



Stadtwerke Münster

Handlungsleitfaden

Vertrauensleute

Ein Handlungsleitfaden des INQA-Experimentierraum-Projekts



KOMPRESIFÖV

Kompetenz und Resilienz im öffentlichen Nahverkehr

Mai 2025

Stadtwerke Münster GmbH
Hafenplatz 1, 48155 Münster

Autor
Markus Erning-Sibum

Layout und Grafik
Markus Erning-Sibum

Der vorliegende Leitfaden entstand im Rahmen INQA Experimentierraum Projektes KompResifÖV.
Das Projekt wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.

Förderkennzeichen des Vorhabens: EXP.02.00006.23

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt beim Autor.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:





Stadtwerke Münster



1

Seite 7

Ziel und Nutzen dieses Leitfadens

2

Seite 9

Das Projekt KompResifÖV

3

Seite 13

Vertrauensleute – Was ist das?

4

Seite 17

**Auswahl der Lehrkraft und der
Vertrauensleute**

5

Seite 21

**Themenschwerpunkte
der Ausbildung**

6

Seite 25

**Einführung und Vorstellung
der Vertrauensleute**

7

Seite 27

Résumé



Kapitel 1



Ziel und Nutzen des Leitfadens

Dieser Leitfaden begleitet Sie bei der Einführung sogenannter Vertrauensleute und behandelt zentrale Themen wie die Auswahl geeigneter Vertrauenspersonen, deren Qualifizierung sowie die vielfältigen Aufgaben, die diese übernehmen.

Er wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten INQA-Experimentierraum-Projekts KompResifÖV erstellt und bietet praxisnahe Beispiele zu den o.g. Themen.

Dieser Handlungsleitfaden begleitet Sie von der ersten Idee bis zur Umsetzung und vermittelt Hürden, Stolpersteine und Erfolge bei der Einführung der beschriebenen Themen.

Der Leitfaden dient als Inspiration als auch praxisorientierte Handlungsanweisung.



Kapitel 2



KompResifÖV Organisationale Resilienz im ÖPNV stärken

Kommunale Verkehrsunternehmen stehen vor wachsenden Herausforderungen: Digitalisierung, Fachkräftemangel und moderne Mobilitätskonzepte prägen die Zukunft des öffentlichen Nahverkehrs (ÖPNV). Diese Entwicklungen erfordern neue Strategien in der Mitarbeiterqualifikation und organisationalen Resilienz.

Resilienz spielt dabei eine zentrale Rolle: Sie schützt nicht nur Fahrer*innen, sondern trägt auch maßgeblich zur Kundenzufriedenheit bei, die für eine zukunftsfähige Entwicklung des ÖPNV unerlässlich ist. Gleichzeitig verändert sich die Arbeitsrealität der Beschäftigten in rasantem Tempo. Parallel dazu führt der Fach- und Arbeitskräftemangel Unternehmen dazu, verstärkt Mitarbeitende mit unterschiedlichen sprachlichen und kulturellen Hintergründen einzustellen.

Diese Diversität birgt sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Sprachbarrieren können insbesondere im Funkkontakt zwischen Fahrpersonal und Leitstelle erhebliche Schwierigkeiten verursachen. Zudem können interkulturelle Unterschiede zu Missverständnissen oder Konflikten führen, wenn sie nicht gezielt adressiert werden. Eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeitender sowie die sinnvolle Nutzung digitaler Möglichkeiten sind daher essenzielle Bausteine für die Zukunft des ÖPNV. Ein ganzheitlicher Ansatz, der technologische Fortschritte mit interkultureller Kompetenz verbindet, kann dazu beitragen, diese Herausforderungen zu bewältigen.



2.2. Das KompResifÖV-Projekt – Resilienz als Schlüssel für den Wandel

Hier setzt das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte INQA-Experimentierraum-Projekt KompResifÖV an. Das Projekt hat zum Ziel, Mitarbeitende und Unternehmen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) bestmöglich auf die Herausforderungen der digitalen Transformation und die zunehmende Diversität in der Arbeitswelt vorzubereiten. Im Fokus steht dabei die Stärkung der Resilienz der Beschäftigten – insbesondere vor dem Hintergrund der rasant fortschreitenden Digitalisierung und der wachsenden Vielfalt in den Belegschaften.

Ein zentrales Element des Projekts ist die Einrichtung agiler und partizipativer Experimentierräume in vier Verkehrsunternehmen. In diesen Räumen identifizieren Teams aus Betrieb und Verwaltung konkrete Herausforderungen in den Bereichen Führung und Kompetenzentwicklung. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden gezielt resilienzfördernde Maßnahmen entwickelt. Dabei werden die Mitarbeitenden aktiv in den Gestaltungsprozess einbezogen – eine „Bottom-up-Methodik“ ermöglicht es ihnen, in agilen Arbeitsphasen eigene Lösungsansätze zu erproben und weiterzuentwickeln. Dieser partizipative Ansatz stärkt nicht nur die Selbstwirksamkeit der Beschäftigten, sondern macht auch teamorientierte Interventionen innerhalb der Unternehmen sichtbarer und wirksamer.

Ein weiterer wichtiger Baustein des Projekts ist die nachhaltige Verankerung der entwickelten Maßnahmen. Um dies zu unterstützen, werden Mitarbeitende in speziellen Trainings gezielt für das Thema Resilienzentwicklung sensibilisiert.

Durch diese Kombination aus partizipativen Experimentierräumen, praxisnahen Trainings und digitalen Lernangeboten leistet KompResifÖV einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der organisationalen Resilienz im ÖPNV – und bereitet Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen auf die Herausforderungen der Zukunft vor.



2.3. Zukunftssichere Unternehmen durch resiliente Strukturen

Mit der Kombination aus digitalen Lernangeboten, partizipativen Experimentierprozessen und gezielter Kompetenzförderung trägt KompResifÖV dazu bei, die organisationale Resilienz im ÖPNV zu stärken und Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Die im Projekt entwickelten Prozesse und Strukturen sollen über die Projektlaufzeit hinaus Bestand haben und als Best-Practice-Beispiele für eine resiliente und zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung im ÖPNV dienen.



Kapitel 3



Vertrauensleute – Was ist das?

Der berufliche Alltag gestaltet sich nicht immer reibungslos für alle Mitarbeitenden. Belastungen durch Stress am Arbeitsplatz, private Schwierigkeiten, gesundheitliche Herausforderungen, Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen oder eine allgemeine Unzufriedenheit können das tägliche Erleben erheblich beeinflussen. Oftmals fehlen jedoch klare Wege oder Ansprechpartner, um diese Probleme zu bewältigen – sei es, weil Lösungswege unklar sind, Unterstützung fehlt oder schlichtweg ein offenes Ohr vermisst wird.

Zudem ist nicht jeder in der Lage, eigene Anliegen eigenständig anzusprechen oder aktiv um Hilfe zu bitten. Insbesondere bei sensiblen Themen wie Konflikten mit Vorgesetzten mangelt es häufig an der nötigen Resilienz, um solche Gespräche zu führen.

Hier setzen die Vertrauensleute an: Sie bieten den Mitarbeitenden eine vertrauensvolle Anlaufstelle, die niedrigschwellig erreichbar ist und Unterstützung in verschiedenen Belangen bietet.

Ihr Angebot umfasst vor allem das einfache Zuhören, das Erarbeiten möglicher Lösungsansätze, die Benennung von Ansprechpartnern sowie die Begleitung zu Gesprächen mit Vorgesetzten. Damit schaffen sie eine wertvolle Brücke, um Herausforderungen im Arbeitsalltag gemeinsam anzugehen und zu bewältigen.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Vertrauensleute nicht die Probleme selbst lösen, sondern vielmehr eine unterstützende Rolle einnehmen, indem sie Hilfestellung bei der Entwicklung eigener Lösungsansätze bieten.

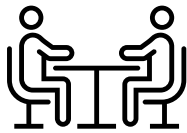


Wichtig: Die Vertrauensleute sollen keine Konkurrenz zum Betriebsrat oder zu vertraulichen Gesprächen mit dem Vorgesetzten darstellen. Vielmehr sollen sie eine ergänzende Rolle einnehmen, ohne einen offiziellen Charakter zu haben, ähnlich einem informellen Austausch mit dem Betriebsrat oder dem Chef.

Vernetzung fördern, gegenseitig Halt geben, Zuversicht stärken, Mitarbeiter_innen entwickeln.

Niederschwelliges Angebot

- Erstkontakt kann direkt zwischen Kolleg_in und Vertrauensperson erfolgen
- Jemanden zum Zuhören zu haben kann oft schon helfen, sich selber wieder zu berappeln
- 1 bis 2 Treffen, ca. 30 bis 60 min Dauer



Unterstützung von Personal im Fahrdienst

- Sparring / Austausch bei akuten Problemen (z.B. Überforderung durch anspruchsvolle Fahrgäste, Digitalisierung, Konflikten, interkulturelle Zusammenarbeit...)
- Eigenverantwortung stärken

Persönliche Weiterentwicklung

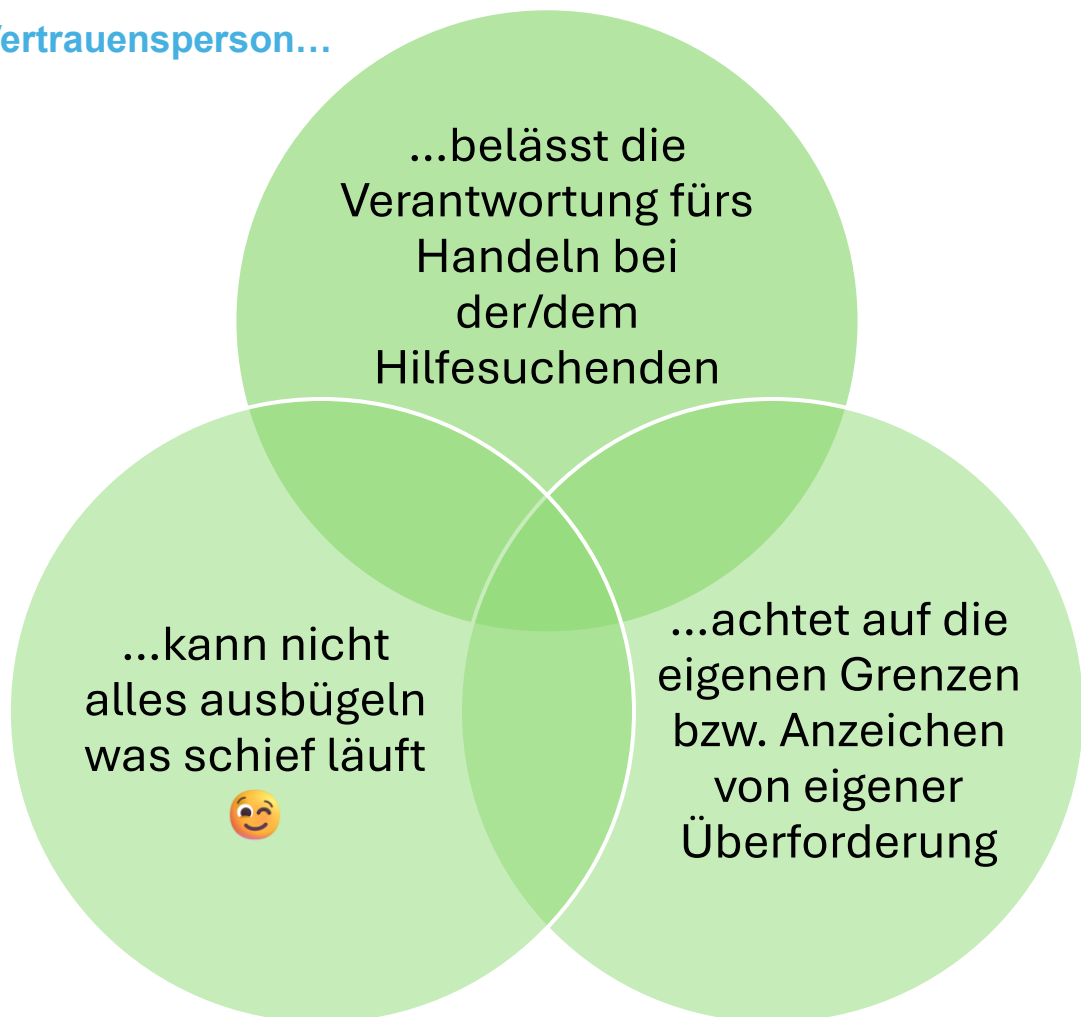
- Beziehungsfähigkeit als wichtige Basiskompetenz der Zusammenarbeit
- Perspektivwechsel – sich in die Lage von anderen hineinversetzen

Lotse in akuten Krisensituation

- bei Sucht, psychischen Belastungssituationen, in seelsorgerischen Fällen
- Vermittler_in in externe Netzwerke
- Hilfe zur Selbsthilfe geben

Aufgabe einer Vertrauensperson: Hilfe zur Selbsthilfe geben

Eine Vertrauensperson...





Kapitel 4



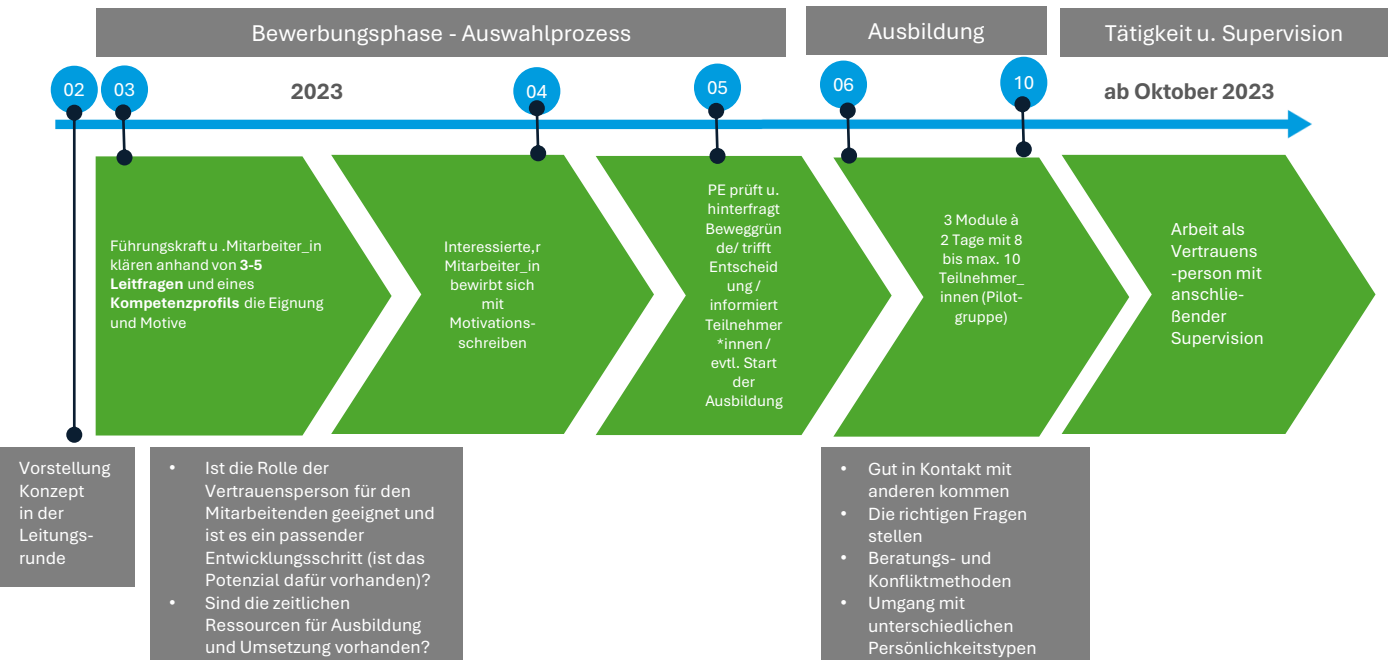
Auswahl der Lehrkraft und der Vertrauensleute

Die Stadtwerke Münster GmbH haben sich für die Zusammenarbeit mit einer externen Beraterin entschieden, die die Vertrauensleute professionell ausbildet. Im Rahmen dieser Kooperation werden vielfältige Schwerpunkte angeboten, die von der Förderung der Selbstreflexion bis hin zur Stärkung der individuellen Persönlichkeit reichen. Dabei stehen die vier essenziellen Kernkompetenzen Wahrnehmung, Motivation, Zustimmung und Dialog im Mittelpunkt. Die Beratungsgesellschaft hat durch ihre vielfältigen Angebote maßgeblich dazu beigetragen, eine fundierte Ausbildung für Vertrauensleute zu entwickeln und erfolgreich in die praktische Umsetzung zu überführen.



Vernetzung fördern, gegenseitig Halt geben,
Zuversicht stärken, Mitarbeiter_innen entwickeln

Wer kann Vertrauensperson werden? Wie bilden wir aus?



Die Auswahl der Vertrauensleute erfolgte in mehreren sorgfältig durchdachten Schritten.

Zunächst fertigte die Leitung des Fahrdienstes eine sorgfältig zusammengestellte Liste potenzieller Kandidaten an, die sie aufgrund ihrer Qualifikationen und Eigenschaften für die Position der Vertrauenspersonen als besonders geeignet erachtete.

Im Anschluss wurden diese Personen gezielt angesprochen, um sie mit dem Aufgabenfeld vertraut zu machen und ihr Interesse zu wecken.

In einer Informationsveranstaltung, zu der alle interessierten Vertrauenspersonen eingeladen wurden, wurde das Ausbildungskonzept und die Anforderungen an die Rolle der Vertrauenspersonen vorgestellt. Zum Abschluss der Informationsveranstaltung wurde anhand von folgenden Leitfragen, die Motivation der Mitarbeitenden für die Rolle herausgearbeitet

Selbstreflexionsfragen für Mitarbeiter_innen

- Warum möchte ich diese Aufgabe übernehmen?
- Was daran finde ich reizvoll?
- Warum finde ich es reizvoll?
- Welche Stärke von mir kann ich einbringen?
- Was wird für mich in diesem Zusammenhang ein Lernfeld sein?
- Was habe ich davon diese Aufgabe zu übernehmen?



Kapitel 5



Themenschwerpunkte der Ausbildung

Die Ausbildung gliedert sich in insgesamt drei Module, wobei die Dauer jedes einzelnen Moduls auf zwei Tage festgesetzt ist. Für die Durchführung wurden Gruppen gebildet, die jeweils aus acht bis maximal zehn Teilnehmern bestehen.

Auf den folgenden Seiten erhalten Sie eine detaillierte thematische Beschreibung der einzelnen Module.



Modul 1 - Themen

Rollenklärung: Aufgabe, Möglichkeiten, Grenzen, interne Anbindung (Schnittstelle PE)

Selbstverständnis: Werte und Haltung der Vertrauensperson

Verantwortung: Was ist gute Hilfe?

Weitere Hilfsangebote: Kenntnisse über Beratungseinrichtungen bei Sucht/psych. Belastung/Seelsorge/Familienberatungsstellen, ärztliche Stellen, ...

Absprache zum Besuch einiger Stellen mit der Aufgabe Modul 2 (Symptome) vorzubereiten (Mit welchen Symptomen kommen Menschen in die Beratung und worauf weisen sie hin?)

Krisenintervention: Verhalten in akuten Krisen

Erkennen von Coachingbedarf

Gestaltung des Erstkontakts/Auftragsklärung

Beziehungsaufbau im Gespräch

Modul 2 - Themen

Symptome der Burn Out Thematik

Symptome der Suchterkrankung

Symptome von Mobbing

Vereinbarkeit Familie/Beruf

Sexuelle Belästigung

Möglichkeiten und Grenzen der Vertrauensperson bei den o.g. Symptomatiken

Persönlichkeitstypen und typische Interaktionsmuster

Schwierige Themen ansprechen

Die „richtigen“ Fragen stellen

Modul 3 - Themen

Konfliktentstehung, Konfliktarten, Konfliktverläufe. Die Ursachen hinter den Symptomen

Gefühle in Konflikten verstehen und integrieren

Konflikte managen: Deeskalation und Lösungsstrategien

Innere Konflikte, Ambivalenzen, Verantwortungsübernahme

Selbstreflexion: Auseinandersetzung mit der eigenen Verhaltenskompetenz in Konflikten -Ggfs. Vertiefung von individuellen Fragestellungen

Selbstmanagement: Im Konflikt zwischen den eigenen Aufgaben und der Rolle als VP

Kulturelle Unterschiede und der Umgang hiermit

Für vertrauliche Gespräche stehen auf Wunsch geschützte Räumlichkeiten zur Verfügung; gleichzeitig können solche Gespräche selbstverständlich auch an jedem anderen Ort stattfinden, ganz nach den individuellen Wünschen und Bedürfnissen des Hilfesuchenden. Manchmal kann ein informelles Gespräch während eines Spaziergangs eine ebenso wertvolle Alternative zu einem formellen Austausch in einem geschlossenen Raum sein.

Ein quartalsweises Treffen der Vertrauensleute gewährleistet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. In diesem Rahmen besteht die Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen, bewährte Praktiken zu diskutieren und etwaigen Schulungs- sowie Informationsbedarf zu identifizieren. Dieser Bedarf kann anschließend durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen oder Schulungen gedeckt werden, um die Effektivität und Kompetenz der Vertrauensleute nachhaltig zu stärken.



Kapitel 6



Einführung und Vorstellung der Vertrauensleute

Die Ausbildung ist abgeschlossen, **zwölf Kolleginnen und Kollegen** stehen für Euch als **Vertrauenspersonen** bereit. An sie könnt Ihr Euch mit allen Themen, die Euch belasten, wenden und bekommt von ihnen **ein offenes Ohr und Hilfe zur Selbsthilfe**. Ob Konflikte im Kolleginnen- und Kollegenkreis, private Herausforderungen oder einfach der Wunsch, sich mit jemandem auszutauschen und eine **neue Perspektive** zu bekommen: Wendet Euch an sie. Sie machen kurzfristig einen Austausch möglich und behandeln Euer Anliegen **absolut vertraulich**. Dabei entscheidet Ihr, mit wem Ihr sprechen möchtet – egal, ob Ihr Euch schon kennt oder nicht.

Einige Kolleginnen und Kollegen bilden sich zurzeit als Pflegeguides weiter, unter anderem **Britta Esser** und **Dominik Bleckmann** aus dem Kreis der Vertrauenspersonen. Sie können euch besonders zu Fragen rund um die Pflege weiterhelfen.



Ein neues Angebot, wie die Unterstützungsleistung der Vertrauensleute, muss zunächst innerhalb des jeweiligen Unternehmens bekannt gemacht werden.

Nur durch eine umfassende Bekanntmachung kann gewährleistet werden, dass die Mitarbeitenden dieses Angebot wahrnehmen und aktiv nutzen.

Hierfür stehen vielfältige Kommunikationswege zur Verfügung.

Es bieten sich unterschiedliche Medien an, um eine breite Reichweite zu erzielen. Zu den wirkungsvollsten zählen unter anderem das firmeneigene Intranet, die Mitarbeiterzeitung, Aushangkästen sowie Firmenveranstaltungen, beispielsweise die jährliche Betriebsratsversammlung.

An solchen Anlässen lassen sich Themen gezielt platzieren, wodurch der Bekanntheitsgrad signifikant gesteigert werden kann. Um das Thema dauerhaft im Bewusstsein der Mitarbeitenden zu verankern, sind regelmäßige Berichte oder beispielsweise die Veröffentlichung eines Interviews mit einer Vertrauensperson in den genannten Medien äußerst wirksam.

Solche Maßnahmen tragen dazu bei, die Aufmerksamkeit hoch zu halten und das Angebot nachhaltig im Unternehmensgedächtnis zu verankern.



Kapitel 7



Résumé

Vertrauensleute stellen eine bedeutende und wertvolle Ergänzung der bestehenden betrieblichen Angebote dar.

Sie bieten Unterstützung in vielfältigen Lebenslagen der Mitarbeitenden auf Augenhöhe, ohne eine offizielle Funktion zu repräsentieren.

Durch ihre niederschwellige Herangehensweise ermöglichen sie einen unkomplizierten Zugang zu Informationen und Hilfsangeboten, nennen Ansprechpartner und vermitteln Kontakte.

Es ist jedoch essenziell, dass sie niemals in Konkurrenz zu Führungskräften oder dem Betriebsrat treten, sondern ausschließlich als ergänzendes Angebot fungieren.

Vertrauenspersonen können durch ihre Tätigkeit unmittelbar zum Unternehmenserfolg beitragen. Ihr Einsatz kann unter Umständen dazu führen, dass Krankheitstage reduziert werden, die Wertschätzung der Mitarbeitenden gesteigert wird und die allgemeine Zufriedenheit wächst.

Eine zufriedene und gesunde Belegschaft ist nicht nur produktiv, sondern auch nachhaltig erfolgreich!