

Tagungsberichte

„Alternative Strategien zur Bewältigung von ordnungspolitischen Veränderungen im ÖPNV“

In Dortmund trafen sich am 7.07.1995 Mitarbeiter und Betriebsräte verschiedener ÖPNV-Betriebe mit Gewerkschaftsvertretern und Wissenschaftlern der Sozialforschungsstelle Dortmund zum überregionalen Thema: „Alternative Strategien zur Bewältigung von ordnungspolitischen Veränderungen im ÖPNV“.

Zur Lage: Die wirtschaftliche Lage in der Bundesrepublik Deutschland hat zu sinkenden Steuereinnahmen für Bund, Länder und Gemeinden geführt. Die zunehmende Arbeitslosigkeit und die hohe Zahl von Sozialhilfepfängern belasten die Städte und Gemeinden erheblich. Die in der Vergangenheit gewährte Zuschussung der ÖPNV-Betriebe wird aufgrund dieser Rahmenbedingungen von Tag zu Tag immer mehr in Frage gestellt.

Hinzu kommt, daß die Übernahme von EU-Regelungen in nationales Recht die Diskussion um mehr Wettbewerb im ÖPNV anheizt sowie die Novelle des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG). Die ÖPNV-Betriebe müssen nach neuen Wegen zur Verbesserung der Erträge und zur Senkung der Kosten suchen. Zur Reduktion der Kosten sind insbesondere Umstrukturierungsmaßnahmen notwendig. Die von verschiedenen ÖPNV-Betrieben ergriffenen Umstrukturierungsmaßnahmen sind einerseits Ausgründungen, Fremdvergabe und Gründung von Tochtergesellschaften unter Einbeziehung von privaten Anbietern sowie andererseits die Innere Modernisierung und Einführung von neuen Arbeitsorganisationen in Fahrdienst und Werkstätten: Gruppenarbeit.

Im Rahmen des Workshops wurden zwei Modelle zur Änderung der Arbeitsorganisation im Fahrdienst vorgestellt: Gruppenarbeit bei

der Bremer Straßenbahn AG und Gruppenarbeit bei der Pinneberger Verkehrsgesellschaft mbH. Eingestimmt wurden die Diskussionsteilnehmer durch Ulrich Grüneberg mit seinem Beitrag zum Thema: „Vorstellung von konventionellen und alternativen Gestaltungsfeldern der Umstrukturierung von ÖPNV-Unternehmen“. Grüneberg stellte als Ausgangslage die Situation der 70er und 80er Jahre dar, die im wesentlichen durch steigende Pkw-Zahlen, sinkende Fahrgastzahlen und steigenden Unterdeckungen in den ÖPNV-Betrieben geprägt waren. Die Mehrzahl der ÖPNV-Betriebe hat versucht, diese ungünstige Entwicklung durch verstärkten Technikeinsatz zu begegnen. Die Städte und Gemeinden haben in diesen Jahren dem ÖPNV in Grundsatzreden Vorrang eingeräumt, ohne diese Verpflichtungen in die Tat umzusetzen. Stattdessen wurde das Straßennetz erweitert und dem Pkw-Verkehr die notwendige Grundlage geschaffen. Der Ausgleich der ÖPNV-Defizite gestaltete sich in diesen Jahren einfach. Erst die zunehmende Finanzschwäche der Städte und Gemeinden zwang diese ihre Ausgabenpolitik zu überdenken und die ÖPNV-Betriebe zugleich mehr zu fordern. Die Übernahme der EU-Verordnungen in nationales Recht kam den Städten und Gemeinden gelegen: sie hoffen über den neuen Wettbewerb die Wirtschaftlichkeit ihrer Betriebe zu erhöhen, die Attraktivität des Angebotes zu steigern und letztlich damit die Unterdeckungen zu reduzieren.

Grüneberg wies in seinen Ausführungen auch darauf hin, daß die bundesdeutschen ÖPNV-Betriebe dieser Situation mit unterschiedlichen Strategien zu begegnen versuchen: Ein Teil der ÖPNV-Betriebe wendet konventionelle Strategien wie z.B. Personalabbau, Senkung der Löhne, Abbau von Überstunden, Fremdvergabe, etc. an. Ein anderer Teil versucht alternative Strategien wie z.B. Dezen-

tralisierung statt Zentralisierung, Gruppenarbeit und Mischarbeit, Abbau von Belastungen im Schichtdienst etc. an. Die Gewerkschaft ÖTV und die Betriebsräte der verschiedenen Betriebe sind zum Teil in die neuen Strategien eingebunden.

Wolfgang Will, Bremer Straßenbahn AG, stellte in seinem Beitrag zum Thema: „Der Prozeß der inneren Modernisierung bei der Bremer Straßenbahn AG (BSAG)“ die wesentlichen Inhalte und Zielsetzungen der Gruppenarbeit bei der BSAG dar. Will wies insbesondere darauf hin, daß der Betriebsrat der BSAG in alle Vorbereitungs- und Umsetzungsarbeiten von Anfang an eingebunden war. In einem ersten Schritt wurde ein paritätisch besetztes Projektteam unter Leitung des Arbeitsdirektors gebildet. In diesem Projektteam wurden alle Vorbereitungs- und Umsetzungsarbeiten erarbeitet, diskutiert und gemeinsam verabschiedet. Und damit den Mitarbeitern der BSAG kein fertiges Konzept aufgestülpt werden mußte, wurden die Verkehrsmeister, Fahrmeister und Fahrlehrer im Rahmen von Workshops, Begleitseminaren und Arbeitsgruppen eingebunden. Ergänzt wurden diese Ergebnisse durch weitere Begleitseminare mit Fahrern und Mitarbeitern der Betriebshoffinnendiensten. Sie alle konnten ihre Erfahrungen, Erwartungen und Befürchtungen offen benennen und in das Projekt „Qualitative Personalplanung in Abteilung Betrieb“ einbringen. Ein Weg, der sich als äußerst geeignet in Bremen erwiesen hat.

Ziel sollte ein neues Personalführungskonzept sein, in dem die Gruppenleiter 70 Prozent ihrer Arbeitszeit Personalführungsaufgaben verrichten; 30 Prozent sollten für Bezirksaufgaben wie z.B. Verkehrszählung, Beobachtung des ÖPNV-Flusses, P+R-Verkehre etc. genutzt werden. Nach Auswahl der neuen Gruppenleiter aus dem vorhandenen Bestand an Verkehrsmeistern wurden diese in einem umfassenden Schulungskonzept auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet. Am 19. Oktober 1992 konnte das neue Gruppensystem auf drei Betriebshöfen eingeführt werden. Die beiden übrigen Betriebshöfe wurden ein Jahr später nachgezogen. Will wies darauf hin, daß zwischenzeitlich dieses

Gruppensystem weiter verbessert wird. Die alten Betriebshofstrukturen werden aufgelöst. Neue Geschäftsstellenstrukturen mit mehr Kompetenz und Verantwortung werden eingerichtet. Die Gruppenleiter und ein geeigneter Teil der alten Betriebshoffinnendienste bilden die neuen Gruppenleiter - Innendienste, die künftig sowohl Personalführung - als auch Innendienstaufgaben erfüllen. Sie unterstehen den neuen Geschäftsstellenleitern - damit erfolgt wieder eine Personalführung aus einer Hand. Darüber hinaus wurde in einem weiteren Modell die Umsetzung von Mischarbeit im Fahrdienst erprobt. Die Fahrer sind nicht mehr allein Fahrzeuglenker, sondern arbeiten auch als Fahrausweisprüfer, Abfertiger, im Kassendienst und als Service-Mann/Frau. Durch diese neue Aufgabenverteilung konnten:

- Die Dienstpläne verbessert, die Arbeitszeiten effektiver gestaltet und die unproduktiven Zeiten abgebaut werden.
- Die Arbeiten im Team - mit Ausnahme der reinen Fahrttätigkeit - umgesetzt und damit ein Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas und des gegenseitigen Verständnisses erzielt werden.
- Die Kundennähe verbessert und die Zahl der potentiellen Störer und Schwarzfahrer reduziert werden.

Auch die Arbeit in der ehemaligen Hauptwerkstatt der BSAG wird zwischenzeitlich in Gruppen vollbracht. Betriebsrat und Mitarbeiter waren auch hier von Anfang an in einem paritätisch besetzten Projektteam dabei.

Die Mitarbeiter der verschiedenen Arbeitsgruppen haben heute mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit als in der Vergangenheit. Auch wird ihre Arbeit nicht mehr fremd kontrolliert. Die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter sind gestiegen. Die Durchlaufzeiten der Arbeitsaufträge wurden reduziert und damit ein Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Werkstätten geleistet.

Peter Jurreit, stellv. Betriebsratsvorsitzender der Pinneberger Verkehrsgesellschaft stellte in seinem Beitrag zum Thema: „Die Umsetzung des Unternehmenskonzeptes der Pinneberger Verkehrsgesellschaft mbH (PV G)“ den

in Pinneberg eingeschlagenen Weg dar. Jurreit wies u.a. darauf hin, daß Ende der 80er Jahre bei den im Schichtdienst tätigen Mitarbeitern ein gereiztes Klima und hohe Fehlzeitenquoten bestanden hätten. Vor diesem Hintergrund wurde die Arbeitsgruppe 'Fahrdienst 90' geschaffen. Sie erarbeitete ein Bündel von Maßnahmen, mit denen neue Wege in Pinneberg beschrritten wurden. Zu den organisatorischen Maßnahmen gehörten:

- Einführung von Fahrdienstmitarbeitergruppen
- Änderung der Schichtplangestaltung
- Einführung eines am Menschen orientierten Führungsstils, offene Informationspolitik, flachere Hierarchien
- Einführung eines leistungsorientierten Entlohnungssystems
- Konfliktabbau durch Angleichung der Entlohnungsgrundsätze von Angestellten und Arbeitern

Jurreit machte deutlich, daß die PVG mit der Einführung von Gruppenarbeit einen wesentlichen Schritt gemacht hat. 18 Mitarbeiter umfaßt jede Arbeitsgruppe. Geleitet werden die Arbeitsgruppen von Gruppenleitern, die u.a. folgende Voraussetzungen mitbringen mußten:

- Bereitschaft, Unternehmensziele mitzutragen, vorzuleben und zu vermitteln
- ausgeprägte Kundenorientierung und Serviceorientierung
- gutes Auffassungsvermögen
- sachlich und kontaktfreudig
- Fähigkeit zur Förderung der Gruppeneigenständigkeit

Die Auswahl dieser Gruppenleiter erfolgte über ein Assessment Center (AC). Die Gruppenleiter haben in Pinneberg folgende Aufgaben:

- Dienst- und Urlaubsplanung
- Mitarbeitergespräche führen (Betreuung, Beurteilung, Lob, Kritik)
- Bearbeitung von Kunden- und Mitarbeiterproblemen
- Fahrdienst

Damit ist der Gruppenleiter in Pinneberg wie Jurreit ausführte Vorgesetzter seiner Gruppenmitglieder. Damit die Gruppenleiter all diese

Aufgaben gut und richtig erfüllen, nahmen sie an einem Weiterbildungsprogramm teil.

In den sich anschließenden Diskussionsrunden wurde die heutige Situation im ÖPNV-Sektor und die verschiedenen dargestellten Strategien zur Ergebnisverbesserung ausführlich diskutiert. Der Verfasser hat dabei den Eindruck gewonnen, daß die Gruppenarbeit ein möglicher Weg zur Verbesserung der Situation im ÖPNV sein kann, wenn auch z.Zt. aus der Gruppenarbeit selbst keine direkten monetären Vorteile abgeleitet werden können.

Ferner waren sich die Diskussionsteilnehmer einig, daß Gruppenarbeit nicht im Verhältnis eins zu eins von einem Betrieb auf den anderen übertragen werden kann. Auch muß die Einführung der Gruppenarbeit mit flacheren Hierarchien einhergehen. Einvernehmen bestand auch dahingehend, daß die Einführung von Gruppenarbeit eine begleitende Qualifizierungsoffensive erfordert. Genauso wichtig ist die Einbeziehung des Betriebsrates und der Mitarbeiter in den gesamten Konzeptions- und Umsetzungsprozeß. Keine Einigung bestand darin, ob es möglicherweise in Zukunft auch Fahrergruppen geben könnte, die keinen „Vorgesetzten“ mehr haben - sondern nur noch einen Gruppenleiter, der gleicher unter gleichen ist und wieder einen höheren Fahrdienstanteil leistet.

Wolfgang Will (Bremen)

Betriebliche Frauenförderung - ein Ansatz regionaler Frauenpolitik

Unter dem Motto „Frauenförderung ist machbar“ lud das Wirtschaftsministerium NRW am 31.8.1995 nach Köln ExpertInnen aus Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Wirtschaft mit dem Ziel ein, praxisnahe Maßnahmen für Frauen im regionalen Strukturwandel vorzustellen und zu diskutieren.

Dr. Robert Mainberger (MWMT) unterstrich in seinem Grußwort die Verantwortung der Region für den eigenen Bereich: „Wo ginge

das ohne die Hälfte der Bevölkerung?“. Er identifizierte vor allem familienfreundliche Arbeitsbedingungen, Aus- und Weiterbildung sowie das „traurige Kapitel“ der Frauen in Führungspositionen als Felder betrieblicher Frauenförderung.

Im Referat „Frauenförderung in der Wirtschaft und Strukturpolitik in NRW“ stellte Dr. Rainer Buhr (Gesellschaft für Wirtschaftsförderung NRW mbH) insbesondere gleichstellungspolitische Maßnahmen NRW's vor. Als institutionelle Rahmenbedingungen wurden das Aktionsprogramm Frau und Beruf, die kommunalen/regionalen Stellen Frau/Wirtschaft sowie die Integration der Frauenpolitik in die regionale Strukturpolitik hervorgehoben. Frauenfördermaßnahmen sind vor allem in Großbetrieben geregelt - hier liegt der Schwerpunkt in einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe, wo überwiegend Frauen beschäftigt sind, wird Frauenförderung vor allem als außerbetriebliches Handlungsfeld begriffen. Die Kommunalstellen Frau und Beruf sollen hier als Serviceangebot für die Wirtschaft fungieren.

Eva Maria Roer (Unternehmerin aus Bad Kissingen) stellte unter dem Etikett „Führen in Mobilzeit“ ihre Unternehmensphilosophie vor: Führen als Ermöglichen von Freiräumen.

Ihr 1978 gegründeter Versandhandel für Dentalmedizin beschäftigte anfangs "nur" Frauen. Mittlerweile sind von den 100 Beschäftigten 20% männlich. Sie betonte die Verantwortung der Arbeitgeber für die Frauen. Individuelle Lösungen zum Qualifikationserhalt der Mitarbeiterinnen (z.B. Job sharing) sind für sie immer möglich.

Die anschließende Diskussion begann mit der Frage, inwieweit Frauenförderung ein soziales Problem ist. Ansonsten wurden höchst unterschiedliche Spezialthemen wie die Halbwertszeit von Wissen, Erfahrungen von Existenzgründerinnen bei der Grundstücksvergabe, Verhalten von Wirtschaftsförderern angerissen.

In den Workshops „Flexible Arbeitszeitmodelle“, „Die Zukunft der Frau im modernen Management“, „Betriebliche Frauenförderung als Aufgabe von Wirtschaftsförderung“ sowie

„Handlungsansätze in mittelständischen Unternehmen“ sollte praxisnäher informiert und diskutiert werden.

Im Workshop 2 beispielsweise (Handlungsansätze in mittelständischen Unternehmen), fragte Renate Schulte Spechtel nach vorhandenen Handlungsansätzen, und warum diese von den Klein- und Mittelbetriebe praktiziert werden.

Claus Friedrich (Wickmann Werke) präsentierte mit Unterstützung des Betriebsratsvorsitzenden und einer betroffenen Mitarbeiterin den Erfolg von Motivationsseminaren - durchgeführt von der Kommunal- und Beratungsstelle Frau und Beruf - für un- und angeleitete Frauen zur „qualifizierten Maschinenbedienerin“, einem geplanten übertragbaren Ausbildungsmodul (grundlegende und maschinenspezifische Ausbildung). Das Interesse der Frauen im Betrieb an diesen Seminaren war enorm. Es eröffnen sich für die Frauen Arbeitsplatzsicherheit, qualitative Verbesserungen der Arbeit sowie monetäre Vorteile durch diese Bildungsmaßnahme.

Im Rahmen eines Projektes sollen auch Frauen aus anderen Wittener Betrieben entsprechend weitergebildet werden.

Gabriele Voigt stellte die Ziele des Verbandes Deutscher Unternehmerinnen dar. Individuelle Lösungen (familiäre Probleme sind in Klein- und Mittelbetrieben bekannt und werden berücksichtigt) werden präferiert. Beschäftigungsgarantien und staatliche Eingriffe werden abgelehnt. Frauen würden so aus den Betrieben herausgeschützt.

In der abschließenden Podiumsdiskussion „Humankapital Frau - eine variable Größe im Rahmen betrieblicher Personalpolitik“ erfuhren die gut 100 ZuhörerInnen, von denen knapp 10% männlich waren (Eine erstaunliche Quate für eine „Frauen“veranstaltung) neben den erwarteten Statements der Tarifvertragsparteien - Dagmar Diergaten als Vertreterin der deutschen Arbeitgeberverbände unterstrich hierbei die Aktivitäten der Arbeitgeber in Hinblick auf betrieblich unterstützte Kinderbetreuung sowie Arbeitszeitgestaltung, so insbesondere in Form von Teilzeitarbeit, während Carmen Tietjen vom DGB NRW u.a. auf die problematische Lage der

un- und angelernten Frauen verwieß - daß REWE, vertreten durch Dieter Steinborn, Frauenförderung aus ökonomischen Interessen betreibt (von den 160000 Beschäftigten sind 71% weiblich, 2/3 arbeiten Teilzeit (96% Frauen)). Dies umfaßt auch die Ausübung von Führungspositionen in Teilzeitarbeit. Frau Prof. Dr. Therese Mahr-Lethen, "bekennender" Dipl.Kaufmann, erheuerte das Plenum mit der Form der Darstellung ihrer Berufsbiographie. Sie negierte den Begriff Frauenförderung, indem sie grundsätzlich von Menschenförderung sprach und die individuelle Zielsetzung „Man kann sich immer entscheiden“ unterstrich. Harald Kahlenberg berichtete als letzter der Runde von seinen Erfahrungen aus einem Rüstungskonversionsbetrieb, in denen er Weiterqualifizierungsmaßnahmen mit Frauen durchführte. Eva Maria Roer, zum dritten Mal aktiv auf dem Podium, verwies auf die Problematik der Entlohnung von Frauen

Einig war sich das Podium, das insbesondere die Ergebnisse für die Frauen zählen.

Neue Erkenntnisse für die TeilnehmerInnen brachte die Veranstaltung nicht. Dies war auch nicht zu erwarten. Frauenförderung als betriebliche und gesellschaftliche Aufgabe ist die Ausnahme - insbesondere in ungünstigen Konjunkturlagen. Direkte oder indirekte Frauenförderung, so zumindest in der Mehrzahl der wenigen vorgestellten Beispiele, erfolgt zumeist unter direktem ökonomischen Druck. Individuelle Lösungen hierzu werden in Klein- und Mittelbetrieben präferiert - ohne daß diese Maßnahmen das Etikett Frauenförderung erhalten. Dazu zeigte auch die heutige Veranstaltung einmal wieder mehr, daß die Sensibilisierung und Erwartungen - insbesondere von Männern - für und an Frauenförderung im Betrieb höchst diffus ausfallen.

Martina Riezler (Dortmund)