

# Zukunft der Arbeit im ÖPNV

Wie Verkehrsunternehmen auf die Herausforderungen einer sich radikal wandelnden Arbeitswelt reagieren müssen

Dr. Ulrich Fischer, Wilhelm Lindenberg, Hannover

**D**ie Arbeitswelt wird sich verändern. Fortschreitende Globalisierung, technische Innovationen, digitale Durchdringung von Geschäftsprozessen, die demografische Entwicklung, veränderte Ansprüche an Arbeit werden in der Arbeitswelt von morgen ihre Spuren hinterlassen. In welche Richtung sich die Arbeitsgesellschaft entwickelt, ist momentan nur schwer prognostizierbar. Klar ist aber: Auf den Staat, auf die Tarifvertragsparteien sowie auf die Unternehmen und die betrieblichen Arbeitnehmervertreter kommen hohe gestalterische Herausforderungen zu.

Auch für den ÖPNV gilt, dass vor dem Hintergrund genereller Trends und spezifischer Entwicklungen in der Branche sich die Arbeitswelt verändern wird. In diesem Aufsatz möchten die Autoren die arbeitsbezogenen Implikationen sich ändernder Rahmenbedingungen für den Nahverkehr beleuchten. Darüber hinaus soll skizziert werden, in welchen Handlungsfeldern Gestaltungsbedarf besteht, um die Arbeit in Verkehrsunternehmen so zu gestalten, dass eine ausgewogene Balance zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz erreichbar erscheint.

## Arbeitswelt im Wandel – generelle Trends

Die Umweltbedingungen von Unternehmen befinden sich in einem stetigen Wandel. Technische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen bleiben nicht ohne Auswirkungen darauf, wie wir zusammenarbeiten.

### Technische Entwicklungen

Die Digitalisierung der Wirtschaft schreitet unaufhaltsam voran und wird die Art und Weise, wie wir arbeiten, grundsätzlich ver-

ändern. Hoch- und vollautomatisierte Produktionsstätten, vernetzte Logistikketten, 3-D-Druck, Robotereinsatz führen zu deutlichen Effizienzsteigerungen und erhöhter Flexibilität in der Produktion und in der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. Die stetig steigende Zahl der Internetnutzer hat neue Online-Vertriebswege geschaffen. Online-Plattformen als Mittler zwischen Unternehmen und Konsumenten sind auf dem Vormarsch. Neue Organisations- und Arbeitsformen wie Telearbeit und Crowdfunding finden zunehmend Verbreitung. Die durch Big Data, Digitalisierung und Vernetzung geprägte Arbeitswelt 4.0 ist keine ferne Utopie mehr, sondern zieht immer weitere Kreise [1].

### Gesellschaftliche Entwicklungen

#### Ansprüche an Arbeit

Die Ansprüche an Arbeit sind vielfältiger geworden. Insbesondere die Generation Y, mit der Männer und Frauen, die heute ein Alter von 20 und 35 Jahren aufweisen, gemeint sind, verbindet mit Arbeit andere Ansprüche als ältere Generationen. Der Wunsch nach mehr Selbstentfaltung und Zeitautonomie, nach mehr Handlungsspielräumen und mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten ist in der jüngeren Generation deutlich ausgeprägter als in der älteren. Unabhängigkeit und selbstbestimmtes Leben werden als besonders wichtig eingestuft [2]. Spaß zu haben und das Leben zu genießen, haben ebenfalls einen hohen Stellenwert [3]. Möglichkeiten zu einer Work-Life-Balance und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind der Generation Y sehr wichtig.

#### Demografische Entwicklung

Der demographische Wandel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen [4].

Zum einen werden in den nächsten Jahren viele Arbeitnehmer altersbedingt aus Unternehmen ausscheiden und zum anderen ist angesichts geburtenschwacher Jahrgänge damit zu rechnen, dass die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt um die Rekrutierung von geeigneten Nachwuchskräften sukzessive zunehmen wird. Diese Entwicklung hinterlässt auch im ÖPNV ihre Spuren. So kommt ein von der VDV-Akademie in Auftrag gegebenes Gutachten zum Ergebnis, dass im VDV organisierte ÖPNV- und SPNV-Unternehmen im Zeitraum von 2014 bis 2020 einen Personalbedarf in Höhe von 29.000 bis 31.000 (einschließlich Auszubildende) haben werden [5].

### Wirtschaftliche Entwicklungen

Der Trend der globalen Verflechtung von Wirtschaftsregionen wird weiter voranschreiten. Die skizzierte technische Entwicklung wird diesen Trend deutlich forcieren. Räumliche Grenzen spielen für die Produktion und für den Absatz immer weniger eine Rolle. Unternehmen produzieren weltweit rund um die Uhr.

### Trends im Nahverkehr

#### Stetiger ökonomischer Druck

In den letzten Jahren haben kommunale Verkehrsunternehmen erhebliche Anstrengungen zur Erhöhung der wirtschaftlichen Effizienz unternommen. Um die Voraussetzungen der EU-Verordnung 1370/2007 zur Erlangung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Direktvergabe von Verkehrsleistungen zu erreichen, wurden umfangreiche Restrukturierungsprogramme zur Verbesserung der ökonomischen Situation aufgelegt [6]. Kostensenkungsmaßnahmen haben zu einer deutlichen Erhöhung des Kostendeckungsgrades geführt [7].

Auch in den nächsten Jahren wird auf ÖPNV-Unternehmen ein ökonomischer Druck lasten. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der schwierigen finanziellen Lage vieler Kommunen stellen Anstrengungen zur Optimierung der wirtschaftlichen Effizienz eine Daueraufgabe dar. Neben Kostensenkungen stehen dabei Maßnahmen zur Einnahmensteigerung im Vordergrund. Einnahmensteigerungen in nennenswertem Umfang werden nur erreichbar sein, wenn durch eine aktive Marktbearbeitung zusätzliche Fahrgäste für den Nahverkehr gewonnen und dauerhaft gebunden werden. Vor dem Hintergrund eines zu erwartenden Bevölkerungsrückgangs stellt dies für Nahverkehrsunternehmen keine leichte Aufgabe dar.

### Neue Mobilität

Digitalisierung wird den Kundenmarkt verändern. Insgesamt wird Mobilität intelligenter und multimodaler. Interaktive Informationssysteme ermöglichen Kunden einen orts- und zeitunabhängigen Zugang zu kombinierten Mobilitätsangeboten wie Bus, Bahn, Car-Sharing, Taxi oder Fahrrad-Verleih. Apps und Smartphones können genutzt werden, um das richtige Mobilitätsangebot zu finden, zu buchen und auch das Ticket zu kaufen [8].

Noch offen ist, wer zukünftig die kombinierte Mobilität organisieren wird. Global Player wie Amazon oder Automobilhersteller sind ebenso denkbar wie kommunale Verkehrsunternehmen. ÖPNV-Unternehmen, die darin eine Chance sehen, neue Mobilitätsangebote in ihrem Portfolio zu platzieren, müssen rechtzeitig die entsprechenden Weichen stellen, um für den Kunden professioneller Ansprechpartner in Sachen Mobilität zu sein und zu bleiben.

### Arbeitsbezogene Implikationen

#### Mitarbeitergewinnung und -bindung

In ÖPNV-Unternehmen werden in den nächsten Jahren auf Grund des Ausscheidens von Arbeitnehmern viele Stellen vakant werden. Berufsübergreifend stehen Unternehmen vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden. Dem wachsenden Rekrutierungsbedarf der Unternehmen steht aber im steigenden Maße – bedingt durch die demographische Entwicklung – ein rückläufiges Arbeitskräfteangebot gegenüber. Die Zahl der (Hoch-)Schulabgänger, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung ste-



#### 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.



#### Zum Autor

**Wilhelm Lindenberg (63)** ist seit 2001 bei der üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG Arbeitsdirektor und leitet seit 2006 das Vorstandsressort Betrieb & Personal. Ab 1992 war er freigestelltes Betriebsratsmitglied und von 1998 bis Ende 2000 als Betriebsrats- und Konzernbetriebsratsvorsitzender tätig. Lindenberg hat berufsbegleitend ein Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft an der Universität Hannover abgeschlossen.

hen, wird im Vergleich zu heute zurückgehen. Die Konkurrenz um qualifiziertes Personal wird folglich tendenziell größer werden. Zumindest bezüglich Fach- und Führungspositionen werden sich die Verhältnisse völlig umkehren. Bereits heute ist es in bestimmten Regionen oder bei bestimmten Berufen kaum noch möglich, ohne größere Anstrengungen Personal zu rekrutieren.

Nicht mehr Mitarbeiter bewerben sich bei Unternehmen, sondern Arbeitgeber bewerben sich bei Arbeitnehmern. Wollen Unternehmen unter den sich ändernden Rahmenbedingungen zu den Gewinnern zählen, müssen sie sich einiges einfallen lassen, um Bewerber dazu zu bewegen, bei ihnen anzufangen und zu bleiben. Hier setzt Employer Branding an. Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, auch unter schwieriger werdenden Rahmenbedingungen das Interesse von potenziellen Bewerbern für das Unternehmen zu wecken, die Rekrutierung von geeigneten Kandidat(Inn)en sicherzustellen und die Fluktuationsrate gering zu halten [9].

#### Rationalisierung und Arbeitsverdichtung

Infolge der Restrukturierungsbestrebungen der vergangenen Jahre hat im ÖPNV ein nicht unerheblicher Personalabbau stattgefunden. Von 2000 bis 2010 ist die Zahl der Beschäftigten in den ÖPNV-Unternehmen von 164.025 auf 129.863 gesunken. Dieser Rückgang von 34.162 Beschäftigten

entspricht 21 Prozent [10]. Berücksichtigt man, dass im gleichen Zeitraum die Verkehrsleistungen insgesamt angestiegen sind, hat diese Entwicklung aus der Sicht des einzelnen Beschäftigten zu einer Arbeitsverdichtung geführt.

Spannend ist die Frage, ob auch zukünftig im ÖPNV ein Personalabbau stattfinden wird. In vielen Unternehmen klagen nicht nur Betriebsräte darüber, dass „das Ende der Fahnenstange“ erreicht sei. Ein weiterer Personalabbau sei nicht mehr vertretbar, sollen Qualitätseinbußen und steigende Fehlzeiten vermieden werden. Andererseits eröffnen die neuen Technologien bislang ungeahnte Rationalisierungspotentiale. Das fahrerlose Fahrzeug ist keine Utopie mehr. Beharrlich arbeitet die Automobilbranche an entsprechenden Konzepten. Fahrerlose Schienenfahrzeuge sind in der Branche wie die Beispiele Nürnberg, Paris und Kopenhagen zeigen, bereits existent. Der chinesische Bushersteller Yutong will bis 2019 fahrerlose Linienbusse zur Serienreife entwickelt haben. Das Unternehmen hat bereits einen fahrerlosen Linienbus auf einer 32,6 km langen Fahrt in der Provinz Henan im Test. Für das Jahr 2021 hat das Unternehmen angedacht, fahrerlose Busse in großen Stückzahlen zu produzieren [11].

Es steht außer Frage, dass es sich zurzeit sowohl im Individualverkehr als auch im ÖPNV um eine erste Phase der Erprobung handelt. Bis zur marktreifen Einführung sind noch eine Reihe technischer und auch rechtlicher Probleme zu klären.

Es steht aber auch außer Frage, dass, sobald eine zuverlässige Technik zur Verfügung steht und verkehrsrechtliche Fragen geklärt sind, entsprechende Konzepte Einzug in Verkehrsunternehmen halten werden. Der permanente Kostensenkungsdruck im ÖPNV wird zwangsläufig das Augenmerk auf entsprechende Rationalisierungspotentiale lenken. Die bis dato größte Beschäftigtengruppe im ÖPNV, die Fahrerinnen und Fahrer, würde dann in den Mittelpunkt einer neuen Rationalisierungsphase rücken. Aber auch andere Tätigkeiten können im ÖPNV einer fortschreitenden Digitalisierung zum Opfer fallen. Betroffen dürften dabei vor allem Tätigkeiten mit geringer Qualifikation beziehungsweise körperlich schwere Arbeit sein.

## Veränderte Qualifikationsprofile

Digitalisierung und Vernetzung werden auch nicht ohne Auswirkungen auf das Qualifikationsprofil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben. Flexible Arbeitsorganisationsformen, virtuelles Arbeiten sowie dezentrale Entscheidungsstrukturen werden nur dann die gewünschten Effekte bringen, wenn die Arbeitnehmer über Kompetenzen verfügen wie ausgeprägte Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur verantwortungsvollen Selbstorganisation der eigenen Arbeit [12]. Neue Berufe und anspruchsvolle Tätigkeiten werden entstehen [13]. Andererseits ist zu erwarten, dass infolge einer stärkeren digitalen Durchdringung von Arbeitsprozessen insbesondere routine-basierte Tätigkeiten entwertet werden [14].

## Fortschreitende Flexibilisierung

Die skizzierten technischen Entwicklungen werden eine neue Stufe der Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Arbeitsorten und Beschäftigungsverhältnissen einleiten. Telearbeit, mobile Arbeit, vernetzte Arbeit weltweit, Crowdfunding werden immer mehr zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt. Zeitzonen, räumliche Grenzen stellen in einer digitalisierten Arbeitswelt kein Hindernis dar. Globales Arbeiten, rund um die Uhr, wird zur Normalität.

Einerseits kommen die technikbedingten Flexibilisierungsmöglichkeiten dem wachsenden Flexibilitätsinteresse der Beschäftigten entgegen. Andererseits kollidieren die Entwicklungen mit bestehenden Schutzbestimmungen. Eine Balance zwischen Schutzbelangen und ökonomischen

und sozialen Flexibilitätsbedürfnissen zu finden, wird die Kunst sein.

## Handlungsebenen

### Staatliche Ebene

Der Staat muss sich vorrangig mit der Frage beschäftigen, ob und wenn ja, in welche Richtung das Arbeitsrecht angepasst werden muss, um einerseits die berechtigten Schutzinteressen der Arbeitnehmer auch zukünftig ausreichend zu wahren, ohne dass andererseits unternehmerische Gestaltungsfreiheiten und Flexibilitätsbedürfnisse zu stark beeinträchtigt werden. Das Bundesarbeitsministerium hat die Handlungsnotwendigkeit erkannt und in einem ersten Schritt einen Dialog mit Bürgern, Verbänden und Gewerkschaften zum Thema Arbeiten 4.0 gestartet. Die Ergebnisse der Diskussion sollen in einem Weißbuch münden, welches Grundlage für mögliche Gesetzesänderungen sein soll [15].

Der digitale Wandel bleibt nicht – wie dargestellt – ohne Auswirkungen auf die Qualifikationsprofile von Beschäftigten. Von vielen Beschäftigtengruppen wird zukünftig erwartet, dass sie im Arbeitskontext souverän den Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationstechniken beherrschen. Die schulische und akademische Bildung muss auf diesen Anpassungsbedarf reagieren [16]. Es müssen die Weichen dafür gestellt werden, dass Beschäftigte im Verlauf ihres Berufslebens ihre Handlungsfähigkeit erhalten und weiter ausbauen können (vgl. ebenda). Eine Politik der Modernisierung der Berufe ist einzuschlagen [17].

### Tarifliche Ebene

Neben der Regelung materieller Aspekte müsste zukünftig das Thema qualitative Tarifpolitik stärker in den Fokus der Tarifvertragsparteien rücken. Der Tarifvertrag zur Bewältigung des demografischen Wandels im Nahverkehr ist ein erstes Beispiel dafür, qualitative Elemente tarifvertraglich zu regeln. Stärker als bisher müssten Themen wie Bildung, Personalentwicklung, Work-Life-Balance und Gesundheitsprävention in Tarifverträge Einzug halten.

### Betriebliche Ebene

Auf betrieblicher Ebene besteht die große Herausforderung für die Betriebsparteien darin, Arbeit so zu organisieren, dass Arbeitskräfte gewonnen und dauerhaft gehalten

werden können. Gute Arbeit wird vor dem Hintergrund geänderter Rahmenbedingungen zu einem immer wichtiger werdenden Wettbewerbsfaktor. Besonders gefordert ist hier das Personalmanagement. Im Sinne aktiver Personalarbeit gilt es, „individuelle, betriebliche und gesellschaftliche Veränderungen aufeinander ab(zu)stimmen.“ [18]

### Betriebliche Arbeitszeitpolitik

Kaum ein anderes Handlungsfeld steht so im Spannungsverhältnis zwischen Schutzinteressen der Beschäftigten einerseits und Flexibilitätswünschen andererseits wie die betriebliche Arbeitszeitpolitik. Die zentrale arbeitszeitbezogene Herausforderung der nächsten Jahre wird sein, eine Balance zwischen ökonomischen und sozialen Flexibilitätsinteressen zu finden. Arbeitszeitmodelle sind zu implementieren, die eine möglichst große Schnittmenge bilden zwischen den Belangen des Unternehmens nach Flexibilität auf dem Kundenmarkt einerseits und den divergierenden Flexibilitätsbedürfnissen einer heterogenen Belegschaft andererseits. Starre Arbeitszeitregime sind ein Auslaufmodell und werden – auch wenn es momentan insbesondere aus dem Kreis von Betriebsräten Widerstände gibt – sukzessive durch flexible Modelle ersetzt werden. Unternehmen, denen dies nicht gelingt, werden sowohl auf dem Kunden- als auch auf dem Arbeitsmarkt Wettbewerbsnachteile erleiden.

### Betriebliche Gesundheitsförderung

Traditionell gehören Verkehrsunternehmen zu den Branchen mit vergleichsweise hohen Fehlzeiten, wobei in erster Linie Erkrankungen des Muskel-Skelettsystems, der Psyche und des Herzkreislaufsystems dominieren. Der Erhalt und die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten spielt daher im ÖPNV schon immer eine wichtige Rolle. Vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklungen ist davon auszugehen, dass dies auch zukünftig so sein wird. 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.

Die demografische Entwicklung bringt es mit sich, dass die wachsende Zahl älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höhere

Fehlzeiten nach sich ziehen und zu einem Anwachsen von Langzeitkrankheiten führen. Hierauf müssen Betriebe proaktiv und reaktiv antworten. Professionelle Verfahren des Betrieblichen Eingliederungsmanagements werden zukünftig einen wichtigen Beitrag zu leisten haben in Richtung frühzeitiger Wiedereingliederung von Langzeitkranken in den Betrieb. Präventiv sind ergänzend zu den vielfältigen bisherigen Angeboten in den Betrieben neue Wege zu beschreiten. Kooperationen mit Krankenkassen, Rentenversicherungsträgern und Berufsgenossenschaften seien beispielhaft erwähnt.

Im Rahmen eines strukturierten Gesundheitsmanagements wird es zukünftig immer wichtiger, zielgerichtet Maßnahmen des Arbeitsschutzes, der Arbeitsorganisation, der medizinischen Gesundheitsförderung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung zu bündeln und zu koordinieren, um die Gesundheit der Mitarbeiter und damit ihre Leistungsfähigkeit langfristig aufrechtzuerhalten.

### Betriebliche Sozialleistungen

Freiwillige betriebliche Sozialleistungen sind Geld-, Dienst- oder Sachleistungen, die ein Unternehmen für seine Mitarbeiter bereitstellt. Beispiele für freiwillige betriebliche Sozialleistungen sind etwa [19]

- Versicherungs- und Versorgungsleistungen wie die betriebliche Altersvorsorge,
- monetäre Leistungen wie Fahrtkostenzuschüsse und Gratifikationen,
- Belegschaftsrabatte,
- Sachmittelnutzung wie Werkswohnung sowie
- Serviceleistungen wie Kinderbetreuung und Sportangebote.

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Bedürfnisse von Mitarbeitern, die sich im Verlauf einer Berufsbiografie auch noch ändern können, macht es unter ökonomischen und sozialen Gesichtspunkten wenig Sinn, gießkannenförmig alle Mitarbeiter mit allen Sozialleistungen beglücken zu wollen. Zielführender ist es, wie in einer Cafeteria unterschiedliche Angebote vorzuhalten, aus denen sich die Mitarbeiter ihren Bedürfnissen und ihrer jeweiligen Lebenssituation entsprechend die passenden Angebote auswählen.

### Ausbildung

In der Ausbildung wird es noch wichtiger werden, neben der Vermittlung von

fachlichen Fertigkeiten, soziale und personale Fähigkeiten sowie ganzheitliches und vernetztes Denken zu fördern. Da es angesichts der demografischen Entwicklung tendenziell schwieriger werden wird, auf dem Arbeitsmarkt stets die besten Bewerberinnen zu rekrutieren, wird das Augenmerk auch darauf zu richten sein, eher benachteiligte Jugendliche für eine Ausbildung zu gewinnen. Dies wird zur Folge haben, dass die Anforderungen an die (betrieblichen) Ausbilder steigen und vielfältiger werden.

### Qualifizierung und Weiterbildung

Die Personalentwicklung muss sich darauf einstellen, dass lebenslanges Lernen unabdingbar sein wird. Technischer Fortschritt, neue Fahrzeuge, neue Mobilitätskonzepte, veränderte Aufgabenzuschnitte führen dazu, dass erworbenes Wissen veraltet und immer wieder neues Wissen angeeignet werden muss. Werkstattmitarbeiter müssen sich auf neue Techniken wie Elektroantriebe einstellen. Neue Mobilitätskonzepte stellen neue Anforderungen an das Profil von Kundenberaterinnen und -beratern [20].

Wie bereits bei der Ausbildung konstatiert, gilt auch für die betriebliche Weiterbildung, dass die Vermittlung von sozialen und personalen Kompetenzen immer wichtiger wird. Auch Themen wie Umgang mit Arbeitsverdichtung und Entgrenzungstendenzen sollten zum Repertoire der betrieblichen Weiterbildung gehören.

Der Trend zur Individualität muss von der Personalentwicklung aufgegriffen werden. Stärker als bisher gilt es, auf den Einzelnen zugeschnittene, passgenaue Entwicklungsmaßnahmen anzubieten. Dies setzt freilich voraus, dass ein detaillierter und professioneller Abgleich von gegenwärtigen und künftigen Kompetenzprofilen und Anforderungsprofilen erfolgt. Statt einer gießkannenförmigen Personalentwicklung sind individuelle, flexible und modular aufgebaute Konzepte gefragt.

Der Bereich der Weiterbildung muss auch auf die demografische Entwicklung reagieren. Einerseits bedeutet dies, speziell für die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter passgenaue Weiterbildungsangebote bereitzustellen. Andererseits wird es im wachsenden Maße zu einer wichtigen Aufgabe der Personalentwicklung, (ältere) Arbeitnehmer, die aus gesundheitlichen Gründen, ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr

verrichten können, für andere Mehrwert schaffende Tätigkeiten zu qualifizieren.

Als Lernmedium sind Informationstechnologien aus der Personalentwicklung nicht mehr wegzudenken [21]. E-Learning-Angebote werden zukünftig ebenso zum Standardprogramm der Weiterbildung zählen wie Online-Prüfungen und computergestützter Kommunikationsaustausch zwischen Qualifizierungsteilnehmern untereinander oder mit den Trainern/Dozenten. Auch in der Nachbetreuung und Bindung von Qualifizierungsteilnehmern werden neue Techniken verstärkt zum Einsatz kommen [22].

Versäumnisse im Bereich der Personalentwicklung führen letztlich zu Qualitätseinbußen und zu Unzufriedenheit bei den Beschäftigten. Aus Sicht der Mitarbeiter ist die Möglichkeit, sich unternehmensintern weiterzuentwickeln, eine wichtige Voraussetzung, innerhalb des Unternehmens auch höherwertige Aufgaben zu übernehmen.

### Vereinbarkeit Beruf und Familie

Viele Erwerbstätige stehen vor der dauerhaften Herausforderung, berufliche Anforderungen und familiäre Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Sicherung eines regelmäßigen und ausreichenden Einkommens durch Erwerbsarbeit sowie Selbstverwirklichung und Karriere im Berufsleben lassen sich oft nicht oder nur schwer realisieren, wenn gleichzeitig Kinder zu betreuen oder Familienangehörige zu pflegen sind.

Vereinbarkeitsnotwendigkeiten können unterschiedliche Ursachen haben:

- Angebotene Kinderbetreuungsmöglichkeiten sind einerseits nur bedingt mit den flexiblen Anforderungen des Berufslebens vereinbar und andererseits ist das Angebot niedriger als der Bedarf an Kinderbetreuungsplätzen.
- Traditionelle Rollenvorstellungen, denen zufolge der Mann der Alleinverdiener ist und die Frau sich um Haushalt, Kindererziehung und Pflege von Angehörigen kümmert, weichen zunehmend auf.
- Der ökonomische Druck ist für viele Familien so groß, dass oft ein Verdienst nicht ausreicht, die Lebenshaltungskosten zu bestreiten und sich langfristig finanziell abzusichern.
- Viele Beschäftigte sind alleinerziehend und benötigen außerfamiliäre Betreu-

Foto: üstra



Abb. 1: Eine von sechs neuen Busfahrerinnen in der Ausbildung bei der üstra.

ungs- und Unterstützungsmöglichkeiten, damit Beruf und Familie in Einklang gebracht werden können.

■ Angesichts der demographischen Entwicklung werden in den nächsten Jahren immer mehr Beschäftigte damit konfrontiert, ältere Angehörige zu pflegen und zu betreuen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie weist nicht nur eine soziale Dimension auf, sondern besitzt auch eine nicht zu unterschätzende betriebswirtschaftliche Relevanz. Beitrag zur Mitarbeitergewinnung und -bindung, schnellerer Rückgriff auf qualifizierte Mitarbeiter durch Verkürzung von Elternzeiten, höhere Arbeitszufriedenheit, Verringerung von Fehlzeitenkosten seien beispielhaft genannt [23].

## Unternehmenskultur

Die Belegschaften werden zunehmend heterogener. Unterschiedliche Nationalitäten, unterschiedliche Religionen und Weltanschauungen, vielfältige Anforderungen an Unternehmen gilt es „unter einen Hut“ zu bringen. Unternehmen sind deshalb gut beraten, die entsprechenden kulturellen Voraussetzungen zu schaffen. Eine

weltoffene, Vielfalt als Chance begreifende Kultur gilt es zu fördern. Eine Kultur, welche die Mitarbeiter als entscheidenden Wettbewerbsfaktor und nicht bloß als Kostenfaktor betrachtet, ist anzustreben. Eine solche Kultur ist durch Wertschätzung, Beteiligungsorientierung und Offenheit geprägt.

## Fazit und Ausblick

Personalarbeit in Nahverkehrsunternehmen steht vor großen Herausforderungen. Mitarbeitergewinnung und -bindung rücken zunehmend in den Fokus. Stärker als in der Vergangenheit hängt ein erfolgreiches Personalmanagement davon ab, ob es gelingt, die vielfältigen, individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten mit den ökonomischen Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Gelingen wird dies nur, wenn bezüglich Arbeitszeiten, Arbeitsorten, Gesundheitspolitik, Personalentwicklung, Führung und Bezahlung differenzierte, optionale Lösungen angeboten werden. Darüber hinaus ist es zwingend erforderlich, dass sich Personalarbeit rechtzeitig mit den Auswirkungen einer fortschreitenden Digitalisierung, Vernetzung und Entgren-

zung der Arbeitswelt auseinandersetzt und sozialverträgliche Lösungen zu Rationalisierungspotentialen und geänderten Qualifikationsanforderungen findet.

## Literatur/Anmerkungen

- [1] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0, Arbeit weiter denken, Berlin, S. 15
- [2] Signium International (Hrsg.): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von Morgen. Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Signium International, Düsseldorf, S. 18
- [3] A.a.O.
- [4] Brinkmann, A./Fischer, U./Lindenberg, W.(2010): Wenn die Belegschaft altert: Herausforderung für Unternehmen, in: Der Nahverkehr, H. 8, S. 39 – 43; Fischer, U. (2009): Alternde Belegschaften, in: Cramer/Dietl/Schmidt/Wiltner (Hrsg.): Ausbilder Handbuch, 111. Ergänzungslieferung, September
- [5] VDV-Akademie/VDV (2013): Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020. Analyse, Perspektiven und Handlungsbedarf, Karlsruhe, Köln, S. 7
- [6] Resch, H.(2015): Branchenanalyse: Zukunft des ÖPNV. Entwicklungstendenzen und Chancen, Band 302 der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, S. 96
- [7] A.a.O., S. 98f
- [8] ProMobiE Projekttrudbrief I: Der ÖPNV und die Mobilität im 21. Jahrhundert – multimodal, individuell, flexibel
- [9] Fischer, U.(2011): Employer Branding, in: Wirtschaftswissen für den Betriebsrat, Loseblattsammlung,
- [10] Resch, H. (2015): A.a.O., S. 67
- [11] Der Rote Renner Newsletter, 22. 04.2016
- [12] Hammermann, A./Stettes, O. (2016): Qualifikationsbedarf und Qualifizierung. Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung, IW policypaper, 3/2016, S. 3
- [13] Tiemann, H.(2016): Digitalisierung der Arbeit, Managerkreis der Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.), Impulse, März 2016
- [14] A.a.O.
- [15] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015), A.a.O:
- [16] Hammermann, A./Stettes, O. (2016): A.a.O., S. 3
- [17] Tiemann, H. (2016): A.a.O.
- [18] A.a.O., S. 3
- [19] Fischer, U./Reihnsner, R., (2004): Betriebliche Personalpolitik. Kooperation zwischen Management und Betriebsrat als Erfolgsfaktor, Frankfurt am Main, S. 185
- [20] ProMobiE Projekttrudbrief I, A.a.O.
- [21] Wuppertaler Kreis e.V./Bundesverband betriebliche Weiterbildung (2014): Trends in der Weiterbildung Verbandsumfrage 2014, Köln 2014
- [22] A.a.O.
- [23] Fischer, U. (2004): Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Wirtschaftswissen für den Betriebsrat

## Zusammenfassung/Summary

### Zukunft der Arbeit im ÖPNV

Erfolgreiche Personalarbeit wird zukünftig verstärkt daran zu messen sein, ob es gelingt, unter veränderten Rahmenbedingungen die arbeitsbezogenen Wünsche der Beschäftigten mit den ökonomischen Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Voraussetzung hierfür ist, dass bezüglich aller personalwirtschaftlichen Handlungsfelder differenzierte, optionale Lösungen gefunden werden. Vor dem Hintergrund technischer Innovationen wird es darüber hinaus immer wichtiger werden, sozialverträgliche Lösungen zu Rationalisierungspotentialen und geänderten Qualifikationserfordernissen zu finden.

### Future of activities in public transport

Successful personnel work will have to be judged in future on whether one succeeds in bringing the work related wishes of the employees in accordance with the interests of the enterprise. The prerequisite is that with reference to all personnel related spheres of activity differentiated optimal solutions can be found. Against the background of technical innovations it will become increasingly important to find socially acceptable solutions for rationalization potentials and changes qualification requirements.