

Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors – ProVes



© Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Julia Frenzel im Kundenzentrum der DVB AG

„Den „alten Hasen“ mit viel Erfahrungswissen stehen vermehrt „junge Hüpfen“ mit Wissen aus der Schul- und Berufsausbildung zur Seite. Diese jungen Leute haben ein anderes Lernverhalten, sie kommunizieren anders und sie definieren sich über andere Werte. Führungskräfte müssen dies erkennen und in ihren gemischten Teams für vertrauensvolle Zusammenarbeit ohne Konkurrenzdruck sorgen. Dort wo sich stark alterszentrierte Strukturen herausbilden, ist es Sache der Führungskräfte, neue Modelle für einen nachhaltig produktiven Mitarbeiterinsatz zu organisieren.“



Dipl.-Ökonom
Hans-Jürgen Credé, Vorstand
Betrieb und Personal der
Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Gefördert durch:

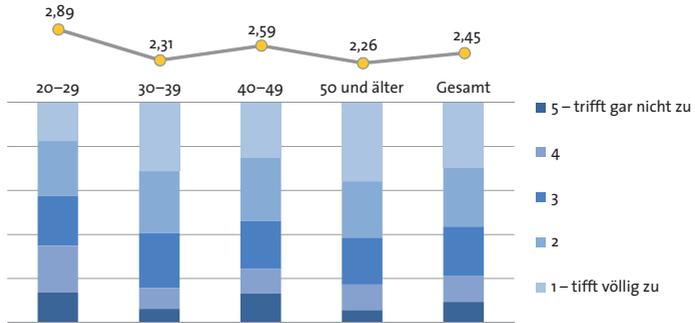


Ergebnisse der DVB AG-Mitarbeiterbefragung 2011 zu Fragen von ProVes

Aus dem Themenbereich demografischer Fragen werden nachfolgend zwei Ergebnisse dargestellt (Gesamtstichprobe: 1 005 Beschäftigte). Horizontal durchgehende

Linien in den Grafiken kennzeichnen Antworthäufigkeiten in 20%-Schritten und Werte oberhalb der Grafiken sind arithmetische Mittelwerte.

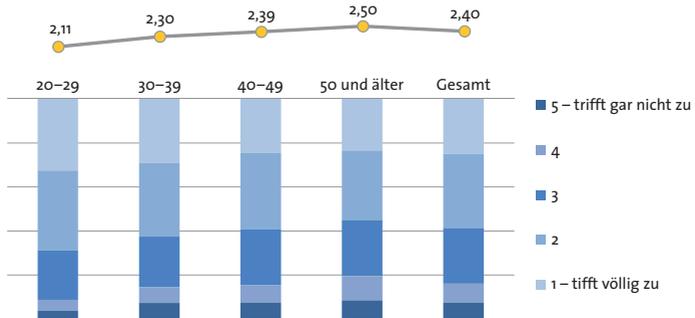
■ **„Ich kann mir vorstellen, meine derzeitige Tätigkeit bis zur gesetzlichen Altersrente gut bewältigen zu können“:**



Bei Durchschnittswerten deutlich unter 3,0 liegen die kritischsten Werte bei den jüngsten und den mittelalten Beschäftigten vor. Dies ist unter Berücksichtigung weiterer Ergebnisse im Demografiemanagement zu berücksichtigen: Dass Beschäftigte zudem

selbst künftigen Lernbedarf erkennen (siehe folgende Abbildung), kann als Chance für die Schaffung lern- und damit gesundheitsförderlicher Tätigkeiten gesehen werden, die sich langfristig günstig auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit auswirken sollen.

■ **„Ich nehme an, dass in den nächsten Jahren Neuerungen in meiner Tätigkeit stattfinden, für die ich ergänzende Qualifizierung benötigen werde“:**



Um die 60% der Beschäftigten aller Altersgruppen rechnen mit ausgeprägtem persönlichem

Qualifizierungsbedarf, tendenziell sinkt dieser subjektiv etwas mit zunehmendem Alter.

Demografiefestigkeit im Blick – Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit im demografischen Wandel

Die Herausforderung Demografiefestigkeit wird in vielen Unternehmen des ÖPNV bereits seit einiger Zeit diskutiert und bearbeitet (z. B. Projekt INNOVA von 2006-2007). Im Verbundprojekt ProVes ist es seit August 2009 neben den anderen Schwerpunkten Organisationsentwicklung, Personalentwicklung sowie Beruflichkeit und Kultur (siehe 1.–3. Rundbrief) ein Handlungsfeld des Projektberthemas Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit.

Als Modellbetrieb für Demografiefestigkeit agiert in ProVes die DVB AG. Sie arbeitet mit ÖPNV-Unternehmen aller Größen im regionalen Themencluster Ost (hier definiert als Bayern und Sachsen) zusammen. Im Cluster wurden bereits Vorgehen und Ergebnisse der Betriebe vorgestellt, reflektiert und Praxiserfahrungen ausgetauscht.

Der durch demografische Veränderungen bedingte Handlungsbedarf für Personal- und Organisationsentwicklung in den Unternehmen wird sowohl zeitlich drängender als auch inhaltlich komplexer. Es ist davon auszugehen, dass in den kommenden Jahren alle Unternehmensbereiche und Akteursgruppen noch viel stärker in das Thema Professionalisierung im demografischen Wandel einzubeziehen sind.

Bei der DVB AG ging es entsprechend um die Frage der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit mitten im demografischen Wandel, also letztlich um die Herausforderung, die richtigen Handlungsbedarfe für diese spezifische Phase des Unternehmens zu erkennen. Mit ProVes wurde der Grundstein für das nachhaltige Verständnis der absehba-



Erdmuth Hemmann-Kuhne, ffw GmbH Nürnberg



Ulrich Jäpel, Dresdner Verkehrsbetriebe AG

ren demografischen Entwicklung gelegt. Die nachfolgend skizzierten Vorgehensschritte und Teilergebnisse gingen für alle Projektbeteiligten mit wichtigen Erfahrungen hinsichtlich der angestrebten Nachhaltigkeit einher.

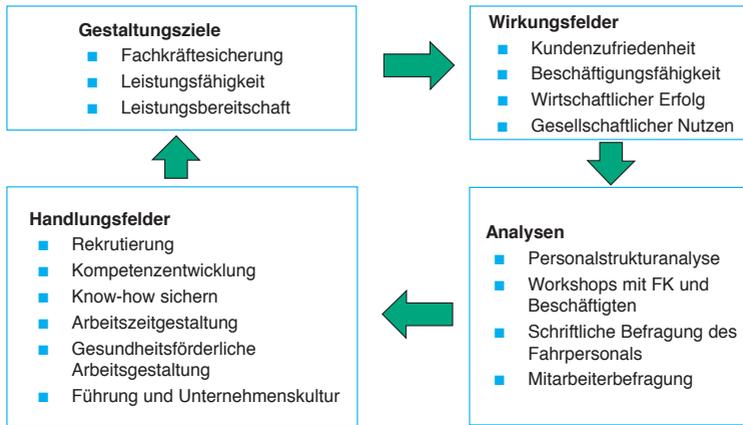
Was bedeutet Demografiefestigkeit für die DVB AG?

Diese Frage stand ganz am Anfang des Projektes. Es galt zu klären, worüber betrieblich „gesprochen“ werden soll. Das definitorische Modell sollte nicht zu komplex, für jeden verständlich und ohne große Umwege in praktische Maßnahmen überführbar sein.

Das aus Mitwirkenden der DVB AG und ffw GmbH gebildete Projektkernteam wählte für die abgestimmten Gestaltungsziele der Demografiefestigkeit einen Projektansatz, der inhaltlich eher breit und auf praktisches Erfahrungslernen an verschiedenen Stellen im Unternehmen ausgerichtet ist. Zu jedem der drei Ziele sollte mit Pilotmaßnahmen, die in diesem Artikel weiter unten in einer Auswahl kurz beschrieben werden, ein Beitrag geleistet werden. Die unternehmensweite

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

Abbildung 1: Kreislauf der Demografiefestigkeit – Grundverständnis aus dem Blickwinkel der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit



Befassung mit Demografiefestigkeit und Professionalisierung sollte angeregt und forciert werden.

Das betriebliche „Demografie-Sehfeld“ erweitern – unternehmensspezifische Analysen

Damit alle Projektbeteiligten einen guten Überblick zur betrieblichen demografischen Situation und den zu erwartenden Entwicklungen erhalten, wurde eine differenzierte Personal- und Alterststrukturanalyse durchgeführt. Sie ist ein wesentlicher Baustein am Beginn jedes demografiebezogenen Projektes und kann - auch im Zeitraum nach dem Projekt - mit weiterer Anpassung der Parameter für die Vorhersage der Altersstrukturanalyse fortgeschrieben werden. Im Falle der DVB AG wurde ein mehrfach bewährtes Instrument der ffw GmbH verwendet. Die Personaldaten aus 2010 sowie begründete Annahmen zu prognostischen Faktoren wie Fluktuation, Eintrittsalter in den Ruhestand, Gesamtbeschäftigtenzahl, erforderliche Qualifikationen bei der Besetzung freier Stellen bildeten die wesentlichen Elemente für die Vorausberechnung der demo-

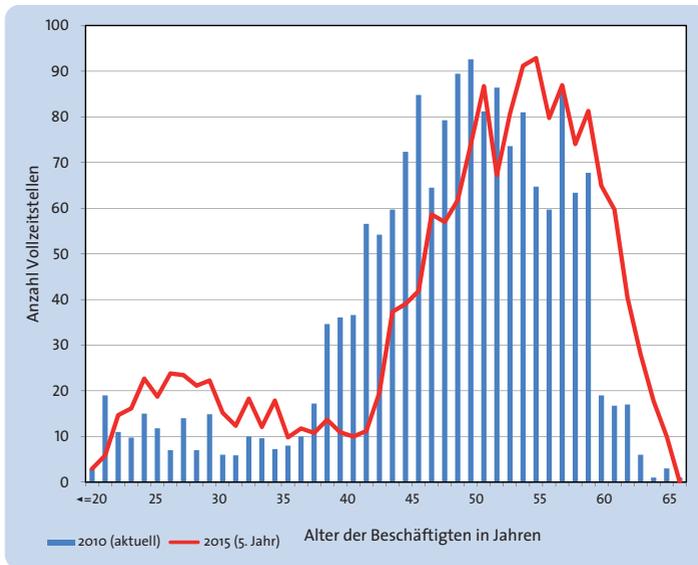
grafischen Entwicklung im Unternehmen bis 2015 (siehe Abb. 2).

Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag 2010 bei 47,0 Jahren; für 2015 wird es auf 48,4 Jahre und für 2020 auf 50,1 Jahre prognostiziert. Bereits im Jahr 2012 wird die Generation 50plus erstmals die Hälfte der Belegschaft ausmachen (Anteil an der Belegschaft in 2015: 57% und in 2020: 66%).

Tatsächlich setzte mit der Verbreitung des kompakten Überblicks zur aktuellen Altersstruktur und ihrer Prognose eine lebendige Diskussion zu den erforderlichen Reaktionen ein. Dafür waren wohl drei Erkenntnisse maßgeblich:

- Dem Unternehmen stehen objektiv keine Möglichkeiten zur Verfügung, seine Altersstruktur mit Bordmitteln deutlich zu beeinflussen. Es wird mit einer bis auf weiteres unumkehrbaren Entwicklung in Richtung altenzentrierter Belegschaft leben müssen.
- Die Rekrutierung von Personal wird sich auf noch mehr unterschiedliche Perso-

Abbildung 2: Altersstruktur der Beschäftigten mit Vollzeitstellen 2010 und Prognose für 2015



- nengruppen (vor allem hinsichtlich Alter, Qualifikation bzw. Arbeitserfahrung und anderer Leistungsvoraussetzungen sowie spezifischer Wünsche und Ansprüche an Rahmenbedingungen) ausrichten müssen.
- Die schon erreichte, hohe Dienstleistungsqualität ist dann gefährdet, wenn es dem Unternehmen nicht gelingen sollte, die Vorsorgeaktivitäten für das massive Ausscheiden von Erfahrungsträgern in den Ruhestand in den kommenden Jahren (siehe Abb. 3) weiter intensiv zu betreiben.

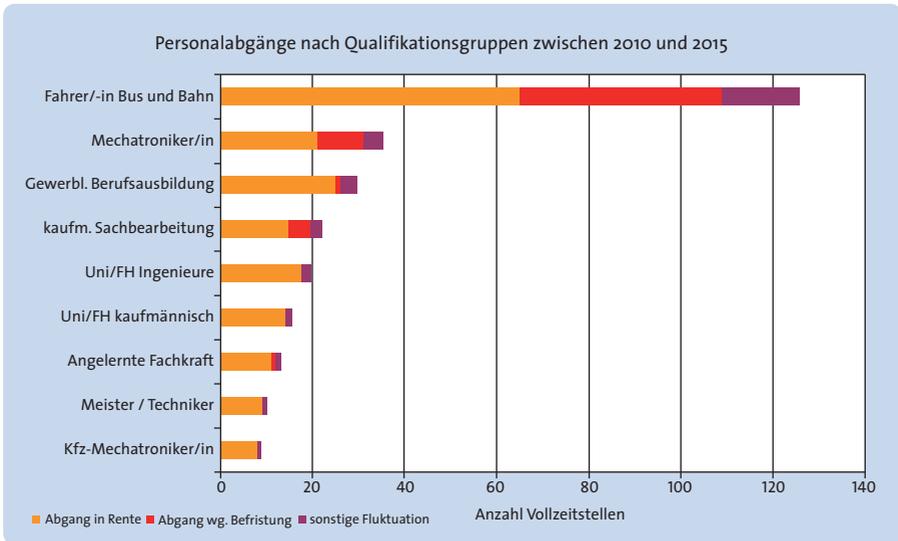
Insbesondere die Herausforderung, in den kommenden Jahren immer mehr neue Mitarbeiter für frei werdende Stellen finden und in vielen Fällen (nach-)qualifizieren zu müssen, verdeutlichte den eingangs bereits erwähnten Handlungsbedarf in spezifischer Weise.

Mit dem nächsten Projektschritt zur Erweiterung des betrieblichen demografischen

Sehfeldes wurde gleichzeitig das Anliegen verbunden, von allen relevanten Personengruppen konkrete Hinweise zum Handlungsbedarf für die Bewältigung des demografischen Wandels zu erhalten. Dabei wurde mehrstufig vorgegangen:

- Stufe 1: Information zur geplanten weiteren Projektarbeit und Workshop-Arbeit zu den Herausforderungen im demografischen Wandel mit insgesamt 63 Führungskräften aus dem gesamten Unternehmen.
- Stufe 2: Projektinformation, Themensensibilisierung und Bewertung von Arbeitsbedingungen durch Beschäftigte aus dem Fahrdienst und dem technischen Bereich (insgesamt 66 Teilnehmer).
- Stufe 3: Zusammenfassung der Ergebnisse aus Stufen 1 und 2: Vorschläge zur Arbeitsgestaltung und Ableitungen für die demografie-strategische Ausrichtung.

Abbildung 3: Prognostizierter Personalerersatzbedarf der DVB AG 2010-2015



Das in Abbildung 4 dargestellte Ergebnis aus der Stufe 2 und weitere Detailergebnisse beförderten die strategischen Überlegungen zum Umgang mit qualitativ kaum veränderbaren Arbeitsanforderungen (z.B. Verantwortung für Menschen und Sachmittel) und zur Gestaltung eher beeinflussbarer Anforderungsmerkmale (z.B. Mix der Arbeitsinhalte, Kooperation und Mitsprache).

Kurzdarstellung der Pilotmaßnahmen

Im Ergebnis der Analysephase wurden Pilotmaßnahmen bestimmt, die im Projektrahmen als Grundlegungen für ein künftiges Demografiemanagement wirken sollen. Drei Arbeitsgruppen zeichnen für die Umsetzung folgender Aktivitäten verantwortlich:

Arbeitsgruppe 1 „Demografiefeste Personalarbeit (Strategie)“

Das strategische Eckpunkte-Papier wurde in mehreren Bearbeitungsschritten erstellt. Es beinhaltet Orientierungen und Maßnah-

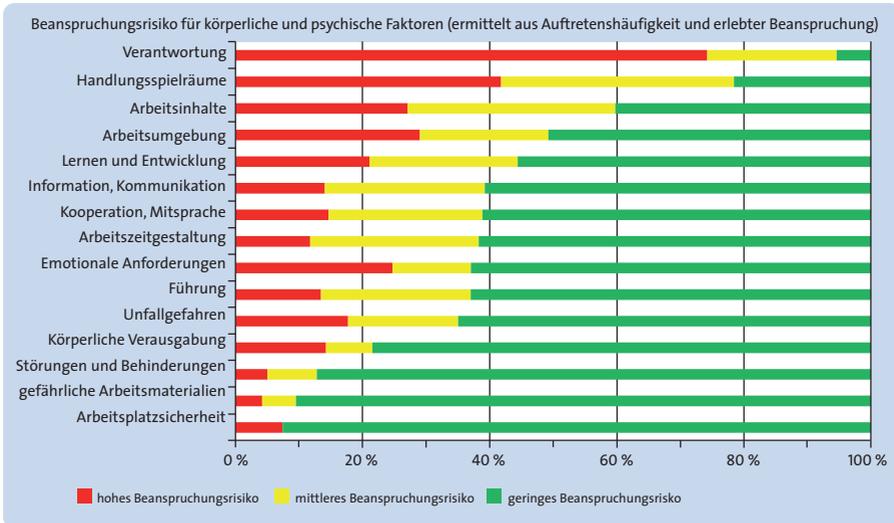
menübersichten für die sechs Handlungsfelder der Rekrutierung, Kompetenzentwicklung, Know-how-Sicherung, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung sowie Führung und Unternehmenskultur. Für die Personalabteilung ist es wesentliche (weiter auszubauende) Arbeitsgrundlage der kommenden Jahre. Darüber hinaus wird der Prozess der Weiterbearbeitung von in den Workshops abgeleiteten Maßnahmenvorschlägen begleitet.

Arbeitsgruppe 2 „Demografiefegerechtes Qualifizierungssystem“

Es wurden drei Maßnahmen initiiert:

1. Die bisherige Einführung neuer Beschäftigter in das Unternehmen wurde systematisiert und inhaltlich-didaktisch überarbeitet, um eine rasche fachliche und kulturelle Integration von immer mehr neuen Beschäftigten effektiver und effizienter zu gestalten.
2. Ein Konzept zur Qualifizierung von Quereinsteigern im Fahrbetrieb in Richtung des

Abbildung 4: Erlebtes Beanspruchungsrisiko im Fahrdienst 2011 (Bus-, Straßenbahn- und Kombifahren; N=56): Antworten zu Hauptkriterien des ffw-Fragebogens in drei Risikoabstufungen (prozentuale Anteile der Stichprobe)



Niveaus der Fachkraft im Fahrbetrieb wurde erstellt.

Arbeitsgruppe 3 „Arbeitsgestaltung (Mischarbeit)“

Je drei Fahrer und Servicekräfte wurden für die Misch Tätigkeit Fahren/Service ausgewählt, qualifiziert und im Einsatz begleitet. In einem Evaluationsworkshop mit den Beschäftigten und Führungskräften konnte der Erfolg des Piloten verdeutlicht werden. Hinweise für Optimierungsmöglichkeiten einzelner Prozessabschnitte wurden abgeleitet. So soll u.a. künftig den Neulingen im Service bedarfsbezogen ein Qualifizierungsmodul zur Computerarbeit angeboten werden, bevor das Lernen vor Ort beginnt.

Fazit und Ausblick

Professionalisierung vorantreiben: Das sollte für ÖPNV-Unternehmen zum einen bedeuten, ihre Dienstleistungserbringung sowohl am demografischen Wandel auf Kundenseite,

als auch auf Beschäftigtenseite auszurichten. Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit kann nach den Erfahrungen in ProVes gelingen, wenn die sich weiterhin verändernden Unternehmens- und Umfeldmerkmale wie die Personal- und Altersstruktur kontinuierlich berücksichtigt werden. Die Komplexität miteinander verbundener Themen wie Professionalisierung und Demografiefestigkeit in den Griff zu bekommen, erfordert neue Lösungen im gesamten Spektrum der Personalarbeit, der Arbeitsgestaltung, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und damit die Mitwirkung von Führungskräften, Betriebsräten, Beschäftigten in gleich bedeutender Weise. In den nachfolgenden Interviews mit dem Vorstand Betrieb und Personal und dem Vorsitzenden des Betriebsrates der DVB AG werden ergänzende Blicke auf das Projektthema im Modellbetrieb DVB AG geworfen.

Interview mit Dipl.-Ökonom Hans-Jürgen Credé, Vorstand Betrieb und Personal der Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Wie demografiefest ist die DVB AG jetzt schon und was konnte das Projekt ProVes bislang dazu beitragen?

Nach fast zwei Jahrzehnten strukturellen Wandels und mehr als 60 % Personalabbau wäre es sicher vermessen, von einem Höchstmaß an Demografiefestigkeit zu sprechen. Die DVB ist jedoch durch ihr auch in Krisenzeiten stets hohes Ausbildungsengagement in der komfortablen Situation, benötigtes Fachpersonal im eigenen Hause ausbilden und entwickeln zu können. Als integriertes Systemhaus für den ÖPNV ist die DVB natürlich auch als Praxispartner interessant für Studenten und Hochschulabsolventen, so dass die in Dresden vorhandenen Ressourcen im gegenseitigen Interesse genutzt werden können. Wir sehen dies als wichtige Maßnahme, um Recruitingproblemen vorzubeugen.

Als problematisch erweist sich allerdings die durch diverse Frühpensionierungs- und Altersteilzeitprogramme gekennzeichnete Altersstruktur der Belegschaft, die keine stetige Fluktuation erwarten lässt. Zudem ist in Folge der bereits zurückliegenden hohen Beanspruchungen der Mitarbeiter ein Anstieg von krankheitsbedingten Ausfallzeiten erkennbar, der sich in den nächsten Jahren fortsetzen dürfte.

ProVes hat uns – das heißt insbesondere unseren Führungskräften - deutlich gemacht, was mittelfristig in den Struktureinheiten passieren wird und dass es notwendig ist, sich bereits heute darauf vorzubereiten. Neben systematischen, individuellen Maßnahmenprogrammen heißt dies auch, sich mit anderen Formen von Arbeitsorganisation zu beschäftigen, die den längstmöglichen Erhalt



Dipl.-Ökonom Hans-Jürgen Credé,
Vorstand Betrieb und Personal
der Dresdner Verkehrsbetriebe AG

der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter ermöglichen.

Wie hängen aus Ihrer Sicht Demografiefestigkeit und professionelle Dienstleistungsarbeit bei der DVB AG zusammen?

Als Unternehmen mit hohem Anspruch an die angebotene Dienstleistungsqualität haben wir uns sehr früh für die Ausbildungsberufe „Fachkraft im Fahrbetrieb“ und „Kaufmann für Verkehrsservice“ entschieden. In diesen Berufsbildern werden unseres Erachtens die Grundlagen für nachhaltigen Personaleinsatz und zukunftsgerichtete Personalentwicklung im Verkehrsbereich gelegt. Umfassende Kenntnisse des Gesamtsystems im ÖPNV führen zudem zu höherer Arbeitszufriedenheit, was unmittelbar auf den Kunden ausstrahlt. Professionalisierung heißt für uns neben der Entwicklung von Verkehrsberufen jedoch auch Kompetenzvermittlung für Seiteneinsteiger. Im ProVes Projekt haben wir bereits Erfahrungen mit der fachlichen Integration neuer Mitarbeiter für den Fahrdienst sammeln können. Nunmehr steht auch die kulturelle Integration auf der Agen-

da, das heißt aus den neuen Mitarbeitern, die „DVB’ler“ zu machen.

Welche nächsten Herausforderungen sehen Sie für die Führungskräfte zur weiteren Verbesserung der Demografiefestigkeit in Ihrem Unternehmen?

Herausforderungen für die Führungskräfte sehe ich in erster Linie in der (Selbst-)Entwicklung von Führungskompetenz mit Blick auf eine künftig veränderte Zusammensetzung von Teams. Den „alten Hasen“ mit viel Erfahrungswissen stehen vermehrt „junge Hüpfen“ mit Wissen aus der Schul- und Berufsausbildung zur Seite. Diese jungen Leute haben ein anderes Lernverhalten, sie kommunizieren anders und sie definieren sich über andere Werte. Führungskräfte müssen dies erkennen und in ihren gemischten Teams für vertrauensvolle Zusammenarbeit ohne Konkurrenzdruck sorgen. Dort wo sich stark alterszentrierte Strukturen herausbilden, ist es Sache der Führungskräfte, neue Modelle für einen nachhaltig produktiven Mitarbeiterinsatz zu organisieren.

Wie kann es gelingen, dass sich alle Beschäftigten langfristig am Thema Demografiefestigkeit beteiligen?

Meines Erachtens müssen wir die aus dem demografischen Wandel erwarteten Veränderungen verstärkt diskutieren und versuchen, Mentalitätsveränderungen zu erreichen. Es muss wieder der Normalfall werden, die gesetzliche Altersgrenze im Rahmen einer Erwerbsbiografie zu erreichen. Vorruhestand muss die Ausnahme sein. Gesundheitsbewusstes Verhalten und Lernbereitschaft auf der einen und nicht krankmachende Arbeitsverhältnisse und Weiterbildungsangebote auf der anderen Seite müssen zu zentralen Werten im Unternehmen werden. Tarifpolitik, die dies berücksichtigt, wäre eine wün-

schenswerte Flankierung der notwendigen Gestaltungsprozesse. Sie könnte den Beteiligten den Wert vom demografieverantwortlichen Handeln klarmachen.

Welchen Nutzen werden die Kunden der DVB AG haben, wenn das Thema Demografiefestigkeit weiter aktiv verfolgt wird?

Die Kunden der DVB werden trotz Fluktuation eine zuverlässige, qualitativ hochwertige ÖV-Dienstleistung erwarten können. Durch die demografischen Veränderungen erwarten wir auch Impulse für weitere Innovationen bezüglich unserer Produkte und Produktionsverhältnisse. Der konsequente Ausbau unseres Niederflersystems und die neuen Kommunikationssysteme zeigen bereits heute, wie wir den veränderten Anforderungen unserer Kunden Rechnung tragen.

Wie schaffen Sie es persönlich, sich selbst im Wandel der Zeit immer wieder mit den Anforderungen im Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen?

In Zeiten starker Veränderungen müssen aus meiner Sicht drei Dinge stimmen:

1. Identifikation mit der Sache ÖPNV und dem Unternehmen
2. Verbundenheit in Teams und Netzwerken
3. eine Privatsphäre für seelischen und körperlichen Ausgleich.

Das Erste wurde mir quasi in die Wiege gelegt, das Zweite ist Teil meiner Persönlichkeitsstruktur und meiner Sozialisation. Das Dritte bedeutet täglichen Kampf mit dem Terminkalender und Überwindung des „inneren Schweinehundes“ um notwendige geistige und körperliche Trainingseinheiten durchzuziehen. Wenn man sich situativ richtig entschieden hat, spendet dies in der Regel jedoch auch Kraft, um die nächsten Etappen zu stemmen.

Interview mit Tobias Baum, Vorsitzender des Betriebsrates der Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Wie demografiefest ist die DVB AG jetzt schon und was konnte das Projekt ProVes bislang dazu beitragen?

Die DVB AG hat sich im Projekt ProVes auf den Weg gemacht, deutlich demografiefester zu werden. Das Unternehmen bewegt sich gegenwärtig auf eine alzentrierte Personalstruktur zu. Der Anteil der über 50-jährigen wird bis 2015 auf über 60 % steigen, während der Anteil der unter 35-jährigen nahezu gleich bleiben wird. In den nächsten zwei Jahren gehen viele Kolleginnen und Kollegen in die Ruhephase der Altersteilzeit. Dieser Schwund ist nur mit mehr Neueinstellungen als bisher zu kompensieren. Können wir die frei werdenden Stellen kompetenzbezogen gleichwertig besetzen? Wenn Unternehmen anderer Branchen in der Region Einstellungen von Fachkräften (z.B. im Ingenieursbereich) tätigen, sind wir mit unseren Einstiegsgehältern nicht konkurrenzfähig. Im Projekt ProVes sind diese Probleme deutlich aufgezeigt und erste Impulse gesetzt worden. Das hat mehr Akteuren im Betrieb die Augen dafür geöffnet, dass die DVB AG auf diese Situation reagieren muss. Es hat ein Umdenken stattgefunden. Die Verantwortlichen setzen sich mehr mit der Frage auseinander, wie man die Mitarbeiter am Arbeitsplatz länger arbeitsfähig und gesund erhalten kann. Die Mischarbeit ist dabei ein entscheidender Schritt, aber das Teilpilotprojekt mit derzeit sechs Mitarbeitern noch zu klein für umfassenden Erfolg durch diese Form der Arbeitsgestaltung.

Wie hängen aus Ihrer Sicht Demografiefestigkeit und professionelle Dienstleistungsarbeit bei der DVB AG zusammen?

Demografiefestigkeit ist ein Ziel, das schrittweise über mehrere Jahre zu bearbeiten und



Tobias Baum,
Vorsitzender des Betriebsrates
der Dresdner Verkehrsbetriebe AG

nicht von heute auf morgen zu erreichen ist. Die DVB AG hat die ersten Schritte getan. Entscheidend für die Dienstleistungsarbeit ist die Betreuung und Weiterbildung des Personals in allen Altersstrukturen. Wir müssen es schaffen, das Wissen der „Älteren“ auf die Jungen zu übertragen und die Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter zu erhalten. Die Arbeit bei der DVB AG muss auch künftig attraktiv gestaltet werden, damit die Mitarbeiter jeden Alters ihren Dienst weiter mit Engagement ausführen. Dazu zählen vor allem auch gute Führungsarbeit sowie verbesserte Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzgestaltung. Auch die sozialen Aktivitäten im Unternehmen, wie Mitarbeiterfeste, erhöhen die Verbundenheit mit dem Unternehmen besonders, wenn sie möglichst viele Personengruppen ansprechen.

Welche nächsten Herausforderungen sehen Sie für die Führungskräfte/für den Betriebsrat zur weiteren Verbesserung der Demografiefestigkeit in Ihrem Unternehmen?

Es ist unser Anliegen, dass die Führungskräfte und der Betriebsrat gemeinsam die Prozesse begleiten und zu 100 % dahinter-

stehen. Centerübergreifende Lösung der Finanzierung z. B. von Schulungsmaßnahmen und Mischarbeit, der Leistungsabrechnung sollen zunehmend gefunden werden. Wir müssen es schaffen, innerbetriebliche Hürden einzureißen. Die Führungskräfte müssen begreifen, dass die „Pfleger“ der Belegschaft kurzfristig sicher Geld kostet, langfristig aber die Existenz des Unternehmens sichern wird. Des Weiteren muss es gelingen, die jungen Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Befristungen über die ersten zwei Beschäftigungsjahre wirken dabei bestimmt nicht motivierend. Für ältere Arbeitnehmer muss die Arbeitszeit- und Turnusgestaltung angepasst und den einseitigen Belastungen entgegengewirkt werden. Für Mitarbeiter, die aus gesundheitlichen Gründen ihre Arbeit nicht mehr ausführen können, müssen Lösungen entwickelt werden (z. B. ergonomische Arbeitsplätze, andere Aufgaben, Einführung von Lebenszeitkonten um das Berufsleben eher beenden zu können). Eine Hoffnung setzen wir außerdem auf den Abschluss des Demografie-Tarifvertrages von ver.di. An diesen vielfältigen Themen bleibt der Betriebsrat in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber dran, um sie im Sinne der Demografiefestigkeit für alle Kollegen auszuarbeiten, weiterzuentwickeln und letztendlich durchzusetzen.

Wie kann es gelingen, dass sich alle Beschäftigten langfristig am Thema Demografiefestigkeit beteiligen?

Die Beschäftigten müssen von Anfang an in die Prozesse mit eingebunden und in die Verantwortung genommen werden, damit sie sehen, dass es für uns alle eine Perspektive gibt, wenn von „ganz oben bis ganz unten“ eine Sprache gesprochen wird und Erfahrungen oder Vorschläge offen ausgetauscht werden. Jedem muss klar werden, was es persönlich bedeutet, eventuell bis 67 arbeiten zu müs-

sen. Jeder sollte für sich entscheiden, ob er eine Verkürzung der Arbeitszeit oder eine Fortbildung bzw. einen Einsatz in einem anderen Bereich in Betracht zieht. Aber auch der Arbeitgeber kann durch Workshops mit den Mitarbeitern dabei helfen, sie auf die Zukunft vorzubereiten. Die Optimierung der Führungsarbeit in der oberen und mittleren Leitungsebene (interner Kunde) in allen Bereichen z. B. durch Anerkennung der Arbeitsleistung und bessere Kommunikation ist erforderlich. Insgesamt sollte es unser Ziel sein, bereichsübergreifend ein besseres Miteinander aller Mitarbeiter zu erreichen. Und durch die Mischarbeit auf freiwilliger Basis entstehen neue attraktive und abwechslungsreiche Job-Modelle, die für den Mitarbeiter vielleicht den Anreiz schaffen, darüber hinaus Ideen zur Demografiefestigkeit beizusteuern.

Welchen Nutzen werden die Kunden der DVB AG haben, wenn das Thema Demografiefestigkeit weiter verfolgt wird?

Wenn die Kollegen spüren, dass durch die Durchsetzung verschiedener Maßnahmen eine Verbesserung und Wertschätzung Ihrer Arbeit eintritt, gehen Sie auch mit fühlbar mehr Freude Ihrer Tätigkeit nach und das hat natürlich auch positive Auswirkungen gegenüber dem Kunden.

Wie schaffen Sie es persönlich, sich selbst im Wandel der Zeit immer wieder mit den Anforderungen im Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen?

Nur durch eine sehr verständnisvolle Ehefrau. Auch die Enkel und Kinder müssen schon das ein oder andere Mal auf mich verzichten, was aber in meiner Ruhephase der Altersteilzeit wieder gutgemacht wird.

Die Interviews führte E. Hemmann-Kubne, ffw 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

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