

Maßnahmenbündel passend schnüren

Mit Personalmangel im Fahrdienst und Service haben die meisten Unternehmen im ÖPNV zu kämpfen. Wie lassen sich Nachwuchs und neue Arbeitnehmer finden und halten?

Kerstin Zapp, Hamburg

Die Zahl der Beschäftigten im ÖPV ist von 2015 auf 2016 zwar gestiegen, die Zahl der Auszubildenden allerdings zurückgegangen. Das geht aus der Statistik 2016 des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) hervor. Die ersten Folgen des demografischen Wandels werden verschärft durch das unattraktive Image der Arbeit im ÖPV: Überstundenberge, Schichtdienst, mäßige Bezahlung. Die wachsende Respektlosigkeit einiger Mitglieder der Gesellschaft gegenüber Mitarbeitern der Verkehrsunternehmen verschreckt zusätzlich. Hinzu kommen die niedrige Arbeitslosenquote und die Vielzahl offener Ausbildungsplätze auch in anderen Bereichen. Branchen mit ähnlichen Herausforderungen wie etwa die Polizei konnten den Trend allerdings umdrehen.

Womit können Unternehmen im ÖPV punkten?

Der Großteil der Arbeitsplätze im ÖPV ist regional gebunden und lässt sich nicht ins Ausland verlagern. Umweltschutz und Nachhaltigkeit spielen im ÖPV eine große Rolle. Die Jobs sind krisensicher und bieten Abwechslung. Woher jemand kommt, ist nicht entscheidend; was er oder sie zuvor gemacht hat, auch nicht. Fachkraft im Fahrbetrieb oder Service können auch Um- und Quereinsteiger nach entsprechender Qualifizierung im Betrieb werden. Die Kosten für die eventuell erforderliche Fahrerlaubnis werden zunehmend von den Unternehmen getragen. Das sind allgemeine Vorteile.

Die Besonderheit eines Betriebs kennen nur die Mitarbeiter des Unternehmens

selbst. Sollte nicht bekannt sein, was die Arbeitnehmer an ihrem Arbeitgeber schätzen, hilft eine Befragung weiter – und bietet zugleich die Chance, mit bestimmten Aussagen in Form von Testimonials zu werben. Employer Branding ist gerade in Branchen, die um Auszubildende und neue Mitarbeiter kämpfen, unerlässlich. Unternehmen sollten zeigen, was sie auszeichnet – unter anderem in Stellenausschreibungen, auf ihrer Internetseite und ihren Fahrzeugen sowie an Haltestellen.

Ihren Ruf stärken können Firmen beispielsweise auch, indem sie sich um Gütesiegel wie „Best place to learn“ (<https://www.bestplacetolearn.de>), „Top-Arbeitgeber“ (unterschiedliche Kriterien) oder die Auszeichnung „Beste Ausbilder“, vergeben vom Magazin „Capital“ und „ausbildung.de“,

Voraussetzungen für effektives Recruiting schaffen

Employer Branding:

- Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens herausarbeiten und klar formulieren,
- Bemühung um Ausbildungs- und Arbeitgeber-Gütesiegel,
- Präsenz in regionalen Medien.

Zielgruppenspezifisches Personalmarketing:

- definieren, wen man sucht,
- überlegen, wo genau solche Menschen zu finden sind.

Emotionale Ansprache:

- Verwendung bestimmter Begriffe oder auch Sprachen.

Karriereseite im Internet:

Niedrigschwellig und auch mobil nutzbar. Entscheidung, welche Maßnahmen zum Unternehmen passen.



Foto: Verkehrsbetriebe Hamburg-Holstein

Abb. 1: Die VHH wirbt auf ihren Bussen unter anderem in verschiedenen Sprachen und mit emotional ansprechender Wortwahl um neue Mitarbeiter.

bemühen. Oft gibt es Aufstellungen, in denen Betriebe mit solchen Merkmalen gelistet sind. Oder man interessiert Journalisten für einen Beitrag in regionalen Printmedien über eine solche Auszeichnung für sich.

Wie lassen sich Bewerber finden?

Klar formulierte Besonderheiten oder Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens machen es Mitarbeitern zudem leichter, in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis für ihren Arbeitgeber zu werben. Voraussetzung: Die Mitarbeiter kennen und leben die Unternehmenskultur tatsächlich. Ähnlich vertrauensfördernd wie Empfehlungen durch Freunde und Bekannte sind Videos auf der Webseite des Unternehmens, die veranschaulichen, wie ein Job wirklich aussieht. Mitarbeiter oder Auszubildende sollten von ihrem Alltag erzählen und ihren Arbeitsplatz zeigen.

Doch bis potenzielle Bewerber auf der jeweiligen Internetseite ankommen, ist es ein weiter Weg. Um sie dorthin zu bringen, eignen sich neben der Werbung auf und in Fahrzeugen, an Haltestellen, an Sportplatzbanden und auf Trikots die Präsenz auf Ausbildungsmessen, aber auch die Präsentation des Nahverkehrsbetriebs in Schulen etwa zur Schulwegberatung – durchgeführt zusammen mit Auszubildenden, die Teilnahme an Berufsberatungstagen an Schulen im Einzugsgebiet, Infostände in Einkaufszentren oder der Kontakt über Hobby-Foren in den sozialen Medien, etwa für Umweltschützer oder Modellbahnfans. Dies ist ebenfalls eine Möglichkeit, um an ausgebildete Fachkräfte oder interessierte Umsteiger heranzukommen.

Auch ein Blog zu einem Fachthema eignet sich. Gehen Kommentare oder Fragen ein, ist der erste Kontakt bereits hergestellt.

Ebenso zielführend können Anzeigen im Umfeld von Online-Spielen wie LokSim3D, Sinutrans, Open City, Mini Metro, Subway Simulator, Stadtbahn Simulator oder Euro Subway Train sein – etwa über Google. Auch Anzeigen in Special-Interest-Magazinen sind ein möglicher Weg. Ein Tag der offenen Tür, für den zum Beispiel mit der Nutzung eines Fahrsimulators, einem Besuch im Cockpit einer U-Bahn oder dem Kennenlernen von E- und Wasserstoffbussen geworben wird, wäre eine weitere Möglichkeit, auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Ein Wettbewerb, wer



Zur Autorin

Kerstin Zapp (52) ist Verkehrsfachwirtin und seit zehn Jahren freiberuflich tätig als Fachjournalistin und Moderatorin mit den Schwerpunkten Logistik, Mobilität und Energie. Sie hat ein Volontariat bei der DVV Media Group GmbH absolviert und war dort als Redakteurin der DVZ, Redaktionsleitung Internationales Verkehrswesen und Bereichsleitung Redaktion von Eurailpress tätig.

empfiehlt einem Kunden die beste Route von A nach B, zeigt vielleicht potenzielle Servicetalente auf. Ebenso bieten sich die regionalen Unternehmenslisten an, in denen Schüler einen Platz für einen Girls'- oder Boys'-Day suchen können.

Strukturiert suchen

Bevor ein zum Unternehmen passender Maßnahmenkatalog zusammengestellt wird, ist zu überlegen, wen man sucht

und wo man ihn finden kann. Vielleicht sogar im Kino, am Radio oder über Werbung auf einer Brötchentüte? Personalmarketing sollte zielgruppenspezifisch sein und darf sehr gern Emotionen ansprechen. Einen „Mitarbeiter“ zu suchen ist etwas ganz anderes als eine „Fahrgast-versteherin“ zu brauchen. Ebenso sind Anzeigen in unterschiedlichen Sprachen zielführend – speziell, wenn auf der Internetseite auf Vielfalt im Unternehmen eingegangen wird.

ANZEIGE

Hier ist der Einstieg zu Ihrem Aufstieg!

Aktuelle Stellenangebote
finden Sie unter
www.appel-solutions.de

Kompetente Vermittlung von Führungskräften.

appel solutions · Dipl.-Ing. Hans-Peter Appel
Soerser Weg 28 · 52070 Aachen
Tel. 0241 168 9985 · Mobil 0173 264 6880
hp.appel@appel-solutions.de · www.appel-solutions.de

Mittel, um Auszubildende und Mitarbeiter zu finden

- Werbung auf und in Fahrzeugen, an Haltestellen, auf Sportplätzen und Trikots,
- Anzeigen im Umfeld von Online-Spielen, in Special-Interest-Magazinen,
- Stand auf Ausbildungsmessen, in Einkaufszentren im Einzugsgebiet,
- Besuch von Schulen,
- Tag der offenen Tür,
- Girls’-/Boys’ Day,
- Azubi- und Mitarbeitervideos,
- Testimonials,
- Mitarbeiter werben Mitarbeiter,
- Azubi-Blog, fachspezifische Blogs,
- Kontakt über Hobby-Foren in sozialen Medien,
- Kontakt über Special-Interest-Messen,
- aktive Suche in sozialen Medien und Netzwerken (Xing, LinkedIn, Facebook).

Mittel, um Mitarbeiter im Unternehmen zu halten

- Paten beistellen,
- Hilfe anbieten (etwa Nachhilfe, Beratungsleistungen),
- Perspektiven aufzeigen,
- Kontakt halten,
- lückenlos informieren,
- Möglichkeiten zum Austausch bieten,
- Teambuilding fördern,
- Gesundheitsangebote machen.

Während Schüler sich allenfalls auf Facebook, aber selten in Berufsnetzwerken, auf Xing oder LinkedIn aufhalten, bieten diese sozialen Medien Möglichkeiten, fertig ausgebildete Fachkräfte zu finden. Dies gelingt über Stellenanzeigen ebenso wie über Direktansprache. Auf Plakaten und Fahrzeugen sollten darüber hinaus QR-Codes zu sehen sein, die mobil eingelesen werden können, um Menschen jederzeit auf die eigene Internetseite zu bringen.

Schauen sich potenzielle neue Azubis oder Mitarbeiter nun die Webseite eines Nahverkehrsbetreibers an, ist eine für mobile Endgeräte angepasste Version hilfreich. Zudem müssen das Arbeitgeberprofil deutlich formuliert sowie die Ausbildungs- und Karrierechancen, offene Stellen und die Möglichkeit, sich zu bewerben, schnell zu finden sein. Neben Videos zu Berufsbildern und Testimonials kann auch ein Azubi-Blog zeigen, wie es im Betrieb zugeht.

Die Schwelle, eine Bewerbung einzureichen, ist niedrig zu halten. Dazu gehören eine passende Ansprache der Interessenten ebenso wie technisch niedrige Hürden, ein über verschiedene Kanäle zu erreichender Ansprechpartner für Verständnisfragen oder auch Tipps, wie die Bewerbung aussehen sollte. Und: Sobald eine Bewerbung eingegangen ist, sollte eine Eingangsbestätigung verschickt werden mit einer ernst gemeinten Angabe, wann mit einer Antwort zu rechnen ist.

Negative Argumente abschwächen

Sei es die Möglichkeit verbaler oder körperlicher Übergriffe auf Servicepersonal und Fahrer, die Pflicht, im Schicht- und Wochenenddienst zu arbeiten, oder die mögliche Tragödie eines Unfalls: Kein Unternehmen sollte darüber schweigen. Im Gegenteil: Ein offener Umgang mit nega-

WIR VERTRAUEN FRAUEN GERN UNSERE GROSSEN JUNGS AN. JETZT BUSFAHRERIN WERDEN!

- Nur 3 Monate Ausbildung
- Sofort volles Gehalt
- Busführerschein zahlen wir

Einfach direkt online bewerben auf hochbahn.de/jobs.

HOCHBAHN

Grafik: Hamburger Hochbahn

Abb. 2: Die Hochbahn sucht in Hamburg für diverse Jobs Kandidaten mit Plakaten an Bus- und U-Bahn-Haltestellen.

tiven Aspekten der Arbeit im ÖPV bereitet künftige Mitarbeiter vor und erhöht die Quote der „Bleiber“. Entsprechende Schulungen, wie mit verschiedenen Situationen umzugehen ist, sollten im Rahmen der Bewerbungsgespräche erwähnt sowie in Aus- und Weiterbildungskonzepte integriert werden. Auch der Hinweis auf seelischen Beistand im Ernstfall gehört dazu.

Ein Unternehmen sollte immer zeigen, dass es sich um seine Mitarbeiter in jeder Situation kümmert. Dies gilt auch für eventuell angehäuften Überstunden. Der Unmut steigt, wenn es keine realistische Lösung für den Abbau der Mehrarbeit gibt. Vielleicht ist es möglich, ein Langzeitkonto einzurichten, das für bestimmte Situationen wie Sabbaticals, die Betreuung naher Angehöriger oder auch zum Ende eines Arbeitslebens genutzt werden kann.

Bei jüngeren Mitarbeitern stehen beim Thema Schichtdienst übrigens weniger gesundheitliche Aspekte im Vordergrund als vielmehr die Angst, den Anschluss an den eigenen Freundeskreis zu verlieren. Die lässt sich nur schwer nehmen. Doch ein paar positive Aspekte gibt es trotzdem:

- Ausschlafen auch mal während der Woche,
- Arzttermine und Behördengänge am Vormittag erledigen zu können,
- Shoppen ohne Warteschlangen vor den Umkleiden,
- Schichtzuschläge,
- freie Fahrt mit dem Bus im nächtlichen Stadtverkehr,
- weniger Gedränge und damit entspanntere Fahrgäste.

Hilfreich ist auch der Hinweis, dass nicht nur im ÖPV nachts gearbeitet wird. Weitere

Beispiele sind Gastronomie, Krankenhäuser, technische Servicedienste sowie Polizei. Erträglicher wird Schichtdienst, wenn der Wechsel von der Früh- zur Spätschicht und dann in die Nachtschicht erfolgt, nicht anders herum oder gar ohne Reihenfolge. Das geht aus einem neuen Report der Hans-Böckler-Stiftung hervor. Zudem empfiehlt die Untersuchung maximal drei Nachtschichten am Stück sowie danach mindestens 48 Stunden frei.

Personal halten durch Kümmern und Aufzeigen von Perspektiven

Ohne qualifizierte Ausbildung gibt es keinen qualifizierten Nachwuchs, das ist allgemein bekannt. Doch Qualifizierung darf nach der Ausbildung nicht aufhören. Einerseits, weil die Veränderung der Arbeitswelt durch Einflüsse wie Digitalisierung und E-Mobilität nicht aufzuhalten und die Belegschaft darauf vorzubereiten ist. Andererseits, weil Weiterqualifizierung im Rahmen der Personalentwicklung auch ein Mittel ist, um alle Arbeitnehmer im Unternehmen zu halten. Welche Ziele hat ein Mitarbeiter? Welche Angebote können ihn sowohl beruflich als auch persönlich weiterbringen? Entsprechende Wege sollten schon zu Beginn des Arbeitsverhältnisses aufgezeigt werden.

Der Start in einem neuen Unternehmen hält darüber hinaus immer auch Herausforderungen bereit, mit denen Mitarbeiter nicht gerechnet haben. Hierzu gehören Anforderungen beispielsweise in der Berufsschule, auf die ein Unternehmen etwa mit innerbetrieblicher Nachhilfe eingehen kann. Ein weiteres Beispiel ist die Angst vor dem digitalen Wandel. Hier hilft es, die Mitarbeiter mitzunehmen und eine transparente Digitalisierungsstrategie zu präsentieren. Oder Einsamkeit: Wichtig ist, die Integration in Teams sowie bei Auszubildenden die Gemeinschaft untereinander zu fördern. Ein gesundes Betriebsklima und der Einsatz von Paten und/oder Mentoren helfen dabei. Zudem ist es notwendig, dass sowohl die Personalabteilung als auch der Vorgesetzte den Kontakt zu allen „Neuen“ halten und relevante Informationen durch die Unternehmensführung zeitnah an alle Arbeitnehmer verteilt werden – egal, ob sich diese gerade an einem anderen Standort, im Nachtdienst oder an der Berufsschule befinden. Hier können eine Mitarbeiter-App oder ein Besuchservice an den Endhaltestellen im Nachtdienst helfen. Auch eine Kaffeeklappe oder Kantine, die an den Betriebshöfen durchgehend geöffnet ist und damit die Möglichkeit zu einem Gespräch selbst nach dem Spätdienst bietet, ist sinnvoll, ebenso ein unternehmenseigenes Gesundheitsangebot.

Arbeitgeber-Imagekampagne

Der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV), die VDV-Akademie und verschiedene Mitgliedsunternehmen arbeiten derzeit an einer Arbeitgeber-Imagekampagne. Sie soll als Dach für die Recruiting- und Employer-Branding-Aktivitäten der Verbandsmitglieder dienen. Näheres zur Arbeitgebermarken-Initiative finden Leser unter: <http://derbestepplatz.vdv.de>. Zudem bietet der VDV Unternehmen Beratung an.

Wer sich um seine Mitarbeiter kümmert, wird sie so schnell nicht verlieren – und rechtzeitig erfahren, welche Probleme gelöst werden müssen oder wo beispielsweise neue Kollegen zu finden sind.

Wer sich um seine Mitarbeiter kümmert, wird sie so schnell nicht verlieren – und rechtzeitig erfahren, welche Probleme gelöst werden müssen oder wo beispielsweise neue Kollegen zu finden sind.

Zusammenfassung/Summary

Maßnahmenbündel passend schnüren

Neue Mitarbeiter und Auszubildende zu rekrutieren, ist für ÖPNV-Unternehmen schwierig, aber dringend notwendig aufgrund der vielen erwarteten Renteneintritte in den kommenden Jahren. Wie können die Verkehrsbetriebe in Zeiten geringer Arbeitslosigkeit und eines in vielen Branchen großen Ausbildungsplatzangebots punkten? Wie müssen sich Unternehmen aufstellen und welche Mittel stehen ihnen zur Verfügung? Und wie lassen sich Arbeitnehmer im Betrieb halten? Dieser Beitrag listet diverse Möglichkeiten auf.

Make a proper set of measures

To recruit new employees and trainees has become difficult for the public transport companies but there is an urgent need due to the expected retirements in the years to come. How can the transport companies score in times of low unemployment and loads of training places on offer in many branches? How do the companies position themselves and which resources are available? How do they keep employees in the company? This article lists the different possibilities.