

Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors – ProVes



Ausbildungswerkstatt der BOGESTRA AG

„Wir müssen es mit den vorhandenen Belegschaften schaffen, internes und externes Marketing für den Kunden überzeugend zu leben, so dass er uns als attraktives Mobilitätsangebot wahrnimmt und davon Gebrauch macht. Dazu ist es 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.“



Dipl.-Betriebswirt Gisbert Schlotzhauer, Vorstand Personal, Kommunikation und Infrastruktur, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG; Vorsitzender des Ausschusses für Personalwesen des VDV, Vorstandsvorsitzender der VDV-Akademie

Gefördert durch:



Ergebnisse der ProVes-Branchenbefragung

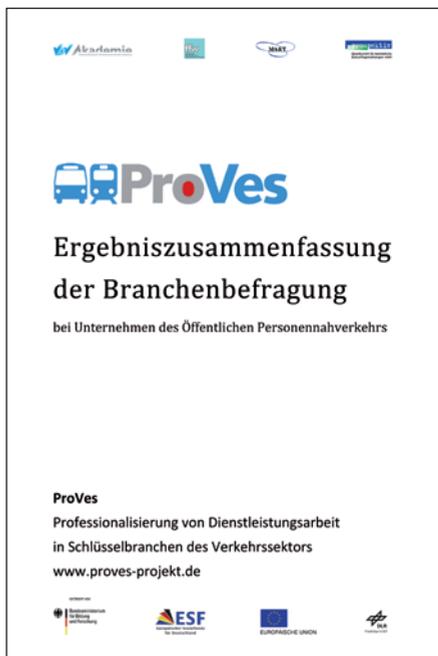
Das ProVes-Projekt hat sich die Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen auf die Fahnen geschrieben. Damit dies gelingen kann, benötigen Unternehmen kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* sowie effiziente Prozesse und Strukturen. Um hierfür die richtigen Konzepte und das nötige Handwerkszeug zu haben, werden im ProVes-Projekt in vier zentralen Handlungsfeldern (Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Beruflichkeit und Kultur, Demografiefestigkeit) Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Die im ProVes-Projekt durchgeführte Branchenbefragung gibt Aufschluss darüber, 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.

Von den auf Basis einer Stichprobe angeschriebenen 62 Unternehmen haben 38 den Fragebogen ausgefüllt zurück gesendet – ein erfreuliches Ergebnis und hierfür nochmals herzlichen Dank an die teilnehmenden Betriebe. Die Ergebnisse der Erhebung liefern Hinweise zur aktuellen Situation der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen und geben Aufschluss über zentrale Handlungsbedarfe in der Branche. In jedem Falle hat die Befragung deutlich gemacht, dass das Verständnis von Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit ein sehr

differenziertes ist. Deutlich wurde auch, dass insbesondere für Mitarbeiterzufriedenheit und Servicequalität spezifische Potenziale durch eine Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit gesehen werden.

Die Ergebnisse werden in die Arbeit im ProVes-Projekt einbezogen – sei es bei innerbetrieblichen Diskussionen, der Entwicklung von Konzepten, Transferveranstaltungen oder Publikationen. Ausführliche Informationen zu den Ergebnissen der Befragung finden sich auf der Projekt-Website www.proves-projekt.de. Aktuelle Informationen, vor allem zu Veranstaltungen und Veröffentlichungen, werden ebenfalls auf der Projekt-Website zur Verfügung gestellt.



* **Anmerkung:** In der Folge wird auf männlich-weibliche Doppelformen zwecks besserer Lesbarkeit verzichtet; die weibliche Form ist jeweils mitgemeint.

Kompetenzerfassung und -entwicklung als Baustein strategischer und transparenter Personal- und Organisationsentwicklung

Das Thema Kompetenzen von Mitarbeitern wird derzeit in vielen Betrieben intensiv diskutiert. Nicht immer ist dabei klar, was eigentlich mit Kompetenzen gemeint ist. Im ProVes-Projekt werden in Anlehnung an Erpenbeck/Heyse unter Kompetenzen die komplexen, zum Teil verdeckten, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person verstanden, aufgrund derer sie in vertrauten wie auch ungewohnten Situationen selbstorganisiert handelt. Vereinfacht könnte man sagen: Kompetenz ist die Fähigkeit, das Richtige im richtigen Moment richtig zu tun. Wichtig ist dabei, dass Kompetenzen umfassender als rein formale Qualifikationen sind, die sich meist an einer konkreten Arbeitsaufgabe orientieren. Kompetenzen gehen darüber hinaus und berücksichtigen auch die überfachlichen Voraussetzungen und zum Teil verborgenen Potenziale einer Person. Beispielsweise ist neben der Berufsausbildung oft das „richtige Fingerspitzengefühl“ oder ein durchsetzungsstarker Charakter im betrieblichen Alltag entscheidend. Diese Fähigkeiten sind im Unternehmen jedoch oftmals nicht bekannt. Wenn ein Mitarbeiter sich in seiner Freizeit beispielsweise ehrenamtlich in einem Verein engagiert und Veranstaltungen mitorganisiert, hat er 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.

Wozu Kompetenzmanagement?

Für Verkehrsunternehmen ist es in Zeiten von wachsenden Kundenansprüchen (durch Aufgabenträger und Fahrgäste) und der demografischen Entwicklung (älter werdende



Gereon Stock,
Prospektiv GmbH



Michael Engels,
Bochum-Gelsenkirchener
Straßenbahnen AG

Beschäftigte, weniger qualifizierte Nachwuchskräfte) von entscheidender Bedeutung, mit den vorhandenen Mitarbeitern eine qualitativ hochwertige (Verkehrs-)Dienstleistung zu erbringen. Hierzu kann Kompetenzerfassung und -entwicklung einen Beitrag leisten, wenn dafür gesorgt wird, dass die Mitarbeiter mit den jeweils erforderlichen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind. Kompetenzentwicklung ist dabei im Rahmen von Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit als ein Baustein strategischer und transparenter Personal- und Organisationsentwicklung zu sehen. Sie kann beispielsweise in Stellenbeschreibungen, Orientierungsgespräche, Zielvereinbarungen und langfristige Personalplanung integriert werden. Dadurch ist es auch möglich, gezielt Personalentwicklungspfade zu erarbeiten, bei denen die unterschiedlichen betrieblichen Funktionen mit Kompetenzanforderungen hinterlegt sind.

Festlegung von Schlüsselkompetenzen

Bei der Erarbeitung eines Systems zur Kompetenzerfassung und -entwicklung bei der

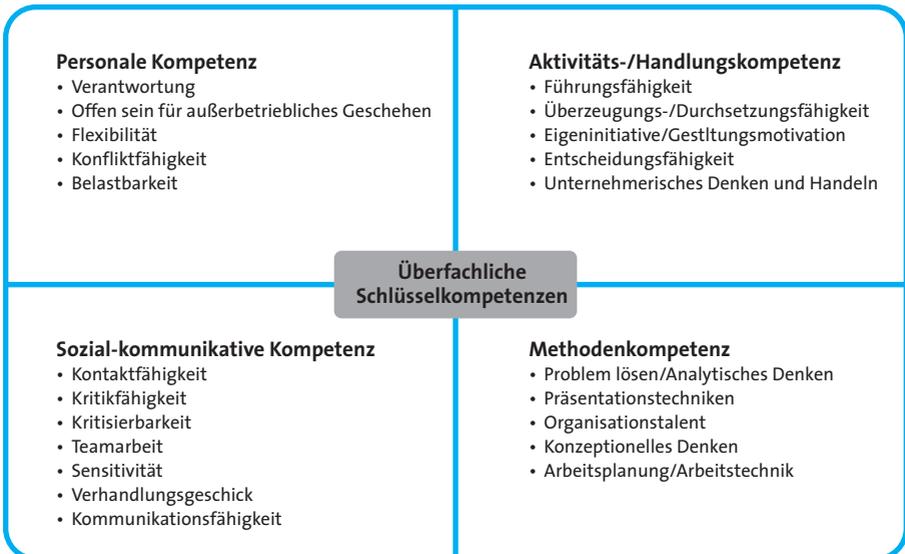
BOGESTRA wurde als Basis zur inhaltlichen Diskussion der umfassende Kompetenzatlas von Erpenbeck/Heyse herangezogen, der sich aus insgesamt 64 Teilkompetenzen (wie z.B. Teamfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit) zusammensetzt. Diese einzelnen Teilkompetenzen sind wiederum den vier Dimensionen „Personale Kompetenzen“, Aktivitäts- und Handlungskompetenz“, „Sozial-kommunikative Kompetenz“ und „Fach- und Methodenkompetenz“ zugeordnet und betonen somit unterschiedliche Kompetenzschwerpunkte. In betrieblichen Workshops, bei denen auch strategische Ziele der BOGESTRA berücksichtigt wurden, konnten so 22 Teilkompetenzen erarbeitet werden, die das Unternehmen als „Schlüsselkompetenzen“ für den betrieblichen Erfolg erachtet. Diese wurden an vorhandene Begrifflichkeiten bei der BOGESTRA angepasst.

Die 22 Teilkompetenzen bildeten zugleich die Grundlage für die Entwicklung eines Fragebogens, mit dem in einer Pilotgruppe die vorhandene Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen erhoben wurde.

Kompetenzerfassung in der Pilotgruppe

Die Kompetenzerhebung erfolgte einerseits durch eine Selbsteinschätzung der befragten Mitarbeiter der Pilotgruppe, andererseits mittels einer Fremdeinschätzung durch deren direkte Führungskräfte. Die Pilotgruppe setzte sich aus 38 freiwilligen Personen zusammen, darunter 21 Mitarbeiter aus den Bereichen Fahrdienst und Kundenbetreuung sowie 17 Personen aus dem Kreis der Teamleiter in Fahrdienst, Kundenbetreuung und Werkstatt. Diese wurden um eine Selbsteinschätzung gebeten, die Führungskräfte dieser Personen haben eine Fremdeinschätzung

Abbildung 1
Überfachliche Schlüsselkompetenzen für den betrieblichen Erfolg der BOGESTRA



abgegeben. Die 22 Teilkompetenzen wurden für den Fragebogen aufgliedert und mit je 3 inhaltlichen Aussagesätzen näher beschrieben. Damit 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. Auf einer siebenstufigen Skala von 1 („trifft nicht zu“) bis 7

(„trifft voll zu“), angelehnt an die Mitarbeiterbefragung, erfolgte die Einschätzung.

Für die Auswertung wurden die einzelnen Aussagen der Teilkompetenzen dann wieder zusammengefasst und mittels eines Excel-basierten Tools zur Visualisierung und übersichtlichen Darstellung aufbereitet. Die Ergebnisse haben deutlich gemacht, dass die Selbst- und Fremdeinschätzungen überwiegend sehr differenziert erfolgten, ein tendenziöses Antwortverhalten war nicht erkennbar.

Abbildung 2
Beispielhafte Darstellung der Kompetenzeinschätzungen



Kompetenzprofil

Selbsteinschätzung durch:

Mustermann, Max

Fachbereich MK 12 - 34

Funktion MA FD/KB

Fremdeinschätzung durch:

Sammer, Sabine

Fachbereich MK 12-34

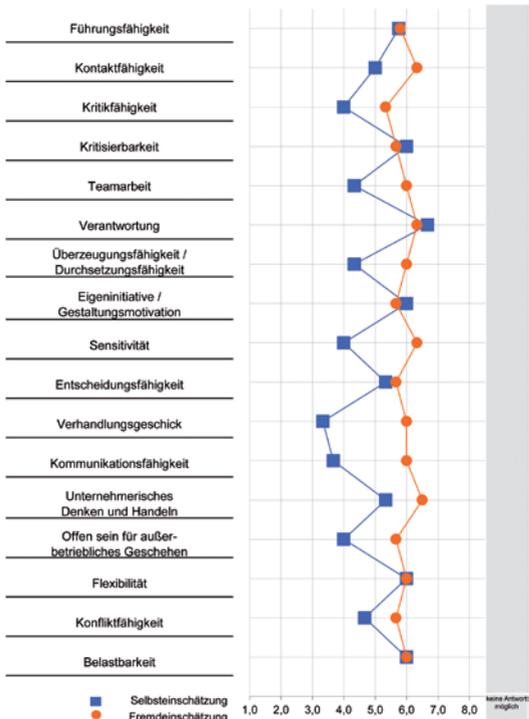
Funktion Teamleiter

Selbsteinschätzung durch:

Mustermann, Max

Fremdeinschätzung durch:

Sammer, Sabine



Ergebnisse als Grundlage eines Gesprächs

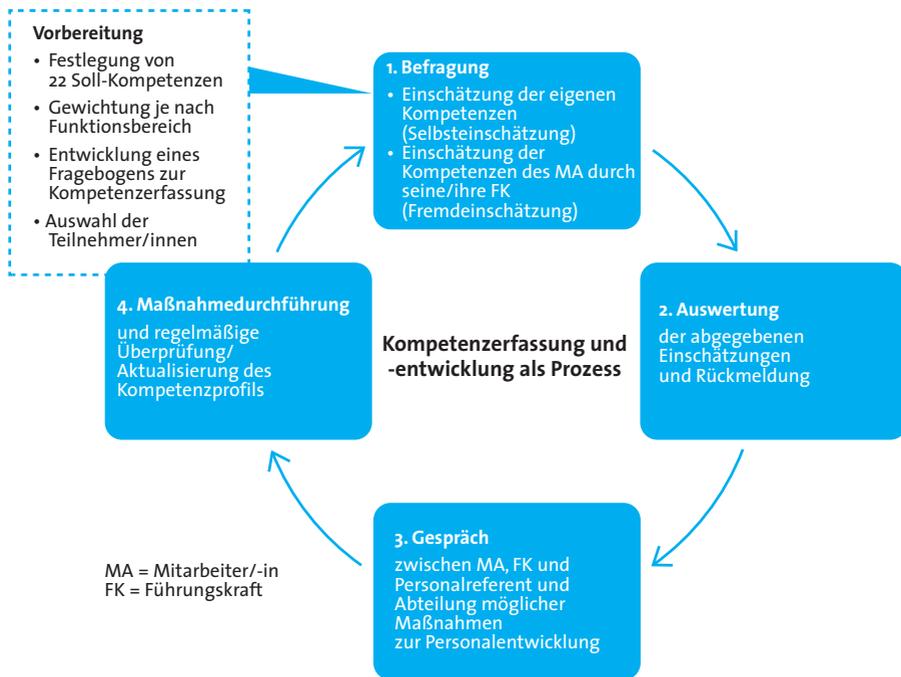
Die Ergebnisse der Kompetenzerfassung bilden die Grundlage für ein Gespräch, das allen Teilnehmern der Pilotgruppe angeboten und im Vorfeld kommuniziert wurde. Zwischen dem Mitarbeiter, seiner direkten Führungskraft und einem Vertreter des Fachbereichs Personalmanagement und Organisationsentwicklung werden in dem Gespräch dann die Einschätzungen thematisiert, Handlungsbedarfe erörtert und ggf. Absprachen bezüglich evtl. nötiger Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung getroffen. Hat ein Mitarbeiter sich beispielsweise hoch eingeschätzt und seine Führungskraft ihn ebenso, kann das ein Indiz für Potenzial sein, ggf. auch eine andere Aufgabe zu übernehmen. Hier können dann Möglichkeiten wie auch die Bereitschaft des Mitarbeiters für eine solche Weiterentwicklung erörtert werden. Sollte nach Abschluss des Pilotprojektes vereinbart werden, eine solche Kompetenzerfassung unternehmensweit einzuführen, bietet sich die Möglichkeit, das Thema Kompetenzerfassung und -entwicklung in die jährlichen Orientierungsgespräche einzubauen. Dabei können Führungskräfte und Mitarbeiter ggf. auch den Fragebogen gemeinsam durcharbeiten und durch den kontinuierlichen Abgleich im Jahresgespräch klären, wie sich die Kompetenzausprägungen im Laufe der Zeit entwickelt haben. Voraussetzung dafür ist, dass das jeweilige Anforderungsprofil allen Beteiligten bekannt ist. An dieser Stelle sei betont, dass die Kompetenzerfassung bzw. -messung als solches nicht im Vordergrund steht; mindestens ebenso wichtig sind die Transparenz und der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

über vorhandene Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten. Es geht nicht um eine statistische Erfassung, sondern darum, sich über Kompetenzen bewusst zu werden und nachvollziehbar zu verdeutlichen, woran man diese festmacht.

Gewichtung der Anforderungen

Orientiert am Ziel einer unternehmensweiten Einführung der Kompetenzerfassung und -entwicklung werden derzeit für die unterschiedlichen Funktionsgruppen im Unternehmen gewichtete Kompetenzanforderungen erarbeitet. Die 22 überfachlichen Schlüsselkompetenzen werden dazu unter Berücksichtigung der Anforderungen an die Mitarbeiter in den jeweiligen Funktionen betrachtet. Teamfähigkeit ist beispielsweise eine Kompetenz, die von allen Mitarbeitern unabhängig von ihrer konkreten Tätigkeit grundsätzlich erwartet wird. Jedoch bedeutet Teamarbeit für einen Beschäftigten im Fahrdienst in der Regel etwas anderes, als für einen Mitarbeiter der Werkstatt, der mit Kollegen einen gemeinsamen Arbeitsauftrag ausführt. Durch eine Gewichtung der Anforderungen an die unterschiedlichen Teilkompetenzen soll herausgearbeitet und transparent kommuniziert werden, was von den Beschäftigten in ihrer jeweiligen Funktion erwartet wird. Die Kompetenzanforderungen könnten dann ebenfalls im Orientierungsgespräch als Grundlage dienen und den Mitarbeitern verdeutlichen, was von ihnen erwartet wird. In einer Erweiterung wäre es dann auch möglich, die überfachlichen Anforderungen in bestehende Funktionsbeschreibungen zu integrieren, die bislang v.a. auf fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten ausgerichtet sind, oder die

Abbildung 3
Kompetenzerfassung und -entwicklung als Prozess



Anforderungen bei Bewerbungsgesprächen als ein Auswahlkriterium neben anderen heranzuziehen.

Die obige Grafik zeigt das Vorgehen noch einmal im Überblick.

Fazit

Als zentrales Erfolgselement hat sich bei der Einführung eines 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.

Interview mit Dipl.-Betriebswirt Gisbert Schlotzhauer, Vorstand Personal, Kommunikation und Infrastruktur, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG; Vorsitzender des Ausschusses für Personalwesen des VDV, Vorstandsvorsitzender der VDV-Akademie

Herr Schlotzhauer, was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Herausforderungen zur Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit im ÖPNV?

Wir müssen über eine Steigerung der Dienstleistungsqualität immer stärker in der Lage sein, durch Kundengewinnung und -bindung Geld zu verdienen. Die Zeit der Monopole ist vorbei. Der Rechtsrahmen hat sich geändert, Restrukturierungen waren und sind nötig. Wir müssen es daher mit den vorhandenen Belegschaften über Personal- und Kompetenzentwicklungskonzepte schaffen, internes und externes Marketing für den Kunden überzeugend zu leben, so dass er uns als attraktives Mobilitätsangebot wahrnimmt und davon Gebrauch macht.

Welche Bedeutung kommt Personalentwicklung konkret in diesem Zusammenhang zu?

Personalentwicklung darf im Rahmen von Restrukturierungen kein Streichposten sein. Im Gegenteil, es ist eine Etatposition, die in ihrer Bedeutung wahrgenommen, den Notwendigkeiten angepasst werden muss und im Zweifelsfalle durchaus zu erhöhen ist. Das fängt in der Ausbildung an. Wir müssen bereits in der Ausbildung neben der fachlichen Qualifikation auch Persönlichkeiten fördern und überzeugen, in dieser sich stark verändernden Branche flexibel Aufgaben wahrzunehmen. Dazu gehört auch lebenslanges Lernen. Es muss in Verkehrsunternehmen normal sein, sich von Beginn bis zum Ende des Berufslebens zu qualifizieren und andere Aufgabenstellungen zu übernehmen. Das darf nicht zwanghaft passieren, sondern wir müssen die Mitarbeiter

davon überzeugen, dass das gut, richtig und für sie attraktiv ist. Allein über den Verdienst wird das nicht zu erreichen sein. Vielmehr trägt dazu eine Unternehmenskultur bei, die durch fairen Umgang, Transparenz, Führungskultur, Teamfähigkeit und Kommunikation im Sinne von Miteinander-Reden geprägt ist. Wenn z. B. Egoismen, Aggressivität und Gewaltbereitschaft in unserer Gesellschaft zunehmen, von den Mitarbeitern im Kundendienst aber erwartet wird, immer freundlich zu sein, bewegt man sich auf einem schmalen Grat. Hierauf müssen wir die Mitarbeiter vorbereiten und sie nachhaltig unterstützen, z. B. durch Deeskalationsschulungen, Einsatz von Technik, aber auch durch unterstützendes Personal.

Wo sehen Sie in Bezug auf die mittlere Qualifikationsebene die entscheidenden Handlungsbedarfe?

Z. B. die Fachkraft im Fahrbetrieb, die ich hierzu zähle, ist sehr breit angelegt und kann in vielen verschiedenen Unternehmensbereichen tätig sein, wie Fahr- und Dienstplanung, Verkehrsleistung, Leitstellentätigkeit, aber



Dipl.-Betriebswirt Gisbert Schlotzhauer, Vorstand Personal, Kommunikation und Infrastruktur, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG; Vorsitzender des Ausschusses für Personalwesen des VDV, Vorstandsvorsitzender der VDV-Akademie

auch im Marketing- und Vertriebsbereich. Eine solche Breite müssen wir tendenziell auch bei Mitarbeitern erreichen, die bislang nicht derart ausgebildet sind. Mischarbeit beispielsweise ist dabei nur einer von mehreren Bausteinen, der meiner Meinung nach aber nicht überschätzt werden sollte. Eine auch darüber hinaus gehende Flexibilität in der Einsatzmöglichkeit ist notwendig, um sich auf einem Mobilitätsmarkt erfolgreich positionieren zu können. Das setzt aber voraus, dass unsere Organisation entsprechend durchlässig ist, dass wir keine vertikalen Abschottungen, also „Kamine“ haben.

Welche Aufgaben sehen Sie bei den Führungskräften in diesem Prozess?

Wir sind noch nicht soweit, dass wir die alte Führungskultur, bei der fachliche Kenntnisse gegenüber Führungskompetenzen im Vordergrund standen, vollständig abgelöst haben. Aber inzwischen sind wir auf einem guten Weg. Es gibt immer mehr Führungskräfte, die einerseits überzeugend die Aufgabe, die Unternehmenspositionen zu vertreten, wahrnehmen, andererseits aber auch den Dialog mit ihren Mitarbeitern leben und die Mitarbeitermeinung ins Unternehmen einspeisen. In diesem Zusammenhang muss die Maßgabe, externer und interner Dienstleister zu sein, also für Kunden einerseits und für Unternehmensbereiche andererseits, zu einer Philosophie des „In Prozessen Denkens“ geformt werden. Das würde ich unter externem und internem Marketing zusammenfassen. Externes Marketing ist dabei orientiert an den Nahverkehrsplänen und Kundenwünschen, internes Marketing muss dafür sorgen, dass die Mitarbeiter davon überzeugt werden, diesen Zielen auch nachdrücklich nachzugehen und diese zu leben. Diese Selbstverständlichkeit erfordert professionelle Strukturen und Prozesse.

Die Gestaltung innovativer Personalentwicklungspfade und Personaleinsatzkonzepte ist ein Baustein des Projektes ProVes bei der BOGESTRA. Welche Potenziale sehen Sie in der Umsetzung dieser Konzepte?

Wenn sich ein Mitarbeiter weiterentwickeln und mehr Abwechslung in der Tätigkeit möchte, müssen wir zu Verabredungen kommen, die für das Unternehmen wertschöpfend sind und gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters möglichst erhöhen. Das steht in engem Zusammenhang mit „SyBil“, dem System beruflicher Bildungswege im ÖPNV, das kein statisches, sondern ein lebendes System ist. Qualifikationsbausteine können verschwinden oder sich ändern, andere kommen hinzu, ein Aufstieg ist möglich. Wir haben im Unternehmen einen Fundus mit vielen Talenten, z.B. im Fahrdienst, aus dem wir schöpfen können, um uns kundenorientiert aufzustellen. Die Bereitschaft zu Veränderung und zum Mentalitätswechsel ist hierfür aber entscheidend, und zwar sowohl von Unternehmens- wie auch Mitarbeiterseite. Das muss ein Geben und Nehmen, ein Fördern und Fordern sein.

Welche Botschaft haben Sie an Kollegen aus anderen Betrieben?

Wir müssen als Branche dafür sorgen, dass der Stellenwert von Mobilität nicht nur auf den Umweltfaktor reduziert wird, sondern dass wir eine wertschöpfende Vernetzung von Mobilitätsangeboten hinbekommen, die für das Leben in der Stadt oder der Region ein Gewinn sind, ich nenne das Stadttrendite. Dazu zählen beispielsweise Arbeitsplatzmobilität, Freizeitmobilität, Kulturmobilität, aber auch Stadtentwicklung. Dazu brauchen wir Mitarbeiter, die engagiert, veränderungsbereit und neugierig sind.

Interview mit Dieter Schumann, stellv. Betriebsratsvorsitzender, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG



Dieter Schumann, stellv. Betriebsratsvorsitzender, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG

Herr Schumann, was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Herausforderungen zur Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit im ÖPNV?

Die Zeit der Produktivitätssteigerung durch eine Steigerung der Arbeitsquantität ist vorbei. Wir können den Wettbewerbsvorteil, den wir uns in den vergangenen Jahren erarbeitet haben, auch in Zukunft nur durch eine kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungsqualität halten. Dazu ist es wichtig, die Ressourcen der Mitarbeiter konzeptionell zu erfassen, sichtbar zu machen und zu fördern. Die Erhöhung der Qualität ist durch Nahverkehrspläne und Verträge mit den Anteilseignern vorgegeben. Auch die Fahrgäste können für die unbestritten nicht niedrigen Fahrpreise erwarten, eine optimale Qualität zu bekommen. Und zu dieser Qualität zählt neben Haltestellen und Fahrzeugen eben auch die Arbeitsqualität unserer Kolleginnen und Kollegen. Im Übrigen gilt für uns dieser Grundsatz auch bei den so genannten internen Kunden, also zwischen Kollegen aus unterschiedlichen Funktionen. Auch hier ist eine hohe Dienstleistungsqualität entscheidend, in diesem Falle für zufriedene Mitarbeiter.

Welche Bedeutung kommt Personalentwicklung konkret in diesem Zusammenhang zu?

Von den Fahrgästen gibt es neben Beschwerden über technische Aspekte immer wieder auch Beschwerden über das Verhalten von Mitarbeitern. Deshalb muss der professionelle Umgang mit Kunden gelernt und gefördert werden. Wir haben hier schon viel getan, z. B. über unsere internen Bildungsmaßnahmen, glauben aber über den Weg der Kompetenzerfassung, den wir im ProVes-Projekt gehen, konkreter und v.a. gezielter qualifizieren zu können. Das hilft dem Kunden, der sich nicht mehr ärgert, und auch dem Mitarbeiter, der lernt, professioneller mit Stresssituationen umzugehen und seine eigenen Kompetenzen stärker einzubringen. Bislang sind wir oftmals eher pauschal an das Thema Qualifizierung herangegangen. Wir haben die Hoffnung, dass wir nach der Projektphase ein transparentes Qualifizierungssystem haben, das von allen getragen wird, auch den Mitarbeitern selbst, und dadurch eine individuellere Qualifizierung ermöglicht wird. Das darf dann natürlich kein einmaliger Akt sein, sondern muss sich über das gesamte Berufsleben erstrecken. Inwieweit das Konzept letztlich unternehmensweit eingesetzt wird, müssen wir zum Ende der Pilotphase noch einmal umfassend erörtern.

Wo sehen Sie in Bezug auf die mittlere Qualifikationsebene die entscheidenden Handlungsbedarfe?

Die Frage ist natürlich auch an tarifliche Entgeltstrukturen gekoppelt. Aber das ist nicht alles. Wir können die Mitarbeiter auch bin-

den und fördern, wenn die Wertschätzung der Arbeit eine andere wird, als sie es bislang ist. Es muss eine stärkere Anerkennung der Tätigkeit geben. Im Fahrdienst z.B. gibt es den alten, klassischen Fahrer eigentlich nicht mehr. Selbst wenn dieser keine formale Ausbildung hat, die der einer Fachkraft im Fahrbetrieb entspricht, ist der Dienstleistungsgedanke bei den meisten stärker ausgeprägt als früher. Hier unterscheiden wir uns auch von privaten Verkehrsanbietern. Dieser moderne Dienstleistungsgedanke muss im Rahmen von Qualitäts- und Kompetenzsteigerung auch den Beschäftigten in anderen Tätigkeiten vermittelt werden, flankiert durch weitere Maßnahmen. Das kann über Entlohnung geschehen, v. a. aber auch über unterschiedliche Wege der Wertschätzung, wie eine flexiblere Gestaltung der Tätigkeit, z. B. im Rahmen von Mischarbeit, die Abwechslung mit sich bringt und somit die Arbeit interessanter und vielseitiger gestaltet, ohne den Mitarbeiter zusätzlich zu belasten.

Welche Aufgaben sehen Sie bei den Mitarbeitern und Betriebsräten in diesem Prozess?

Es betrifft alle Gruppen im Unternehmen gleichermaßen. Bei den Mitarbeitern, die ja meist für eine sehr konkrete Tätigkeit im Unternehmen angestellt sind, sehe ich aber aus genau diesem Grund sehr viel Potenzial. Sie wurden bislang in der Regel nur an der Ausübung ihrer jeweils vorgegebenen Tätigkeit gemessen, was sie darüber hinaus können, ist oftmals unbekannt. Bei Betriebsräten sehe ich in diesem Zusammenhang die Aufgabe des Vermittlers, d. h. den Mitarbeitern die Sorgen und Ängste zu nehmen, die immer auftauchen, wenn Kompetenzen hinterfragt werden, und den Führungskräften zu verdeutlichen, dass ihr Erfolg ja auch von den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter abhängt. Das muss auf gemeinsamer

Augenhöhe erfolgen und darf nicht von oben übergestülpt werden. Außerdem sehe ich hier die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in der Verantwortung, bei einer breiteren Umsetzung auch die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die Gestaltung innovativer Personalentwicklungspfade und Personaleinsatzkonzepte ist ein Baustein des ProVes-Projektes bei der BOGESTRA. Welche Potenziale sehen Sie in der Umsetzung dieser Konzepte?

Bislang haben wir keine klassischen langfristigen Stellenbesetzungspläne. Mit der Kompetenzerfassung ist es meines Erachtens z. B. gut möglich, durch die Selbst- und Fremdeinschätzung von Mitarbeiter und Führungskraft Potenzial auch für andere Tätigkeiten früh zu erkennen und den Mitarbeiter dann gezielt dafür zu fördern. Das kann z. B. funktionieren, wenn die vorhandenen Funktionsbeschreibungen um Kompetenzanforderungen für bestimmte Stellen ergänzt werden, die dann bei der Planung und Besetzung der Stelle neben weiteren Faktoren berücksichtigt werden.

Welche Botschaft haben Sie an Kollegen aus anderen Betrieben?

In jedem Unternehmen ist gegenseitige Wertschätzung zentral, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und den Beschäftigten untereinander. Und das geht nur, wenn ich etwas von dem Anderen weiß. Wertschätzung z. B. hat dabei nicht zwingend etwas mit Emotionalität zu tun. Ich bin mir aber sicher, dass viele Mitarbeiter möchten, dass das, was sie alles können, erkannt und geschätzt wird. Dazu zählt beispielsweise auch ganz einfach ein Lob, wenn mal etwas gut geklappt hat.

Die Interviews führte Gereon Stock, Prospektiv GmbH

Projektleitung

www.prospektiv.de



Gesellschaft für betriebliche
Zukunftsgestaltungen mbH

Ansprechpartner:

Gereon Stock

Tel.: 02 31 - 55 69 76-19

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. Sie erhalten dann u. a. Informationen zu Veröffentlichungen und Einladungen zu Veranstaltungen des ProVes-Projektes.

Links

www.proves-projekt.de

Projekthomepage mit ausführlicher Hintergrunddarstellung und aktuellen Informationen

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

Schon jetzt vormerken:

ProVes -Abschlussstagung am 26./27. Juni 2012 in Köln

Projektpartner



www.vdv-akademie.de



www.mat-gmbh.de



www.ffw-nuernberg.de



www.bogestra.de



www.uestra.de



Stuttgarter Straßenbahnen AG

www.ssb-ag.de



www.dvb.de