



# Ergebniszusammenfassung der Branchenbefragung

bei Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs

## **ProVes**

Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit  
in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors

[www.proves-projekt.de](http://www.proves-projekt.de)

GEFÖRDERT VOM

## Inhalt

1	Vorwort.....	3
2	Das ProVes-Projekt .....	4
3	Die Branchenbefragung .....	4
4	Hauptergebnisse der Branchenbefragung.....	6
4.1	Ergebnisse zum Handlungsfeld Personalentwicklung.....	7
4.1.1	Instrumente und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit ....	7
4.1.2	Meinungsbild zu den vier handlungsfeldbezogenen Thesen .....	9
4.2	Ergebnisse zum Handlungsfeld Organisationsentwicklung.....	10
4.2.1	Instrumente und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit ..	10
4.2.2	Meinungsbild zu den vier handlungsfeldbezogenen Thesen .....	11
4.3	Ergebnisse zum Handlungsfeld Beruflichkeit und Kultur .....	12
4.3.1	Instrumente und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit ..	12
4.3.2	Meinungsbild zu den vier handlungsfeldbezogenen Thesen .....	14
4.4	Ergebnisse zum Handlungsfeld Demografiefestigkeit.....	15
4.4.1	Instrumente und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit ..	15
4.4.2	Meinungsbild zu den vier handlungsfeldbezogenen Thesen .....	17
5	Fazit und Ausblick .....	18

## Impressum

Herausgeber:

VDV-Akademie e.V.

Kamekestrasse 37 - 39

50672 Köln

ProVes-Projektleitung:

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

Gereon Stock

Friedensplatz 6, 44135 Dortmund

Autorinnen und Autoren: Wolfgang Anlauff, Kai Beutler, Erdmuthe Hemmann-Kuhne, Stefan Hilger, Gereon Stock, Marcel Temme, Michael Weber-Wernz

Veröffentlicht im August 2011

# 1 Vorwort

Das ProVes-Projekt hat sich die Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen auf die Fahnen geschrieben. Hintergrund dafür ist, dass Betriebe des Öffentlichen Personennahverkehrs in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs und wachsender Kundenansprüche nur dann langfristig erfolgreich sind, wenn sie ihren Kunden ein hohes Maß an professioneller Mobilitäts- und Servicedienstleistung bieten.

Damit dies gelingen kann, benötigen Unternehmen kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie effiziente Prozesse und Strukturen. Um hierfür die richtigen Konzepte und das nötige Handwerkzeug zu haben, werden im ProVes-Projekt in vier zentralen Handlungsfeldern (Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Beruflichkeit und Kultur, Demografiefestigkeit) Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Die vorliegende Branchenbefragung hatte zum Ziel, von möglichst vielen Verkehrsunternehmen unterschiedlicher Größe und regionaler Lage zu erfahren, was diese mit Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit verbinden, welche Aktivitäten ihrer Ansicht nach zur Erhöhung der Professionalität geeignet sind und welche Maßnahmen in den Unternehmen bereits aktuell genutzt oder geplant werden.

Von den auf Basis einer Stichprobe angeschriebenen 62 Unternehmen haben 38 den Fragebogen ausgefüllt zurück gesendet – ein erfreuliches Ergebnis und hierfür nochmals herzlichen Dank an die teilnehmenden Betriebe. Die Ergebnisse der Erhebung liefern Hinweise zur aktuellen Situation der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen und geben Aufschluss über zentrale Handlungsbedarfe in der Branche. In jedem Falle hat die Befragung deutlich gemacht, dass das Verständnis von Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit ein sehr differenziertes ist. Deutlich wurde auch, dass insbesondere für Mitarbeiterzufriedenheit und Servicequalität spezifische Potenziale durch eine Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit gesehen werden.

Die Ergebnisse werden in die Arbeit im ProVes-Projekt einbezogen – sei es bei innerbetrieblichen Diskussionen, der Entwicklung von Konzepten, Transferveranstaltungen oder Publikationen. Aktuelle Informationen, vor allem zu Veranstaltungen und Veröffentlichungen, werden auf der Projekt-Website [www.proves-projekt.de](http://www.proves-projekt.de) zur Verfügung gestellt.

Gereon Stock

Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

Projektleitung ProVes

## 2 Das ProVes-Projekt

Das ProVes-Projekt (Laufzeit: August 2009 – Juli 2012) ist ein Verbundprojekt, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Die Modellbetriebe Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG, Dresdener Verkehrsbetriebe AG, Stuttgarter Straßenbahnen AG und üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG werden jeweils von einem der Forschungspartner ffw GmbH, MA&T GmbH, Prospektiv GmbH und VDV-Akademie e.V. begleitet.

Ziel des Projekts ist die Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors. Dazu werden in den vier zentralen Handlungsfeldern

- Personalentwicklung,
- Organisationsentwicklung,
- Demografiefestigkeit sowie
- Beruflichkeit und Kultur

Lösungsansätze entwickelt und pilothaft umgesetzt. Beispielsweise wird an Modellen zur Einführung von Mischarbeit gearbeitet, werden Strategien und Maßnahmen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung entwickelt, verbesserte Einsatzkonzepte für Fachkräfte im Fahrbetrieb entwickelt und Instrumente der Personalentwicklung erprobt.

## 3 Die Branchenbefragung

Mit der Branchenbefragung wurde in Form einer schriftlichen Befragung bei ÖPNV-Unternehmen erhoben, was diese mit dem Thema Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit verbinden, welche Aktivitäten aus Unternehmenssicht zur Erhöhung der Professionalität geeignet sind und welche Maßnahmen die Unternehmen aktuell umsetzen bzw. für die Zukunft planen.

Die Ergebnisse der Erhebung geben Auskunft über die aktuelle Situation der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Verkehrsunternehmen und weisen auf zentrale Handlungsbedarfe in der Branche hin. Entsprechende Interessen und Bedürfnisse der Unternehmen sollen in der branchenweiten Diskussion stärkere Berücksichtigung finden.

Besonderes Interesse galt den Instrumenten und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit in den vier Handlungsfeldern (inkl. Potenzialeinschätzung hinsichtlich Servicequalität, Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität und finanzielle Effekte sowie derzeitige bzw. geplante Maßnahmenumsetzung in den Bereichen Fahrbetrieb, Werkstatt und Verwaltung) sowie den Einschätzung zu zentralen Thesen aus den vier Handlungsfeldern.

### Die Befragungsstichprobe und Durchführung der Befragung

Die Branchenbefragung basiert auf einer Grundgesamtheit von 285 Verkehrsunternehmen im Bundesgebiet (Auswahl gewichtet nach Größe), aus denen per Zufall eine Stichprobe von 62 ÖPNV-Unternehmen unterschiedlicher Größe gezogen und für die Befragung von der VDV-Akademie direkt angeschrieben wurde. Der Befragungszeitraum war von Oktober 2010 – Januar 2011.

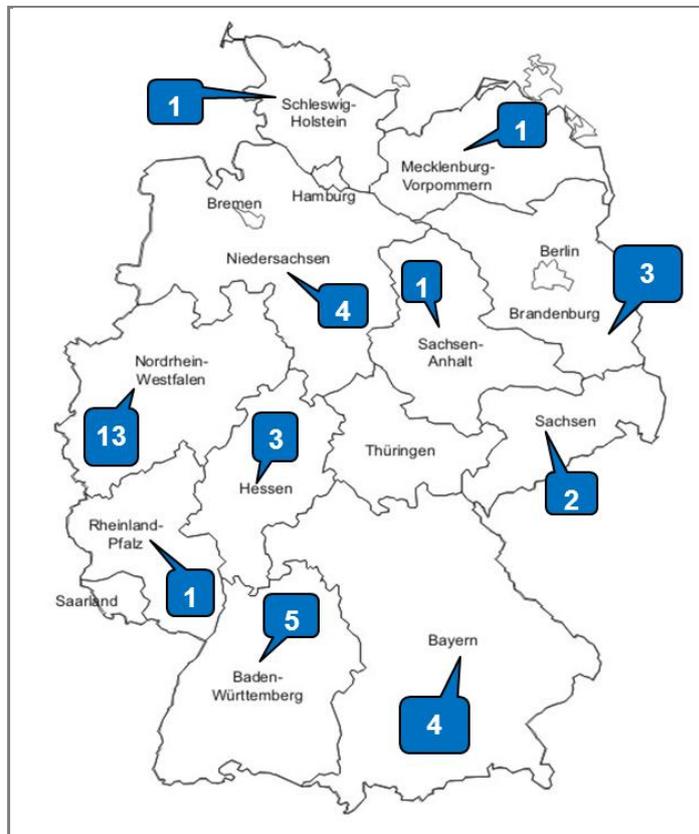


Abbildung 1: Fragebogenrücklauf nach Bundesländern (Anzahl ÖPNV-Unternehmen)

Der Rücklauf betrug insgesamt 38 Fragebögen, was einer hohen Rücklaufquote von 61,3 % entspricht. Darunter waren sechs Fragebögen von 21 angesprochenen kleinen Unternehmen (>100 Beschäftigte), 15 Bögen von 21 angesprochenen mittelgroßen Unternehmen (100-499 Beschäftigte) und 17 Bögen von 20 angesprochenen großen Unternehmen (≥ 500 Beschäftigte).

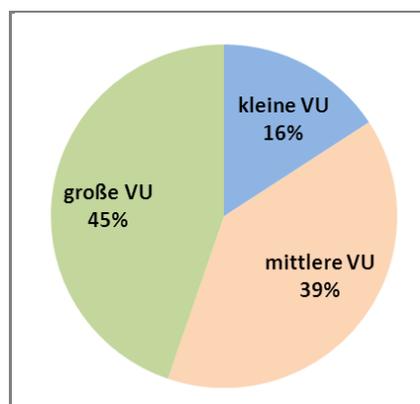


Abbildung 2: Fragebogenrücklauf (prozentual) nach Unternehmensgröße

Auch wenn die Stichprobenszusammensetzung nicht repräsentativ für die Branche ist, liefern die Ergebnisse einen spannenden Einblick in den gegenwärtigen Stand und die Zukunftsplanung hinsichtlich konkreter Maßnahmen und Perspektiven hinsichtlich der betrachteten Handlungsfelder der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit im ÖPNV.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt in der Befragungsstichprobe zwischen 45,8 in großen Unternehmen und 47,4 Jahren in kleinen Unternehmen. Der Anteil Beschäftigter, die älter als 50 Jahre sind, bewegt sich zwischen 31,7 (in mittelgroßen und großen Unternehmen) und 57,6 % (in kleinen Unternehmen).

Eine Ausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF) gibt es in einem Drittel der kleinen Unternehmen, in zwei Dritteln der mittelgroßen Unternehmen und in über 80 % der großen Unternehmen. Der Beruf Kaufmann/-frau im Verkehrsservice (KfV) wird in einem der sechs kleinen Unternehmen, in etwas mehr als einem Viertel der mittelgroßen Unternehmen und in knapp 30 % der großen Unternehmen ausgebildet. Über eigene Fahrschulen für Kraftomnibusse und ggf. Straßenbahn verfügen wenige der mittelgroßen und (fast) alle der großen Unternehmen.

## 4 Hauptergebnisse der Branchenbefragung

Die Veröffentlichung und Nutzung aller Ergebnisse erfolgt ausschließlich auf Ebene anonymisierten Gruppengesamtdaten im Rahmen des Projekts. Alle Unternehmen, die den Fragebogen ausgefüllt hatten, bekamen die ausführliche Darstellung der Gesamtergebnisse mit Kenntlichmachung der eigenen Antwortstufen zugesendet.

Bei der Befragung wurden jedem der vier Handlungsfelder Maßnahmen zugeordnet und aufgelistet, zu denen die Befragungsteilnehmer jeweils Auskunft geben sollten über

- deren Potenzial bezüglich relevanter Erfolgsperspektiven und
- zur Umsetzungssituation in drei Funktionsbereichen der Unternehmen.

## 4.1 Ergebnisse zum Handlungsfeld Personalentwicklung

### 4.1.1 Instrumente und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit

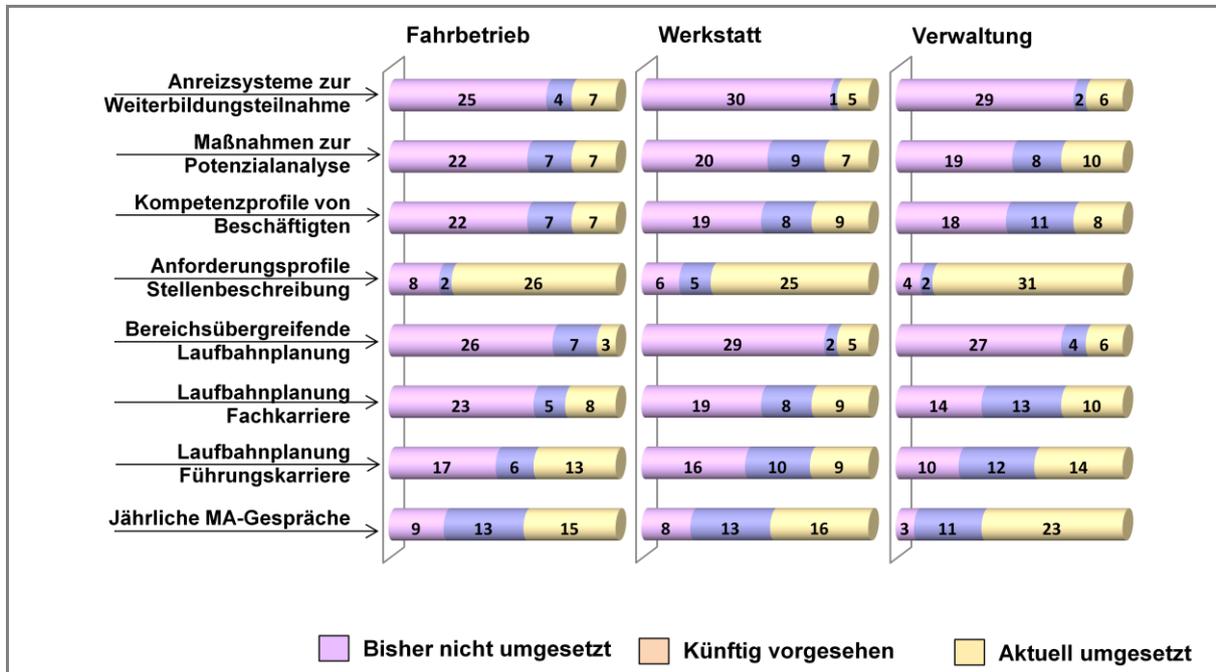


Abbildung 3:Maßnahme-Umsetzung im Bereich Personalentwicklung

#### Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen noch nicht flächendeckend erfolgt

Die Umsetzung der genannten personalentwicklerischen Maßnahmen findet in den befragten Unternehmen in sehr unterschiedlichem Maße statt. Am häufigsten werden die genannten Maßnahmen im Bereich der Verwaltung eingesetzt (sechsmal höchste Ausprägung bei „aktuell umgesetzt“). Am geringsten ist die Häufigkeit im Bereich des Fahrdienstes (sechsmal höchste Ausprägung bei „bisher nicht umgesetzt“).

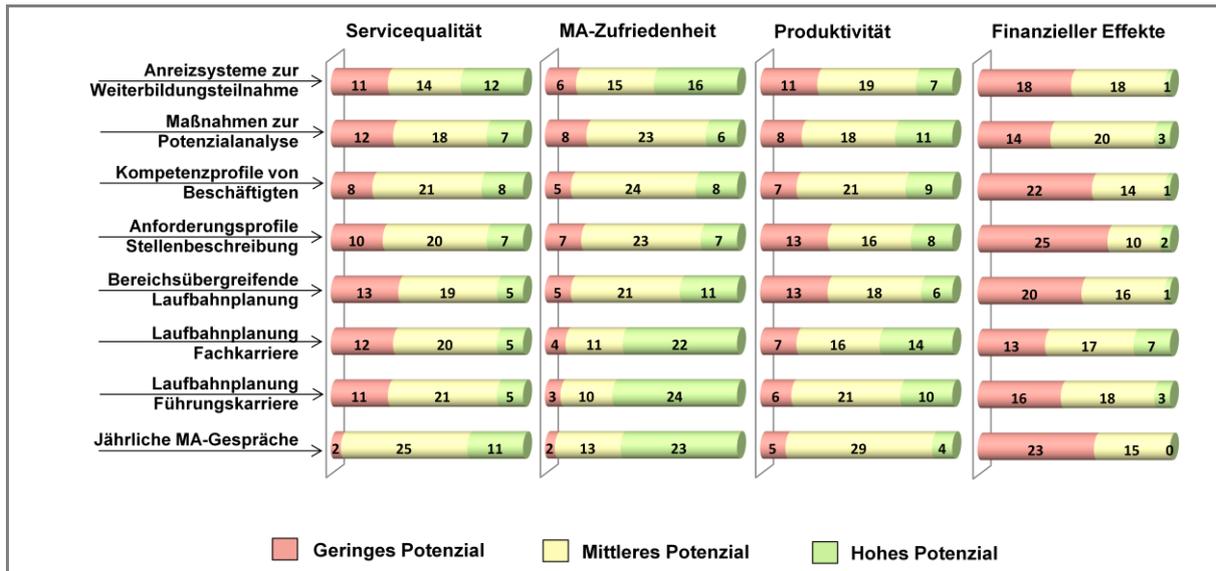


Abbildung 4:Maßnahme-Umsetzung im Bereich Personalentwicklung

### Etwa drei Viertel der Unternehmen sehen Potenzial in den Maßnahmen

Ca. 50 % der befragten Unternehmen gaben hinsichtlich der Erfolgsperspektiven ein mittleres und etwa 22 % ein hohes Potenzial an.

### Bei hoher Umsetzung nur geringes Potenzial bei Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen

Während etwa 75 % der Unternehmen Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen einsetzen, sehen lediglich 16 % hohe Potenziale hinsichtlich der Erfolgsperspektiven. Erstaunlich ist hier, dass die Unternehmen diese Maßnahme trotz des eher gering eingeschätzten Potenzials so stark nutzen.

### Großes Potenzial in der Durchführung von jährlichen Mitarbeitergesprächen

Die Hälfte der Unternehmen nutzt sie, ein Drittel plant die Einführung von Mitarbeitergesprächen. Insgesamt fast 80 % sehen mittleres bis hohes Potenzial für die genannten Erfolgsperspektiven.

### Trotz vorhandenem Potenzial: Laufbahnplanung bislang selten umgesetzt

Lediglich ein Drittel der Unternehmen nutzt bereits Laufbahnplanung für Führungskarrieren, bei Fachkarrieren ist es sogar nur ein Viertel. 75 % der befragten Unternehmen sehen jedoch durchaus Potenzial in diesen Maßnahmen. Was hindert die Unternehmen an einem verstärkten Einsatz dieser Maßnahmen?

### Potenzialanalyse und Kompetenzprofile: Umsetzung spiegelt das vorhandene Potenzial nicht wieder

Nur jedes fünfte Unternehmen setzt bisher Potenzialanalysen und Kompetenzprofile ein. Ähnlich viele sehen hohes und sogar über 50 % mittleres Potenzial in diesen Maßnahmen. Die Einführung von Potenzialanalysen und Kompetenzprofilen erfordert einen langen Atem. Vielleicht ist das ein Grund, weshalb die Umsetzung bislang erst schleppend erfolgt.

#### 4.1.2 Meinungsbild zu den vier handlungsfeldbezogenen Thesen

Die im Fragebogen vorgegebenen Thesen konnten von den Unternehmen mittels folgender Antwortkategorien beantwortet werden: stimme voll zu, stimme eher zu, stimme eher nicht zu oder weiß nicht. In der Auswertung wurde nach der Unternehmensgröße differenziert. Nachfolgend wird dargestellt, welche Haupttendenz es im Antwortverhalten gab und ob ggf. ein relevanter Anteil einer Teilstichprobe (nach Unternehmensgröße) auch andere Antwortakzente zeigte.

**These 1: „Für alle Beschäftigtengruppen im Unternehmen muss es Möglichkeiten zur kontinuierlichen Weiterbildung geben, unabhängig von ihrer Tätigkeit.“**

Dieser These stimmte die Mehrheit der Unternehmen voll oder eher zu.

**These 2: „Sozial-kommunikative Kompetenzen der Mitarbeiter müssen künftig stärker bei Maßnahmen zur Personalentwicklung berücksichtigt werden.“**

Die Mehrheit der Unternehmen stimmte dem voll oder eher zu. Etwas mehr als ein Viertel der mittelgroßen Unternehmen stimmte hier eher nicht zu.

**These 3: „Um die Qualifizierungsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen zu erhöhen, bedarf es klarer immaterieller Anreize, die transparent im Unternehmen kommuniziert werden.“**

Mindestens 60 % der Unternehmen aller Größen stimmte voll oder eher zu. Ein knappes Viertel der großen Unternehmen stimmte eher nicht zu. Ein gutes Viertel der mittelgroßen Unternehmen stimmte eher nicht oder nicht zu.

**These 4: „ Führungskräfte müssen noch stärker als bisher für das Erkennen von Entwicklungspotenzial und das Fördern von Mitarbeitern sensibilisiert und geschult werden.“**

Dieser These stimmte die Mehrheit der Unternehmen voll oder eher zu. Ein Drittel der kleinen und ein Fünftel der mittelgroßen Unternehmen stimmte eher nicht zu.

## 4.2 Ergebnisse zum Handlungsfeld Organisationsentwicklung

### 4.2.1 Instrumente und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit

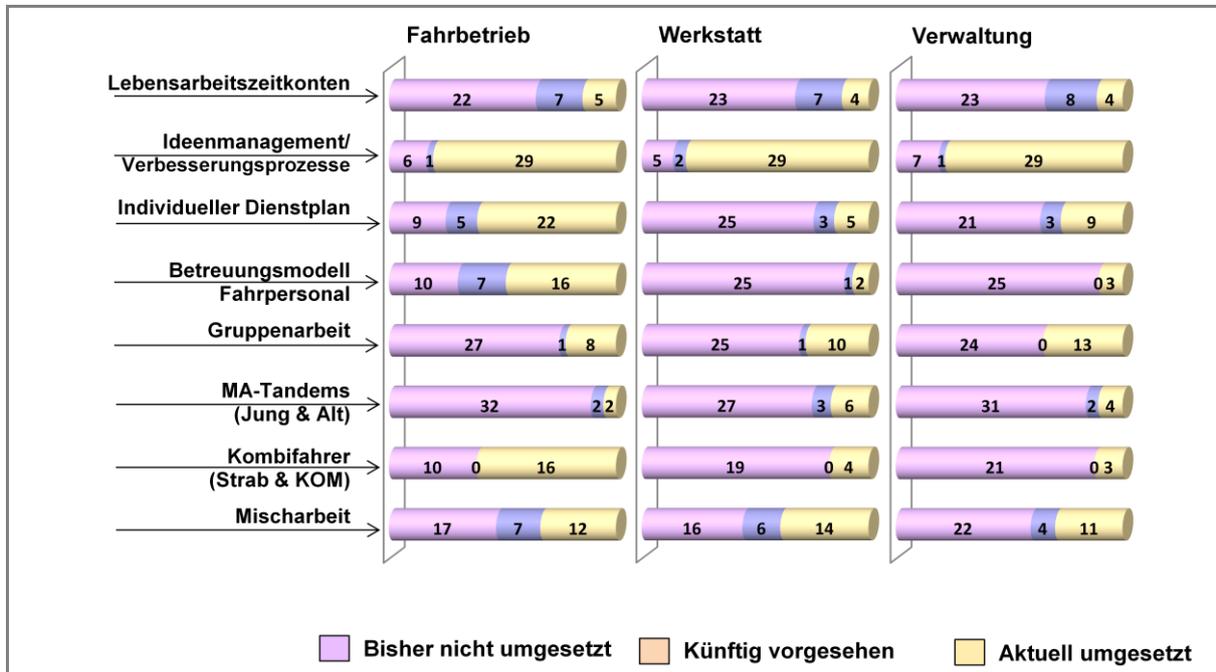


Abbildung 5: Maßnahme-Umsetzung im Bereich Organisationsentwicklung

Das Kombifahrer-Modell ist in den großen Verkehrsunternehmen weiter umgesetzt als in den mittleren und kleinen: Letztere haben ja keine Straßenbahnen ... Geplant wird das Modell in keinem der befragten Betriebe – entweder man hat es schon oder man will es nicht.

Mischarbeit im Bereich Fahrbetrieb ist in jedem 3. Betrieb bereits umgesetzt und wird zusätzlich in jedem 5. Verkehrsunternehmen geplant. Die Verteilung über die Betriebsgröße ist nicht signifikant unterschiedlich.

Im Werkstattbereich wird Mischarbeit in 2 von 5 VU bereits praktiziert, relativ am häufigsten in den mittleren Verkehrsunternehmen – in 3 von 5 Betrieben. Nur jeder 9. Betrieb plant dies zusätzlich.

Im Verwaltungsbereich spielen Kombifahrer eine untergeordnete Rolle – nur jeder 8. Betrieb hat sie und keiner plant sie zusätzlich. 2 von 5 VU praktizieren oder planen Mischarbeit im Verwaltungsbereich, quer über die Betriebsgrößen.

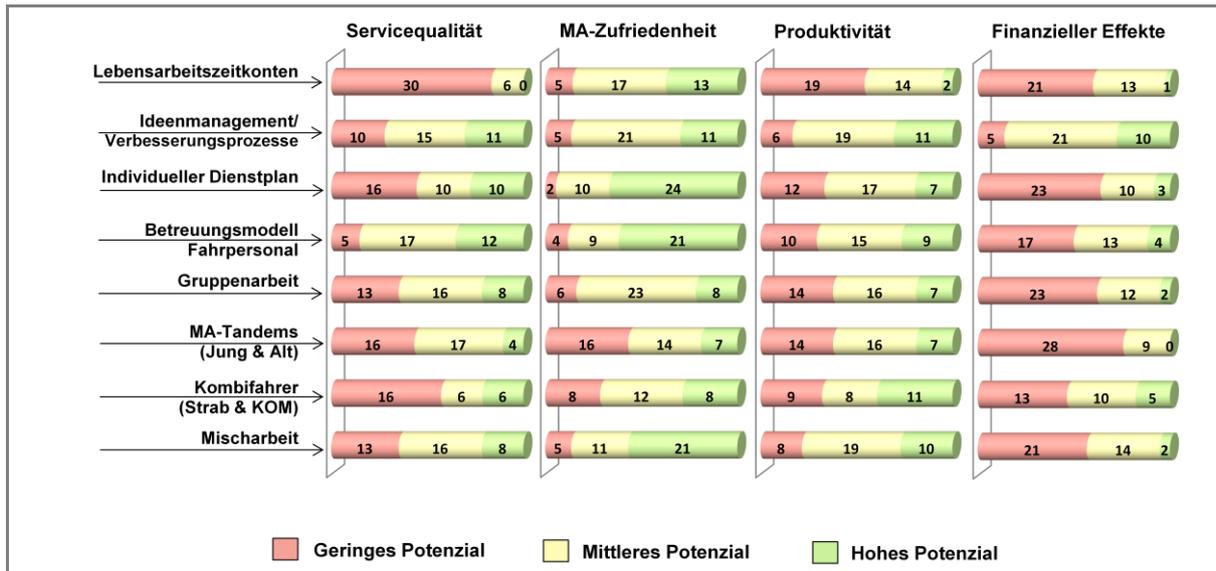


Abbildung 6: Potenziale hinsichtlich Organisationsentwicklung

Es ist offensichtlich, dass die Konzepte Kombiarbeit, Mischarbeit und Gruppenarbeit derzeit nicht einheitlich von den Verkehrsunternehmen verstanden werden.

Die Potenziale werden bei Mischarbeit deutlich höher eingeschätzt als bei Kombiarbeit.

Die Potenziale für die Mitarbeiterzufriedenheit werden insgesamt am höchsten eingeschätzt. Bei Kombiarbeit werden die Potenziale für die Produktivität noch etwas höher gewertet.

Die niedrigsten Potenziale werden bei Service-Qualität und Finanzeffekten gesehen.

In allen 4 Potenzialfeldern sehen die großen Verkehrsunternehmen mehr Potenziale als die mittleren und die mittleren mehr Potenziale als die kleinen Unternehmen.

## 4.2.2 Meinungsbild zu den vier handlungsfeldbezogenen Thesen

**These 1: „Ohne Restrukturierung unseres Unternehmens werden wir im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten in Zukunft das Nachsehen haben.“**

Mindestens zwei Drittel der Unternehmen unterschiedlicher Größe stimmten voll und eher zu. Ein Drittel der kleinen Unternehmen stimmte eher nicht bzw. nicht zu. Ein knappes Viertel der großen Unternehmen stimmte eher nicht oder nicht zu und 13 % der mittelgroßen Unternehmen stimmten nicht zu.

**These 2: „Organisationsentwicklung kann wirksam nur gelingen, wenn die Beschäftigten die Möglichkeit haben, sich aktiv in diesen Prozess einzubringen.“**

Alle kleinen und mittelgroßen sowie über 90 % der großen Unternehmen stimmen dem beteiligungsorientierten Ansatz voll oder eher zu.

**These 3: „Mischarbeit ist für die Zukunft unseres Unternehmens ein zentraler Baustein.“**

Dieser These stimmt immerhin eine knappe Minderheit zu. Am größten ist die Zustimmung bei den großen VU (gut die Hälfte), am geringsten bei den kleinen (1/3). Das korrespondiert gut mit den erwarteten Potenzialen. Zwischen 40 % und 50 % der Unternehmen stimmten eher nicht zu, 17 % der kleinen und 20 % der mittelgroßen Unternehmen stimmten nicht zu.

**These 4: „Über Mischarbeit hinausgehende Arbeitsorganisationsformen wie z.B. Gruppenarbeit müssen zukünftig in Betracht gezogen werden.“**

Angesichts des Ergebnisses zur vorhergehenden These erstaunt es eher, dass ¾ der großen Verkehrsunternehmen dieser These zustimmen. Bei den kleinen (jeder 6.) und mittleren (jeder 3.) ist die Zustimmung deutlich geringer.

### 4.3 Ergebnisse zum Handlungsfeld Beruflichkeit und Kultur

#### 4.3.1 Instrumente und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit

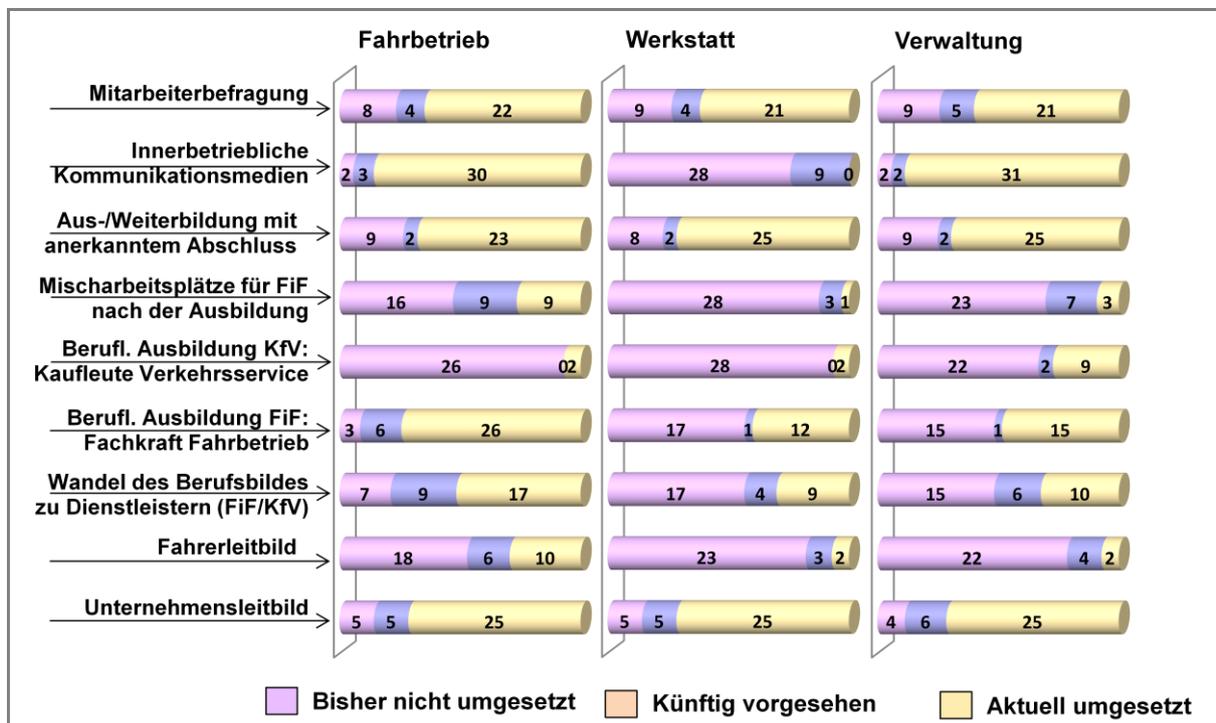


Abbildung 7: Maßnahme-Umsetzung im Bereich Beruflichkeit & Kultur

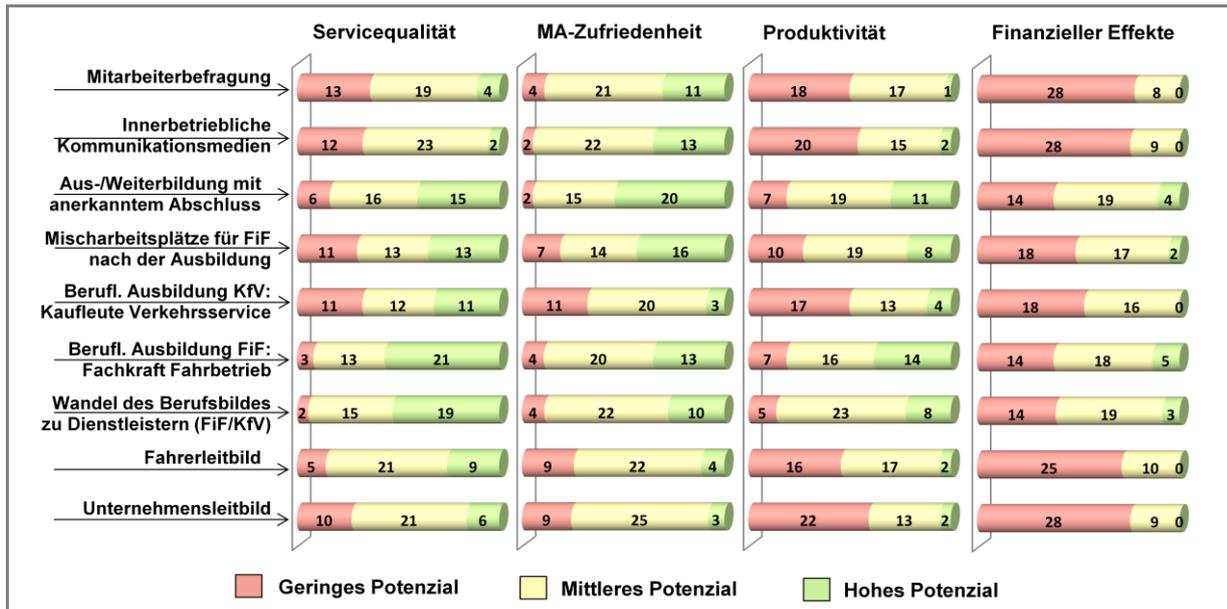


Abbildung 8: Potenziale hinsichtlich Beruflichkeit & Kultur

### Die Branche setzt auf Beruflichkeit

Die Aus-/Weiterbildung mit anerkanntem Abschluss ist überwiegend umgesetzt (70% der Unternehmen) und erhält mittlere bis hohe Potenzialeinschätzungen in Bezug auf Servicequalität, Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität.

### Orientierung zu mehr Servicequalität durch Ausbildung

Beim Wandel des Berufsbildes zu Dienstleistern setzen über die Hälfte der Unternehmen auch auf die Ausbildungsberufe Fachkraft im Fahrbetrieb und Kaufleute für Verkehrsservice, um die Servicequalität weiter zu verbessern.

### Die berufliche Ausbildung Fachkraft im Fahrbetrieb ist ein Erfolgsmodell

Fachkräfte im Fahrbetrieb werden in rund 75% der befragten Unternehmen ausgebildet. Besonders im Hinblick auf die Servicequalität wird das Potenzial dieser Ausbildung hoch eingeschätzt.

### Mit geringem Potenzial und hoher Umsetzungsquote: Mitarbeiterbefragung und innerbetriebliche Kommunikationsmedien

Die Maßnahmen Mitarbeiterbefragung und innerbetriebliche Kommunikationsmedien werden in 65% der Unternehmen eingesetzt und sind bei 23% geplant. Die Potenzialeinschätzungen fallen indes eher gering bis mittelhoch aus, so versprechen sich 78% keine finanziellen Effekte.

### Ein Unternehmensleitbild bleibt ohne Wirkung

Ein Unternehmensleitbild ist in den meisten Betrieben vorhanden, jedoch werden hinsichtlich der Dimensionen Servicequalität und Mitarbeiterzufriedenheit nur mittlere Potenziale gesehen. 60% schätzen die Potenziale in Bezug auf die Produktivität und 76% bei den finanziellen Effekten als nur gering ein.

### **Keine speziellen Fahrerleitbilder**

Ein Fahrerleitbild gibt es nur in wenigen Unternehmen, die Potenzialeinschätzung fällt jedoch ähnlich gering aus wie beim Unternehmensleitbild.

## **4.3.2 Meinungsbild zu den vier handlungsfeldbezogenen Thesen**

### **These 1: „Durch den betrieblichen Einsatz von Fachkräften im Fahrbetrieb und Kauffrauen/ -männern für Verkehrsservice verbessert sich die Servicequalität für den Kunden merklich.“**

Die Mehrheit aller Unternehmen (mind. 80 %) stimmte hier voll oder eher zu. Ein Fünftel der mittelgroßen Unternehmen konnte sich für keine Antwort entscheiden.

### **These 2: „Neue Konzepte der Mischarbeit für den Fahrbetrieb werden im Unternehmen in den kommenden Jahren umgesetzt werden.“**

Das Antwortbild zu dieser These ist heterogen: Mehr als 50 % der mittelgroßen und großen Unternehmen stimmten voll und eher zu. Mehr als ein Drittel der kleinen und mittelgroßen Unternehmen stimmte dagegen eher nicht und nicht zu. Keine Antwort wussten 12 % der großen und 17 % der kleinen Unternehmen; ein Drittel der kleinen Unternehmen antwortete nicht.

### **These 3: „Die Branche braucht mehr Beruflichkeit, um einem Auseinanderklaffen der Qualifikationsschere entgegenzuwirken, Professionalisierung zu forcieren und die Kundenorientierung weiter zu verbessern.“**

Die These trifft auf Zustimmung (voll oder eher) bei mindestens zwei Dritteln der Verkehrsunternehmen jeder Größe, am stärksten bei den großen und mittelgroßen Unternehmen. Ein Fünftel der mittelgroßen Unternehmen stimmte eher nicht oder nicht zu.

### **These 4: „Die Herausforderungen des Wettbewerbs im ÖPNV kennen wir als Unternehmen und wir sind bereits gut aufgestellt und vorbereitet.“**

Mindestens 84 % der Unternehmen unterschiedlicher Größe bezeichnen sich als auf die wettbewerblichen Herausforderungen eingestellt.

## 4.4 Ergebnisse zum Handlungsfeld Demografiefestigkeit

### 4.4.1 Instrumente und Maßnahmen zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit

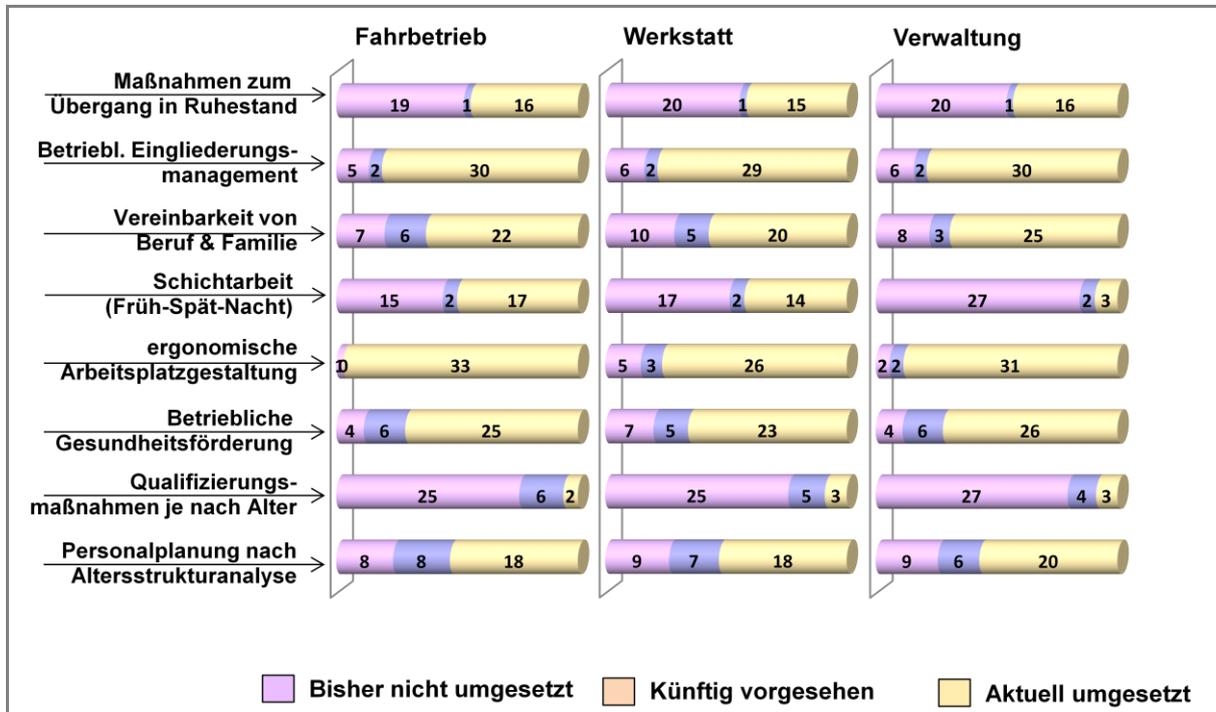


Abbildung 9: Maßnahme-Umsetzung im Bereich Demografiefestigkeit

#### Ergonomie, Gesundheit und LifeBalance stehen im Fokus

Hinsichtlich der umgesetzten Maßnahmen steht die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung an der Spitze in allen drei Funktionsbereichen der Verkehrsunternehmen, gefolgt vom Betrieblichen Eingliederungsmanagement, der Betrieblichen Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Umsetzung wurde von mindestens 50% bis zu mehr als 85% der Stichprobe berichtet. Entsprechend gibt es nur noch vereinzelte künftige Vorhaben bezüglich dieser Maßnahmen.

Im Bereich der Verwaltung gehört die Personalplanung nach Altersstrukturanalyse ebenfalls zu den bereits in vielen VU realisierten Maßnahmen, im Bereich Fahrbetrieb und in den Werkstätten ist sie zu etwas weniger als 50 % umgesetzt und steht für diese beiden Bereiche auf der Agenda von ca. einem Fünftel der Unternehmen.

#### Arbeitszeitgestaltung optimieren

Schichtarbeit in der Abfolge Früh-Spät-Nacht wird im Fahrbetrieb und in den Werkstätten von mehr als einem Drittel der Unternehmen umgesetzt; in der Verwaltung spielt dieses Arbeitszeitsystem „naturgemäß“ eher keine Rolle.

## Lebensphasenorientierung könnte bedeutsamer werden

Bisher nicht umgesetzt sind von der Mehrheit der Unternehmen Maßnahmen zum Übergang in den Ruhestand in allen drei Funktionsbereichen (bis zu 58%); die künftige Umsetzung ist von wenigen Unternehmen vorgesehen.

Qualifizierungsmaßnahmen je nach Alter werden in den Funktionsbereichen bei bis zu 71% der Stichprobe bisher nicht umgesetzt, künftig vorgesehen sind sie von 15-21% der Unternehmen.

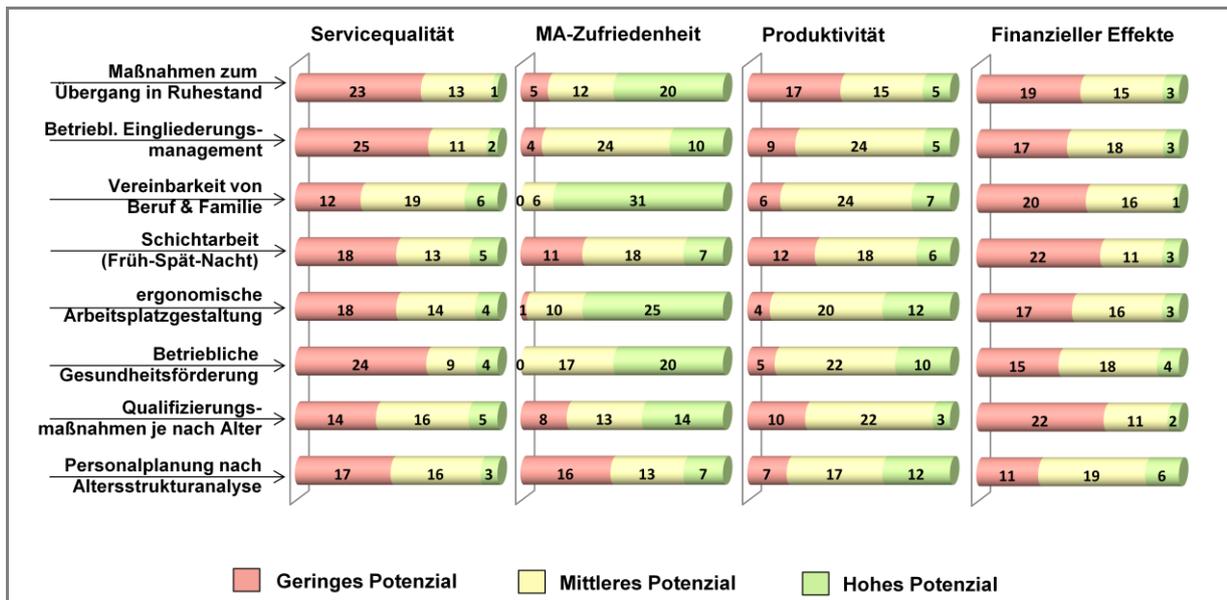


Abbildung 10: Potenziale hinsichtlich Demografiefestigkeit

Am häufigsten sehen die Unternehmen **hohe Maßnahmenpotenziale** in Bezug auf die **Mitarbeiterzufriedenheit**. An der Spitze (bei 52-81% der Unternehmen) stehen dabei: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Betriebliche Gesundheitsförderung und Maßnahmen zum Übergang in den Ruhestand. **Mittleres Potenzial** wird von 34-63% der Unternehmen genannt für: Betriebliches Eingliederungsmanagement, Schichtarbeit (Früh-Spät-Nacht) und Personalplanung nach Altersstrukturanalyse.

Mit Blick auf **Produktivität** wird von mindestens einem Viertel der Unternehmen für drei Maßnahmen **hohes Potenzial** gesehen: ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Personalplanung nach Altersstrukturanalyse, Betriebliche Gesundheitsförderung. Mittleres Potenzial sehen knapp 45 – 63% der Unternehmen für alle abgefragten Maßnahmen!

**Finanzielle Effekte** werden durch die Maßnahmen kaum gesehen; lediglich für die Personalplanung nach Altersstrukturanalyse geben 6 Unternehmen ein **hohes Maßnahmenpotenzial** an. Knapp 40 - 50% der Unternehmen sehen ein **mittleres Potenzial** bei: Personalplanung nach Altersstrukturanalyse, Betriebliches Eingliederungsmanagement und Gesundheitsförderung, Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Maßnahmen zum Übergang in den Ruhestand.

Mit Blick auf **Produktivität** wird von mindestens einem Viertel der Unternehmen für drei Maßnahmen **hohes Potenzial** gesehen: Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Personalplanung nach Altersstrukturanalyse und Betriebliche Gesundheitsförderung. **Mittleres Potenzial** sehen knapp 45 – 63% der Unternehmen für alle abgefragten Maßnahmen!

#### 4.4.2 Meinungsbild zu den vier handlungsfeldbezogenen Thesen

**These 1: „Demografiefestigkeit ist bei uns bereits Thema des Top-Managements.“**

Die Zustimmung ist am höchsten bei den großen und mittelgroßen Unternehmen (jeweils knapp 90 %). 50 % der kleinen Unternehmen stimmen voll oder eher zu, die andere Hälfte stimmt eher nicht zu.

**These 2: „Wir planen unter dem Stichwort Demografiefestigkeit insbesondere Maßnahmen für ältere Beschäftigte.“**

Über 80 % der kleinen Unternehmen und mindestens ein Drittel der anderen Unternehmen stimmen hier eher nicht zu. Mindestens 40 % der mittelgroßen und großen Unternehmen stimmen jedoch eher oder voll zu.

**These 3: „Wir haben vor, in den kommenden Jahren deutlich stärker in die Bewältigung demografischer Probleme zu investieren.“**

Die Hälfte der kleinen und ein Drittel der mittelgroßen Unternehmen stimmen eher nicht zu. Ansonsten stimmen die Unternehmen überwiegend eher zu oder voll zu.

**These 4: „ Wenn unser Betrieb die Erwartungen der übernommenen Auszubildenden an berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu wenig erfüllt, wächst das Risiko ihrer Abwanderung in andere Unternehmen und Branchen.“**

Dieser Risikobetrachtung stimmt die Mehrheit der Unternehmen zu; lediglich ein deutlicher Anteil (ein Drittel) der kleinen Unternehmen stimmt eher nicht zu.

## 5 Fazit und Ausblick

Die in der Branchenbefragung angesprochenen Themen sind die Themen der Praxis im ÖPNV: Über alle vier Handlungsfelder des Projektes ProVes hinweg sehen die Unternehmen der Befragungstichprobe für die jeweils abgefragten Maßnahmen spezifische Potenziale für wettbewerbsbedeutende Erfolgskriterien; in erster Linie für Mitarbeiterzufriedenheit und Servicequalität, in geringerem Ausmaß auch für Produktivität und finanzielle Effekte.

Auffällig ist im Vergleich zur ausgeprägten Potenzialeinschätzung der Umsetzungsgrad von betrieblichen Maßnahmen: In den Handlungsfeldern Beruflichkeit & Kultur sowie Demografiefestigkeit wird der Großteil der abgefragten Maßnahmen von mindestens der Hälfte der Unternehmen in allen Funktionsbereichen bereits umgesetzt oder diese Maßnahmen sollen zum Teil noch umgesetzt werden. Deutlich geringer ist der gegenwärtige Umsetzungsgrad vieler Maßnahmen in den Handlungsfeldern Personalentwicklung, wo jedoch eher entsprechende Vorhaben bestehen, und im Handlungsfeld Organisationsentwicklung.

Dieses Ergebnis führt zu Anschlussfragen: Sind die Maßnahmen nicht bekannt genug, fehlen die betrieblichen Umsetzungsmöglichkeiten oder wurden sie eventuell nach ersten Umsetzungserfahrungen bereits in der Vergangenheit wieder verworfen? Welche Zukunft wird in den Blick genommen, um sich für die besonders erfolgsträchtigen Maßnahmen zu entscheiden? Welche Unterstützung benötigen die Unternehmen, wenn sie neue Maßnahmen implementieren möchten?

Kleine und teilweise auch mittelgroße Unternehmen können sicher weniger Geld in die gegebenen Herausforderungen investieren, obwohl Bewusstsein für diese Herausforderungen besteht. Insbesondere für diese Unternehmen stellt sich also die Frage nach kostengünstigen Möglichkeiten der Zukunftssicherung in besonderem Maße. Mit welchen „Bordmitteln“ und externen Hilfen kann dabei gearbeitet werden?

Wünschenswert ist, dass die Ergebnisse der Branchenbefragung noch einmal von der breiten Branchenöffentlichkeit dahingehend beurteilt werden, wie die Situationsbeschreibungen zu Maßnahmenumsetzungen und die Sicht auf Herausforderungen in zukunftsorientierte Überlegungen einfließen sollten. Die Beteiligten des ProVes-Projektes werden dafür in der noch bevorstehenden Projektlaufzeit bis Sommer 2012 weitere Gelegenheiten bieten, damit zeitlich über das Projekt hinaus weisende Entwicklungen noch mit angestoßen werden, die möglichst vielen ÖPNV-Unternehmen Nutzen bringen.