

Digitalisierung und Arbeit 4.0 im Nahverkehr

Konsequenzen für die Personalarbeit

Dr. Ulrich Fischer, Hannover

Der technologische Fortschritt war schon immer ein stetiger Begleiter in den Unternehmen des ÖPNV. In allen Funktionsbereichen haben technische Innovationen in unterschiedlichen Wellen Einzug gehalten und die Arbeitswelt kontinuierlich verändert. Dieser Trend wird sich infolge der Möglichkeiten der Digitalisierung in den nächsten Jahren in einem bislang nicht gekannten Ausmaß und in einer rasanten Geschwindigkeit fortsetzen. Die tiefgreifende Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnologien wird das Gesicht der Branche deutlich verändern.

Die Auswirkungen auf die Arbeit werden immens sein, gleichwohl sie momentan im Detail noch schwer abschätzbar sind. Die betriebliche Personal- und Kulturarbeit steht vor enormen Herausforderungen. Ob eine digitale Transformation erfolgreich sein wird, hängt nicht nur von der Umsetzung technischer Lösungen ab, sondern auch von der Fähigkeit der Betriebe, die richtigen personalwirtschaftlichen Weichen zu stellen. Wichtig ist es, die Beschäftigten auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten sowie eine innovationsfreundliche Kultur zu schaffen.

Digitalisierung als Treiber von Veränderungen

Die möglichen Vorteile der Digitalisierung für ÖPNV-Unternehmen sind unterschiedlicher Natur und lassen sich stichwortartig wie folgt beschreiben:

- Neue Chancen der Kundenbindung und -gewinnung,
- Optimierung von Prozessen und Senkung von Kosten,
- mehr Transparenz und schnellere Reaktion durch optimierte Datenauswertung,
- Optimierungen im Fahrbetrieb.

Neue Möglichkeiten der Kundenbindung und -gewinnung

Die Digitalisierung eröffnet neue Chancen für innovative Mobilitätsdienstleistungen und neue Formen der Kundenkommunikation. Moderne Informations- und Kommunikationstechniken schaffen die Voraussetzungen dafür, klassische ÖPNV-Angebote (Bus und Bahn) mit weiteren Mobilitätsleistungen wie Carsharing-, Ridesharing- und Fahrradverleihsysteme zu vernetzen und die Verkehrsunternehmen hin zu Organisatoren von Mobilitätsdienstleistungen zu entwickeln [1]. Unternehmen können interaktive Informationssysteme wie Mobilitätsplattformen und Mobilitäts-Apps nutzen, um den Kunden einen zeit- und ortsunabhängigen Zugriff auf Informationen zu individualisierten Mobilitätsangeboten zu ermöglichen. „Neue Mobilitätskonzepte entstehen: schnell, vernetzt und kundenorientiert“ [2]. Plattformen werden zukünftig für den Kunden einen bequemen Zugang zu vernetzten, integrierten Mobilitätsangeboten ermöglichen [3].

Das Wissen um den Kunden und dessen Bedürfnisse wird noch stärker in den Vordergrund des unternehmerischen Interesses rücken, damit Kunden individueller angesprochen und beworben werden können. Big Data, also die Auswertung riesiger Datenmengen, wird in ÖPNV-Unternehmen Einzug halten.

Optimierung von Prozessen und Senkung von Kosten

Mittels Digitalisierung ergeben sich neue Möglichkeiten der Optimierung von Abläufen, der Steigerung von Effizienz sowie der Kostensenkung. Insbesondere in der Verwaltung wird es vorrangig darum gehen, Prozesse weiter zu standardisieren und zu digitalisieren. Im Personalbereich beispielsweise werden zukünftig nach und nach operative Standardprozesse wie Zeugniserstellung und Entgeltabrechnung komplett automatisiert. Employee-Self-Services und Management-Self-Services werden schrittweise personalwirtschaftliche Prozesse verschlanken.

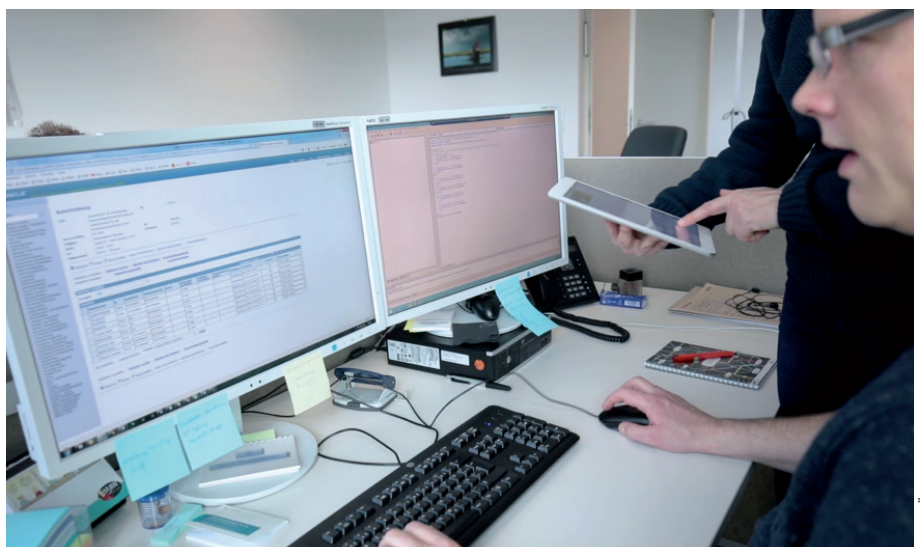


Abb. 1: Die Arbeit von Morgen wird dank Digitalisierung weiter standardisiert.

Fotos: ÜSTRA



Zum Autor

Dr. Ulrich Fischer (60) ist Leiter des Stabsbereichs Betrieb & Personal bei der Üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG. Nach einem Studium der Betriebswirtschaftslehre arbeitete er mehrere Jahre als Lehrkraft für besondere Aufgaben im Studiengang Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier. Von 1990 bis 2002 war Fischer als Berater und Trainer in personalwirtschaftlichen Fragen tätig. Seit 2002 ist er bei der Üstra beschäftigt.

Schnellere Reaktion durch optimierte Datenauswertung

Intelligente Systeme melden bevorstehende Störungen und Ausfälle oder erinnern daran, dass Wartungen anstehen, so dass rechtzeitig und vorbeugend reagiert werden kann. Die Digitalisierung und Vernetzung von Systemen eröffnet Potentiale hinsichtlich vorausschauender Wartung und Instandhaltung von Fahrzeugen, Weichenanlagen, Rolltreppen, Fahrstühlen et cetera. Funktionen wie etwa Schadensmeldung, Beschaffung von notwendigen Ersatzteilen und die Einsatzplanung von Instandhaltungsteams können miteinander verknüpft werden.

Optimierungen im Fahrbetrieb

Im Fahrbetrieb wird der bereits heute spürbare Trend zu ökologisch nachhaltigen Antriebskonzepten wie Elektromobilität weiter fortgesetzt werden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass der Einsatz von Assistenzsystemen zur Entlastung des

Fahrpersonals und zur automatisierten Gefahrenerkennung weiter vorangetrieben wird. Zu erwarten sind darüber hinaus vermehrt Projekte zum teilautonomen und autonomen Fahren. Die Kommunikation zwischen Fahrer und Ansprechpartner im Unternehmen, wie zum Beispiel Mitarbeiter der Leitstelle oder des Betriebshofes, wird im wachsenden Maße auf digitaler Grundlage erfolgen.

Trotz der offensichtlichen Vorteile sind nicht wenige Unternehmen noch abwartend und unsicher bezüglich des einzuschlagenden Weges. Die Gründe hierfür dürften im Wesentlichen darin liegen, dass Entscheidungen im Kontext der Digitalisierung mit einem hohen Unsicherheitsfaktor verbunden sind. Erschwerend wirken sich zudem die hohen Investitionskosten sowie Sicherheits- und Datenschutzrisiken aus [4].

Arbeit 4.0

Die hier nur ansatzweise skizzierten Entwicklungen werden die Arbeitswelt im

ÖPNV verändern. Zu erwarten sind insbesondere Auswirkungen auf die Beschäftigung und auf die Qualifikationen. Darüber hinaus wird die fortschreitende Digitalisierung auch die Art und Weise der Zusammenarbeit unter Kollegen sowie zwischen Teams und Vorgesetzten beeinflussen. Schließlich gilt es aufmerksam zu beobachten, ob und inwieweit für die Beschäftigten neue Formen von Belastungen entstehen.

Beschäftigung

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung in ÖPNV-Unternehmen sind nur schwer prognostizierbar. Prozessoptimierungen zum Beispiel im Verwaltungsbereich dürften sicherlich zum Wegfall von diversen Routinetätigkeiten führen. Ob dies aber zum Beschäftigungsabbau führt oder dazu, dass die freiwerdenden Kapazitäten im Unternehmen anderweitig, etwa für bessere Betreuung und Beratung eingesetzt werden, kann nur unternehmensbezogen beantwortet werden.

Setzt sich das autonome Fahren im ÖPNV durch, eröffnen sich prinzipiell große Rationalisierungsmöglichkeiten im Fahrdienst. Einer Roland-Berger-Studie zufolge ist zu erwarten, dass bis zum Jahre 2030 hoch- beziehungsweise vollautomatisierte Fahrzeuge im Markt serienmäßig eingeführt sein werden. In der Studie wird davon ausgegangen, dass innerhalb des ÖPNV am ehesten Personalkostenreduzierungen in der Bussparte realisierbar sind [5]. Aber nicht nur Fahrtätigkeiten können im ÖPNV einer fortschreitenden Digitalisierung und Automatisierung zum Opfer fallen. Betroffen dürften darüber hinaus auch Tätigkeiten sein, die eher geringere Qualifikationen voraussetzen und/oder mit schwerer körperlicher Arbeit verbunden sind [6]. Andererseits ist zu erwarten, dass insbesondere im Bereich Informationstechnik sowie in den Bereichen Steuerung, Wartung und Kontrolle digitalisierter/automatisierter Systeme neue, hochwertige Stellen geschaffen werden.

Neue Formen der Zusammenarbeit

Digitalisierung ermöglicht es, Arbeit zunehmend zu flexibilisieren. Immer weniger wird es notwendig, gemeinsam mit Teamkollegen und/oder Vorgesetzten täglich am gleichen Ort und zur gleichen Zeit zu arbeiten. Telearbeit, mobile Arbeit, projektbezogene Arbeit und Netzwerkarbeit bis hin zu „Crowdworking“ werden immer mehr die



Abb. 2: Insbesondere im Bereich der Informationstechnik steigt der Bedarf an hochwertigen Qualifikationen.

Zusammenarbeit bestimmen [7]. Ein Effekt dieser sich abzeichnenden Entwicklung wird sein, dass die persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Team und Führungskraft abnehmen wird. In viel stärkerem Maße als heute wird zukünftig die Kommunikation technikbasiert erfolgen.

Qualifikation

Digitale Grundkenntnisse sind zukünftig bei nahezu allen Beschäftigten un-abdingbar. Fahrer erhalten oder übermitteln auf digitalem Weg Informationen über Störungen; Werkstattmitarbeiter nutzen digitale Analysetools; Kundenberater müssen in der Anwendung von Mobilitäts-Apps und Plattformen fit sein. Je nach Art der Tätigkeit müssen sich Mitarbeiter immer wieder in kurzen Zeitabständen neue spezifische Anwendungskenntnisse aneignen.

An Bedeutung gewinnen werden auch überfachliche Kompetenzen wie Flexibilität, lebenslange Lernbereitschaft sowie Selbstmanagement und Selbstverantwortung.

Flexibilität im hier verstandenen Sinne bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, sich immer wieder auf neue Situationen einstellen zu können. Dazu zählt etwa sich gegenüber neuen Kommunikationsformen zu öffnen, neue Tätigkeiten zu übernehmen, technische Anwendungen zu erlernen und neue Arbeitsorganisationsformen wie Telearbeit und mobile Arbeit anzunehmen.

Technische Innovationen erfolgen in immer kürzeren Abständen. Für die Beschäftigten bedeutet dies, dass ehemals erlangtes Wissen mitunter im Arbeitsalltag nicht mehr abgefordert wird. Immer wieder muss neues Wissen erworben werden, um den betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden. Lebenslange Lernbereitschaft rückt folglich stärker in den Vordergrund. Für den einzelnen Arbeitnehmer wird es immer wichtiger, sein Qualifikationsniveau regelmäßig zu überprüfen und den Anforderungen entsprechend anzupassen [8].

Aus der Erkenntnis heraus, dass es keine lebenslange Arbeitsplatzgarantie geben kann, wird die Bereitschaft zur Weiterentwicklung des eigenen Kompetenzniveaus eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung einer lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit.

Arbeitsformen wie Telearbeit und mobile Arbeit setzen ein Mindestmaß an Fähigkeit

zum Selbstmanagement und zur Selbstverantwortung voraus. Ungenügende Kompetenz zur Selbstorganisation kann bei dezentral organisierter Arbeit zu Termindruck, Stress, verminderter Arbeitsqualität und Überforderung im Privat- sowie Berufsleben führen. Zur Selbstorganisation gehören beispielsweise die Planung der Arbeitszeit einschließlich Pausen und Pufferzeiten sowie das Setzen von Prioritäten in der Aufgabebearbeitung. Die Einhaltung des Zeitplans müssen der Telearbeiter und der mobile Beschäftigte eigenverantwortlich überwachen und, falls notwendig, anpassen.

Die erforderliche Arbeitsqualität und -quantität in räumlicher Entfernung zum Unternehmen zu erfüllen, erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin. Der Mitarbeiter muss den möglichen Ablenkungen im nicht betrieblichen Umfeld widerstehen können und Arbeitsaufträge zuverlässig und auch bei unvermeidbaren Störungen erfüllen. Bei der Arbeit zu Hause oder bei der mobilen Arbeit fehlen die zeitlichen, organisatorischen Strukturen des Unternehmens ebenso wie die direkten Kontroll- und Einflussmöglichkeiten durch den Vorgesetzten und die Arbeitskollegen.

Auswirkungen auf die Gesundheit

Tendenzen wie Entgrenzungen von Arbeitsort und Arbeitszeit, jederzeitige Erreichbarkeit dank mobiler Technik, neue Arbeitsanforderungen durch technisch-organisatorische Veränderungen deuten an, dass die wachsende digitale Durchdringung der Arbeitswelt zu neuen Formen der gesundheitlichen Beanspruchung führen werden. Ein Risiko kann sein, dass Arbeit und Beruf immer stärker in das Privatleben Einzug halten. Abschalten wird tendenziell schwieriger.

Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass hierunter soziale Beziehungen leiden und dass eine angestrebte Work-Life-Balance unerreicht bleibt. Die Infolge der neuen Formen der Zusammenarbeit bedingte zunehmende Delegation von Verantwortung ist prinzipiell zu begrüßen, da sie zu mehr Entscheidungsspielraum und zu selbstbestimmteren Arbeiten führt. Die Kehrseite der Medaille kann allerdings sein, dass mehr Verantwortungsstress entsteht [9] mit entsprechenden negativen Folgen für die Psyche. Nicht-Abschalten-Können, Stress und Burnout seien beispielhaft erwähnt. Ar-

beitnehmer, die in ihrer Freizeit oft mit arbeitsbezogenen Belangen konfrontiert werden, zeigen häufiger Burnout-Symptome [10].

Personalwirtschaftliche und kulturelle Handlungsfelder

Strategische Personalplanung

Um eine passgenaue Personalplanung ermöglichen zu können, ist es erforderlich, dass diese mit der Unternehmensplanung eng verzahnt wird. Dies gilt konsequenterweise auch dann, wenn es darum geht, eine Digitalisierungsstrategie umzusetzen. Welche Auswirkungen auf die zukünftige Bereitstellung von Personal sind in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu erwarten? Welche Konsequenzen ergeben sich für die Personalrekrutierung, die Personalentwicklung und die Personalabbauplanung? Wie sehen die zukünftigen Einsatzkonzepte im Fahrdienst aus? Diese und weitere Fragen gilt es sorgfältig zu beantworten.

Personalrekrutierung

Für die Personalrekrutierung ist es un-abdingbar, in enger Abstimmung mit den Fachbereichen für die einzelnen Beschäftigtengruppen die zukünftigen Anforderungsprofile zu identifizieren, so dass bereits heute bei der Auswahl von Fachkräften die Anforderungen von morgen berücksichtigt werden. Dies ist keine leichte Aufgabe, wenn man bedenkt, dass heute nur schwer voraussehbar ist, wie technische Innovationen die Arbeitswelt von morgen verändern werden. Worauf sollte bei der Auswahl von Fahrern geachtet werden, wenn es in einigen Jahren den klassischen Bus- oder Straßenbahnfahrer nicht mehr geben sollte? Müsste nicht stärker hinterfragt werden, ob Bewerber über Kompetenzen wie Flexibilität und Lernbereitschaft verfügen, wohlwissend, dass Fahrer zukünftig im Unternehmen auch anders eingesetzt werden müssen? Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob die zurzeit für die Personalauswahl zur Verfügung stehenden Screenings ausreichen, um passgenaue Auswahlentscheidungen treffen zu können.

Bekanntermaßen wird es im wachsenden Maße schwieriger, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Dies gilt insbesondere auch für IT-Spezialisten, die bei einer fortschreitenden digitalen Durchdringung in steigender Zahl benötigt werden. Eng-



Abb. 3: Große Herausforderung: Jüngere und ältere Mitarbeiter mit auf die Reise ins digitale Zeitalter zu nehmen.

pässe zeichnen sich schon heute ab. Um eine Chance zu haben, am Arbeitsmarkt hoch qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, müssen seitens der Unternehmen attraktive Angebote unterbreitet werden. Hierzu zählt auch, ein Gehaltsniveau anzubieten, das auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig ist. Mit anderen Worten: die Entscheider in der Personalrekrutierung benötigen bei der Gewinnung von Fachkräften zukünftig einen größeren Verhandlungsspielraum, damit mit herausragenden Bewerbern vertraglich individuelle Lösungen gefunden werden können.

Personalentwicklung

Wenn infolge der Digitalisierung einerseits Tätigkeiten wegfallen und andererseits neue Tätigkeits- und Berufsbilder entstehen, ist es nur sachlogisch, das Handlungsfeld Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in den Fokus der Personalentwicklung zu stellen.

Zum einen heißt das für die Personalentwicklung, sich darauf einzustellen, dass stärker als in der Vergangenheit lebenslanges Lernen gefordert sein wird. Kurze Innovationszyklen, neue Mobilitätsdienstleistungen, Veränderungen in den Aufgaben und dergleichen mehr lassen erworbenes Wissen schnell veralten. Beschäftigte müssen sich kontinuierlich neues Wissen aneignen.

Die betriebliche Weiterbildung sollte berücksichtigen, dass neben der Vermittlung von fachlichen Kompetenzen auch die Vermittlung von sozialen und personalen Kompetenzen an Bedeutung gewinnen wird. Auch Themen wie Umgang mit Ar-

beitsverdichtung und Entgrenzungstendenzen sollten in betriebliche Qualifizierungsbausteine einfließen.

Informationstechnologien werden sich immer stärker als Lernmedium etablieren. E-Learning-Angebote werden zukünftig ebenso selbstverständlich sein wie der digitale Kommunikationsaustausch zwischen Qualifizierungsteilnehmern untereinander oder mit den Dozenten [11].

Die Investitionen in die betriebliche Weiterbildung sind in vielen Betrieben eher zurückhaltend. Begründet wird dies meist mit einer knappen Personaldecke und/oder knappen finanziellen Ressourcen [12]. Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen müsste hier in den Betrieben ein Umdenken stattfinden.

Personalführung

Die Tendenz hin zu flachen Hierarchien, virtuellen Teams, mobiler Arbeit und Ausweitung von Netzwerkstrukturen wirft die Frage auf, wie unter diesen Bedingungen eine unter ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten gut funktionierende Führungskultur aussehen müsste. Virtuelles Führen sowie Führen auf Distanz werden eine immer wichtigere Rolle spielen [13]. Eine Entwicklung von der Kontroll- zur Ergebnisorientierung ist eine logische Konsequenz. Führungskräfte müssen weniger als Befehle erteilende Vorgesetzte agieren, sondern sich eher in der Rolle eines Begleiters und Orientierungsgebers für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen. Eine wichtiger werdende Führungsaufgabe wird es sein, in gebotener Weise den Mitarbei-

tern Freiheitsgrade zu ermöglichen und eigenverantwortliches Denken und Handeln zu fördern. Gleichzeitig müssen Führungskräfte aber dafür Sorge tragen, „ihre Mitarbeitenden auf dem Weg in die neue Arbeitswelt zu unterstützen und auch bei Reduzierung des persönlichen Kontakts eine hohe Sensibilität für mögliche Überlastungssituationen zu bewahren“ [14].

Führungskräfte spielen auch eine wichtige Rolle bezüglich der Sicherung und Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen. Tendenziell nimmt zwar der persönliche Kontakt zwischen Führungskraft und Beschäftigten ab. Gleichwohl sind Vorgesetzte nach wie vor näher an den Mitarbeitenden als die Personalabteilung und können sich folglich eher ein Bild von deren Stärken und Schwächen machen. Mit anderen Worten: Führungskräfte müssen sich zukünftig ihrer tragenden Verantwortung im Rahmen der Personalentwicklung bewusst sein oder werden.

Unternehmenskultur

Eine große Herausforderung ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mental auf die Reise ins digitale Zeitalter mitzunehmen. Bei jüngeren, eher technikaffinen Mitarbeitern dürfte es vergleichsweise einfach sein, entsprechende Überzeugungsarbeit zu leisten. Schwieriger dürfte es bei älteren Mitarbeitenden werden, die seit Jahren mehr oder weniger in gleichen Strukturen und unter gleichen Bedingungen gearbeitet haben. Angesichts der Tatsache, dass in nahezu allen ÖPNV-Unternehmen der Anteil der über 50-jährigen Mitarbeiter sehr hoch ist, stehen die Verkehrsunternehmen hier vor einer immensen kulturellen Herausforderung.

Auch in Zeiten der Digitalisierung entscheiden Qualifikation und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber, wie erfolgreich Unternehmen am Markt agieren. Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft hat die Unternehmenskultur. Insbesondere einer Kultur, die durch Wertschätzung, Vertrauen, Beteiligungsorientierung und Offenheit geprägt ist, werden positive Wirkungen auf Arbeitszufriedenheit und wirtschaftlichen Erfolg zugeschrieben [15]. Neue Formen der Zusammenarbeit führen tendenziell dazu, dass stärker technikunterstützt kommuniziert wird. Persönliche Kommunikation, eine wichtige Voraussetzung für Teamentwicklung, Aufbau von Vertrauen und für die gemeinsame Bewäl-

tigung von Herausforderungen verliert eher an Bedeutung. Wie kann unter solchen Bedingungen eine auf Vertrauen basierende, kreative Kultur beibehalten und weiterentwickelt werden? Wie können bei fortschreitender Technisierung der Betriebe soziale Bindungen aufrechterhalten werden?

Ein durch hohe Dynamik geprägtes Umfeld von ÖPNV-Unternehmen setzt schnelles Handeln, gegebenenfalls auch unter Bedingungen von Unsicherheit voraus. Entscheidungen unter Unsicherheit können sich allerdings auch mitunter als falsch erweisen. Unternehmen benötigen deshalb stärker als in der Vergangenheit eine konstruktive Fehlerkultur, in der Fehler als Chance zur Weiterentwicklung des Unternehmens begriffen werden [16].

Gesundheitsmanagement

Ein grundsätzliches Ziel eines Gesundheitsmanagements ist es, Führungskräften und Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie im Umgang mit ihrer Gesundheit Achtsamkeit walten lassen müssen. Dieses Ziel rückt in einer Arbeitswelt 4.0 insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Entgrenzung von Beruf und Freizeit deutlich stärker in den Vordergrund. Da die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre tendenziell verschwimmen, liegt es nunmehr vorrangig an den Beschäftigten selbst, hier für klare Abgrenzungen zu sorgen [17]. Dies wird in der Regel nur den Mitarbeitern gut gelingen, die über die Fähigkeit des Selbstmanagements und der Selbstverantwortung sowie über eine ausreichende Erholungskompetenz verfügen. Gegebenenfalls sollte im Rahmen der Personalentwicklung versucht werden, entsprechende Fähigkeiten aufzubauen und zu stärken. Achtsamkeit walten zu lassen, darf aber nicht nur in der Eigenverantwortung der Mitar-

beiter liegen. Auch die Führungskraft wird ihr Augenmerk verstärkt darauf richten müssen, dass eine gesunde Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit weitgehend sichergestellt wird.

Betriebliche Mitbestimmung

Digitalisierung und Automatisierung werden die Arbeitswelt verändern. Aufgabe der Betriebsräte ist es, entsprechende Veränderungsprozesse mit dem Ziel zu begleiten, die Interessen der Belegschaft zu schützen und die voranschreitende Technisierung im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Dies setzt die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, sich konstruktiv-kritisch mit der Digitalisierung und ihren Auswirkungen auseinanderzusetzen und proaktiv Ideen und Gestaltungsvorschläge in die Planungs- und Umsetzungsprozesse einzubringen. Je sachkompetenter der Betriebsrat aufgestellt ist, desto besser dürfte es gelingen, entsprechende Prozesse zielführend und sachbezogen zu begleiten. Betriebsräte sollten deshalb ein besonderes Augenmerk darauf legen, sich im Feld Technik- und Organisationsgestaltung ausreichende Kompetenzen zu erwerben und/oder die Zusammenarbeit mit internen oder externen Experten zu suchen.

Auch die neuen Formen der Zusammenarbeit stellen hohe Anforderungen an die Betriebsratsarbeit. Es gilt Wege zu finden, erfolgreiche Interessenarbeit auch unter den Bedingungen der räumlichen und zeitlichen Flexibilität der Beschäftigten zu leisten. Wie kann der Kontakt zu den Mitarbeitern in eher fluiden Arbeitszusammenhängen hergestellt und gepflegt werden? Wie können kollektive Schutzinteressen gewahrt werden, ohne die individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten zu sehr zu beschneiden?

Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung wird in ÖPNV-Unternehmen alle Funktionsbereiche durchdringen und die Art und Weise der Zusammenarbeit tiefgreifend verändern. Digitalisierung ist aber nicht nur eine technische Herausforderung. Vielmehr bedarf es in Ergänzung zu den bevorstehenden technologischen Umbrüchen flankierend einer angemessenen Personalstrategie und einer innovationsförderlichen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Literatur/Anmerkungen

- [1] VDV-Akademie e. V. (Hrsg.), Professionelle Mobilitätsberatung in Zeiten von Multimodalität und Elektromobilität. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus dem Projekt ProMobiE, Köln 2017, S. 7
- [2] Denkfabrik Mobilität, Manifest zur Mobilität der Zukunft, Zürich 2017, S. 6
- [3] A.a.O., S. 10
- [4] Rump, J., Eilers, S., Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen, in: Dies. (Hrsg.), Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR, Berlin 2017, S. 3–77, hier S. 8
- [5] Henzelmann, T. u. a., Urbane Mobilität 2030, Roland Berger Focus, München 2017, S. 5
- [6] Fischer, U., Lindenberg, W., Zukunft der Arbeit im ÖPNV, in: DER NAHVERKEHR, H. 3/2017, S. 44–48 (S. 46)
- [7] Rump, Eilers, Arbeit 4.0, S. 21
- [8] Rump, J., Eilers, S., Das Konzept des Employability Management, in: Dies. (Hrsg.), Auf dem Weg zur Arbeit 4.0, a.a.O., S. 87–126, hier S. 91
- [9] Rump, J., Eilers, S., Arbeit 4.0, S. 32
- [10] A.a.O., S. 39
- [11] Wuppertaler Kreis e.V. Bundesverband betriebliche Weiterbildung: Trends in der Weiterbildung Verbandsstudie 2014, Köln 2014
- [12] Jürgens, K., Hoffmann, R., Schildmann, C., Arbeit transformieren! Denkankstöße der Kommission Arbeit der Zukunft, Bielefeld 2017, S. 83
- [13] Rump, J., Eilers, S., Arbeit 4.0, S. 24
- [14] A.a.O.
- [15] Beyer, H., Fehr, U., Nutzinger, H. G., Vorteil Unternehmenskultur: partnerschaftlich handeln – den Erfolg mitbestimmen, Gütersloh 1994
- [16] Rump, J., Eilers, S., Das Konzept des Employability Management, a.a.O., S. 87–126, S. 103
- [17] Rump, J., Eilers, S., S. 30

Zusammenfassung/Summary

Digitalisierung und Arbeit 4.0 im Nahverkehr

Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden in den nächsten Jahren das Gesicht des ÖPNV deutlich verändern. Ob eine digitale Transformation aber tatsächlich die gewünschten Erfolge bringt, hängt nicht nur von der Umsetzung technischer Lösungen ab, sondern auch von der Fähigkeit der Betriebe, die richtigen personalwirtschaftlichen Weichen zu stellen. Auswirkungen auf die Beschäftigung, neue Formen der Zusammenarbeit, Veränderungen in den Qualifikationsprofilen und Entgrenzungen von Arbeitsort und Arbeitszeit stellen klassische personalwirtschaftliche Handlungsfelder wie die Personalrekrutierung, die Personalentwicklung, die Personalführung und das Gesundheitsmanagement vor neue Herausforderungen. Wichtig ist es, die Beschäftigten auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten sowie eine innovationsfreundliche Kultur zu schaffen.

Digitalization and work 4.0 in public transport

The opportunities of digitalization will lead to a substantial change of public transport in the coming years. Whether a digital transformation actually brings the desired results does not only depend on the implementation of technical solutions, but also on the ability of companies to set the appropriate course for human resources. Impacts on employment, new forms of cooperation, changes in skill profiles and the blurred boundaries of work place and working hours pose new challenges for established HR-related areas of activity such as personnel management, recruitment, development and health management. It is of particular importance to prepare the employees for the forthcoming changes and to create an innovation-friendly culture.