsweise benötigen sie für die Ausgabe der Dienstkleidung entsprechende informationstechnische Zugriffsrechte auf das System des Dienstkleidungsunternehmens, sowie einen E-Mail-Zugang. Des Weiteren muss für die Zugriffsberechtigung auf vorhandene Dateien gesorgt werden.

In den Prozess der Aufgabendefinition und der Definition der Anforderungen an die Gruppenkoordinator/-innen sind die Projektpartner eingebunden gewesen. Herr Arne Lehmann von der Prospektiv GmbH sowie Frau Vanessa Potzolli von der VDV-Akademie unterstützen die Projektgruppe der Stadtwerke Osnabrück AG in besagtem Projektschritt.

Praktische Umsetzung

Nach der Definition der Aufgaben und der daraus abgeleiteten Maßnahmen, galt es die Anforderungen an potentielle Bewerber/-innen festzulegen.

Der Information und Kommunikation des Modells an die Beschäftigten musste im Vorfeld großes Gewicht beigemessen werden, um möglichen Ängsten oder Hemmnissen seitens der Beschäftigten (Kontrollinstrument, „Der Wasserkopf wird größer“) vorzubeugen.

Es sollten dabei die Gründe und Ziele, ebenso wie Struktur und Aufbau des Modells transparent erläutert werden. Dies geschah unter anderem mit einem eigens produzierten Video, welches im Intranet bereitgestellt wurde. Im Rahmen des Videos wurde zum einen die Leitung des Verkehrsbetriebes und Fahrdienstes interviewt, welche die Notwendigkeit und Relevanz der Aufgaben des/der Gruppenkoordinators/-in für die gesamte Fahrerschaft verdeutlichten. Zudem skizzierte ein Teammanager die Anforderungen und den Aufgabenbereich der zukünftigen Gruppenkoordinator/-innen. Zuletzt erläuterte ein Mitglied des Betriebsrates die Vorteilhaftigkeit für die Fahrerschaft und ermutigte die Kollegen sich auf die Stellen zu bewerben.

Nach dem Ende der Bewerbungsfrist zählte die Personalabteilung 15 Bewerbungen. Im laufenden Bewerbungsverfahren war es nun die Aufgabe der Bewerber/-innen ein Motivationsschreiben zu verfassen, in welchem sie

Stadtwerke Osnabrück — osnabus

Personal
Ansprechpartnerin:
Kirsten Tecklenborg
Tel. 2002-2532
1521 / KT

Innerbetriebliche Stellenausschreibung

Für unsere Organisationseinheit Fahrbetrieb Bus such wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt fünf engagiert und qualifizierte

Gruppenkoordinatoren (m/w)
mit dem Schwerpunkt Kommunikation

Ihre Aufgaben:

- Ansprechpartner/in für die Mitarbeiter/innen im Fahrdienst
- Verstärkung der Kommunikation
- Selbständige Betreuung der zugeordneten Busfahrergruppe
- Betreuung der Kollegen/Innen nach extremen Erlebnissen
- Vermittlung von Unterstützungsangeboten
- Leitung regelmäßiger Gruppentreffen
- Begleitung der Einarbeitung neuer Kollegen/Innen
- Hilfestellung bei der Erstellung von Unfall- und Berufsgenossenschafts meldungen
- Steuerung und Organisation der Vergabe der Dienstkleidung
- Übernahmen der Funktion „Sicherheitsbeauftragte/r“
- Bereitstellung von wichtigen Informationen für das Fahrpersonal (u.a. Aushänge / Intranet)

Ihr Profil:

- Erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zur Fachkraft Fahrbetrieb
- Alternativ: abgeschlossene Berufsausbildung mit mehrjähriger Berufserfahrung im Fahrdienst sowie die Bereitschaft, die Qualifikation zur Fachkraft im Fahrbe trieb im Rahmen einer Qualifikation zu erlangen
- Grundkenntnisse im Umgang mit MS-Office und webbasierten Produkten
- Fahrerlaubnis der Klasse DE bzw. die Bereitschaft, diese zu erwerben
- Spaß am Umgang mit Kollegen
- Gutes Gespür für Menschen
- Freude am Arbeiten im Team
- Hohes Maß an Engagement
- Selbständige Arbeitsweise

ihre spezielle Eignung für die Aufgaben eines/-r Gruppenkoordinators/-in sowie die Motivation zur Bewerbung darlegen sollten. Zudem durchliefen die Bewerber, welche keine Ausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb absolviert hatten, den Wissenstest zur Teilnahme an der Nachqualifikation zur FiF. Zehn Bewerber gingen in die nächste Stufe des Bewerbungsprozesses ein.

Gerade zum Start des Auswahlverfahrens wurde im gesamten Unternehmen ein Einstellungsstopp für das Kalenderjahr 2015 verhängt. Diese innerbetriebliche Problematik fror die Bemühungen um das schnelle Einführen von Gruppenkoordinator/-innen schlagartig ein, so dass der Termin für das Auswahlverfahren auf das Frühjahr 2016 verschoben wurde.

Im Februar 2016 fand das Auswahlverfahren statt. Neben dem Leiter des Fahrdienstes, begleiteten zwei Kollegen aus der Personalabteilung den Termin als Assessoren.

Das Auswahlverfahren war so aufgebaut, dass vier Aufgaben zu lösen waren, eine Fallstudie, ein Mitarbeitergespräch, ein kurzes Bewerbungsgespräch und eine Teamaufgabe.

Die erste Aufgabe im Auswahlverfahren stellte die Teilnehmer/-innen vor eine Problemstellung, welche im Tagesgeschäft regelmäßig auf die Gruppenkoordinator/-innen zukommen wird. Im Rahmen einer Fallstudie sollten die Bewerber/-innen ein Gruppentreffen organisieren. Im Rahmen der Lösung sollten die Bewerber/-innen mehrere Teilaufgaben bewältigen und in strukturierter, selbstständiger Arbeitsweise aufarbeiten und ihre Lösung vor den Beobachtern präsentieren.

Die zweite Aufgabe, ein Rollenspiel, konfrontierte die Bewerber ebenfalls mit einer Situation aus der Praxis. In einer Gesprächssituation spielte ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung einen Kollegen aus dem Fahrdienst, welcher soeben seinen ersten Unfall mit Personenschaden hatte. Die Teilnehmer/-innen sollten den verunfallten Kollegen/-innen beruhigen und ihn durch den Prozess des Unfallmeldesystems führen.

Im weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens wurden noch Einzelgespräche geführt und eine Teamaufgabe gestellt.

Nach Sichtung sämtlicher Unterlagen und Auswertung der Eindrücke aus dem Auswahlverfahren wurde sich auf fünf Kollegen festgelegt. Allesamt sind es Kollegen, die seit vielen Jahren im Dienst der Stadtwerke auf den Straßen Osnabrücks fahren.

Aktuell befinden sich die Kollegen in einigen Schulungsmaßnahmen und nehmen ihre operative Tätigkeit auf. In zwei Terminen werden Grundlagen geschult, welche für die zukünftigen Tätigkeiten unerlässlich sind. Neben der Einführung in diverse fahrbetriebsspezifische Systeme werden Prozesse geschult, wie beispielsweise der des Unfallmanagements oder der Einarbeitung neuer Kollegen. Des Weiteren werden fünf innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen besucht, welche insbesondere die Gesprächsführung der Gruppenkoordinator/-innen weiter verbessern sollen. Hierzu gehören zum Beispiel die Seminare „Gesprächsführung/Kommunikation“ und „Führen ohne Vorgesetztenfunktion/Persönlichkeit“.

Außerdem wird mit der Personalentwicklung abgestimmt, welche, aufgrund der aus dem Auswahlverfahren gewonnenen Eindrücke, individuellen Schulungsmaßnahmen für die Kollegen sinnvoll sind.

Die Einarbeitung findet „on the job“ statt. Diese wird von den Teammanager/-innn als deren Vorgesetzte vorgenommen. Durch die direkte Nähe der Büros zueinander ist bei etwaigen Fragen immer ein Ansprechpartner für die Gruppenkoordinator/-innen greifbar. Gerade in der Anfangsphase wird diese schnelle Verbindung ein wichtiger Erfolgsfaktor für die gute und schnelle Einarbeitung sein. Zudem findet, wie oben bereits beschrieben, ein regelmäßiger Austausch zwischen den Gruppenkoordinator/-innen untereinander, sowie zwischen den Gruppenkoordinator/-innen und den Teammanager/-innen statt.

Fazit und Ausblick

Ein Fazit zu ziehen ist zum aktuellen Zeitpunkt der Maßnahme Gruppenkoordinator/-in noch nicht möglich, da die Implementierung in vollem Gange ist. Eine Evaluation der Maßnahme erfolgt im Laufe des nächsten Kalenderjahres. Ob eine signifikante Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit generiert werden kann, bleibt abzuwarten. In Reflexionsgesprächen mit den Gruppenkoordinator/-innen sollen mögliche Probleme schnell erkannt und wenn möglich beseitigt werden.

In der Folge sollen die Gruppenkoordinator/-innen, wie oben beschrieben kontinuierlich eingearbeitet werden, umso immer mehr Aufgaben in Eigenverantwortung ausfüllen zu können. Zudem ist vorgesehen, dass nach den für die Einarbeitung vorgesehenen Schulungsmaßnahmen regelmäßig inner- sowie außerbetriebliche Schulungen erfolgen.

Zusammenfassung
Ein Gruppenbetreuermodell als Ansatz zur Verbesserung der Betreuung im Fahrdienst

Zentrale Fragestellungen

- Wie kann der Kontakt zu den Beschäftigten im Fahrdienst verbessert werden?
  Wie können die Leitungsspannen verringert werden?
- Welche Rolle kann dabei ein Gruppenbetreuermodell spielen?
- Wie kann ein solches Gruppenbetreuermodell aussehen?
- Welche Kompetenzen (Mitarbeiterseitig) und Strukturen (Unternehmensseitig) sind dafür notwendig?

Ziel

- Belastbaren Ansatz für ein Gruppenleitermodell entwickeln und in der Praxis umsetzen

Lösungsansatz und Umsetzung

- Konzipierung eines Gruppenleitermodells
- Auswahl von Gruppenleiter/-innen
- Erprobung des Modells in der Praxis
- Evaluation des Modells

Ergebnisse und positive Effekte

- Entwicklung und Umsetzung eines Gruppenleitermodells
- Erste positive Rückmeldungen von Seiten der Beschäftigen, der Gruppenkoordinator/-innen und des Betriebsrates

Siehe auch:
Kriterien für Gruppenleitermodelle im Anhang

5.6 Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH:

Projektaktivitäten der VER im Projekt MIGEMA und deren Grenzen

(Thomas Schulte)

Unternehmensbeschreibung

Die Geschichte der Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH (VER) bzw. ihrer Vorgängergesellschaften umfasst über 110 Jahre. Die Planungen, Diskussionen und Verhandlungen zogen sich über zwölf Jahre hin bis im Februar 1907 der erste Abschnitt einer Straßenbahnlinie eröffnet wurde. Ausgehend von einer lokalen Straßenbahnlinie wurde durch Expansion im Laufe der Jahrzehnte ein 50 Buslinien umfassendes Regionalverkehrsnetz entwickelt, Der betriebliche Schwerpunkt des Unternehmens liegt im Ennepe-Ruhr-Kreis, zusätzlich werden aber Verbindungen zu allen umgebenden Oberzentren angeboten. Dieses Regelangebot wird heute durch bedarfsorientierte Bedienungsformen, sowie durch die Linien von fünf Bürgerbusvereinen ergänzt. Der Straßenbahnbetrieb wurde bereits im März 1956 zugunsten des Busverkehrs aufgegeben. Mit dieser Entscheidung konnte den siedlungsstrukturellen Veränderungen in den Städten des Kreisgebietes überhaupt erst entsprochen werden, indem die diversen Städte und deren Ortsteile zum Teil erstmals und unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erschlossen werden konnten.

Die VER ist heute ein mittelständisch geprägtes Verkehrsunternehmen, das seinen Sitz nach wie vor in Ennepetal hat. Die Mehrheitsgesellschafterin ist mit 51,0 % die Beteiligungsgesellschaft des Ennepe-Ruhr-Kreises, 49,0 % der Anteile halten fünf der neun kreisangehörigen Städte.

Eine Besonderheit ist, dass die VER im Kreisgebiet nur annähend 60 % der Verkehrsleistungen erbringt. Die Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG (BOGESTRA) leistet 30 % der Verkehre und die verbleibenden Anteile verteilen sich auf fünf weitere Verkehrsunternehmen.

Aktuell sorgen 345 Beschäftigte dafür, dass die 110 Omnibusse ca. 6,2 Mio. Kilometer im Jahr zurücklegen. Zusätzlich werden etwa 30 Omnibusse von Auftragsunternehmern eingesetzt. Das Angebot wird im Jahr von etwa 18,4 Mio. Fahrgästen in Anspruch genommen.

Die VER bildet von der Planung der Verkehrsleistungen und deren Vermarktung bis zur Umsetzung die gesamte Wertschöpfungskette ab. Die technische Betreuung der Streckeninfrastruktur und der Omnibusse gehört ebenso zum Aufgabenspektrum wie die Ausführung der kaufmännischen und der organisatorischen Prozesse. Daraus resultieren die differenzierten Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen. Die 41 Mitarbeiter/-innen im Verwaltungsbereich sind überwiegend kaufmännisch ausgebildet. 262 Mitarbeiter/-innen gehören zum Fahrdienst und machen damit die größte Gruppe aus, die deshalb im besonderen Fokus des Projektes MIGEMA steht. Von diesen 262 Mitarbeitern/-innen gehören 20 zum Betriebsmanagement. Diese haben je nach Erfordernis in- und externe Qualifizierungen in betrieblichen Themenfeldern absolviert. Zum Technikbereich zählen 31 Mitarbeiter/-innen, die die klassischen Ausbildungen als Mechaniker/-in, Elektriker/-in und Mechatroniker/-in absolviert haben.

Die VER setzt konsequent auf die Ausbildung junger Menschen. Als lokal bedeutender Arbeitgeber ist es wichtig die entsprechende soziale Verantwortung zu übernehmen. Die weitere Motivation besteht darin, sich den Herausforderungen des demographischen Wandels frühzeitig zu stellen. Deshalb bildet die VER im kaufmännischen und im technischen Bereich aus; seit einigen Jahren ist die Ausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb hinzugekommen. Aktuell werden zehn junge Menschen ausgebildet.

Motivation für die Teilnahme am Projekt MIGEMA

Es wurde bereits dargestellt, dass der Fahrdienst den größten Unternehmensbereich darstellt. Bis zum Jahr 2012 wurde dieser von einem Betriebsleiter geführt, dem lediglich drei Mitarbeiter/-innen in der Betriebssteuerung zur Verfügung standen. Deren Aufgaben bestanden jedoch primär in der aktiven Steuerung der verkehrlichen Aktivitäten und weniger in der Betreuung der Mitarbeiter/-innen des Fahrdienstes. Diese Situation konnte auf Dauer nicht zufrieden stellen, so dass im Jahr 2012 die gesamte Aufbauorganisation verändert wurde. Bezogen auf den Fahrdienst bedeutete dies in einen zweistufigen Veränderungsprozess. In der ersten Stufe wurde ein Abteilungsleiter für den Fahrdienst

eingesetzt, in der zweiten Stufe begann die Etablierung einer Teamleiterstruktur.

Ausgehend von dieser neu geschaffenen Führungsstruktur wurde schnell erkannt, dass weitere Verfeinerungen vonnöten sind. Diese betrafen bzw. betreffen die Ermittlung der angemessenen Anzahl der Teamleiter/-innen sowie deren angemessenen Aufgabenzuschnitt. Eine der wesentlichen Fragestellungen ist, inwieweit die Teamleiter/-innen für die Mitarbeiter/-innen persönlich ansprechbar sind und das Spektrum vom Kümmerer bis zum Vorgesetzten mit disziplinarischen Aufgaben abbilden können oder müssen. Dies leitet zu dem weiterführenden Aspekt über, ob für gewisse Themenstellungen die Erreichbarkeit der Teamleiter unter Nutzung zeitgemäßer Kommunikationsmöglichkeiten vorstellbar ist. Für die vertiefende Beschäftigung mit den zuvor formulierten Fragestellungen wurde die Teilnahme am Projekt MIGEMA als sinnvoll erachtet. Dies einerseits vor dem Hintergrund einer durch Wissenschaftler begleiteten Befassung mit diesen Detailaspekten und andererseits im fachlichen Austausch mit anderen Verkehrsunternehmen mit vergleichbaren Aufgaben.

Deshalb sehen wir in diesem INQA-Projekt insbesondere in den Teilprojekten „Führen auf Distanz“ und „Führen mit großen Leitungsspannen“ die Möglichkeit die relevanten Ziele auf die unternehmensspezifische Ebene herunter zu brechen und umzusetzen.

Ausgangslage und Herausforderung

Im Jahr 2012 wurde die gesamte Aufbauorganisation verändert. Erstmals wurde eine mehrköpfige Geschäftsführung mit der Geschäftsverteilung Verkehr & Technik und Finanzen & Betriebswirtschaft installiert. Im Verantwortungsbereich Verkehr & Technik wurden auf der nächsten Führungsebene fünf Abteilungsleiter eingesetzt. Für den hier im Fokus stehenden Bereich Fahrdienst erfolgte eine Aufgliederung in die Abteilungen Betriebssteuerung und Fahrdienst.

Die neue Abteilung Fahrdienst bestand anfänglich aus drei Einheiten mit folgender personeller Ausstattung:

> Abteilungsleitung Fahrdienst → 1 MA
> Teamleitung Fahrdienst → 2 MA
> Personaldisposition → 1 MA

Die wesentlichen Aufgaben der Teamleitung wurden wie folgt definiert:

- Abdeckung von Spitzendiensten im Fahrdienst
- Bearbeitung von Beschwerden
- Betreuung der Mitarbeiter/-innen im Fahrdienst
- Entgegennahme von Beschwerden bezüglich der Dienstkleidung
- Unterstützung der Fahrer/-innen bei außergewöhnlichen Ereignissen
- Kommunikation mit Externen (z.B. Polizei, Feuerwehr, Ordnungsämter)
- Mitarbeit bei der Einweisung von neu eingestellten Mitarbeiter/-innen des Fahrpersonals
- Mitarbeit bei der Gestaltung von neuen Dienstplanstrukturen
- Mitarbeit bei der Planung, Durchführung und Überwachung von Mitarbeiterschulungen
- Überwachung von Fahrpersonal incl. Dokumentation und ggfs. Einleitung von Gegenmaßnahmen
- Urlaubs- und Krankenvertretung der Personaldisposition
- Urlaubs- und Krankenvertretung der Teamleiter Fahrdienst
- Verwaltung der Personenbeförderungsscheine (Überwachung, Untersuchungstermine,....)

Die ersten Erfahrungen mit der Teamleiterstruktur waren im Allgemeinen recht positiv. Die Mitarbeiter/-innen des Fahrdienstes haben zustimmend reagiert und die neuen Ansprechpartner schnell akzeptiert. Ganz bewusst wurde zunächst auf festgelegte Sprechzeiten verzichtet. Mit der „Open Door Policy“ wurde aus dem Stand heraus eine bessere Erreichbarkeit der beiden Teamleiter für die Mitarbeiter/-innen im Fahrdienst gewährleistet. Die Dienstzeiten im Fahrdienst richten sich vornehmlich nach folgenden Dienstplangruppen, Frühplan, Spätplan und Geteilter Plan mit sehr unterschiedlichen Anwesenheitszeiten auf dem Betriebshof. Natürlich gab es im Einzelfall auch Kritik bezüglich der Ansprechbarkeit der beiden Teamleiter. Uns war es jedoch zunächst wichtig, mittels dieses personellen Zusatzangebotes möglichst differenzierte Erfahrungen zu sammeln. Verzichtet wurde ebenfalls auf die Zuteilung der Fahrer/-innen zu den beiden Teamleitern. Vielmehr sind die beiden Teamleiter in Zusammenarbeit mit dem Abteilungsleiter Fahrdienst Ansprechpartner sämtlicher Fahrer/-innen.

Neben den positiven Erfahrungen zeigte sich aber auch, dass die Vielfältigkeit des Aufgabenspektrums der Teamleiter die handelnden Personen an Grenzen stoßen ließ und Abstriche bei der Aufgabenwahrnehmung zu machen waren. Ausgehend von der Idee mit diesen zusätzlichen Stellen entsprechende Ressourcen zu schaffen, ergaben sich aus dem betrieblichen Alltag erste Hinweise für Veränderungsnotwendigkeiten. Neben dem originären Aufgabenspektrum führte auch der recht hohe Zeitaufwand in der Vertretung der Personaldisposition dazu, dass zum Teil ausreichende Zeitfenster für die vereinbarten Aufgaben (zum Beispiel Fahrerüberwachung inkl. deren Dokumentation) fehlten. Ebenso konnten die Gespräche mit den Mitarbeitern/-innen des Fahrdienstes nicht immer in der gewünschten Frequenz und Tiefe geführt werden (zum Beispiel Jahresgespräche, Krankenrückkehrgespräche).

Ausgehend von der Zielsetzung der Fokussierung auf die Funktion der Fahrerbetreuung, besteht die Absicht, diese Kernaufgabe durch Optimierungen zu stärken.

Lösungsansatz

Zur Schaffung einer hohen Akzeptanz des Projekts MIGEMA ist die möglichst breite Verankerung im Unternehmen wichtig. Diese Erfahrungen konnten wir bereits beim INNOVA gewinnen. Deshalb wurde Wert auf eine frühzeitige Einbeziehung der Führungskräfte sowie der Arbeitnehmervertreter in den Prozess gelegt. Bereits vor dem betrieblichen Kick Off wurden erste Informationen zum Projekt zur Verfügung gestellt. Zur Betrachtung der Ausgangslage aus den verschiedenen Blickwinkeln wurde eine Reihe von Dialogen mit der Geschäftsführung, den Führungskräften, den Betriebsräten und ausgewählten Mitarbeitern/-innen geführt. Die Arbeiten wurden federführend von der Prospektiv GmbH durchgeführt und analysiert. Diese Analysephase umfasste sieben Schritte:

Geschäftsführungs-Dialog

In einem moderierten Dialog wurden die Themen Führungsaufgaben, -rollen und -leitlinien aus Sicht der Geschäftsführung erhoben.

Führungskräfte-Dialog

Es fand eine repräsentative Auswahl von Führungskräften der mittleren und unteren Ebene statt, wobei der Teilnehmerkreis auf maximal 12 Personen begrenzt wurde. Zielsetzung war es, die gelebte Führung zu erfahren und die MIGEMA-spezifischen Herausforderungen zu konkretisieren. Darüber hinaus diente dieser Dialog der Erfassung der Motivation und der Ressourcen der Führungskräfte. Die Durchführung fand in einer halbtägigen, problemzentrierten Gruppendiskussion mit Moderation statt.

Analyse der Führungsrealität

In diesem Schritt wurde, basierend auf den ersten beiden Dialogen, die Führungsrealität analysiert. Im Fokus standen die Ableitung der Treiber und Hemmnisse von Führung und darauf aufbauend die Präzisierung des betrieblichen Handlungsrahmens. Überdies wurde der Mitarbeitenden-Dialog vorbereitet.

Mitarbeitenden-Dialog

Mit einer repräsentativen Auswahl von Mitarbeitern/-innen wurde im Rahmen einer moderierten Informationsabfrage und Gruppendiskussion ihre Einschätzung der Führungsrealität erörtert.

Betriebsrats-Dialog

Im fünften Schritt wurde mit dem Betriebsratsvorsitzenden in einem moderierten Dialog die Führungsrealität aus der Perspektive der Arbeitnehmervertreter diskutiert.

Analyse der erlebten Führung

Dieser Schritt diente der Ableitung der Treiber und Hemmnisse des Führungshandelns. Teilnehmer waren das Projektteam, die VDV-Akademie und Prospektiv. Die Grundlage für diesen Part bildete der Mitarbeitenden-Dialog.

In einer Gesamtschau wurden folgende wesentliche Aspekte herausgearbeitet:

Zum Thema Führungskultur als Basis ergab sich folgendes Bild:

- Bei den Befragten besteht ein einvernehmliches Führungsverständnis. Demzufolge sollen „Regeln vorgegeben, Aufgaben eingeteilt / delegiert, gleichzeitig Wertschätzung und Fürsorglichkeit praktiziert werden."
- Das Ziel der Geschäftsführung ist „Die Eigenverantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen zu stärken".
- Es wird das Fehlen von Leitlinien zu gemeinsamen Führungsgrundsätzen und zum Führungshandeln bemängelt. Alle sind sich einig, dass daran gearbeitet werden muss.
- Die Kernerwartung der Geschäftsführung und der Mitarbeiter/-innen ist es, dass die „Führungskräfte Ansprechpartner/-innen sein sollen".

Zum Thema Führungsrealität ergab sich die folgende Wahrnehmung:

- Die Führungskräfte übernehmen eine Vielzahl von Fach- und Managementaufgaben. Hier ist mitunter unklar, wer im Einzelnen was tun soll. Überdies wird die fehlende Zeit für das Führen von Mitarbeitergesprächen oder für die Fahrerbetreuung beklagt. Einer der Punkte, die zu dieser Situation geführt hat, wird im Fehlen von Zielvereinbarungen zur Steuerung der Führungsaufgaben gesehen.

- Das Vertrauen und die Wertschätzung der Mitarbeiter/-innen haben gelitten. Dies wird an unterschiedlichen Punkten festgemacht, zu den die folgenden Aussagen gemacht worden sind: „Normales freundliches Verhalten der Führungskräfte wird mittlerweile von Mitarbeitenden mit Misstrauen betrachtet."
  „Verbesserungsvorschläge sind wenig gefragt und Informationen an die Mitarbeiter/-innen werden sehr selektiv weitergegeben – oder gar nicht."
  „Einige Teamleiter und Führungskräfte werden von den Mitarbeitenden in ihrer Funktion als Vorgesetzte nicht wahr- und ernst genommen."

- Dieses Empfinden ist Ursache und Folge einer nicht ausreichenden Kommunikation und Information.

- Es mangelt zum Teil an einem reibungslosen Prozess bei Austausch, Absprachen und Zusammenarbeit. Hier besteht Einigkeit, dass diese Aspekte neu zu definieren sind. Zur Veranschaulichung wurde das interne Beziehungsmodel „Kunde" diskutiert.

- Trotz der besonderen Betonung der Betreuungsfunktion der Mitarbeiter/-innen im Fahrdienst wurde die Erreichbarkeit der Führungskräfte kritisiert.

Analysephase – Weiteres Vorgehen

Dieser Teil diente der Vorstellung erster Handlungsideen. Die Ergebnispräsentation und die Diskussion fanden im betrieblichen Lenkungskreis statt.

Diese Dialogreihe war für die handelnden Personen eine neue und inspirierende Erfahrung, da ein Mix eines Top-down – Bottom-up Ansatzes verwirklicht wurde. Die entwickelten Handlungsempfehlungen und Ansätze zur weiteren Vorgehensweise setzen an sehr unterschiedlichen Stellschrauben an: Qualifikation, Arbeitsorganisation und Ressourcen.

Ausgehend von den Analyseergebnissen wurde die Gestaltung der Rahmenbedingungen diskutiert, wobei nur ein Teil zur Umsetzung gelangte.

Die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen und –leitlinien wird als Dach für die weitere Führungsarbeit gesehen.

Der begonnene Reorganisationsprozess der Führungs- und Betreuungsstruktur im Fahrdienst ist systematisch und strategisch fortzuführen.

Es wird ein begleitendes Qualifizierungsprogramm für die Stelleninhaber zum Thema „Führen" für sinnvoll erachtet. Die Notwendigkeit für ein derartiges Modul ergab sich auch aus anderen Untersuchungen für die weiteren Unternehmensbereiche.

Die Besetzung der Führungspositionen der neuen Aufbauorganisation in 2012 erfolgte mit einer besonderen Berücksichtigung der fachlichen Kompetenz, während der Aspekt „Führungswissen“ im Ranking zunächst nachgeordnet war. Dieses war Gegenstand späterer Schulungsmaßnahmen einzelner Führungskräfte.

Darüber hinaus sollen die aktuelle Arbeitsorganisation und die Gestaltung der Arbeitszeit zur besseren Erreichbarkeit der Teamleiter überprüft werden. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls über „offene Sprechstunden“ außerhalb des Betriebshofes nachgedacht, um noch „näher“ bei Mitarbeitenden zu sein und auch an ihrem Arbeitsplatz für sie ansprechbar zu sein. Dies ist insbesondere im Pausenraum am Busbahnhof denkbar.

Zur weiteren Optimierung der Leitungsspanne der Teamleiter wird der Einsatz eines dritten Teamleiters vorgeschlagen.

Schließlich ist darüber nachzudenken, die Aspekte Information und Kommunikation neben der direkten Ansprache durch den Einsatz moderner Medien zu unterstützen. Hierzu können die Bereitstellung dieser Informationen über Smartphones und Tablets zählen, aber auch die Bereitstellung über ein Infoportal in den Pausenräumen der Fahrer.

Praktische Umsetzung

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analysephase entwickelte die VDV Akademie eine mehrtägige Qualifizierungsmaßnahme für die Führungskräfte zum Thema Führung. Wichtig erschien es, angesichts der erkannten Defizite eingangs, grundlegende Inhalte zu vermitteln.

Block 1

Diese eintägige Veranstaltung unter Moderation von Herrn Gut diente dem Erkennen des eigenen Führungsprofils und des „Standorts“ des eigenen Führungshandelns. Der inhaltliche Einstieg fand über eine PC gestützte Vorbereitung statt, es folgte die Präsenzveranstaltung. Das Lernziel bestand darin, die eigenen Führungsstärken zu erkennen. Es wurde das Instrument PersoLog eingesetzt.

Block 2

Die von der VDV-Akademie moderierte Veranstaltung war auf zwei Tage angelegt. Unter dem Oberbegriff „Ethischer Kompass“ wurden die Grundlagen des Führens vorgestellt und diskutiert. Wichtig war es hierbei stets, die Reflektion anhand von Beispielen des Unternehmens vorzunehmen.

Die Führungskräfte lernten die vier Grundstrebungen des Menschen und ihrer individuellen Verarbeitung kennen. Das Riemann-Thomann- Modell mit seinen Ausprägungen „Dauer – Wechsel“ und „Nähe – Distanz“ wurde im Kontext „Mut“ und „Angst“, Selbst- und Fremdorganisation, Führungs- und Fachaufgaben angewendet.

Die „Sandwich-Situation“ der Führungskräfte und der Definition ihrer Ansprüche, ausgehend von ihren individuellen Stärken und Ansprüchen war ein weiterer Bestandteil der Qualifizierung.

Die Beschäftigung mit den Prinzipien und Grundsätzen wirksamer Führung war ein weiterer Bestandteil der Schulung. Im Mittelpunkt standen die Führungsgrundsätze nach dem St. Gallen-Führungsmodell. Das Ziel bestand in der Vermittlung der Botschaft, dass die Führungstätigkeiten nach den Grundsätzen wirksamer und werteorientierter Führung ausgerichtet werden.

Block 3

Dieser Block war ebenfalls auf 2 Tage ausgerichtet; die abschließende Qualifizierungsmaßnahme stand unter dem Obergriff Kommunikation für das Führungshandeln.

Den Auftakt bildete das Thema Kommunikation als „Schmiermittel“ wirksamer Führung. Es wurden die Grundlagen einer erfolgreichen Kommunikation vermittelt. Die verschiedenen Gesprächsarten wurden in Gruppenübungen erlebt. Der Umgang mit Gesprächsförderern und Gesprächshinderern wurde ebenso betrachtet wie das

Kommunizieren mit unterschiedlichen Beschäftigten. Den Abschluss dieser Einheit bildete das St. Gallen-Führungsmodell in Bezug auf das Feedback (lobend bzw. kritisch, je nach Erfordernis) sowie im Kontext von Vertrauen und Kontrolle.

Ausgestattet mit diesen grundlegenden Informationen wurden die verschiedenen Gesprächsarten (Jahres-, Anerkennungs-, Kritik- und Fehlzeitengespräche, BEM-Gespräche) betrachtet und geübt. Durch die Erläuterung des „Berg-/Tal"-Modells für Mitarbeitergespräche und die Vorstellung von Gesprächsleitfäden verfügen die Führungskräfte über ein individuelles Gesprächs-„Bewegungs-"System, mit dessen Hilfe sie sich auf die unterschiedlichen Gesprächssituationen einstellen können.

Die nächste Einheit diente der Einschätzung der zentralen Führungsaufgaben in ihrer Bedeutung und deren Umsetzung in adäquates Führungshandeln. Zu diesem Zweck wurden folgende Aspekte behandelt:

- Ziele definieren
- Entscheiden
- Organisieren
- Fördern und Fordern
- Kontrollieren, messen und beurteilen

Das abschließende Kapitel war mit Lesson Learned – Handlungsüberlegungen überschrieben. Es diente dazu, die entsprechenden Bezüge zu den Blöcken 1 und 2 herzustellen. Darüber hinaus wurden Ansätze für das künftige Führungshandeln bei der VER erarbeitet.

Die Qualifizierungsmaßnahmen der Führungskräfte werden als positiv bewertet. Sie haben das Wissen der Führungskräfte erweitert und deren Wahrnehmung des Führungshandelns geschärft. Insofern ist es zu vernachlässigen, ob diese neuen oder vertieften Erfahrungen im heutigen Unternehmen oder in der VER „neu" zur Anwendung gelangen. Es werden in jedem Fall die Führungskräfte und das Unternehmen profitieren.

Weitere Personalmaßnahmen

Neben den Qualifizierungsmaßnahmen für die Führungskräfte wurden mehrere Personalmaßnahmen vorbereitet. Zu diesem Zweck erfolgte im Stellenplan 2015 die Aufnahme zweier zusätzlicher Stellen für das Führungsteam des Fahrdienstes. Hierbei handelt es sich um die Stelle eines zweiten Personaldisponenten und eine dritte Teamleiterstelle; die Besetzungen erfolgten im Februar bzw. März 2015. Außerdem fand eine interne Schulung der Teamleiter zu Erstbetreuern statt. Dies hat zwar zunächst nicht mit dem ursprünglich definierten Aufgabenspektrum des Führungsteams zu tun, erweitert jedoch die Aufgabe als Ansprechpartner und „Kümmerer".

Mit Hilfe der personellen Aufstockung des Teams konnte der Aufwand für die Vertretung in der Personaldisposition reduziert werden. Diese Zeit wird nunmehr in die Kernaufgabe Betreuung des Fahrdienstes investiert. Die Teamleiter zeigen jetzt mehr Präsenz im Liniennetz und in den Pausenräumen. Für den einen oder anderen Mitarbeitenden des Fahrdienstes besteht dort überdies eine geringere Hemmschwelle bei der Ansprache eines Teamleiters als es in seinem Büro der Fall wäre. Somit sind die Ziele Reduzierung der Führungsspanne und Wahrnehmung als „Kümmerer" sowie als wichtige betriebliche Ansprechpartner verbessert worden. Letzteres wurde weiterhin dadurch ausgebaut, dass die Teamleiter nunmehr nach Verkehrsunfällen mit Personenschäden bzw. hohen Sachschäden als Erstbetreuer für das Fahrpersonal eingesetzt werden. Diese Betreuung erstreckt sich auf den gesamten Betriebszeitraum; außerhalb der Dienstzeiten geschieht diese durch Rufbereitschaften.

Bei den Mitarbeitenden des Fahrdienstes werden die personellen Maßnahmen überwiegend positiv bewertet. Es gab jedoch auch ein paar kritische Stimmen. Bei diesen Mitarbeitenden ist es augenscheinlich noch nicht gelungen, die Themen Führung und Führungsspanne und die daraus resultierenden positiven Wirkungen für das Alltagshandeln entsprechend zu platzieren. Hier ist einerseits die Kommunikation, zum Beispiel über die VER aktuell, weiter zu intensivieren und andererseits durch konsequentes Handeln der Teamleiter die eingeleitete Veränderung erlebbar zu machen.

Die Führungsspanne wurde mit dem dritten Teamleiter bereits verringert, dennoch wurde eine weitere personelle Aufstockung diskutiert. Die vierte Teamleiterstelle ist inzwischen genehmigt und wird im Sommer 2016 besetzt. Damit beschreitet die VER möglicherweise einen eher klassischen Weg, der jedoch für das Unternehmen als zielführend erachtet wird. Sobald der vierte Teamleiter im Einsatz ist, wird sich die Führungsspanne gegenüber der Ausgangssituation halbiert haben. Anstelle von 121 zu führenden Personalen sind es zukünftig 61 Personale. Wichtig ist zudem, dass die Einführung eines Dienstplanes mit versetzten Zeiten vorgesehen ist. Durch diese Maßnahme wird für die Mitarbeiter/-innen des Fahrdienstes eine noch bessere bzw. längere Erreichbarkeit der Teamleiter angeboten.

Das Programm zur Führungskräftequalifizierung wurde begrüßt. Bei der praktischen Umsetzung zeigte sich aber auch, dass es bei einem mittelständischen Unternehmen, in dem die meisten Führungskräfte stark operativ tätig sind, umfangreicherer Abstimmungen und Überzeugungsarbeit zur Durchführung der blockweisen Schulungstermine bedurfte.

Die Kommunikationsstruktur konnte durch den Einsatz von Smartphones bereits verbessert werden, der Einsatz von Tablets befindet sich noch in der Umsetzung. Die Möglichkeit Informationen für die Mitarbeiter/-innen des Fahrdienstes in den Pausenräumen über ein Infoportal bereitzustellen wird noch geprüft, ein Umsetzungszeitpunkt ist deshalb noch nicht zu benennen.

Neue Rahmenbedingungen im Zuge der Umsetzung

Den vorherigen Ausführungen ist zu entnehmen, dass eine Reihe von Maßnahmen konzipiert und erfolgreich umgesetzt werden konnte. Während der Projektphase ergab sich durch externen Einfluss eine veränderte Situation, die es inhaltlich aufzugreifen galt. Sie betrifft die sich sehr wahrscheinlich verändernde Organisationsstruktur im Vorgriff auf die in 2019 erfolgende Direktvergabe. Die Vertreter der Kreispolitik hatten die Verwaltung mit der Überprüfung aller denkbaren Handlungsoptionen im Rahmen der EU-VO 1370/07 gebeten. Die Präferenzvariante stellt ein Kooperationsansatz mit der BOGESTRA dar, die durch beide Unternehmen VER und BOGESTRA zu detaillieren und der Politik im zweiten Halbjahr 2016 zur abschließenden Entscheidung vorzulegen ist. Die VER verfügt bereits über Kooperationserfahrungen aus einer früheren Zusammenarbeit mit einem anderen kommunalen Verkehrsunternehmen, die jedoch nur begrenzt auf den aktuellen Ansatz übertragbar sind. Die nunmehr definierte Zielstruktur wird unter dem Arbeitstitel VER „neu“ geführt. Hierbei handelt es sich um eine gemeinsame Tochtergesellschaft der bisherigen VER (VER „alt“) und der BOGESTRA. Das genaue Zusammenwirken der drei Unternehmen wird seit einigen Monaten intensiv diskutiert und noch ist die genaue Ausprägung der Zielstruktur nicht definiert. Die Mitarbeiter/-innen haben von der Politik die Zusage erhalten, dass die Arbeitsplätze erhalten werden. Allerdings kann aktuell noch nicht bestimmt werden, wer sich künftig an welcher Stelle befinden wird. Dies gilt sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter/-innen in den verschiedenen Abteilungen. Die Mitarbeiter/-innen sind zwar, soweit wie möglich, über den Projektfortschritt durch schriftliche Mitarbeiterinformationen, Belegschaftsversammlungen und Betriebsversammlungen unterrichtet worden, der Grad der Konkretisierung ist jedoch noch nicht so, wie ihn sich die Mitarbeiter/-innen wünschen.

Diese Aspekte wurden in einem Workshop mit Vertretern der VDV-Akademie und von Prospektiv im Mai 2016 aufgegriffen, um sich mit der veränderten Situation auseinander zu setzen und die Auswirkungen auf das Projekt MIGEMA zu betrachten. Recht schnell war erkennbar, dass die geplante Erarbeitung von Führungsgrundsätzen und –leitlinien in der geplanten Form nicht mehr zielführend sein würde. Die kurzfristig anstehende deutliche Veränderung der VER und die Aufnahme eines neuen Gesellschafters mit einer eigenen Unternehmenskultur und eigenen Führungsgrundsätzen lässt die Erarbeitung neuer VER-Rahmenbedingungen für einen kurzen Übergangszeitraum als nicht vertretbar erscheinen.

Auswirkungen auf die Belegschaft

Über einen relativ langen Zeitraum sind in nahezu allen Unternehmensbereichen Detailuntersuchungen durchgeführt worden, ohne dass die Zielstruktur bereits hinreichend präzisiert war. Dies führte und führt in der Belegschaft zu Verunsicherungen. Hier mangelt es an verlässlichen Informationen für die Belegschaft, die

jedoch durch Unwägbarkeiten im Prozess noch nicht zur Verfügung stehen.

Irritierend war zudem insbesondere in der Anfangsphase, dass die interne Kommunikation zum Teil nicht mit der medialen Berichterstattung übereingestimmte. Dies resultierte insbesondere daraus, dass die Presse die Sachverhalte sehr stark zugespitzt hat. Für alle Beteiligten erweist es sich als sehr positiv, dass die Presse aktuell nicht über den Prozess berichtet.

Die Haltung der Mitarbeiter/-innen ist sehr unterschiedlich, je nach möglichem Grad der Betroffenheit und Erfahrungswissen aus früheren Kooperationsansätzen.

Die konkreten Sorgen, vor allem im Fahrdienst und in der Werkstatt, sind dabei eher praktischer oder pragmatischer Natur und betreffen Fragen des Arbeitsortes, des Entgelts oder der Arbeitsbedingungen.

Bei einer „Verschlankung“ sind die potentiell gefährdeten Bereiche die Verwaltung, die Leitstelle und die Werkstatt sowie die Führung.

Verschiedentlich werden deshalb auch Sorgen bezüglich eines Arbeitsplatzverlustes und/oder Angst vor einer Dequalifizierung geäußert. Dies betrifft vor allem die kaufmännisch ausgebildeten Beschäftigten.

In den Betriebsversammlungen kommen vergleichsweise wenig Nachfragen aus der Belegschaft zu dieser Thematik. Allerdings war die Mitarbeiterinformation in Form einer Podiumsdiskussion sehr gut besucht und die Mitarbeiter/-innen haben gute und kluge Fragen gestellt. Angesichts des Erfolgs wird dieses Format in diesem Jahr fortgesetzt.

Rolle der Unternehmenskultur

Die Kultur bei der VER wird sowohl von der Geschäftsführung als auch vom Betriebsratsvorsitzenden als „familiär“ beschrieben. Die Mitarbeiter/-innen haben weitestgehend, wenn auch nicht immer wie von ihnen idealtypisch gewünscht, Zugang zu ihren Führungskräften. In der Wahrnehmung des Betriebsratsvorsitzenden ist die Familie in den vergangenen 15 – 20 Jahren zu einer „Großfamilie“ geworden.

Es wird übereinstimmend festgestellt, dass die Unternehmenskultur eine große Integrationsfähigkeit besitzen könnte. Allerdings ist zu hinterfragen, wie die Auswirkungen der einzelnen Kulturen auf das jeweils andere Unternehmen sind und wie dieses „Zusammentreffen“ der verschiedenen Kulturen koordiniert werden kann.

Mögliche Auswirkungen auf die Führungsarbeit

Die Rationalisierungsgefahr ist bei den Führungskräften relativ hoch. Führungsfunktionen können hier perspektivisch wegfallen oder Veränderungen gegenüber dem Status Quo erfahren. Die ist den Führungskräften jedoch oftmals nicht bewusst.

Es ist schwierig eine positionsbildende und strategiebildende Funktion zur VER „neu“ zu entwickelt, da sich die Zielstruktur erst nach und nach entwickelt. Dies erschwert die Besprechung mit den Führungskräften in strategischer Hinsicht.

Umso wichtiger erscheint die Entwicklung von „Leitplanken“ für die Führungskräfte.

Die Führungskräfte reagieren recht unterschiedlich auf die Unwägbarkeiten im Kooperationsprojekt. Die Empfindungen werden in unterschiedlicher Weise gegenüber der oberen Führungsebene und der Geschäftsführung zum Ausdruck gebracht.

Trotz der aktuellen Situation werden die Führung sowie das Führungshandeln in Richtung der Beschäftigten konsequent fortgesetzt.

Einige Langfristaufgaben werden je nach Bearbeitungstand und Themenfeld aktuell nicht fortgeführt, da diese zukünftig möglicherweise in einem veränderten Organisationsrahmen durchzuführen sind.

Zentrale Ergebnisse

Für das Unternehmen bedeutet dies, dass die

- Schaffung von Leitplanken für die Führungskräfte
- Berücksichtigung der Unternehmenskultur
- richtige Kommunikation

sehr wichtig sind.

Für die Führungskräfte heißt das,

- die Führungsrolle ernst nehmen
- klar Stellung beziehen
- Vorbild sein

gerade angesichts der sich veränderten Rahmenbedingungen.

Fazit und Ausblick

Seit dem Projektbeginn konnten bestehende Ansätze weiterentwickelt bzw. konkretisiert werden. Die Einführung der neuen Aufbauorganisation und insbesondere die Einführung einer Teamleiterstruktur sind im Rahmen des Projektes MIGEMA als richtige Schritte bestätigt worden. Gleichzeitig wurden jedoch die bestehenden Schwächen und die daraus abgeleiteten Handlungserfordernisse der Organisation definiert.

Insbesondere die personellen Maßnahmen werden als wichtig zur Verfeinerung der Aufbauorganisation angesehen. Dies gilt vornehmlich für den Ausbau der Teamleiterstruktur. Durch die bereits kurzfristig eingeleiteten Maßnahmen konnte auf einen Teil der Kritikpunkte aus der Belegschaft reagiert werden.

Angesichts der kurzfristig anstehenden Umsetzung des Kooperationsprojektes als Tochtergesellschaft der beiden führenden Verkehrsunternehmen im Ennepe-Ruhr-Kreis können zur weiteren Umsetzung aktuell keine Aussagen getroffen werden. Sobald es möglich ist, werden die flankierenden Maßnahmen jedoch fortgeführt bzw. in die neue Unternehmung eingebracht.

Zusammenfassung
Personalbemessung, Schulung und Führung in Kooperationsprozessen

Zentrale Fragestellungen

- Welche Rolle spielt die Personalbemessung für moderne, gute Personalführung bei der Umsetzung eines Teamleitermodells?
- Wo sind die Grenzen guter Führung bei geringer Personalbemessung? Welche Lösungsansätze gibt es?
- Wie groß ist der Einfluss, wenn bei der Umsetzung neue Rahmenbedingungen eintreten, z. B. durch eine Übernahme durch ein weiteres Verkehrsunternehmen?
- Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur?

Ziel

- Betreuung der Fahrer/-innen sicherstellen
- Richtiges Maß der Personalbemessung festlegen
- Führungskräfte besser schulen
- Veränderte Rahmenbedingungen untersuchen und berücksichtigen

Lösungsansatz und Umsetzung

- Zwei zusätzliche Positionen im Führungsteam des Fahrdienstes
- Schulung der Führungskräfte
- Untersuchung der Unternehmenskultur

Ergebnisse und positive Effekte

- Weiterentwicklung des bestehenden Teamleitermodells
- Positive Effekte durch Verstärkung des Leitungsteams im Fahrdienst
- Erfolgreiche Schulung der Führungskräfte
- Aber: Unklarer Schwebezustand aufgrund eines anstehenden Kooperationsprozesses

6. Handlungshilfen und Tools

6.1 Kriterienkatalog für die Entwicklung von Modellen zur Führung oder Betreuung von Gruppen

	Kategorie	Kriterien	Anmerkungen, Fragestellungen
Zielstellung und Wirksamkeit	Planung und Steuerung	Ziele	Was soll mit dem Modell konkret erreicht werden? Welche Zielstellung gibt es? Können diese auch S.M.A.R.T. formuliert werden?
		Forschung	Welche Erfahrungen gibt es mit ähnlichen Modellen? Gibt es Benchmarks? Welche Erfahrungen können in das Modell einfließen?
		Steuerung	Wie kann ich das Modell im Verlauf steuern? Kann ich das Modell überhaupt anpassen?
	Erfolg	Messung und Evaluation	Wie kann der Erfolg gemessen werden? Welche Instrumente kommen dafür in Frage?
		Kennzahlen	Kann der Erfolg über Kennzahlen gemessen werden? Welche können das sein?
		Wirksamkeit und Nachhaltigkeit	Wie wird Wirksamkeit definiert? Wie kann die Nachhaltigkeit des Modelles überprüft werden?
Ressourcen	Zeit	Zeitbudgets	Welche Zeitbudgets stehen im Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung?
		Zeitanteile für Führung / Betreuung	Bei Mischarbeit (z. B. Fahrdienst, Gruppenbetreuer): Wie viel Zeit für die Führungsaufgaben?
		Schichteinteilung	Welche Arbeitszeiten sind für Führungskräfte sinnvoll und möglich?
	Finanzen	Budgets	Welches Budget steht für die Modelle zur Verfügung? Wer entscheidet über die Budgets?
		Entgelt	Wie viel Freiraum gibt es in den Modellen für mögliche Entscheider/-innen (z. B. bei finanziellen Entscheidungen durch die Gruppe)
		Freiräume	Wie viel Freiraum gibt es in den Modellen für mögliche Entscheider/-innen (z. B. bei finanziellen Entscheidungen durch die Gruppe)
	Personal	Humanressourcen	Müssen extra Stellen geschaffen werden (FTE?)
		Neueinstellungen	Müssen neue Mitarbeiter/-innen eingestellt werden?

	Kategorie	Kriterien	Anmerkungen, Fragestellungen
Organisationiale	Organisation	Prozesse	Wo müssen Prozesse angepasst werden? Wo müssen eventuell neue Prozesse geschaffen werden? Welche Auswirkungen hat das auf Schnittstellen? Wo müssen Personen/Organisationseinheiten integriert werden?
		Gruppengröße	Welche Gruppengrößen sind funktional, praktikabel und umsetzbar?
		Administration	Wo sind eventuell Anpassungen in der Administration nötig? Wer verwaltet was?
	Kompetenz und Verantwortung	Aufgabenbereiche und Inhalte	Wer übernimmt welche Aufgaben, insbesondere bei Betreuung und Führung?
		Weisungsbefugnisse	Wer erhält welche Weisungsbefugnisse?
		Verantwortungsbereich	Wer ist am Ende für Entscheidungen verantwortlich? Wer steht in der Verantwortung?
	Funktionen und Rollen	Führungskraft	Wer ist die Führungskraft für die Beschäftigten?
		Gruppenleiter/ -betreuer	Welche Rolle nehmen mögliche Gruppenleiter/ -betreuer ein?
		Gruppe	Wie verändert sich ggfs. die Rolle der Gruppe und der einzelnen Beschäftigten?
	Kommunikation	Ansprechpartner/-innnen	Wer sind die Ansprechpartner/-innnen für wen?
		Schnittstellen	Welche kommunikativen Schnittstellen müssen berücksichtigt werden?
		Innerhalb der Gruppe	Muss eine Regelkommunikation innerhalb der Gruppe stattfinden? Wenn ja, wie?
	Leistungssystem	Leistungskriterien	Wer legt mögliche Leistungskriterien fest? Welche können das sein?
		Zielvorgaben	Wer definiert die Zielvorgaben?
		Prämien	Wer entscheidet über potentielle Prämienausschüttung?
	Kontrollinstanz	Einhaltung z. B. von Dienstanweisungen	Welche Kontrollinstanzen gibt es? Wer darf wen kontrollieren?
		Monitoring	Welche Art von Kontrolle gibt es? Wer reportet wem?

	Kategorie	Kriterien	Anmerkungen, Fragestellungen
Organisationiale	Leitlinien/Werte	Orientierung	Ist das neue Modell mit den bestehenden Werten und Leitlinien kompatibel? Wie können diese in dem Modell verankert werden?
		Umgang	Wie ist der konkrete Umgang im Modell mit den Werten und Leitlinien (z. B. bei „Seitenwechsel“)?
		Anpassung	Müssen Leitlinien und Werte gegebenenfalls angepasst oder verändert werden?
	Information	Information	Wie informiere ich über das Modell? Welche Kanäle benutze ich? Wer muss wie informiert werden?
		Akzeptanz	Wie schaffe ich Akzeptanz? Wie nehme ich den Beschäftigten Ängste und Sorgen?
Zusammensetzung	Auswahl Gruppenleitende	Führungskraft	Wer ist die Führungskraft für die Beschäftigten?
		Qualifikation	Welche Qualifikationen (formal, fachlich und überfachlich) müssen Personen mitbringen, um Gruppenleitende werden zu können?
		Auswahl	Wer wird bei der Entscheidung über die Auswahl der Gruppenleitenden eingebunden? Wer benennt die Gruppenleitenden?
	Gruppen-management	Entscheidung über Gruppenzusammensetzung	Wer entscheidet, wie die Gruppe zusammengesetzt wird und wer in die Gruppe passt?
		Umgang mit Leistungsunterschieden	Wie wird mit Leistungsunterschieden umgegangen? Entscheidung in der Gruppe oder durch Gruppensprecher/-in / Führungskraft?
		Veränderungen im Team	Wer entscheidet über Veränderungen in der Gruppe (z. B. Neueinstellungen)? Wer muss ein „ok“ geben?
		Entwicklung und Förderung (Weiterbildung)	Wer „diagnostiziert“ Förderpotential oder Weiterbildungsbedarf? Wer darf entscheiden?

6.2 Kriterienkatalog für die Entwicklung und Umsetzung von Mischarbeitskonzepten

	Kriterien	Anmerkungen, Fragestellungen
Ziele der Mischarbeit	Entlastung / Belastungswechsel	Durch Tätigkeiten mit unterschiedlichen Belastungen kann die Gesamtbelastung reduziert werden. Dabei kann ein Belastungswechsel zwischen physischen und psychischen Belastungen ebenso in Frage kommen wie ein Wechsel unterschiedlicher physischer Belastungen.
	Flexibilität / Qualifikation	Durch die unterschiedlichen Tätigkeiten bauen die Mitarbeiter/-innen ein breiteres Wissen auf und erweitern somit ihr Einsatzgebiet. Dadurch sind sie flexibler einsetzbar. Gleichzeit (gemeinsam mit dem Punkt Entlastung / Belastung) wird zudem die langfristige Beschäftigungsfähigkeit erhöht.
	Motivation	Mischarbeit erhöht durch unterschiedliche Anforderungen und Tätigkeitsprofile die Gesamtmotivation der Mitarbeiter/-innen. Dies gilt insbesondere für Mischarbeiten aus einer Routinetätigkeit heraus.
	Schnittstellen / Kommunikation	Durch Mischarbeit und dem damit einhergehenden Perspektivwechsel und Austausch zwischen den Abteilungen kann das Verständnis und die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen verbessert werden.
Art der Tätigkeit	Ausgangstätigkeit	Welche Tätigkeiten kommen für Mischarbeit in Frage? Ist nur der Fahrdienst als Ausgangstätigkeit möglich?
	Mischtätigkeit	Mit welchen Tätigkeiten soll gemischt werden? Sollen mehr als zwei Tätigkeiten gemischt werden?
	Umfang	Welche Zeitumfänge sind in den Mischtätigkeiten sinnvoll und möglich? Wie soll die Verteilung der Arbeitszeit erfolgen?
Auswahl der Mischarbeiter-/innen	Qualifikation	Welche Qualifikation ist für die Durchführung aller Tätigkeiten notwendig? Wie groß ist die qualifikatorische Spanne zwischen den einzelnen Tätigkeiten?
	Entlastung	Die Mischung welcher psychischen und physischen Belastungsprofile macht Sinn? Wo kann tatsächlich eine Entlastung hergestellt werden?
	Motivation	Welche Mitarbeiter/-innen sind motiviert? Welche wollen die Mischarbeit wirklich umsetzen?
	Organisationale Realisierbarkeit	Wo kann die Mischarbeit tatsächlich in der Praxis umgesetzt werden. Welche limitierenden Faktoren gibt es, z. B. Schichtpläne, Ausübungsort, Koordinations- und Abstimmungsaufwand? Wo macht ein verbesserter Austausch Sinn?

Prozesse	Entgelt	Welche Auswirkungen hat die Mischarbeit auf die Vergütung der Beschäftigten. Wie kann eventuell auftretenden Gehaltseinbußen (z. B. durch wegfallende Nachtschichten) entgegengewirkt werden? Soll die Mischarbeit gesondert vergütet werden? Wie erfolgt die Einsortierung in Entgeltgruppen?
	Arbeitszeit	Wie erfolgt die Abrechnung der Arbeitszeit? Welche Auswirkungen gibt es durch das Mischmodell auf die Arbeitszeit? Wie erfolgt die Abstimmung unterschiedlicher Arbeitszeitsysteme (z. B. Schichtarbeit vs. Gleitzeit)?
	Urlaub	Wie erfolgt die Urlaubsplanung? Welche Abstimmungen muss es geben? Wie erfolgt die Abrechnung der Urlaubstage? Hat eine Abteilung die letztendliche Entscheidungshoheit?
Führung	Verantwortlichkeit	Wer ist die verantwortliche Führungskraft (einer, mehrere, alle)? Wer ist erste/r Ansprechpartner/-in für die Beschäftigten in Mischarbeit? Wer entscheidet in personellen Fragestellungen? Wer führt die Regelkommunikation durch?
	Leistungsbeurteilung	Wer übernimmt die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten? Wer führt die Beschäftigten? Wo ist diese überhaupt notwendig? Wer führt Mitarbeitenden- und/oder Leistungsbeurteilungsgespräche mit den Beschäftigten durch?
	Austausch	Findet ein gesteuerter Austausch zwischen den Führungskräften der Beschäftigten in Mischarbeit statt? Gibt es eine Regelkommunikation? Wie findet ein anlassbezogener Austausch (z. B. im Falle eines Arbeitsunfalls) statt?

6.3 Kriterienkatalog für Teilzeitmodelle

Gründe und Motivation **(Warum wollen die Beschäftigten in Teilzeit arbeiten? Was ist die Motivation?)**	
Familiäre Gründe	• Versorgung von Kindern • Versorgung von familiären Pflegefällen
Gesundheitliche Aspekte	• Verringerung der psychischen und/oder physischen Belastung • Aufgrund von Krankheit
Ruhestand	• Reduzierung der Arbeitszeit als Vorbereitung auf den Ruhestand → seitens des Beschäftigten und seitens des Unternehmens • Oft gepaart mit entsprechender Nachfolgeregelung
Private Organisation	• Private Verpflichtungen (z. B. Haushalt, Hobbies) • Abstimmung mit Lebenspartner/-in
Fehlender finanzieller Zwang	• Partner/-in verdient genug Geld • Oft gemeinsam mit fehlender intrinsischer Motivation
Modelle **(Welche Modelle sind gängig? Welche haben sich bewährt?)**	
Blockmodell	• Verteilung der Arbeitszeit auf mehrere Tage der Woche, z. B. mehrere lange Tage, die Kombination von langen und kurzen Tagen oder mehrere kurze Tage. Oftmals gibt es „Soll-Tage“, das heißt feste Anwesenheitstage, um Verbindlichkeit und Verlässlichkeit herzustellen sowie um z. B die bewusste Positionierung von Arbeitstagen auf Feiertage zu verhindern.
Verkürzung der Arbeitswoche	• Insbesondere aus Gründen des gleitenden Übergangs wird eine verkürzte Arbeitswoche umgesetzt, z. B. eine 3- oder 4-Tageswoche
Untertägige Reduzierung	• Eine untertätige Reduzierung der Arbeitstätigkeit an allen oder einigen Arbeitstagen. Dies ist auch in Kombination mit einer Verkürzung der Arbeitswoche oder den o. g. Blockmodellen möglich. Im Fahrdienst ist eine untertägige Reduzierung jedoch nicht möglich

7. Literatur

Pörksen, Bernhard & Schulz von Thun, Friedemann (2014): Kommunikation als Lebenskunst: Philosophie und Praxis des Miteinander-Redens. Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

VDV-Akademie e.V. (Hrsg.) (2010): Gutachten „Arbeitsmarkt Öffentlicher Verkehrsunternehmen“ – Analyse, Perspektiven und Handlungsbedarf. DHS-Druck, Köln.

GfK Verein (Hrsg.) (2015): Umfrage Weltweites Ranking: Vertrauenswürdige Berufe, unter: http://gfk-verein.org/sites/default/files/medien/1288/dokumente/1603_vertrauen_in_berufe_downloadcharts.pdf

ISPA consult GmbH (Hrsg.), Stuttgarter Straßenbahnen AG (2016): Befragung Teilzeit/Führen in Teilzeit (FiTZ) in Verkehrsunternehmen

Bibliographisches Institut GmbH, Dudenverlag, unter: http://www.duden.de/rechtschreibung/Norm

Bibliographisches Institut GmbH, Dudenverlag, unter: http://www.duden.de/suchen/dudenonline/leitsatz Literatur ist noch zu ergänzen!

>>> Projektpartner

VDV-Akademie (Verbundprojektleitung)

Der VDV-Akademie e.V. ist die Bildungseinrichtung des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV). Sie ist im Jahr 2001 gegründet, nach DIN ISO EN 9001:2008 zertifiziert und nach SGB III AZWV als Weiterbildungsträger anerkannt. Die VDV-Akademie realisiert Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten in der Verkehrsbranche, sowohl im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) als auch auf dem Sektor des Schienengüterverkehrs. Sie veranstaltet Lehrgänge und Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte, Betriebs- und Werkstattpersonale in den Verkehrsunternehmen. Sie bereitet Betriebsleiter/-innen, Fachkräfte und Fachwirte auf ihre Verbands- und staatlichen Prüfungen vor. Auf Kongressen, in Workshops, Seminaren und Fachgesprächen initiiert die VDV-Akademie Debatten zu den Themen Personalqualität, Führung, Digitalisierung, Mobilität, Elektromobilität. In diesen Zusammenhängen bringt sie betriebliche Fachleute mit Wissenschaftlern und der Politik zusammen. Die VDV-Akademie führt Bildungs- und Personalprojekte durch und veröffentlicht Lehrbücher und Informationsleitfäden zu verschiedenen Themen.

Prospektiv GmbH

Die Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH ist ein Unternehmen der Unternehmensgruppe GfAH, welche auf eine 30-jährige Erfahrung der wissenschaftlichen und praxisorientierten Überlegungen und Erprobungen zur Unterstützung von Innovationen für die Erwerbsarbeit des 21. Jahrhunderts zurückgreifen kann. Prospektiv bietet Forschungs-, Beratungs- und Qualifizierungsdienstleistungen an. Die Initiierung und Umsetzung zahlreicher Vorhaben der angewandten Forschung ermöglichen es, den Kunden innovative und wissenschaftlich erprobte Konzepte anbieten zu können. Die Leitorientierung der Arbeit von Prospektiv wird von der Überzeugung getragen, dass ökonomische und humane Zielsetzungen für eine dauerhafte, stabile und sinnstiftende Unternehmensentwicklung vereint werden müssen – und das dies auch möglich ist. In den vergangenen Jahren hat Prospektiv zahlreiche Projekte zur Personal- und Organisationsgestaltung im ÖPNV durchgeführt.

Impressum

Herausgeber

VDV-Akademie e.V. im Projekt MIGEMA (www.migema-führung.de)
VDV-Akademie e.V.

Kamekestraße 37 – 39
50672 Köln

www.vdv-akademie.de

Autoren

Michael Weber-Wernz (VDV-Akademie)

Arne Lehmann (Prospektiv Gmbh)

Vanessa Potzolli (VDV-Akademie)

Bianca Gaden (VDV-Akadmie)

Stand

Oktober 2016