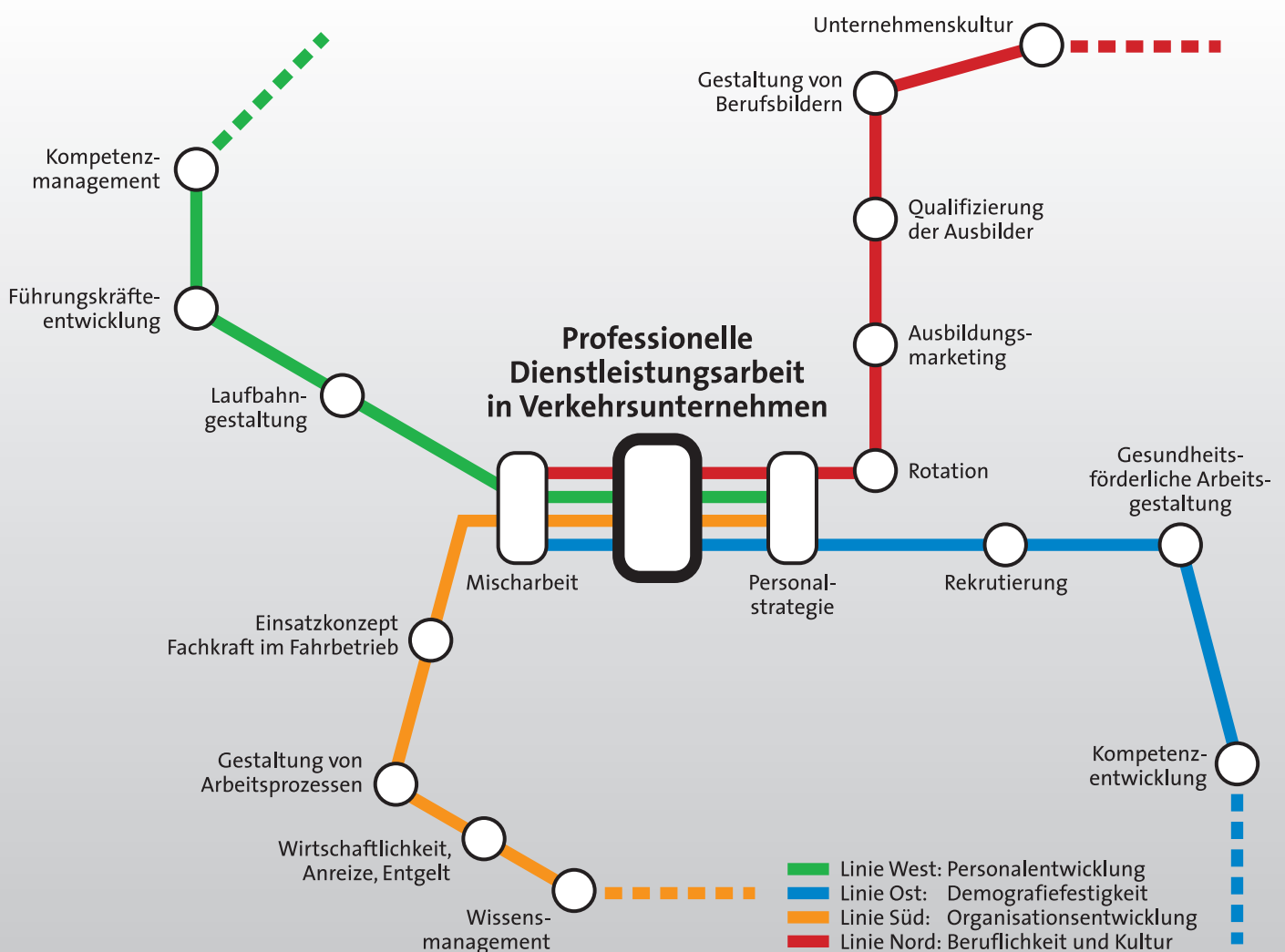


PROVES-LEITFADEN

Linienetzplan zur Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen



ProVes-Projektleitung



Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH

www.prospektiv.de

Ansprechpartner:
Gereon Stock
Tel.: 02 31- 55 69 76 - 19
stock@prospektiv-do.de

Projektpartner



www.vdv-akademie.de



www.mat-gmbh.de



www.ffw-nuernberg.de



www.bogestra.de



www.uestra.de

www.proves-projekt.de

Projekthomepage mit ausführlicher Hintergrund-
darstellung und aktuellen Informationen

www.vdv-karriere.de

Karriere- und Bildungs-Portal des Verbandes
Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) mit um-
fassendem Überblick zu beruflichen Aus- und
Weiterbildungsmöglichkeiten im ÖPNV und im
Schienengüterverkehr



Stuttgarter Straßenbahnen AG
www.ssb-ag.de



www.dvb.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Projekträger im DLR

Inhalt

Vorworte	4	3.3 Linie Nord: Beruflichkeit und Kultur	40
1. Ein Dutzend Kernbotschaften zur Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit	6	3.3.1 Professionalisierung in der Ausbildung	41
2. Das ProVes-Projekt im Überblick	8	3.3.1.1 Einsatz des Kompetenzatlas	42
2.1 Begriffsbestimmung: Professionalisierung	9	3.3.1.2 Qualifizierung der Ausbilder	43
2.2 Aufbau, beteiligte Akteure und inhaltliche Schwerpunkte	10	3.3.2 Gestaltung von Berufsbildern	45
2.2.1 Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG	11	3.3.2.1 Ausbildungsmarketing	45
2.2.2 Stuttgarter Straßenbahnen AG	12	3.3.2.2 Berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb	46
2.2.3 üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	12	3.3.3 Mischarbeit	48
2.2.4 Dresdner Verkehrsbetriebe AG	13	3.3.3.1 Das Rotationsprojekt der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG	48
2.3 Vorgehen und Ergebnistransfer	13	3.3.3.2 Mischarbeit bei der Kraftverkehrs-gesellschaft Hameln mbH	50
3. Der ProVes-Liniennetzplan zur Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen	14	3.4 Linie Ost: Demografiefestigkeit	52
3.1 Linie West: Personalentwicklung	16	3.4.1 Es ist soweit: 50% über 50	52
3.1.1 Wozu Kompetenzmanagement?	17	3.4.2 Demografiefeste Personalstrategie	54
3.1.2 Kompetenzerfassung und -entwicklung in der Praxis	18	3.4.3 Exkurs: Personalbezogene Projektarbeit im ÖPNV-Unternehmen	56
3.1.3 Führungskräfteentwicklung	22	3.4.4 Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung	57
3.1.4 Zwischenfazit	24	3.4.5 Rekrutierung	60
3.1.5 Einbettung in ein Personalentwicklungskonzept	24	3.4.6 Kompetenzentwicklung	60
3.1.6 Der deutsche Qualifikationsrahmen	25	3.4.7 Zusammenfassung	61
3.1.7 Von der Ausbildung zum Master – das System beruflicher Bildungswege im ÖPNV	27	4. Anleitung zur Umsetzung: Die Gestaltung eines Fahrplans zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit für das eigene Unternehmen	62
3.1.8 Personalentwicklungspfade bei der BOGESTRA	27	Literatur	64
3.2 Linie Süd: Organisationsentwicklung	30	Publikationen des ProVes-Projekts	64
3.2.1 Mischarbeit	31	Danksagung	65
3.2.1.1 „Mischen impossible or possible?“	31	Impressum	67
3.2.1.2 Formen von Mischarbeit	32		
3.2.1.3 Nutzen von Mischarbeit	33		
3.2.1.4 Messbarkeit	34		
3.2.1.5 Wirtschaftlichkeit	35		
3.2.1.6 Förderliche Rahmenbedingungen	35		
3.2.1.7 Erfolgsfaktoren für ein Mischarbeitsprojekt	36		
3.2.2 Wissenstransfer	37		
3.2.3 Einsatzkonzept Fachkraft im Fahrbetrieb	39		

Vorwort

Professionalisierung und Beruflichkeit im Dienstleistungssektor tragen zur Stärkung der mittleren Qualifikationsebene bei und helfen, die vorhandenen Potenziale für Wertschöpfung und Innovation zu heben. Gefragt sind Strategien und Modelle für Personal- und Organisationsentwicklung, um kompetent und professionell Dienstleistungsarbeit in hoher Qualität zu erbringen. Dies trägt wesentlich dazu bei, die gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen zu befördern.

Für den ÖPNV-Sektor mit seinem Auftrag der öffentlichen Daseinsvorsorge ergeben sich dadurch Handlungsansätze, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern und zu unterstützen. Die Beschäftigten in diesem Sektor weisen häufig formal fachfremde Qualifikationen auf. Doch die von diesen Beschäftigten auszuführenden Tätigkeiten sind komplex und zu ihrer professionellen Bewältigung bedarf es der Unterstützung durch strategische Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit ist ein zentrales Element, um für Deutschland im Bereich der Dienstleistungen die gleiche Exzellenz zu erreichen wie im produzierenden Gewerbe. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung will mit dem Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“, in dem auch das ProVes-Projekt gefördert wurde, zu dieser Entwicklung beitragen.

Das Verbundprojekt ProVes hat vor dem Hintergrund heutiger und zukünftig zu erwartender Anforderungen, wie z. B. dem zunehmenden Wettbewerb oder den wachsenden Kundenansprüchen, dazu beigetragen, dass Verkehrsunternehmen langfristig besser in der Lage sein können, professionelle Mobilitäts- und Servicedienstleistungen zu erbringen. Dazu wurden in den vier beteiligten Modellbetrieben Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen in den vier zentralen Handlungsfeldern Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Beruflichkeit und Kultur sowie Demografiefestigkeit erarbeitet. Es bleibt zu wünschen, dass die Maßnahmen Beispielcharakter erhalten, so dass eine branchenweite und nachhaltige Durchsetzung in Verkehrs- und weiteren Unternehmen stattfinden kann und die Gesamtheit der Beschäftigten und der Kunden von der Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit profitieren können.

Bei der Lektüre der Umsetzungsbeispiele des ProVes-Projekts wünsche ich Ihnen zahlreiche nützliche Anregungen und viel Erfolg bei der eigenen Umsetzung.

Prof. Dr. Ingeborg Bootz

Projekträger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im DLR

Vorwort

Um den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden, haben die Verkehrsunternehmen in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen zur Restrukturierung unternommen. Geschäftsprozesse und Strukturen wurden optimiert, Rationalisierungspotenziale realisiert. Die Beschäftigten haben durch Arbeitsverdichtung ihren Teil beigetragen. Die Dienstleistungsbranche ÖPNV unterliegt derzeit schnellen Veränderungen, die zugleich einen Kulturwandel mit sich bringen.

Das ProVes-Projekt wirkte in diese Veränderungsprozesse, die unsere Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen, hinein. Wir benötigen unter gegebenen Rahmenbedingungen und mit Blick nach vorn nachhaltige Konzepte und Handlungsempfehlungen zur Stärkung eines wichtigen Erfolgsfaktors: der professionellen Dienstleistungsarbeit unserer Beschäftigten. Organisations- und Personalentwicklung mit Bausteinen wie gesundheitsförderlicher und alternsgerechter Arbeitsgestaltung, Förderung von Beruflichkeit durch Aus- und Weiterbildung, Kompetenzentwicklung sowie arbeitsorganisatorischer Instrumente wie Mischarbeit tragen zur weiteren Professionalisierung bei.

Die Verkehrsunternehmen müssen ihre Stärken und ihre Attraktivität noch besser in die Arbeitsmärkte und für ihre Zielgruppen kommunizieren. Mittels systematischer Aus- und Weiterbildung wollen wir unsere Mitarbeiter stärker fördern und entsprechende Qualifikations- und Laufbahnmuster anbieten. Wir fordern von Mitarbeitern und Führungskräften aber auch einen systematischen, multifunktionalen und flexiblen Mitarbeiterereinsatz.

Wir bedanken uns beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), dem Europäischen Sozialfonds für Deutschland (ESF) und dem Projektträger im DLR, mit externer Begleitung durch erfahrene Beratungsinstitute nutzbringend an diesen zukunftsrelevanten Themen arbeiten zu können. Mit den vorliegenden Konzepten und Ergebnissen können wir dem Wandel in der Arbeitswelt aktiv begegnen und die Dienstleistungsarbeit im Verkehrssektor stärken. Gemeinsam mit den Sozialpartnern werden wir unsere Unternehmen weiter professionalisieren und so fit für die Zukunft machen.

Gisbert Schlotzhauer

Vorstand
Bochum-Gelsenkirchener
Straßenbahnen AG

Reinhold Bauer

Vorstand
Stuttgarter
Straßenbahnen AG

Wilhelm Lindenberg

Vorstand
üstra Hannoversche
Verkehrsbetriebe AG

Hans-Jürgen Credé

Vorstand
Dresdner
Verkehrsbetriebe AG

1. Ein Dutzend Kernbotschaften zur Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit

Beruflichkeit ist ein Schlüssel zum Erfolg bei der Verbesserung der Service- und Dienstleistungsqualität gegenüber den internen und externen Kunden.

Die Branche braucht mehr Beruflichkeit, um einem Auseinanderklaffen der Qualifikationsschere entgegenzuwirken, Professionalisierung zu forcieren und die Kundenorientierung weiter zu verbessern. Stärkung der Ausbildungsberufe, berufliche Fortbildungen und Entwicklung von Kompetenzen sind die Grundlagen, um die Servicequalität für die Kunden merklich verbessern zu können.

Um mehr Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit zu erreichen, müssen alle Beteiligten einbezogen werden und mitwirken.

Veränderungen lassen sich nicht von heute auf morgen erreichen. Wenn z. B. mehr Mischarbeit umgesetzt werden soll, dann müssen die Beschäftigten und die verantwortlichen Führungskräfte ihren Beitrag dazu leisten. Dabei gilt es, Bedarfe dieser Mitarbeitergruppen wie auch wirtschaftliche Notwendigkeiten zu berücksichtigen. Nicht zuletzt sind auch die Interessenvertreter der Mitarbeiter – Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung – proaktiv einzubeziehen.

Mit einer Kompetenzstrategie werden Unternehmen den zukünftigen betrieblichen Herausforderungen gerecht werden können.

In Zukunft wird der ÖPNV stärker durch Facharbeit geprägt sein. Die professionelle Erbringung der Dienstleistungen und die Steigerung der Dienstleistungsqualität muss noch mehr zur Kundenbindung und -gewinnung beitragen. An- und ungelernte Beschäftigte ohne oder mit fachfremder Berufsausbildung werden nach wie vor ihren Platz in den Fahr- und Servicediensten der Verkehrsunternehmen haben. Umso mehr aber gewinnt eine vorausschauende Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen an Bedeutung.

Eine flexible Belegschaft und innovative Personalentwicklungspfade gehen Hand in Hand.

Von den Mitarbeitern wird Flexibilität verlangt, insbesondere bezüglich der Arbeitszeit und der ausgeübten Tätigkeiten. Flexibilität muss durch unterstützende Maßnahmen der Personalentwicklung gefördert werden. Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang, Personalentwicklungspfade zu identifizieren, die den Mitarbeitern Wege aufzeigen, welche beruflichen Möglichkeiten die ÖPNV-Branche bietet. So tragen Qualifizierung und Bildung dazu bei, dass sich die Branche als attraktiver Arbeitgeber darstellt und auf dem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt erfolgreich sein kann.

Eine fördernde und offene Unternehmenskultur macht den Unterschied – sie ist bei der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber unerlässlich.

Die Unternehmen stellen sich dem aktuellen Kulturwandel. Ein wichtiges Element ist die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur mit Raum für eigenverantwortliches Handeln, flachen Hierarchien sowie einem wertschätzenden Führungsstil. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeitgestaltung, moderne arbeitsorganisatorische Instrumente tragen zu einer vertrauensvollen Unternehmenskultur bei.

Mischarbeit ist für die Zukunft von ÖPNV-Unternehmen ein wichtiger Baustein.

Mischarbeit kann sowohl zu höherer Produktivität, als auch zu einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen beitragen. Neben anderen Strategien ist sie, sinnvoll eingeführt und gestaltet, insbesondere zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ein geeignetes Instrument, das in Zeiten des demografischen Wandels an Bedeutung gewinnen wird.

Neue Konzepte von Mischarbeit sollten in den Verkehrsunternehmen umgesetzt werden.

Die positiven wirtschaftlichen und sozialen Resultate, die in den Modellprojekten erzielt werden konnten, veranschaulichen den Nutzen von Mischarbeit. Unternehmen können von höherer Flexibilität und geringeren Krankheitsständen profitieren. Aber es gilt: Bei der Einführung von Mischarbeit führen kleine Schritte zum Erfolg!



Quelle: üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Eine qualifizierte Berufsausbildung und ein lebhafter Wissenstransfer tragen dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit von Verkehrsunternehmen zu erhalten und auszubauen.

Im Zuge des demografischen Wandels werden in den kommenden fünfzehn Jahren zahlreiche erfahrene Mitarbeiter ausscheiden. Gesucht sind geeignete Instrumente und Konzepte des Wissenstransfers, um einen fachlichen Aderlass zu verhindern, zumindest zu verringern. Die duale Berufsausbildung und das duale Studium von jungen Menschen verbreitern die mittlere Qualifikationsbasis in den Unternehmen. Mit einem ausbildungsadäquaten Einsatz von Fachkräften im Fahrbetrieb, Kfz-Mechatronikern, Kaufleuten für Büromanagement und anderen, können junge Menschen an Verkehrsunternehmen gebunden und langfristig eingesetzt werden.

Eine demografieorientierte Personalstrategie ist Voraussetzung für nachhaltige Professionalisierung der Dienstleistungsfacharbeit.

Eine in die Gesamtstrategie jedes ÖPNV-Unternehmens eingepasste demografiefeste Personalstrategie schlägt die Brücke zwischen der bisherigen und der künftigen Entwicklung professionalisierter Dienstleistungsfacharbeit, indem sie die Ausrichtung in allen Handlungsfeldern der Personalarbeit nachvollziehbar verdeutlicht.

Die erfolgreiche Umsetzung demografiefester Personalstrategien erfordert einen integrierten betrieblichen Gestaltungsansatz.

Eine Chance für kooperatives Gestalten der Demografiefestigkeit durch Fach-/Führungskräfte und Beschäftigte entsteht, wenn es gelingt, die bereichsbezogenen Herausforderungen in den Unternehmen zu den personalstrategischen Zielen und ihren Maßnahmen in Bezug zu setzen. Dafür benötigen die Unternehmen einen integrierten Gestaltungsansatz und die Beteiligung aller betrieblichen Akteure.

Professionalisierung im demografischen Wandel stellt berufliche Qualifizierung vor neue Herausforderungen.

Neues Vorgehen in der Personalrekrutierung und der quantitativ bedeutsame Personalaustausch der kommenden Jahre führen zu veränderten personellen Zusammensetzungen von Arbeitsgruppen und -bereichen. Neben der Anpassung, Sicherung und Weiterentwicklung fachlicher Qualifikationen müssen zunehmend Lernprozesse der kulturellen Integration aller Beschäftigten unterstützt werden. Laufbahn- und lebensphasenbezogene Qualifizierungs-/Einsatzkonzepte und Führungsqualität werden für Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger.

Kontinuierliche Personalentwicklung für alle Beschäftigtengruppen ist essenziell für den zukünftigen Unternehmenserfolg.

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit (z. B. Rente mit 67) und steigende Anforderungen an Servicequalität geben dem lebenslangen Lernen eine große Bedeutung. Nur durch kontinuierliche Personalentwicklung und ein stetes Fordern und Fördern der Mitarbeiter ist eine Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen und, damit einhergehend, ein größerer Kundennutzen erreichbar.

Anmerkung: Begriffe wie Kompetenzen und Professionalisierung werden in den folgenden Kapiteln erläutert und sind in diesem Zusammenhang zu interpretieren.

2. Das ProVes-Projekt im Überblick

Der Wandel der Arbeitswelt macht auch vor der Branche des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) nicht halt: Verschärfte Wettbewerbsbedingungen, Restrukturierungen, Kostendruck, alternde Belegschaften und wachsende Anforderungen von Kundenseite sind nur einige Entwicklungen, die Verkehrsunternehmen und ihre Mitarbeiter¹ zu spüren bekommen. Zwei Faktoren sind dabei von besonderer Bedeutung:

Herausforderung 1:

Wachsende Anforderungen von Fahrgästen und Aufgabenträgern

Die Aufgabenträger und Besteller im ÖPNV, in der Regel Städte und Kommunen, verlangen von den öffentlichen Verkehrsunternehmen schlankere Strukturen, mehr Effizienz und bessere Effektivität. Die Fahrgäste erwarten einen guten Service und eine gute Betreuung vor Ort. Sie nehmen eine Mobilitätsdienstleistung in Anspruch und verlangen, dass diese von guter Qualität ist. Konkret: Es geht nicht nur um eine zuverlässige Beförderung, sondern um einen umfassenden und professionellen Service durch die Verkehrsunternehmen. Dieser umfasst Aspekte der kundenorientierten Kommunikation, der Sicherheit und des Komforts. Eine Steigerung der Servicequalität – so die Annahme – hat direkten Einfluss auf die finanziellen Ergebnisse der Unternehmen. Denn der Kunde ist bereit, für qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu zahlen, und nur mit qualitativ hochwertigen Dienstleistungen im ÖPNV können auch neue Kunden gewonnen, Fahrgäste langfristig gebunden und höhere Einnahmen erzielt werden.

Um dies zu bewerkstelligen, benötigen die Betriebe kompetente Mitarbeiter, die wissen, dass ihre Dienstleistungen in direkter Verbindung zur Kundenzufriedenheit stehen und zum Unternehmenserfolg beitragen. Dafür müssen sie gut ausgebildet und handlungsfähig sein: Ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten sind grundlegend für professionelle Dienstleistungen.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden auf die Verwendung von Paarformen verzichtet. Stattdessen wird die grammatikalisch maskuline Form verallgemeinernd verwendet (generisches Maskulinum). Diese Bezeichnungsform umfasst gleichermaßen weibliche und männliche Personen, die damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen sind.

2.1 Begriffsbestimmung: Professionalisierung

Herausforderung 2:

Geänderte Altersstrukturen der Belegschaften

Der demografische Wandel hat die Unternehmen erreicht: Der Anteil der älteren Mitarbeiter steigt, der Wettbewerb um gut ausgebildete Nachwuchskräfte wird härter. Für die Verkehrsbetriebe ist es künftig entscheidend, mit geänderten Altersstrukturen der Belegschaften produktiv zu wirtschaften, gleichzeitig die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern und geeignete Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Arbeitsorganisation und -prozesse sollten so gestaltet sein, dass physische oder psychische Beeinträchtigungen bzw. Leistungseinschränkungen der Beschäftigten vermieden werden. Es gilt, lern- und gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen und Unternehmenskulturen zu schaffen, bei denen Abläufe verbessert, Kommunikation gefördert und Faktoren einer guten Mitarbeiterführung berücksichtigt werden. Zum anderen muss es den Betrieben gelingen, ein attraktives Image als Arbeitgeber aufzubauen, das die verschiedenen Zielgruppen, insbesondere die jungen und qualifizierten Menschen, als zukünftige Beschäftigte anspricht.

Aus den geschilderten beiden Herausforderungen lässt sich eine Kernfrage formulieren:

Was müssen Verkehrsunternehmen tun, um mit kompetenten Mitarbeitern eine professionelle, qualitativ hochwertige Dienstleistung zu erbringen und ihre Arbeitsprozesse leistungs- und gesundheitsförderlich zu gestalten?

Diese Kernfrage war sozusagen der Dreh- und Angelpunkt, an dem sich die unterschiedlichen Aktivitäten im ProVes-Projekt orientiert haben. Was konkret im Projekt gemacht wurde, welche Ziele im Vordergrund standen, was die zentralen Ergebnisse sind und wie ÖPNV-Unternehmen diese für sich nutzen können, wird in dem vorliegenden Leitfaden dargestellt.

Eine einheitliche Begriffsbestimmung von „Professionalisierung“ ist nicht ganz einfach. Sie ist aber wichtig, um zu verdeutlichen, wovon man spricht. Im ProVes-Projekt wurde Professionalisierung immer im Kontext von Dienstleistungsarbeit gesehen: ÖPNV-Unternehmen erbringen eine (Mobilitäts-)dienstleistung, die Beschäftigten der Unternehmen sind im Feld der Dienstleistungsarbeit tätig. Wenn man den Begriff der Professionalisierung in ÖPNV-Unternehmen noch weiter öffnen möchte, könnte man auch technische und infrastrukturelle Aspekte hinzuzählen. Diese wurden im Projekt jedoch ausgeklammert, Professionalisierung wurde ausschließlich im Hinblick auf Dienstleistungsarbeit und die damit verbundene Personal- und Organisationsperspektive betrachtet.

Das ProVes-Projekt wurde in dem Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Im Förderschwerpunkt wird Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit auch als „Dienstleistungsfacharbeit“ gekennzeichnet (vgl. BMBF 2007). Die Begriffe „Facharbeit“ bzw. „Facharbeiter“ werden bislang vor allem im industriellen Kontext und seltener im Dienstleistungskontext verwendet. Genau hier setzten der Förderschwerpunkt und das ProVes-Projekt an: Durch eine stärkere Beruflichkeit, z. B. im Rahmen neuer Ausbildungsberufe, Kompetenzentwicklung und lernförderliche Arbeits- und Organisationsmodelle soll eine verbesserte Arbeits- und Dienstleistungsqualität erreicht werden, mit denen die Erwartungen an eine Dienstleistungsfacharbeit erfüllt werden können. Dazu zählt insbesondere auch eine Stärkung der mittleren Qualifikationsebene (entsprechend der industriellen Facharbeit), die in Verkehrsunternehmen im Vergleich mit dem produzierenden Gewerbe unterrepräsentiert ist. Ohne eine solche mittlere Ebene mangelt es an dem „Umsetzungspotenzial“, das Dienstleistungsentwicklungen in bessere Angebote überführt. Facharbeit steht nicht nur für berufliche Identität und selbstbewusstes Arbeiten, sondern auch für ökonomisches, innovatives und kundenorientiertes Handeln (BMBF 2006, S. 13).

Prof. Dr. Ingeborg Bootz (Projektträger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im DLR): „Das neue Leitbild „Facharbeit“ im Dienstleistungssektor wird davon geprägt, wie die mittlere Qualifikationsebene mit den vorhandenen Potenzialen für Wertschöpfung und Innovation gestärkt wird. Gefragt sind Strategien und Modelle für Personal- und Organisationsentwicklung, um kompetent und professionell Dienstleistungsarbeit in hoher Qualität zu erbringen. Das trägt wesentlich dazu bei, die gesellschaftliche Wertschätzung von Dienstleistungen zu befördern.“



2.2 Aufbau, beteiligte Akteure und inhaltliche Schwerpunkte

Das Verbundprojekt ProVes wurde im Rahmen des Förderschwerpunkts „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert (Laufzeit: August 2009 – Juli 2012, FKZ 01FB09005 – 01FB09012). Dabei steht ProVes für „Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors“. Die vier Modellbetriebe Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG, Stuttgarter Straßenbahnen AG, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG und Dresdner Verkehrsbetriebe AG haben im Projekt zusammen mit den vier Forschungspartnern Prospektiv GmbH, MA&T GmbH, VDV-Akademie e.V. und ffw GmbH Handlungsfelder analysiert sowie Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt, um die Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit im ÖPNV voranzubringen. Um alle im Projekt erarbeiteten Konzepte und Instrumente an den Anforderungen der betrieblichen Praxis auszurichten, arbeiteten neben den Modellbetrieben und den Forschungspartnern auch weitere Verkehrsunternehmen als sogenannte „Value-Partner“ mit. Sie haben dazu beigetragen, die Branchenbedingungen bereits in der Entwicklungs- und Erprobungsphase zu berücksichtigen, insbesondere die Anforderungen von kleineren Verkehrsbetrieben in die Diskussion mit einzubeziehen. Die Projektakteure wurden nach ihrer geografischen Lage in sogenannten „Regionalen Themenclustern“ gebündelt, die jeweils an bestimmten inhaltlichen Schwerpunkten gearbeitet haben. Die Schwerpunkte waren eng an den eingangs geschilderten Herausforderungen orientiert und haben sich wie folgt aufgeteilt:

• Regionales Themencluster West: Personalentwicklung

Es wurden Konzepte und Instrumente zur Kompetenzerfassung und -entwicklung als Baustein strategischer Personalentwicklung aufbereitet und umgesetzt. Vor allem die überfachlichen Kompetenzen der Beschäftigten sind oft nur ansatzweise bekannt, neben den formalen Qualifikationen aber entscheidend, um den wachsenden Anforderungen, z. B. an Servicequalität, gerecht zu werden. Wie diese erfasst und praxisnah entwickelt werden können, wurde hier erarbeitet.

Modellbetrieb: Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

Forschungspartner: Prospektiv GmbH (zugleich auch Verbundkoordination)

Value-Partner: Essener Verkehrs-AG, Oberbergische Verkehrsgesellschaft AG, RBH Logistics GmbH

• Regionales Themencluster Süd: Organisationsentwicklung

Es wurden u. a. Modelle und Konzepte zur Mischarbeit erarbeitet, die in der Praxis Anwendung finden und auf andere Unternehmen übertragen werden können.

Dabei standen insbesondere Mischarbeitsmodelle in Verbindung mit dem Fahrdienst im Mittelpunkt.

Daneben wurden Ansätze und Instrumente zu Einzelfallmanagement, Wissenstransfer und Einsatzkonzepte für die Fachkraft im Fahrbetrieb erarbeitet.

Modellbetrieb: Stuttgarter Straßenbahnen AG

Forschungspartner: MA&T Sell & Partner GmbH

Value-Partner: VAG Freiburg, Rhein-Neckar-Verkehr GmbH, Offenbacher Verkehrs-Betriebe

• Regionales Themencluster Nord: Beruflichkeit und Kultur

Hier bildeten u. a. kombinierte Tätigkeitseinsätze, das Aufzeigen der Potenziale verkehrsspezifischer Berufsbilder sowie die Professionalisierung von Ausbildern und Fahrlehrern übergeordnete Arbeitsschwerpunkte.

So wurden beispielsweise für die Berufsgruppen der beruflichen Ausbilder und der Fahrlehrer Kompetenzprofile und Qualifizierungsprogramme entwickelt. Im „Rotationsprojekt“ zeigte die Mischung von Fahrbetrieb und Fahrausweisprüfdienst viele positive Effekte.

Modellbetrieb: üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Forschungspartner: VDV-Akademie e.V.

Value-Partner: Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH, Rostocker Straßenbahn AG, Stadtwerke Osnabrück AG

• Regionales Themencluster Ost: Demografiefestigkeit

Hier wurden bedarfsgerechte Ansätze zur Fachkräftesicherung (Mitarbeiter rekrutieren, binden und entwickeln) diskutiert sowie Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit (durch präventive und kompensatorische Arbeitsgestaltung) und zur Förderung der Leistungsbereitschaft erarbeitet (z. B. durch ein demografiegerechtes Qualifizierungssystem).

Modellbetrieb: Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Forschungspartner: ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung

Value-Partner: Stadtwerke Bamberg, Stadtwerke Aschaffenburg, VAG Nürnberg, Chemnitzer Verkehrs AG, Plauener Straßenbahn GmbH, Oberelbische Verkehrsgesellschaft Pirna-Sebnitz mbH, Verkehrsverbund Oberelbe

Der ProVes-Projektstruktur geschuldet, sind die erarbeiteten Erkenntnisse und Ergebnisse eher auf die Verhältnisse in ÖPNV-Unternehmen angepasst, jedoch sicherlich auch auf andere Verkehrsunternehmen übertragbar.

Zu den Schwerpunkten wurden Lösungsansätze entwickelt und pilothaft umgesetzt. Die konkret bearbeiteten Themen und die jeweils verantwortlichen Projektakteure zeigt die folgende Abbildung im Überblick:



Abb. 1: Die Schwerpunkte des ProVes-Projekts

Die vier am Projekt beteiligten Modellunternehmen wurden jeweils durch einen arbeitswissenschaftlichen Forschungspartner begleitet und haben unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte bearbeitet.

2.2.1 Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

Die BOGESTRA AG – das sind rund 2.200 Mitarbeiter aus Kundenservice, Fahrdienst, Werkstätten und Verwaltung. Gemeinsam sorgen sie dafür, dass die Fahrgäste den Systemanbieter BOGESTRA AG stets als zuverlässigen Partner erleben. Warum nennt sich die BOGESTRA „Systemanbieter“? Ganz einfach: Weil die komplette Dienstleistungspalette aus einer Hand kommt. Die Planung des Leistungsangebots, Instandhaltung der Infrastruktur, Wartung und Reparatur der Fahrzeuge, das Marketing, der Vertrieb, die Kundenbetreuung und der Fahrdienst bedeuten ein Plus an Qualität und Service. Denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Als einer der größten Nahverkehrsdienstleister freut sich die BOGESTRA über stetig steigende Fahrgastzahlen; 2011 waren mehr als 144,6 Millionen Menschen mit ihr unterwegs. Um die Kunden noch stärker in den Mittelpunkt unseres Handelns zu stellen, wird seit Jahren auf noch mehr Service gesetzt: Mehr als sechzig Prozent der Mitarbeiter arbeiten im direkten Kundenkontakt, unter anderem im Fahrdienst, als Kundenbetreuer oder in den KundenCentern.

Die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse im Rahmen des Projekts Innova führten dazu, dass im Unternehmen die Notwendigkeit erkannt wurde, die aktuelle Personalstrategie auf Demografiefestigkeit zu prüfen. Dies betraf die zukünftige Rekrutierung (insbesondere von Personal mit erfolgskritischem Wissen), entsprechende Bindungsstrategien, neue Übergangsformen in die Pensionierung sowie Laufbahnkonzepte mit entsprechenden Qualifizierungspfaden. Zugleich beschäftigte sich die BOGESTRA auch verstärkt im Rahmen ihres Gesundheitsmanagements um den langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die Wiedereingliederung leistungseingeschränkter Beschäftigter. Neben der Entwicklung von zukunftstauglichen Ideen und Personalkonzepten hat die BOGESTRA ihre Betriebsorganisation restrukturiert und ihre Abteilungen wie Fahrdienst, Service etc. konsequent auf kundenorientierte Prozesse orientiert.



2.2.2 Stuttgarter Straßenbahnen AG

Mobil sein in Stuttgart heißt seit über 140 Jahren die SSB nutzen. Fast 900.000 Menschen wohnen im Verkehrs-



Stuttgarter Straßenbahnen AG

gebiet der SSB AG. An jedem Werktag fahren fast 600.000 Menschen auf einer oder mehreren der 70 SSB-Linien.

Die SSB AG hat es geschafft, auf Basis ihrer langjährigen positiven Entwicklung, einer der größten und modernsten Nahverkehrsbetriebe in Deutschland zu werden und ist deshalb in den vergangenen Jahren für ihre Leistungen mehrfach ausgezeichnet worden.

Etwa 2.800 Menschen arbeiten bei der SSB AG als integrierten Mobilitätsdienstleister, viele davon „hinter den Kulissen“. Aber rund 1200 von ihnen kann man täglich in Stuttgart als Fahrerinnen oder Fahrer der 164 Stadtbahnen, der über 250 Busse oder der Seil- und der Zahnradbahn begegnen. Dabei ist es das ganz besondere Kennzeichen der SSB AG, dass sie konsequent die Straßenbahn durch eine moderne Stadtbahn ersetzt hat und der Bevölkerung damit eine sehr gute Nahverkehrsqualität bieten kann: schnell, sicher und bequem.

Die SSB AG leistet auch mit ihren Linienbussen einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz. Die Verstetigung des Fahrtprofils einer Buslinie durch Beschleunigungsmaßnahmen, Vermeidung unnötiger Haltevorgänge und die Ausrüstung aller SSB-Busse mit Rußpartikel-Filtern reduzieren beispielsweise den Ausstoß des Klimagases CO₂ deutlich. Demzufolge ist es auch selbstverständlich, dass alle Busse die grüne Umweltplakette erhalten.

Die konsequente Umsetzung der UITP-Charta für Nachhaltigkeit wird auch bestätigt durch weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz und der zunehmenden Verwendung von Ökostrom.

Aber nicht nur der ökonomische und ökologische Aspekt stehen im Vordergrund. Auch eine wertschätzende und partizipative Unternehmenskultur schafft die Basis für Vertrauen und eine hohe Leistungserbringung der Mitarbeitenden. Dies wird außerdem unterstützt durch innovative Arbeitszeitmodelle und zeitgemäße Formen der Arbeitsorganisation. Deshalb ist die SSB AG auch in der Metropolregion Stuttgart als attraktiver Arbeitgeber bekannt und zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiterbindung aus.

2.2.3 üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Die üstra ist ein Traditionsunternehmen. Schon seit über 100 Jahren ist sie untrennbar mit der Stadt Hannover verbunden. 1892 wurde sie unter dem



Namen Straßenbahn Hannover AG gegründet. Mit ihren Stadtbussen und Stadtbahnen gehört die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG zur Spitzengruppe der deutschen Nahverkehrsunternehmen. Mit rund 159 Millionen Fahrgästen im Jahr ist sie der leistungsstärkste Dienstleister für Nahverkehr in Niedersachsen. Mit knapp 40 Millionen Wagenkilometern pro Jahr (Bahn und Bus) und über 1.900 Beschäftigten befördert die üstra die Hannoveraner in der Innenstadt tagsüber im 10-Minuten-Takt. Sie kooperiert im Großraum-Verkehr Hannover (GVH) mit der RegioBus Hannover GmbH, der DB Regio AG und der metronom Eisenbahngesellschaft mbH. Der GVH sorgt für ein abgestimmtes Verkehrsnetz und ein einheitliches Tarifsysteem. Bereits seit 2006 ist die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG im Rahmen des Audits „Beruf und Familie“ für ihre Bemühungen, eine bessere Balance von Familie und Beruf zu erreichen, ausgezeichnet. Flexible Schichtdienste, Telearbeitsplätze, Teilzeitmodelle und andere Maßnahmen dienen dazu, eine familienfreundliche Arbeitsorganisation mit den vielen Vorteilen in puncto Beschäftigten-Produktivität und -Zufriedenheit aufzubauen. Die üstra hat in den vergangenen zehn Jahren durch Gruppenarbeitsmodelle im Fahrdienst und medizinische Mischarbeit von gesundheitlich beeinträchtigten Fahrdienstbeschäftigten viele Erfahrungen in der Gestaltung der Arbeitsorganisation gesammelt; neue Ansätze im Geschäftsprozess der Mobilitätsdienstleistung sind hier erprobt worden. Gegenwärtig baut das Unternehmen ein betriebliches Demografie-Management auf, das – durch Altersstruktur- und verschiedene Situations-Analysen unterfüttert – die Entwicklung eines Personalmanagement-Konzepts zur nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zum Ziel hat.

2.3 Vorgehen und Ergebnistransfer

2.2.4 Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Die Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB) bewegen Dresden. Mit Straßenbahnen, Bussen, Bergbahnen und Fähren. Indem die DVB AG plant, vermarktet, fährt, investiert, instand hält und ausbildet. Sie gestaltet den ÖPNV in der sächsischen Landeshauptstadt. Über 400.000 Fahrgäste täglich, 148 Millionen Fahrgäste pro Jahr: Mit dieser Verkehrsleistung trägt die DVB AG dazu bei, die Straßen zu entlasten und die Umwelt zu schonen. Damit die Landeshauptstadt Dresden noch lebenswerter wird. Dresden verfügt über eines der größten Straßenbahnnetze in Deutschland. Moderne Fahrzeuge, niveaugleiche Ein- und Ausstiege, barrierefreie Haltestellen und multimediale Informationssysteme sorgen für besten Komfort. Die DVB AG hat sich zu einem wettbewerbsfähigen Verkehrsunternehmen entwickelt, das sich im nationalen und internationalen Vergleich sehen lassen kann. Der Kostendeckungsgrad ist auf 77,6 Prozent gestiegen. Mit 1.703 Mitarbeitern und 94 Auszubildenden ist sie ein wichtiger Arbeitgeber in der Landeshauptstadt Dresden. Als großer Auftraggeber trägt sie dazu bei, viele Arbeitsplätze in Sachsen zu schaffen und zu erhalten.



Seit der deutschen Wiedervereinigung hat die DVB weit reichende Restrukturierungsmaßnahmen bewältigen müssen. In deren Folge wurde die Anzahl der Beschäftigten von 4.200 (1991) auf 1.700 (2006) reduziert. Im gleichen Zeitraum konnte die Anzahl der Fahrgäste von 120 Mio. auf 140 Mio. gesteigert und der Kostendeckungsgrad von rund 17% auf 70% erhöht werden. In den 1990er Jahren waren die wirtschaftliche Stabilisierung des Unternehmens und die technologische Erneuerung der vorhandenen Fahrzeuge und Infrastruktur die dominanten Schwerpunkte in der Unternehmensentwicklung. Seit 2000 sieht die DVB in einer verstärkten Kundenorientierung einen wesentlichen Eckpfeiler zur Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Dabei galt und gilt es, Produktplanung, Dienstleistungserstellung und Störfallmanagement konsequent auf die Bedarfe der Kunden auszurichten. Diese strategische Positionierung als Unternehmen mit hoher Servicequalität für den Kunden wurde flankiert durch eine Reihe personal- und arbeitspolitischer Maßnahmen.

Die Analysephase zu Beginn des Verbundprojekts beinhaltete eine umfassende Bestandsaufnahme der Arbeitssituation in den Modellbetrieben und eine Befragung der Branche mittels einer Breiterehebung. Ziel war die Erfassung primärer Handlungsbedarfe. Die Analyse in den Modellbetrieben fand konkret über die Befragung betrieblicher Experten statt. Dazu wurden strukturierte Leitfadeninterviews und die Auswertung zentraler Dokumente genutzt. Für die Branche insgesamt wurde anhand eines standardisierten Kurzfragebogens unter anderem erhoben, welche Professionalisierungsbedarfe gesehen werden, welche Tätigkeiten dabei im Fokus stehen und welche Implikationen damit verbunden sind.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme in den Modellbetrieben spiegeln sich in der Konzipierung und Modellierung der Maßnahmen in den jeweiligen Teilprojekten wider. Hier wurden mögliche Gestaltungsansätze diskutiert, erörtert und schließlich so aufbereitet, dass sie für den betrieblichen Einsatz genutzt werden können.

In der darauf folgenden Phase wurden die entwickelten Gestaltungsansätze erprobt und pilothaft umgesetzt. Dabei wurden zahlreiche Erfahrungen gesammelt (Was ist umsetzbar, was ist nicht umsetzbar?) und fördernde und hemmende Faktoren deutlich. Im Kern sind in allen Teilprojekten konkrete Ergebnisse erzielt worden, die zu einer Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit beitragen können.

Im Rahmen des Transfers sind laufend Zwischenergebnisse für die Verkehrsbranche und die Fachöffentlichkeit aufbereitet und transferiert worden.

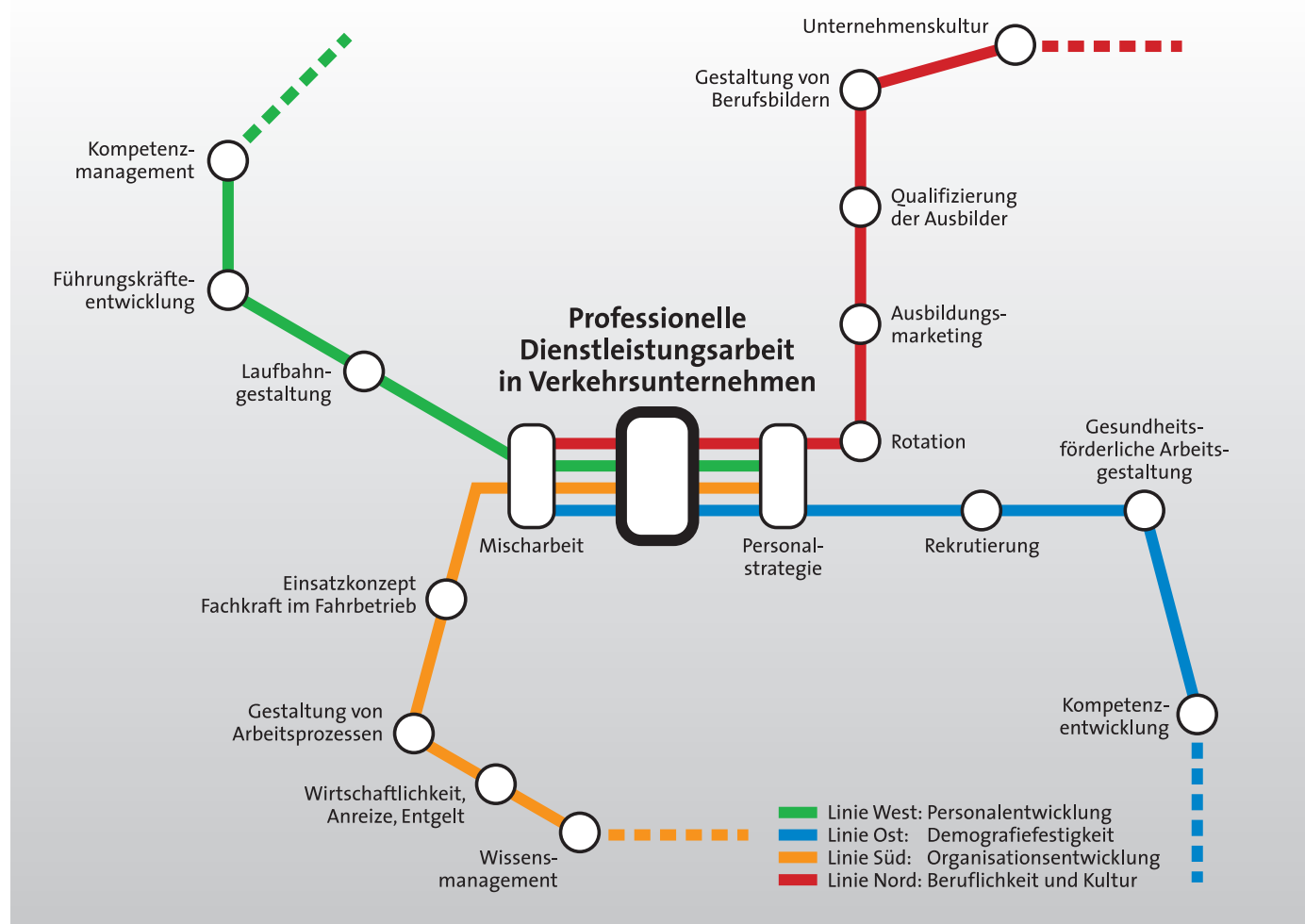
Die Projekt-Webseite www.proves-projekt.de wird auch nach Projektende als Informationsplattform zur Verfügung stehen.

3. Der ProVes-Liniennetzplan zur Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen

In zahlreichen Diskussionen während der Projektlaufzeit wurde deutlich, dass viele verschiedene Faktoren für die Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen von Bedeutung sind. Es existieren zahlreiche Vorstellungen, was darunter überhaupt zu verstehen ist. So gibt es beispielsweise je nach Ausgangslage, betrieblichen Zielen, Strategien oder vorhandenen Rahmenbedingungen unterschiedliche Schwerpunkte, die für ein Unternehmen von Interesse sind. Das Feld der Professionalisierung ist weitläufig, und je nach Betrieb können damit unterschiedliche Inhalte verbunden werden, wie z. B. Kompetenzentwicklung, Mischarbeit oder Ähnliches.

Die verschiedenen Inhalte, die im ProVes-Projekt bearbeitet wurden, können natürlich isoliert betrachtet werden, zielen aber im Grunde genommen alle auf ein gemeinsames Ziel ab: Die Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen. Demnach können hierzu alle Maßnahmen gezählt werden, die darauf hinwirken, die Dienstleistungsqualität zu steigern sowie die Arbeitsprozesse gesundheits- und lernförderlich zu gestalten.

Im ProVes-Projekt wurde ein gemeinsamer „Liniennetzplan zur professionellen Dienstleistungsarbeit“ erarbeitet, der die unterschiedlichen Strategien und Maßnahmen der Modellbetriebe, Forschungspartner und Value-Partner darstellt:



Im Mittelpunkt steht die professionelle Dienstleistungsarbeit im ÖPNV. Sie ist Kern und Bezugsrahmen für die Unternehmen, um Fahrgastanforderungen und Erwartungen der Anteilseigner zufrieden zu stellen. Wir sind der Meinung, dass kompetente Mitarbeiter sowie effiziente und gesundheitsförderliche Arbeitsprozesse und Strukturen wichtige Voraussetzungen sind, um unternehmerische Zukunft gestalten und sicherstellen zu können.

Die einzelnen „Stationen“ bzw. „Haltestellen“ des Liniennetzplans stellen Abschnitte auf dem Weg zur Zielerreichung dar. Sie sind beispielhaft für Erfolg versprechende Maßnahmen. Es gibt jedoch keinen alleinigen „Königsweg“, ebenso können nicht alle Maßnahmen gleichzeitig verwirklicht werden. Haltestellen stellen nur einen Ausschnitt von thematischen Schwerpunkten dar, die auf dem Weg zur professionellen Dienstleistungsarbeit beschritten werden können. Die Stationen wurden im ProVes-Projekt von den Modellbetrieben aus unterschiedlichen Perspektiven „angefahren“, d. h. bearbeitet.

Selbstverständlich ist auch ein „Zusteigen“ auf der Strecke möglich, wenn bereits einzelne Haltestellen „durchfahren“ wurden. Auch kann die „Verweildauer“ an den Stationen, d. h. die Bearbeitungstiefe von Themen, je nach Unternehmen deutlich variieren. Ferner können Stationen ausgelassen werden, wenn sie nicht zu den Gegebenheiten im Unternehmen passen. Der Liniennetzplan spiegelt thematische Abhängigkeiten, verdeutlicht Zusammenhänge und skizziert Handlungsoptionen. Die jeweiligen Linien in den unterschiedlichen Farben stehen für die eingangs geschilderten regionalen Themencluster, in denen die Modellbetriebe, Forschungspartner und Valuepartner zusammengearbeitet haben. Die inhaltlichen Schwerpunkte und die geografische Lage der jeweiligen Projektakteure haben den Linien ihren Namen gegeben. Die einzelnen Stationen geben die Handlungsfelder wieder, für die konkrete Konzepte und Maßnahmen entwickelt wurden.

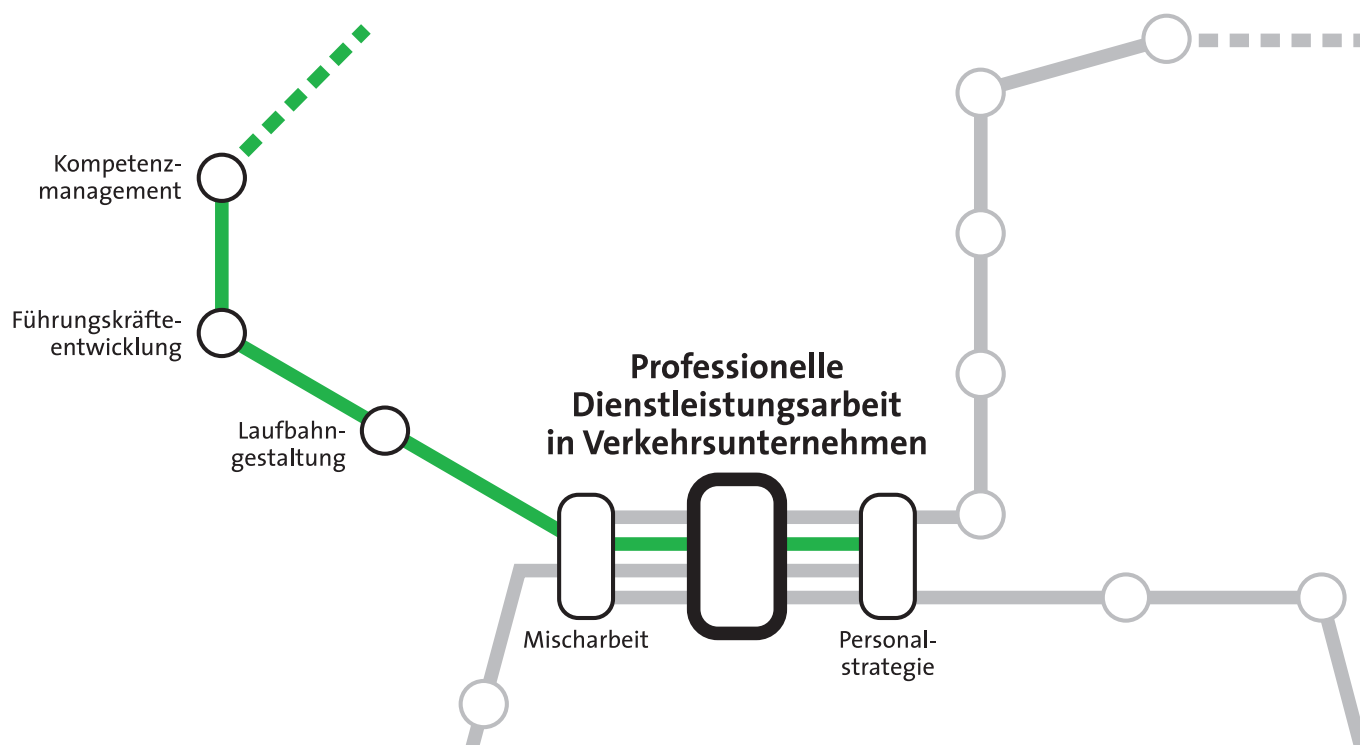
Der Hauptbahnhof repräsentiert, wie bereits geschildert, die professionelle Dienstleistungsarbeit in ÖPNV-Unternehmen. In unmittelbarer Nähe befinden sich die Stationen „Personalstrategie“ und „Mischarbeit“, die sich im Laufe des Projekts als zentrale „Umsteigepunkte“ und „Stellgrößen“ herauskristallisiert haben. So kann das Ziel einer professionellen Dienstleistungsarbeit schneller erreicht werden, wenn eine Personalstrategie verfolgt wird, bei der die wichtigen Kompetenzen der Mitarbeiter gefördert und entwickelt werden. Beispielhafte Kompetenzen sind u. a. Kundenorientierung und Kommunikationsfähigkeit, die in der Interaktion mit Fahrgästen, aber auch bei internen Abläufen immer wichtiger werden. Das Arbeitsorganisationskonzept der „Mischarbeit“ hat sich als wichtiger Faktor für effiziente, gesundheits- und lernförderliche Arbeitsgestaltung erwiesen. Indem Beschäftigte in unterschiedlichen Tätigkeiten eingesetzt werden, können einseitige Belastungen vermindert oder vermieden, Kompetenzen ausgebaut und Abläufe effizienter gestaltet werden.

Der Liniennetzplan dient für die folgenden Kapitel als Orientierung. Die einzelnen Linien werden nacheinander „befahren“ und die im Projekt entwickelten und umgesetzten Maßnahmen erläutert. Steigen Sie ein!

3.1 Linie West: Personalentwicklung

Michael Engels, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG ·

Marcel Temme, Prospektiv GmbH · Gereon Stock, Prospektiv GmbH



In Zeiten des steten Wandels, z. B. durch einen sich verschärfenden Wettbewerb oder durch die Alterung der Bevölkerung und der Belegschaften, müssen Verkehrsunternehmen ihre Prozesse ständig auf den Prüfstand stellen und sich vergewissern, ob sie mit diesen die Erwartungen der Kunden und Aufgabenträger erfüllen. Mitarbeiter, die diese Prozesse händeln und umsetzen können, sind zum kritischen Erfolgsfaktor für die Betriebe geworden. Die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter ist dabei von Bedeutung, aber mindestens ebenso wichtig ist die Umsetzung einer durchlässigen Organisationsstruktur, um mit vorhandenen Belegschaften den Herausforderungen wirksam begegnen zu können. Dabei sollte berücksichtigt werden, welche unterschiedlichen Anforderungen in den verschiedenen Tätigkeiten erfüllt werden müssen und welche Voraussetzungen die Beschäftigten mitbringen. In Verkehrsunternehmen arbeiten z. B. oftmals auch Menschen, die für ihre aktuell ausgeübte Tätigkeit, z. B. im Fahrdienst und der Kundenbetreuung, keine spezifische Berufsausbildung absolviert haben. Dies kann unter Umständen ihren Einsatz in anderen Unternehmensbereichen erschweren. Notwendig ist daher die Entwicklung einer **Kompetenzstrategie**, um das Wissen und Können, die Fähigkeiten und Fertigkeiten einerseits zu erhalten und andererseits vorausschauend aufzubauen.

Dieser Beitrag zeigt einen Weg auf, wie Unternehmen mit Hilfe eines strategischen Kompetenzmanagements die Ziele einer zukunftsorientierten Personalentwicklung erreichen können. Strategisches Kompetenzmanagement trägt dazu bei, die unternehmerischen Ziele in berufliche Handlungsfähigkeit zu übersetzen und dort, wo es noch nicht möglich ist, mit einer Entwicklung der Kompetenzen zu reagieren.



Quelle: Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

Obwohl Unternehmen zusehends das Thema Kompetenzen intensiv diskutieren, ist die Bedeutung des Begriffs „Kompetenz“ nicht immer eindeutig. Im Rahmen des ProVes-Projektes und im Modellbetrieb BOGESTRA AG werden Kompetenzen in Anlehnung an Erpenbeck/Heyse (vgl. u. a. Erpenbeck/Heyse 2007: Kompetenzmanagement) als komplexe, zum Teil verdeckte Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person verstanden, die in vertrauten wie auch ungewohnten Situationen zu einem selbstorganisierten Handeln befähigen. Vereinfacht könnte man sagen: Kompetenz ist die Fähigkeit, das Richtige im richtigen Moment richtig zu tun.

Kompetenzen verknüpfen Wissen, Fertigkeiten und Verhalten und gehen damit über bloßes Wissen oder formale Qualifikationen, die sich sehr stark an konkreten Aufgaben orientieren, hinaus. Beispielsweise ist neben der Berufsausbildung oft das „richtige Fingerspitzengefühl“ oder ein durchsetzungsstarker Charakter im betrieblichen Alltag entscheidend, denn allein durch den Nachweis schulischer Prüfungen oder Weiterbildungszertifikate ergibt sich nicht unmittelbar auch ein Wertschöpfungsbeitrag von Beschäftigten für das Unternehmen. Wissen ist in diesem Zusammenhang eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung. Für das Bewältigen realer Aufgaben und für beruflichen und unternehmerischen Erfolg sind eine Vielzahl unterschiedlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten von Bedeutung. Diese Kompetenzen eines jeden Mitarbeiters sind im Unternehmen jedoch oftmals nicht bekannt. Wenn sich Beschäftigte in ihrer Freizeit beispielsweise ehrenamtlich in einem Verein engagieren und z. B. Veranstaltungen mitorganisieren, haben sie sich dadurch unter Umständen Kenntnisse angeeignet, die auch für ein Unternehmen interessant sein können. Voraussetzung hierfür ist, dass solche Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter erkannt und transparent gemacht werden.

3.1.1 Wozu Kompetenzmanagement?

Gisbert Schlotzhauer, Vorstand Personal, Kommunikation und Infrastruktur, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG, betont die Notwendigkeit des Kompetenzmanagements, wenn er sagt: Es ist nötig, „dass wir unsere Prozesse ständig auf den Prüfstand stellen und abgleichen, was die Aufgabenträger und Fahrgäste von uns erwarten und was mit der Organisation und dem Personal des Unternehmens leistbar ist. Werden dabei Defizite festgestellt, müssen wir diese durch Personal- und Kompetenzentwicklung ausgleichen.“

Die Erbringung einer qualitativ hochwertigen (Verkehrs-) Dienstleistung ist in Zeiten wachsender Ansprüche von Aufgabenträgern und Fahrgästen und bei der Bewältigung der Herausforderungen der demografischen Entwicklungen (vermehrt ältere Beschäftigte, vermehrt ältere Kunden, weniger qualifizierte Nachwuchskräfte) von entscheidender Bedeutung. Kompetenzmanagement kann hierzu einen Beitrag leisten, wenn es gelingt, die Mitarbeiter mit den erforderlichen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu positionieren. Durch die Verankerung von erforderlichen Kompetenzen in Stellenbeschreibungen, Orientierungsgesprächen, Zielvereinbarungen oder der langfristigen Personalplanung kann ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit gelingen. Ferner ist es dadurch möglich, Personalentwicklungspfade zu identifizieren, bei denen die unterschiedlichen betrieblichen Funktionen jeweils mit Kompetenzanforderungen hinterlegt sind.

3.1.2 Kompetenzerfassung und -entwicklung in der Praxis

Für die Ausarbeitung eines Systems zur Kompetenzerfassung und -entwicklung wurde bei der BOGESTRA auf den Kompetenzatlas von Erpenbeck/Heyse zurückgegriffen. Dieser setzt sich aus 64 Teilkompetenzen (wie z. B. Teamfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit) zusammen. Diese einzelnen Teilkompetenzen sind wiederum den vier Dimensionen „Personale Kompetenzen“, „Aktivitäts- und Handlungskompetenz“, „Sozial-kommunikative Kompetenz“ und „Fach- und Methodenkompetenz“ zugeordnet und betonen somit unterschiedliche Kompetenzschwerpunkte. Da bei der BOGESTRA bereits für alle Stellen Funktionsbeschreibungen vorliegen, in denen die fachaufgaben-spezifischen Anforderungen und Ausbildungsvoraussetzungen definiert sind, fand bei der Auswahl der Kompetenzen für das Kompetenzmanagement eine Konzentration auf die **überfachlichen Kompetenzen** statt. Die BOGESTRA definierte in betrieblichen Workshops, in denen auch die strategischen Ziele des Unternehmens berücksichtigt wurden, die 22 für sie wichtigsten Teilkompetenzen (s. folgende Grafik). Diese „Schlüsselkompetenzen“ werden als wichtig für den betrieblichen Erfolg erachtet. Zur betriebs-spezifischen Definition der jeweiligen Teilkompetenz sind sie mit mindestens drei zusätzlichen Aussagen untermauert worden. Die 22 Teilkompetenzen und ihre Untermauerung bildeten die Grundlage eines Fragebogens, der zur Erhebung der Ausprägung der jeweiligen Kompetenz in einer Pilotgruppe verwendet wurde.

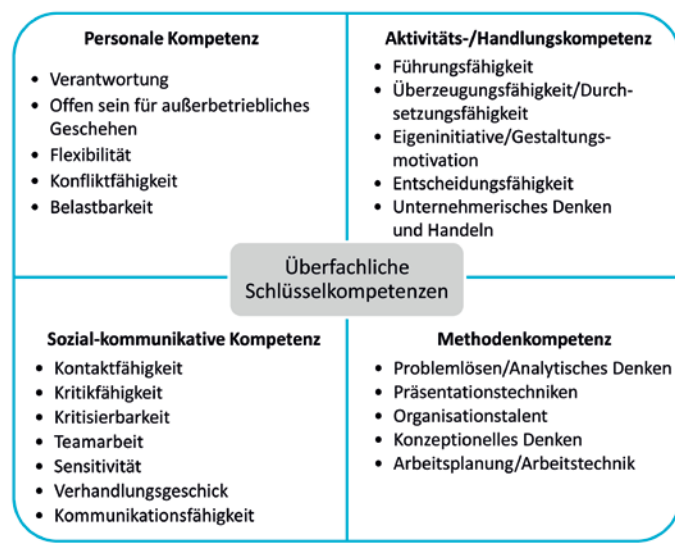


Abb. 2: Die 22 Teilkompetenzen bei der BOGESTRA

Die Erfassung der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgte auf freiwilliger Basis in einer Pilotgruppe, die sich aus 38 Personen zusammensetzte. Darunter waren 21 Mitarbeiter aus dem Fahrdienst und der Kundenbetreuung und 17 Teamleiter aus den Bereichen Fahrdienst, Kundenbetreuung und Werkstatt. Die Mitarbeiter waren aufgefordert, eine **Selbsteinschätzung** zur Erfassung ihrer Kompetenzen abzugeben. Ferner wurden auch ihre jeweiligen Führungskräfte gebeten, eine **Fremdeinschätzung** der Mitarbeiterkompetenzen vorzunehmen. Dazu wurde eine Einschätzung zu den drei Aussagen zwecks Untermauerung der jeweiligen Kompetenz auf einer Skala von 1 („trifft nicht zu“) bis 7 („trifft voll zu“) vorgenommen. Die Skalierung orientierte sich dabei an der regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragung. Durch die Aufgliederung der Kompetenzen sollte vermieden werden, dass unscharfe Begriffe wie z. B. Teamfähigkeit von den Befragungsteilnehmern unterschiedlich interpretiert werden. Durch Aussagen wie z. B. „Ich kann mich gut auf die Eigenschaften anderer Personen einstellen“ sollte verdeutlicht werden, was unter der jeweiligen Teilkompetenz – in diesem Falle Teamfähigkeit – im Unternehmen verstanden wird.

Für die Auswertung wurden die einzelnen Aussagen der Teilkompetenzen wieder zusammengefasst und mittels eines Excel-basierten Tools zur Visualisierung und übersichtlichen Darstellung aufbereitet (s. folgende Grafik). Obwohl die Angaben der Mitarbeiter und der jeweiligen Führungskräfte durchaus differenziert ausfielen und kein tendenziöses Antwortverhalten erkennbar war, war nur eine geringe Aus- und Aufbaufähigkeit der Ergebnisse gegeben. Daher hat sich dieses Vorgehen nur teilweise bewährt, denn es fehlten gemeinsame, abgestimmte und eindeutige Anforderungen (Referenzgrößen).

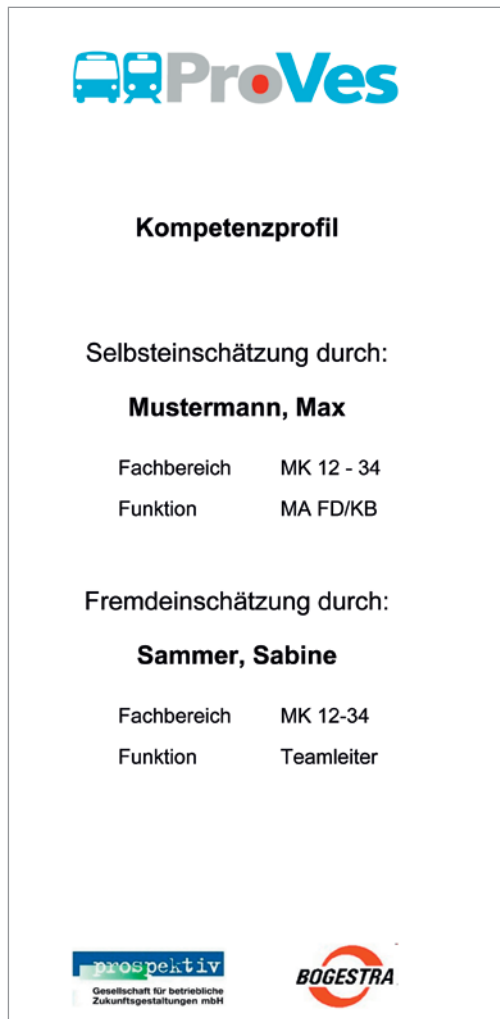


Abb. 3: Kompetenzprofil

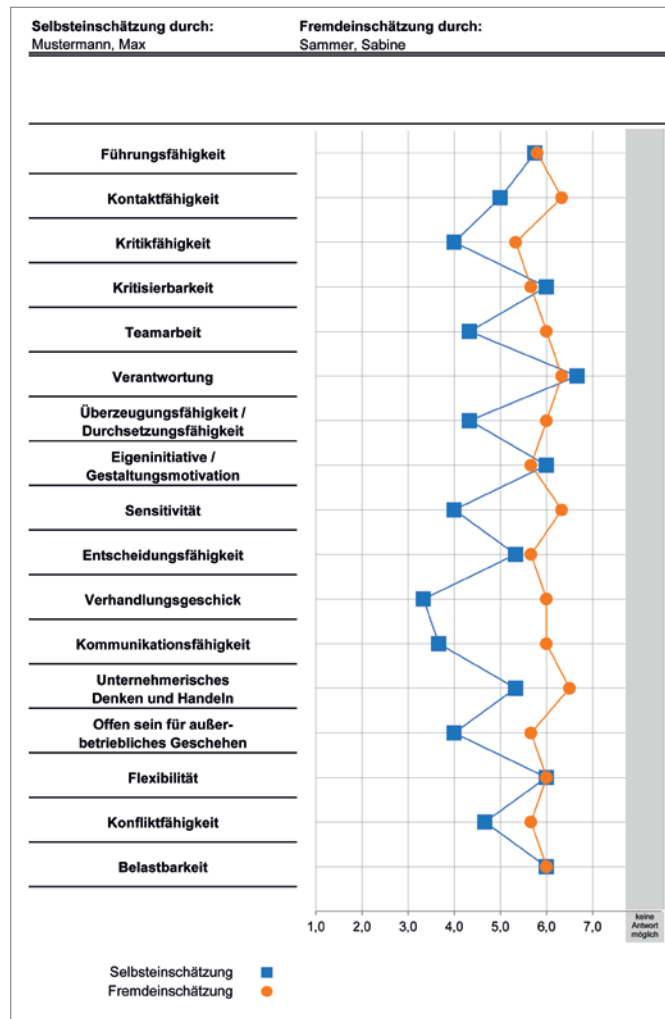


Abb. 4: Übersicht beispielhafte Kompetenzeinschätzung



Die Vorgehensweise zur Ermittlung dieser Anforderungen an Funktions- und Tätigkeitsgruppen (Leiter Werkstatt und Verwaltung, Leiter Fahrdienst/Kundenbetreuer, Fachreferent Strategie, Teamleiter Werkstatt/Verwaltung, Teamleiter Fahrdienst/Kundenbetreuer, Fachreferent Gruppe/Verwaltung, Gruppenleiter Werkstatt, Centerleiter Kundencenter, Verkehrsmeister, Mitarbeiter Fahrdienst/Kundenbetreuung, Mitarbeiter Werkstatt, Mitarbeiter Verwaltung) ist im weiteren Verlauf gemeinsam mit dem Betriebsrat abgestimmt worden. In einem ersten formalen Ansatz sind die erhobenen Ausprägungen prozentual abgestuft angenommen worden. Beispielsweise wurden die Fachbereichsleiter mit 100 % belegt, die Leiter mit 75 % und die Teamleiter mit 50 %, die Mitarbeiter dann weiter abgestuft. Dieses „Gießkannenprinzip“ hat sich als nicht tragfähig erwiesen. Im weiteren Vorgehen sind dann die Anforderungen für alle Funktions- und Tätigkeitsgruppen individuell betrachtet und aus den vorhandenen kundenorientierten Prozessen abgeleitet worden. Ferner wurde ein Abgleich durchgeführt, ob die „Ist-Kompetenz“ auch in Zukunft notwendig sein wird und ob sie ausreicht, um auf dem Markt bestehen zu können.

Die **Kernfrage** ist, ob die Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind oder potenziell entwickelt werden können, so dass sie den Kundenwünschen gerecht werden.

Dabei waren für die BOGESTRA folgende Fragen wichtig:

- Was sind die Anforderungen für unterschiedliche Funktionen im Fahrdienst, Werkstatt, Verwaltung und kundennahen Diensten?
- Über welche zentralen Kompetenzen müssen die Mitarbeiter verfügen, damit sie die Anforderungen der jeweiligen Funktionen erfüllen?
- Wie kann die aktuelle Ausprägung der Kompetenzen erfasst werden?
- Was können die unterschiedlichen Mitarbeiter und wie müssen sie deshalb eingesetzt werden?

Bei der Festlegung der Anforderungen wurden die aufeinander aufbauenden Anforderungen der unterschiedlichen Funktionsebenen gewahrt. Die Kompetenz „Teamfähigkeit“ wird beispielsweise von allen Mitarbeitern unabhängig von ihrer konkreten Tätigkeit grundsätzlich erwartet. Jedoch bedeutet



Quelle: Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

Teamarbeit für einen Beschäftigten im Fahrdienst in der Regel etwas anderes, als für einen Mitarbeiter der Werkstatt, wenn mit Kollegen vor Ort ein gemeinsamer Arbeitsauftrag ausgeführt wird. Durch eine Gewichtung der Anforderungen an die unterschiedlichen Teilkompetenzen soll daher herausgearbeitet und transparent kommuniziert werden, was von den Beschäftigten in ihrer jeweiligen Funktion erwartet wird.

Bei der Festlegung der Anforderungen wurde sehr schnell deutlich, dass die Ausprägungsstufen begrifflich vereinheitlicht und klar formuliert werden müssen. Damit wird eine größtmögliche Vergleichbarkeit gewährleistet. Die Ausprägungsstufen für die übertragene Funktion und/oder den übertragenen Verantwortungsbereich im Einzelnen lauten:

Ausprägung 1	Sie wird nicht gefordert
Ausprägung 2	Wird in geringem Maß gefordert, kleiner eigener Verantwortungsbereich (geringste Ausprägung für BOGESTRA)
Ausprägung 3	Wird für eigenen Verantwortungsbereich gefordert, ohne Auswirkung auf andere
Ausprägung 4	Wird für eigenen Verantwortungsbereich gefordert (mittlere Ausprägungsstufe), wenn andere mitbetroffen sind
Ausprägung 5	Wird in hohem Maß für eigenen Verantwortungsbereich gefordert
Ausprägung 6	Wird in hohem Maß gefordert, über eigenen Verantwortungsbereich hinaus
Ausprägung 7	Wird in sehr hohem Maß gefordert, Berücksichtigung aller unterschiedlichen Interessensgruppen, höchste Ausprägungsstufe für BOGESTRA

Eigenschaft	L W/V	L FD/KB	FR Strat	TL W/V	TL FD/KB	FR Grup Verw	GL W	CL	VM	MA FD/KB	MA W	MA V
Kritikfähigkeit	6,7	6,7	5,7	6,0	6,0	5,3	5,3	5,3	4,7	3,7	3,7	3,7
Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin erkennt Fehlverhalten Anderer und spricht dieses aktiv an.	7	7	5	6	6	5	5	5	5	5	4	4
Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin äußert sich immer angemessen, sachlich und konstruktiv.	7	7	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4
Die Arbeitsergebnisse Anderer kann der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin problemlos auf sachliche Richtigkeit hin prüfen, bewerten und ggf. auf Fehler hinweisen.	6	6	6	6	6	6	6	6	4	1	3	3
Kritisierbarkeit	7,0	7,0	7,0	6,0	6,0	5,0	5,0	6,0	5,0	5,0	3,7	4,7
Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin nimmt Kritik, Bedenken oder Beanstandungen sachlich hin.	7	7	7	6	6	5	5	6	5	5	4	5
Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin akzeptiert, dass sein/ihr Verhalten und seine/ihre Arbeitsergebnisse von Anderen bewertet werden.	7	7	7	6	6	5	5	6	5	5	4	5
Bei Widerspruch verharrt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin nicht auf seinem/ihrer Standpunkt, sondern geht konstruktiv damit um.	7	7	7	6	6	5	5	6	5	5	3	4

Abb. 5: Beispiel Anforderungsmatrix

In einem internen Test auf Betriebstauglichkeit mit Führungskräften und Mitarbeitern ist der Wunsch geäußert worden, die einzelnen Ausprägungen noch einmal mit den betreffenden Fachbereichen abzustimmen, da hier an der ein oder anderen Stelle noch konkretisierender Handlungsbedarf gesehen wurde. Bei Übertragung in die Prozesse des Unternehmens muss dieser Aspekt berücksichtigt werden. Gleichzeitig würde dies bedeuten, dass die heute schon jährlich stattfindenden individuellen Orientierungsgespräche zwischen Beschäftigten und ihrer Führungskraft um den Part der überfachlichen Anforderungsprofile ergänzt werden müssten. Die im Pilotprojekt genutzten Fragebögen könnten in diesem Fall als Gesprächsgrundlage dienen, um einen kontinuierlichen Abgleich der Kompetenzentwicklung im Zeitverlauf zu ermöglichen. Ferner wäre es möglich und notwendig, die Anforderungen bei Bewerbungsgesprächen als ein Auswahlkriterium neben anderen heranzuziehen.

Die Ergebnisse der Kompetenzerfassung bildeten bei der BOGESTRA die Grundlage für ein Feedbackgespräch, das allen Teilnehmern der Pilotgruppe angeboten wurde. Dieses Angebot wurde im Vorfeld kommuniziert. Im Gespräch zwischen Mitarbeiter, der direkten Führungskraft und der Fachbereichsleiterin Personalmanagement oder dem Fachbereichsleiter Organisationsentwicklung wurden die jeweiligen Einschätzungen thematisiert und Handlungsbedarfe, die sich aus dem Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung ergaben, erörtert. Je nach Bedarf wurden auch Absprachen bezüglich durchzuführender Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung getroffen.

Für zukünftige Gespräche dienen die abgestimmten Anforderungsprofile als Referenzgröße. Liegen dann Fremd- und Selbsteinschätzung beispielsweise häufig deutlich über dem Referenzwert, kann das ein Indiz für Potenzial sein, evtl. auch andere Aufgaben übernehmen zu können. In einem solchen Fall besteht im Gespräch die Möglichkeit, die Bereitschaft des Mitarbeiters für eine Weiterentwicklung zu erörtern. Im Projektverlauf zeigte sich, dass die Transparenz und der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über vorhandene Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten ebenso wichtig sind wie die Kompetenzerfassung selbst. Es geht in dem BOGESTRA-Ansatz ausdrücklich nicht um eine statistische Erfassung, sondern um eine Bewusstmachung und Verdeutlichung der bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen und Potenziale.

Folgende Abbildung zeigt das gesamte Vorgehen des strategischen Kompetenzmanagements im Überblick.

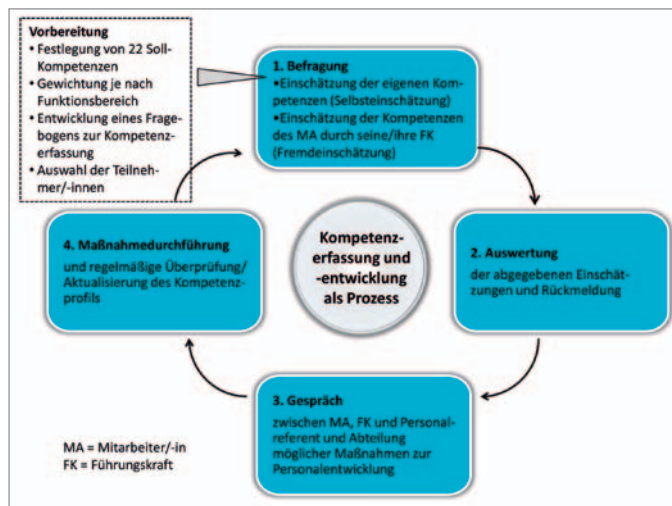


Abb. 6: Kompetenzfassung und -entwicklung als Prozess

3.1.3 Führungskräfteentwicklung

Im Anschluss an die Pilotdurchführung wurde bei der BOGESTRA beschlossen, ein Kompetenzentwicklungsprogramm zu erarbeiten. Dieses soll dem Erwerb der Kompetenzen dienen, die zur Erfüllung der identifizierten Anforderungen notwendig sind. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollen auf diesem Weg von der BOGESTRA unterstützt werden. Im Entwicklungsprogramm stehen nicht die rein aufgaben-spezifischen fachlichen Anforderungen im Vordergrund, sondern die überfachlichen

- sozial-kommunikativen,
- methodischen,
- handlungsorientierten,
- personalen Kompetenzen.

Hierbei war die Frage leitend: Wie kann der Mitarbeiter betriebsnah die benötigten Kompetenzen erwerben?

Getreu der BOGESTRA-Maxime „Fordern und Fördern“ ist dazu in einem ersten Schritt ein BOGESTRA-eigenes „Führungskräfteentwicklungsprogramm“ entwickelt worden. Dies basiert auf dem Unternehmensleitbild und den Unternehmenszielen unter Berücksichtigung der definierten Anforderungen und der BOGESTRA-eigenen Werkzeuge, Instrumente und Prozesse.



Abb. 7: Darstellung der Abhängigkeiten

Die Inhalte des Entwicklungsprogramms beziehen sich auf die Säulen Führungswissen (u. a. Betriebswirtschaft, Arbeitsrecht, Personalplanung) und überfachliche Kompetenzen (u. a. Kommunikationsfähigkeit, Führungsfähigkeit, Problemlösefähigkeit). Das klassische, aufgabenbezogene Fachwissen ist nicht Bestandteil und wird über andere Entwicklungspfade vermittelt.

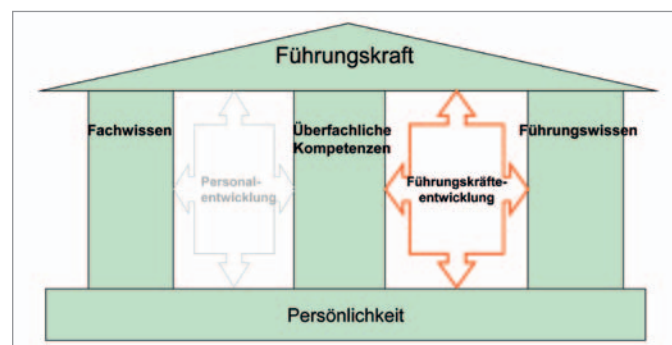


Abb. 8: Übersicht der Ausbildungssäulen

Folgende Vorgehensweise ist zur Umsetzung des Entwicklungsprogramms geplant: Gemeinsam mit ihrer nächsten Führungskraft legt die angesprochene Führungskraft ihre Abfolge der einzelnen Bausteine fest. Dies sollte im jährlichen Orientierungsgespräch geschehen, nachdem über das jeweilige Anforderungs- und Fähigkeitsprofil gesprochen wurde.

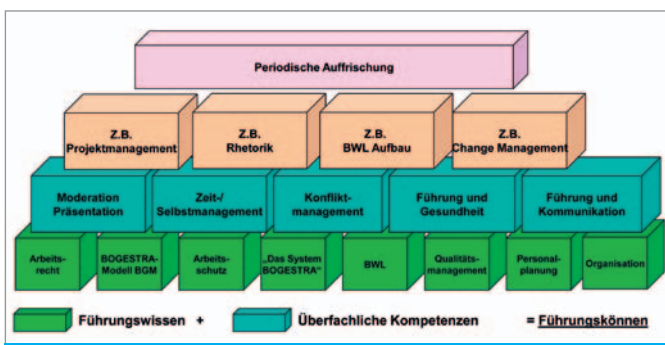


Abb. 9: Möglicher Modulaufbau

In einem festgelegten zeitlichen Zyklus von z. B. vier Jahren sollten die Führungskräfte alle Grundmodule (grün und blau) einmal durchlaufen haben. Anschließend daran könnten dann Aufbau- und Auffrischungsmodule angeboten werden. Am Beispiel des Grundmoduls „Organisation“ (siehe Abbildung) wird eine mögliche Vorgehensweise transparent. Dabei sollen besonders das Ziel, die Inhalte und die damit zusätzlich unterstützten Kompetenzarten aufgeführt werden. Das würde auch die Möglichkeit eröffnen, zu einem späteren Zeitpunkt ein Transfercontrolling zu integrieren.

FK Entwicklung	
Modul Organisation	mögl. Referent
Ziel: Teilnehmer lernen die BOGESTRA-Organisation kennen und die Kenntnisse im Führungsalltag anzuwenden.	
Inhalte: Abläufe und Strukturen Querschnittsprozesse Organigramme und Dokumentation Verantwortungsbereiche Objekte Anforderungsprofile Stellenbildung Funktionsbeschreibungen Schnittstellen IT- und Managementsysteme Ansprechpartner	PK13
Stärkt zusätzlich die überfachlichen Sollkompetenzen: Verantwortung, offen sein für außerbetriebl. Geschehen, Führungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, unternehmerisches Denken und Handeln, Problemlösen, analytisches Denken, konzeptionelles Denken, Arbeitsplanung, Arbeitstechniken	
Zeit: 1 Tag	

Abb. 10: Beispiel eines Modulsteckbriefes

Natürlich muss dabei darauf geachtet werden, dass die Führungskräfte ein solches Entwicklungsprogramm nicht als Belastung, sondern als Entlastung im Sinne einer Förderung empfinden. An Führungskräfte werden allgemein hohe Anforderungen gestellt – sei es durch Mitarbeiter, Kollegen oder interne sowie externe Kunden. Das Führungswissen und die überfachlichen Kompetenzen befähigen Führungskräfte, mit diesen Anforderungen umgehen zu können. Das Entwicklungsprogramm soll dabei Unterstützung und Hilfsmittel sein. Mit folgenden Maßnahmen soll dies erreicht werden:

1. Umfassende Information, Kommunikation und Einbindung

Die Führungskräfte werden rechtzeitig eingebunden, um das Programm zur Führungskräfteentwicklung auf „Betriebsstauglichkeit“ zu testen. In Workshops mit Teamleitern und Leitern werden einerseits die Ziele und Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung dargestellt, andererseits die Vorstellungen, Erwartungen und Bedenken der Führungskräfte abgefragt und mögliche Verbesserungsmaßnahmen diskutiert, die bei der Umsetzung berücksichtigt werden.

2. Fester Ansprechpartner im Fachbereich Organisationsentwicklung, Informationstechnologie und Kommunikation

Seitens des Fachbereichs Organisationsentwicklung, Informationstechnologie und Kommunikation steht ein Ansprechpartner zur Verfügung, der für die Themen Kompetenzmanagement und Führungskräfteentwicklung verantwortlich ist. Bei inhaltlichen Problemen steht er als Unterstützer zur Verfügung und entwickelt gemeinsam mit der betroffenen Person konkrete Maßnahmen zum einzelfallbezogenen Vorgehen.

3. Zeit- und Selbstmanagement prioritär als Modul nutzen

Im Programm zur Führungskräfteentwicklung ist auch ein Modul zum Zeit- und Selbstmanagement integriert. Dieses Modul wird neuen Führungskräften prioritär angeboten und bei allen anderen Führungskräften bei Bedarf aufgefrischt oder vertieft.

4. Zeitliche Streckung der Module

Bei Bedarf kann ein Führungskräfteentwicklungsmodul erst zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden. Dies muss dann aber wissentlich entschieden und mit der jeweils höheren Führungskraft abgestimmt werden. Die Begründung und die getroffenen Absprachen werden festgehalten.

3.1.4 Zwischenfazit

Die dargestellte Vorgehensweise ist in sich rund und bietet eine neue Qualität von individueller Weiterbildung für eine Zielgruppe. Dieser scheinbare Widerspruch löst sich dahin gehend auf, dass auch für definierte Zielgruppen immer das individuelle Können des Einzelnen betrachtet werden muss. Diese individuelle Betrachtung, das „Kümmern“ um jeden Einzelnen ist elementare Voraussetzung für einen wertschätzenden Umgang miteinander. Dabei unterstützt diese Vorgehensweise das Unternehmen mit Blickrichtung auf die externen Anforderungen und den internen Entwicklungsbedarf zur Erreichung der geforderten und erwarteten externen und internen Dienstleistungsqualität. Darüber hinaus bietet sie ein weiteres, strukturiert einsetzbares Instrument zur Personalentwicklung und macht die Wege in der Personalentwicklung nachvollziehbarer und transparenter.

Als zentrales Erfolgselement hat sich bei der Entwicklung des Modells zur betrieblichen Kompetenzerfassung und -entwicklung die umfassende Kommunikation und frühzeitige Einbindung aller betrieblichen Akteure (Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat) herausgestellt. Nur so können alle Beteiligten sensibilisiert werden und die Chancen erkennen, die ein solches Kompetenzmodell bietet. Fest steht in jedem Falle, dass viele Mitarbeiter noch einiges mehr zu bieten haben als „nur“ die formalen Qualifikationen für ihre Tätigkeit.

3.1.5 Einbettung in ein Personalentwicklungskonzept

Neben der „Versorgung“ der BOGESTRA mit qualifiziertem Personal dient die Erhebung und Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter im nächsten Schritt auch der Entwicklung und Gestaltung von Personalentwicklungspfaden und daran anschließend, sofern angebracht, der Umsetzung von alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsformen. In diesem Zusammenhang spielen auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen der Bildungslandschaft und branchenspezifische Umsetzungen eine große Rolle. Diese sollen hier nur kurz erläutert werden. Dabei ist es der BOGESTRA wichtig, dass auf vorhandene und etablierte Instrumente und Vorgehensweisen aufgesetzt wird und diese Möglichkeiten betriebstauglich umgesetzt werden können.



Quelle: Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

3.1.6. Der deutsche Qualifikationsrahmen

Für die Entwicklung dieser Personalentwicklungspfade im Rahmen des ProVes-Projektes dienten der Europäische und der Deutsche Qualifikationsrahmen und die Branchenlösung des „Systems beruflicher Bildungswege“ als Fundament. Der Deutsche Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (DQR), der in jahrelanger Diskussion entwickelt wurde und die nationale Umsetzung des Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) darstellt, gibt erstmals einen bildungsbereichsübergreifenden und umfassenden Rahmen für alle Qualifikationen des deutschen Bildungssystems vor. Er berücksichtigt dabei die Besonderheiten, die das deutsche Bildungssystem kennzeichnet und ausmacht. Der DQR will einen Beitrag zu einer höheren **Durchlässigkeit im Bildungssystem** leisten, indem acht Niveaus an fachlichen und überfachlichen personalen Kompetenzen be-

schrieben werden, die zu einer besseren Vergleichbarkeit der deutschen Qualifikationen in Europa beitragen.

Auch den acht Niveaustufen des DQR liegt ein Kompetenzbegriff zu Grunde. Dieser zeichnet sich durch die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen aus, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten (AK DQR, 2011). Es wird dabei zwischen den Kompetenzkategorien „Fachkompetenz“, unterteilt in „Wissen“ und „Fertigkeiten“, und „Personale Kompetenz“ unterteilt in „Sozialkompetenz“ und „Selbstständigkeit“, unterschieden.

Diese vier Unterkategorien geben die Struktur für die Beschreibung der acht Niveaustufen vor:

Niveauindikator Anforderungsstruktur			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
Tiefe und Breite	Instrumentale und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeiten	Team/Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Eigenständigkeit/ Verantwortung, Reflexivität und Lernkompetenz

Abb. 11

(Quelle: AK DQR, 2011, S. 5)

Mit der Umsetzung des DQR soll ein weiterer Schritt zur Stärkung des lebenslangen Lernens vollzogen werden und es wird versucht dem Prinzip näher zu kommen: „Wichtig ist, was jemand kann und nicht, wo es gelernt wurde“ (s. AK DQR, 2011, S. 5).

Die Niveaustufen 4 (entspricht der Berufsausbildung) und 6 (entspricht einem Bachelorabschluss oder einer staatlich anerkannten und IHK-geprüften beruflichen Fortbildung, z. B. dem Meister) seien hier beispielhaft geschildert:

Niveau 4 Über Kompetenzen zur selbständigen Planung und Bearbeitung fachlicher Aufgabenstellungen in einem umfassenden, sich verändernden Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen.			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
Über vertieftes allgemeines Wissen oder über fachtheoretisches Wissen in einem Lernbereich oder beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen.	Über ein breites Spektrum kognitiver und praktischer Fertigkeiten verfügen, die selbstständige Aufgabenbearbeitung und Problemlösung sowie die Beurteilung von Arbeitsergebnissen und -prozessen unter Einbeziehung von Handlungsalternativen und Wechselwirkungen mit benachbarten Bereichen ermöglichen. Transferleistungen erbringen.	Die Arbeit in einer Gruppe und deren Lern- oder Arbeitsumgebung mitgestalten und kontinuierlich Unterstützung anbieten. Abläufe und Ergebnisse begründen. Über Sachverhalte umfassend kommunizieren.	Sich Lern- und Arbeitsziele setzen, sie reflektieren, realisieren und verantworten.

Abb. 12

Niveau 6

Über Kompetenzen zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in Teilbereichen eines wissenschaftlichen Faches oder in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
Über breites und integriertes Wissen einschließlich der wissenschaftlichen Grundlagen, der praktischen Anwendung eines wissenschaftlichen Faches sowie eines kritischen Verständnisses der wichtigsten Theorien und Methoden (entsprechend der Stufe 1 [Bachelor-Ebene] des Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse) oder über breites und integriertes berufliches Wissen einschließlich der aktuellen fachlichen Entwicklungen verfügen. Kenntnisse zur Weiterentwicklung eines wissenschaftlichen Faches oder eines beruflichen Tätigkeitsfeldes besitzen. Über einschlägiges Wissen an Schnittstellen zu anderen Bereichen verfügen.	Über ein sehr breites Spektrum an Methoden zur Bearbeitung komplexer Probleme in einem wissenschaftlichen Fach, (entsprechend der Stufe 1 [Bachelor-Ebene] des Qualifikationsrahmens für Deutsche Hochschulabschlüsse), weiteren Lernbereichen oder einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Neue Lösungen erarbeiten und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Maßstäbe beurteilen, auch bei sich häufig ändernden Anforderungen.	In Expertenteams verantwortlich arbeiten oder Gruppen oder Organisationen verantwortlich leiten. Die fachliche Entwicklung anderer anleiten und vorausschauend mit Problemen im Team umgehen. Komplexe fachbezogene Probleme und Lösungen gegenüber Fachleuten argumentativ vertreten und mit ihnen weiterentwickeln.	Ziele für Lern- und Arbeitsprozesse definieren, reflektieren und bewerten und Lern- und Arbeitsprozesse eigenständig und nachhaltig gestalten.

Abb. 13

(Quelle: AK DQR, 2011, S. 6–7)



3.1.7 Von der Ausbildung zum Master – das System beruflicher Bildungswege im ÖPNV

Auf Branchenebene des ÖPNV und des Schienengüterverkehrs spiegeln sich der Europäische und der Deutsche Qualifikationsrahmen im „System beruflicher Bildungswege (SyBil)“ des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) wider. Es enthält neben einem Initial-Qualifikationniveau vier weitere Qualifikationsniveaus – von der dualen Berufsausbildung bis zum Bachelor- und Masterstudium. Diese finden ihre Entsprechung auch in den Niveaustufen des DQR (s. folgende Abbildung). Auch setzt das „System beruflicher Bildungswege“ auf große Transparenz und Durchlässigkeit.

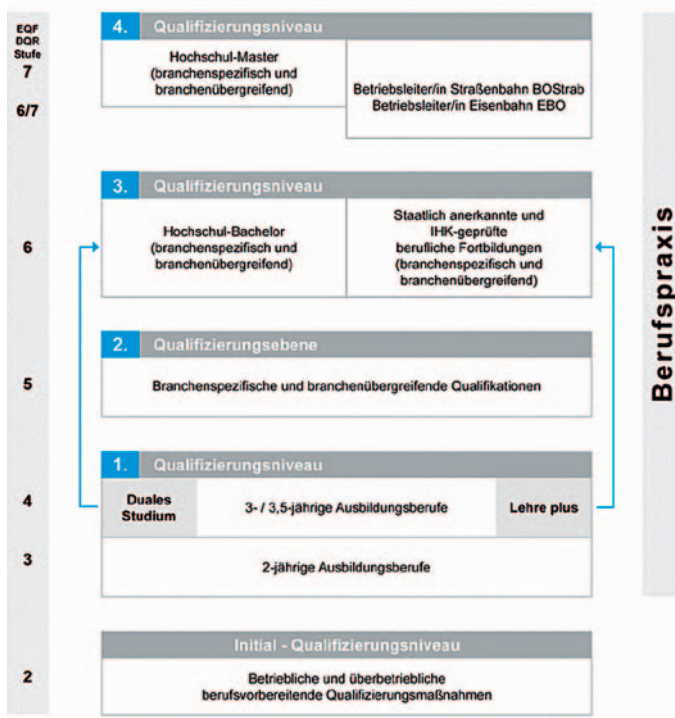


Abb. 14: Das System beruflicher Bildungswege in ÖPNV und Schienengüterverkehr

„SyBil“ ist gekennzeichnet durch branchenspezifische, aufeinander abgestimmte und durchlässige Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten. Auch vielfältige branchenübergreifende Qualifizierungsangebote sind enthalten. Ferner decken die verschiedenen Bildungsangebote des Systems unterschiedliche Kompetenzen ab und ermöglichen staatliche, kammerbezogene und branchen anerkannte Abschlüsse der VDV-Akademie und ihrer Bildungszentren. Das System beruflicher Bildungswege wird in den kommenden Jahren weiterentwickelt und stetig ausgebaut.

3.1.8 Personalentwicklungspfade bei der BOGESTRA

Bei der BOGESTRA standen verschiedene Fragen zur Gestaltung innovativer Personalentwicklungspfade bestehender Belegschaftsgruppen und betriebsaugliche Umsetzungsstrategien im Fokus:

- Wie kann die tatsächliche Qualifikation der Mitarbeiter erfasst/systematisiert werden und eine Weiterqualifizierung von formal Niedrigqualifizierten aussehen (z. B. vom Kundenbetreuer zum Fahrer, vom Fahrer zum Techniker)?
- Wie kann ein durchgängiger Pfad entwickelt werden?
- Welche Angebote kann die BOGESTRA für Mitarbeiter entwickeln, die einen Wechsel in andere Tätigkeiten bzw. Unternehmensbereiche anstreben? Was kann das Unternehmen sinnvoll beispielsweise einem Mitarbeiter anbieten, der Interesse an Informationstechnologie hat?
- Wie können geeignete Kandidaten identifiziert und ihr Potenzial erfasst werden?
- Wie können Qualifikationen so breit gestreut werden, dass die Mitarbeiter in mehreren Aufgabenfeldern einsetzbar sind? → Mehrfachqualifikation/Hybridqualifikation gemäß „Baukastensystem“ als Ziel
- Wie können Mitarbeiter z. B. gleichzeitig für Werkstatt-Tätigkeiten und Fahrdienst-Tätigkeiten qualifiziert werden und diese ausüben?



Quelle: Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

Neben herkömmlichen **vertikalen Modellen der Laufbahn- oder Karriereplanung**, die linear angeordnet sind und von einer kontinuierlichen beruflichen Entwicklung ausgehen, sollten insbesondere auch **horizontale Fach- bzw. Expertenlaufbahnen** betrachtet werden. Es ist der BOGESTRA bewusst, dass nicht jede Fachkraft automatisch eine gute Führungskraft ist und rein mengenmäßig nur eine begrenzte Anzahl von Personen hierfür in Frage kommt. Daher sollten über Fach- bzw. Expertenlaufbahnen Alternativen zu den klassischen Laufbahnen entwickelt werden. Über diesen Weg wird es Mitarbeitern ermöglicht, das vorhandene Expertenwissen zu vertiefen und sich – auch ohne Führungsfunktion – im Unternehmen

weiterzuentwickeln. Gleichzeitig bietet sich in horizontalen Laufbahnkonzepten die Möglichkeit eines internen Tätigkeitswechsels, der durchaus auch ein Richtungswechsel sein kann und nicht linear nach oben zeigen muss. Darüber hinaus ist auch eine flexiblere Gestaltung der Tätigkeit, die Arbeit systematisch und strukturiert vielseitiger und interessanter für den Mitarbeiter gestaltet, eine betrachtenswerte Möglichkeit. Bei allen aufgeworfenen Fragen müssen die betrieblichen Notwendigkeiten und die Interessen des einzelnen Mitarbeiters sorgfältig abgestimmt werden.

Zur Visualisierung der gewünschten und möglichen Personalentwicklungspfade wurde folgende Abbildung gewählt:

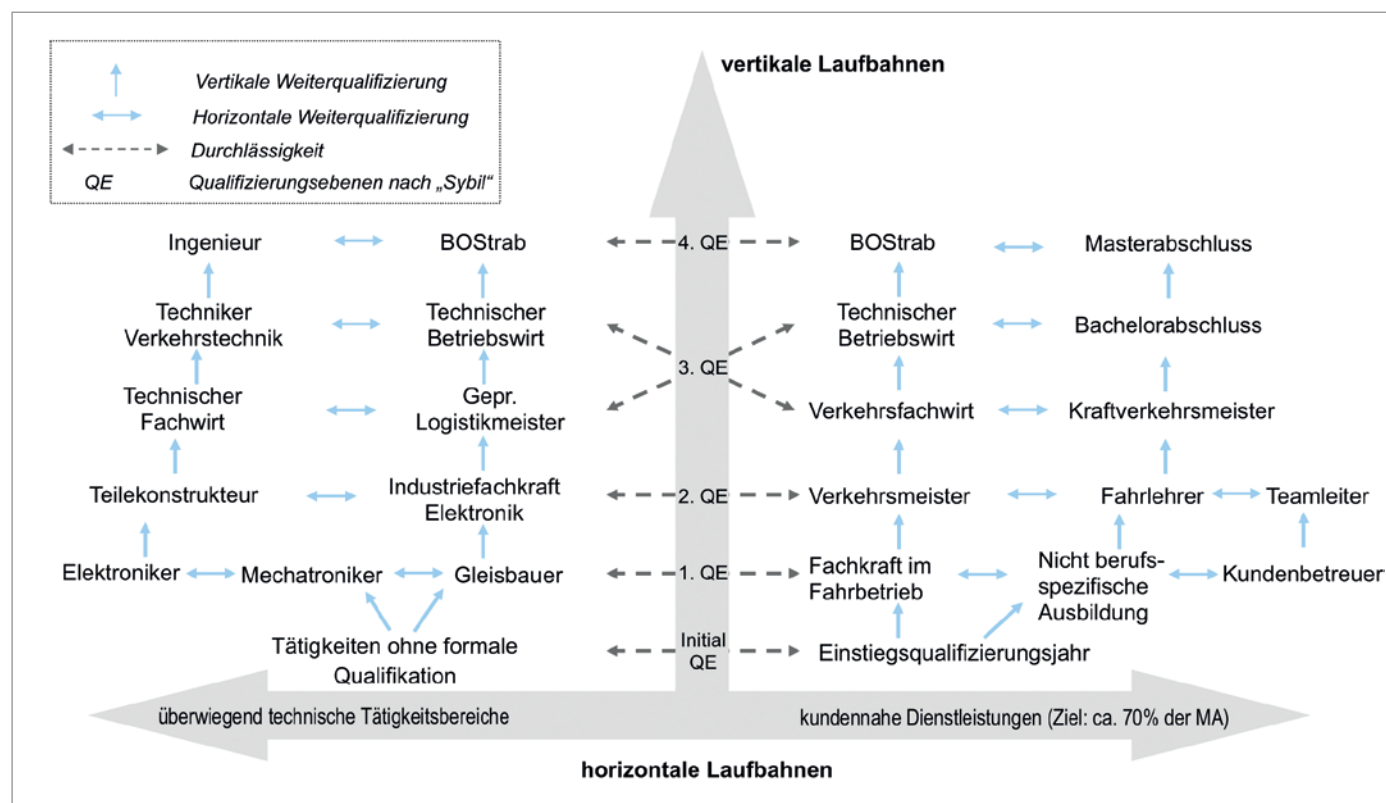
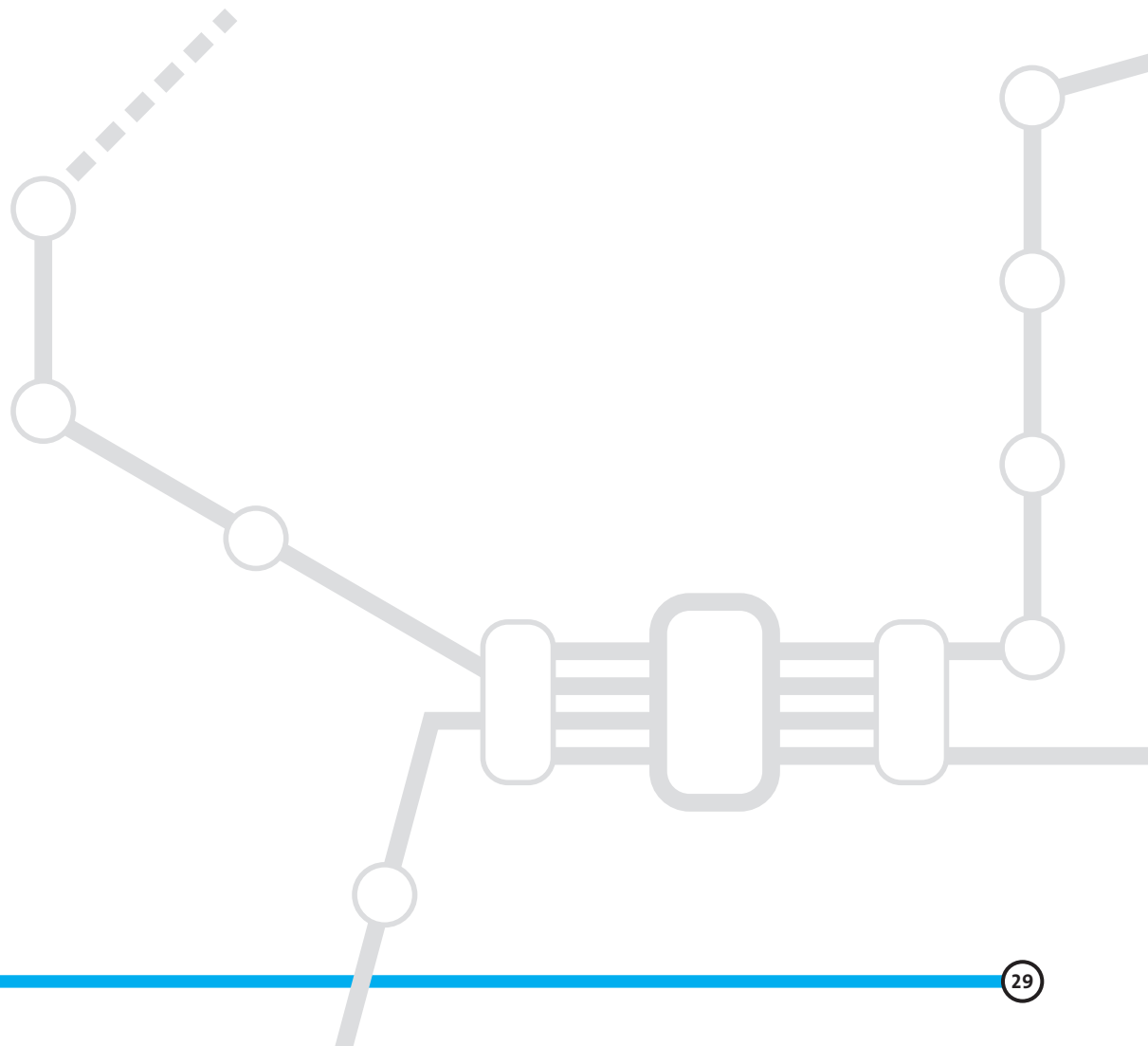


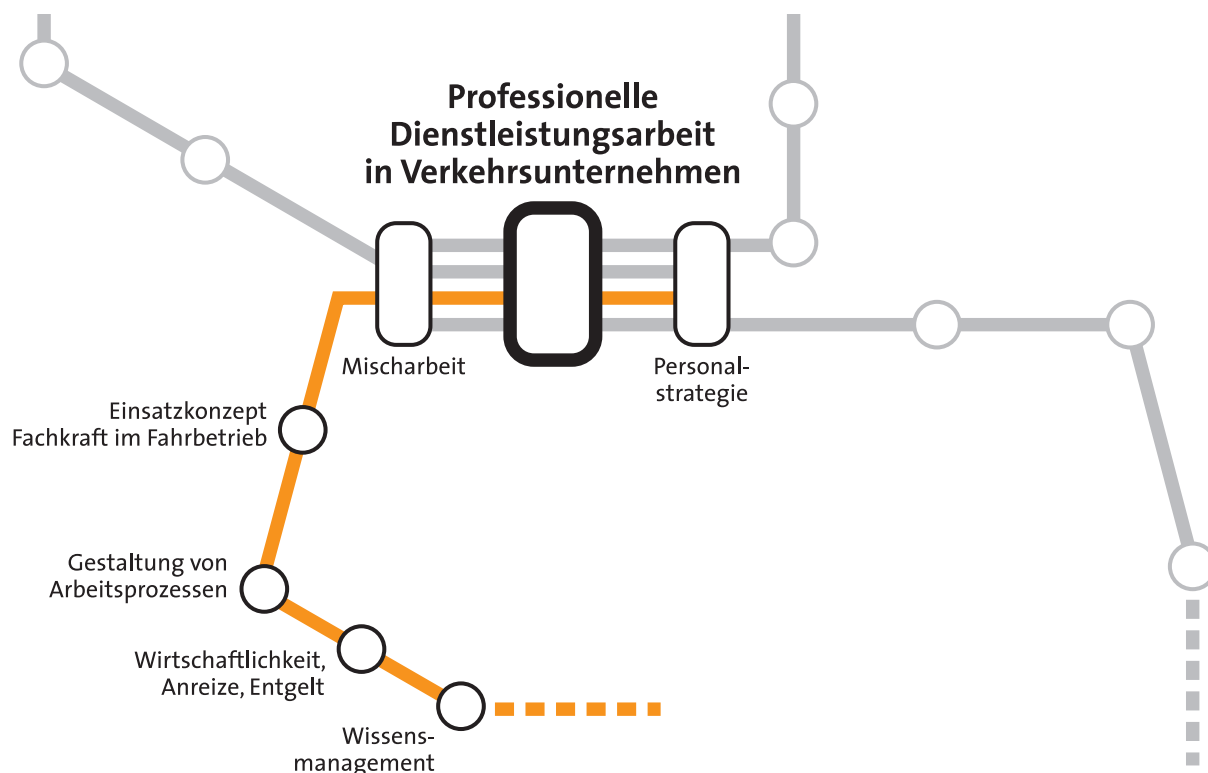
Abb. 15: Durchlässigkeit von Qualifikationsebenen – beispielhafte Skizze für die BOGESTRA

An den oben genannten Fragen werden die Verbindungen von Personalentwicklungspfaden und dem bei der BOGESTRA gewählten Ansatz der Kompetenzerfassung und -entwicklung deutlich. Die tatsächlichen Qualifikationen – also das tatsächliche „Können“ der Mitarbeiter – spiegelt sich in ihren Kompetenzen wider. Eine Identifikation von geeigneten Mitarbeitern kann über die Kompetenzerfassung stattfinden und eine breite Einsetzbarkeit ist über die **Kompetenzentwicklung** der Mitarbeiter zu gewährleisten. Das „Fahren“ der Kompetenzstrategie bei der BOGESTRA trägt also dazu bei, Personalentwicklungspfade, wie sie auch durch „SyBil“ angeregt wurden, auf betrieblicher Ebene umzusetzen und verwirklichen zu können. Gestützt werden muss diese Umsetzung durch professionelle Strukturen und Prozesse und durch Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter.



3.2 Linie Süd: Organisationsentwicklung

Franz-Josef Metzger, Stuttgarter Straßenbahnen AG · Kai Beutler, MA&T GmbH



Im Zuge der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit wird immer wieder betont, dass ein Unternehmen hierzu die geeigneten Mitarbeiter benötigt, beispielsweise um den Fahrgästen eine größtmögliche Servicequalität bieten zu können. Neben den Mitarbeitern ist es aber auch die Organisation selbst, die es im Zuge der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit zu berücksichtigen gilt: wenn z. B. Beschäftigte im Hinblick auf Kundenorientierung besser qualifiziert werden sollen, dann müssen die Arbeitsprozesse auch entsprechend angepasst und die Arbeitsorganisation dem jeweiligen Ziel folgend ausgerichtet werden. Bei der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB AG) stand im ProVes-Projekt das Thema „Organisationsentwicklung“ in einer ganzheitlichen Perspektive im Fokus: Der Schwerpunkt lag auf dem Thema Mischarbeit, hierzu wurden Modelle und Konzepte erarbeitet, die in der Praxis Anwendung finden und auf andere Unternehmen übertragen werden können. Dabei wurden insbesondere Mischarbeitsmodelle in Verbindung mit dem Fahrdienst in den Mittelpunkt gestellt. Daneben wurden aber auch weitere Ansätze und Instrumente wie Einzelfallmanagement, Wissenstransfer und Einsatzkonzepte für die Fachkraft im Fahrbetrieb bearbeitet.

Professionalisierung beruht demgemäß auf thematischen Säulen, die für die SSB AG wie folgt dargestellt werden können:



Abb. 16: Haus der Professionalisierung – Organisationsgestaltung bei der SSB

Die Säulen im Einzelnen:

- Das Einzelfallmanagement soll aus individuellen Problemstellungen Empfehlungen für die grundsätzliche Vorgehensweise bei einsatzeingeschränkten – wie beispielsweise fahrdienstuntauglichen Mitarbeitern – ableiten.
- Das Kompetenzmanagement dient dem Erhalt und flexiblen Ausbau der Qualifikationen, insbesondere durch Wissenstransfer, Höherqualifizierung und lebenslanges Lernen.
- Eine innovative Arbeitsgestaltung soll durch eine Arbeitserweiterung und -anreicherung gefördert werden, insbesondere durch Mischarbeit und Einsatzkonzepte für ausgebildete Fachkräfte im Fahrbetrieb.

Mit dem dargestellten „Haus der Professionalisierung“ der SSB AG wird auch gleichzeitig die Projektstruktur verdeutlicht und es werden die vielen verschiedenen Akteure erkennbar, die hieran beteiligt sind. Selbstredend werden die Positionen und Aufgaben vieler Mitarbeiter berührt, insbesondere solcher mit mittleren Qualifikationen. Fundament eines solchen Projektes ist daher also die Gewinnung der Akzeptanz bei Mitarbeitern einerseits und Führungskräften andererseits. Eine Frage in diesem Zusammenhang ist beispielsweise „Wie bekomme ich genügend ‚Freiwillige‘ für Mischarbeits-Pilotarbeitsplätze?“ „Und wie bekomme ich einen hohen Anteil an Führungskräften, die sich verpflichten, an solch einem Projekt aktiv mitzuarbeiten?“ Das kann nur funktionieren, wenn sich Vorstand, Führungskräfte und Betriebsrat nachdrücklich zum Projekt und seinen Zielen bekennen. Sie werden das nur tun, wenn arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse erwarten lassen, dass durch die neuen Arbeitsformen eine längere Berufstauglichkeit zu erwarten ist und wenn in einem Nutzenmodell aufgezeigt wird, wie monetäre Ziele, nicht-monetäre wirtschaftliche Ziele und die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert werden können.

Besonderes Augenmerk verdient die Rolle des mittleren Managements: sein Wohlwollen, seine Ideen und Impulse sind unverzichtbar im Projekt und im Rahmen von Professionalisierungsanstrengungen zur Organisationsentwicklung. Es bietet sich daher z. B. an, eine verbindliche Zielvereinbarung mit Führungskräften zu erarbeiten. Flächendeckende Führungskräfte-Workshops mit dem Ziel eines hohen Commitments können das „Paket“ abrunden.

Was konkret in den einzelnen thematischen Säulen im Rahmen des Projekts erarbeitet wurde, zeigen die folgenden Abschnitte auf.

3.2.1 Mischarbeit

In den großen Verkehrsunternehmen in Deutschland ist die Arbeitsteilung klar: Die eine Hälfte der Belegschaft fährt Bus und Straßen-/Stadtbahnen. Die andere Hälfte plant und organisiert das. Die Fahrer – insbesondere in den alten Bundesländern – haben ihren Beruf nicht in Form einer dualen beruflichen Ausbildung gelernt. Sie sind sogenannte „Quereinsteiger“ mit fachfremder Ausbildung oder ohne fachfremde Ausbildung. Nicht wenige Fahrer verlieren ihre Fahrdienstfähigkeit weit vor Erreichen des Rentenalters. Ein Grund hierfür sind auch die einseitigen Belastungen im Fahrdienst. Die Verkehrsunternehmen tun sich immer schwerer, diese Mitarbeiter produktiv in andere Bereichen einzugliedern: Die Abläufe wurden unter dem EU-Wettbewerbsdruck gestrafft. Ehemalige „Auffangbecken“ und „Parkpositionen“ sind den Restrukturierungen zum Opfer gefallen.

3.2.1.1 „Mischen impossible or possible?“

Eigentlich ist die Idee naheliegend und einfach: Die strikte Trennung zwischen Fahren und anderen Tätigkeiten wird aufgehoben: Fahrer arbeiten an 2 bis 3 Tagen in der Woche oder auch abwechselnd ganze Wochen in der Halle, in der Werkstatt oder im Servicebereich. Dafür sitzen ihre Kollegen aus dem entsprechenden Bereich hinter dem Steuer des Busses oder am Sollwertgeber der Stadtbahn. Einzelne Pilotprojekte sind schon durchgeführt worden – mehr oder weniger erfolgreich. Flächendeckend durchgesetzt hat sich die Idee bisher nicht. Es werden viele Vorbehalte geäußert, so auch im Rahmen von Interviews, die im ProVes-Projekt geführt wurden.

Die Fahrer selbst haben die wenigsten Vorbehalte. Natürlich gibt es viele, die am liebsten nur fahren und nicht noch neue Aufgaben erlernen wollen. Es ist in keinem Verkehrsunternehmen vorgesehen, dass alle Fahrer „mischarbeiten“ sollen. Wenn Mitarbeiter anderer Bereiche Fahrdienste übernehmen, heißt es aber schon mal: „Mischarbeit sollte vom Fahrdienst ausgehen und beispielsweise nicht von der Verwaltung, sonst nehmen die uns die Arbeit weg“. Die meisten Vorbehalte werden allerdings aus anderen Abteilungen über den Fahrdienst kolportiert: „Seit wann geht der Kapitän zum Nippelschmieren?“

Ein wesentlicher Vorbehalt der Fahrdienstverantwortlichen betrifft die Qualität. Es wird Mitarbeitern der Werkstatt häufig nicht zugetraut, richtig mit dem Fahrgast umgehen zu können. „Nur die wenigsten Werkstattleute kommen für den Fahrdienst in Frage.“ Und in der Tat bedeutet die Qualitätssicherung auch, dass mehr Mitarbeiter zuverlässig Störungsmeldungen, Änderungen im Tarifsysteem und bei den Fahrzeugen lernen und beherrschen müssen. Gerade die Führungskräfte tendieren natürlich dazu, ihren Bereich zu verteidigen: „Ich kann keine Mechaniker entbehren, das widerspricht unserem Team-Gedanken.“ Sie befürchten wohl gelegentlich auch Einflussverlust.

3.2.1.2 Formen von Mischarbeit

Im ProVes-Projekt wurde die Definition von Mischarbeit abgegrenzt von weiteren Misch Tätigkeiten, von Kombiarbeit und von Gruppenarbeit. Kombiarbeit beschränkt sich auf gleichartige Aufgaben wie Bahn- und Busfahren – sie löst das Problem einseitiger Fehlbelastungen nicht wirklich. Gruppenarbeit verlangt die Übergabe einer komplexen Aufgabe an mehrere Mitarbeiter zur selbstständigen Erledigung. Für den Fahrdienst könnte das beispielsweise die Übernahme der Verantwortung für eine oder mehrere Linien mit Fahren, Ausrückertätigkeiten, Fahrzeug- bzw. Personaldisposition bis hin zu Vertriebsaufgaben bedeuten.

Definition Mischarbeit		SSB
Arbeitsplätze in Verkehrsunternehmen mit folgenden Eigenschaften:		
• Neben der Fahrdiensttätigkeit eine andersartige Aufgabe, mindestens	je 20%	
• Unterschiedliche Belastungsprofile, d.h. Belastungswechsel		
• Wechsel mindestens wöchentlich		
<u>Wechselarbeit VU – Definition</u>		
Neben der Fahrdiensttätigkeit eine andersartige Aufgabe, mindestens	je 20%	
• Unterschiedliche Belastungsprofile, d.h. Belastungswechsel		
• Wechsel länger als wöchentlich		
<u>Nebenfahrer/in VU – Definition</u>		
Neben der Stammaufgabe werden Fahrdiensttätigkeiten verrichtet, höchstens	je 20%	
• Unterschiedliche Belastungsprofile, d.h. Belastungswechsel		
<u>Kombiarbeit VU – Definition</u>		
Arbeitsplätze in Verkehrsunternehmen mit folgenden Eigenschaften:		
• Unterschiedliche Aufgaben mit gleichem Belastungsprofil		
<u>Gruppenarbeit VU – Definition</u>		
Arbeitsplätze in Verkehrsunternehmen mit folgenden Eigenschaften:		
• Aufgabe wird einer Gruppe zugeordnet. Koordination intern		
• Feste Zugehörigkeit, begrenzte Gruppen-Größe		

Abb. 17: Definition Mischarbeit

Im Projekt werden die folgenden Typen von Mischarbeit unterschieden:

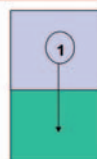
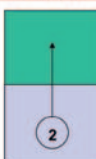
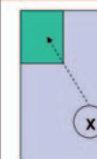
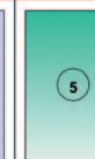
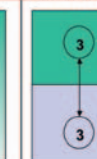
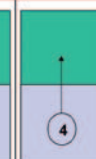
Fahrdienst erweitert	Anderer MA übernehmen FD-Anteile	Neben-Fahrer/-innen	Übergreifende Aufgabe	Tausch – „Job-Sharing“	Neueinstellung
					
Beispiele: • Ausrücker • Fahrerbetreuer	Beispiele: • Werkstatt	Beispiele: • Verwaltungsfahrer/-innen	Beispiele: • ZSD Zentraler Servicedienst	Beispiele: • Fahrdienst-Halle	Beispiele: • FD/FAP (Vertrag)

Abb. 18: Typen Mischarbeit

1. Die Fahrer übernehmen Tätigkeiten im Betriebshof beispielsweise mit Ausrückertätigkeiten (tageweise), Fahrerbetreuung („FAHRBE“ – jede dritte Woche) oder Disposition (wochenweise). Dadurch entfallen natürlich Spezialistenstellen im Umfeld und man braucht mehr Mischdienstfahrer.
2. Andersherum können Mitarbeiter aus anderen Abteilungen Fahrdienstteile übernehmen. Für das Abfahren von Spitzen ist das bereits weit verbreitet. Im ProVes-Projekt ist definiert worden, dass von „klassischer“ Mischarbeit erst ab einem Zeitanteil von 20 % andersartiger Tätigkeiten gesprochen wird.
3. Zusammengekommen ergeben die beiden ersten Mischvarianten das „Jobsharing“: Beispielsweise tauschen jeweils fünf Fahrer und fünf Hallenarbeiter ihre Tätigkeiten teilweise, z. B. zwei Tage Fahren/drei Tage Hallendienst und umgekehrt.
4. Wenn Einsatzmöglichkeiten dieser Art vorhanden sind, kann man natürlich auch bei der Einstellung neuer Mitarbeiter gleich mehrere Funktionen vertraglich vereinbaren, beispielsweise Fahren und Fahrausweisprüfung. Auch die Ausbildung und der Einsatz der Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF) fällt unter diesen Typ: natürlich sind ausgebildete FiF grundsätzlich gut geeignet, um Mischarbeitsplätze zu besetzen.
5. Als weitere Variante kommt die Bildung von multifunktionalen Abteilungen infrage, wie der Zentrale Servicedienst (ZSD) bei der SSB AG. Mitarbeiter dieses Bereiches werden als Einsatzreserve bei Unfällen und Störungen bzw. für die Betriebshöfe eingesetzt, aber auch zum Fahrausweisprüfen und für Serviceaufgaben.

In der Praxis wird überwiegend über das Mischen der Fahrdiensttätigkeit mit anderen Aufgaben im Verkehrsunternehmen gesprochen. Die Zahlen in der folgenden Grafik geben die Anzahl der Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen an, die blauen Kästchen zeigen die Anzahl der Mischarbeitsplätze. Beispielsweise sind im Betriebshof von 200 Fahrern zwölf für Ausrücker-Tätigkeiten qualifiziert und nehmen diese Funktion auch regelmäßig wahr. Am Beispiel eines Betriebshofes Stadtbahn können die folgenden Mischarbeitstypen unterschieden werden:

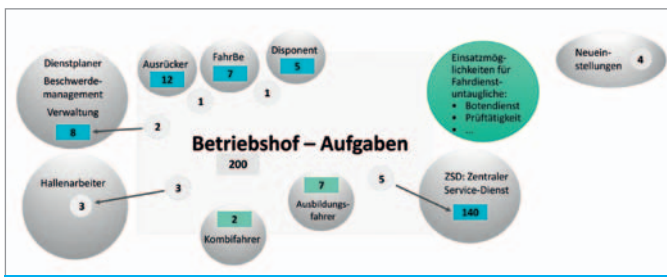


Abb. 19: Mischarbeit am Beispiel Betriebshof Stadtbahn

Ein wesentlicher wirtschaftlicher Vorteil der Mischarbeit ist gerade die flexible Einsetzbarkeit der Mitarbeiter, ist doch in der einen Abteilung – beispielsweise Werkstatt oder Halle – wegen Abwesenheit der Fahrzeuge morgens der Kapazitätsbedarf geringer, während der Fahrdienst alle verfügbaren Mitarbeiter im Einsatz hat.

3.2.1.3 Nutzen von Mischarbeit

Strategisch gesehen haben Mischarbeitsprojekte einen großen Vorteil: Sie wollen beiden Herren dienen – dem Unternehmen und den Mitarbeitern. Offensichtlich ist dies aber nicht. Zunächst gilt es zu prüfen, wie viel Interesse bei Mitarbeitern vorhanden ist. Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung 2011 der SSB AG wurde deshalb explizit danach gefragt. Das Ergebnis: hohes Interesse im Fahrdienst (75 %), aber auch in der Werkstatt und selbst in der Verwaltung hat jeder fünfte Mitarbeiter grundsätzlich Interesse an Mischarbeit.

Aber auch die Bewertung der Mischarbeit durch Vorgesetzte (sieben persönliche Interviews) und betroffene Mitarbeiter (schriftliche Befragung – 118 Antwortbögen) zeigt eine überwiegend positive bis sehr positive Einschätzung. So geben die Mitarbeiter, die in Mischarbeit tätig sind, zu ca. 85 % an, dass sich durch Mischarbeit die Belastungssituation und die Vermeidung von Einseitigkeit verbessert oder sehr verbessert haben. Ebenso positiv bewertet werden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Weiterbildungs- und Lernmöglichkeiten und das persönliche Wohlbefinden. Nahezu vier von fünf Personen möchten die Mischarbeitstätigkeit gerne fortsetzen. Bei den Führungskräften der betroffenen Mitarbeiter sind die Antworten ebenfalls weit überwiegend positiv bis sehr positiv: Als Beispiele werden unter anderem genannt, dass die Prüfleistung der Mischarbeiter ähnlich derer von Mitarbeitern ist, die ausschließlich im Fahrausweisprüfdienst tätig sind. Persönliche Belange der Fahrer können bei der Disposition zudem besser berücksichtigt werden, wenn mehrere Disponenten sich abwechseln und es treten weniger Ausfallzeiten auf, wenn eine Tourenablösung nicht funktioniert.

3.2.1.4 Messbarkeit

Bei der SSB AG wurde bereits vor diesen qualitativen Erhebungen im Rahmen des ProVes-Projektes ein eigenes Teilprojekt „Wirtschaftlichkeit, Anreize und Entgelt“ mit Vertretern von Personalbereich, Fachabteilungen und Betriebsrat/Schwer-

behindertenvertretung gebildet, das die Ziele und Wirkungen von Mischarbeit darstellen und messbar machen sollte. Es wurde zunächst ein Modell entwickelt, das den Zusammenhang zwischen neun Kennziffern abbildet:

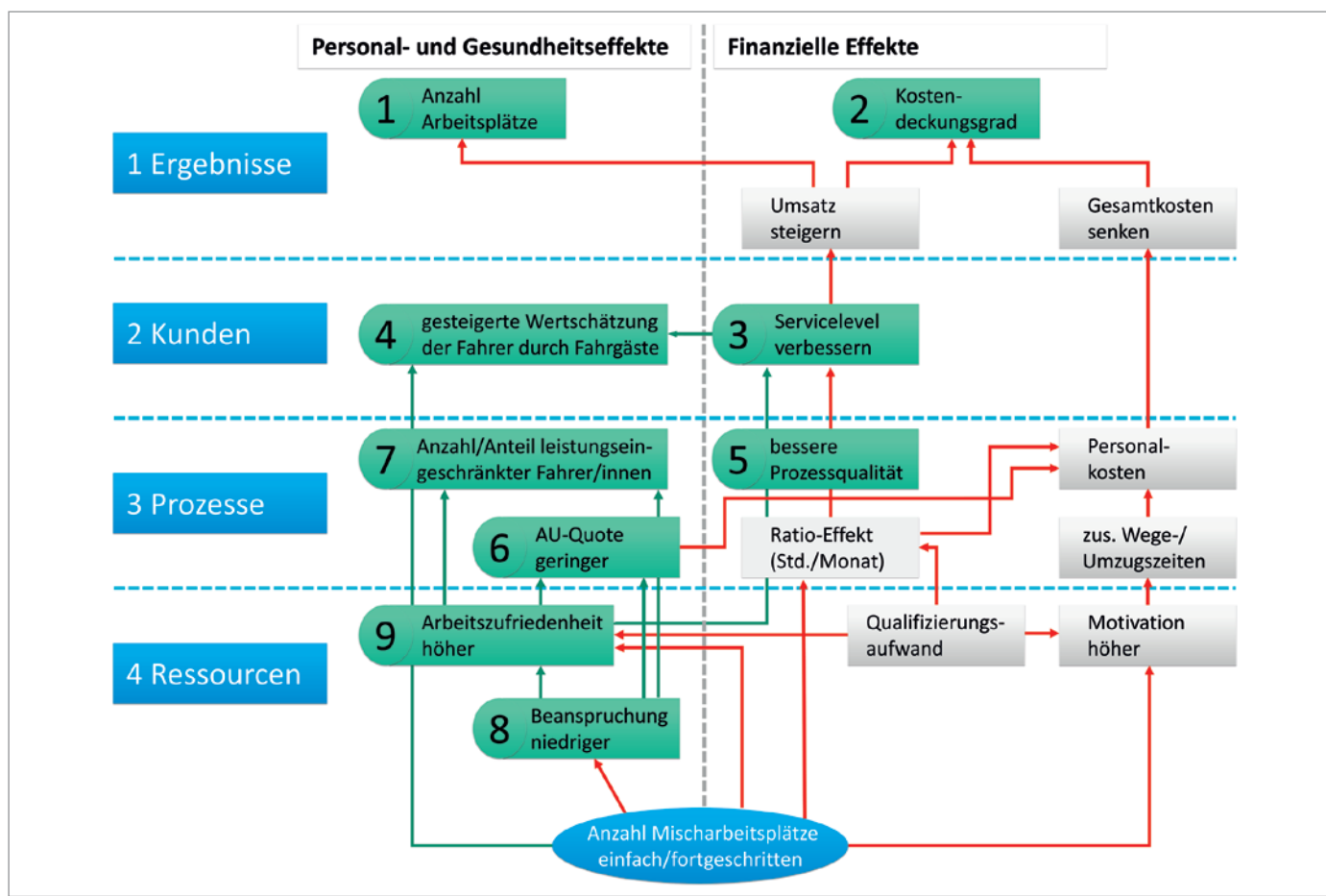


Abb. 20: Nutzenmodell Mischarbeit in Verkehrsunternehmen

Die neun Kennziffern sind entsprechend der Balanced-Scorecard-Logik angeordnet – Ergebnisse (1) – Kunden (2) – Prozesse (3) – Ressourcen (4). Unter Ergebnissen werden ausdrücklich wirtschaftliche Ziele und Mitarbeiter-Ziele verstanden. Zwischen den Zielen bestehen Wirkungen (grüne Pfeile: Arbeitsbedingungen, rote Pfeile: finanzielle Wirkungen). Die Zielgrößen (grüne Kästchen) sollen alle vor und nach den Pilot-Projekten ermittelt bzw. prognostiziert und nach der Probephase nachgehalten werden, um den Handlungsbedarf zu ermitteln. Nicht alle Ziele sind direkt messbar, einige müssen auch erfragt werden. Teilweise geschieht das über Größen, die nicht selbst Ziele sind (graue Kästchen). Es sind drei Erfassungsverfahren vorgesehen:

1. Ein **Fragebogen** für die Ziele Arbeitszufriedenheit (9) und Beanspruchung (8).
2. In einem **Kalkulationsblatt**, das in Euro geführt wird, werden die finanziellen Auswirkungen der Ziele Anzahl einsatz-/leistungseingeschränkter Fahrer (7), Arbeitsunfähigkeitsquote (AU-Quote) (6) sowie alle Kosten- und Umsatzgrößen geführt. Rationalisierungseffekte werden zwar berücksichtigt, sind aber kein eigenständiges Ziel.
3. Im **Prozess-Kriterien-Blatt** werden für den jeweiligen Bereich Potenziale hinsichtlich der Prozessqualität dargestellt, beispielsweise Durchlaufzeiten und Reservequoten (5) sowie auch Service-Level (3).

3.2.1.5 Wirtschaftlichkeit

Wie so oft ist es viel einfacher, die Kosten für ein Mischarbeitsprojekt zu ermitteln als den finanziellen Nutzen – Qualifizierungsaufwand, zusätzliche Dienstkleidung und ein zusätzlicher Spind in der Halle sind leicht zu berechnen. Aber wie viele Fahrdienstuntaugliche werden durch solche Maßnahmen vermieden? Und wie viel kostet der Fall eines Fahrdienstuntauglichen durchschnittlich? Im folgenden Beispiel wurde ein Schema zur Bewertung eines Mischarbeitsplatzes Fahren/Disposition bei der SSB AG entwickelt:

Mischdienste					
Bewertung Wirtschaftlichkeit					
				=> trägt der Pilotprojekt-Leiter ein.	
				=> trägt WAE/Controlling ein.	
Nummer	Bezeichnung	Inhalt	Typ	Begründung	Quantifizierung
1	Entgelt	Höhere Zahlung als Tabelle Fahrer	Kosten	Anreiz	
2	SV/ZV	Sozialversicherung/ Zusatzversorgung	Kosten	Abgeleitet aus Punkt 1.	
3	Dienstkleidung	Notwendige Dienstkleidung	Kosten	Dienstkleidungsordnung	
4	Wegezeiten	Notwendige Rückkehr zur Arbeit	Kosten		
5	Verwaltung	Erhöhter Verwaltungsaufwand	Kosten	Organisation/Koordination	
6	Aus-/Fortbildung	Überproportionaler Aufwand je Stunde	Kosten	Verhältnis zu Produktivstunden	
7	Aus-/Fortbildung	Fahrschule, PBF	Kosten	Fortbildung	
8	Dienstplan	Effizienzsteigerung	Nutzen	Reduzierung unprod. Zeiten	
9	Tätigkeit	Belastungsreduzierung	Nutzen	Reduzierung Fehlzeiten	
10	FD-Untauglichkeit	Reduzierung Unterbringungsfälle	Nutzen	Reduzierung Fallzahl	
11	Zusammenarbeit	Verbesserungen/Vorschläge	Nutzen	Ablaufverbesserung	
12	Flexibilität	Flexibler Einsatz	Nutzen	Vermeidung Kosten / Reserven	
13		Servicelevel	Nutzen		
14	Motivation	Mitarbeiterbindung	Nutzen	Eigen-Fluktuation geringer, weniger Personalbeschaffungskosten	

Abb. 21: Kostenrechnung Mischarbeitseinführung

In dem Schaubild sind die unterschiedlichen Kosten- und Nutzenpositionen aufgeführt und jeweils kurz dargestellt, was sich dahinter verbirgt. Ergebnis einer Modellrechnung war, dass pro Mischarbeitsplatz eine vierstelligen jährliche Einsparung zu erwarten ist. Etwa 7.200 € jährlichen Kosten steht eine Einsparung von 9.500 € gegenüber. Die größten Positionen dabei sind die Effizienzsteigerung des Fahrplanes (in Spitzenzeiten) und die Vermeidung von Fahrdienstuntauglichkeit. Die rechte Spalte „Quantifizierung“ lässt Raum, um konkrete Euro-Werte einzutragen. Diese sind stark betriebsabhängig und können nicht verallgemeinert werden, sind aber bei einer Anwendung des Rechenmodells im Unternehmen zwingend zu erheben.

Dieses Beispiel soll verdeutlichen, dass die Kosten-Nutzen-Analyse von Mischarbeit machbar ist, das Ergebnis muss natürlich einzelfallbezogen ermittelt werden.

Darüber hinaus gibt es einige wichtige Fragen der Steuerung und Koordination von Mischarbeit sowie der Entlohnung, die wohl überlegt sein müssen.

3.2.1.6 Förderliche Rahmenbedingungen

Steuerung und Koordination

Da im Regelfall zwei Aufgabenfelder des Mischarbeiters in den meisten Nahverkehrsunternehmen unterschiedlichen Abteilungen oder Unternehmensbereichen angehören, gibt es viel Regelungsbedarf. Da es sich in den meisten Betrieben bislang um Pilotmodelle handelt, sind Lösungen „im großen Stil“ noch Mangelware, aber für die folgenden Fragen wurden Lösungansätze entwickelt:

1. Wer ist als disziplinarische Führungskraft zuständig?
Hier bleibt in der Regel die bisherige bzw. diejenige Führungskraft zuständig, in deren Bereich der überwiegende Einsatz erfolgt. Bei Ausschreibungen von jeweils halben Stellen muss es eine Einigung geben. Selbstverständlich ist die „zweite“ Führungskraft dann Fachvorgesetzter.
2. Wer trägt die Einmalkosten für zusätzliche Dienstkleidung, den Erwerb der Fahrerlaubnis etc.?

Da es sich hier um einen wichtigen Baustein handelt, um Führungskräfte und Kostenstellenverantwortliche für Projekte zu gewinnen, bietet es sich an, in der Pilotphase das Projektbudget zu belasten und nicht die einzelnen Abteilungen. Bei einer flächigen Einführung ist ungeachtet der konkreten Zuordnung des Mischarbeiters Kostenklarheit und -transparenz zu fordern.

3. Wann steht der Mischarbeiter für welche Abteilung zur Verfügung?

Das ist natürlich die Kernfrage. Insbesondere in Verkehrsunternehmen mit flexiblen Tourenplänen soll auch hier die Planung möglichst automatisiert erfolgen können. Wenn sich zwei Mitarbeiter einen Dienst teilen, wird dies im Tourenplan entsprechend gekennzeichnet. In der folgenden Abbildung ist ein Turnus-Jahres-Dienstplan für einen Mischarbeitsplatz Halle-Fahrdienst (je 50%) abgebildet:

JANUAR			FEBRUAR			MÄRZ			APRIL			MAI		
F 1	frFT	Mi 1	Werkstatt	Do 1	Werkstatt	So 1	frei	F 1		F				
Mo 2	frei	Do 2	Werkstatt	Fr 2		So 2	frei	Mi 2	Werkstatt					
Di 3	frei	Fr 3		Sa 3		Mo 3		Do 3	Werkstatt					
Mi 4	Werkstatt	Sa 4		So 4	zfr	Di 4	Werkstatt	Fr 4		S				
Do 5	Werkstatt	So 5		Mo 5	frei	Do 5	Werkstatt	Sa 5		M				
F 6		F 6	zfr	Di 6	frei	F 6		So 6	zfr					
Sa 7		Sa 7	frei	Mi 7	Werkstatt	Sa 7		Mo 7	frei					
So 8		So 8	frei	Do 8	Werkstatt	F 8	frFT	Di 8	frei					
Mo 9	Werkstatt	Do 9	Werkstatt	Fr 9	Werkstatt	F 9	frFT	Mi 9	Werkstatt					
Di 10	zfr	Fr 10	Werkstatt	Sa 10		S 10	frei	Do 10	Werkstatt					
Mi 11	frei	Sa 11		F 11		S 11	frei	Fr 11	Werkstatt					
Do 12	frei	So 12		S 12		M 12	Werkstatt	Sa 12		S				
Fr 13		T 13	Werkstatt	Di 13	zfr	Fr 13		F 13		S				
Sa 14		F 14	Werkstatt	Mi 14	frei	Sa 14		F 14	frei	M				
So 15		F 15	zfr	Do 15	frei	So 15		Sa 15	Werkstatt					
Mo 16	Werkstatt	Do 16	frei	Fr 16		T 16	Werkstatt	Mi 16	frei					
Di 17	Werkstatt	Fr 17	frei	Sa 17		F 17	Werkstatt	F 17	frFT					
Mi 18	Werkstatt	Sa 18		So 18		F 18	Werkstatt	Fr 18		T				
Do 19	zfr	So 19		Mo 19	Werkstatt	Do 19	frei	Sa 19		F				
Fr 20	frei	Mo 20		Di 20	Werkstatt	Fr 20	frei	So 20		F				
Sa 21	frei	Di 21		Mi 21	Werkstatt	Sa 21		T 21	Werkstatt					
So 22		T 22	Werkstatt	Do 22	Werkstatt	So 22		F 22	Werkstatt					
Mo 23		F 23	Werkstatt	Fr 23	frei	Mo 23	Werkstatt	Mi 23	Werkstatt					
Di 24	Werkstatt	Fr 24	Werkstatt	Sa 24	frei	Di 24	Werkstatt	Do 24	zfr					
Mi 25	Werkstatt	Sa 25	frei	So 25		T 25	Werkstatt	Fr 25	frei					
Do 26	Werkstatt	So 26	frei	Mo 26		F 26	Werkstatt	Sa 26	frei					
Fr 27	Werkstatt	Mo 27	Werkstatt	Di 27		F 27	zfr	F 27		T				
Sa 28	zfr	Di 28	Werkstatt	Mi 28	Werkstatt	Sa 28	frei	F 28		F				
So 29	frei	Do 29	Werkstatt	Do 29	Werkstatt	So 29	frei	Di 29	Werkstatt					
Mo 30	frei			Fr 30	Werkstatt	Mo 30	Werkstatt	Mi 30		S				
Di 31	Werkstatt			Sa 31	zfr			Do 31	Werkstatt					

Abb. 22: Auszug aus dem Turnus-Jahres-Dienstplan für einen Mischarbeitsplatz Halle-Fahrdienst

Entgeltregeln

Der Anreiz für die Fahrer besteht Aussagen und ersten Erfahrungen zufolge erstrangig nicht in einem höheren Entgelt. Allerdings wäre eine Absenkung des tatsächlich gezahlten Monatsentgeltes wegen des Entfalls ggf. gewährter Zuschläge und Zulagen motivationsbremsend. Im Mischarbeitspilotprojekt wurden deshalb bei der SSB AG folgende Regeln ohne Verbindlichkeit für eine spätere flächendeckende Einführung von Mischarbeit angewendet:

1. Kein im Pilotprojekt eingesetzter Mitarbeiter hat weniger Nettoentgelt.
2. Für die Zeit der Leistungserbringung in einer höher eingruppierten Tätigkeit wird stundenweise die Differenz als Zuschlag gezahlt.
3. Höheres Entgelt ist nicht als Anreiz für die Fahrer zur Teilnahme am Mischarbeitsprojekt zu werten.

Hierauf konnten sich Betriebsrat und Personalleitung verständigen. Klar ist aber auch, dass tarifliche Regelungen zu berücksichtigen sind bzw. dass es verbindliche betriebliche Vereinbarungen geben muss, wenn das Modell ausgeweitet wird.

3.2.1.7 Erfolgsfaktoren für ein Mischarbeitsprojekt

Ausgehend vom Projektaufbau lassen sich mehrere förderliche Projektkomponenten hervorheben:

1. Es wird auftragsorientiert gearbeitet: Jedes Teilprojekt erhält einen Auftrag aus Zielen, Gegenstand, Beteiligten und Zeitrahmen.
2. Es wird ein Nutzenmodell zwischen den Projektbeteiligten vereinbart, das auf einer Vorher- und Nachherbetrachtung basiert. Es besteht idealtypisch aus monetären Zielen, nicht-monetären Zielen und der Mitarbeiterzufriedenheit (Befragung).
3. Es wird eine Referenzgruppe aus Fahrern, Werkstatt-Mitarbeitern und dem Verwaltungsbereich gebildet, die die Vorschläge der Teilprojekte bewertet und Impulse gibt.
4. Führungskräfte erhalten Gestaltungsaufträge, beispielsweise durch Zielvereinbarung.
5. Es wird eine Kommunikationsstrategie erarbeitet, welche den interessierten Mitarbeitern zeitnah den Stand der Überlegungen erläutert und zu Rückmeldungen anregt. Komponenten können eine eigene Intranet-Seite, Projekttafeln an verschiedenen Standorten, Berichte in den Betriebsversammlungen und die Diskussion in Führungs- und Fahrerbesprechungen sein.
6. Es ist zu differenzieren zwischen den verschiedenen Zielrichtungen von Mischarbeit, insbesondere Prävention und Einzelfallmanagement. Hierbei kann es auch zu Zielkonflikten innerhalb des Betriebsrates oder zwischen dem Betriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung kommen. Denn immer wieder gibt es konkurrierende Interessen, z. B. wenn fahr- oder schichtdienstuntaugliche bzw. schwerbehinderte Mitarbeiter kurzfristig auf einen Mischarbeitsplatz versetzt werden sollen. Gleichzeitig wird einem noch voll einsatzfähigen Mitarbeiter die Chance auf Mischarbeit „verwehrt“, bevor ein gesundheitliches Problem vorliegt. Besonders deutlich wird dies bei der Fachkraft im Fahrbetrieb. Diese ist aufgrund ihrer breiten Ausbildung gut geeignet für Mischarbeit – und konkurriert ebenfalls mit den aufgezeigten Mitarbeitergruppen. Um die interne Auseinandersetzung um die Besetzung von Mischarbeitsplätzen zu vermeiden, wurde das Teilprojekt „Einzelfallmanagement“ im Laufe des Projektes in das Teilprojekt „Mischarbeit“ integriert – einschließlich der verschiedenen „Stakeholder“.



Quelle: Stuttgarter Straßenbahnen AG

7. Abschließend ist nochmals zu betonen, dass ein nachhaltiger Erfolg nur zu erreichen ist, wenn alle Beteiligten offen, transparent und fair ihre Interessen vertreten. Und manchmal ist etwas weniger etwas mehr: es geht nicht um Masse – das heißt möglichst viele Mischarbeitsplätze in kurzer Zeit zu schaffen, sondern um Qualität und eine gute Evaluation. Deshalb sind auch Geduld und ein langer Atem erforderlich.

Damit Mischarbeit in der Praxis von Verkehrsunternehmen breiten Einzug findet, bedarf es weiterer Anstrengungen aller beteiligten Verantwortlichen. Diese erscheinen jedoch lohnenswert, insbesondere angesichts der zu erwartenden positiven Effekte für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit.

3.2.2 Wissenstransfer

Eine wesentliche Aufgabe für die Nahverkehrsunternehmen wird aufgrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Veränderungen für die Arbeitswelt – u. a. durch weniger verfügbare Nachwuchskräfte – künftig auch der Erhalt und Transfer des Wissens im Unternehmen sein. Hierzu wurde im Rahmen des Teilprojektes Wissensmanagement bei der SSB AG das Verfahren „Transpert“ entwickelt. Das auch als „Expert debriefing“ bezeichnete Verfahren soll strukturiert und moderiert dazu führen, das Wissen eines Experten auf seinen Nachfolger zu übertragen. Falls kein Nachfolger zur Verfügung steht, kommen Stellvertreter oder eine ausschließlich schriftliche Dokumentation in Betracht.

Im Einzelnen werden folgende **Ziele** verfolgt:

- Absicherung von Wissen (Transfer und Dokumentation)
- Sicherung personeller Rückfallebenen
- Sicherung von Qualität und
- schnelles Herstellen der Arbeitsbereitschaft

Folgende **Vorgehensweise** wird nach den ersten Pilotanwendungen empfohlen:

1. Prüfung des Bedarfs und erste Einschätzung der erforderlichen Ressourcen
2. Auswahl der Mitarbeiter für den Transpert-Prozess durch die zuständige Führungskraft; die persönliche Beteiligung der Führungskraft ist zumindest zu Beginn und am Ende des Prozesses erforderlich
3. Ansprache des Experten („Wissensgeber“) und erste Analyse mit dem Instrument „ProfiL“
4. Einbeziehung des Nachfolgers („Wissensnehmer“)
5. Durchführung des Austauschprozesses anhand eines Interviewleitfadens, wobei der Wissensnehmer die Ergebnisse selbst schriftlich dokumentiert
6. Reflexion des Prozesses ohne die zuständige Führungskraft
7. Abschluss des Prozesses mit Evaluation

Im Rahmen von „Transpert“ soll, wie unter Punkt 3. erwähnt, auch das Instrument **„Profil“**, eine strukturierte Übersicht über die Wissensbereiche eines Experten, Anwendung finden. Diese „JobMap“ ist die Beschreibung der Stelleninhalte in Bezug auf Ziele, Kompetenzen, Netzwerk, Erfahrungswissen usw. in eher grafischer Form (z. B. Mindmap), wie in der Abbildung dargestellt.

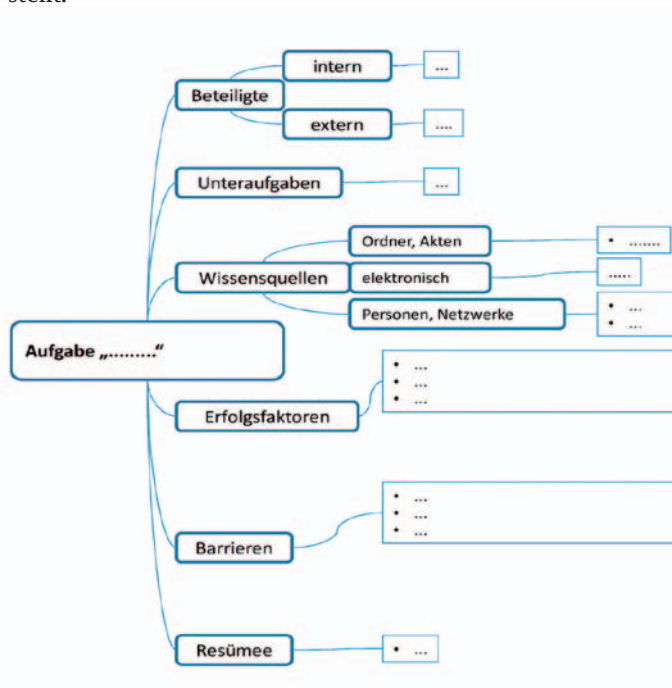


Abb. 23: Instrument „Profil“ im Rahmen des „Transpert“-Verfahrens

„Transpert“ kann sich zur Identifizierung von Experten des Verfahrens auch einer **„Qualifikations-Matrix“** bedienen. Es handelt sich dabei innerhalb eines Unternehmens- oder Fachbereichs um eine Übersicht der Mitarbeiter und deren Qualifikationen. Die Matrix dient u. a. dazu, festzustellen, wer bei welchen Themen Expertenwissen besitzt, ob für spezifische Tätigkeiten genügend Mitarbeiter qualifiziert sind und welche Mitarbeiter für welche Zwecke qualifiziert werden können.

Sofern kein Wissensnehmer unmittelbar zur Verfügung steht, ist im Rahmen von Transpert zumindest ein **Notfallplan** zu erstellen. In einer Checkliste sind u. a. festzuhalten:

- Stellvertretung, auch hinsichtlich Kalender- und Mail-Funktionen
- Zugangsberechtigungen
- Dokumente und Ablagen
- Kontakte und Netzwerk
- Mittelfristplanungen

Neben den bereichsbezogenen und individuellen Themen gibt es noch **Unternehmensthemen**, die für alle Mitarbeiter wichtig sind, insbesondere für neue Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese „SSB-Themen“, wie z. B. Führungs- und Steuerungsinstrumente, Arbeitszeitmodelle oder Qualifizierungsbedingungen, werden laufend ergänzt und im Intranet aktuell bereitgestellt.

In zwischenzeitlich drei Pilotrunden wurden zwei Verfahren mit dem Experten (Wissensgeber) und dessen Nachfolger (Wissensnehmer) sowie ein Verfahren mit einem Experten (noch) ohne Nachfolger durchgeführt.

Die wichtigsten bisherigen **Erkenntnisse**:

- Das Verfahren funktioniert grundsätzlich wie geplant; es läuft allerdings in Abhängigkeit von den Teilnehmern unterschiedlich gut; im Einzelfall ist bei den Instrumenten eine weitere Optimierung erforderlich.
- Der Vorgesetzte muss intensiv einbezogen werden.
- Die vorbehaltlose Unterstützung durch die Arbeitnehmervertreter ist ebenfalls sehr wichtig. Deshalb wird der Abschluss einer Regelungsabrede zwischen Personalleitung und Betriebsrat empfohlen.
- Wichtig ist auch die zielgruppenorientierte und aktuelle Verfügbarkeit des SSB-Wissens im Intranet.
- Die persönliche Dokumentation durch den Nachfolger und nicht durch den Moderator erhöht die Verbindlichkeit bzw. Intensität der Übergabe und verringert insgesamt den Kapazitätsaufwand.
- Um die Kosten eines Verfahrens zu ermitteln, ist der Zeitaufwand der beteiligten Personen monetär zu bewerten. Demgegenüber kann der Nutzen z. B. für eine schnellere Einarbeitungszeit, bessere Entscheidungen bzw. „Einsparungen“ durch Vermeiden von Fehlentscheidungen ebenfalls monetär bewertet werden.

3.2.3 Einsatzkonzept Fachkraft im Fahrbetrieb

Nach einer sehr intensiven innerbetrieblichen Diskussion hat sich die SSB AG entschieden, im Jahr 2010 mit der Ausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb zu beginnen. Obwohl ein hoher Einstellungsbedarf von jährlich 50 bis 70 Bus- und Stadtbahnfahrern besteht, wurde festgelegt, dass zunächst pro Jahrgang „nur“ fünf FiF-Auszubildende eingestellt werden. Hintergrund ist, dass erst Erfahrungen mit der Ausbildung in dem für die SSB AG neuen Berufsbild gesammelt werden sollen. Außerdem geht es nach der Ausbildung darum, ausbildungsadäquate Einsatzmöglichkeiten aufzuzeigen. Die breite Ausbildung der FiF stellt grundsätzlich eine gute Voraussetzung für Mischarbeit dar.

Dies wird bestätigt durch die angestrebten Nutzenziele:

Ziele	Nutzen	Status
Entwicklung spezifischer Einsatzkonzepte nach der Ausbildung	Nutzung der in der Ausbildung erworbenen unterschiedlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten	Begleitprozess zur Steuerung der Kompetenzentwicklung während der Ausbildung wird entwickelt
	Erhöhung der Attraktivität des Berufsbildes	Integrationsprozess nach der Ausbildung in Arbeit
	Beitrag zur Mitarbeiterbindung	

Abb. 24: Ziele und angestrebter Nutzen der FiF-Ausbildung

Das Teilprojektteam „Einsatzkonzept FiF“ bearbeitete zwei Stoßrichtungen:

1. Entwicklung eines Integrationskonzepts nach der Ausbildung (Prozessbeschreibung)
2. Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen (Struktur- und Organisationskonzept)

Im Hinblick auf den ersten Abschluss-Jahrgang 2013 geht es primär um eine klare organisatorische und personelle Zuordnung. Ergänzend sind auch die Vertragsgestaltung und Vergütungsregelung – unter Berücksichtigung tariflicher Regelungen – zu betrachten.

Im Projektteam wurden zunächst vier Modelle zur organisatorischen Anbindung der ausgebildeten FiF vorgeschlagen und bewertet, von denen folgende zwei Modelle weiter geprüft werden sollen:

Modell 1		
Ziele	Pro	Contra
Zuordnung im Zentralen Service-dienst (ZSD), Mischarbeit im Gesamtbereich der SSB	- Gute Entwicklungsmöglichkeiten aus Sicht der SSB und der FiF - Erhöhte Mitarbeiterbindung	Erhöhter Koordinierungsaufwand

Abb. 25

Modell 2		
Ziele	Pro	Contra
Eigener Bereich FiF, Delegation zum Fahrdienst	- Erhöhte Akzeptanz der FiF in der SSB - Eindeutiges Bekenntnis zur Notwendigkeit von Belastungswechsel im Fahrdienst - Zentraler Verwaltungsaufwand	- Verrechnungsaufwand - Erhöhter Koordinierungsaufwand - Erhöhter Verwaltungs- und Verrechnungsaufwand

Abb. 26

Die Diskussion ist noch nicht abgeschlossen, aber Modell 1 wird derzeit für den ersten Ausbildungsjahrgang eher favorisiert, weil der Start im größten Mischarbeitsbereich der SSB AG mit der Verbindung von Fahr- und Prüftätigkeiten vermutlich leichter möglich ist und in dieser Organisationseinheit der sukzessive Kenntnis- und Erfahrungserwerb im gesamten Verkehrsnetz der SSB AG erleichtert wird.

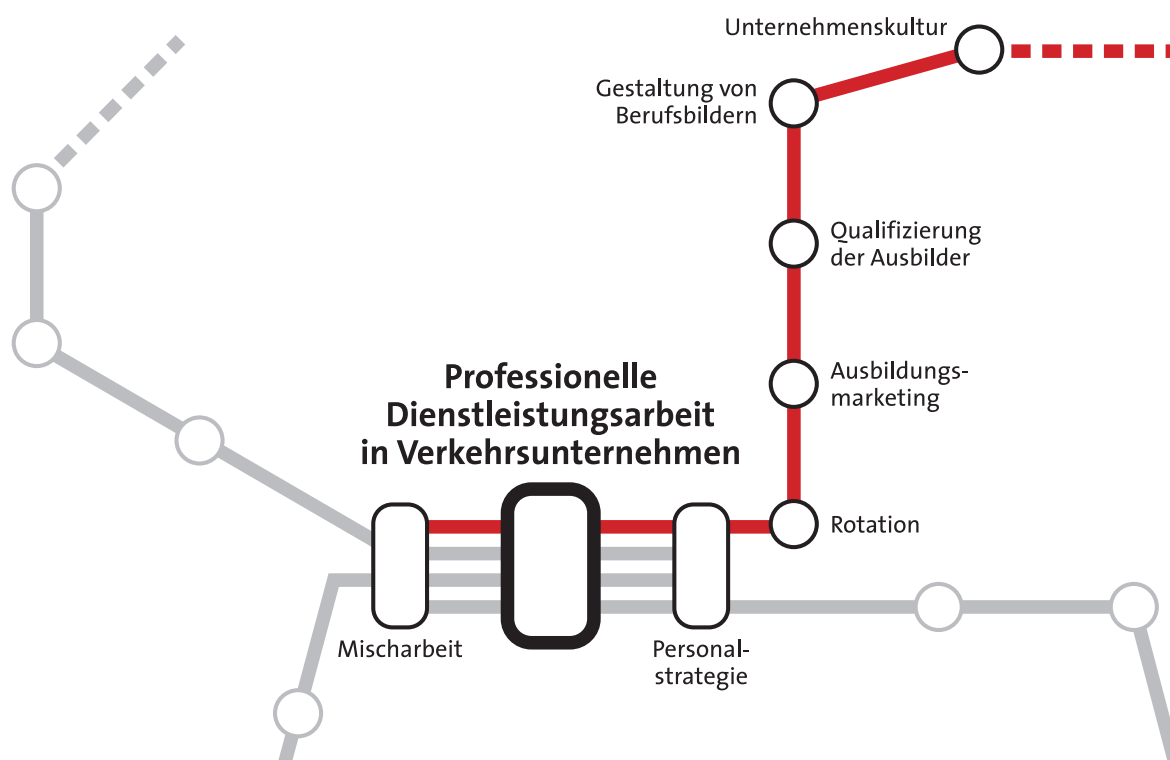
Dennoch wären bei einer Entscheidung für Modell 1 die folgenden erfolgsrelevanten Punkte immer im Fokus zu behalten:

- eine gute Steuerung des Einsatzes von Mischarbeitsanteilen außerhalb des ZSD
- eine permanente Prüfung, welche Modelle mit Bereichen außerhalb des ZSD vereinbart und kombiniert werden können.

Es stimmt optimistisch, dass es bei der SSB AG eine gute Unterstützung der Bereiche nicht nur für eine erfolgreiche Ausbildung, sondern auch für den sinnvollen Einsatz nach Abschluss der Ausbildung gibt.

3.3 Linie Nord: Beruflichkeit und Kultur

Dr. Ulrich Fischer, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG · Heinz-Jürgen Aust, Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH · Stefan Hilger, VDV-Akademie e.V. · Michael Weber-Wernz, VDV-Akademie e.V.



Im Mittelpunkt des regionalen Themenclusters Nord standen „Beruflichkeit und Kultur“. Neben der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, die den Modellbetrieb darstellte, und dem Forschungspartner VDV-Akademie e.V. waren die Rostocker Straßenbahn AG, die Stadtwerke Osnabrück AG und die Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH als Valuepartner im Nordcluster involviert. Es wurde vereinbart, die Valuepartner im Rahmen des Projekts – dort wo sinnvoll und kapazitätsseitig machbar – in Untersuchungen, Erhebungen, Interviews etc. einzubinden.

Besonders intensiv war die Projektarbeit im Modellunternehmen üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG. Die Schwerpunkte der drei Teilprojekte waren:

- Professionalisierung in der Ausbildung
- Gestaltung von Berufsbildern
- Förderung des multifunktionalen Einsatzes bestehender Beschäftigtengruppen

Den Lenkungsausschuss des Projekts bildeten der Vorstand Betrieb & Personal und der Betriebsratsvorsitzende der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG sowie der Geschäftsführer der VDV-Akademie. Die Projektleitung auf Seiten der üstra lag beim Stabsbereich Betrieb & Personal. In den Teilprojekten haben Vertreter der Bereiche Personal & Organisation, Stadtbahn, Stadtbahn, Fahrerakademie und Ausbildung sowie Vertreter des Betriebsrats und der VDV-Akademie mitgearbeitet. Eines der Hauptziele des ProVES-Projekts war die Förderung der **Beruflichkeit**. Im Zusammenhang mit Professionalisierung meint dies u. a. die Stärkung von Ausbildungsberufen und die Entwicklung von handlungsleitenden Kompetenzen. Dabei sollte die Service- und Dienstleistungsqualität gegenüber den internen und externen Kunden weiter verbessert sowie die Stellung der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG als beauftragter Verkehrsdienstleister gesichert und gestärkt werden. Zur Beruflichkeit gehören passende Qualifizierungen, die den Mitarbeitern eine fachgerechte Ausbildung und regelmäßige Fortbildungen bieten. Die Einführung des Berufsbildes „Fachkraft im Fahrbetrieb“ stellt bereits eine Professionalisierung dar, da so eine Stärkung des mittleren Qualifikationsniveaus

erreicht werden kann. Die Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH hat in diesem Bereich Pionierarbeit geleistet und bietet die Ausbildung Fachkraft im Fahrbetrieb bereits seit 2004 an. Die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG hat 2005 und die Stadtwerke Osnabrück AG im Jahr 2008 erstmals die Ausbildung begonnen. Hier galt es im Projekt, beispielsweise mittels eines zielgruppenorientierten Ausbildungsmarketings, diesen Prozess zu stärken.

Engagierte Mitarbeiter verstehen ihre Arbeit als Berufung. Zusammen mit einer starken Bindung der Mitarbeiter zu „ihrem Unternehmen“ sind dies die besten Voraussetzungen, um nicht von einem Job, sondern ganz bewusst von einem Beruf zu sprechen. Die Branche profitiert von Beschäftigten, die ihren Beruf gerne machen, mit Engagement erledigen und einen ganzheitlichen Blick haben – egal in welcher Position sie tätig und mit welcher Aufgabe sie betraut sind.

Ein weiteres Element der Professionalisierung ist die bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur mit Raum für eigenverantwortliches Handeln, flachen Hierarchien sowie einem wertschätzenden Führungsstil. Die Unternehmenskultur durchdringt alle Bereiche des Unternehmens. Dazu gehören Entscheidungsfindungen sowie die Kommunikation und Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten. Im ProVes-Projekt wurden Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Entgegenkommen bei Arbeitszeitwünschen, Wertschätzung, arbeitsorganisatorische Instrumente wie Mischarbeit usw. diskutiert. Diese können zu einer vertrauensvollen Unternehmenskultur und zur Positionierung als attraktiver Arbeitgeber beitragen.

Wilhelm Lindenberg (Vorstand Betrieb & Personal, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG): „Die wachsenden Ansprüche an Kundenorientierung, Serviceorientierung und Qualitätsorientierung sowie die zunehmende technische Durchdringung verlangen von den Verkehrsunternehmen Professionalisierung auf vielen Ebenen. In Bezug auf die Mitarbeiter bedeutet Professionalisierung insbesondere eine Stärkung des Qualifikationsniveaus. Mit mehr Beruflichkeit werden wir Win-Win-Situationen schaffen. Die Unternehmen profitieren von mehr Servicequalität, Innovationen und Kreativität, die Mitarbeiter verbessern ihre Beschäftigungsfähigkeit, Motivation und Qualifikation.“

3.3.1 Professionalisierung in der Ausbildung

Ausbilder, Fahrlehrer und Lehrfahrer übernehmen eine wichtige Rolle für Auszubildende und neue Mitarbeiter. Sie bestimmen und begleiten die Lernprozesse und vermitteln fachliches Wissen, im besten Falle unterstützen sie die Ausprägung berufsrelevanter Kompetenzen bei den Auszubildenden und dem neuen Fahrdienstpersonal. Dabei können sie mehrere Funktionen wahrnehmen: Organisator, Lernberater, Moderator, Lehrer und oft auch Vertrauensperson. So prägen sie häufig die (ersten) Wahrnehmungen und determinieren den kollegialen Umgang sowie die Bindung der Auszubildenden und neuen Fahrdienstmitarbeiter an den Betrieb.

Daher waren es bei der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG die betrieblichen Ausbilder, Fahrlehrer Bus und Lehrfahrmeister Schiene, die Interesse an weiterer Professionalisierung im Rahmen des ProVes-Projekts hatten. In anderen Unternehmen gilt für Lehrfahrmeister Schiene die Bezeichnung Fahrlehrer Straßenbahn. Im Folgenden werden die Fahrlehrer Bus und die Lehrfahrmeister Schiene als Fahrlehrer zusammengefasst. Diese Mitarbeitergruppen verfügen neben dem fachlichen Wissen über zahlreiche Kompetenzen, die für die gute Aufgabenerfüllung in der Begleitung von neuen Mitarbeitern nötig sind. Vor allem überfachliche Kompetenzen, wie Glaubwürdigkeit, Belastbarkeit und Zuverlässigkeit, sind für die Bewältigung der unterschiedlichen Anforderungen im Alltag wesentlich.

An diesem Teilprojekt beteiligt waren der Stabsbereich Betrieb & Personal, Vertreter der Bereiche Vertrieb, Stadtbahn, Fahrerakademie, Ausbildung und des Betriebsrats der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG sowie Mitarbeiter der VDV-Akademie.

Für das Projekt ergaben sich folgende Thesen:

- Ein kompetenter Ausbilder/ Fahrlehrer prägt die Auszubildenden/ Fahrschüler nachhaltig positiv im Sinne der Kollegialität und stellt eine Bindung zum Unternehmen her.
- Servicequalität fängt im Unternehmen mit einem kompetenten Ausbilder/ Fahrlehrer an.

Daraus wurde die Frage abgeleitet: Welche Kompetenzen sind notwendig, damit die Handlungsfähigkeit der Ausbilder/ Fahrlehrer verbessert werden kann und weitere Professionalisierungsschritte erreicht werden?

3.3.1.1 Einsatz des Kompetenzatlas

Der von Heyse/Erpenbeck entwickelte Kompetenzatlas (Heyse/Erpenbeck 2007) bot sich für das Projekt an. Dieser bildet 64 Kompetenzen ab, die sich im beruflichen Kontext als besonders relevant herausgestellt haben. Der Begriff „Kompetenz“ wird häufig synonym zu „Qualifikation“ verwendet, daher ist hier eine Differenzierung unerlässlich. Zunächst wurden in der Projektgruppe einige Festlegungen getroffen:

Kompetenzen sind

- die Gesamtheit an Erfahrung, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten,
- die einen Mitarbeiter in vertrauten wie ungewohnten Situationen
- entscheidungs-, handlungs- und somit leistungsfähig machen.

Kompetenzmanagement bedeutet (vereinfacht gesagt),

- den richtigen Mitarbeiter,
- zum richtigen Zeitpunkt,
- an der richtigen Stelle einzusetzen.

Die folgende Abbildung verdeutlicht dabei die Abgrenzung zum Wissen und Qualifikationen.



Abb. 27: Abgrenzung Kompetenzen zum Wissen und Qualifikationen (nach Heyse/Erpenbeck 2007)



Quelle: üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Wissen i.e.S. und Fertigkeiten sagen aus, dass jemand ein bestimmtes Wissensgebiet bzw. eine Methode kennt. Qualifikationen werden durch einen formalen Abschluss beschrieben, mit dem eine bestimmte Tätigkeit ausgeübt oder eine bestimmte Position eingenommen werden darf. In das Handeln fließen mit den individuellen Kompetenzen persönliche Regeln und Werte sowie verinnerlichte Erfahrungen und Normen ein.

3.3.1.2 Qualifizierung der Ausbilder

Im Projekt galt es zunächst, die zur guten Aufgabenerfüllung wichtigen Kompetenzen der Ausbilder und Fahrlehrer zu erkennen. Wie sieht also das Kompetenzprofil von Ausbildern

und Fahrlehrern aus? Das Vorgehen im Projekt zeigt die folgende Grafik:



Abb. 28: Professionalisierung der Ausbilder und Fahrlehrer

In der Projektgruppe wurde sich auf den eben beschriebenen Kompetenzatlas von Heyse/Erpenbeck als Arbeitsgrundlage geeinigt. Daraus wurde ein Fragebogen (Kompetenzprofil) abgeleitet, mit dessen Hilfe besonders relevante Kompetenzen herausgefiltert werden konnten. Die Ausbilder und Fahrlehrer der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG füllten die Kompetenzprofile aus, in dem sie die 64 Kompetenzen jeweils von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“ in Bezug auf den beruflichen Alltag, also zur guten Aufgabenerfüllung in ihren Arbeitsbereichen, bewerteten. Im Ergebnis wurden aus den individuellen Einschätzungen und der Evaluation durch die direkten Führungskräfte 15 überfachliche Schlüsselkompetenzen für Ausbilder und Fahrlehrer festgelegt, die sich auf die vier Kompetenzdimensionen verteilen.



Abb. 29: Die überfachlichen Schlüsselkompetenzen der Ausbilder und Fahrlehrer

In moderierten Arbeitsgruppen wurden diese Schlüsselkompetenzen üstra-spezifisch definiert und Ansatzpunkte zu ihrer Stärkung erörtert. Für die praktische Anwendung der Ergebnisse sind „Kompetenzfaktenblätter“ erarbeitet worden: In ihnen wird die jeweilige Kompetenz mit einer kurzen Beschreibung/Definition, einer Situation, in der diese Kompetenz besonders relevant ist, und möglicher Qualifizierungsmaßnahmen dargestellt. So soll sichergestellt werden, dass alle Beteiligten unter der jeweiligen Kompetenz annähernd das Gleiche verstehen. Hier beispielhaft der Entwurf des Faktenblatts für die Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“:

Definition/Beschreibung
• Die Kommunikation sollte respektvoll, verständlich und wertschätzend sein, auf Augenhöhe erfolgen sowie Rücksicht auf das vorhandene Wissen des Gegenübers nehmen. • Dabei ist der Kommunikationsstil wichtig, dazu gehört Empathie zu zeigen und einen Dialog statt eines Monologs zu pflegen. Mittels individueller Ansprache und aktivem Zuhören können die Auszubildenden gut erreicht werden. • Der Ausbilder sollte Vorbild sein in Bezug auf Technik, Sprache und Verhalten. Mit Verbindlichkeit und Konsequenz lässt sich Vertrauen aufbauen. Eigene Fehler sollten eingestanden werden sowie Kompromissbereitschaft gezeigt werden. • Feedback geben können und die Bereitschaft zur Reflexion sowie eine positive Grundeinstellung mit Empathie und Einfühlungsvermögen runden den guten Ausbilder ab. • Eine überzeugende und lebhaft Vermittlung von Lehrstoff geht einher mit einer ausdrucksvollen Körpersprache. Gute Rhetorik gehört zum nötigen Fachwissen.
Situation
• Feedbackgespräche. • Gesundheitsgespräche bei häufigen Fehlzeiten, um Gründe und Unterstützungsbedarfe zu ermitteln. • Bei problematischen Alltagssituationen in der Ausbildung.
Qualifizierung
• Grundlagen der Kommunikation. • Schwierige Gespräche führen. • Train the trainer. • Austausch mit Ausbildern aus anderen Unternehmen (auch aus anderen Branchen) – Thema: Unterrichtsgestaltung/-vermittlung. • Feedback zwischen den Trainern organisieren. • Kommunikationstrainer.

Abb. 30: Kompetenzfaktenblatt Kommunikationsfähigkeit (Entwurf)

Für alle 15 ausgewählten Schlüsselkompetenzen sind entsprechende Kompetenzfaktenblätter erarbeitet worden. Nach weiterer Abstimmung mit allen Beteiligten werden diese noch im Rahmen von ProVes finalisiert. Damit sind die Grundlagen geschaffen, um Professionalisierung mittels Maßnahmen zur Stärkung dieser Kompetenzen auszuarbeiten. Dazu gehören beispielsweise Weiterbildungsmodule, die auf Basis des individuellen Kompetenzkompasses belegt werden können. Die Ergebnisse können in Zukunft bei Personalauswahlverfahren als Kriterien herangezogen werden. Besonders die Weiterentwicklung der Ausbildungen von Ausbildern und Fahrlehrern kann von diesen Ergebnissen profitieren, da neben dem fachlichen Wissen nun auch überfachliche Kompetenzen gezielt unterrichtet und trainiert werden können.

Dr. Ulrich Fischer (Stabsbereich Betrieb & Personal, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG): „Das Profil des Fahrers hat sich in den letzten Jahren geändert. Er soll nicht nur Fahrgäste von A nach B befördern, sondern er muss technisches Verständnis haben, sich kundenorientiert zeigen und entsprechenden Service leisten. Wir setzen schon bei der Vermittlung dieser Ziele an, also bei den Fahrschullehrern. Wir verfügen im Unternehmen über ausgewiesene gute Fahrlehrer, um dauerhaft gutes Fahrpersonal auszubilden. Durch Kompetenzmanagement wollen wir uns hier noch weiter professionalisieren.“

3.3.2 Gestaltung von Berufsbildern

Ziel des ProVes-Projekts war Förderung, Durchsetzung und Weiterentwicklung mittlerer Qualifikationen als Entwicklungspfad professioneller Dienstleistungsarbeit. Dazu gehörte auch die weitere Gestaltung verkehrsspezifischer Berufsbilder sowie die Qualifizierung bestehender Belegschaftsgruppen.

Im Rahmen eines Thementages im März 2010 schilderten Experten ihre Erfahrungen mit dem Ausbildungsberuf „Fachkraft im Fahrbetrieb“ (FiF). Die Beiträge und Diskussionen offenbarten die zahlreichen Chancen, qualifizierte Nachwuchskräfte vielseitig in den Kerndienstleistungen von Verkehrsunternehmen einzusetzen. Konsens war, dass noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft sind, die dieses Berufsbild aufgrund seiner breiten Ausbildung bietet (siehe folgende Grafik). Im Teilprojekt „Festigung neuer Berufsbilder“ sind mehrere Einsatzkonzepte mit unterschiedlichen Ansätzen erarbeitet worden. Es ist aber noch viel Arbeit zu leisten, um diese einer anwendungstauglichen Systematik zuzuführen.

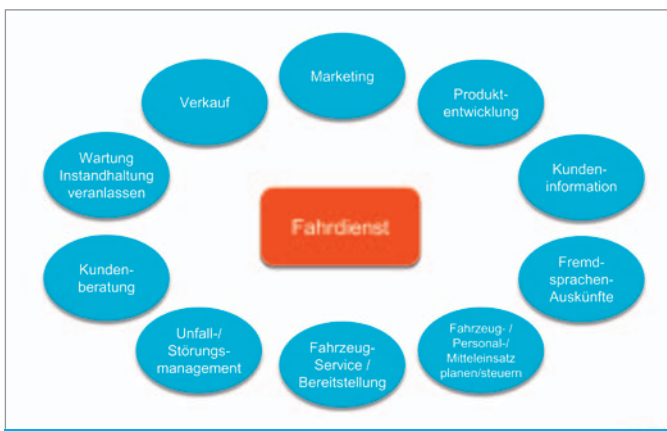


Abb. 31: Ausbildungsbausteine der Fachkraft im Fahrbetrieb

Workshops und Interviews mit in der Ausbildung befindlichen Fachkräften im Fahrbetrieb haben deutlich gezeigt, dass die jungen Menschen hier entsprechende Erwartungen an die Verkehrsunternehmen haben. Zwar sagte einer der Auszubildenden „Jeder weiß, dass einen später nur der Fahrdienst erwartet“, dennoch blicken die Auszubildenden schon weiter als nur auf die nächsten Jahre. Sie werden teilweise noch etwa fünfzig Jahre in ihren Unternehmen tätig sein, viele wünschen sich Fortbildungen und Karrieremöglichkeiten, aber auch Angebote an Mischarbeit u. ä., um langfristig die eigene Beschäftigungsfähigkeit sichern zu können.

3.3.2.1 Ausbildungsmarketing

Gute Auszubildende zu finden und zu halten wird für die Verkehrsunternehmen zur großen Herausforderung der nächsten Jahre. Innerbetriebliche Veränderungsprozesse, demografische Entwicklung und schnellere Innovationszyklen sind einige Faktoren, die Rekrutierungsstrategien beeinflussen. Ein professionelles und zielgruppenorientiertes Ausbildungsmarketing kann beim Wettbewerb um Nachwuchskräfte helfen. Altersstrukturanalysen in vielen Unternehmen zeigen, dass in den großen betrieblichen Unternehmensbereichen die geburtenstarken Jahrgänge Ersatzbedarfe nötig machen: Diese Generation wird bis zum Jahr 2025 in den Ruhestand gehen. Daher braucht die Branche Ingenieure, Spezialisten und Fachkräfte. Die ÖPNV-Unternehmen haben dabei einiges zu bieten: spannende, innovative und vergleichsweise sichere Jobs. Zudem werden den Auszubildenden Entwicklungsperspektiven geboten. Dies gilt es zu vermarkten!



Quelle: VDV-Akademie

Zum Thema Ausbildungsmarketing und zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der verkehrsspezifischen Berufe Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF) und Kauffrau/Kaufmann für Verkehrsservice (KfV) fand im Frühjahr 2011 ein Workshop mit Ausbildern, Auszubildenden, Berufsschullehrern sowie Vertretern der Agentur für Arbeit in Hannover statt. Besonders die Arbeitsgruppen mit den 15 Auszubildenden der Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH, der Stadtwerke Osnabrück AG und der üstra Hannover-sche Verkehrsbetriebe AG brachten interessante Einblicke in das Verhalten junger Zielgruppen und empfehlenswerte Ideen zu deren Ansprache ein. Die Vorschläge und zahlreiche weitere Maßnahmen wurden zusammengefasst in dem ProVes-Praxis-handbuch: „Auszubildende gewinnen – Berufsausbildung in Verkehrsunternehmen erfolgreich vermarkten“. Dieses ist Ende 2011 erschienen.

Ziel des Ausbildungsmarketings ist es, eine erhöhte Aufmerksamkeit für die Ausbildungsberufe, Ausbildungsstellen und den eigenen Ausbildungsbetrieb zu erzeugen. Ausbildungsmarketing umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, die dazu beitragen als attraktiver Arbeitgeber aufzufallen und angebotene Ausbildungsplätze gezielt mit geeignetem Nachwuchs zu besetzen. Marketing ist nicht nur Werbung, sondern eine Strategie und daraus resultierend ein Bündel an Maßnahmen und Aktivitäten, junge Frauen und Männer für die Ausbildung zu gewinnen und diese an das Unternehmen zu binden. Dabei richten sich die Marketingaktivitäten nicht immer direkt an die potenziellen Auszubildenden, auch Freunde und Klassenkameraden sowie Multiplikatoren wie die eigenen Mitarbeiter, Eltern, Lehrer oder Mitarbeiter der Arbeitsagenturen sind zu berücksichtigen.

Das Handbuch fasst innovative und gute Praxisbeispiele sowie Tipps zum Marketing bei der Gewinnung von Auszubildenden zusammen. Viele Instrumente haben sich bei Ver-

kehrsunternehmen bewährt, manche stammen aus anderen Branchen. Das Praxishandbuch kann als PDF-Dokument oder Broschüre bestellt werden bei der VDV-Akademie: www.vdv-akademie.de/bestellung

3.3.2.2 Berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb

Den Beruf Fachkraft im Fahrbetrieb gibt es seit über zehn Jahren. Immer mehr Verkehrsunternehmen bilden junge Menschen in diesem Beruf aus. Es gibt bereits über 700 Auszubildende in mehr als 70 Betrieben.

Die Idee, nicht nur junge Menschen, sondern auch die langjährig Beschäftigten in den Betriebs- und Fahrdiensten Bus und Bahn in die Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb einzubeziehen, beruhte auf gemeinsamen Überlegungen von Unternehmensleitungen und Betriebsräten der Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH, der Stadtwerke Osnabrück AG und der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG in Zusammenarbeit mit der VDV-Akademie. Zwei Gründe waren ausschlaggebend.

- Erstens: Der wachsende Bedarf an umfassend qualifiziertem Dienstleistungspersonal lässt sich alleine mit der dualen Berufsausbildung von Jugendlichen nicht decken. Die über 300 ÖPNV-Unternehmen in Deutschland benötigen bis zum Jahr 2015 ca. 10.000 Bus- und Bahnfahrer, ein wesentlicher Teil davon werden Fachkräfte im Fahrbetrieb sein. Warum? Diese sind in vielen kundennahen Tätigkeiten einsetzbar, sie sind flexibel, verfügen über ein breites ÖPNV-Wissen und können ihre Aufgaben auf professionellere Art und Weise erledigen. Ihre dreijährige Ausbildung macht sich positiv in Richtung Kompetenzen mit beruflicher Handlungsfähigkeit bemerkbar.
- Zweitens: Den Betriebs- und Fahrdienstbeschäftigten soll die Chance geboten werden, den Berufsabschluss Fachkraft im Fahrbetrieb im Rahmen einer sogenannten „Externen-Prüfung“ der IHK nachzuholen. Für sie eröffnen sich damit Möglichkeiten von breiten, verkehrsspezifischen Qualifikationen, die zu zusätzlichem Wissen führen und eine Wertsteigerung für jeden Einzelnen mit sich bringen. Sie können sich neue Handlungsfelder eröffnen und erhöhen ihre Arbeitsplatzsicherheit. Sie können umfassender als bisher die Anforderungen an ihre Arbeit erfüllen. Gerade langjährig Beschäftigte können mit dem Erwerb des Abschlusses ihre beruflichen Erfahrungen mit dem neu zu erwerbenden Wissen verbinden.



Praxishandbuch: Auszubildende gewinnen.

Gesetzliche Grundlage für diese Maßnahme stellt § 45 Berufsbildungsgesetz (BBiG) dar; danach können Personen in besonderen Fällen zur Abschlussprüfung in einem Ausbildungsberuf zugelassen werden, wenn sie nachweisen, dass sie mindestens das Eineinhalbfache der Zeit, die als Ausbildungszeit vorgeschrieben ist, in dem Beruf tätig gewesen sind, in dem die Prüfung abgelegt werden soll. Bei einer Regelausbildungsdauer von drei Jahren ist somit eine Berufstätigkeit von mindestens 4 1/2 Jahren nachzuweisen. Bei Teilzeittätigkeiten verlängert sich die nachzuweisende Berufstätigkeit äquivalent zu einer Vollzeitbeschäftigung.

Betriebs- und Fahrdienstbeschäftigten kommt der Beruf insbesondere deswegen entgegen, weil in seinem Zentrum der Fahrdienst steht. Sie können ihre Berufserfahrungen ausspielen und diese mit zusätzlichen Fähigkeiten anreichern. Die Mitarbeiter haben sicherlich unterschiedliche Motive, eine berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb anzustreben. Es wurde vereinbart, diese in Beratungs- und Informationsgesprächen zwischen den Beschäftigten und ihren Führungskräften zu besprechen.

Es wurde ein Curriculum für den Vorbereitungslehrgang mit 255 Unterrichtsstunden erarbeitet, die auf 33 Unterrichtstage verteilt werden. Diese werden um verschiedene Praxisphasen in den Unternehmen ergänzt. Damit sollen die Wissens- und Arbeitsgebiete, die in der bisherigen beruflichen Tätigkeit gefestigt wurden und die, die nicht im notwendigen Umfang vorkamen, besser kennen gelernt werden. Nur so kann im Unterricht erworbenes Wissen später in der Praxis angewendet werden.

Im erarbeiteten Lehrplan folgen der Einführungswoche sieben Lernblöcke, die das zentrale prüfungsrelevante Wissen vermitteln:

- Block 1: Rechtsvorschriften/Unfallverhaltensvorschriften/Verhalten bei Unfällen
- Block 2: Verbindungen und Fahrpreise ermitteln/ Kriterien für die Einrichtung und Ausgestaltung von Linienverkehren analysieren/ Sonderverkehre ausarbeiten und kalkulieren
- Block 3: Personal- und Fahrzeugbedarfe im Linien- und Sonderverkehr
- Block 4: Kundenbedürfnisse erkennen und den Fahrbetrieb kundenorientiert gestalten
- Block 5: Einsatz der Informationstechnik
- Block 6: Technik und Infrastruktur bei Bus und Bahn
- Block 7: Wirtschafts- und Sozialkunde

Informationsbroschüre: Berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb

Dieser ambitionierte Lehrplan erfordert intensives Lernen und großes Engagement seitens der Teilnehmer. Die beruflichen Erfahrungen im Fahr- und Betriebsdienst bieten eine sehr gute Grundlage, damit der Vorbereitungslehrgang erfolgreich absolviert werden kann.

An der Arbeit in diesem Projekt waren die Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH, die Stadtwerke Osnabrück AG und die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG beteiligt. Die berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb soll noch 2012 als gemeinsame Ausbildung der drei Unternehmen beginnen.

3.3.3 Mischarbeit

Im Rahmen des ProVes-Projekts wurden bei der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG kombinierte Tätigkeitseinsätze erprobt und evaluiert. Das sogenannte Rotationsprojekt wird im Folgenden beschrieben, die Erkenntnisse, Ergebnisse und Erfahrungen sollen anderen Unternehmen der Branche Ansatz und Anreiz für die eigene Einführung von Mischarbeit sein. Gleiches gilt für die Darstellung der gelebten Mischarbeitsmodelle bei der Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH.

Das Thema Mischarbeit wurde intensiv auch bei der Stuttgarter Straßenbahnen AG behandelt. Daher finden Sie Begriffserklärungen usw. bei der „Linie Süd – Organisationsentwicklung“, an dieser Stelle nur die ProVes-Idealdefinition:

ProVes-Idealdefinition: Mischarbeit mit Fahrdienstanteil

Arbeitsplätze in Verkehrsunternehmen mit folgenden Eigenschaften:

- Neben der Fahrdiensttätigkeit eine andersartige Aufgabe mit mindestens 20 % der Gesamtarbeitszeit
- Unterschiedliche Belastungsprofile, d. h. Belastungswechsel
- Wechsel mindestens wöchentlich

Abb. 32: ProVes-Idealdefinition: Mischarbeit mit Fahrdienst-Anteil

3.3.3.1 Das Rotationsprojekt der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Mischarbeit hat in den unterschiedlichsten Facetten eine lange Tradition bei der üstra. Besonders zur Erhöhung der Personaleinsatzflexibilität wurden innerhalb der Fahrbereiche verschiedenste Mischarbeitsformen umgesetzt. Neben dem dargestellten Rotationsprojekt, gab es bereits für 118 Mitarbeiter Mischarbeitsplätze.

Mischarbeit	Anzahl
Fahrfertigmachen	12
Fahrplanbüro Stadtbuss und Stadtbahn	10
Leitstelle	9
Leiter Fahrgruppen Bus und Stadtbahn	15
Verkehrsmeister	4
Hofdienst Bus und Stadtbahn	54
Fahrtechnik	2
Fahrschule Stadtbahn	2
Fahrplanaushang und Fahrwege	2
Fahrgastinformation	8
Summe	118

Abb. 33: Mischarbeit bei der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

In der Vergangenheit wurde mit der Einführung von Mischarbeit vorrangig das Ziel verfolgt, die Personaleinsatzflexibilität zu erhöhen. Die demografischen Veränderungen stellen aber die Frage, ob die Arbeitsorganisationsform Mischarbeit nicht auch einen Beitrag zur Lösung demografischer Probleme, insbesondere im Fahrdienst, leisten kann. Konkreter formuliert: Kann Mischarbeit dazu beitragen, dass bei älteren Fahrern die einseitig belastende Fahrtätigkeit, verbunden mit Schichtdienst und Verkehrsstress, aufgebrochen wird?

Modellbeschreibung Rotationsprojekt

Das entwickelte und umgesetzte Modell lässt sich im Wesentlichen durch folgende Eckpunkte beschreiben:

- Fünf im Vertrieb angesiedelte Fahrausweisprüfstellen wurden als Rotationsstellen definiert.
- 16 Fahrer aus dem Unternehmensbereich Bus wurden mittels eines Auswahlverfahrens rekrutiert.
- Die Fahrer arbeiten ca. 30 % ihrer Arbeitszeit als Fahrausweisprüfer und haben einen Fahranteil von ca. 70 %.
- Das Dienstplanmodell hat einen 16-Wochenrhythmus.
- Die Fahrer wurden in einem dreiwöchigen Kurs auf die Fahrausweisprüftätigkeit vorbereitet.
- Im Prüfdienst bilden ein Fahrer und ein erfahrener Fahrausweisprüfer (Stammprüfer genannt) ein Team.
- Den Fahrern wurde zugesichert, dass sie nach Projektende in den Fahrdienst zurückkehren bzw. – wenn sich das Projekt bewähren sollte – in der Rotation bleiben können.

Ursprünglich war angedacht, die Rotationsstellen mit älteren Fahrern zu besetzen. Im Auswahlverfahren zeigte sich allerdings, dass das Projekt insbesondere bei jüngeren Fahrdienstmitarbeitern auf großes Interesse stieß. Unter den eingegangenen 31 Bewerbungen waren keine Bewerber, die älter als 50 Jahre waren. Warum seitens älterer Fahrer kein Interesse an der Mischarbeit bestand, kann nur vermutet werden. Teils wird es daran liegen, dass „für den Rest der Erwerbstätigkeit“ keine Veränderung mehr gewünscht ist. Teils dürfte es eine Rolle spielen, dass die Mehrzahl der älteren Fahrer Dienstpläne hat, die ihren Bedürfnissen weitgehend entgegenkommen.

Ökonomische Dimension

Bei der Evaluation des Projektes sind ökonomische und soziale Kenngrößen ausgewählt und betrachtet worden. Bezüglich der ökonomischen Dimension wurden die Produktivität der sogenannten Rotationsfahrer und die Entwicklung der Gesundheitsstände evaluiert. Darüber hinaus wurden auch Qualitätskennzahlen in die Evaluation einbezogen.

Als Produktivitätsgröße wurde die Anzahl „Erhöhte Beförderungsentgelte pro Prüfstunde“ herangezogen. Hier erreichten die Fahrer die Produktivität der Stammprüfer bereits nach einigen Wochen.

Berufsgruppe	EBE/Prüfstunde 2010	EBE/Prüfstunde 2011
Busfahrer	0,52	0,56
Stammprüfer	0,59	0,57

Abb. 34: Entwicklung der Produktivität

Eine Verbesserung des Gesundheitsstandes konnte sowohl bei den am Projekt teilnehmenden Busfahrern als auch bei den Stammprüfern erzielt werden. Die Erhöhung des Gesundheitsstands der Stammprüfer dürfte ein „positiver Ausstrahlungseffekt“ sein.

Berufsgruppe	Gesundheitsstand 2009	Gesundheitsstand 2010	Veränderung
Busfahrer	93,3 %	94,9 %	+ 1,6 %
Stammprüfer	87,9 %	89,8 %	+ 1,9 %

Abb. 35: Entwicklung der Gesundheitsstände

Im Rahmen der üstra Qualitätstests wird der Fahrausweisprüfdienst bezogen auf die Kennzahlen Fachkompetenz, Serviceverhalten, Auftreten sowie Kommunikation bewertet und der Gesamteindruck ermittelt. Die Ist-Werte (2. Quartal 2011) sind alle besser als die festgelegten Soll-Werte. Bei der Fachkompetenz beispielsweise war der Ist-Wert mit 97,5 % um 9,5 % besser als der festgelegte Sollwert in Höhe von 88,0 %.

Kennzahl	Sollwert	Ist-Wert
Gesamteindruck Servicepersonal Fahrausweisprüfdienst	85,5 %	92,5 %
Fachkompetenz	88,0 %	97,5 %
Serviceverhalten	90,0 %	94,2 %
Auftreten	82,0 %	92,9 %
Kommunikation	82,0 %	82,1 %

Abb. 36: Qualitätskennzahlen Fahrausweisprüfdienst, 2. Quartal 2011

Soziale Dimension

Die teilnehmenden Fahrer schätzen an der Rotation insbesondere folgende Aspekte:

- Abwechslungsreichere Tätigkeiten,
- Arbeiten im Team,
- Arbeit mit Kundenkontakt sowie
- Beitrag zur Gesundheitsförderung (keine ständig sitzende Tätigkeit, weniger Stress durch Fahrzeitdruck oder belastende Verkehrssituationen, freiere Zeiteinteilung).

Alle befragten Fahrer stuften die mischende Tätigkeit besser ein als das ausschließliche Fahren. Alle Projektteilnehmer haben ihr Interesse bekundet, dauerhaft Fahrdiensttätigkeit und Fahrausweisprüfdienst zu mischen.

Identifizierte Probleme

Im Projekt wurde ein besonderes Augenmerk auf die Identifizierung von möglichen Problemen bzw. hemmenden Faktoren gelegt.

Aus Unternehmenssicht kristallisierten sich folgende kritische Punkte heraus:

- die Erreichbarkeit des Prüfers (Busfahrers) nach Beschwerden,
- der Ausfall des Mitarbeiters im Fahrdienst bei der Wahrnehmung von Gerichtsterminen in Verbindung mit Fällen von Schwarzfahren und
- vereinzelt auftretende Personalengpässe im Fahrdienst, die durch „Auffüllen“ mit Rotationsfahrern beseitigt werden mussten.

Aus der Sicht der Fahrer wurden folgende Anregungen formuliert:

- Rotationsintervalle verkürzen/ Anteil Prüfdienste erhöhen,
- Informationsversorgung jederzeit sicherstellen,
- einen geeigneten Aufenthaltsraum bereitstellen und
- Teilnahme am Deeskalationstraining für Stammprüfer ermöglichen.

Die hier aufgelisteten Probleme bzw. hemmenden Faktoren sind – soweit möglich – zwischenzeitlich beseitigt worden. Darüber hinaus wurde der Grundsatz aufgestellt, dass bei auftretenden Personalengpässen im Fahrdienst, die Fahrtätigkeit oberste Priorität hat.

Stand und Ausblick

Da die ökonomischen und sozialen Bewertungen positiv ausgefallen sind, wurde entschieden, das Projekt in den operativen Betrieb zu überführen und im Fahrausweisprüfdienst zusätzliche fünf Fahrausweisprüfstellen in Rotationstellen umzuwandeln, so dass weiteren 16 Fahrern Mischarbeit angeboten werden kann. Noch im zeitlichen Rahmen des Projekts ist die Mischarbeit Fahrdienst und Fahrfertig-Machen (FFM) gestartet worden. Eine Mischarbeitsstelle Fahrlehrer/ Fahrdienst wurde im Busbereich eingerichtet.

Dr. Ulrich Fischer (Stabsbereich Betrieb & Personal, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG): „Ich bin fest davon überzeugt, dass Mischarbeit schrittweise ausgeweitet wird. Wir sind derzeit in der Planung, die Angebote zu schaffen. Dabei führen kleine Schritte zum Erfolg!“

3.3.3.2 Mischarbeit bei der Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH

Die Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH nutzt die überschaubare Größe von rund hundert Mitarbeitern in verschiedenen Gesellschaften geschickt zu ihrem Vorteil. Neben dem Betriebs- und Ausbildungsleiter übernehmen auch die anderen Führungskräfte Verantwortung für die Ausbildung und lernen dabei die jungen Mitarbeiter intensiv kennen. Ähnlich gilt dies für alle Mitarbeiter, es wird allgemein ein enger Kontakt gepflegt. Die Führungskräfte wissen daher um die beruflichen Stärken und oftmals auch um die überfachlichen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Folglich können sie die Mitarbeiter ihren Neigungen und Stärken entsprechend fördern und einsetzen. Bei der Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH kommen unterschiedlichste Varianten von gemischten Tätigkeiten zum Einsatz, beispielsweise sind Verkehrsmeister, Werkstatt- und Leitstellenmitarbeiter in den Fahrdienst eingebunden. Zwar kann bei vielen Varianten streng genommen nicht von Mischarbeit gesprochen werden, da wenigstens ein Kriterium der ProVes-Idealdefinition von Mischarbeit nicht erfüllt wird. Teilweise nimmt die andere Tätigkeit weniger als 20 % der Gesamtarbeitszeit ein, in den meisten Fällen fehlt der mindestens wöchentliche Wechsel der Tätigkeit. Dennoch kann die Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH als gutes Beispiel dafür gelten, dass auch in einem KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) das Mischen von Tätigkeiten möglich ist.

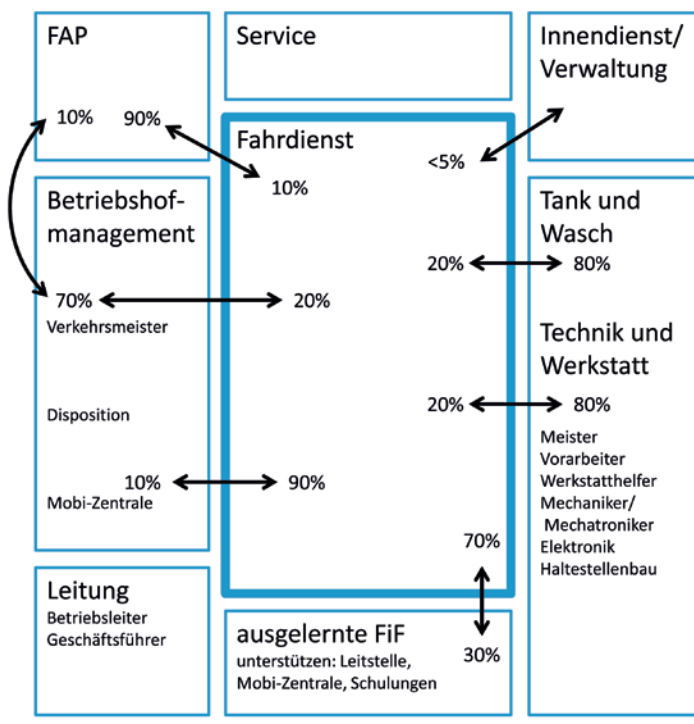


Abb. 37: Mischarbeit bei der Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH

Die vorherige Grafik zeigt in etwa die Anteile der Beschäftigengruppen am Fahrdienst bzw. der Fahrdienstmitarbeiter an anderen Geschäftsbereichen. Die Übersicht zeigt eindrucksvoll die vielfältigen Mischarbeitsvarianten bei der Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH.

Dieses Modell bietet sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern verschiedene Vorteile. Für das Unternehmen ergibt sich durch Mischarbeit eine höhere Flexibilität, beispielsweise bei krankheitsbedingten Ausfällen. Zudem erleben die Führungskräfte den Betrieb wieder hautnah, d. h. sie übernehmen auch mal ein Fahrzeug und haben direkten Kontakt mit den Fahrgästen. Auch einige Mitarbeiter aus der Werkstatt haben mehr oder weniger regelmäßige Fahrdienstanteile.

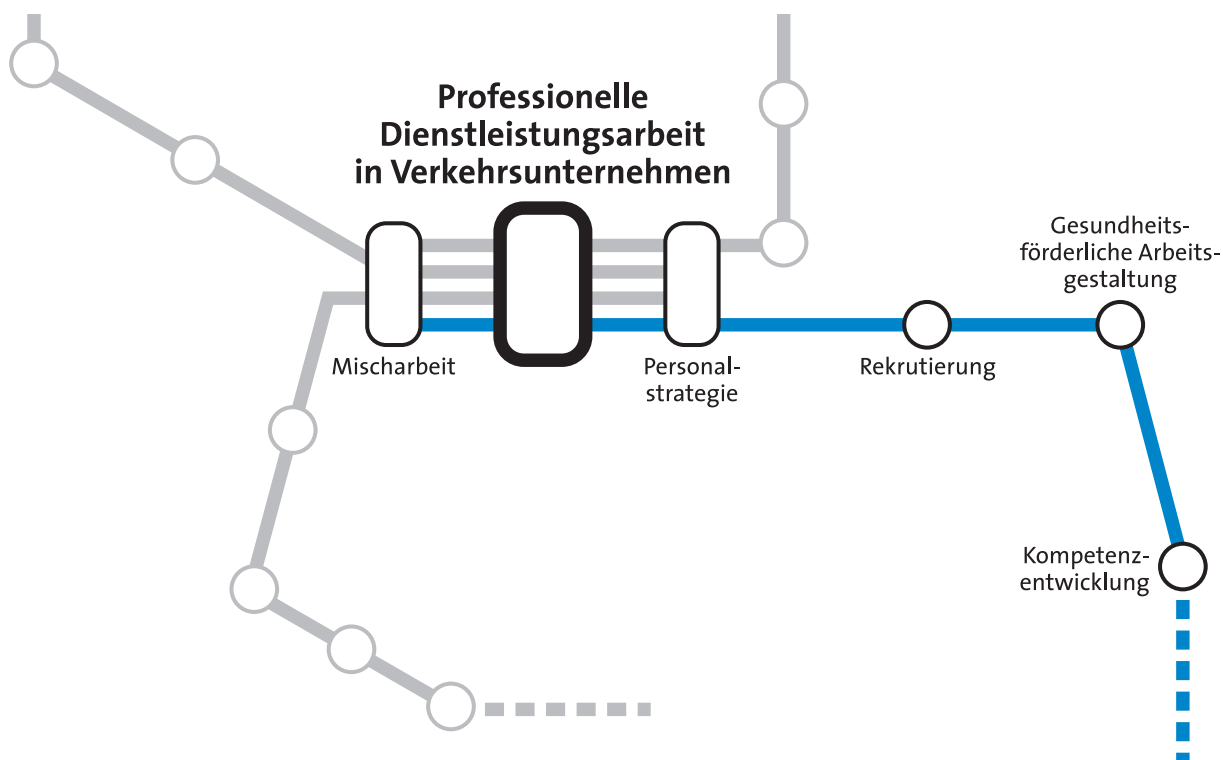
Die Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH bietet ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich im Unternehmen weiter zu entwickeln – so kommen Leitstellenmitarbeiter und Verkehrsmeister meist aus dem Fahrdienst. Dennoch ist die fortlaufende Integration in den Fahrdienst wichtig, um den Bezug zur Basis nicht zu verlieren. Heinz-Jürgen Aust (Prokurist/Betriebsleiter, Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH) verdeutlicht dies: „Zu Anfang in einer neuen Position fällt es den weiterqualifizierten Mitarbeitern oftmals schwer, die Balance zwischen Kollegialität und Vorgesetztenfunktion zu finden. Dies lösen wir meist in den Verkehrsmeisterbesprechungen. Sollten weiterhin Probleme vorhanden sein, so sind bei uns die Entfernungen recht kurz – unsere Büros grenzen direkt aneinander.“



Quelle: Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH

3.4 Linie Ost: Demografiefestigkeit

Ulrich Jäpel, Dresdner Verkehrsbetriebe AG · Erdmuthe Hemmann-Kuhne, ffw GmbH



3.4.1 Es ist soweit: 50 % über 50

Die ÖPNV-Unternehmen sind in einer Personalsituation, in der die Gruppe der über 50-Jährigen die Mehrheit in den Belegschaften stellt oder bald stellen wird. In der ProVes-Branchenbefragung 2011 (http://www.vdv-akademie.de/fileadmin/PDF/Projekte/ProVes/ProVes-Branchenbefragung_Onlinezusammenfassung.pdf; Seite 6) in 38 Unternehmen zeigte sich folgendes Bild: Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt in der Befragungsstichprobe zwischen 45,8 in großen Unternehmen und 47,4 Jahren in kleinen Unternehmen. Der Anteil Beschäftigter, die älter als 50 Jahre sind, bewegt sich zwischen 31,7 % (in mittelgroßen und großen Unternehmen) und 57,6 % (in kleinen Unternehmen).

Die mit dem Begriff des demografischen Wandels insgesamt überschriebenen Veränderungen der Altersstrukturen in den Unternehmen sind unumkehrbar und wirken nun wie ein vorgegebenes Gerüst, das von den Unternehmen schrittweise auszufüllen ist. Vorteilhaft ist die recht genaue Berechenbarkeit der Altersstrukturentwicklung; Schwierigkeiten ergeben sich aus der Neuartigkeit der Personalsituation.

Im ProVes-Modellbetrieb Dresdner Verkehrsbetriebe AG (DVB AG) ist es im Projektabschlussjahr 2012 soweit: Die Gruppe der mindestens 50-jährigen Beschäftigten stellt die Hälfte der Belegschaft und wird anschließend zur stärksten Altersgruppe. Seit der Wende hat die DVB AG weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt. Im Mittelpunkt standen dabei technologische und organisatorische Maßnahmen. In deren Folge wurde die Anzahl der Beschäftigten von 4.200 (1991) auf 1.700 (2006) reduziert. Ausscheidende Mitarbeiter wurden in der Regel nicht ersetzt. Dies führte in der Konsequenz zu einer zahlenmäßigen Dominanz der heute 45 bis 60-jährigen Arbeitnehmer. Die geringe Anzahl der Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von 2 bis 18 Jahren im Jahr 2010, also mit Eintritt in die DVB in den Jahren 1992 bis 2009, verdeutlicht diese Entwicklung. Eine weitere Folge ist die mit 24,3 Jahren sehr hohe durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit bei der DVB AG. Mehr als $\frac{3}{4}$ aller Beschäftigten sind länger als 20 Jahre bei der DVB AG tätig.

Im gleichen Zeitraum konnte die Anzahl der Fahrgäste von 120 Mio. auf 140 Mio. gesteigert und der Kostendeckungsgrad von rund 17% auf 70% erhöht werden. Auslöser für diese Entwicklung war vor allem der Veränderungsdruck im Zuge der deutschen Einheit. Hinzu kamen aber auch neue EU-Richtlinien und EU-Verordnungen.

Im Umgang mit den gegebenen und absehbaren demografischen Besonderheiten kann kaum auf Vorerfahrungen aus vergleichbaren Situationen zurückgegriffen werden.

Im Ergebnis der arbeitswissenschaftlichen Begleitung von Unternehmen in dieser neuartigen Situation entstehen schrittweise Konzepte, Instrumente und Handlungsempfehlungen, die sicher in der nächsten Zeit zunehmend nachgefragt werden (siehe z.B. Langhoff, 2009).

Das Vorgehen des ProVes-Modellbetriebes DVB AG im Projekt steht für die beginnende systematische Orientierung eines großen, leistungsstarken Unternehmens in den neuen Bundesländern auf dem Feld des Demografiemanagements. Historisch bedingt (hohe Facharbeiterquote in den DDR-Betrieben) kann dieses Unternehmen noch, aber immer weniger, auf vorhandene professionelle Dienstleistungsfacharbeiter der eigenen Branche bauen bzw. zurückgreifen. Es muss sich im demografischen Wandel bemühen, vorhandenes Personal in allen Bereichen des Unternehmens bis zum regulären Renteneintritt gesund und leistungsfähig zu halten und neue Personalressourcen unter veränderten Rahmenbedingungen aufzubauen.

Das ProVes-Thema Professionalisierung der Dienstleistungsfacharbeit mit den Herausforderungen des demografischen Wandels zu verbinden, war Herausforderung und Chance zugleich. Nachfolgend werden zur Anregung für andere Unternehmen wesentliche Aspekte aus der Projektarbeit zwischen 2009 und 2012 berichtet.

Unternehmen aus Bayern und Sachsen, die sich im ProVes-Themencluster Ost engagierten (Stadtwerke Bamberg, Stadtwerke Aschaffenburg, VAG Nürnberg, Chemnitzer Verkehrs AG, Plauener Straßenbahn GmbH, Oberelbische Verkehrsgesellschaft Pirna-Sebnitz mbH, Verkehrsverbund Oberelbe), sehen sich vor die gleichen Herausforderungen des demografischen Wandels gestellt wie die DVB AG:

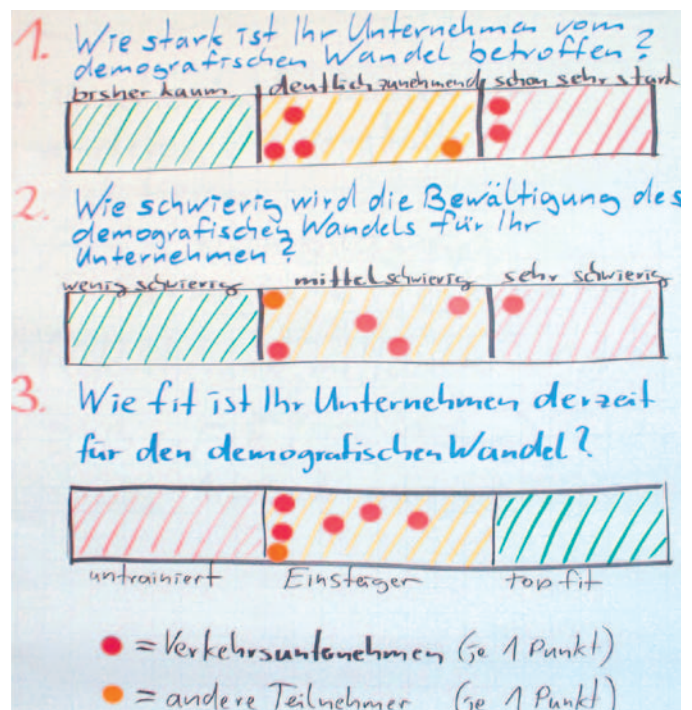


Abb. 38: Ergebnisse einer Selbstbewertung beim 1. Treffen des Themenclusters Ost 2010

In der Stichprobe der eingangs zitierten ProVes-Branchenbefragung finden sich zur Aussage: „Wir haben vor, in den kommenden Jahren deutlich stärker in die Bewältigung demografischer Probleme zu investieren“ ein interessantes Antwortbild: Die Hälfte der kleinen und ein Drittel der mittelgroßen Unternehmen stimmen eher nicht zu. Ansonsten stimmen die Unternehmen der Stichprobe eher zu oder voll zu.

3.4.2 Demografiefeste Personalstrategie

Ein bereits sehr bekanntes, aber doch nicht in jedem Unternehmen bereits eingesetztes Instrument ist die Personal- und Altersstrukturanalyse. Besonders interessant und wichtig auch für das Thema der Professionalisierung sind im Ergebnis die Prognosen zur Entwicklung der Altersstruktur und zum Personalbedarf (jeweils unternehmens-, bereichs- und tätigkeitsbezogen). Manche Analyse-Instrumente ermöglichen bei entsprechender Datenhinterlegung auch Aussagen zur Art der erforderlichen Qualifikationen neu einzustellender Beschäftigter. Dies ist ein bedeutsamer Link zum Thema Professionalisierung: Nur, wenn genau bekannt ist, wann, in welcher An-

zahl und mit welcher Qualifikation ausgestattet neue Beschäftigte zur Verfügung stehen müssen, um den Betrieb wie geplant weiterführen zu können, können zielführende Maßnahmen der Professionalisierung und der Bewältigung des demografischen Wandels abgeleitet werden. Es muss also um zwei Ziele gehen: den Erhalt und die Weiterentwicklung professioneller Dienstleistungsfacharbeit.

Über die demografiefeste Personalstrategie lässt sich durchaus sagen: Es geht nicht mehr ohne. Der Blick auf die Darstellung zu den zu erwartenden Personalabgängen der DVB AG bis 2020 bestätigt das zumindest für dieses Unternehmen:

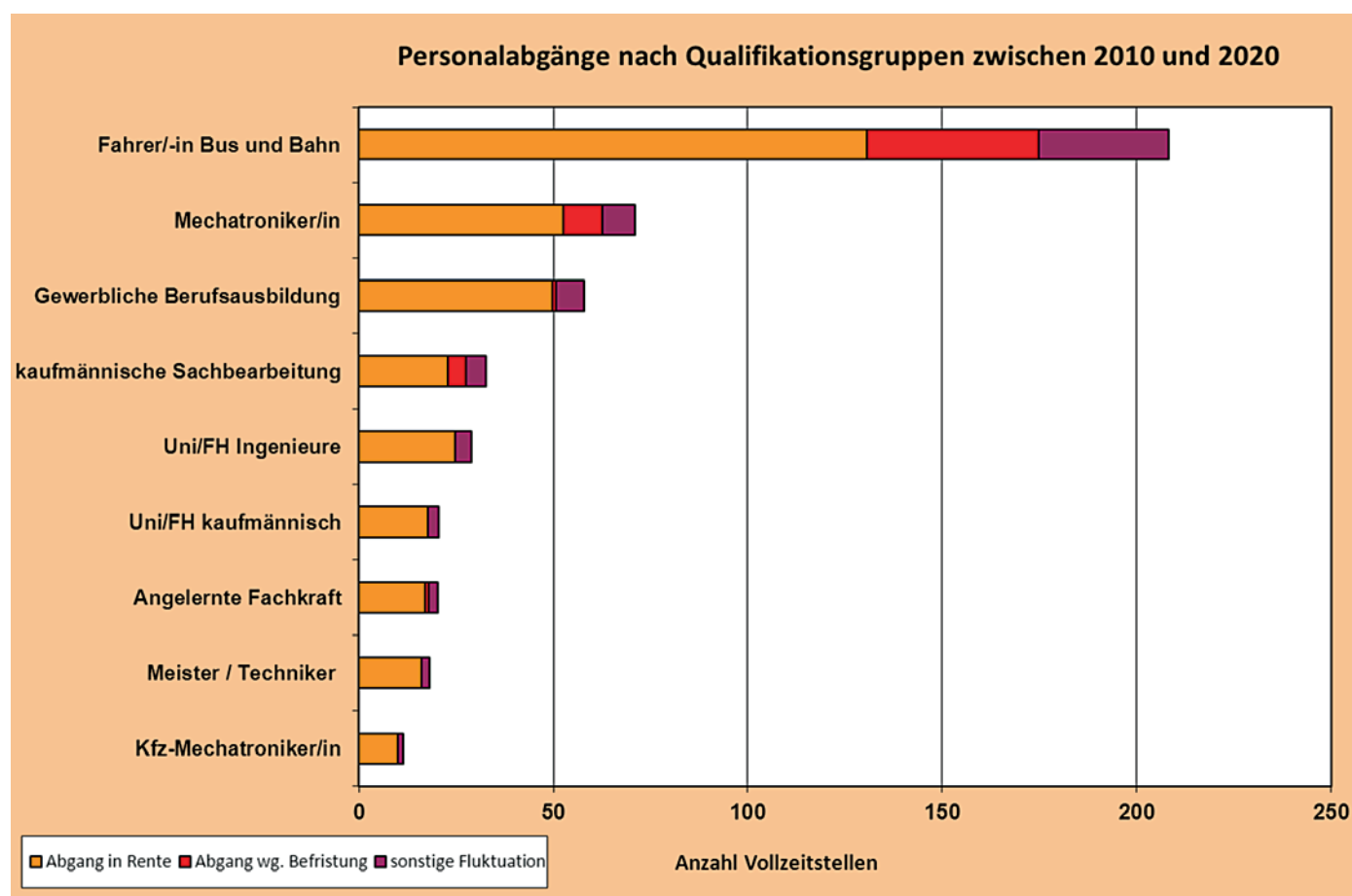


Abb. 39: Prognostizierter Personalersatzbedarf der DVB AG 2010 – 2020

Die prognostizierte Zahl von 469 ausscheidenden Beschäftigten zwischen 2010 und 2020 (entspricht 28 % der Belegschaft bei stabiler Gesamtbeschäftigtenzahl) verdeutlicht, dass ein systematisch vorbereiteter und durchgeführter Prozess erforderlich ist, um diesen Personalaustausch erfolgreich bewältigen zu können.

Weitere „schlagende“ Argumente für die Intensivierung der Strategiearbeit zum Thema demografiefeste Personalarbeit im Modellbetrieb waren zum Beispiel:

- Der demografische Wandel betrifft i. d. R. jeden Unternehmensbereich; systematisches Vorgehen lohnt sich also für alle.
- Strategisches Vorgehen unterstützt die über viele kommenden Jahre zu bewältigenden Herausforderungen in allen Handlungsfeldern der Demografiefestigkeit (siehe folgende Abbildung). Weitsicht und Nachhaltigkeit werden gestärkt, was insbesondere bei den kommenden hohen personellen Erneuerungen (viele Abgänge in Rente und viele Neuzugänge, Rekrutierung wird auf neue Zielgruppen ausgeweitet) wichtig ist.
- Eine gute Strategie führt bei hoher Komplexität des Themas zu besserem Überblick für alle und lenkt die Aufmerksamkeit auf erforderliche Schwerpunkte im Handeln.
- Die Notwendigkeit von Veränderungen/Maßnahmen kann im Unternehmen und in seiner Umwelt transparent und nachvollziehbar dargestellt werden.

Handlungsfelder und Gestaltungsziele (siehe folgende Abbildung) für den Weg zur Demografiefestigkeit wurden bei der DVB AG im Projekt-Kernteam (bestehend aus Führungskräften der Bereiche, Betriebsräten, ProVes-Projektleiter und von Forschungspartner ffw GmbH) auf Basis vorhandener Modelle und Überlegungen zur betrieblichen Passfähigkeit erarbeitet und mit dem Projektleitungskreis abgestimmt (Vorstand Betrieb und Personal, Betriebsratsvorsitzender).

Beispiel DVB AG:



Abb. 40: Handlungsfelder der Personalstrategie mit Bezug zu Zielgrößen der Demografiefestigkeit

Für jedes Handlungsfeld wurden anschließend im Modellbetrieb die unternehmensspezifischen Herausforderungen, strategischen Orientierungen und Maßnahmen erarbeitet. Beispiele dafür finden sich nachfolgend in den Darstellungen zu den Projekt-Pilotmaßnahmen.

Die demografieorientierte Personalstrategie muss selbstverständlich in die sonstige Unternehmensstrategie eingebettet werden. Nach der Erarbeitung aller strategischen Grundlagen kann die Installation eines Demografiemanagements abgeleitet werden. Auch im Modellbetrieb DVB AG wurden dafür wesentliche Voraussetzungen geschaffen.

3.4.3 Exkurs: Personalbezogene Projektarbeit im ÖPNV-Unternehmen

ÖPNV-Unternehmen bewältigen immer wieder sehr komplexe und ressourcenintensive Projekte, z. B. bei der Fahrzeugbeschaffung, der Prozessgestaltung von Wartung und Instandsetzung, der Infrastrukturentwicklung.

Auch Personalbereiche arbeiten oft projektbezogen. Im Zusammenhang mit der Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit im demografischen Wandel wurde im Modellbetrieb DVB AG offensichtlich, dass dennoch nun eine Art Paradigmenwechsel bezüglich der personalbezogenen Projekte erforderlich wird, weil

- es in größeren quantitativen Dimensionen um nachhaltige Gestaltung der Personalressourcen geht,
- die Vielfalt der Problemstellungen weiter zunimmt (u. a. Veränderungen im Arbeitsmarkt, Weiterentwicklung der Rekrutierungsinstrumente, mehr Wiedereingliederungsfälle, differenzierte Laufbahngestaltung/Einsatzkonzepte, Qualifizierung älterer Beschäftigter, kulturelle Veränderungen),
- und die kontinuierliche Kooperation zwischen Personalabteilung und anderen Organisationsbereichen zunehmend erforderlich wird (Personalabteilungen benötigen frühzeitige und differenzierte Beschreibungen zum Personalbedarf und stärkere Mitwirkung an Rekrutierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen, Organisationsbereiche benötigen mehr Unterstützung bei der Einarbeitung und Integration neuer Beschäftigter).

Das interne „Dienstleistungsverhältnis“ zwischen Personalabteilung und anderen Unternehmensbereichen muss sich entsprechend weiterentwickeln. Dabei wird der Stellenwert von Personalarbeit insgesamt höher und das ist neu. Diese im demografischen Wandel erforderliche „Kräfteverschiebung“ muss allen Akteuren im Unternehmen bewusst werden. Ein positiver Umgang mit dieser Veränderung kann gelingen, wenn Notwendigkeit und Nutzen für alle Beteiligten klar sind und ein gemeinsamer Lernprozess ermöglicht wird. Erforderlich ist die unternehmensweite Auseinandersetzung mit neueren Konzepten wie der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung (z.B. Armutat et al., 2009; Rading, 2010) und aktuellen Erkenntnissen zur Interaktionsarbeit im Dienstleistungszusammenhang (z.B. Hacker, 2009; Nerdinger, 2011).

In den personalbezogenen Projekten der Zukunft gibt es wichtige Unterschiede zu eher technikorientierten Projekten. Insbesondere kommt es darauf an, permanente Optimierungsschleifen mit relativ hohem Kommunikationsaufwand zu ermöglichen und durchzustehen. Neue personalbezogene Prozesse und Instrumente führen stets zu Auf- und Abbewegung in den zwischenmenschlichen Beziehungsverläufen. Professionelle Personalarbeit trägt dazu bei, derartige Phänomene in nutzenstiftende betriebliche Prozesse zu überführen.

Dies ist der wesentliche Hintergrund für die Projekterkenntnis, dass Professionalisierung der Dienstleistungsfacharbeit im ÖPNV-Unternehmen mit einer Professionalisierung auf vielen anderen Ebenen des Unternehmens einhergehen muss.



3.4.4 Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung

Nachfolgend werden anhand der Pilotmaßnahmen bei der DVB AG Beispiele für die Untersetzung in drei von sechs Handlungsfeldern der demografiefesten Personalstrategie dargestellt.

Für das Handlungsfeld „Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung“ wurden folgende strategische Orientierungen erarbeitet:

- auf Prävention setzen und bisherige Reparatur- und Kompensationskulturen ablösen
- Verhältnis- wie Verhaltensprävention und Führung einbeziehen
- körperliche und psychische Belastungen in den Blick nehmen
- entwicklungs- und gesundheitsförderliche Ressourcen identifizieren und stärken
- Handlungsspielräume der Beschäftigten in der Arbeit (zeitlich/organisatorisch, inhaltlich) erhöhen
- Vertrauenskultur zwischen Führungskräften und Beschäftigten stärken, um Verantwortungsübernahme durch Beschäftigte zu fördern
- systematische Beteiligung von Beschäftigten an Vorhaben zur Arbeitsgestaltung.

In ProVes wurde zur Untersetzung der strategischen Überlegungen und zur Ableitung von konkreten Maßnahmen der Arbeitsgestaltung ein Workshop-Konzept umgesetzt, das zur Anregung für ähnliche Projekte in anderen ÖPNV-Unternehmen kurz beschrieben wird:

Workshop für Führungskräfte	
Titel	Herausforderungen der DVB AG im demografischen Wandel
Zielstellung	Information und Sensibilisierung zur demografischen Situation des Unternehmens, Abbildung des Handlungsbedarfs aus der Perspektive der Führungskräfte
Umfang	ca. 4 Stunden
Moderation	ProVes-Projektleiter DVB AG, ffw-Beraterin
Teilnehmer	Führungskräfte aus allen Centern/Abteilungen (gemischt, max. 20 Personen pro Veranstaltung)
Arbeitsschritte	1. Informationsteil (ProVes-Projekt, Ergebnisse der Personal- und Altersstrukturanalyse) 2. Arbeit in Kleingruppen (nach Organisationseinheit): Welche durch die demografische Entwicklung bedingten Herausforderungen sehen Sie ... für die DVB AG als Ganzes und/oder ... für Ihr Center/Ihren Arbeitsbereich bezogen auf die drei ProVes-Gestaltungsziele?
Methoden	Vortrag, Moderationskartentechnik, Ergebnissammlung an Pinnwänden und Diskussion
Ergebnisse	Herausforderungen auf Unternehmensebene (Beispiele): 1. Fachkräftesicherung: • Finden geeigneter Lösungen für die effektive und effiziente Einarbeitung von nachfolgenden Fachkräften (Risiko-betrachtung, Aufwands-/Nutzenabwägung) • Verbesserung der stellenspezifischen Beschreibung qualifikatorischer Anforderungen als Unterstützung für Personalrekrutierung/-auswahl 2. Leistungsfähigkeit: • ergonomische Gestaltung von Arbeitsbedingungen • Arbeitsorganisatorische Anpassungen (Aufgaben-Insourcing, Mensch-Technik-Funktionsteilung, Mischarbeit, Jobrotation, Arbeitszeit) 3. Leistungsbereitschaft: • Monetäre/nicht monetäre Anreize, Motivation • Erhalt der Leistungsfähigkeit bis zur Rente

Abb. 41: Kurzbeschreibung des Führungskräfte-Workshops zu den Herausforderungen des demografischen Wandels für das eigene Unternehmen

Im Anschluss an die Führungskräfteworkshops wurden Beispiel-Workshops mit Beschäftigten aus dem Fahrdienst und dem technischen Bereich durchgeführt. Dieses Workshop-Konzept lässt sich prinzipiell auch in allen anderen Tätigkeiten im Unternehmen umsetzen. Für eine unternehmensübergreifende Ausfüllung der Personalstrategie wird dies empfohlen.

Workshop für Beschäftigte (Beispiel Fahrdienst)	
Titel	Gestaltung von Arbeitsbedingungen im demografischen Wandel der DVB AG
Zielstellung	Information und Sensibilisierung zur demografischen Situation des Unternehmens, Bewertung von Arbeitsbedingungen, Ableitung von tätigkeitsbezogenen Gestaltungsvorschlägen
Umfang	1 Tag
Moderation	ProVes-Projektleiter DVB AG, ffw-Beraterin
Teilnehmer	Busfahrer, Straßenbahnfahrer, Kombifahrer (gemischt, max. 20 Personen pro Veranstaltung)
Arbeitsschritte	• Informationsteil (ProVes-Projekt, Ergebnisse der Personal- und Altersstrukturanalyse) • Arbeitsphase 1 (Großgruppe): Bewertung von Arbeitsbedingungen je Fahrtätigkeit (Einsatz und Auswertung eines Kurzfragebogens: Ermittlung der kritischsten Belastungen und wichtigsten Ressourcen) • Arbeitsphase 2 (Kleingruppen): Ableitung von Maßnahmevorschlägen zur Reduzierung kritischer Belastungen und Stärkung wichtiger Ressourcen zu ausgewählten Arbeitsbedingungen jeder Fahrtätigkeit • Arbeitsphase 3 (Großgruppe): Vorstellung der Ergebnisse aus Arbeitsphase 2 • Arbeitsphase 4: Bearbeitung des umfangreicheren Fragebogens zu Belastungen und Ressourcen (Auswertung im Nachgang)
Methoden	Vortrag, Kurzfragebogen und ausführlicher Fragebogen zu Belastungen und Ressourcen (ffw GmbH), Kleingruppenarbeit (je eine Gruppe pro Fahrtätigkeit) zur Ableitung von Gestaltungsvorschlägen, Diskussion
Ergebnisse	Beanspruchungsrisiken und Ressourcen der Fahrtätigkeiten: siehe vorherige Abbildung Gestaltungsbereiche, zu denen jeweils mehrere Vorschläge abgeleitet wurden: • Anreicherung der Arbeitsinhalte • Verbesserung der Führungsarbeit • Ausbau der Kompetenzen im Kundenkontakt • Ausbau der Qualifizierung in der Arbeit • Optimierung der Arbeitszeitgestaltung • Ausbau der Mitwirkung und sozialer Beziehungen, Kommunikation • Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Abb. 42: Kurzbeschreibung des Beschäftigten-Workshops zur Bewertung von Arbeitsbedingungen und Ableitung von Maßnahmevorschlägen

Als ein aggregiertes Ergebnis des im Beschäftigtenworkshop eingesetzten ffw-Fragebogens zu Belastungen und Beanspruchungen in der Tätigkeit wird in der folgenden Abbildung die prozentuale Antwortverteilung (drei Ergebniskategorien für Beanspruchungserleben) für Hauptkriterien der Arbeitsgestaltung gezeigt:

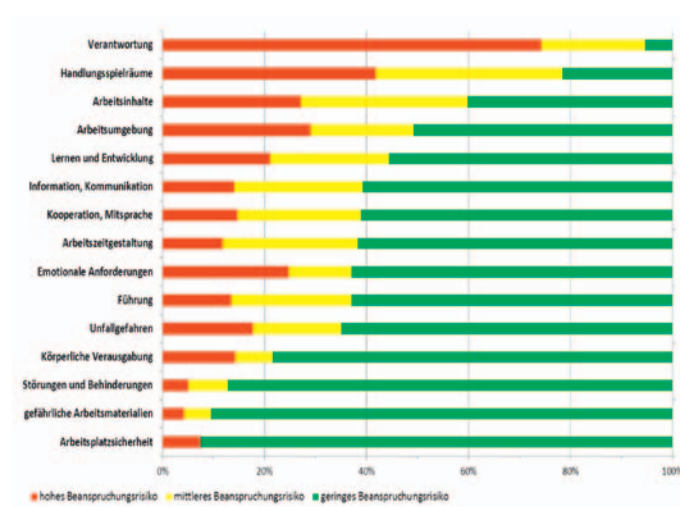


Abb. 43: Erlebtes Beanspruchungsrisiko im Fahrdienst 2011 (Bus-, Straßenbahn- und Kombifahren; N=56): Antworten zu Hauptkriterien des ffw-Fragebogens in drei Risikoabstufungen (prozentuale Anteile der Stichprobe)

Zu den besonders risikobehafteten Kriterien wurden weiterführende Fragen abgeleitet:

- Durch welche Maßnahmen können die Fahrer in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für Menschen und Sachmittel unterstützt werden?
- Durch welche Maßnahmen können die Handlungsspielräume der Fahrer erhöht werden? (Zeit, Inhalte, Umfang, Optimierung)?
- Durch welche Maßnahmen kann die Arbeit inhaltlich angereichert werden?
- Durch welche Maßnahmen kann die Exposition ggü. den kritischsten Faktoren (Vibrationen/Erschütterungen, Lärm) reduziert werden?
- Durch welche Maßnahmen können die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten des Fahrpersonals gefördert werden?

Die von den Beschäftigten in den Workshops erarbeiteten tätigkeitsbezogenen Vorschläge zur Optimierung von Belastungen und Förderung von Ressourcen der Arbeitsgestaltung wurden in einem Folgeworkshop zusammengeführt und anschließend an die Entscheidungsträger kommuniziert. Zusatzerläuterungen zu den Gestaltungsthemen und Umsetzungsvorhaben wurden an die Beschäftigten zurückgemeldet. Der zeitlich parallel gestartete „Pilot Mischarbeit Fahrdienst/Service“ für insgesamt sechs Beschäftigte war eine Gestaltungsmaßnahme, die Potenzial zur Belastungsoptimierung, Mitarbeiterzufriedenheit und flexiblerem Mitarbeiterereinsatz freisetzte. Dies wurde im Evaluationsworkshop von den Misch-Beschäftigten und von den Führungskräften bestätigt.

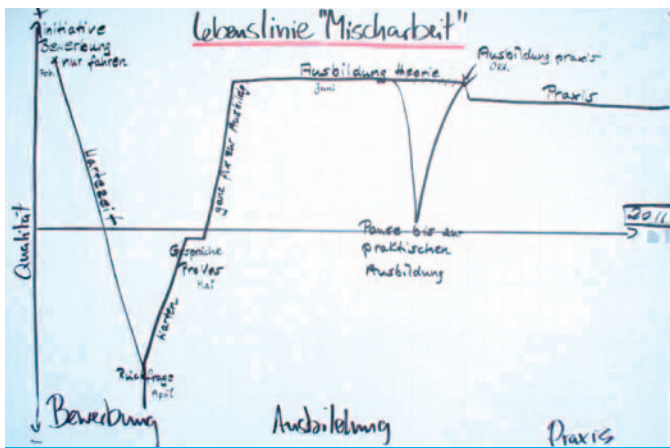


Abb. 44: Evaluationsergebnis eines Fahrers, der Service hinzumischt (Beurteilung der erlebten Qualität der Projektphasen)

Im Evaluationsworkshop wurde hervorgehoben, wie sowohl der Fahrbetrieb als auch der Servicebereich bedarfsweise und kurzfristig auf die neu geschaffene Mischarbeitsressource zurückgreifen und dass durch das Lernen miteinander sowohl die Misch-Beschäftigten als auch deren Kollegen in der täglichen Arbeit profitieren konnten.

Das persönliche Evaluationsergebnis eines Fahrers in der vorstehenden Abbildung zeigt anschaulich, dass die Qualität der unterscheidbaren Phasen des Piloten (Bewerbung, Ausbildung und Praxis) differenziert wahrgenommen wurde. Ansatzpunkte für Verbesserungen der Prozessabläufe in vergleichbareren künftigen Maßnahmen konnten mit dieser Methode rasch identifiziert werden (Beispiele siehe folgende Abbildung, Zeile „Evaluation“).

Pilotskizze Mischarbeit Fahrdienst/Service	
Projektpartner	- Center Verkehrsmanagement/Marketing (Kundenbetreuung, Beratung, Auskunft etc.) und Center Fahrdienst (Straßenbahn) - Personalabteilung - Fahrschule - Betriebsrat - externe Beratung (ffw GmbH)
Ergebniserwartung	- Beitrag zur Steigerung der Einsatzflexibilität (mittel- bis langfristig) - Senkung der individuellen Anteile an Fahrdiensttätigkeit kurz- bis langfristig - Beitrag zur Gestaltung gesundheits- und lernförderlicher Arbeitsstrukturen (langfristig) - personalpolitische Zukunftssicherung unter dem Blickwinkel des demografischen Wandels und längerer Beschäftigungszeiten (langfristig)
Projektphasen	- Konzeption: zwei Vorbereitungsworkshops - Rekrutierung: Stellenausschreibung, Auswahlgespräche, Schnuppertag, Auswahlentscheidung - Qualifizierung: gestaffelt nach Fahrschulkapazitäten und Freistellungsmöglichkeiten in den Bereichen, Einbezug von anderen Beschäftigten als Lernunterstützer - Einsatz in Mischarbeit
Evaluation	Workshop mit den Beteiligten: Was war leicht/lief gut?, Was war schwierig/lief nicht so gut?, Was soll beibehalten werden?, Was soll verbessert werden? Erfolgsfaktoren („lessons learned“): - der Organisation angemessenes Projektvolumen (keine Überforderung) - organisationstypische Stellenausschreibung - frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates - Vorhandensein eines innerbetrieblichen Treibers - Berücksichtigung der Faktoren - klare Regelung der Personalverantwortung, - Freiwilligkeit und - keine finanzielle Schlechterstellung der künftigen Mischarbeiter - Akzeptanz bei den und Unterstützung durch die Führungskräfte - Schnuppertag in der neuen Tätigkeit als Entscheidungsunterstützung für die Bewerber Optimierungspotenzial: - PC-Kenntnisse ggf. vor Einarbeitung am Service-Arbeitsplatz vermitteln - Detailliertere Programmbeschreibung zum Gesamtprogrammablauf für Teilnehmer

Abb. 45: Skizze zum Piloten „Mischarbeit Fahren und Service bei der DVB AG“

3.4.5 Rekrutierung

Für das strategische Handlungsfeld Rekrutierung wurden in der DVB AG folgende strategische Orientierungen erarbeitet:

- Attraktivität des Arbeitgebers DVB AG in der Region Dresden steigern
- Daten und Fakten für eine quantitative und qualitative Personalplanung ermitteln
- Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen und der Personalarbeit in den verschiedenen Phasen des Rekrutierungsprozesses (intern und extern) ausbauen.

Die durchgeführte Personal- und Altersstrukturanalyse gab Impulse für die zukunftsorientierte Reflexion der Personalrekrutierung. Künftig kommt es noch mehr auf die bestmögliche Nutzung unterschiedlicher Instrumente an:

- Kundenzeitung
- Mitarbeiterzeitung
- Onlinestellenmarkt
- Lokalfernsehen
- Präsenz auf Messen
- Praktikumsangebote
- Schnuppertage
- Schulveranstaltungen

Diese Instrumente sind fortlaufend unter dem strategischen Blickwinkel zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Sowohl externe als auch interne Rekrutierung werden dabei berücksichtigt.



Der neue Messestand der DVB AG für Rekrutierungszwecke

3.4.6 Kompetenzentwicklung

In jedem Unternehmen gibt es sehr viele mögliche Ansatzpunkte für die Förderung der Kompetenzentwicklung. Im Zusammenhang mit der Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit im demografischen Wandel macht es Sinn, dabei auch an die ersten Schritte neuer Mitarbeiter im Unternehmen zu denken. Sie sollten bestmöglich sowohl die fachliche als auch die kulturelle Integration ermöglichen.

Beispiel DVB AG:

Einstiegseminar für Quereinsteiger im Fahrdienst

In ProVes wurde deutlich: Mit zunehmender Quantität der Quereinsteiger im Fahrdienst und bei gegebener Branchenfremdheit lohnt sich eine Überarbeitung der bisher überwiegend auf Einzelpersonen zugeschnittenen Vermittlung wesentlicher Grundlagen für den erfolgreiche Start in der neuen Tätigkeit.



Einführung in das Unternehmen für Gruppen neuer Beschäftigter (1. Gruppe der Quereinsteiger bei der Besichtigung der Talstation der Standseilbahn)

Die seit 2010 neu eingestellten Fahrer (insgesamt über 100 Personen) wurden und werden in speziellen Veranstaltungen mit grundlegenden Informationen und praktischen Anschauungsmöglichkeiten versorgt. Die Durchführung in Gruppen und die Kontakte zu unterschiedlichsten Akteuren des Unternehmens fördern das soziale Andocken der Quereinsteiger. Jede Gruppe trifft sich an jeweils einem Tag der Woche. Insgesamt umfasst die Seminarreihe sieben Weiterbildungstage.

Die neuen Mitarbeiter waren vorher meist in anderen Berufen tätig und haben bei ihrem Einstieg in den Fahrerberuf nur eine vergleichsweise kurze Ausbildung erhalten. Die weiterführenden Qualifizierungsveranstaltungen sollen den Neuen ein solides Hintergrundwissen vermitteln, das ihnen dabei hilft, ein tiefgreifenderes Verständnis für ihre Arbeit und das gesamte Unternehmen zu entwickeln. Die Seminarreihe soll für weitere neu eingestellte Quereinsteiger fortgeführt werden.

- Begrüßung durch den Vorstand Betrieb und Personal
- Vorstellung der DVB, Besichtigung des Betriebshofes Gruna
- Verkehrsmarkt, Verkehrsträger und Verkehrsmittel, Personenbeförderungsgesetz
- Fahr- und Betriebsplanung, Disposition
- Beschwerdemanagement, Kundenbarometer, Kundengarantie
- Besichtigung Betriebshof Gorbitz mit Hauptwerkstatt
- konfliktträchtige Situationen, Verhalten bei Zwischenfällen
- Vorstellung des Betriebsrates
- Arbeitsschutz
- Personalbetreuung, Arbeitnehmerhaftung
- Personalabrechnung
- Wirtschaftlichkeit, Kosten und Erträge, Einführung in das Intranet, Besichtigung der Standseil- oder Schwebebahn

Abb. 46: Inhalte der Quereinsteiger-Seminare im Fahrdienst

3.4.7 Zusammenfassung

Zu den immer wieder bedeutsamen technischen und wettbewerblichen Entwicklungen stehen die ÖPNV-Unternehmen verstärkt vor den Herausforderungen des demografischen Wandels. Ein neuer, erweiterter Blick auf die Personalressourcen und deren Förderung ist erforderlich, damit die Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit als Erfolgsfaktor nachhaltig verfolgt werden kann. Alle betrieblichen Akteure sind dabei gefordert.

Besonderheiten des einzelnen Unternehmens müssen in die Professionalisierungsbemühungen einfließen, um passende Maßnahmen ableiten zu können. Zum Verständnis der Besonderheiten können neben dem Blick auf übergreifende Branchenentwicklungen auch Blicke auf die Geschichte des jeweiligen Unternehmens (u. a. Entwicklungen des Personalbestandes, der technischen Ausrüstung, der Unternehmensstruktur) und auf die Merkmale des regionalen Arbeitsmarktes beitragen.

In der strategischen und praktischen Verknüpfung der Themen Professionalisierung und demografischer Wandel liegt eine Chance für die nachhaltige Auseinandersetzung und erfolgreiche Bewältigung der personalbezogenen Herausforderungen. Das gilt mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht nur für die großen ÖPNV-Unternehmen.

Die DVB AG hat mit den im ProVes-Projekt umgesetzten Maßnahmen an verschiedenen Stellen des künftigen Demografiemanagements vielfältige Erfahrungen zu den erforderlichen Erfolgsvoraussetzungen sammeln können. Dabei wurden bereits vorhandene Potenziale und weiter zu entwickelnde Faktoren deutlich. Nach Projektabschluss sollen daher entsprechende Arbeiten fortgeführt werden.

Als Anspruch gilt dabei: Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit im demografischen Wandel ist dann gelungen, wenn nicht nur im Unternehmen deren Effekte deutlich werden, sondern wenn insbesondere die Kunden die Ergebnisse in Form hochwertiger Dienstleistung wahrnehmen.

Für alle Rückfragen zum ProVes-Teilprojekt bei der DVB AG bzw. zum Themencluster Ost steht der Leiter des Referats Ausbildung und ProVes-Projektleiter Ulrich Jäpel zur Verfügung (Tel. 0351 8573478 oder Mail: jaepel@dvbag.de).

4. Anleitung zur Umsetzung: Die Gestaltung eines Fahrplans zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit für das eigene Unternehmen

Die professionelle Erbringung der Verkehrsdienstleistung sollte angesichts der bestehenden Herausforderungen Ziel eines jeden ÖPNV-Unternehmens sein. Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit bietet die Möglichkeit, ein Bewusstsein für die Qualität der erbrachten Dienstleistung zu erzeugen – im Unternehmen selbst, aber auch auf Seiten der Kunden und Auftraggeber. Professionalisierung ermöglicht einen breiteren Einsatz der Fachkräfte und trägt zu einer höheren Flexibilität sowie größerer Beschäftigungsfähigkeit bei.

Wie lässt sich nun aber ein Fahrplan zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit für das eigene Unternehmen gestalten? Welche Bausteine sind notwendig? Der eingangs geschilderte Liniennetzplan verdeutlicht, dass es keinen „Königsweg“ zu einem professionalisierten Unternehmen gibt. Vielmehr ist es von entscheidender Bedeutung, dass Management, Interessenvertretung und Mitarbeiter bereit sind, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und zu verbessern. Diese tragen dazu bei, dass eine professionelle Dienstleistungserbringung und damit einhergehend eine gesteigerte Servicequalität und verbesserte Kundenorientierung erreicht werden kann. Ferner wird auch die Entwicklung der Mitarbeiter vorangetrieben, so dass sie die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen aufweisen, die zur Erbringung der Dienstleistung nötig sind.

Zur Zielerreichung kann beispielsweise Mischarbeit beitragen. Sie kann dazu führen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter deutlich ansteigt und eine größere Flexibilität im Einsatz gewährleistet ist. So haben Befragungen im Rahmen von ProVes gezeigt, dass vor allem jüngere Fahrer und auch ausgebildete Fachkräfte im Fahrbetrieb einen breiteren Einsatz als bisher wünschen.

Erster Schritt auf dem Weg der Professionalisierung: Die Analyse der eigenen Bedarfe und der aktuellen Situation im Betrieb. Auf dieser Grundlage ist das weitere Vorgehen zu planen. Je nach Unternehmen können ganz unterschiedliche Schritte notwendig sein. Dies zeigt auch die unterschiedliche Herangehensweise der vier Modellbetriebe im ProVes-Projekt. Wichtig ist vor allem, dass sich nicht zu viel vorgenommen wird. Ein kleinschrittiges Vorgehen führt häufig schneller zum Ziel. Zur Bearbeitung der festgelegten Handlungsfelder bietet sich die Durchführung eines Projekts an. Die zentralen Erfolgsfaktoren sind bei einem Professionalisierungsprojekt ähnlich wie beim klassischen Projektmanagement. Es bedarf:

- der Förderung des Projektes und seiner Ziele durch die Unternehmensführung,
- einer angemessenen Ausstattung des Projekts (z. B. finanziell, personell),
- einer zielführenden Projekt-Infrastruktur (z. B. Organisation, Methoden),
- des professionellen Managements (z. B. klare Definition von Zielen, Entwicklung und Controlling von Projektplänen).

Unbestritten wichtig für die Akzeptanz des Projektes ist es, die Beteiligung der Mitarbeiter und ihrer betrieblichen Interessenvertretung sicher zu stellen. Dazu gehört ein kontinuierlich über die gesamte Projektlaufzeit durchgeführtes Projektmarketing, das die Information und Aufklärung der gesamten Belegschaft über die Aktivitäten im Projekt beinhaltet. Auch das Marketing gegenüber den Kunden und den Aufgabenträgern kann zielführend wirken. Denn die Anstrengungen, die mit diesem Projekt verbunden sind, zielen ja insbesondere auf Aspekte, die diese beiden Kundengruppen wertschätzen und honorieren sollen.



Was heißt das alles für die konkrete Arbeit von Personalreferenten, Personal- und Organisationsentwicklern, Führungskräften oder Geschäftsführern in Verkehrsunternehmen?

Zunächst ist es wichtig, sich „Verbündete“ zu suchen, denn ein Projekt zur Professionalisierung ist umfangreich und erfordert Durchhaltevermögen und großen Einsatz. Es ist mit Widerständen zu rechnen, da bestehende Strukturen angegangen werden und viele Mitarbeiter von Veränderungen betroffen sein könnten. Wesentlich sind auf der einen Seite das „Ja“ durch die Unternehmensleitung, auf der anderen Seite die aktive Unterstützung der Mitarbeiter und deren Interessenvertreter. Am besten gelingt ein solches Projekt, wenn Management, die „Treiber“ in den Bereichen, Beschäftigte und Interessenvertretung die vereinbarten Ziele mittragen und sich für die Erreichung verantwortlich fühlen.

Die Einrichtung eines Lenkungskeises mit Beteiligung der Unternehmensleitung und der Mitarbeitervertretung ist der nächste Schritt. In diesem Gremium wird die Zielstellung des Projektes festgelegt. Aus den Zielen ergeben sich das weitere Vorgehen und die Fragestellungen für die anschließende Situationsanalyse. Fragen könnten beispielsweise lauten:

- Welche Kompetenzen benötigen die Mitarbeiter zur Erbringung von hochwertigen Dienstleistungen?
- Sind die Ausbilder im Unternehmen in der Lage, die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen zu vermitteln?
- Welche Arbeitsprozesse können einen größeren Beitrag zu einer professionell erbrachten Dienstleistung beitragen und wie müssen sie verändert werden?
- Sind andere Formen der Arbeitsorganisation denkbar? Kann Mischarbeit eine Option für unser Unternehmen sein?

Auf Grundlage der Analyse werden im Lenkungskeis Teilziele bzw. Handlungsfelder für das weitere Vorgehen festgelegt. Hierbei ist eine Orientierung am Liniennetzplan möglich, jedoch sind auch weitere Handlungsfelder denkbar. Je nach Umfang der ausgewählten Handlungsfelder ist die Einrichtung von eigenen Projektgruppen sinnvoll. Die Aufträge und Ziele der Gruppen sind vom Lenkungskeis klar zu definieren und zu kontrollieren.

Wie können die Ziele auf ihre Wirksamkeit kontrolliert werden? Es ist zu Projektbeginn festzulegen, welche Variablen (Kennziffern) mit welchen Ausprägungen für eine gelungene Professionalisierung stehen. Beispielsweise kann die Einführung einer bestimmten Anzahl an Mischarbeitsplätzen, die Beteiligung von Mitarbeitern an Maßnahmen der Kompetenzentwicklung oder die Durchführung von Wissenstransfergesprächen als Kriterium dienen, die zur Bewertung herangezogen werden können.

Obwohl die beteiligten Modellbetriebe zu den Großbetrieben der Branche zählen, sind Professionalisierungsbemühungen keinesfalls auf diese Unternehmen zu beschränken. Die Beteiligung einiger kleinerer und mittlerer Unternehmen als Valuepartner im Rahmen der regionalen Themencluster hat gezeigt, dass die Idee der Professionalisierung auch hier auf fruchtbaren Boden fällt. In diesem Zusammenhang kommt der Planung und Einteilung der Ressourcen eine große Bedeutung zu. Die betrieblichen Entscheider in kleineren Verkehrsunternehmen sind häufig Geschäftsführer, Personalentwickler und Organisationsgestalter in einer Person. Dadurch ist ihr zeitliches Budget stark begrenzt. Hier sind Möglichkeiten der Delegation und der Aktivierung weiterer Mitarbeiter auszuloten. Diese sind als „Experten in eigener Sache“ oftmals besonders geeignet, um als Projektmitglieder an Veränderungen in kleineren Unternehmen mitzuarbeiten.



Literatur

Armutat, S. et al.:

Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Bielefeld, 2009.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF):

Innovationen mit Dienstleistungen – BMBF-Förderprogramm. Bonn/Berlin, 2006.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF):

Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit. Bonn/Berlin, 2007.

Erpenbeck, J.:

Kompetenzbedarfe von LernförderInnen in der Altenpflege. Berlin, 2007.

Hacker, W.: Arbeitsgegenstand Mensch:

Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Lengerich, 2009.

Heyse, V./Erpenbeck, J.:

Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R) X im Praxistest. Münster, 2007.

Langhoff, T.:

Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. : Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin, 2009.

Nerdinger, F. W.:

Psychologie der Dienstleistung. Göttingen, 2011.

Rading, J.:

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels. Hamburg, 2010.

Publikationen des ProVes-Projekts

Die direkten ProVes-Publikationen werden auf der Projektwebseite zum Download angeboten: <http://www.proves-projekt.de>

Sie können auch über die VDV-Akademie bezogen werden.

Projektrundbriefe

Projektrundbrief 1 – Schwerpunkt: Mischarbeit

Projektrundbrief 2 – Schwerpunkt: Personalentwicklung

Projektrundbrief 3 – Schwerpunkt: Beruflichkeit und Kultur

Projektrundbrief 4 – Schwerpunkt: Demografiefestigkeit

Die Broschürenreihe berichtet über inhaltliche Schwerpunkte und Beispiele aus den regionalen Themenclustern. Die Projektrundbriefe sollen ebenso zur Diskussion anregen. Dazu werden neben fachlichen Beiträgen auch Interviews mit Unternehmensvertretern dargestellt.

Ergebniszusammenfassung der Branchenbefragung

Die Ergebniszusammenfassung der Branchenbefragung zeigt, was Verkehrsunternehmen unterschiedlicher Größe und regionaler Lage mit Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit verbinden, welche Aktivitäten ihrer Ansicht nach zur Erhöhung der Professionalität geeignet sind und welche Maßnahmen in den Unternehmen bereits aktuell genutzt oder geplant werden.

Praxishandbuch „Auszubildende gewinnen – Berufsausbildung in Verkehrsunternehmen erfolgreich vermarkten“

Mit diesem Handbuch haben wir bewährte und innovative Praxisbeispiele zum Ausbildungsmarketing zusammengefasst. Viele der vorgestellten Instrumente sind in Verkehrsunternehmen erprobt, andere zeigen neue Möglichkeiten, manchmal auch ungewöhnliche Wege auf.

Zukunftsfeld Dienstleistungen:

Professionalisierung – Wertschätzung – Innovation

Der Band besteht aus Beiträgen, die im Wesentlichen Forschungsergebnisse und Erkenntnisse zu dieser Thematik aus dem Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) aufgreifen. Darüber hinaus werden Beiträge von Autoren aus anderen fachnahen Forschungs- und Praxisprojekten vorgestellt. Es werden Entwicklungen und Lösungswege in verschiedenen Branchen aufgezeigt und somit wichtige Anknüpfungspunkte zur Aufarbeitung dieser Thematik gesehen.

Beiträge aus dem ProVes-Projekt:

- Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors
- Aktueller Stand, Perspektiven und Herausforderungen der betrieblichen Personalentwicklung

Danksagung

Unser Dank gilt allen, die daran mitgewirkt haben, dass dieser Leitfaden zustande kam. Wir wissen es sehr zu schätzen, dass sie sich die Zeit genommen haben, an dieser Broschüre mitzuarbeiten.

Die Erstellung dieses Leitfadens wurde im Rahmen des ProVes-Projekts durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und den Europäischen Sozialfonds für Deutschland gefördert. Projektträger für das BMBF ist das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Projektträger im DLR. Vielen Dank an Frau Prof. Dr. Ingeborg Bootz und Herrn Klaus Zühlke-Robinet für die freundliche Unterstützung unserer Arbeit.

Besonderer Dank für die freundliche Zusammenarbeit und Unterstützung gilt

den Forschungspartnern:

- Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
- ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
- MA&T Sell & Partner GmbH

den Modellbetrieben:

- Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen Aktiengesellschaft
- Dresdner Verkehrsbetriebe AG
- Stuttgarter Straßenbahnen AG
- üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

den Valuepartnern:

- Chemnitzer Verkehrs-AG, Chemnitz
- Essener Verkehrs-AG, Essen
- Freiburger Verkehrs-AG, Freiburg
- Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH, Hameln
- Oberbergische Verkehrs-AG, Gummersbach
- Oberelbische Verkehrsgesellschaft Pirna-Sebnitz mbH, Pirna
- Offenbacher Verkehrs-Betriebe GmbH, Offenbach
- Plauener Straßenbahn GmbH, Plauen
- RBH Logistics GmbH, Gladbeck
- Rhein-Neckar-Verkehr GmbH, Mannheim
- Rostocker Straßenbahn AG, Rostock
- Stadtwerke Aschaffenburg, Aschaffenburg
- Stadtwerke Bamberg Verkehrs und Park GmbH, Bamberg
- Stadtwerke Osnabrück AG, Osnabrück
- VAG Verkehrs-Aktiengesellschaft, Nürnberg
- Verkehrsverbund Oberelbe, Dresden

den Transfer-/Strategiepartnern:

- BIZEV GmbH – Bildungszentrum für Verkehrsbetriebe, Bremen
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn
- bsb GmbH, Köln
- Nicolaus-August-Otto-Berufskolleg (NAOB), Köln
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), Branche ÖPNV/Bahnen, Hamburg
- ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Berlin
- VDV – Verband Deutscher Verkehrsunternehmen, Köln



[illegible]

Impressum

**Herausgeber**

VDV-Akademie e.V. im ProVes-Projekt
www.proves-projekt.de

VDV-Akademie e.V.
Kamekestraße 37–39
50672 Köln
www.vdv-akademie.de

Autoren

Kai Beutler, MA&T GmbH
Michael Engels, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG
Dr. Ulrich Fischer, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG,
Erdmuthe Hemmann-Kuhne, ffw GmbH
Stefan Hilger, VDV-Akademie e.V.
Ulrich Jäpel, Dresdner Verkehrsbetriebe AG
Franz-Josef Metzger, Stuttgarter Straßenbahnen AG
Gereon Stock, Prospektiv GmbH
Marcel Temme, Prospektiv GmbH
Michael Weber-Wernz, VDV-Akademie e.V.

Gesamtredaktion

Gereon Stock, Prospektiv GmbH (Gesamtprojektleitung)
Marcel Temme, Prospektiv GmbH
Stefan Hilger, VDV-Akademie
Michael Weber-Wernz, VDV-Akademie

Stand

Mai 2012

