

Branche	Öffentlicher Personennahverkehr
Leistungsprofil	Personenbeförderung im Nahverkehr; Busse, Straßenbahnen, Züge
Beschäftigte	2.157
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches Personalmanagement in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

BREMER STRASSENBAHN AG BREMEN

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Die BSAG – Bremer Straßenbahn AG – sorgt in Bremen für Mobilität: Fast 300.000 Fahrgäste nutzen täglich die 331 Busse und Bahnen der BSAG. Service und Qualität werden groß geschrieben; damit die Fahrgäste bequem, pünktlich und sicher ihr Ziel erreichen sind die Mitarbeiter der BSAG Tag und Nacht im Einsatz. Sie stehen auch im Mittelpunkt der Unternehmenskultur, die sich durch eine soziale Orientierung der Personalpolitik auszeichnet. So werden ökonomische und humanistische Ziele prinzipiell als gleichrangig angesehen.

Seit 2004 befindet sich die BSAG in einem Prozess der Restrukturierung. Bis zum Jahr 2010 sollen die EU-Standards für Wettbewerbsfähigkeit erreicht und somit langfristig die Auftragsvergabe durch die Stadt Bremen sichergestellt werden: entsprechende Verpflichtungen der Stadt liegen vor.

Mehr denn je hat die BSAG sich damit als kunden- und dienstleistungsorientiertes, aber auch kostenbewusstes Unternehmen zu beweisen.

In diesem Zusammenhang wurden umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ergriffen. Im Rahmen einer Betriebsvereinbarung wurde eine gemeinsame Plattform für die Zusammenarbeit im Prozess der Zukunftssicherung geschaffen. Der Stellenwert des Personalmanagements, traditionell von hoher Bedeutung, nahm parallel weiter zu. In Zeiten des Wandels entste-





hen rasch Unsicherheiten. Um diesen zu begegnen wurden betriebsbedingte Kündigungen bis zum Jahr 2013 tariflich ausgeschlossen. Zudem wurde am betrieblichen Kommunikationssystem gearbeitet. Die BSAG hat dafür das Konzept "Kommunikationsmanagement im Restrukturierungsprozess" entwickelt, um den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu intensivieren sowie eine offensive und offene Kommunikation sicherzustellen. Parallel hierzu werden auch weiterhin in anderen Bereichen der betrieblichen Personalpolitik Akzente gesetzt. So wird zum Beispiel besonderer Wert auf eine frauen- und familienfreundliche Personalpolitik gelegt. Hierfür wurde die BSAG mit dem Audit Beruf und Familie ausgezeichnet.

Unternehmens- und Führungskultur

Unternehmens- und Führungsleitbild stehen für ein modernes Unternehmen mit flachen Hierarchien und hoher fachlicher wie sozialer Kompetenz. Bei der BSAG wird ein kooperativer und partizipativer Führungsstil gelebt. Daher werden Konflikte fair ausgetragen und Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen beteiligt - je nach Fall von der Korrekturpartizipation bis hin zur Gestaltungs- bzw. Konzeptpartizipation. Die Unternehmenskultur ist geprägt durch die in den neunziger Jahren entwickelten "Wir"-Leitlinien: Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit, der Mitbestimmung und der direkten Mitarbeiterbeteiligung haben hierin einen großen Stellenwert.

Print- und E-Medien gewährleisten die zeitnahe Information der Mitarbeiter; zusätzlich wird die Kommunikation im Unternehmen durch das neue Kommunikationskonzept unterstützt (siehe unten). Innovationen werden durch das Ideenmanagement gefördert. Die BSAG betreibt eine frauen- und familienfreundliche Personalpolitik und wurde dafür mit dem Audit "Beruf und Familie" ausgezeichnet. Erwähnenswert ist dabei besonders das Angebot verschiedener Teilzeitmodelle und das Angebot von Belegplätzen für kleine Kinder.

Personal- und Kompetenzentwicklung

Die Führungskräfteentwicklung erfolgt für die oberen Führungskräfte bereichsübergreifend. Fachgruppen- und Gruppenleiter werden in ihren jeweiligen Centern weiter qualifiziert.

Im Restrukturierungsprozess sind die Führungskräfte der Schlüssel zum Erfolg. Führungskräfte sind Träger und Treiber der notwendigen Veränderungen im Unternehmen. Deswegen wird das Konzept für die Führungskräfteentwicklung ständig weiter entwickelt. Seit 2004 werden einmal im Jahr Impulse zur Qualifizierung der Führungskräfte wie auch zur Entwicklung der Organisationseinheiten gesetzt. Workshops, wie z. B. "Führen im Wandel" oder "Führen mit Zielen" unterstützen die Weiterentwicklung des Führungs- und Steuerungskonzeptes des Unternehmens. Die Reaktivierung der Balanced Scorecard in Verbindung mit den jährlichen



Zielorientierungsgesprächen ist ein wichtiges Beispiel hierfür.

Die Weiterbildungsbedarfe werden in den Jahresorientierungsgesprächen ermittelt, die Personalentwicklungsmaßnahmen schriftlich oder in Form von Workshops evaluiert.

Einen hohen Stellenwert nimmt die berufliche Erstausbildung ein. Die BSAG kooperiert mit einem Schulzentrum und beteiligt sich am "Girls Day", um mehr junge Frauen für eine gewerblich-technische Berufsausbildung zu gewinnen.

Centerentwicklung

In den Centern Fahrbetrieb, Fahrzeuginstandhaltung und Infrastruktur finden ganzheitliche Entwicklungsprojekte statt. Mit diesen Centerentwicklungen wird die durch den Personalabbau erforderliche Produktivität in den Organisationseinheiten erreicht. Die Bausteine der Entwicklungsprojekte sind jeweils für die Ausgangssituation und Ziele der Center maßgeschneidert. Die Entwicklungsprojekte starten nach einer umfassenden Information aller Organisationsmitglieder durch die Führungskräfte mit einer Diagnose. Analysiert werden durch vielfältige Instrumente u. a. Prozesse und Strukturen, Klarheit der Ziele für alle Mitarbeiter/innen im Center, Führung und

Zusammenarbeit sowie Know-how-Entwicklung und Qualifikationen. Aus diesen umfangreichen Diagnosen werden passgenaue Entwicklungsschritte zur Verbesserung der Produktivität und der Arbeitszufriedenheit generiert. Ein Strauß von konkreten Entwicklungsmaßnahmen beschreibt die Zukunftsperspektive in jedem Center. Organisationales Lernen wird im Rahmen der Entwicklungsprozesse unterstützt.

Personaleinsatz und Arbeitsorganisation

Die hohe Mitarbeiterorientierung der BSAG drückt sich auch in der Arbeitsorganisation aus. Es wird in Gleitzeit gearbeitet, wobei das Gleitzeitkonto als laufendes Konto geführt wird. Zudem verfügt die BSAG über ein Gesundheitsmanagementsystem. Dazu wurde eine Vereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement abgeschlossen, die u.a. die Einführung eines Arbeitskreises Gesundheit und eines Gesundheitszirkels beinhaltet. Zur Steigerung der Gesundheitsquote wurde vor kurzem ein Bonussystem eingeführt: Arbeitnehmer/innen, die im Zeitraum von vier Monaten keinen Tag krankheitsbedingt fehlen, erhalten als Bonus zusätzliche freie Tage.

Überbetriebliche Kooperation/Engagement

Die BSAG engagiert sich im BIZEV, einem von mehreren Verkehrsunternehmen gemeinsam getragenen Bildungsträger, und arbeitet in örtlichen und regionalen Gremien der Personalarbeit mit.

Kommunikationskonzept

Anlass für die Einführung des Kommunikationskonzepts, das durch Anregung und Beteiligung des Betriebsrats entstanden ist, war der Beginn des Restrukturierungsprozesses bei der BSAG. Durch das neue Kommunikationsmanagement soll die Orientierung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Veränderungsprozess erhöht werden, eine bessere Transparenz über Veränderungsziele und -vorhaben erreicht werden und eine Beteiligung aller Mitarbeiter/innen an den Veränderungen ermöglicht werden.

Die Kommunikationslandschaft der BSAG setzt sich aus drei Komponenten zusammen. Dieses ist zunächst die Regelkommunikation, d. h. die systematische und regelmäßige Kommunikation vom Vorstand zu den Mitarbeiter/innen und zurück. Außerdem werden Jahresorientierungsgespräche durchgeführt; ihr Stellenwert soll im jährlichen Zielfindungs- und Zielvereinbarungsprozess noch vergrößert werden.

Ergänzend zur regulären Kommunikation nutzt der Vorstand drei Kommunikationsinstrumente. Im Rahmen des Forums "Vorstand vor Ort" erhalten max. 15 nach

dem Zufallsprinzip ausgewählte Mitarbeiter/innen eine Einladung zur Diskussion mit dem Vorstand. Im Forum "Vorstand im Dialog" diskutiert der Vorstand relevante unternehmenspolitische Themen mit den Führungskräften. Außerdem findet jedes Jahr ein Jahrestreffen aller Führungskräfte statt.

Zwei Tage pro Jahr informieren und diskutieren die Fahrerinnen und Fahrer wichtige unternehmenspolitische Entwicklungen und Themen, die sie aus ihrer spezifischen Arbeitssituation mitbringen. In den sog. "Betriebsgesprächen" haben die ansonsten auf Einzelarbeitsplätzen arbeitenden Fahrdienstbeschäftigten die Möglichkeit, sich im Team mit ihren Gruppenleiter/innen über relevante Entwicklungen abzustimmen.

Des Weiteren gibt es spezifische Kommunikationsaktivitäten. Diese betreffen die Kommunikation in Projekten, das Ideenmanagement und die Führungskräfteentwicklung.

Durch die vielfältigen Kommunikationsinstrumente werden die Veränderungs- und Entwicklungsprojekte der BSAG unterstützt, die Unternehmensziele transparent gemacht und die Beschäftigten an deren Erreichung beteiligt. Insgesamt gesehen erhöht das Kommunikationskonzept somit die Effizienz und Effektivität der BSAG, Information und Kommunikation findet geplant, zielorientiert und nachhaltig statt.

NEW DEALS

Die BSAG hat eine Unternehmenskultur entwickelt, die auf Zusammenarbeit und offener Kommunikation basiert. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat, die in vielen Bereichen weit über das gesetzlich geforderte Maß hinausgeht, ist hierfür ein wesentlicher Eckpfeiler. Umfassende Information und vielfältige Strukturen und Instrumente zur direkten Beteiligung ermöglichen den Beschäftigten, ihre individuellen Interessen und Belange einzubringen. Verbindliche Anforderungen und gezielte Qualifizierung fördern und fördern die Führungskräfte in ihrer Funktion als Bindeglied zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.

So ist es gelungen, die wirtschaftlichen Anpassungsmaßnahmen ohne Entlassungen zu bewältigen. Intensive Personalentwicklung, vielfältige Angebote zur beruflichen Weiter- und Fortbildung fördern die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen und somit vorbeugend auch deren Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Flexible Arbeitszeitmodelle und individuelle Teilzeitarrangements erlauben eine gute Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenswelt. Weiterbildung während der Arbeitszeit, Gleitzeit oder Teilzeit während der Elternzeit schaffen zudem in besonderem Maße familienfreundliche Bedingungen.



In seiner öffentlichen Verantwortung als Arbeitgeber engagiert sich das Unternehmen besonders in Sachen Nachwuchsförderung und Ausbildung.

Dies alles geschieht einvernehmlich zwischen Unternehmen und Betriebsrat und unter schwierigen Rahmenbedingungen. Der Öffnung der europäischen Dienstleistungsmärkte nicht durch Lohndumping und Sozialabbau, sondern durch Qualifikation, Motivation, Qualität und Effizienz zu begegnen, kann auch anderen zur Nachahmung gereichen.