

Projekt MIGEMA -Veranstaltung

Workshop „Mischarbeit“ – Chancen und Begrenzungen aktiver Mischarbeitsmodelle in den Unternehmen

Am 13. September 2016 hat das Projektteam MIGEMA gemeinsam mit den Dresdner Verkehrsbetrieben eine Veranstaltung zum Thema Mischarbeitsmodelle durchgeführt. Dabei ging es vor allem um proaktive Mischarbeit als Arbeitsmodell. Es kamen über dreißig Interessierte aus Verkehrsunternehmen ganz unterschiedlicher Größen zusammen, von denen Viele bereits Mischarbeit anbieten.

Als gastgebendes Unternehmen kam zunächst die DVB zu Wort. Herr Seiffert, Vorstand Betrieb und Personal, präsentierte den Teilnehmenden gemeinsam mit Herrn Uwe Niederstraßer, Betriebsrat, wie Mischarbeit im Unternehmen eingeführt wurde.

Mischarbeit wird in Dresden in den Bereichen Verkehrsmanagement & -marketing, Fahrzeuge, Infrastruktur (Bau & Betrieb) und im Fahrdienst eingesetzt. Aus einer Notwendigkeit heraus wurde bereits Mitte der 90er Jahre Mischarbeit praktiziert, auch wenn man diese Form der Arbeit damals noch nicht Mischarbeit nannte. Dabei wurde zwischen Fahrdienst und Personaldisposition bzw. Fahrzeugservice „gemischt“.

Vom damals intuitiven Einsatz der Mischarbeit hat man sich mittlerweile zum ganz bewussten Einsatz hin entwickelt. 2009 startete das Pilotprojekt „ProVes“ (Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors), mit den Dresdner Verkehrsbetrieben als eines der Modellbetriebe. Mit dem Projekt wurden zunächst sechs Mischarbeitende eingesetzt, die erstmals bereichsübergreifend tätig waren, und zwar zu 50% im Fahrdienst und zu 50% im Kundendienst. Mit dem Projekt MIGEMA wurde sich nun ein weiteres Mal intensiver mit Mischarbeit beschäftigt, dieses Mal mit dem Fokus auf die Personalführung.

Gründe für und Ziele von Mischarbeit sind u.a. Urlaubs- & Krankenvertretung, Flexibilitätssteigerung, Belastungsreduktion, Entfaltungsmöglichkeiten und Commitment. Dem gegenüber stehen bzw. stehen einige Hürden, die genommen werden müssen, z.B. die Frage nach der Art der Entlohnung, die disziplinarische Zuordnung und die Festlegung, für welche Mitarbeiter-Gruppen Mischarbeit überhaupt angeboten werden soll.

Die durch beobachtende Wahrnehmung und geführte Gespräche gewonnenen Erkenntnisse zum Einsatz von Mischarbeit sind, dass Mischarbeit zu einem Zufriedenheits- und Motivationsgewinn und zu Wissenszuwachs und einer breiteren Anwendung des vorhandenen Wissens führt. Stammpersonale können jedoch nicht durch den Einsatz von Mischarbeitenden ersetzt werden. Zudem ist das Modell nicht in allen Unternehmensbereichen praktikabel.

Fazit aus dem Projekt MIGEMA und den bereits gewonnen Erfahrungen ist, dass die proaktive Form der Mischarbeit ein Gewinn sowohl für Mitarbeitende als auch für Unternehmen ist.

Als zweiter Referent spricht Herr Ulrich Fischer aus dem Stabsbereich Betrieb & Personal der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe über die Implementierung von Mischarbeit im Unternehmen. Bei der üstra ist Mischarbeit ein Bestandteil der Personalstrategie. Durch ein Mischarbeits-Angebot stieg die Attraktivität der üstra als Arbeitgeber. Zudem ist dies eine Maßnahme zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden und trägt zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit und Senkung der Fehlzeiten bei.

Die Hannoverschen Verkehrsbetriebe haben ebenfalls am Projekt „ProVes“ teilgenommen. Die Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit sollte u.a. erreicht werden durch innovative Arbeitsmodelle, wie Mischarbeit, wie auch durch die Stärkung „junger“ Berufsbilder wie der Fachkraft im Fahrbetrieb (kurz: FiF). Die üstra setzt Mischarbeit heute auch ein, um FiF´s die Möglichkeit zu geben, ihr breites Wissen aus der Ausbildung im Unternehmen anzuwenden. Im Projekt „ProVes“ wurden 16 Busfahrer in Mischarbeit tätig, mit einer Aufteilung ihrer Arbeit von 70% Fahrdienst und 30% Fahrausweisprüfdienst. Die Teilnahme war freiwillig. Nach Ende des Projekts konnten alle Teilnehmenden entscheiden, ob sie die Mischarbeitstätigkeit beibehalten oder zurück in den Fahrdienst gehen möchten.

Das „Experiment“ zeigte verschiedene Vorteile für die Fahrer auf, es bedeutete abwechslungsreiche Tätigkeiten, Arbeit im Team und mit Kundenkontakt. Neben den sozialen wurden auch positive ökonomische Effekte festgestellt, wie die Verbesserung der Gesundheitsstände und die Vergleichbarkeit der Produktivität von Mischarbeitenden und dem Stammpersonal. Aufgrund der positiven Effekte wurde Mischarbeit nach dem ProVes-Projekt ins operative Geschäft überführt.

Die aktuellen Evaluierungsergebnisse zeigen aber auch, dass an einigen Stellschrauben noch gedreht werden muss. So soll die Planung/Einstellung noch optimiert werden, z.B. durch Entwicklung einer Checkliste als Entscheidungshilfe. Im Arbeitsalltag muss noch mehr Klarheit und Konsequenz entstehen, u.a. in Bezug auf Einhaltung der Mischanteile oder beim Umgang mit Mehrarbeit und Urlaub. Insgesamt ist Mischarbeit aber nun ein fester Bestandteil im Unternehmen.

Nach diesen beiden Vorträgen kamen zwei „Betroffene“ zu Wort. Herr Marco Riedel, üstra, und Frau Katrin Flemming, DVB, waren bzw. sind in Mischarbeit tätig. Sie erzählten den Teilnehmern von ihren Mischarbeitspositionen und wie sie dazu gekommen sind. Beide zählen einige Vorteile auf, die sie durch ihre Mischarbeitstätigkeiten erfahren haben. Jedoch geben sie auch zu, dass auch Nachteile mit dazugehören bzw. –gehörten. Das Fazit beider fällt aber überaus positiv aus. Sie sehen Mischarbeit als Chance und Gewinn für alle Beteiligten an. Den Teilnehmenden standen Frau Flemming und Herr Riedel Rede und Antwort auf alle Fragen zu ihren Tätigkeiten und zu ihrer Sichtweise.

Am Nachmittag teilte sich der Teilnehmerkreis in drei Gruppen auf und es wurde an drei Thementischen anhand von Leitfragen gemeinsam diskutiert. Die Themen waren wie folgt:

1. „Mischarbeit und Führung“
2. „Für welche Beschäftigte und für welche Unternehmen ist Mischarbeit ideal?“
3. „Schuster, bleib bei deinen Leisten. Mischarbeit im Spannungsfeld von Entlastung und Überforderung“

Nachfolgend lesen Sie die Ergebnisse der Arbeit der Thementische.

Der Veranstaltungstag war geprägt von vielen Diskussionen, angestoßen und unterstrichen von den verschiedenen Erfahrungsberichten. Das Projektteam MIGEMA hofft und denkt, dass alle Teilnehmenden etwas von der Veranstaltung mit in ihre Unternehmen nehmen konnten und bedankt sich für die Teilnahme.

Bianca Gaden, Köln, den 26.09.2016

Ergebnisse Thementische:

Thementisch 1

„Mischarbeit und Führung“

Leitfragen:

- Welche besonderen Herausforderungen gibt es für Führungskräfte bei der Arbeit mit „Mischarbeiter/-innen“ (z. B. hinsichtlich Kommunikation, Informationsbedarf und Entscheidungsspielräumen)?
- Wie kann diesen Herausforderungen seitens der Führungskräfte begegnet werden?
- Überlegen Sie, mit welchen Maßnahmen/Hilfsmitteln/... sich die doppelte Führung bei Mischarbeit gut organisieren lassen könnte.
- Welchen Rahmenbedingungen müssen unternehmensseitig geschaffen werden?

Ergebnisse:

Sensibilisierung und Bereitschaft der Führungskräfte	Disziplinarische Führung und fachliche Führung → Wem „gehört“ der Beschäftigte?
Was sind die größten Bedenken von Führungskräften hinsichtlich Mischarbeit?	Was sind die größten Herausforderungen (auf organisationaler Seite) für Mischarbeit und Führung?
Die Führungskräfte... <ul style="list-style-type: none">- haben Angst vor Neuem, Beharrungstendenzen- fürchten eine Mehrbelastung der „Mannschaft“ durch die Zunahme an Tätigkeiten- haben dann mehr „Köpfe“ zu führen, da Vollzeitstellen auf mehrere Mischarbeiter/-innen verteilt werden- verbinden Mischarbeit direkt mit dem „zuschieben“ von Leistungsgeminderten- haben Angst vor Wissensabfluss durch abteilungsübergreifende Mischarbeit (Inseldenzen)- Empfinden eine Abwertung der eigenen Tätigkeit (Bei Mischarbeit mit Führungsanteil)	<ul style="list-style-type: none">- Wer ist der disziplinarische, wer ist der fachliche Vorgesetzte?- Wie wird mit abstimmsbedürftigen Themen wie Krankheit oder Urlaub umgegangen?- Wer ist für disziplinarische Prozesse verantwortlich?- Wer führt Feedbackgespräche, Mitarbeitergespräche etc.?- Auf welcher Kostenstelle wird der Beschäftigte geführt?

Wie können Führungskräfte von Mischarbeit überzeugt werden?	Welche Lösungsansätze gibt es?
<ul style="list-style-type: none"> - Mischarbeit muss Top-Down getragen werden, also beginnend mit Vorstand/Geschäftsführung - Mischarbeit ist (wie das Einführen aller neuen Ansätze) immer ein starkes Kommunikationsthema. Transparenz und Information für die Mitarbeiter sind entscheidend. - Ein langer Atem ist entscheidend, auch mal über zwei, drei oder mehr Jahre hinweg - Die Abteilungen/Führungskräfte dürfen nicht das Gefühl haben, dass ihnen Mischarbeiter/-innen zugeschoben werden. - Darum sollte vorher eine Ab- und Aussprache mit den beteiligten Personen und Führungskräften stattfinden: Was sind Bedarfe? Was sind offene Aufgaben? Wen braucht ihr? - Es ist zudem möglich, konkrete Vereinbarungen zu treffen, um feste Rahmenbedingungen zu schaffen. 	<p>Grundsätzlich wurden zwei Ansätze unterschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es gibt eine disziplinarische Führungskraft, die die eigenen Mitarbeiter/-innen betriebsintern ausleiht und auf der eigenen Kostenstelle führt. Bei der zweiten Führungskraft liegen lediglich fachliche Führungskompetenzen. - Je nachdem, in welcher Abteilung der Beschäftigte tätig ist, ist die jeweilige Führungskraft disziplinarisch und fachlich verantwortlich. <p>In jedem Fall gilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dort wo ein Vorfall passiert, ist die jeweilige Führungskraft zuständig - Regelmäßiger Austausch zwischen den Führungskräften ist notwendig - Der Austausch kann informell erfolgen bzw. anlassbezogen. Zu Beginn ist jedoch ein regelmäßiger und institutionalisierter Austausch zum empfehlen - Festgehalten wurde: Mischarbeit ist immer mit mehr Abstimmungs- und Verwaltungsaufwand verbunden!

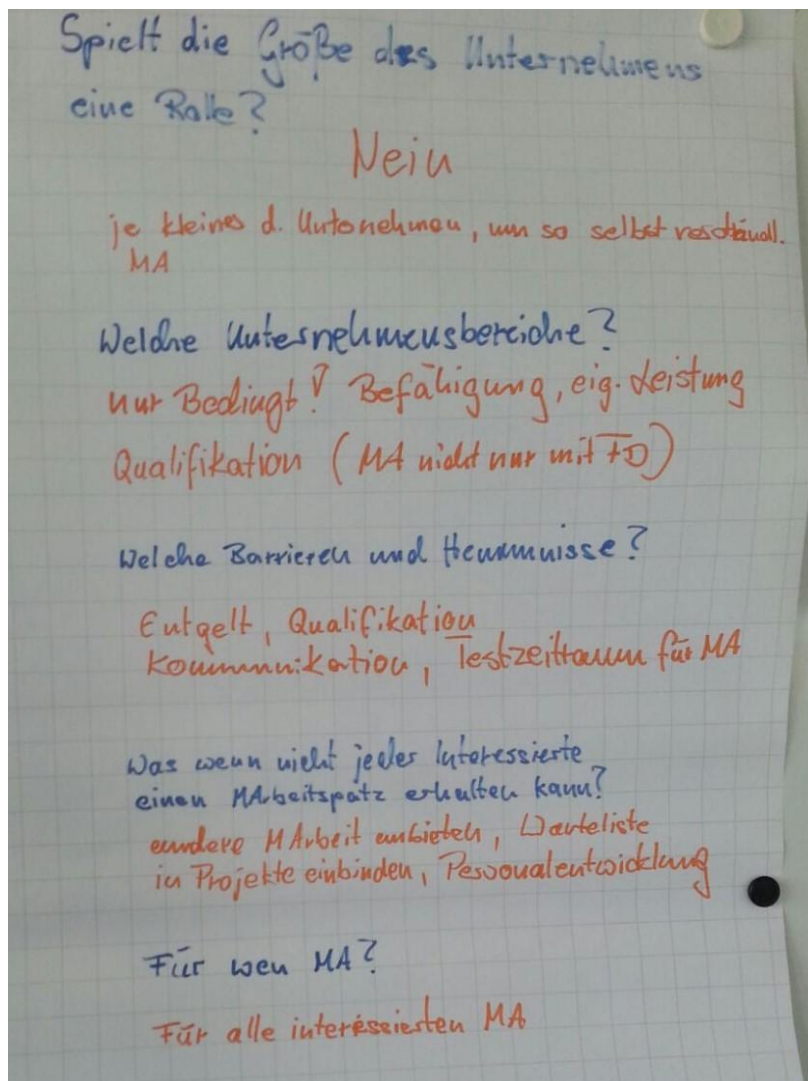
Thementisch 2

„Für welche Beschäftigte und für welche Unternehmen ist Mischarbeit ideal?“

Leitfragen:

- Welche Unternehmensbereiche eignen sich besonders für Mischarbeit, welche nicht? Für welche Beschäftigten ist Mischarbeit besonders interessant?
- Wie groß muss ein Unternehmen sein, um Mischarbeit anbieten zu können?
- Welche Hemmnisse und Barrieren gibt es bei der Einführung und Umsetzung, insbesondere seitens der Beschäftigten? Wie kann damit umgegangen werden?
- Wie kann ein Unternehmen damit umgehen, wenn es nicht allen Interessierten einen Mischarbeitsplatz anbieten kann?

Ergebnisse:



Thementisch 3

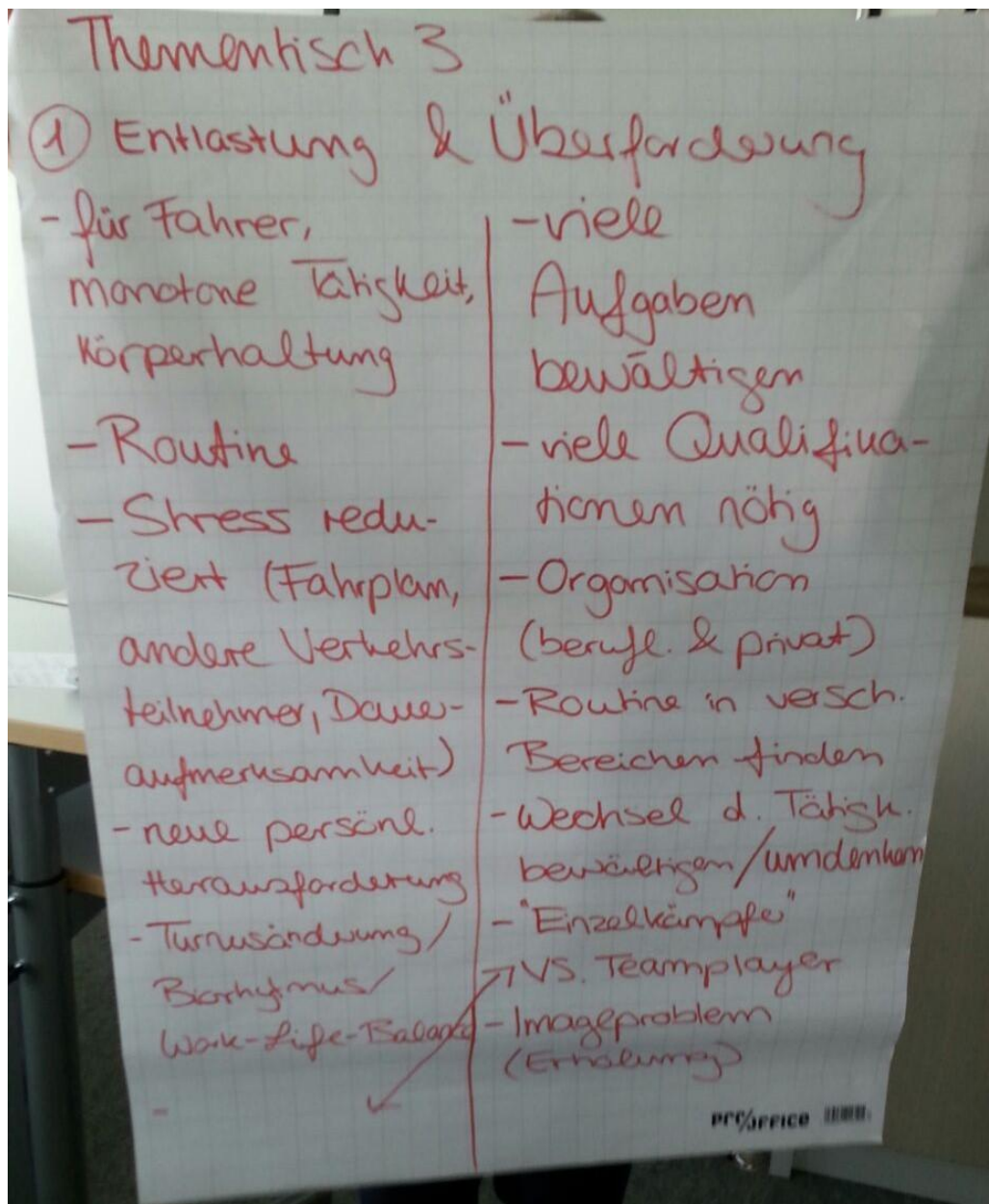
„Schuster, bleib bei deinen Leisten. Mischarbeit im Spannungsfeld von Entlastung und Überforderung“

Leitfragen:

- Entwickeln Sie eine Gegenüberstellung von Faktoren, die eine Entlastung bzw. Überforderung darstellen.
- Welche Rolle spielen dabei die organisationalen Rahmenbedingungen und die persönliche Disposition der Mischarbeiter/-innen?
- Überlegen Sie Maßnahmen, mit denen man einer Überforderung entgegenwirken kann.

Ergebnisse:

Entwickeln Sie eine Gegenüberstellung von Faktoren, die eine Entlastung bzw. Überforderung darstellen.



Welche Rolle spielen dabei die organisationalen Rahmenbedingungen und die persönliche Disposition der Mitarbeiter/-innen?

②

Persönliche Disposition

& organisationalen Rahmenbedingungen

- Rollen leben & wechseln können
- Rollen müssen vom UN her klar definiert sein (zB. Weisungsbefugnisse)
- bei Führungsposition mit zunehmender Distanz zu Kollegen umgehen
- Flexibilität (Person + Organisation)
- Stressresistenz
- Abgrenzung privat ↔ Beruf
- Selbstverwirklichung / Lernwille / Motivation
- MA müssen an einem Strang ziehen
- Informationspolitik

Überlegen Sie Maßnahmen, mit denen man einer Überforderung entgegenwirken kann.

5) Maßnahmen

- Ausbildung (genug Zeit, Routine finden)
- Stellenbeschreibungen / Infomaterial
- AC-Center / Orientierungs-VA
- FK müssen sich abstimmen
- Bewerbungsgespräch mit allen betroffenen FK
- Informationswege festlegen
- Einblicke in versch. UN-Bereiche anbieten
- Arbeitsproben
- Schulungen (z.T. wiederkehrend)
- Rückfallebene
- Austausch / Arbeitskreis
- Integration in UN-Kultur