

Die Einführung von Arbeitsgruppenleitern in der Straßenreinigung der FES GmbH in Frankfurt am Main

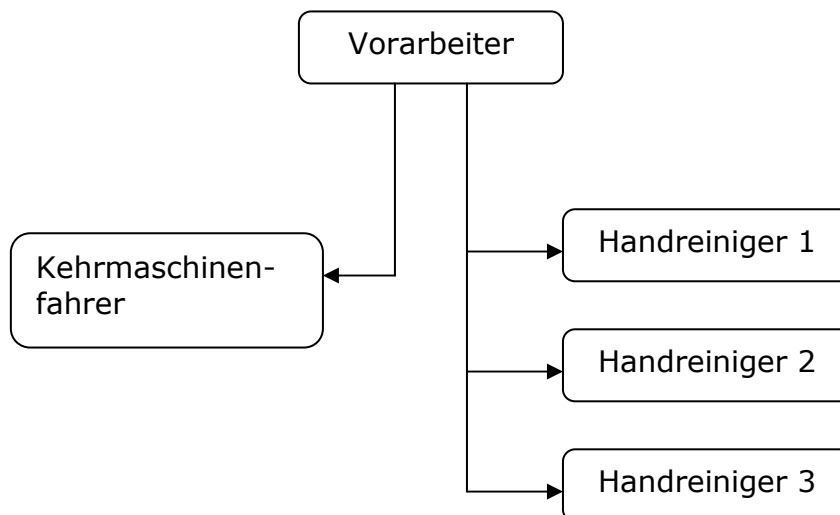
Ausgangslage

Seit einigen Jahren werden im Bereich der kommunalen Straßenreinigung Reinigungskonzepte auf Basis sogenannter teilautonomer Arbeitsgruppen diskutiert und beispielsweise bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben (BSR) erfolgreich flächendeckend eingeführt.

Die FES GmbH in Frankfurt am Main startete bereits 1999 ebenfalls mit einem umfassenden Projekt zur organisatorischen Optimierung der Reinigung u.a. mit dem Ziel, effektivere Reinigungsformen in der Straßenreinigung zu erreichen. Ablauf und Ergebnisse dieses gemeinsam mit dem INFA-Institut in Ahlen durchgeführten Projektes sind in den VKS-news vom Februar 2002 beschrieben. Der folgende Bericht befasst sich mit dem Teilprozess „Einführung von Arbeitsgruppenleitern“ und gibt eine Zusammenfassung der bisherigen Effekte.

In der Vergangenheit sah das Reinigungskonzept der Straßenreinigung in Frankfurt folgendermaßen aus: Reinigungskolonnen, die von einem Vorarbeiter geleitet wurden, bearbeiteten einen ihnen zugewiesenen Reinigungsbezirk. Diese Kolonnen bestanden neben dem Vorarbeiter aus einem (Klein-)Kehrmaschinenfahrer und zwei bis drei Handreinigern als sogenannte Beikehrer.

Abb. 1: Kolonnenreinigung FES nach altem Konzept



Diese Zusammenarbeit von maschinellen und manuellen Reinigungseinheiten ermöglicht vor dem Hintergrund der vorherrschend großstädtischen Strukturen grundsätzlich eine flexible Organisationsform, die je nach örtlicher Reinigungssituation angepasst werden kann.

Umfangreiche Arbeitsanalysen der Betrieblichen Planung der FES zusammen mit dem INFA-Institut zeigten Optimierungspotenziale dieses Konzeptes auf. So bieten größere Gruppen mehr Möglichkeiten flexibler auf tägliche sowie saisonale Anforderungen auf der Straße zu reagieren. Außerdem können durch eine in die Arbeitsgruppe integrierte Personalreserve (=Brutto-Bedarf; berechnet für Urlaub und durchschnittliche Fehlzeiten) Urlaub und Zeitausgleich der Mitarbeiter gruppenintern geplant und kurzfristige Personalausfälle einzelner Mitarbeiter besser „gepuffert“ werden. Hinzu kam, dass die Aufgaben der Vorarbeiter bis dato nicht eindeutig geregelt waren bzw. deren Rolle als Führungskraft vor Ort nicht sonderlich profiliert war. Eine weitere Erkenntnis war, dass nur durch eine optimale Koordination der Team-Reinigung, bei entsprechender Gruppenstärke (= verfügbare Ressourcen an Mitarbeitern und Technik) sowie einer sinnvollen Kombination mit anderen Reinigungssystematiken, die angestrebte Reinigungsqualität bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit erreicht werden kann.

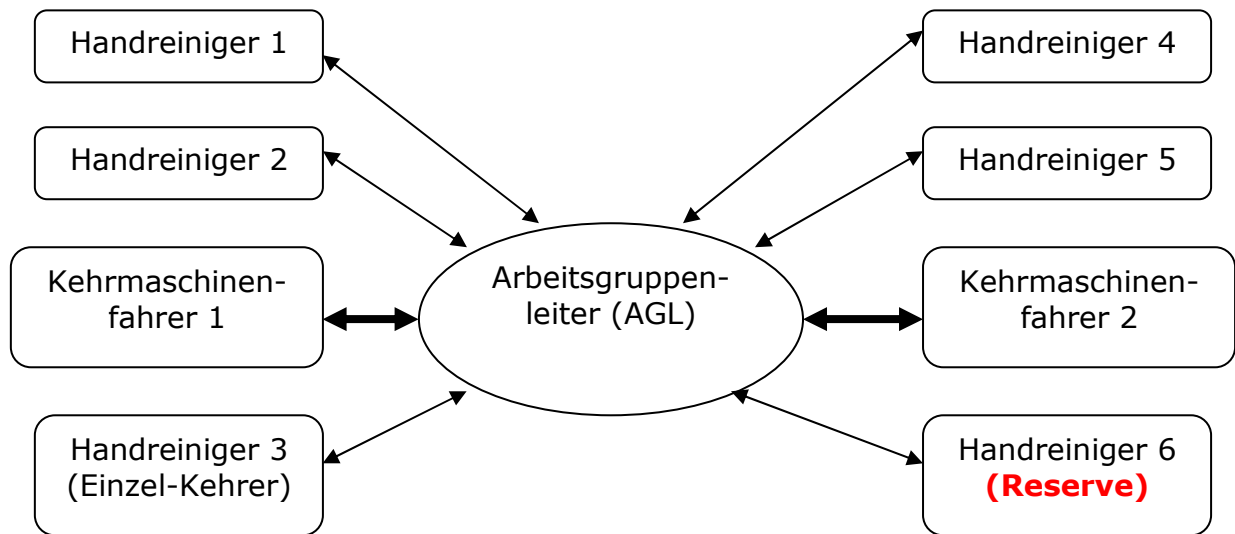
Neues Reinigungskonzept

Folgendes Reinigungskonzept wurde deshalb entwickelt: Die Reinigung eines Revieres erfolgt durch Arbeitsgruppen mit mindestens 8 Personen (netto). Diese setzen sich i.d.R. aus zwei (Klein-)Kehrmaschinenfahrern und fünf Handreinigern (4 Beikehrer, ein Einzelkehrer) zusammen. Jede Arbeitsgruppe wird von einem Arbeitsgruppenleiter (kurz: AGL) geführt. Dem AGL werden dabei verschiedene Aufgaben übertragen. Er ist zuständig für die Umsetzung der Tourenplanung, welche er in der Feinplanung zu großen Teilen mitgestaltet hat. Diese Tourenplanung passt er täglich an die tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort an und setzt seine Kollegen ergebnisorientiert so ein, dass die Gruppe eine optimale Reinigungsqualität erbringen und gleichzeitig alle vorgegebenen Streckenabschnitte reinigen kann (Stichwort: Einhaltung der taggleichen Reinigung). Um dies das ganze Jahr über gewährleisten zu können, plant er gemeinsam mit seinen Kollegen in der Arbeitsgruppe den Urlaub und sonstige freie Tage. Der AGL hat damit ein umfangreicheres Anforderungsprofil als es die Vorarbeiter hatten und zählt dadurch zu den Führungskräften einer Betriebsstätte. Dabei ist es wichtig, dass der AGL seine Aufgaben in Abstimmung mit den anderen Gruppenmitgliedern wahrnimmt.

Die Grundphilosophie des Arbeitskonzeptes besteht darin, der Gruppe weitreichende Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten zu geben und damit eine Steigerung der Motivation und der Identifikation mit dem jeweiligen Revier zu schaffen. Gleichzeitig verkörpert der AGL die erste Kontrollinstanz vor Ort in Bezug auf die Qualität der Dienstleistung und agiert als verlängerter Arm der Betriebsstättenleitung.

Um den Mitarbeitern die Bedeutung des AGL und die Hierarchie in der Arbeitsgruppe zu verdeutlichen, wurde auch der bis dato bestehende Lohnvorsprung des Kehrmaschinenfahrers gegenüber „seinem“ Vorarbeiter umgedreht; d.h. unter ceteris paribus-Bedingungen erhält der AGL den höchsten Lohn in der Gruppe. Auf die Betriebsstätte bezogen ist er damit direkt hinter der Betriebsstättenleitung platziert.

Abb. 2: Arbeitsgruppen FES neues Konzept



Umsetzungsphase

Nach Erarbeitung des Grundkonzeptes „AGL“ durch die FES-Projektleitung wurde die Organisationsberatung Meinsen & Steinhübel engagiert, um den Umsetzungsprozess professionell aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht zu unterstützen. Meinsen & Steinhübel hatten bereits die Einführung von Gruppenarbeit bei den BSR gemeinsam mit Prof. Dunckel von der Universität Flensburg begleitet.

Der Umstrukturierungsprozess startete mit einer Pilotphase an einer der insgesamt sechs Betriebsstätten, um hier praktische Erfahrungen sammeln zu können und vor allem um sich auftretenden Problemen bei der Umsetzung in die Praxis - in diesem kleineren Rahmen (5 AGL) - sehr intensiv widmen zu können.

Auswahlverfahren

Da, wie bereits gezeigt, die AGL im Vergleich zu den Vorarbeitern ein größeres Aufgabenspektrum zu bearbeiten haben und deutlich mehr Verantwortung tragen, wurden diese Stellen innerbetrieblich neu ausgeschrieben, so dass prinzipiell alle Kollegen in der Straßenreinigung die Chance hatten, AGL werden zu können. Eine Voraussetzung dabei war, dass potenzielle Kandidaten sich bereits in der Vergangenheit durch gute Leistungen ausgezeichnet hatten. Die Betriebsstättenleiter nahmen deshalb eine strukturierte Leistungsbeurteilung aller Bewerber vor. Außerdem wurde über die Fehlzeitenrate der letzten Jahre der einzelnen Bewerber ein Ausschlusskriterium entwickelt, um der Vorbildfunktion des AGL Rechnung zu tragen. Soweit die Bewertung der bisherigen Arbeitsleistungen. Da von den AGL einige - bisher zumindest nicht in diesem Maße erforderliche - Kompetenzen gefordert werden, wurden anhand des Anforderungsprofils verschiedene Kriterien erarbeitet, welche genau diese Kompetenzen beschreiben.

Auszug aus dem Anforderungsprofil der Arbeitsgruppenleiter:

Verantwortung

- Identifikation mit der Aufgabe und dem Bezirk
- Dienstleistungsgedanke
- Kundenorientierung
- Ergebnisorientierung

Einsatzplanung und Entscheidungen vor Ort

- Disposition Mitarbeiter und Technik (in der Vorplanung, in Absprache mit der Betriebsstättenleitung und vor Ort, den aktuellen Anforderungen angepasst)
- Anforderung zusätzlicher Mitarbeiter und/oder Technik bei Bedarf (z.B. saisonal bedingt)

Technik

Beherrschung des gesamten technischen Potenzials, um

- Technik sinnvoll einsetzen zu können
- bei Bedarf selbst bedienen zu können
- Aussagen der Mitarbeiter beurteilen zu können

Koordination gruppeninterner Regelungen/Kommunikation und Motivation

- Urlaubsplanung
- Vertreterregelung
- Schiedsstellenfunktion
- Motivation der Mitarbeiter

Kommunikation mit Betriebsstättenleitung

- Tagesgeschäft
- Einsatzplanung
- Saisonale Planung
- Dienstbesprechungen
- Probleme und Sonderaufgaben

Qualitätssicherung

- Leistungsüberprüfung
- Nachweisführung
- Ansprechmöglichkeit für den Kunden

Hierzu zählen neben Fach- und Technikenntnissen z.B. das Planungs- und Koordinationsvermögen der Bewerber. Außerdem ist es wichtig, dass die AGL mit den Kunden einen Umgang pflegen können, der beide Seiten zufrieden stellt. Darüber hinaus sollten sie sowohl über die Fähigkeit konflikthafte Situationen zu meistern, als auch über ein gewisses Durchsetzungsvermögen verfügen. Die Anforderungen an die AGL bewegen sich somit einerseits auf einer fachlichen Ebene und andererseits zu großen Teilen im Bereich der sozialen Kompetenzen.

Damit bei der Auswahl der Bewerber eine größtmögliche Gerechtigkeit herrschte und darüber hinaus in kurzer Zeit ein möglichst fundierter Eindruck gewonnen werden konnte, wurde Meinsen & Steinhübel mit der Konzeption eines speziell für diesen Zweck entwickelten Auswahlverfahrens beauftragt. Dieser „Potenzial Check“ dauerte für jeweils 12 Bewerber einen kompletten Tag und ermöglichte eine hohe Vorhersagewahrscheinlichkeit über den zukünftigen Erfolg eines Kandidaten.

Damit die im Potenzial Check letztendlich vorgenommenen Beurteilungen auf intensiven und möglichst unvoreingenommenen Beobachtungen beruhten, nahmen im Vorfeld alle Beobachter und Beobachterinnen (Mitarbeiter der Personalabteilung und Fachvorgesetzte anderer Standorte) an einer Beobachterschulung teil.

Beim direkt am nächsten Tag folgenden Potenzial Check wurde ganz besonders darauf geachtet, dass für alle Bewerber in der für sie mehr als ungewöhnlichen Situation und trotz verständlicher Nervosität eine lockere Atmosphäre und ein kollegialer Umgang herrschte. Die verschiedenen Einzel- und Gruppenübungen waren so angelegt, dass sie die unterschiedlichen Aspekte der AGL-Tätigkeiten widerspiegeln.

Abb. 3: Ablaufplan Potenzial Check

1) Begrüßung & Einführung	7.30- 8.00 Uhr
2) Kurzinterviews	8.00- 9.30 Uhr
3) Planungssimulation	9.30-10.15 Uhr
Pause	10.15-10.30 Uhr
4) Gruppengespräch	10.30-11.15 Uhr
5) Konfliktgespräch	11.15-12.15 Uhr
Mittagspause	12.15-12.45 Uhr
6) Ideenpool	12.45-13.30 Uhr
7) Abschluss & weiteres Vorgehen	13.30-14.00 Uhr
8) Beobachtungskonferenz	ab 14.00 Uhr

So wurde in einer Übung eine Revierplanung vorgenommen, die im Anschluss mit den Kollegen zu diskutieren und diesen dabei plausibel zu machen war. Eine andere Übung simulierte das Gespräch mit einem kritischen und aufgebrachten Kunden, der vom Bewerber zu beruhigen war.

Zur Besetzung der 5 AGL-Stellen der Pilot-Betriebsstätte wurden die Beurteilungen durch die Vorgesetzten des Arbeitsbereiches und die Ergebnisse des Potenzial Checks zusammengekommen. Mit jedem Bewerber wurde anschließend ein persönliches Gespräch geführt, in dem die Entscheidung mitgeteilt wurde. Bei denjenigen Bewerbern, die keine AGL-Stelle bekommen haben oder sich als ehemaliger Vorarbeiter nicht auf eine AGL-Stelle beworben hatten, wurde in einem Perspektivgespräch vereinbart, wie und wo sie in Zukunft optimal eingesetzt werden können.

Vorbereitung und Qualifizierung

Bevor nun die Arbeitsgruppen in die Pilotphase starten konnten wurden die fünf zukünftigen AGL sehr intensiv auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet. Hierzu zählten auf fachlicher Seite das Kennenlernen der neuen Reinigungsreviere und die bei vorgegebenem Tagessoll (Reviergröße und -zuordnung) weitgehend selbständige Erstellung einer Tourenablaufplanung.

Im überfachlichen Vorbereitungsteil wurde zunächst mit Unterstützung eines Moderators vereinbart, wie die Zusammenarbeit zwischen der Betriebsstättenleitung und den AGL gestaltet sein soll. Hierzu formulierte die Betriebsstättenleitung ihre Anforderungen an die AGL und diskutierte diese mit ihnen. Anschließend nannten beide Seiten „Möglichkeiten“, wie sie es sich mit der jeweils anderen „verscherzen“ kann. Aus der anschließenden Diskussion wurden konkrete Vereinbarungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit abgeleitet.

In der ersten AGL-Qualifizierung wurde dann, vor dem Hintergrund der in der Stellenbeschreibung formulierten Anforderungen, die Rolle der AGL besprochen. Hierbei war es jeweils wichtig, die Bedeutung der einzelnen Anforderungen und daraus möglicherweise resultierenden Schwierigkeiten zu erörtern. Ziel war es auch, bei den AGL ein gemeinsames Führungsverständnis zu schaffen. Besonders schwierige Aspekte – wie z.B. kritische Gespräche mit Kollegen - wurden in kurzen Rollenspielen bearbeitet.

Ungefähr sechs Monate nach der Umsetzung erfolgte ein zweites Training mit den AGL vor dem Hintergrund ihrer bis dato gemachten Führungserfahrungen. Hierbei wurden die unterschiedlichen Aspekte erfolgreicher Arbeitsgruppen und Möglichkeiten ein „Wir-Gefühl“ zu schaffen erarbeitet und kritisch diskutiert. Außerdem wurden problematische Führungsaspekte wie die Kontrolle der Kollegen oder Wege, als AGL die Autorität in der Gruppe zu verlieren, besprochen.

Prozeßbegleitung

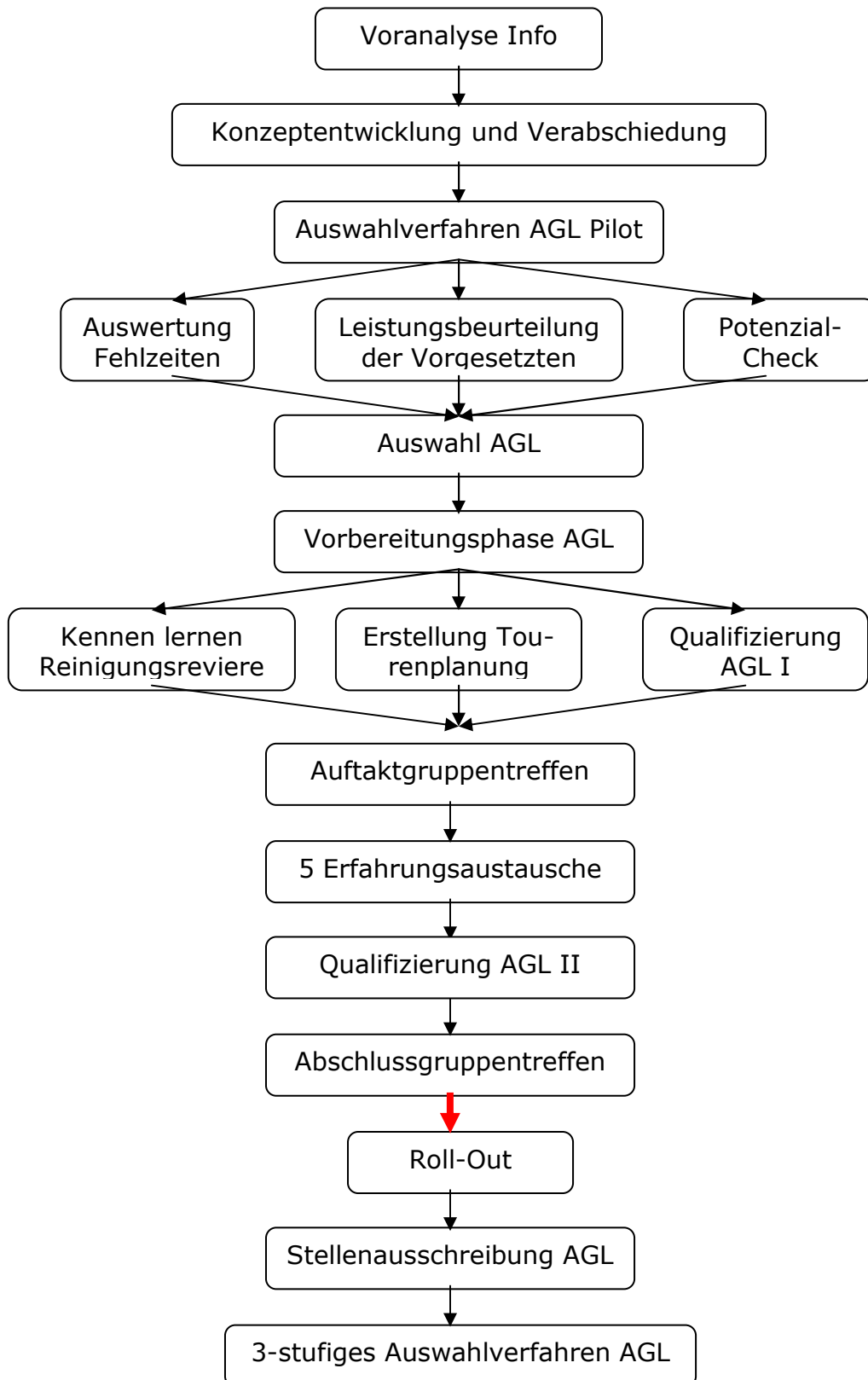
Um einen Einblick über den Verlauf der Umsetzung zu bekommen und vor allem, um Fragen und Probleme in offener Runde klären zu können, wurden zur Begleitung des Veränderungsprozesses in der Pilotphase einmal monatlich „Erfahrungsaustausche“ durchgeführt, an denen neben den AGL, deren Vorgesetzte, die Projektleitung und der Betriebsrat teilnahmen. Die von Meinsen & Steinhübel moderierten Erfahrungsaustausche dienten dazu, Fragen und Probleme, die in der täglichen Arbeit auftauchten, und die im Vorfeld nicht alle beachtet werden konnten zu diskutieren und Lösungen zu erarbeiten. Gleichzeitig boten diese Termine eine „Plattform“ für die Projektleitung, um Inhalte, wie die Verteilung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Formen des Informationsaustausches zwischen den unterschiedlichen Beteiligten (v.a. Betriebsstättenleitung, AGL`s und Arbeitsgruppen) etc. zu thematisieren und verbindliche Regeln fest zu legen. Wichtig war hierbei die große Offenheit mit der sich alle Beteiligten einbrachten.

Außerdem wurden, damit nicht nur die Sichtweise der Führungsebene in das Projekt Eingang fanden, im Vorfeld alle Mitarbeiter in den Arbeitsgruppen in einzelnen Gesprächsrunden über die anstehenden Veränderungen informiert. Zum Ende der Pilotphase dienten solche moderierten Gruppengespräche dann dazu, eine Auswertung vorzunehmen und die Weichen für die Zeit nach der intensiven Betreuung während der Pilotphase zu stellen.

„Roll-Out“

Nach den positiven Erfahrungen aus dem Pilotprojekt wurde die weitere Umsetzung des AGL-Konzeptes auf den noch ausstehenden fünf Betriebsstätten in Angriff genommen. Das Vorgehen war hierbei im Prinzip analog zur Pilotphase (interne Stellenausschreibung, Auswahlverfahren für weitere 20 AGL-Stellen, Schulung, Umsetzung der neuen Reinigungsbezirke), wobei in der Pilotphase gesammelte Erfahrungen für einen Feinschliff des Prozesses genutzt wurden.

Abb. 4: Gesamtprozess Einführung Arbeitsgruppenleiter bei der FES



Auswirkungen an den Betriebsstätten

Ein weiterer wichtiger Aspekt des AGL-Projektes in der Straßenreinigung der FES soll nicht unerwähnt bleiben. Die massive Veränderung in der Selbststeuerung der Arbeitsgruppen und die Schaffung der zusätzlichen Führungsebene in Gestalt der AGL ziehen zwangsläufig Veränderungen auf den direkt übergeordneten Führungsebenen nach sich. Eine Beobachtung, die in der Vergangenheit bereits bei der Einführung von Gruppenarbeit in produzierenden Unternehmen gemacht wurde. Durch die Arbeit der AGL verschieben sich die Aufgaben der Vorgesetzten vor Ort auf eine andere qualitative Ebene, da die AGL einen Teil der von diesen bisher ausgeführten Tätigkeiten übernehmen. Damit es durch die Übernahme von bisherigen Vorgesetzten-Aufgaben durch AGL nicht zu versteckten Rivalitäten auf den Betriebsstätten kommt, ist es wichtig, dass die Vorgesetzten bei der Übernahme qualitativ hochwertigerer Tätigkeiten unterstützt werden. Bei der FES wurde deshalb ein Führungskräfteentwicklungsprogramm aufgelegt, welches genau diesen Prozess unterstützt und die Professionalisierung auf den Betriebsstätten weiter vorantreiben soll.

Eine weitere, den Einführungsprozess unterstützende Aktivität besteht in der Durchführung von halbjährlich stattfindenden Workshops. Hier handeln Arbeitsgruppenleiter, Betriebsstättenleiter und Vertreter der Administration ihre Zusammenarbeit aus. Neben der Sicherung des Erreichten, v.a. in Hinblick auf die gemeinsamen Standards, wird so auch die Weiterentwicklung des Arbeitsgruppen-Konzeptes betrieben.

Ergebnisse

Die Umsetzung des neuen Reinigungskonzepts an allen Betriebsstätten der FES, d.h. die Einführung der vergrößerten Arbeitsgruppen in der Straßenreinigung und die damit einhergehende Etablierung der AGL, erfolgte in einem sukzessiven Prozeß - Betriebsstätte für Betriebsstätte - und war im Juni 2002 abgeschlossen.

Der Erfolg dieser Maßnahme soll beispielhaft anhand einiger seither aufgetretener Effekte und Veränderungen verdeutlicht werden.

Die hohe Qualität des Auswahlverfahrens und der anschließenden Schulungen lässt sich aus dem Umstand ableiten, dass seit der Umsetzung erst ein AGL auf eigenen Wunsch von seiner sehr verantwortungsvollen Tätigkeit zurückgetreten ist und kein Mitarbeiter seitens des für die Straßenreinigung zuständigen Managements abberufen werden musste. Die AGL sind durchweg engagiert und bereit, Verantwortung zu übernehmen und das AGL-Konzept aktiv weiter zu entwickeln.

Die Zusammenarbeit zwischen AGL und Betriebsstättenleitung verläuft sehr konstruktiv. Die Betriebsstättenleiter werden von verschiedenen Tätigkeiten v.a. im Bereich der täglichen Dispositionsarbeit entlastet; selbst die eigenständige Planung von Urlaub und Zeitausgleich in den Arbeitsgruppen läuft nach anfänglichen Bedenken inzwischen recht gut.

Versuche mit übergroßen, sogenannten XL-Gruppen (d.h. 12 Mitarbeiter/3 (Klein-)Kehrmaschinen), waren dagegen nicht erfolgreich. Die Führungsspanne für den AGL hat sich als zu groß erwiesen. Er war in seiner Rolle als Führungskraft und gleichzeitigem Moderator und Schlichter in der Gruppe überfordert oder über die Maßen beansprucht. Auch rein physisch war es ihm nicht möglich, bei den dann i.d.R. drei an unterschiedlichen Orten eingesetzten Teams der Arbeitsgruppe ausreichend Präsenz zu gewährleisten, um dringend erforderliche steuernde Maßnahmen ergreifen zu können. Mit der Überplanung der Gruppenreviere im Rahmen der erforderlichen Veränderungen aufgrund der Geräte- und MaschinensicherungsVO (32.BImSchV) wurden alle Gruppen auf „Normalmaß“ zugeschnitten.

Eine grundsätzlich auch von der Motivation und Einstellung der Mitarbeiter eines Bereichs abhängige Größe sind die Fehlzeiten. Dabei sind Krankenstand und Fehlzeiten gerade in der Straßenreinigung sehr diffizile Themen, die von diversen, auch exogenen Faktoren massiv beeinflusst werden. Gesicherte Aussagen zu Entwicklungstendenzen in diesem Bereich lassen sich erst nach Betrachtung eines relativ langen Zeitraumes (u.E.: fünf und mehr Jahre) machen. Gleichwohl kann als Indiz für den positiven Verlauf der Einführung des AGL-Konzepts die in den letzten zwei Jahren leicht unter dem Durchschnitt in der Straßenreinigung liegende Fehlzeitenrate im Bereich der Arbeitsgruppen gewertet werden. Zumindest aber liefert der Verlauf der Fehlzeitenquote keinen Hinweis auf eine mögliche negative Entwicklung bezüglich der Motivation.

Das anfänglich gesetzte Ziel der Einhaltung der taggleichen Reinigung wurde erreicht. Diese kann inzwischen als Standard angesehen werden.

Die Qualität der erbrachten Dienstleistung und damit die Sauberkeit der Straßen in Frankfurt hat sich in den letzten beiden Jahren deutlich gesteigert und das obwohl aufgrund der mit der Einführung der größeren Arbeitsgruppen einhergehenden Rationalisierungsmaßnahmen per Saldo weniger Mitarbeiter eingesetzt werden. Die Qualitätssteigerung wird sowohl durch das FES-interne System zur Qualitätssicherung belegt (vgl. Artikel in den VKS-news vom Dezember 2003), als auch seitens der Politik und Verwaltung der Stadt bestätigt.

Ausblick

Der prozeßhafte Charakter der Umsetzungsphase ist abgeschlossen, die Struktur der Arbeitsgruppe und die Rolle des AGL sind etabliert. Neben dem Tagesgeschäft werden in den zweiwöchentlich an den Betriebsstätten stattfindenden AGL-Besprechungen aktuelle Problemstellungen erörtert und ein geregelter Informationsaustausch in beide Richtungen sichergestellt. Durch die einmal jährlich stattfindenden Workshops mit Abteilungs- und Sachgebietsleitung, AGL und Betriebsstättenleitung können grundsätzliche Problemstellungen gemeinsam angegangen, einheitliche Standards gesetzt, Wege zu deren Einhaltung diskutiert und das Gesamtkonzept weiterentwickelt werden.

Im Bereich der Betriebsstättenleitung soll das gemeinsam mit Meinsen & Steinhübel entwickelte Personalentwicklungsprogramm „TOUR“ zur Professionalisierung der Führungsebene beitragen. Es ist an den persönlichen Entwicklungszielen der Mitarbeiter orientiert und thematisiert das Rollenverständnis als Führungskraft, deren Aufgaben und Verantwortung.

Die leistungsgerechte Überplanung der Touren im Bereich der Tätigkeiten außerhalb der Arbeitsgruppen, im sogenannten Nebenkolonnengeschäft (Großkehrmaschinen, Papierkorbtouren, Präsenzreiniger etc.), deren optimale Abstimmung auf die Pläne der Arbeitsgruppen und die verbesserte Einbindung der Fahrer aus dem Nebenkolonnengeschäft in die neuen Führungsstrukturen an den Betriebsstätten werden einen weiteren Beitrag zur Steigerung der Qualität der Dienstleistung Straßenreinigung bei der FES leisten.