

ABSCHLUSSVERANSTALTUNG PROJEKT MIGEMA

Das Projektteam MIGEMA, bestehend aus VDV-Akademie und Prospektiv, lud am 13. Oktober 2016 zur Abschlussveranstaltung ein, die das offizielle Ende von drei Jahren Projekt-Laufzeit im Projekt MIGEMA „Moderne Personalführung in Verkehrsunternehmen – wertschöpfend und gesund für Mitarbeiter/innen und Betriebe“ bedeutete.

Neben Vertreterinnen und Vertretern der sechs Modellunternehmen und der Projektträger kamen auch Mitarbeiter/innen projektexterner Verkehrsunternehmen an diesem Tag zusammen.

Herr Achim Sieker, Referent des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, einem der Projektträger in MIGEMA, sprach ein Grußwort.

Herr Arne Lehmann, Mitarbeiter des Forschungspartners Prospektiv GmbH, stellte den Teilnehmer/innen vor, wie das Projekt aufgebaut war, welche Maßnahmen durchgeführt wurden und welche übergreifenden Ergebnisse und Produkte aus MIGEMA entstanden sind. Alles darüber lesen Sie auch im umfassenden Branchenleitfaden, den Sie über den Download-Bereich der Homepage herunterladen können.

Anschließend hatte Herr Gisbert Schlotzhauer, Vorstand der Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen und Vorsitzender des Ausschusses für Personalwesen des VDV, das Wort. Er sprach aus seiner Sicht darüber, was gute moderne Personalführung bedeutet, insbesondere im Bezug auf verschiedene Generationen und den Wandel, der sich aktuell und künftig in der Verkehrsbranche vollzieht/vollziehen wird.

Nach seinem Vortrag auf der Auftaktveranstaltung im Juni 2014 schloss Herr Michael Heidemann, Berater bei Redoux Corporate Culture Consultants, mit seinem Beitrag auf der Abschlussveranstaltung den Kreis. Sein Beitrag war der Frage unterstellt? Hat das denn alles Sinn? Können erwachsene Menschen ihre Führungsvorlieben überhaupt ändern? Es hat. Neben der genetischen Disposition und der erfahrenen Erziehung, sagt er, dass wir die Verantwortung für unser Denken und Handeln tragen. Wir bestimmen selber, wie viel und welchen Einfluss Andere auf uns haben. Ein von ihm gesprochener Satz, der den Inhalt seines Vortrags gut zusammenfasst lautet: "Unser Gehirn ist zu einem wesentlichen Teil das, was wir daraus machen."

Am Nachmittag drehte sich alles um die Projektergebnisse. Die anwesenden Vertreterinnen und Vertreter der Modellunternehmen stellten die zentralen Ergebnisse ihrer Arbeit vor.

Bremer Straßenbahn AG

Das Leitthema der BSAG war „Führungsinstrumente im Wandel – eine erfolgreiche Gesprächskultur als Schlüssel für moderne Personalführung“. Die Themenkomplexe, die hier bearbeitet werden sollten waren die Klärung des Führungsverständnisses, die Verbesserung der Selbstorganisation und die kritische Prüfung des Jahresorientierungs- sowie des Betriebsgesprächs. Als erster Schritt wurde die Leitungsspanne im Fahrdienst deutlich reduziert. Die Erreichbarkeit der Führungskräfte wurde durch den Einsatz eines „Leitenden vom Dienst“ deutlich erhöht, da jederzeit ein LvD zur Verfügung steht. Der Leitfaden für die Jahresorientierungsgespräche wurde überarbeitet und der Name wurde in Jahresgespräch

umgeändert. Anstatt starrer Leitfragen steht nun vor allem die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im Mittelpunkt und die Mitarbeitenden können auch eigene Themen einbringen. Die Betriebsgespräche und Modulschulung befindet sich noch in der Neugestaltung für den Einsatz ab 2017.

Stadtwerke Osnabrück AG

Bei den Stadtwerken ging es insbesondere um das Teilprojekt „Führen auf Distanz“. Es wurde ein im Projekt konzipiertes Betreuungsmodell im Fahrdienst installiert. Nach einem strukturierten Auswahlprozess werden seit Juli 2016 vier sogenannte Gruppenkoordinatoren eingesetzt. Diese sind Fahrer, die nun an je einem Tag in der Woche im Büro als Gruppenkoordinatoren den Fahrerinnen und Fahrern als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Aufgaben und Kommunikationswege wurden unternehmensseitig festgelegt, dazu kommen Schulungen und, falls noch nicht vorhanden, eine Nachqualifizierung zur Fachkraft im Fahrbetrieb. Die Koordinatoren kümmern sich um verschiedene Aufgaben, wie die Organisation von Gruppentreffen, Dienstkleidungsangelegenheiten oder Hilfestellungen bei Unfallmeldungen. Sie haben dabei keine disziplinarische Weisungsbefugnis.

Den Teilnehmer/innen der Veranstaltung wurde ergänzend dazu ein Video gezeigt, welches das Projektteam gemeinsam mit den Gruppenkoordinatoren gedreht hat und welches exemplarisch den Tag eines Gruppenkoordinators zeigt.

Göttinger Verkehrsbetriebe GmbH

Die GöVB haben sich mit der Projektsäule „Führen mit großen Leitungsspannen“ beschäftigt. Die Einführung eines Betreuungsmodells für den Fahrdienst wird in Erwägung gezogen. Aufgrund der Einführung eines neuen Liniennetzplans u.a. Umstände musste aber zunächst an einem anderen Punkt angesetzt werden. So ist der Leiter Fahrdienst der GöVB aktuell dabei, mit allen Fahrerinnen und Fahrern Mitarbeiter-Gespräche zu führen. Die Gespräche werden anhand eines groben Leitfadens geführt, welcher Platz für individuelle Gesprächsthemen lässt und insbesondere darauf ausgerichtet ist, zu erfahren, wo die Mitarbeitenden Verbesserungspotenzial sehen und wo es ggf. zu Problemen gekommen ist und kommt. Die Gespräche werden dokumentiert und haben an der ein oder anderen Stelle schon dazu geführt, dass Verbesserungsprozesse angestoßen wurden.

Stuttgarter Straßenbahn AG

Herr Gut hat sich im Projekt-Themenfeld „Führen in Teilzeit“ engagiert. Nach Beginn der Mitarbeit im Projekt hat er für sich entschieden, als gleitenden Übergang in den Ruhestand „nur“ noch vier Tage pro Woche arbeiten zu wollen und somit Führungskraft in Teilzeit zu werden. Nach nun mehr 15 Monaten fällt seine persönliche Bilanz höchst positiv aus. Gerne möchte er mehr Führungskräfte, insbesondere auch männliche, dazu ermutigen, Führen in Teilzeit (FiTZ) für sich in Erwägung zu ziehen. Als Hilfestellung und Orientierung für alle Interessierten hat Herr Gut einen umfassenden Leitfaden FiTZ verfasst. Dieser ist über die Projekthomepage einzusehen.

Zum Thema FiTZ wurden außerdem bei der SSB Tiefeninterviews durchgeführt. Zudem wurde unter Leitung der SSB ein Workshop FiTZ durchgeführt, sowie eine Branchenbefragung, die durch einen externen Dienstleister ausgewertet wurde.

Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH

Bei der VER wurden drei Handlungsfelder in der Analysephase zu Beginn des Projekts festgelegt: Führen, Struktur Betrieb und Führungsgrundsätze/Leitlinien. Zur Verringerung der Leitungsspanne wurde das Personal aufgestockt, neue Teamleiter und Disponenten wurden eingestellt. Dies hat bereits zu einer Entlastung der bisherigen Teamleiter geführt und zu einer Verbesserung der Erreichbarkeit der Führungskräfte. Für die Arbeit im Bereich Führung wurde eine Führungskräfte-Schulung durchgeführt. Die Schulung fand in drei Modulen statt und beschäftigte sich mit Themen wie dem eigenen Bild von sich als Führungskraft, der Kommunikation anhand verschiedener Gesprächssituationen und –simulationen, sowie dem allgemeinen Führungsverständnis. Aufgrund eines Veränderungsprozesses konnte das Themenfeld Führungsgrundsätze/Leitlinien nicht weiter verfolgt werden.

Dresdner Verkehrsbetriebe AG

Die DVB hat sich im Projekt insbesondere mit dem Thema Mischarbeit beschäftigt und den Fragen, welche besonderen Chancen als auch Herausforderungen sich durch Mischarbeitsplätze für die Führung ergeben. Bei der DVB sind ca. 85 Mitarbeitende in zehn Einsatzgebieten in Mischarbeit beschäftigt. Gründe für Mischarbeit gibt es viele, z. B. wirtschaftliche oder demografische Gründe oder die Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität. Bei der Implementierung sind jedoch auch einige Hürden zu bewältigen. Insgesamt ergibt sich aber für Unternehmen und Mitarbeitende eine „Win-Win-Situation“.

Nach diesen Vorstellungen teilte sich die Gruppe auf. An drei Thementischen wurde in Form eines World Cafés je 20 Minuten anhand von Leitfragen diskutiert, die Leitung der verschiedenen Tische übernahm jeweils ein/e Experte/in aus den Projektunternehmen. Folgend lesen Sie, welche Themen und Leitfragen diskutiert wurden:

Thementisch 1

„Mischarbeit organisieren – offensiv und mit System, nicht reaktiv und ängstlich“

- Welche besonderen Herausforderungen gibt es für Führungskräfte bei der Arbeit mit „Mischarbeiter/-innen“ (z. B. hinsichtlich Kommunikation, Informationsbedarf und Entscheidungsspielräumen)?
- Welche Unternehmensbereiche eignen sich besonders für Mischarbeit, welche nicht? Für welche Beschäftigten ist Mischarbeit besonders interessant?
- Entwickeln Sie eine Gegenüberstellung von Faktoren, die eine Entlastung bzw. Überforderung darstellen. Überlegen Sie Maßnahmen, mit denen man einer Überforderung entgegenwirken kann.

Herausforderungen:

(7)

- Einsatz FiF's
- Vergütung
- Freizeitabbau
- Unflexibilität FD-freier Bereiche
- Kapazitätsplanung
- "Wollen" BR, Leitung
- Ausbildung

Kann eine absolute
Win-Win-Situation sein?

- MiAr kann fließend
wachsen
- aus geschw. Gründen
- + Belastungswechsel
- + Wissenszuwachs
- ? Vergütung
- ! Qualifizierung frühzeitig
- "Wollen" BR, MA

- MiAr häufig inkonsistent
- " " aus eigener Motivation
- Kommunikation zwischen
Flk vers. Bereiche
- Bedingungsqualifik. d. MA
muss stimmen
- "Kulturfrage"
- prinzipiell mgl.
- ? Vergütung

Thementisch 2

„Jeder macht, was er will? Betreuungsmodelle für den Fahrdienst“

- Warum brauchen wir überhaupt neue Betreuungsmodelle für den Fahrdienst? Was sind Anforderungen aus der Fahrerschaft?
- Welche Modelle kann es dabei geben? Womit wurden bereits praktische Erfahrungen gemacht?
- Was sind Grenzen, Vor- und Nachteile verschiedener Modelle?

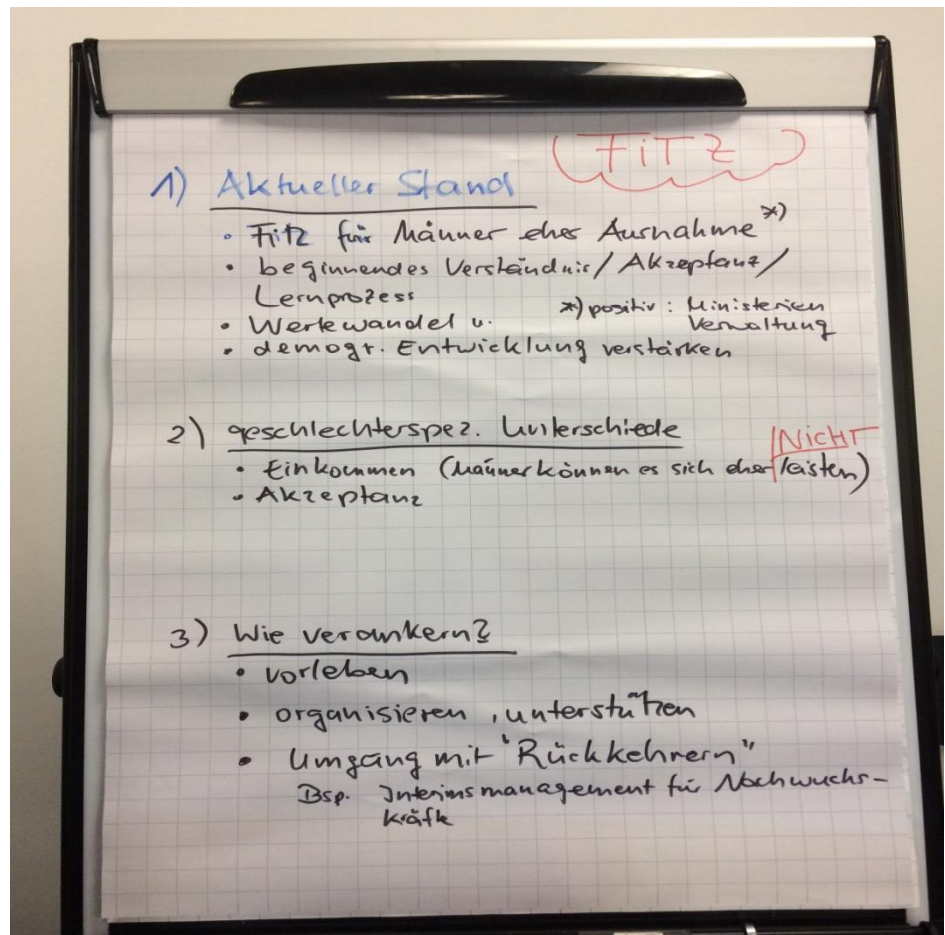
Ergebnisse:

- Brauchen solche Modelle
- Ggf. Neuausrichtung nötig
- Fahrer brauchen Information, Kommunikation
- Disziplinarfunktion kann sein, muss aber nicht
- Wichtig ist die Ansprechbarkeit
- Konflikte sind möglich
- Es gibt viele Modelle, die richtige Qualifizierung ist nötig und das Modell zu leben

Thementisch 3

„Führen in Teilzeit – Ein Zukunftsmodell moderner Personalführung?“

- Was ist der aktuelle Stand bei Führen in Teilzeit? Was klappt in Ihrem Unternehmen? Was sind Vorbehalte?
- Was sind die geschlechterspezifischen Unterschiede bei Akzeptanz und Umsetzung von Führen in Teilzeit? Woran liegt das?
- Wie kann Führen in Teilzeit in den Unternehmen breiter verankert werden?



Abschließend beantwortete Herr Weber-Wernz, Projektleiter in MIGEMA, die Frage, was nach dem Projekt kommt. Klar ist, dass die Branche vor verschiedenen Herausforderungen steht, wie Digitalisierung und Arbeiten 4.0. MIGEMA und die erzielten Ergebnisse können ein Beitrag dazu leisten, diesen Herausforderungen zu begegnen und die Arbeit zu gestalten.

Das Thema Mischarbeit und die damit verbundene Entlastung wird Thema auf dem nächsten VDV Personalkongress sein und einfließen in Workshops zur Erstellung digitaler Landkarten.

Führen in Teilzeit wird mehr und mehr kommen. Das Thema wird in verschiedene Akademie Veranstaltungen in 2017 einfließen. Zudem gibt es die Überlegung und erste Gespräche über einen bundesweiten Arbeitskreis, ggf. im Rahmen des VDV.

Die Beschäftigung mit den Themen Führen auf Distanz und mit großen Leitungsspannen hat einige Aspekte aufgetan, mit denen es sich lohnt sich weiter zu beschäftigen. Ideen aus MIGEMA werden mitgenommen in zukünftige Bearbeitungen.

Die Digitalisierung im Fahrdienst ist ein spannendes Thema, welches im Rahmen von MIGEMA zwar angesprochen, aber nicht bearbeitet werden konnte. Auch dieser Aspekt wird weiter verfolgt werden.

Insgesamt sind die Themen aus MIGEMA bereits in einige Qualifizierungsmaßnahmen der VDV-Akademie eingeflossen, dies wird noch weiter ausgebaut werden.

Das Projektteam bedankt sich bei allen Modellunternehmen, den Projektträgern und allen Mitwirkenden für drei Jahre gute und fruchtbare Zusammenarbeit.

Köln, den 13.10.2016