

Neue Teams braucht das Land

Am 23. und 24. Juni 2023 fand das Jahrestreffen der Jungen DWA statt. Eine gute Gelegenheit zum Kennenlernen, Netzwerken, aber auch zum Austausch über fachliche und politische Themen. Ein Workshop beschäftigte sich mit der Frage, wie wir dem Fachkräftemangel begegnen können. Schnell stellte sich jedoch die Frage: Haben wir nur einen Fachkräftemangel? Oder haben wir nicht auch einen Führungskräfte-mangel?

An jeder Ecke spüren wir es: Stellenausschreibungen gehen raus, aber es bewerben sich viel weniger Kandidat*innen bis gar keine. Dann kündigen noch Kolleginnen und Kollegen, und die Arbeitslast wird auf die verbleibenden Rücken umverteilt, von denen schon ein Teil seine Arbeitszeit aus Selbstschutz verkürzt hat, wenn es möglich ist. Neue Mitarbeitende lassen sich schwer finden, vorhandene noch schwerer halten. Arbeitgeberpräsident Steffen Kampeter forderte bereits „mehr Bock auf Arbeit“, um dem Fachkräftemangel langfristig zu begegnen. Tatsächlich wussten viele aus der Jungen DWA Erlebnisse zu erzählen, warum sie gewechselt sind oder am liebsten wechseln würden – und mit Bocklosigkeit hat das herzlich wenig zu tun. Doch auch die andere Seite haben wir befragt: Was sagen Chefinnen und Chefs dazu? Die Namen wurden von der Redaktion geändert, Geschichten wurden vereinzelt zusammengefasst. Zusätzlich wurde Mitglieder der Jungen DWA befragt, ob sie mit ihrem aktuellen Arbeitsplatz zufrieden sind, ob sie schon einmal gewechselt haben und falls ja, was der Grund war. 70 Personen haben daran teilgenommen.

Emre wurde nach ihrer Werkstudierendenstelle als Projektingenieurin übernommen. Beim Übernahmegespräch ging es nicht nur um ihr Einstiegsgehalt, sondern sie äußerte auch den Wunsch, im Team und möglichst praxisnah zu arbeiten. Während ihres Studiums hatte sie für die Firma nur an einem Projekt gearbeitet und mit so gut wie gar keiner Schnittstelle zu den Kolleginnen und Kollegen. Doch Emre tüfelt nicht gerne allein vor sich hin an softwarelastigen Berechnungen. Ihre Chefin fand diese Information lediglich „amüsant“. Das war aber auch alles. Als Abteilungsleiterin

sah sie keine Notwendigkeit, die Stärken und Schwächen ihres Teams zu nutzen und die Aufgaben entsprechend zu verteilen – von den Wünschen im Arbeitsalltag ganz abgesehen. Die Mitarbeitenden werden als Werkzeuge gesehen, nicht als Menschen, deren Arbeitsleistung mit ihrer Motivation steigen könnte. Stattdessen soll diese Arbeitsleistung bis in die Nacht voll verfügbar sein. Anders sind die Abgabetermine nicht zu schaffen, wenn die Kontrolle der Pläne und Berichte erst kurz davor erfolgt. Nach diesen 12-Stunden-Tagen, in denen alle ranklotzen, kommt dann auch nicht das Schulterklopfen für besonderen Einsatz, sondern respektlose Verbesserungskommentare zu Formalitäten in einem herabwürdigenden Tonfall, der einem am Ende der Kräfte die Tränen in die Augen treibt. Ein Kollege trifft es mit den Worten: „Fühlt sich an wie gerade so bestanden zu Schulzeiten.“

Das Problem: Viele Vorgesetzte kommen aus der Boomer-Generation und haben nach ihrer Ausbildung erlebt, dass sich mit ihnen noch 700 andere auf eine Stelle bewarben. Wer nicht in die Selbständigkeit gegangen ist, musste dankbar sein, eine Anstellung gefunden zu haben und durfte nicht über lange Arbeitszeiten murren. Immerhin wurden sie von Kollegen eingearbeitet, die mit der 48-Stunden-Woche (ohne Überstunden) ins Berufsleben getreten sind.

In Patricks Projekt war eine Aufgabenstellung „Zeichne einen Längsschnitt!“, zwei Monate später gefolgt von der vorwurfsvollen Frage „Was hast du denn in deinem Studium gelernt!?“ Das nicht, denn Patrick ist kein Konstrukteur – der wird grundsätzlich wegrationalisiert. Patrick soll, wie die meisten anderen im Team auch, selbst zeichnen, ohne das je gelernt zu haben. Das Beherrschen von CAD- und anderer Software musste er sich dafür selbst aneignen, allerdings in seiner Freizeit. Weiterbildung wird nicht bezahlt und hatte auch nicht in der Arbeitszeit zu erfolgen. Ob die Aneignung von notwendigem Wissen oder die Bearbeitung des Projekts ohne Anleitung durch erfahrene Ingenieur*innen: Unbezahlte Überstunden sind Teil der Kapazitätsplanung von der Chefin und oft der Grund, warum ein Angebot so günstig kalkuliert werden kann, dass das Büro den Zuschlag erhält. Entsprechend sind

Gehaltserhöhungen nur für den möglich, der sehr hart nachverhandelt oder die Firma wechselt.

Das Problem: Ausschreibungen gewinnt häufig der, der das „wirtschaftlichste“ Angebot abgibt, was für viele Synonym für das „billigste“ ist. Die planerische Leistung wurde ja hinreichend beschrieben. Stattdessen wäre ein Umdenken sinnvoll, dass ein zweistelliger Rabatt keine nette Geste des Auftragnehmers, sondern ein Warnsignal für Ver- und Entsorger bezüglich Arbeitsbedingungen und vermindertem Reallohn ist.

Christian ist jetzt seit zehn Jahren in der Branche, hatte schon einen zähen Einstieg und schnell viel Verantwortung übertragen bekommen. Dabei konnte er sich wenig von älteren Kollegen abschauen. Das bedeutete: vieles selbst aneignen und dabei viel lernen – aber auch einiges an Nerven und Idealismus verlieren. Mittlerweile hat er die dritte Arbeitsstelle und ist auftraggeberseitig für die Leitung größerer Investitionsprojekte tätig. Hier betreut er Ingenieurbüros und muss



WINKELPRESSE
EFFIZIENTE ENTWÄSSERUNG

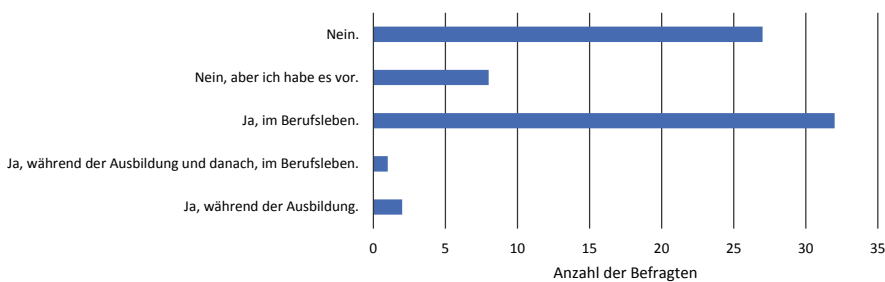
www.Bellmer.com

EFFIZIENTE LEISTUNG
Profitieren Sie mit der WinkelPresse durch:

- >> Hohe Entwässerungsleistung
- >> Niedrige Betriebskosten
- >> Geringer Energieverbrauch
- >> Geringer Polymerverbrauch
- >> Sauberer und geschlossener Betrieb
- >> Reinigungs- u. wartungsfreundlich

BELLMER
SINCE 1842.

Hast du schonmal aus Unzufriedenheit den Arbeitsplatz gewechselt?



Umfrage zum Arbeitsplatzwechsel bei der JDWA mit 70 Teilnehmenden

entsprechend die Leistungserbringung überwachen. Und bei manchen Projektbeteiligten hat er das Gefühl, er guckt in den Spiegel der Vergangenheit. Dieser ist nur mittlerweile verzerrt: Die Rahmenbedingungen haben sich noch weiter verschärft. Unsicherheit, eine hohe Belastung, das alles erinnert ihn an früher. Doch die anderen gucken am Ende nicht erfolgreich auf ein hartes, aber gelungenes Projekt zurück. Stattdessen schaffen sie es im ersten Anlauf selten, die Aufgabenstellung richtig zu bearbeiten. Diese mangelnde Erfahrung führt dann auf Auftraggeberseite zu hohem Zusatzaufwand. Was folgt, ist Streit um Abschlagsrechnungen und Stundennachweise. Dies hat bei Christians Projekt zum Eklat geführt: Dem jungen Kollegen auf der Auftragnehmerseite wurde der Vertrag nicht verlängert, nachdem er sich zwei Jahre vergeblich bemüht hat, ein komplexes Projekt zu bewältigen. Am Ende wurde er selbst davon überwältigt.

Das Problem: Oft werden erfahrene Kolleginnen und Kollegen bei Bewerbungen „vorgeschickt“. Das Projekt bearbei-

tet dann in der Realität jemand, der frisch in den Beruf eingestiegen ist und wohl oder übel mehr Zeit braucht. So führt Unerfahrenheit zwangsläufig zu erhöhtem finanziellem Aufwand. Ist das von der Chefetage nicht einkalkuliert, fällt häufig die fachliche Betreuung und die Qualitätsprüfung weg. Hier beißt sich die Katze in den Schwanz: Einarbeitung kostet und macht das Projekt teurer, wird aber von Kund*innen nicht bezahlt. Der Auftrag geht an das effizientere Büro mit erfahrenen Mitarbeitenden. Dem Büro mit den unerfahrenen entgeht der Auftrag, und damit fehlt insgesamt Geld, um sie einzuarbeiten und die Effizienz zu steigern.

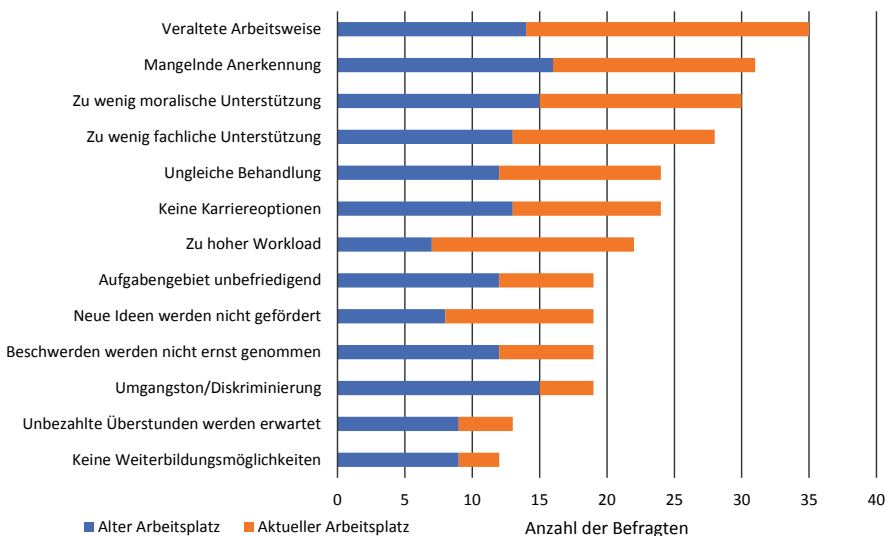
Katharina hat schon früh kommuniziert, dass sie sich nach der Ausbildung weiterbilden und gerne Führungskraft werden möchte. Eigentlich wurde ihr auch kommuniziert, dass das gewünscht und gefördert wird. In der Realität gibt es diese Option jedoch nur für bereits bestehende Führungskräfte, lediglich eine „Schnupperfortbildung“ ist möglich. Möchte sich Katharina mit Themen wie

Führung, Kommunikation oder Organisationsstrategien wie Scrum beschäftigen, passiert das in ihrer Freizeit. Allerdings mag das daran liegen, dass die offenen Stellen nicht danach besetzt werden, wer sich qualifiziert hat, sondern wer sich gut mit dem Landrat vernetzt hat.

Das Problem: Führen lernt sich nicht „Learning by doing“. Tatsächlich gehen viele Vorgesetzte und Verbände davon aus, dass es sich bei einem Fachkräftemangel um ein Fehlen von Fachkräften handelt. Es fehlt noch das Bewusstsein, dass tatsächlich viele Arbeitskräfte vorhanden sind, diese aber nur schwer gewonnen und gehalten werden können, wenn niemand da ist, der auch gut führen und die Mitarbeitenden abholen kann. Am Ende muss sich jede/r selbst ausrechnen, wie viel eine Weiterbildung kostet im Vergleich zu dem Notstand, dass eine Stelle nicht besetzt werden und der Betrieb der Anlage oder der Auftrag der Kund*innen gefährdet ist.

Auf dem Weg zur Arbeit traute Herr Mießen seinen Augen nicht: Ein ehemaliger Auszubildender winkte ihm nun als Straßenbahnfahrer zu. Früher war die Tiefbaufirma Frisch & Faust stolz darauf, wie viele Ausbildungsplätze sie anbieten kann. Die hohe Ausbildungsquote garantierte, stets alle Altersklassen vertreten zu haben, sodass keine Lücke entstand, wenn ältere Kollegen ausschieden. Seit dem viele Ausbildungsmessen und die Berufsorientierung in den Schulen während der Pandemie ausgesetzt haben, sind nur noch 20 Prozent der Ausbildungsplätze besetzt. Stattdessen gehen viele gerne in körperlich weniger anstrengende Berufe, wählen zum Beispiel lieber den Beruf des Hausmeisters als des Kanalbauers, weil der Fahrtweg kürzer ist. Selbst hohe Vergütung und zusätzliche Arbeitgeberleistungen sind nicht verlockend genug.

Das Problem: Mittlerweile können sich die meisten ihre Arbeitsstelle aussuchen. Wer vorher nicht abschätzen kann, was er will, ist dann auf der Arbeit überrascht. Wenige suchen eine Arbeit, bei der sie körperlich ganz aufgehen und müde nach Hause gehen können. Die Anreize sind andere: Ist es, sich schon in der Ausbildung eine eigene Wohnung leisten zu können? Mit dem Team nach Feierabend noch den Grill anzuwerfen? Am Ende des Tages ein Schulterklappen zu bekommen, wenn das Soll erfüllt wurde? Das muss aber jede/r einzelne für



Umfrage zur Unzufriedenheit bei der JDWA mit 70 Teilnehmenden

24 Befragte (34 Prozent) sind zur Zeit vollaufzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz

sich herausfinden und klar kommunizieren. Andersherum hilft es, wenn Vorgesetzte das auch hinterfragen und klar darüber sprechen, was der Grund ist, diesen Beruf zu wählen.

Svenja ist das, was gerne als „Digital Native“ bezeichnet wird. Ihre Kollegen sind das, was gerne als „Digital Immigrants“ bezeichnet wird. Sie sammeln ihr Wissen in Pappordnern, projektweise sortiert, setzen ihre Unterschrift noch auf Papier, um sie danach einzuscannen oder drucken E-Mails zum Abheften aus. „Das haben wir schon immer so gemacht!“ Svenja sah noch Optimierungsbedarf bei der Digitalisierung und hat ein Wiki aufgesetzt. Wissenstransfer für alle Mitarbeitenden: So sollte wertvolle Erfahrung nicht in einem Büro in einem einzelnen Projektordner aufbewahrt werden, sondern für alle firmenintern abrufbar sein. Damit wäre es möglich, schneller für das nächste Projekt zu recherchieren und Fehler der Vergangenheit nicht zu wiederholen. Auch interne Abläufe ließen sich viel effizienter und einheitlicher gestalten, wenn sie zentral dokumentiert werden. Hat jemand einen Verbesserungsvorschlag oder ein Dokument entwickelt, um den Prozess zu vereinfachen, kann er das sofort ins Wiki schreiben. Beispielsweise eine einheitliche Ordnerstruktur, damit kein Ablagechaos herrscht und Dateien in Projektordnern viel schneller gefunden werden können. Das war zumindest die Idee. Nachdem das Wiki aufgesetzt und von ihr rudimentär befüllt war, waren die anderen dran. Doch die sahen gar nicht ein, ihre Zeit für Artikel aufzuwenden. „Das haben wir ja noch nie so gemacht!“ Als alte Hasen haben sie ihr Wissen und sehen keinen Vorteil darin, das anderen weiterzugeben. Svenja hat natürlich auch ihren Chef darauf angesprochen, doch der habe für so etwas keine Zeit. Weder wurde eine Ordnerstruktur festgelegt, noch wurde das Wiki für sinnvoll befunden oder nach anderen Ideen gesucht. Frei nach dem Motto: „Da könnte ja jeder kommen!“ Das Wiki ist nun tot und Svenja investiert auch keine vergebliche Mühe mehr in irgendein Ordnungssystem.

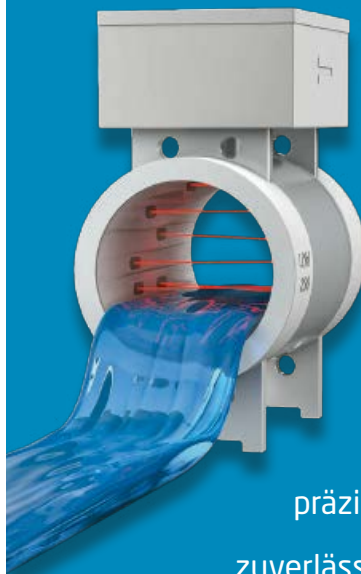
Das Problem: Es heißt zwar „neue Besen kehren gut“, doch stößt das nicht immer auf Gegenliebe. Manch einer fühlt sich überfordert mit neuer Technik und möchte am Bekannten festhalten. Der Wissensvorsprung durch die Jungen wird auch gerne als Angriff gesehen, bei dem Ältere ihr Gesicht verlieren könnten. Für

LDM

Runder

Durchflussmesser

für teilgefüllte Rohre in
trockener Aufstellung



präzise
zuverlässig
kalibriert

RICHTIG
TEILGEFÜLLT
KÖNNEN
WIR!

www.pannach-messtechnik.de

 **PANNACH**
MESSTECHNIK

 **STEBATEC**

neue Kolleginnen und Kollegen ist es jedoch frustrierend, wenn frische Ideen per se abgeschmettert werden. Wer gegen Wände läuft, ist schnell erschöpft. Da kann die innere Kündigung vermieden werden, wenn alle Parteien an einen Tisch gesetzt und gehört werden.

Janosz hat eigentlich großen Spaß an seiner Arbeit auf dem Klärwerk. Die Arbeit ist nicht nur praktisch, sondern leistet auch einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag, was sich nicht zuletzt in der Coronakrise gezeigt hat. Doch im Arbeitsalltag hat er das Gefühl, dass Systemrelevanz beim Wasserverband herzlich wenig relevant sei und das Betriebspersonal „am Ende der Nahrungskette“ stehe. Ob bei Betriebsproblemen Tag und Nacht Überstunden gemacht werden und die Kolleg*innen auch noch in ihrer Freizeit in Bereitschaft sind, scheint keinen Unterschied zu machen. Denn wer glaubt, dass Leistungsprämien Leistungen prämiieren, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. Stattdessen füllt sich die Lohntüte auch bei denen, die so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich leisten. Viel entscheidender ist die Eingruppierung: Zwar heißt es, Tariflöhne schafft gleiche Bezahlung bei gleicher Arbeit. Doch ein akademischer Titel wird auch hier höher eingestuft als praktische Erfahrung und das Wissen, wie eine Kläranlage tatsächlich funktioniert.

Das Problem: Manchmal ist unsere größere Motivation nicht nur der Betrieb der Anlage, sondern auch, wertgeschätzt zu werden. Wenn jedoch die, die das Minimum leisten, genauso belohnt werden wie die „Leistungsstragenden“, fühlt sich das für Letztere wie eine Bestrafung an. „Für wen mache ich das hier eigentlich?“, stellt sich dann die Frage. Prämien müssen nicht gleichmäßig verteilt werden. Stattdessen erfordert es einen Blick auf die Leistung des Einzelnen, gerade bei Starkregen, Hitzewellen oder sonstigen Herausforderungen der Kläranlage. Und wer sich mit horizontaler und vertikaler Kommunikation beschäftigt, stellt auch fest: Manche Menschen scheinen nur kompetenter, einfach weil sie viel darüber reden. Oder verdienen nur mehr, weil sie mehr gefordert haben. Natürlich führt das zu Konflikten, wenn sich nun plötzlich die Prämienverteilung verschiebt und andere das Gefühl haben, ihr gewohntes Recht zu verlieren. Aber dieser Konflikt muss ausgehalten werden, um stattdessen nicht diejenigen zu verlieren, die sich noch gerne für den Be-

trieb einsetzen. Denn nicht erst durch die Pandemie sollten wir wissen, wie wichtig die Arbeit am Becken ist.

Das Sekretariat stöhnt über die neueste Krankmeldung auf seinem Schreibtisch. Es gab zwar bisher immer Azubis, die sich nicht in der Firma wohl fühlten und überdurchschnittlich oft krank waren, auffälligerweise immer montags. Doch seit der Coronakrise ist der Stand der Krankmeldungen explodiert: Einige sind pro Monat eine ganze Woche krankgeschrieben. Die Arztpraxen, bei denen das Attest am Tresen ausgegeben wird, kennt der Chef bereits mit Namen. Grundsätzlich darf Auszubildenden erstmal nicht wegen Krankheit gekündigt werden, sofern die Krankheitstage nicht mehr als zehn Prozent der Ausbildungszeit ausmachen, also zum Beispiel 45 Tage innerhalb von zwei Jahren. Übernommen werden diese Auszubildenden nicht. Doch während der Lehrzeit bedeutet das, dass einige ihr Gehalt mit weitaus weniger Leistung bekommen als andere. Das sagt an der Moral.

Das Problem: Was der Eindämmung der Pandemie und Entlastung des medizinischen Personals dienen sollte, wird von einigen im Übermaß genutzt. Kaum auf Arbeit, schon wieder krank – böse Zungen sprechen gerne von „Faulheit“. Tatsächlich kann so ein Rückzug ein Signal für einen schwelenden Konflikt sein. Sticheln Kommentare von Kolleg*innen, die das gar nicht wahrnehmen. Probleme mit der Chefin oder dem Vorarbeiter, die sich niemand traut anzusprechen. Oder der Beruf in genau der Firma ist tatsächlich nicht das Richtige, nur will sich das der- oder diejenige nicht eingestehen. In jedem Fall sollte vorurteilsfrei

das Gespräch gesucht werden, damit es nicht für beide Seiten zur Quälerei wird.

Felix ist als Zeichner quer eingestiegen und noch einer der wenigen Neuen. Er arbeitet von Anfang an direkt mit den Ingenieur*innen zusammen. Das Team besteht vorwiegend aus erfahrenen Zeichnerinnen, die seine Arbeit allerdings nicht nochmal kontrollieren. Auch kundenspezifische Zeichenstandards werden ihm nicht erklärt. Stattdessen haben die Kolleginnen beim Chef allerdings einen großen Stein im Brett. Es ist völlig in Ordnung, dass sie den ganzen Tag privat reden, während er gefragt wird, ob er Kaffeerunde mache, sobald er am Gespräch teilnimmt. Sofern die anderen im Büro sind: Wenn die Frauen von zuhause aus arbeiten, weil ihre Kinder krank sind, ist das völlig in Ordnung. Als Felix' Sohn krank war, hat er ebenfalls angeboten, von zuhause aus zu arbeiten statt sich krankzumelden. Aber sein Chef hat das abgelehnt, er wolle endlich wieder Normalität. Von zuhause aus zu arbeiten, sei für ihn wie Urlaub. Als Felix unbezahlten Urlaub nimmt, um seine Frau in der Elternzeit zu unterstützen, fragt der Chef, ob die Firma ihn dann wieder anlernen müsse. Ob der Chef nur ihm nicht persönlich zum Geburtstag gratuliere oder sein Arbeiten im Homeoffice durch Anrufe kontrolliert – gerecht fühlt sich Felix nicht behandelt. Aber die Kolleginnen sagen dazu nur: „Ach, der meint das nicht so.“

Das Problem: Wie oben schon erwähnt, können Prämien, freie Tage oder anerkennende Worte Leistung fördern. Ungleichbehandlung wie Bevorzugung darf das aber nicht. Egal, ob wir jemanden ablehnen, weil wir ihn unsympa-


thisch finden, seine Nationalität oder Religion nicht mögen, ihn aufgrund seines Geschlechts für dämlich halten oder ähnliches – all das darf sich nicht auf die Behandlung am Arbeitsplatz auswirken. Es darf sich darauf auswirken, ob wir mit demjenigen nach Feierabend Zeit verbringen oder nicht. Aber das hat mit dem beruflichen Umfeld nichts zu tun. Wenn Kolleg*innen daher mit Wut oder Frust über solche Situationen reden, hilft der vermeintlich nett gemeinte Ratschlag „Ihr müsst nur mal ein Bier zusammen trinken gehen!“ auch herzlich wenig. Konflikte müssen als solche ernst genommen werden. Passiert das nicht, verhält es sich mit Gefühlen wie mit dem Wasser im Regenüberlaufbecken: Ich kann den Zulauf zwar schließen, aber dann baut sich erst recht Druck auf ... bis der Kanal voll ist und überläuft.

Zum Weiterhören: Im Spiegel-Podcast „Smarter leben“ spricht Michael Ehlers über „Motivation im Job: Die Chefs und Chefinnen, die wir wirklich brauchen“:

<https://www.spiegel.de/karriere/welche-chefs-wir-brauchen-damit-wir-gerne-arbeiten-podcast-a-9374f978-62f2-489d-ae6-7a1cc4cc2c66>

oder QR-Code:



Für die Junge DWA:
Franziska Beinhofer
E-Mail: info@junge-dwa.de 

www.dwa.de/infotag

Der größte deutsche Fachverband der Wasserwirtschaft stellt sich vor:

75 Jahre DWA
Klare Konzepte. Saubere Umwelt.

18.
Oktober
2023
18 – 19 Uhr

- | Unsere Ziele, Tätigkeitsfelder und Angebote
- | Die Aktivitäten der Jungen DWA wie Stammtische an den Hochschulen, Mentorenprogramm u.v.m.
- | Kostenlose Schnuppermitgliedschaft



Direkt zur
Anmeldung



Franziska Beinhofer



Cara Mäginger



Marcel Farin



Jonas Schmitt