



„Wettbewerbsvorteil durch modernes Co-Management“

Mit dem so genannten Co-Management und dem „Vertrag des Vertrauens“ hat die üstra im Wettbewerb mit anderen kommunalen ÖPNV-Anbietern die Nase vorn. Durch schlankere Hierarchien und gemeinsame Entscheidungen von Betriebsrat und Vorstand kann das Unternehmen schneller und effektiver handeln. Im Blick sind dabei stets kundenorientierte Dienstleistungen, Wettbewerbsfähigkeit und Sicherung von Arbeitsplätzen. Im Gespräch Peter Reißaus, üstra Betriebsratsvorsitzender, Konzernbetriebsratsvorsitzender sowie Mitglied im Aufsichtsrat der üstra, Intalliance und der Verkehrs- und Versorgungsgesellschaft.

Der geschäftsführende Betriebsrat übernimmt bei der üstra das sogenannte Co-Management und steht im Organigramm auf einer Ebene mit dem Vorstand. Wie ist der Betriebsrat in die Entscheidungen und Entwicklungsprozesse des Unternehmens eingebunden?

Der Betriebsrat ist in allen wichtigen Prozessen, die das Unternehmen betreffen, aktiv beteiligt. Im Sinne der Beschäftigten, das ist der entscheidende Faktor, gestaltet er mit und trägt dabei eine hohe Verantwortung. Der Begriff Co-Management suggeriert, dass es nicht mehr die Arbeitnehmersvertreter im alten Sinne sind, da viele neue Komponenten hinzugekommen. Das gab es in dieser Ausprägung bisher noch nicht.

Was ist das Neue an der Betriebsratsarbeit, wie Sie sie heute führen?

Der spürbare Unterschied besteht, im Sinne der Beschäftigten, in der hohen Beteiligung durch alle Ebenen. Früher war das Unternehmen ein typischer kommunaler Verkehrsbetrieb, der sich heute – nach der Novellierung des Personenbeförderungsgesetzes Mitte der 90er Jahre – im Wettbewerb innerhalb der EU befindet. Dadurch hat es diverse Veränderungen gegeben. Sie alle zielen auf eine kundenorientierte Restrukturierung der Dienstleistung.

Was wurde im „Vertrag des Vertrauens“ festgelegt?

Zur Modernisierung der üstra wurde im Sinne eines Interessenausgleichs nach § 111 bis § 113 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) am 15.09.1993 der „Vertrag des Vertrauens“ geschlossen. In der Präambel ist festgelegt worden, dass sowohl der Vorstand als auch der Betriebsrat der üstra zur Zukunftssicherung des Unternehmens einen nachhaltigen Prozess der Strukturoptimierung anerkennt. Dieses gilt in allen strategischen Fragen der Unternehmensentwicklung.

Was sind die maßgeblichen Ziele des Vertrages?

Im Kern geht es darum, Eigenwirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit bei sozialer Absicherung aller vorhandenen Mitarbeiter zu erreichen.

Und das durch möglichst gleichzeitige Qualitäts- und Serviceverbesserungen, Kostenoptimierung, Zeiteinsparungen sowie Entwicklung von Innovationsfähigkeit.

Wie sieht es mit der Umsetzung aus?

Bei allen genannten Punkten haben wir bereits spürbare Verbesserungen erreicht. Meilensteine dieser Arbeit waren: die Sicherung der Arbeitsplätze, eine Steigerung der Fahrgastzahlen, Kostendeckungsverbesserung auf vielen Linien, klar definierter Kundennutzen durch Bürgerbeteiligung und ein intensiver, dauerhafter Dialog sowohl üstra intern als auch extern, zwischen üstra Beschäftigten, Fahrgästen und Bürgern. Heute arbeiten wir in flexiblen, teamorientierten Organisationseinheiten. Die „Gruppenarbeit“ in den Sparten hat eine sehr hohe Beteiligung. Dadurch sind wir näher am Kunden dran und können schneller reagieren.

Können Sie dafür ein konkretes Beispiel nennen?

Ja. Wir konnten zum Beispiel durch den Abbau von Arbeitsteilung, Hierarchien und Schnittstellen interne Entscheidungs- und Genehmigungsprozesse beschleunigen und den Koordinationsaufwand reduzieren. Das heißt: Wenn ein Kunde früher seinem Bus- oder Stadtbahnfahrer eine Anregung gegeben hat, so hat dieser das dem Betriebshof gemeldet, dann ging es weiter zu Werkstatt oder Verwaltung, wo es bearbeitet wurde, und schließlich den ganzen langen Weg wieder zurück zum Kunden. Jetzt kann es – wie in Langenhagen – vorkommen, dass die Frühschicht eines Unternehmens mit dem Bus zum Flughafen fahren möchte, aber kein geeigneter Bus im Fahrplan verzeichnet ist. Das haben wir kurzerhand geändert und nicht erst auf den nächsten Fahrplanwechsel gewartet.

Was sind die Vorteile des Co-Managements für die Beschäftigten?

Ziele, Konzepte und Maßnahmen der üstra werden gemeinsam in einem abgestimmten Verfahren erarbeitet, dokumentiert und von beiden Seiten getragen. Alle Entscheidungen müssen

einvernehmlich getroffen werden. Eine qualifizierte Beteiligung des Betriebsrates setzt voraus, dass vor der endgültigen Festlegung noch realistische Möglichkeiten bestehen, anstehende Entscheidungen und Maßnahmen zu beurteilen sowie gegebenenfalls Alternativen zu entwickeln. Deshalb hat der Vorstand den Betriebsrat laufend und umfassend zu informieren. Die Gewerkschaftsmitglieder geben das dann an die Beschäftigten weiter. Oder andersrum: Themen kommen aus den Arbeitsgruppen für Werkstätten und Fahrdienste und werden im Vorstand besprochen. Die Beschäftigten werden durch dieses Verfahren mehr in die Verantwortung genommen, sie sagen am Ende nicht einfach „ja“ oder „nein“ zu einer Entscheidung, sondern werden schon bei der Entwicklung bestimmter Strukturen miteinbezogen.

Welche Vorteile hat der Arbeitgeber?

Der Arbeitgeber ist im ständigen Austausch mit seinen Beschäftigten. Auf den Sitzungen zwischen Vorstand und Spartenleitern wird eine gemeinsame Richtung festgelegt, Wege entwickelt und Entscheidungen getroffen. Dies zieht sich durch verschiedene Gruppenarbeiten hinunter bis auf die unterste Ebene des Unternehmens. Dadurch können Prozesse schneller vorangetrieben werden und die üstra hat einen Zeitvorteil im Vergleich zur kommunalen ÖPNV-Konkurrenz.

Wo sehen Sie als Vorstand des Betriebsrates der üstra Ihre Hauptaufgaben?

Die Verantwortung, die auf dem Betriebsrat beruht, ist die Arbeitsplätze zu sichern und uns auf europäischer Ebene für Sozial- und Qualitätsstandards einzusetzen. Gesetzestexte wälzen, politische Strömungen erkennen und beobachten, am Ball bleiben beim Ausloten neuer Möglichkeiten, Chancen nicht verpassen, abwägen und handeln – das gehört zu unserem Aufgabenfeld. Nachtstunden und Wochenendeinsatz sind nicht selten. Unsere und damit auch meine Hauptaufgabe ist es, (über-)lebensfähige Strukturen für alle üstra Beschäftigten zu entwickeln.