

Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors – ProVes



© üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, Pierre Graser

„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.“



Wilhelm Lindenberg
Vorstand Betrieb & Personal
üstra Hannoversche
Verkehrsbetriebe AG

Gefördert durch:



Beruflichkeit und Kultur

„Beruflichkeit und Kultur“ stehen im Mittelpunkt des dritten ProVes-Projektgrundbriefs. Im Nordcluster haben an diesem Themenfeld die üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG, die Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH, die Rostocker Straßenbahn AG und die Stadtwerke Osnabrück AG mitgearbeitet. Der Projektgrundbrief basiert zu großen Teilen auf einem Interview von Stefan Hilger (VDV-Akademie) mit Dr. Ulrich Fischer (üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG) und Heinz-Jürgen Aust (Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH).

Eines der Hauptziele des ProVes-Projekts ist die Förderung der Beruflichkeit. Diese steht in engem Zusammenhang mit Professionalisierung und meint in dem Kontext u. a. die Stärkung von Ausbildungsberufen, die Entwicklung von Kompetenzen sowie die Einführung bzw. Ausweitung von Mischarbeitskonzepten.

Zur **Beruflichkeit** gehört, den Mitarbeitern eine qualifizierte Ausbildung sowie regelmäßige Fortbildungen und Sicherheitsunterweisungen zu bieten. Dabei verstehen engagierte Mitarbeiter 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. Aust: „Wir brauchen Leute im Unternehmen – egal in welcher Posi-

tion und mit welcher Aufgabe – die Ihren Beruf gerne machen, mit Engagement erledigen und einen ganzheitlichen Blick haben. Dazu gehört auch, unseren Beruf, unsere Berufung und unseren Auftrag nach vorne zu tragen.“

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 wertschätzendem Führungsstil. Die Unternehmenskultur durchdringt alle Bereiche des Unternehmens. Dazu gehören Entscheidungsfindungen sowie die Kommunikation und Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten. Dr. Fischer: „Nur wenn Mitarbeiter sich wohlfühlen, können Loyalität und Engagement für das Unternehmen erreicht werden. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Entgegenkommen bei Arbeitszeitwünschen, Wertschätzung, arbeitsorganisatorische Instrumente wie Mischarbeit usw. tragen zu einer vertrauensvollen Unternehmenskultur und zur Positionierung als attraktiver Arbeitgeber bei.“

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung wird die Konkurrenz um Arbeitskräfte wachsen, so dass eine gute Positionierung auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger wird. Neben der Bezahlung spielen hier Anreize unterschiedlicher Art eine Rolle. Diese gilt es jetzt zu entwickeln und vorzuhalten.



Heinz-Jürgen Aust,
Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH



Dr. Ulrich Fischer,
üstra Hannoversche
Verkehrsbetriebe AG



Stefan Hilger,
VDV-Akademie e.V.

Mischarbeit

ProVes-Definition: 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.



Mischarbeit bei 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. Ohne Berücksichtigung des im Folgenden dargestellten Rotationsprojekts sind sukzessive bereits für 118 Mitarbeiter Mischarbeitsplätze geschaffen worden.

Modellbeschreibung Rotationsprojekt

- 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 Stammasweisprüfer ein Team.
- Den Fahrern wurde zugesichert, dass sie nach Projektende in den Fahrdienst rückkehren bzw. – wenn sich das Projekt bewähren sollte – in der Rotation bleiben können.

Ökonomische Dimension

Als Produktivitätsgröße wurde die Anzahl „Erhöhte Beförderungsentgelte/Prüfstunde“ herangezogen, hier erreichten die Fahrer die Produktivität der Stammprüfer bereits nach einigen Wochen. Zudem konnte eine Verbesserung des Gesundheitsstandes sowohl bei den teilnehmenden Busfahrern als auch bei den Stammpüfern erzielt werden (siehe Abb. 1).

Im Rahmen der üstra Qualitätstests wird der Fahrausweisprüfdienst bezogen auf die Kennzahlen Fachkompetenz, Serviceverhalten, Auftreten sowie Kommunikation bewert-

Abbildung 1: Entwicklung der Gesundheitsstände

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

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

tet und der Gesamteindruck ermittelt. Die Ist-Werte (2. Quartal 2011) sind alle besser als die festgelegten Soll-Werte.

Soziale Dimension

Die teilnehmenden Fahrer schätzen an der Rotation insbesondere folgende Aspekte:

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

Alle befragten Fahrer stufen die mischende Tätigkeit besser ein als das ausschließliche Fahren. Alle wollen dauerhaft Fahrdiensttätigkeit und Fahrausweisprüfdienst mischen.

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. Dr. Fischer: „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!“ Die Projektgruppe Rotation hat den Auftrag erhalten, zu prüfen, ob eine Mischung von Fahrdiensttätigkeit mit anderen Tätigkeiten, z. B. im Servicebereich, realisierbar ist.

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

Herrn Aust als 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 der Mitarbeiter. Folglich können sie die Mitarbeiter ihren Neigungen und Stärken entsprechend fördern und einsetzen.

Die Abbildung 2 zeigt in etwa die Anteile der Beschäftigtengruppen am Fahrdienst bzw. der Fahrdienstmitarbeiter an anderen Geschäftsbereichen. Bei vielen Varianten kann streng genommen nicht von Mischarbeit gesprochen werden, da wenigstens ein Kriterium der Definition von Mischarbeit nicht erfüllt wird. Teilweise nimmt die andere Tätigkeit weniger als zwanzig Prozent der Gesamtarbeitszeit ein, in den meisten Fällen fehlt jedoch der mindestens wöchentliche Wechsel der Tätigkeit.

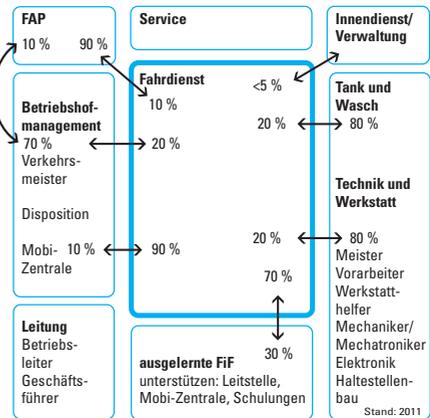
Aust: „Für das Unternehmen ergibt sich durch Mischarbeit eine höhere Flexibilität, beispielweise bei hohen Krankheitsständen. Zudem erleben die Führungskräfte den Betrieb wieder hautnah, d. h. sie übernehmen auch mal ein Fahrzeug und haben so direkten Kontakt mit dem Fahrgast. Auch einige Mitarbeiter aus der Werkstatt haben mehr oder weniger regelmäßige Fahrdienstanteile.“ Die Mitarbeiter erleben durch diese Misch Tätigkeiten nicht nur gesundheitsförderliche Belastungswechsel, sie erhalten auch eine Wertschätzung seitens der Unternehmensführung für ihre Zusatzqualifikationen und überfachlichen Kompetenzen.

Meist haben sich Leitstellenmitarbeiter und Verkehrsmeister ausgehend vom Fahr-



dienst weiterqualifiziert. Dabei ist die fortlaufende Integration in den Fahrdienst wichtig, um den Bezug zur Basis nicht zu verlieren. Aust: „Zu Anfang in einer neuen Position fällt es den weiterqualifizierten Mitarbeiter 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.“

Abbildung 2: Mischarbeit bei der Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH



Berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb

„Früher wurde dem Fahrer ein Omnibus hingestellt, Dienstplan und Fahrplan gezeigt – danach ist er diesen ordentlich rauf und runter gefahren. Heute wollen wir qualifizierte Mitarbeiter hinter dem Steuer, die Servicequalität und Kundenorientierung leben. Diese Mitarbeiter interessieren sich im Gegenzug auch für das ganze Unternehmen, beispielsweise die Leitstelle und die Verkehrsplanung. Den Wandel machen wir alle gerade durch, dafür sind wir dankbar und wollen entsprechende Angebote machen. Passend ist hier die berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb“, so Aust.

Die Idee, nicht nur junge Leute, sondern auch die langjährig Beschäftigten in den Betriebs- und Fahrdiensten Bus und Bahn in die Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb einzubeziehen, beruht auf gemeinsamen Überlegungen von Unternehmensleitungen und Betriebsräten. 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.

Aust: „Die Mitarbeiter haben verschiedenen Antriebe, eine berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb anzustreben. Ein Grund ist sicherlich etwas mehr zu verdienen, aber auch der Anspruch sich selber mal wieder fordern, die Möglichkeit eine Zusatzqualifikation erwerben zu können und neue Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen.“

Der Vorbereitungslehrgang wird voraussichtlich 255 Unterrichtsstunden umfassen, verteilt auf 33 Unterrichtstage. Hinzu kommen verschiedene Praxisphasen in den Unternehmen, um sich in die Arbeitsgebiete, die in der bisherigen beruflichen Tätigkeit nicht bzw. nicht ausreichend kennen gelernt wurden, einzuarbeiten. Dr. Fischer: „Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind ein enormer Wettbewerbsvorteil – das gilt für alle Berufsgruppen.“

Die berufsbegleitende Qualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb soll noch 2012 beginnen.

Professionalisierung in der Ausbildung

Ausbilder, Fahrlehrer und Lehrfahrer übernehmen eine prägende Rolle für Auszubildende und neue Mitarbeiter. Sie bestimmen und begleiten die Lernprozesse, vermitteln Fachwissen und entwickeln Kompetenzen bei den „Neuen“. Dabei sind sie Organisator, Lernberater, Moderator, Lehrer und oft auch Vertrauensperson. So prägen sie die (erste) Wahrnehmung von Unternehmensstrukturen, den kollegialen Umgang sowie die Bindung der Auszubildenden und neuen Mitarbeiter an das Unternehmen. Aust: „Der Lehrfahrer soll neben dem Fachwissen auch unseren Auftrag vermitteln. Ich möchte, dass der neue Fahrer unseren Auftrag versteht und seinen persönlichen Anteil daran erkennt, damit möglichst jede Fahrt auch eine gute Fahrt wird.“

Die oben genannten Beschäftigtengruppen leben in ihren Tätigkeiten in hohem Maße vom Einbringen persönlicher und sozialer Charaktereigenschaften. Es stellt sich die Frage, worauf in den nächsten Jahren bei Rekrutierung, Qualifizierung, Personalgesprächen und Zielvereinbarungen besonders geachtet werden muss. Wie sieht das Kompetenzprofil von Ausbildern, Fahrlehrern und Lehrfahrern aus? Welche Kompetenzen sind zur guten Aufgabenerfüllung nötig?

Als Instrument des Kompetenzmanagements dient der von Erpenbeck/Heyse entwickelte Kompetenzatlas, der 64 beruflich besonders relevante Kompetenzen umfasst.

Abbildung 3 zeigt die durch Befragung und Evaluation festgelegten fünfzehn Soll-Kompetenzen für Ausbilder und Fahrlehrer.

In moderierten Arbeitsgruppen wurden diese Schlüsselkompetenzen üstra-spezifisch definiert sowie Ansatzpunkte zur Stärkung dieser Kompetenzen erörtert. Nun können Maßnahmen zur Professionalisierung anhand der Kompetenzen ausgearbeitet werden. Dazu gehören Fortbildungsmodule, die auf Basis des individuellen Kompetenzkompasses belegt werden können. Die Ergebnisse können in Zukunft bei Personalauswahlverfahren als Kriterien herangezogen werden. Besonders die Weiterentwicklung der Ausbildung von Ausbildern und Fahrlehrern kann von diesen Ergebnissen profitieren, da neben dem eigentlichen Fachwissen nun auch überfachliche Kompetenzen gezielt unterrichtet und trainiert werden können.

Dr. Fischer: „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.“

Abbildung 3: Die überfachlichen Schlüsselkompetenzen der Ausbilder und Fahrlehrer



Ausbildungsmarketing

Gute Auszubildende zu finden und zu halten wird für die Verkehrsunternehmen zur großen Herausforderung der nächsten Jahre. Dr. Fischer: „Wir arbeiten in einer sehr spannenden, innovativen und vergleichsweise sicheren Branche. Zudem können wir den Auszubildenden Entwicklungsperspektiven bieten. Dies gilt es zu vermarkten.“ Veränderungsprozesse wie die demografische Entwicklung, schnellere Innovationszyklen, aktuelle ökonomische Entwicklungen, neue Technologien und weitere externe Faktoren greifen tief in die Gewinnung von Mitarbeitern und speziell von Auszubildenden ein. Der Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte hat bereits begonnen. Ein professionelles und zielgruppenorientiertes Ausbildungsmarketing kann hierbei helfen.

Aust: „Wir brauchen gut ausgebildete Mitarbeiter! Wir müssen aktiv an den Markt rangehen, um entsprechende Mitarbeiter zu bekommen. Wenn Sie sich die demographischen Entwicklungen in den Unternehmen betrachten werden Sie mit Erschrecken feststellen, dass dort hauptsächlich die geburtenstarken Jahrgänge vertreten sind. Diese Generation wird in spätestens fünfzehn Jahren auf einen Schlag wegbrechen.“

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. Die erarbeiteten Vorschläge und zahlreiche weitere Maßnahmen wurden zusammengefasst in dem ProVes-Praxishandbuch: „Auszubildende gewinnen – Berufsausbildung in Verkehrsunternehmen erfolgreich vermarkten“.

Ausbildungsmarketing umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, die dazu beitragen, 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.

Die in der Broschüre enthaltenen Instrumente sind praxisnah beschrieben und haben sich in kleinen sowie großen Unternehmen bewährt. Darüber hinaus enthält das Handbuch gute Praxisbeispiele von Unternehmen, die Strategien zur Rekrutierung von Auszubildenden vorstellen. Das Praxishandbuch kann bestellt werden bei der VDV-Akademie: www.vdv-akademie.de/bestellung



Interview mit Wilhelm Lindenberg, Vorstand Betrieb & Personal, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Herr Lindenberg, wie würden Sie die Unternehmenskultur bei der üstra derzeit beschreiben?

Bei der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen in Entscheidungen und wir entwickeln unsere Beteiligungskultur ständig weiter. Wir wollen mündige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu planen wir, weiter zu entbürokratisieren, streben also die Reduzierung von überflüssigen Vorschriften an. So erhalten die Mitarbeiter größere Entscheidungsspielräume. Dafür erwarten wir mehr Empathie, z. B. gegenüber den Kunden und deren Anliegen. Eine Änderung der Führungskultur fängt natürlich beim Vorstand an. Der Vorstand muss dafür sorgen, dass die nächste Führungsebene mehr Entscheidungsspielräume bekommt und dies im Unternehmen bis auf die Basis runter gebrochen wird. In diesem Sinne versuche ich auch Wertschätzung als Teil unserer Führungskultur im Alltag zu leben.

Viele Führungskräfte reagieren oft nur dann, wenn etwas schief gegangen ist. Aber was ist mit der Arbeit, die gut gemacht wurde? Gibt es dann ein Lob, Anerkennung oder eine Rückmeldung? Hier wollen wir, diese Initiative ging insbesondere von den Führungskräften im Fahrdienst aus, gerne mehr individuelle Wertschätzung überbringen.



Wilhelm Lindenberg
Vorstand Betrieb & Personal
üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Wie wollen Sie Ihre Unternehmenskultur in Zukunft intern und extern als Arbeitgebermarke kommunizieren?

Wir wollen intern und extern als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen werden und so zunächst unsere Mitarbeiter ansprechen. Wir gehen dies umfassend an. Unter Einbeziehung des Betriebsrates haben wir fünf strategische Handlungsfelder herausgearbeitet:

- die üstra als kundenorientierte Dienstleisterin,
- die üstra als innovatives Unternehmen,
- die üstra als nachhaltiges Unternehmen,
- die üstra als attraktive Arbeitgeberin und
- die üstra als Kompetenzträgerin Nahverkehr.

Mit dem Profil als attraktive Arbeitgeberin wollen wir auch nach außen treten, um gut qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zu bekommen. Dabei sind die Mitarbeiter natürlich starke Multiplikatoren, denn wenn

die Mitarbeiter im Unternehmen zufrieden sind, dann werden sie dies auch nach außen kommunizieren. Als attraktiver Arbeitgeber wollen wir unterschiedliche Anreizinstrumente im Unternehmen vorhalten, dabei sind Weiterbildung und Qualifizierung ganz zentrale Elemente. Dies hat natürlich auch einen wirtschaftlichen Aspekt: nur mit motivierten Mitarbeitern können wir unsere Leistungen dauerhaft gut erbringen.

Wie bewerten Sie die Evaluationsergebnisse der Rotation und welche Veränderungen wird die Rotation im Unternehmen bewirken?

Das Rotationsprojekt ist sehr erfolgreich, und zwar in allen Kategorien. Vor allem ist wichtig, dass die Mitarbeiter zufrieden sind. Der Gesundheitsstand wurde noch weiter verbessert und die Produktivität der im Fahrausweisprüfdienst tätigen Fahrer ist hoch. Wirtschaftlich ist das Projekt also ein voller Erfolg! Von den Mitarbeitern bekommen wir zurück gemeldet, dass sie die Mischarbeit entlastend und wesentlich interessanter empfinden. Soweit es möglich ist, werden in Zukunft alle Verwaltungstätigkeiten im Betriebsbereich nur noch in Mischarbeit besetzt.

Ich mische übrigens auch. Ich habe den Buschein und den Stadtbahnschein und natürlich mache ich meine Pflichtfahrten. Es gab auch Anrufe weil Personal fehlte – also habe ich ausgeholfen.

Welche Vorteile sehen Sie in dem Angebot der berufsbegleitenden Nachqualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb?

Vor allem soll damit die Fahrtätigkeit aufgewertet werden. Der Fahrer ist nicht einfach ein Hilfsarbeiter mit Führerschein. Wir wollen die Ausbildung der gesamten Fahrerbezugschaft anbieten, damit diese Ausbildung irgendwann Grundvoraussetzung für bestimmte Karrierewege sein kann.

Welche Botschaft haben Sie an Kollegen aus anderen Betrieben?

Unternehmenskultur, Kollegialität und Führungskultur können nicht per Dienstweisung geändert werden. Sie ergeben sich aus der gelebten Kultur und dem Verhalten der Führungskräfte, also aus dem gesamten Kontext heraus. Diesen müssen wir positiv gestalten und mit Leben füllen. Gemeinsam mit den Führungskräften haben wir Kulturwerte definiert, nach denen wir agieren werden: Vorbild sein, Vertrauen schaffen, Mut haben, Respekt und Wertschätzung zeigen, Erfolge gemeinsam feiern, Beteiligung leben sowie Verantwortung übernehmen. Zu eigenverantwortlichem Handeln gehört dazu, dass Fehler gemacht werden können – aber dann muss daraus gelernt werden.

Interview mit Dietmar Kaschube, Betriebsratsvorsitzender, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Herr Kaschube, wie würden Sie die Unternehmenskultur bei der üstra derzeit beschreiben?

Das Thema Unternehmenskultur behandeln wir derzeit u. a. mit dem Schwerpunkt attraktiver Arbeitgeber. Dazu gehören wiederum eine Vielzahl an Fragen und Aufgaben, so Arbeitsbedingungen, Rekrutierung von Auszubildenden, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Steigerung des Anteils von Frauen im Unternehmen, Qualifizierungsmaßnahmen sowie Projekte wie ProVes. Das sind Themen, die wir frühzeitig angehen müssen und an denen wir uns aktiv beteiligen wollen. Auch der Gedanke „die üstra als Familie“ gehört natürlich dazu, also Familienfeste für alle Mitarbeiter wie das Weihnachtsfest. Dabei soll die üstra auch als interessanter Arbeitgeber erlebbar gemacht werden, so dass sich u. a. Familienangehörige bei uns bewerben.

Allerdings kann man Unternehmenskultur nicht vorgeben oder befehlen, sie muss vorgelebt werden. Es geht also derzeit mehr um die Rahmenbedingungen, die wir gemeinsam feststecken, um die Basis für eine gute Unternehmenskultur zu bereiten. Dabei ist Kultur ein permanenter Prozess, an dem jeden Tag gearbeitet werden muss. Übrigens leben wir Beteiligungsorientierung schon recht lange, beispielsweise wurden die sogenannten teilautonomen Gruppen bereits in den 90ern in den Werkstattbereichen eingeführt. Die dahinterstehende Idee war und ist, die Eigenständigkeit und das Selbstverständnis des Einzelnen zu heben. Auch die Fahrergruppen im Fahrdienst gehen in diese Richtung.



Dietmar Kaschube
Betriebsratsvorsitzender
üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG

Die Führungskräfte müssen nun die Unternehmenskultur und deren Ziele genauso versuchen zu leben wie jeder andere Kollege auch. Dabei gilt für sie, bei der Führung von Mitarbeitern die richtige Balance von Kontrolle und Freiheiten geben zu finden. Auch die Art der Kommunikation spielt eine große Rolle. So hat sich beispielsweise eine Kommunikation immer nur per E-Mail als nicht sehr förderlich herausgestellt. Wenn etwas nicht gut läuft, hat jeder eine zweite Chance verdient, auch die Führungskraft.

Wie wollen Sie Ihre Unternehmenskultur in Zukunft intern und extern als Arbeitgebermarke kommunizieren?

Bei der internen Kommunikation nutzen wir alle Kanäle. Dazu gehören die Managementforen genauso wie der Starter, unsere unabhängige Mitarbeiterzeitung. So kommunizieren wir Unternehmensziele wie at-

traktiver Arbeitgeber, innovatives Unternehmen, Nachhaltigkeit etc. und eröffnen den Dialog. Im Vorhinein haben wir in den verschiedenen Unternehmensbereichen Multiplikatoren gesucht, die diese Prozesse mitgestalten und an die Kollegen weitergeben. Gemeinsam haben Führungskräfte, der Betriebsrat und interessierte Kollegen offen in Arbeitsgruppen die vorhin genannten Rahmenbedingungen und Wegweiser erarbeitet.

Wie bewerten Sie die Evaluationsergebnisse der Rotation und welche Veränderungen wird die Rotation im Unternehmen bewirken?

Das Rotationsprojekt verläuft nicht nur von den Kennzahlen her positiv, die Kollegen vermitteln auch im persönlichen Gespräch, dass es ihnen wirklich gut dabei geht. Wir müssen nun in den unterschiedlichen Bereichen weitere Rotationsplätze schaffen. Auch die Mitarbeiter in der Verwaltung oder aus den Werkstätten könnten in den Fahrdienst oder die Kundenbetreuung rotieren. Damit könnte der Kunde direkt erlebt werden und der Mitarbeiter erfährt selber, warum beispielsweise seine Schweißarbeit so gut sein muss.

Welche Vorteile sehen Sie in dem Angebot der berufsbegleitenden Nachqualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb?

Den sogenannten Quereinsteigern im Fahrdienst sollten Möglichkeiten der Qualifizierung angeboten werden, damit sich diese Mitarbeiter – auf freiwilliger Basis – im Unternehmen weiterentwickeln können. Eine gute

Möglichkeit ist das Nachholen des Berufsabschlusses Fachkraft im Fahrbetrieb. Damit würde diese verantwortungsvolle Tätigkeit zugleich aufgewertet. Diese Kollegen sind für den Kunden meist der erste Ansprechpartner und daher unheimlich wichtig. Je mehr der Mitarbeiter vom System Nahverkehr und vom Unternehmen kennt, desto besser kann er sich und die üstra auch nach außen hin darstellen und vertreten.

Welche Botschaft haben Sie an Kollegen aus anderen Betrieben?

Unternehmenskultur kann nicht verordnet werden, sie ist ein ständiger Prozess. Hier gilt es, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Unser Ansatz ist dabei die Beteiligungsorientierung. Unser Ziel sind selbstsichere und kompetente Kolleginnen und Kollegen, die sich ihrer Aufgaben im Unternehmen bewusst sind.

Die Interviews führte Stefan Hilger, VDV-Akademie

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

stock@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 -Abschlussagung 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