



Alle an einem Strang, so geht's am besten. Hier die Mitarbeiter des Betriebsamtes Norderstedt bei der Preisverleihung des KT Image-Awards im Jahr 2012.

Mitarbeiterführung

Wertvollstes Kapital – die Mitarbeiter

Mitarbeitende der Betriebshöfe sind ein wertvolles Kapital für die **Zukunft der Städte**. Sie sollten in dieser Aufgabe gezielt gestärkt werden. **Wichtige Tipps** von Kommunalberater Norbert Pfalzer.

In den vergangenen 20 Jahren, in denen ich mit Bauhöfen gearbeitet habe, stellte ich immer wieder fest, dass der Aufwand für die Unterhaltung des öffentlichen Raums kontinuierlich gestiegen ist. Als Folge zeigen sich unter anderem vermehrte Reinigungs- und Pflegerückstände im öffentlichen Raum, ein zunehmender Rückbau. Die Städte und ihre Betriebshöfe kommen an ihre Grenzen. Sie sind gezwungen, dieser Entwicklung mit mehr Maschineneinsatz entgegenzuwirken. Die Mechanisierungsphase erfordert hohe Investitionen. Einerseits wirken diese Neuerun-

gen bis zu einem gewissen Grad positiv auf das Leistungsvermögen und die Ergebnisse eines Betriebshofs. Andererseits hat sich meiner Erfahrung nach jedoch parallel dazu auf den Betriebshöfen ein Arbeitsklima entwickelt, unter dem viele Beschäftigte und deren Arbeitsleistung leiden.

Mitarbeiter-Defizit?

Diese schwierige Arbeitssituation hat verschiedene Ursachen. In den vergangenen Jahren standen kommunale Mitarbeiter im-

mer wieder in öffentlicher Kritik: sie seien zu teuer, nicht effektiv oder zu oft krank. Dazu kommt, dass trotz des steigenden Unterhaltungsaufwands immer mehr Stellen gestrichen werden und das höhere Pensum durch die verbliebenen Arbeitskräfte mehr oder weniger geleistet werden muss. Das hat bei vielen Mitarbeitern dafür gesorgt, dass sie immer öfter „mit angezogener Handbremse“ arbeiten; mit der Folge einer zunehmenden Anzahl an Krankheitstagen, innerer Kündigung, Leistungsrückgang und einer Verweigerungshaltung. Dazu kommt, dass Betriebs-

höfe mit ihrer eben beschriebenen Außenwirkung keine attraktiven Arbeitgeber sind. Schon heute arbeiten die Einrichtungen auf ein Mitarbeiter-Defizit hin.

Wir sollten uns im Klaren sein, dass es die Mitarbeitenden sind, die die getätigten Investitionen in den Maschinenpark täglich nutzbringend einsetzen sollen und sie es auch sind, die den Erhalt des wertvollen öffentlichen Raums für das urbane Leben an 365 Tagen im Jahr sicherstellen sollen. Um sich zukunftsfähig aufzustellen, brauchen Baubetriebshöfe Beschäftigte, die gerne aktiv, erfolgreich und zufrieden arbeiten, um die täglichen Herausforderungen zu meistern. Wie ist dieses Ziel zu erreichen? Sie erreichen es, indem Sie in das wertvollste Kapital Ihres Bauhofs, nämlich in die Mitarbeitenden, investieren.

Ein Arbeitskonzept sollte auch Aussagen zur Ressourcenentwicklung beinhalten.

Norbert Pfalzer, Kommunalberater

Arbeit funktioniert nicht einfach nur so! Das ist meine Erfahrung und Grundsatz bei meiner Arbeit mit Menschen in ihrer Arbeitswelt. Deshalb möchte ich Ihnen vor diesem Hintergrund konkret zeigen, wo sie sinnvollerweise investieren können, damit Arbeit wieder funktioniert. Damit alle zusammen erfolgreicher sowie zufriedener sind und der Bauhof als Arbeitgeber attraktiver wird. Arbeit braucht eine Beziehungskultur, die alle verbindet und an einem Strick ziehen lässt. Das Zusammenleben im Bauhof sollte eigentlich so gestaltet werden, dass jeder Mitarbeiter das Gefühl hat, zu verstehen, was um sie oder ihn herum vorgeht. Das Leben in einem Bauhof kann dadurch nachvollziehbar, gestaltbar und als sinnhaft empfunden werden. Um das zu erreichen, sollten Sie und Ihr Team an Ihrem Bauhof eine Gesprächs-, Feedback- und Informationskultur entwickeln.

Gesprächskultur

Suchen Sie regelmäßig das Gespräch mit Ihren Mitarbeitenden. Tun Sie das aber nicht zwischen Tür und Angel, sondern schaffen Sie dazu Gesprächsrunden für die Teams. Versuchen Sie sich doch einfach mal an folgendem Thema. Schauen Sie gemeinsam auf die innere Einstellung zur Arbeit, also auf das Selbstverständnis eines jeden dazu. Jeder Arbeitstag im Bauhof beginnt mit einem Schritt durch das Tor. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter Fragen zu beantworten wie: Was denke ich dabei? Was will ich heute hier bewegen? Auf was

oder wen freue ich mich? Wem kann ich heute helfen? Für wen tue ich das? Arbeiten Sie dabei immer mit schriftlich formulierten Fragen. Besprechen Sie das Thema ruhig an zwei oder drei aufeinanderfolgenden Terminen. Lassen Sie den Kollegen etwa drei Tage Zeit zur Beantwortung und führen Sie dann mit allen zusammen eine Wahrnehmungsrunde durch. Die Redezeit eines jeden ist begrenzt auf ca. 2-4 min. Notieren Sie alle Antworten sichtbar. Wichtig: es gibt kein richtig oder falsch. Keine Antwort wird kommentiert. Von niemanden. Machen Sie die Antworten transparent für die Teams, schreiben Sie die Ergebnisse z. B. auf ein Plakat. Dann können die Aussagen nachwirken.

Auf diese Weise bleiben Sie im Gespräch und im Thema mit Ihren Mitarbeitenden. Und ich glaube, jedem ist ganz klar, wenn man zu den Fragen Antworten parat hat, dann ist das eigene Handeln danach immer ein anderes, weil man sich Dinge bewusster macht. Die in diese Gespräche investierte Zeit lohnt sich für alle. Sie sollten vor diesem Hintergrund auch Gesprächsregeln im Bauhof vereinbaren, die immer gelten. Nachfolgend einige Beispiele: Alle hören zu und lassen den anderen ausreden. Jeder hält sich kurz. Der eigene Beitrag bezieht sich immer direkt auf das jeweilige Thema oder die Frage. Jeder hat Achtung vor dem anderen und dessen Meinung. Verletzende Äußerungen haben hier keinen Platz. Wenn alle diese Regeln beherzigen, erzielen Sie immer Ergebnisse und Zufriedenheit bei den Teilnehmern.

Feedbackkultur

Nutzen Sie Gespräche mit Mitarbeitern auch, um eine Feedbackkultur zu entwickeln. Die Grundidee von Feedback ist: Mich interessiert, was Sie als mein Mitarbeiter bei Ihrer Arbeit tun und was Sie bewegt. Durch Feedback machen Sie Erfolg und Zufriedenheit für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erst erlebbar. Menschen bei der Arbeit wahrzunehmen, verleiht ihnen sozusagen Flügel, gibt ihnen neuen Antrieb. Bauen Sie eine Feedbackrunde z. B. regelmäßig in das Jahresgespräch mit jedem Mitarbeiter ein. Feedback geben und annehmen, das können alle lernen. Übrigens, Feedback ist keine Einbahnstraße, lassen auch Sie sich ein Feedback geben. Feedback sollte immer auch positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen, konkret und knapp sein sowie vor allem weiterhelfen. Es beschreibt und wertet dabei nicht. Es sollte immer auf Grundlage von Vereinbarungen oder Absprachen stattfinden. Feedback braucht eine wertschätzende Gesprächskultur und ein Verantwortungsgefühl gegenüber Mit-

Individueller Personenschutz



- **NEU: mobile Fahrzeugsperrn für temporäre Veranstaltungen**



- **wartungsarme High Security Poller mit elektromechanischem Antrieb**



- **NEU: feststehende High Security Poller mit nur 200 mm Einbautiefe**



Fotos: Schmatzler, Noordhof

Kommunale Arbeitgeber müssen attraktiv genug für Arbeitnehmer bleiben. Das Arbeitsklima kann hierbei entscheidend sein.

arbeiten und Kollegen. Feedback sollte übrigens gänzlich frei sein von persönlichen Meinungen und Bedingtheiten. Es dient ausschließlich der gemeinsamen Verbesserung der Qualität erbrachter Arbeit eines Einzelnen bzw. des Bauhofs insgesamt. Vielleicht erscheint es Ihnen sehr aufwendig, diese Art von Rückmeldung einzufordern. Aber wie, wenn nicht so, ist eine Entwicklung in Ihrem Bauhof für alle nachvollziehbar möglich? Sie werden über die Reaktionen und Ergebnisse erstaunt sein.

Informationskultur

Was braucht es, damit ich als Bauhofmitarbeiter Ihnen als Betriebsleiter folgen möchte, Sie als Führungskraft anerkenne? Ich folge Ihnen dann, wenn ich das Gefühl habe, dass Sie wissen, was Sie machen, dass Sie wissen, wo es hingehen soll und Sie Wert darauf legen, dass ich persönlich auch dabei sein sollte. Das braucht Transparenz und Struktur. Zeigen Sie den Mitarbeitenden beispielsweise, wo der Bauhof steht, welche Themen anstehen, was gut läuft und wo der Betrieb nach Verbesserungen sucht. Motivieren und inspirieren Sie Ihre Kollegen, am Bauhofleben aktiv teilzunehmen. Möglichkeiten gibt es dazu genug, Sie sollten aber immer ansprechend, informativ, positiv, kurz und bündig gestaltet sein – beispielsweise an einem Schwarzen Brett, in einem Bauhof-Newsletter per Mail, zusammengestellt auf einem Ideen-Brett, als terminierte und kurze Bauhofnachrichten in den Teams. Etwas aufwändiger sind kurze Info-Bauhof-Treffs mit Frage/Antwort zum Bauhofleben, mit einer Vorstellung einzelner Bauhof-Teams, mit einem Tref-

fen mit Gästen aus der Kommune, die sich vorstellen. Sie haben alle Möglichkeiten. Denken Sie daran, Sie wollen sich und andere begeistern.

Sollte Ihnen das zu aufwendig sein, dann ist vielleicht folgender Vorschlag eines gemeinsamen Treffens als Wochenausklang der richtige Weg für Sie: Jeden Freitag, kurz bevor alle in das wohlverdiente Wochenende gehen, sollte jede und jeder in den Teams kurz beschreiben: Was lief diese Woche gut bei mir? Auch hier gilt, jeder spricht kurz und bündig, ohne Kommentare zu den anderen Beiträgen, alle hören jedem zu. Halten Sie es durch, bis es zur geschätzten Selbstverständlichkeit geworden ist. Es braucht aber auch Ihre Unterstützung, indem Sie diese Treffen immer wieder bewerben, sie ansetzen und so dazu beitragen, dass sie zum Wochenablauf einfach dazu gehören. Die Wirkung wird alle verblüffen.

Die Grundidee von Feedback ist: Mich interessiert, was Sie als mein Mitarbeiter bei Ihrer Arbeit tun und was Sie bewegt.

Norbert Pfalzer, Kommunalberater

Arbeitskonzept

Arbeit braucht ein Konzept, das den Erfolg und die Zufriedenheit bereits in sich trägt. Deshalb ist es sinnvoll, ein Arbeitskonzept zu erarbeiten. Mit einem solchen Konzept will



man grundsätzlich erreichen, dass das, was zu tun ist, für alle klar und schriftlich formuliert ist. Aus einem Arbeitskonzept soll ersichtlich sein, was nötig ist, die Aufgaben beispielsweise eines Bauhofes umzusetzen, die anstehenden Arbeiten optimal zu organisieren und effizient durchzuführen. Wichtig ist es, die Mitarbeiter bei der Entwicklung des Arbeitskonzeptes einzubeziehen. Nur dann werden die Vorgaben von ihnen wirklich akzeptiert. Das Arbeitskonzept ist die Basis für transparentes und strukturiertes Arbeiten. Es sichert den Erfolg und die Zufriedenheit aller Beteiligten.

Praxis-Beispiel „Einzelne stehende Sitzbänke“: Starten Sie mit einer Produktbeschreibung. Beantworten Sie Fragen wie: Was ist wo und wie zu pflegen? Wo sind die Standorte der Sitzbänke? Tragen Sie die Standorte in eine Objektliste und/oder in einen Lageplan ein. Was ist bei jeder Sitzbank mit welchem Ziel/Ergebnis zu tun? Mögliche aufzulistende Maßnahmen sind: Abfälle ab sammeln, Behälterleerung, Freischneiden, Sichtkontrolle der Sitzflächen. Beschreiben Sie alles so praktikabel und eindeutig wie möglich. In welchem Intervall sollen die Sitzbänke gepflegt werden? Eher wöchentlich oder einmal im Monat?

Ein Arbeitskonzept sollte auch Aussagen zur Ressourcenentwicklung beinhalten. Im Mittelpunkt stehen dabei Antworten auf die Fragen: Wer soll was mit Zuhilfenahme wovon die Sitzbänke pflegen? Wie muss die Arbeitseinheit gestaltet sein, die man zur Pflege der Sitzbänke einsetzen will? Stellen Sie mit dem Team eine Liste mit den Ressourcen auf, die für effektives Arbeiten nötig sind, wie z. B. die Anzahl der Mitarbeiter, der Fahrzeugtyp,



Teamarbeit motiviert
und kann Arbeitsabläufe
erleichtern.

Werkzeuge, Maschinen, Hilfsmittel und die persönliche Schutzkleidung. Vergessen Sie nicht die Arbeitsplatzbeschreibungen für die Arbeitseinheit. Denken Sie daran, alles möglichst einfach, verständlich und praktikabel umsetzbar zu formulieren.

Außerdem gehört das Thema Arbeitsvorbereitung in ein Arbeitskonzept. Wann soll wer, was und wie pflegen? Gemeinsam beginnen Sie damit, die Objektliste so zu sortieren, dass die Sitzbänke zeit- und energiesparend angefahren werden können. So entsteht der Pflegeplan auch für die kommenden Jahre. Dieser Plan muss aber selbst auch gepflegt werden. Führen Sie in dem schriftlichen Arbeitsauftrag Komponenten wie den Pflegeplan, die Leistungsbeschreibung, vielleicht schriftliche Verhaltensregeln während der Arbeit, gegebenenfalls ein Notizblatt für Informationen für die Einsatzleitung zusammen. Wenn Sie mit der Zeit für alle anfallenden Arbeiten schriftliche Arbeitsaufträge haben, dann können Sie diese zusammen mit den Teams in einer wöchentlichen Einsatzplanung organisieren – unter Zuhilfenahme der Anwesenheitsliste aller Mitarbeiter und des Wetterberichts. Natürlich gibt es auch immer wieder Abweichungen vom normalen Arbeitsalltag. Aber genau diese lassen sich auf diesem Weg auch wieder einfach und effizient organisieren.

Was passt zu uns?

Eine Beziehungskultur auf Ihrem Bauhof, mit Gesprächen, Feedback und Infos, Arbeitskonzepte für die zu erledigenden Aufgaben: Viele der von mir genannten

Starten Sie mit einer neuen Gesprächskultur und schauen Sie dann, was noch möglich ist.

Norbert Pfalzer, Kommunalberater

Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Ihrem Team erfordern Mut und Kraft in der Umsetzung. Überlegen Sie doch trotzdem einmal, welche der aufgeführten Tipps in den Arbeitsalltag auf Ihrem Bauhof passen könnten. Sie müssen ja nicht gleich alles umsetzen. Starten Sie mit einer neuen Gesprächskultur und schauen Sie dann, was noch möglich ist. Sie werden positive Veränderungen erfahren, die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass auch in Ihrem Betrieb Arbeit wieder erlebbar sein wird und schließlich besser funktioniert. Vergessen Sie nicht: Wer in Bauhofmitarbeitende investiert, der stärkt das urbane Leben in seiner Stadt und schafft gesunde Arbeitsplätze mit Zukunft.

Norbert Pfalzer



Neu!



Typ 1
auf der Berme
fixiert

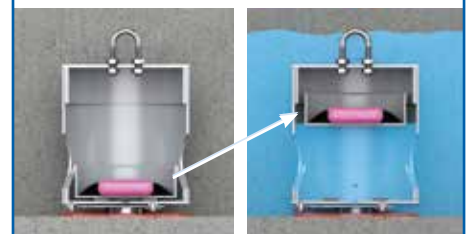
Funke Köderstation
wirkungsvoll und rechtssicher

gegen Schadnager in
der Kanalisation



Typ 2

mit Befestigungs-
anker im Schmutz-
fänger arretiert



Bei einem Rückstau im Schacht
steigt der Köderschwimmer in eine
Luftblase nach oben

Funke Kunststoffe GmbH

info@funkegruppe.de • Tel.: 02388 3071-0

www.funkegruppe.de