

## Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors – ProVes



Fotos: Stuttgarter Straßenbahnen AG

Thomas Haase, Busfahrer bei der Stuttgarter Straßenbahnen AG und Teilnehmer in der ProVes-Referenzgruppe.

*„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.“*



Prof. Dr. Ingeborg Boot  
Projekträger des  
Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung  
im DLR

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



DLR  
Projekträger im DLR

## Das ProVes-Projekt

ProVes ist ein Verbundprojekt, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird (Laufzeit: August 2009 – Juli 2012). Die Modellbetriebe Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG, Dresdner Verkehrsbetriebe AG, Stuttgarter Straßenbahnen AG und üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG erarbeiten gemeinsam mit den Forschungspartnern Prospektiv GmbH, VDV-Akademie e.V., MA&T GmbH und ffw GmbH Ansätze zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen. Dazu werden in den vier zentralen Handlungsfeldern Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Demografiefestigkeit sowie Beruflichkeit und Kultur Konzepte und Instrumente entwickelt sowie pilothaft umgesetzt.

## Das Ziel

Das ProVes-Projekt hat sich die Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen zur Aufgabe gemacht. Gelingen soll dies mittels

- Durchsetzung und Weiterentwicklung mittlerer Qualifikationen,
- Förderung der Beruflichkeit durch systematische Aus- und Weiterbildung sowie die Integration junger Berufsbilder,
- Entwicklung von Qualifikations- und Laufbahnmustern zum multifunktionalen und flexiblen Mitarbeiterinsatz,
- Kompetenzentwicklung durch Arbeitsanreicherung,
- guter Team- und Führungsstrukturen sowie
- altersgerechter Arbeitsorganisation.

## Die Struktur

Um die Verkehrsbranche möglichst breit abzudecken, werden im Projekt in vier „Regionalen Themenclustern“ (RTC) weitere ungeförderete Betriebspartner als Value-Partner sowie Transfer- und Strategiepartner hinzugezogen. Sie begleiten die Arbeit in den Modellbetrieben und gewährleisten, dass unterschiedliche Erfahrungen gebündelt und komplementär zusammengefügt werden können.

Die RTC sind bundesweit verteilt und sorgen so für einen optimalen Transfer in die Branche und auch darüber hinaus.

## Das Vorgehen

Zu Projektbeginn wurden zunächst Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und Betriebsräte aus den ProVes-Betrieben interviewt. Ausgehend von dieser Bestandsaufnahme wurden zentrale Handlungsfelder festgelegt, an denen im weiteren Projektfortschritt gearbeitet wird. Durch Transferveranstaltungen ergibt sich auch für weitere interessierte Verkehrsbetriebe die Möglichkeit, von den Erkenntnissen und Ergebnissen zu profitieren.



## Mischarbeit für den Fahrdienst

Franz-Josef Metzger (Unternehmensbereichsleiter Personal Stuttgarter Straßenbahnen AG), Kai Beutler, Dr. Robert Sell (beide MA&T GmbH)

In den großen Verkehrsunternehmen in Deutschland ist die Arbeitsteilung klar: Die eine Hälfte der Belegschaft fährt (Bus und Straßen-/Stadtbahnen). Die andere Hälfte schafft dafür die technischen und organisatorischen Voraussetzungen. Die Fahrer/innen (in den alten Bundesländern) haben ihren Beruf nicht im Sinne einer dualen beruflichen Ausbildung gelernt. Ein Teil der Fahrer/innen verliert ihre Fahrdienstfähigkeit weit vor Erreichen des Rentenalters. Ein Grund hierfür sind auch die einseitigen Belastungen. Die Verkehrsunternehmen tun sich immer schwerer, diese Mitarbeiter/innen produktiv in andere Bereiche einzugliedern: Die Abläufe wurden unter dem EU-Wettbewerbsdruck und der Einsparungszwänge der öffentlichen Hand gestrafft. Und der Anteil älterer Beschäftigter nimmt durch den demografischen Wandel schnell zu.

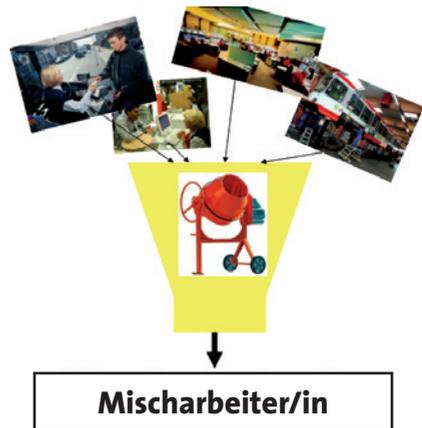
### Mischen impossible?

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

Die Fahrer/innen selbst haben am 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/innen „mischarbeiten“ sollen. Wenn Mitarbeiter/innen anderer Bereiche Fahrdienste übernehmen, heißt es aber schon mal: „Mischarbeit sollte vom Fahrdienst ausgehen und nicht beispielsweise 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 Nippelschmierer?“

Ein wesentlicher Vorbehalt der Fahrdienstverantwortlichen betrifft die Qualität. Es wird Mitarbeiter/innen der Werkstatt nicht zuge-



traut, 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/innen zuverlässig Störungsmeldungen, Änderungen im Tarifsystern und bei den Fahrzeugen mitbekommen müssen. Gerade die Führungskräfte tendieren natürlich dazu, ihren Bereich zu verteidigen: „Ich kann keine Mechaniker entbehren, das widerspricht unserem Teamgedanken.“

Ein reales Hindernis sind in vielen Betrieben halbherzige Projektversuche, die gescheitert sind: „Die bisherige Restrukturierung mit Mischarbeit ist gescheitert, da sie in Zeiten der Arbeitsverdichtung stattgefunden hat.“ Und noch schärfer: „Sie tun mir leid: Erst haben alle gute Ideen; am Ende stehen Sie alleine da!“

### Wer will denn nun Mischarbeit?

Strategisch gesehen haben Mischarbeitsprojekte einen großen Vorteil: Sie geben vor, dem Erfolg des gesamten Unternehmens sowie jedem einzelnen Mitarbeiter zu dienen – offensichtlich ist dies aber nicht.

Ein wesentlicher wirtschaftlicher Vorteil der Mischarbeit ist gerade die flexible Einsetzbarkeit der Mitarbeiter/innen, ist doch in den meisten Betrieben in einem Bereich – beispielsweise Werkstatt oder Halle – wegen Abwesenheit der Fahrzeuge morgens der Kapazitätsbedarf geringer, während der Fahrdienst

alle verfügbaren Mitarbeiter/innen im Einsatz hat – siehe Personalbedarfskurve (Abb. 1). Auch die Erhaltung bzw. Verbesserung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter durch den Belastungswechsel wird voraussichtlich einen signifikanten wirtschaftlichen Nutzen bringen.

Bei der Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB) wurde daher im Rahmen des Projektes ProVes ein eigenes Teilprojekt „Wirtschaftlichkeit, Anreize und Entgelt“ aus Fachbereichen und Betriebsrat/Schwerbehindertenvertretung gebildet, welches die Ziele und Wirkungen von Mischarbeit darstellen und messbar machen soll. Herausgekommen ist vorläufig ein Zusammenhang zwischen neun Kennziffern (Abb. 2).

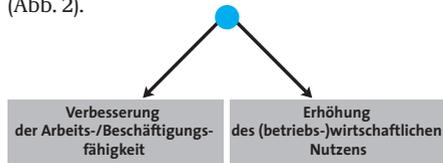


Abbildung 1  
Personalbedarf in Verkehrsunternehmen über den Tag (00:00–24:00 Uhr) – Prinzipdarstellung

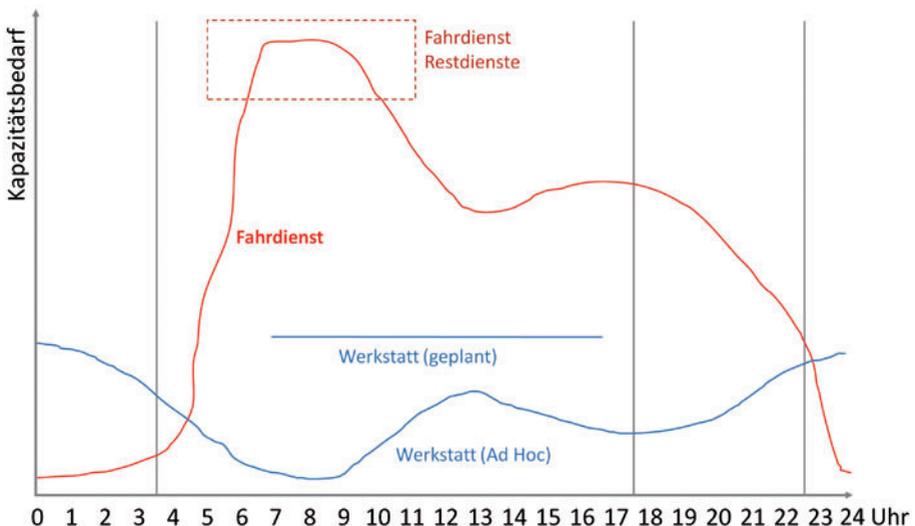
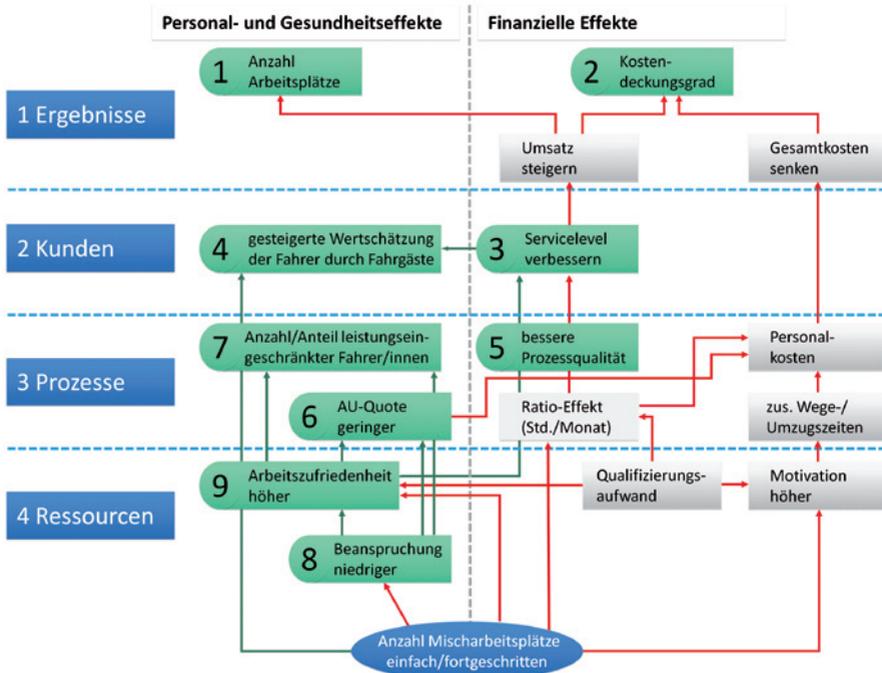


Abbildung 2  
Nutzenmodell Mischarbeit in Verkehrsunternehmen



## Nutzenmodell Mischarbeit in Verkehrsunternehmen

Der Abbildung 2 sind 9 Kennziffern zu entnehmen. Sie sind entsprechend der Balanced Scorecard-Logik angeordnet – Ergebnisse (1) – Kunden (2) – Prozesse (3) – Ressourcen (4). Unter Ergebnissen werden ausdrücklich wirtschaftliche und Mitarbeiter-Ziele verstanden. Zwischen den Zielen bestehen Wirkungen (die Pfeile in der Abbildung; grün: Arbeitsbedingungen, rot: 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 Erfassungsvorgahren vorgesehen:

1. Fragebogen für die Ziele Arbeitszufriedenheit (9) und Beanspruchung (8).
2. Ein Kalkulationsblatt wird in Euro geführt. Abgebildet werden die finanziellen Auswirkungen der Ziele Anzahl Einsatz-/Leistungseingeschränkter Mitarbeiter/innen (7), Arbeitsunfähigkeitsquote (AU) (6), sowie alle Kosten- und Umsatzgrößen. Ratio-Effekte werden berücksichtigt, sind aber kein eigenes Ziel.
3. Im Prozess-Kriterien-Blatt werden für den Pilotbereich Potenziale für den jeweiligen Bereich bezeichnet, beispielsweise Durchlaufzeiten, Reservequoten und auch Service-Level (Ziel 5).

## Formen von Mischarbeit

Unterschieden wird im ProVes-Projekt zwischen Kombiarbeit, Mischarbeit und 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/innen zur selbständigen Erledigung. Für den Fahrdienst hieße das beispielsweise für eine oder mehrere Linien das Fahren selbst, Ausrückertätigkeiten, Streckentätigkeiten bis hin zu Marketing-Aufgaben.

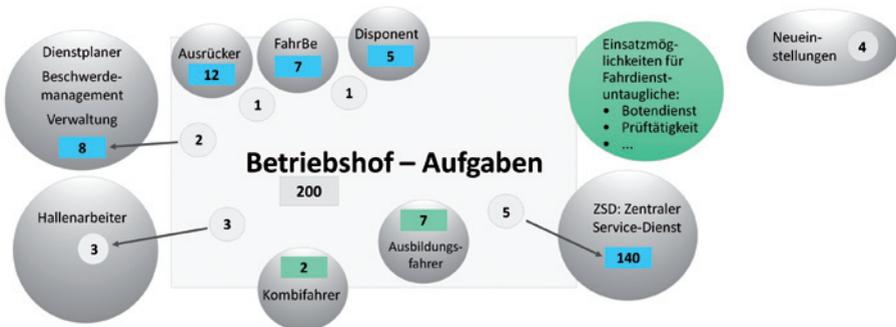
In der Praxis wird überwiegend über das Mischen von Fahrdiensttätigkeit mit anderen Aufgaben im Verkehrsunternehmen gesprochen. Am Beispiel eines Betriebshofes Stadtbahn können die folgenden Mischarbeitstypen unterschieden werden (Abb. 3).

Die Zahlen geben jeweils die Anzahl der Mitarbeiter/-innen in den jeweiligen Bereichen an, die blauen Kästchen zeigen die Anzahl der Mischarbeitsplätze. Beispielsweise sind im Betriebshof von 200 Fahrer/innen 12 für Ausrücker-Tätigkeiten qualifiziert und nehmen diese Funktion auch regelmäßig wahr.

Im Projekt werden die folgenden Typen von Mischarbeit unterschieden:

1. Die Fahrer/innen übernehmen Tätigkeiten im Betriebshof mit, beispielsweise Ausrückertätigkeiten (tageweise) oder Fahrerbetreuung („FahrBe“ - jede dritte Woche) oder Disposition (wochenweise). Dadurch entfallen natürlich Spezialisten-Stellen im Umfeld und man braucht mehr Mischdienstfahrer/innen.
2. Andersherum können Mitarbeiter/innen aus anderen Abteilungen Fahrdienstteile übernehmen. Für das Abfahren von Spitzen ist das bereits weit verbreitet. Im ProVes-Projekt ist aber festgelegt worden, dass über Mischarbeit erst gesprochen wird, wenn andersartige Tätigkeiten zu einem Zeitanteil von mindestens 20% ausgeführt werden.
3. Zusammengenommen ergeben die beiden ersten Mischvarianten das ‚Jobsharing‘: Beispielsweise jeweils 5 Fahrer/innen und 5 Hallenarbeiter/innen tauschen ihre Tätigkeiten teilweise – 2 Tage Fahren, 3 Tage Halledienst und umgekehrt.
4. Wenn Einsatzmöglichkeiten dieser Art vorhanden sind, kann man natürlich auch bei

**Abbildung 3**  
Mischarbeit Beispiel Betriebshof Stadtbahn



der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen gleich mehrere Funktionen angeben, beispielsweise Fahren und Fahrausweisprüfung. Auch die Ausbildung und der Einsatz der Fachkraft im Fahrbetrieb fällt in diesen Typ: Natürlich sind ausgebildete FiF ideal geeignet, um Mischarbeitsplätze zu besetzen.

- Als weitere Variante kommt die Bildung von multifunktionellen Bereichen infrage, wie der Zentrale Servicedienst in Stuttgart. Mitarbeiter/innen dieses Bereiches werden als Einsatzreserve bei Unfällen und Störungen bzw. für die Betriebshöfe eingesetzt, aber auch zum Fahrausweis prüfen und für Serviceaufgaben.

## Wie muss das Projekt aufgebaut sein?

Die Weiterentwicklung eines Verkehrsunternehmens durch Organisationsentwicklung beruht in der Regel auf mehreren thematischen Säulen (Abb. 4). Bei der SSB sind das

- Einzelfallmanagement – für bereits leistungs- oder einsetzeingeschränkte Mitarbeiter/innen wie fahruntaugliche Fahrer/innen
- Kompetenzmanagement zum Erhalt und flexiblen Ausbau der Qualifikationen auch bei demografiebedingten steigenden Verrentungszahlen
- Arbeitserweiterung inkl. Mischarbeit und FiF-Einsatz

Selbstredend werden die Position und Aufgabe vieler Mitarbeiter/innen berührt. Fundament eines solchen Projektes ist also die Gewinnung

Abbildung 4  
Projektaufbau Professionalisierungsprojekt



der Akzeptanz bei Mitarbeiter/innen und Führungskräften. Wie bekomme ich genügend ‚Freiwillige‘ für Mischarbeits-Pilotarbeitsplätze? Und wie bekomme ich einen hohen Anteil Führungskräfte, die sich verpflichten, an so einem Projekt aktiv mitzuarbeiten? Das kann nur funktionieren, wenn sich Vorstand und Betriebsrat ernsthaft 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 monetäre Ziele, nicht-monetäre wirtschaftliche Ziele und die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert werden.

Besonderes Augenmerk verdient die Rolle des mittleren Managements: Sein Wohlwollen, seine Ideen und Impulse sind unverzichtbar im Projekt. So bietet es sich an, eine verbindliche Zielvereinbarung in einer Arbeitsgruppe mit Führungskräften zu erarbeiten. Flächendeckende Führungs-Workshops mit dem Ziel eines hohen Commitment zum Projekt runden das Paket ab.

## Erfolgsfaktoren für ein Mischarbeitsprojekt

Ausgehend vom Projektaufbau lassen sich einige 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, welches auf jedes Pilotprojekt angewendet wird (vorder/nachher). Es besteht idealtypisch aus monetären Zielen, nicht-monetären Prozesszielen und Mitarbeiterzielen (Befragung).
3. Es wird eine Referenzgruppe aus Fahrer/innen, Werkstatt-Mitarbeiter/innen und dem Verwaltungsbereich gebildet, welche die Vorschläge der Teilprojekte bewertet und Impulse gibt.
4. Führungskräfte erhalten Gestaltungsaufträge, beispielsweise durch Zielvereinbarung.
5. Es wird ein (Betriebs-) Öffentlichkeitsprojekt erarbeitet, welches interessierten Mitarbeiter/innen zeitnah den Stand der Überlegungen erläutert und zu Rückmeldungen anregt. Komponenten können eine Intranet-Seite, eine Projekttafel, Berichte in den Betriebsversammlungen und die Diskussion in Führungs- und Fahrerbesprechungen sein.

## Resümee Mischarbeitsprojekte in Verkehrsunternehmen

Mischarbeit zählt nicht zur Routine in Verkehrsunternehmen wie beispielsweise Gruppenarbeit in Maschinenbau-Unternehmen. Es wäre vermessen, davon auszugehen, dass bei allen betrieblichen Akteursgruppen, insbesondere beim mittleren Management, Einigkeit über den Nutzen von Mischarbeit besteht. Also ist mit gesunder Skepsis zu rechnen und Überzeugungsarbeit zu leisten. Der zu erwartende Nutzen bei gelungenen Projekten könnte es jedoch wert sein. Gerade die längere Einsetzbarkeit und höhere Unternehmensbindung der Mitarbeiter/innen werden im demografischen Wandel der nächsten 15 Jahre ein unerlässlicher Erfolgsfaktor sein. ProVes will dazu beitragen, den Verantwortlichen in den Verkehrsunternehmen bis 2012 Argumente und Erfahrungen bereitzustellen.

## Interview mit Dipl.-Volksw. Reinhold Bauer, Vorstand Stuttgarter Straßenbahnen AG, und Dipl.-Kfm. Franz-Josef Metzger, Unternehmensbereichsleiter Personal Stuttgarter Straßenbahnen AG

**Herr Bauer, Herr Metzger, wird bei der SSB ein/e 40-jährige Mitarbeiter/in des Fahrdienstes bis zu einem Renteneintrittsalter von 67 Jahren durchhalten?**

„Ja, der oder die kann durchhalten! – Wenn er/sie sich gesund ernährt und genügend bewegt, die Kurzpausen nutzt aufzustehen, um die Bandscheiben zu entlasten, den Fahrersitz richtig einstellt und anderes mehr. Wir brauchen einen Mentalitätswechsel: Weg vom frühzeitigen Aufhören, hin zum Bewusstsein des Erhalts langer Beschäftigungsfähigkeit. Die These, dass man nach 22 Jahren dienstunfähig sein soll, ist aktuell nicht belegt. Die entsprechende Untersuchung ist veraltet. Wir wollen zusammen mit der Berufsgenossenschaft eine neue Untersuchung machen.“

**Was tut die SSB, um die Anzahl von Einsatz-einschränkungen der Mitarbeiter/innen, insbesondere des Fahrdienstes gering zu halten?**

„Die SSB nutzt alle bekannten Strategien zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit: Optimierte Personalauswahlverfahren insbesondere im Fahrdienst. Arbeitsplatz nach neuesten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen. Wunschdienstplan mit möglichst hoher Mitsprachemöglichkeit der Fahrer/innen. Der Betrieb bietet eine gute Essen-Versorgung, zukünftig auch Ernährungsberatung, Fitnessräume, eine gute arbeitsmedizinische Betreuung, ein gutes Betriebsklima, eine Fahrerbetreuung durch Kolleginnen und Kollegen. Die Führungskräfte erhalten eine gute Qualifizierung zur Verbesserung ihrer Führungsqualität. Die Betriebshöfe sind personenbesetzt, so dass die Fahrer/innen eine



Dipl.-Volksw. Reinhold Bauer, Vorstand Stuttgarter Straßenbahnen AG



Dipl.-Kfm. Franz-Josef Metzger, Unternehmensbereichsleiter Personal Stuttgarter Straßenbahnen AG

„Heimat“ haben. Ein professionelles betriebliches Gesundheitsmanagement wird gerade eingeführt. Wir bieten auch Teilzeitbeschäftigung an. Entscheidend ist langfristig der Belastungswechsel.“

**Welche Bedeutung spielt Mischarbeit in der Organisationsentwicklung der SSB?**

„Vielfältigere Arbeiten führen in der Regel zu einem Belastungswechsel, erweitern den Horizont der Mitarbeiter/innen und tun damit auch der SSB gut. Langfristig führt das zu gesünderen, leistungsfähigeren und motivierten Mitarbeiter/innen. Auch die Arbeitsunfähigkeitsfälle und deren Dauer werden abnehmen. Die Sicherung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit und Senkung der Arbeitsunfähigkeitsquote bei über 50-Jährigen ist besonders durch die Einführung von Mischarbeit möglich. Es gibt den festen Willen der Unternehmensleitung, dass Mischarbeit gezielt und geordnet eingeführt wird.

Wir sind zuversichtlich: Zum ersten Mal gibt es im Rahmen der Personalplanung ein Angebot eines Unternehmensbereichsleiters für Mischarbeitstätigkeiten. Falls unsere Appelle nicht reichen, können auch Ziele vorgegeben werden. Denkbar sind Bonus-/ Malusregelungen für Führungskräfte. Bei Stellenbesetzungen und neuen Stellen kann standardmäßig geprüft werden, ob Mischarbeit möglich ist.

Der wirtschaftliche Nutzen muss überzeugend deutlich gemacht werden.“

**Herr Bauer, Herr Metzger, welche Botschaft haben Sie für Ihre Kolleg/innen in anderen Betrieben bezüglich Mischarbeit?**

„Es ist sinnvoll und notwendig, Mischarbeit zu forcieren im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Humanität der Arbeit.“

## Interview mit Thomas Asmus, Betriebsrat Stuttgarter Straßenbahnen AG

**Herr Asmus, wird bei der SSB ein/e 40-jährige Mitarbeiter/in des Fahrdienstes bis zu einem Renteneintrittsalter von 67 Jahren durchhalten?**

„Ich gehe davon aus, dass die überwiegende Zahl der Fahrer/innen nicht durchhält, wenn sie beim Berufseinstieg höchstens 30 – 40 Jahre alt waren. Das lassen einschlägige Untersuchungen der Berufsgenossenschaft erwarten, zumal die Belastungen in den letzten 10 Jahren deutlich gestiegen sind. Das gilt natürlich nur für den Fall, dass ausschließlich Fahrdiensttätigkeiten verrichtet werden, nicht für Mischarbeit!“

**Was tut die SSB, um die Anzahl von Einsatz-einschränkungen der Mitarbeiter/innen, insbesondere des Fahrdienstes gering zu halten?**

„Der Fahrerarbeitsplatz hat einen hohen ergonomischen Standard. Darauf wird viel Wert gelegt. Auch Klimaanlage in den Fahrzeugen sind üblich. Das neue Wunschdienstplan-system ist eine gute Maßnahme. Sonst wird bislang noch zu wenig getan, beispielsweise bei Fitness oder Sport. Jetzt wurde mit dem betrieblichem Gesundheitsmanagement begonnen, was wir als Betriebsrat begrüßen.“

**Was muss die SSB im Personalbereich tun, um 2020 immer noch ein erfolgreiches Verkehrsunternehmen zu sein?**

„Wir sind heute gut. Das kann schnell schlechter werden, schon 2013 wird die EU-Führerscheinrichtlinie (91/439/EWG) den Arbeitsmarkt für Fahrer/innen umkrepeln. Die demografische Entwicklung wird ihr Übriges beitragen. Generell sollte der Betrieb die Leute im Job halten, möglichst bis zum Regel-Renteneintritt. Notwendig ist bei der Auswahl für den Fahrdienst, dass die Bewerber die Schlüsselkriterien „Eignung für den Fahrgastkontakt“ und „Eignung für Schichtarbeit“ erfüllen. Außerdem sollte die Nachtschicht-Beanspruchung verringert werden. Die flächendeckende Einführung von Mischarbeit ist erforderlich. Der Beruf soll weg von dem Kutscher-Image – hin zum modernen Dienstleister. Die Aufgaben müssen interes-



Thomas Asmus, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender Stuttgarter Straßenbahnen AG

santer und attraktiver werden. Anspruchsvollere Arbeit führt auch zu höherer Motivation. Natürlich muss das Entgeltsystem weiterentwickelt werden. Die Unternehmensleitung muss entschiedener als bisher Mischarbeit und zukünftig den Einsatz der Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF) bei den Führungskräften einfordern. Der Betriebsrat steht dahinter.“

**Welche Bedeutung spielt Mischarbeit in der Organisationsentwicklung der SSB?**

„Die Bedeutung konzentriert sich derzeit auf den Zentralen Servicedienst (ZSD) mit inzwischen 180 Mitarbeiter/innen (nicht alle davon in Mischarbeit). In der Gesamtorganisation spielt Mischarbeit derzeit kaum eine Rolle. Nach meiner Meinung sollte sie aber eine übergeordnete Rolle für den Fahrdienst und für alle anderen Bereichen haben – also auch Werkstatt und Service. Dazu müssen wir weg vom tradierten Burgen- und Kastendenken.“

**Was können Sie in Ihrer Funktion als Betriebsrat dazu beitragen, Mischarbeit zum Durchbruch zu verhelfen?**

„Ich werbe dafür – erläutere Sinn und Zweck und die positiven Wirkungen. Der Betriebsrat kann natürlich im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte bei der Personalplanung die Initiative ergreifen. Bei Restrukturierungsprojekten kann er als Zugeständnis des

Arbeitgebers auch verbindliche Projekte zur flächendeckenden Mischarbeitseinführung verlangen. Bei der SSB ist das im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit schon praktiziert worden. Auch über Tarifverträge wie den geplanten Demografie-TV auf Bundesebene können Impulse und Ansprüche der Fahrer/innen resultieren. Das unterstützen wir natürlich.“

**Herr Asmus, welche Botschaft haben Sie für Ihre Kolleg/innen in anderen Betrieben bezüglich Mischarbeit?**

„Mischarbeit ist aus gesundheitlichen Gründen unabdingbar für unseren Beruf. Wirtschaftlich sind hohe Synergieeffekte zu erwarten und die werden für die Verkehrsunternehmen in Zukunft überlebensnotwendig sein.“



Die Interviews führte  
Kai Beutler, MA&T  
GmbH

## Projektleitung

[www.prospektiv.de](http://www.prospektiv.de)



Gesellschaft für betriebliche  
Zukunftsgestaltungen mbH

Ansprechpartner:

Gereon Stock

Tel.: 02 31 - 55 69 76-19

[stock@prospektiv-do.de](mailto:stock@prospektiv-do.de)

## Wie Sie von ProVes profitieren können

Gerne nehmen wir Sie in unseren E-Mail-Verteiler auf. Senden Sie hierzu eine E-Mail mit Ihrem Namen und der Anschrift Ihres Betriebes an [info@prospektiv-do.de](mailto:info@prospektiv-do.de). Sie erhalten dann u. a. Informationen zu Veröffentlichungen und Einladungen zu Veranstaltungen des ProVes-Projektes.

## Links

[www.proves-projekt.de](http://www.proves-projekt.de)

Projekthomepage mit ausführlicher Hintergrunddarstellung und aktuellen Informationen

[www.vdv-karriere.de](http://www.vdv-karriere.de)

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

[www.servprof.de](http://www.servprof.de)

Website des Metaprojekts „Serviceprofessionalität lernen und leben“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, mit zahlreichen Hinweisen zum Thema Dienstleistungsarbeit

## Projektpartner



[www.vdv-akademie.de](http://www.vdv-akademie.de)



[www.mat-gmbh.de](http://www.mat-gmbh.de)



[www.ffw-nuernberg.de](http://www.ffw-nuernberg.de)



[www.bogestra.de](http://www.bogestra.de)



[www.uestra.de](http://www.uestra.de)



Stuttgarter Straßenbahnen AG

[www.ssb-ag.de](http://www.ssb-ag.de)



[www.dvb.de](http://www.dvb.de)