VDV Akademie

VDV Die Verkehrsunternehmen

Gutachten

Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020

Analyse, Perspektiven und Handlungsbedarf

VDV Akademie

VDV Die Verkehrsunternehmen

hwh
Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH

Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020
Analyse, Perspektiven, Handlungsempfehlungen

Verfasser:
Paul Wittenbrink (hwh)
Stefan Hagenlocher (hwh)
Michael Weber-Wernz (VDV-Akademie, Geschäftsführer, Fachbereichsleiter Bildung im VDV)
Stefan Hilger (VDV-Akademie)
Markus Gersinske (VDV)

hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH
Hübschstraße 44
76135 Karlsruhe
www.hwh-transport.de

VDV-Akademie GmbH
Kamekenstraße 37-39
50672 Köln
www.vdv-akademie.de

Karlsruhe/Köln, den 20.10.2013

Inhalt

1. Ausgangslage 5

2. Vorgehensweise 6

3. Zusammenfassung und Empfehlungen 7

4. Personalstrukturdaten 9
   - 4.1 Geschäftsbereiche und Unternehmensgrößenklassen 9
   - 4.2 Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen 10
   - 4.3 Altersstruktur der Beschäftigten 11

5. Personalbedarf für den Personenverkehr 12
   - 5.1 Personalbedarf bis zum Jahr 2020 12
   - 5.2 Funktions- und qualifikationsbezogener Einstellungsbedarf bis zum Jahr 2020 15
   - 5.3 Abschätzung des Einstellungsbedarfs bis zum Jahr 2025 18

6. Herausforderungen bei der Personalgewinnung 19
   - 6.1 Betrachtung nach Funktionen 19
   - 6.2 Betrachtung nach Qualifikationen 22
   - 6.3 Gründe für Personalengpässe und Aufgaben der Personalgewinnung 23

7. Berufsausbildung 25
   - 7.1 Struktur der Ausbildungsberufe 25
   - 7.2 Angebot an Ausbildungsberufen 26
   - 7.3 Besetzung von Ausbildungsplätzen und Übernahme von Auszubildenden 27

8. Deutsche Bahn AG 29

9. Differenzierte Betrachtung von Unternehmensgruppen 31
   - 9.1 Sonderauswertung 1: Ballungsraum und ländliche Region 31
   - 9.2 Sonderauswertung 2: Kleine Unternehmen und große Unternehmen 34

10. Ergebnisse der Interviews mit Experten 36
   - 10.1 Die großen Themen und Herausforderungen für die Personalarbeit 36
   - 10.2 Zielgruppen und ihre Rekrutierung 36
   - 10.3 Wege, Instrumente und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung 37
   - 10.4 Employer Branding: Die Stärken, Strategien und Botschaften der Unternehmen 38
   - 10.5 Unterscheidungsmerkmale der Verkehrsunternehmen im Vergleich zu anderen Branchen 39
   - 10.6 Zukünftige Handlungsschwerpunkte 39
   - 10.7 Die Attraktivität der eigenen Branche – Wahrnehmungen und Vorschläge 40

Anlage 1: Fragebogen 41

Anlage 2: Gesprächspartner Experteninterviews 56

Anlage 3: Übersicht Abbildungen mit Bezug zum Online-Fragebogen 57

Abbildungen

Abbildung 1: Geschäftsfelder der befragten Unternehmen 9
Abbildung 2: Größenstruktur der befragten Unternehmen nach Beschäftigtenzahlen 9
Abbildung 3: Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen 10
Abbildung 4: Altersstruktur der Beschäftigten 11
Abbildung 5: Geplante Anzahl Beschäftigte bis 2020 im Nahverkehr 12
Abbildung 6: Einstellungsbedarf der Unternehmen 2014, 2015 bis 2017 und 2018 bis 2020 13
Abbildung 7: Hochrechnung der Personalbedarfe im Nahverkehr 2014 bis 2020 13
Abbildung 8: Durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 14
Abbildung 9: Hochrechnung durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 aller Einstellungen inkl. Auszubildende 14
Abbildung 10: Hochrechnung durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 aller Einstellungen ohne Auszubildende 14
Abbildung 11: Einstellungsbedarf 2014 bis 2020 nach Funktionsbereichen im Jahresdurchschnitt (Fachkräfte) 15
Abbildung 12: Einstellungsbedarf Auszubildende 2014 bis 2020 im Jahresdurchschnitt 15
Abbildung 13: Hochrechnung des Einstellungsbedarfs 2014 bis 2020 nach Funktionsbereichen (Fachkräfte) 16
Abbildung 14: Hochrechnung des Einstellungsbedarfs von Auszubildenden bis 2020 16
Abbildung 15: Einstellungsbedarf nach Qualifikationen bis 2020 17
Abbildung 16: Entwicklung Einstellungsbedarf Personenverkehr 2020 bis 2025 im Vergleich zu 2014 bis 2020 18
Abbildung 17: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal nach Funktionsbereichen 19
Abbildung 18: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Triebfahrzeugführer 20
Abbildung 19: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Fahrpersonal Bus 20
Abbildung 20: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Auszubildende verkehrsspezifisch 21
Abbildung 21: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal - Personal für Werkstatt/Infrastruktur 21
Abbildung 22: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Auszubildende gewerblich-technisch 21
Abbildung 23: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal (nach Qualifikation) 22
Abbildung 24: Gründe für Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung 23
Abbildung 25: Aktivitäten der teilnehmenden Unternehmen zur Personalrekrutierung 24
Abbildung 26: Verteilung der Ausbildungsberufe nach Unternehmen 25
Abbildung 27: Verteilung der Ausbildungsstellen auf die Ausbildungsberufe 25
Abbildung 28: Angebotene Ausbildungsberufe 26
Abbildung 29: Anteil Unternehmen mit Angebot einer Ausbildung im Rahmen eines Dualen Studiums kaufmännisch, betriebswirtschaftlich 27
Abbildung 30: Anteil Unternehmen mit Angebot einer Ausbildung im Rahmen eines Dualen Studiums technisch 27
Abbildung 31: Anteil nicht besetzter Ausbildungsplätze 2011/2012 27
Abbildung 32: Anteil übernommener Auszubildender 2011/2012 28
Abbildung 33: Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen im Jahr 2012 29
Abbildung 34: Altersstruktur der Beschäftigten – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region 31
Abbildung 35: Entwicklung Einstellungsbedarf 2020 bis 2025 – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region 32
Abbildung 36: Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region 32
Abbildung 37: Ursachen für Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region 33
Abbildung 38: Aktivitäten zur Sicherstellung einer erfolgreichen Personalrekrutierung – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region 33
Abbildung 39: Altersstruktur der Beschäftigten – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen 34
Abbildung 40: Entwicklung Einstellungsbedarf 2020 bis 2025 – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen 34
Abbildung 41: Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen 34
Abbildung 42: Ursachen für die Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen 35
Abbildung 43: Aktivitäten zur Sicherstellung einer erfolgreichen Personalrekrutierung – Vergleich kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen 35

1. Ausgangslage

Die Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbünde stehen für Mobilität und Nachhaltigkeit. Sie befördern im Personennah-, Regional- und Fernverkehr jährlich 10 Mrd. Fahrgäste und erzielen im Güterverkehr auf der Schiene eine Verkehrsleistung von über 107 Mrd. Tonnenkilometer. Rund 215.000 Beschäftigte und weitere 190.000 in den verschiedenen Gesellschaften der Deutsche Bahn AG realisieren tagtäglich Dienstleistungen mit einem hohen Qualitätsanspruch. Die Unternehmen sind organisiert im Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV).

Die Branche bietet Beschäftigten ein breites Spektrum unterschiedlicher Berufe und qualifizierter Tätigkeiten. Die Unternehmen sind attraktive Arbeitgeber mit hohen Sozialstandards, sie verbinden Zuverlässigkeit mit sicheren Arbeitsplätzen. Gleiches gilt für die Qualität der Berufsausbildung, die auf hohem Niveau in gut ausgestatteten Ausbildungsbereichen stattfindet.

Wie andere Dienstleistungs- und Wirtschaftsbranchen auch, stehen die Verkehrsunternehmen vor der Aufgabe, die Auswirkungen des demografischen Wandels zu meistern. Dabei rücken die Bemühungen in den Vordergrund, qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden. Gründe dafür sind die bestehenden Altersstrukturen und die gravierenden Veränderungen auf den Arbeitsmärkten.

Um die aktuellen und künftigen Personalbedarfe der Mitgliedsunternehmen im VDV systematisch zu erfassen und zu analysieren, wurden Professor Dr. Paul Wittenbrink, Duale Hochschule Baden-Württemberg und Mitgesellschafter der hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH, Karlsruhe, und Stefan Hagenlocher, Geschäftsführer der hwh, von der VDV-Akademie und dem VDV beauftragt, die Studie „Personalbedarfe und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 – 2020" zu erstellen.

Ziel der Studie war die Ermittlung des aktuellen und mittelfristigen Personal- und Qualifikationsbedarfs bis zum Jahr 2020 für die Mitgliedsunternehmen des VDV. Einbezogen wurden Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV), des Schienenpersonennahverkehrs (SPNV), des schienengebundenen Personenfernverkehrs, des Güterverkehrs und die Verkehrsverbünde.

2. Vorgehensweise

Im Rahmen dieser Studie sind 484 Mitgliedsunternehmen des VDV mit der Bitte angeschrieben worden, sich an der Personalbedarfserhebung zu beteiligen. Sie repräsentieren Unternehmen, die ihre Dienstleistungen in der Personenbeförderung und im Gütertransport, als Verkehrsverbund sowie als Infrastrukturunternehmen erbringen. Nicht berücksichtigt wurden Mitgliedsunternehmen, die als Ingenieurbüros, Holdings o. ä. tätig sind. Die Erhebung wurde im Zeitraum vom 20. Juni bis 08. August 2013 durchgeführt.

An der Befragung haben sich insgesamt 140 Unternehmen beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von knapp 29 %. Dies ist angesichts der Vielzahl an Fragen ein vergleichsweise hoher Wert für eine Online-Befragung. Es dokumentiert das große Interesse der Unternehmen am Thema.

Die Unternehmen, die sich an der Erhebung beteiligt haben, repräsentieren insgesamt 65.556 Beschäftigte; das entspricht etwa 30 % aller Beschäftigten der VDV-Mitgliedsunternehmen (ohne Unternehmen der Deutsche Bahn AG).
Da der größte Beschäftigtenanteil der an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen im Nahverkehr tätig ist (rund 95 %), betreffen die folgenden Ergebnisse vornehmlich den ÖPNV und SPNV. Aus diesem Grund sind in der Auswertung der erhobenen Personalbedarfe für die Jahre 2014 bis 2020 ausschließlich deutsche Unternehmen aus dem ÖPNV und dem SPNV berücksichtigt worden (Kapitel 5). Alle anderen Kapitel (4, 6 und 7) enthalten auch die Daten der teilnehmenden Unternehmen des Schienengüterverkehrs und von ausländischen VDV-Mitgliedsunternehmen (Österreich und Schweiz). Für die beiden Sonderauswertungen in Kapitel 8 sind ebenfalls die Daten aller teilnehmenden Unternehmen berücksichtigt worden.

Die Personalstrukturdaten, Personalbedarfe, Vorgehensweisen und Einschätzungen der Deutsche Bahn AG und ihrer Unternehmen sind in einem separaten Kapitel behandelt.

Innerhalb der Erhebung wurden die Themenkomplexe Personalstrukturdaten, Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung und Berufsausbildung in ihren verschiedenen Facetten behandelt. Die vorliegende Studie dokumentiert die Ergebnisse der Erhebung, analysiert sie und entwickelt Handlungsempfehlungen. Sie enthält außerdem zwei Sonderauswertungen, die uns besonders wichtig und interessant erscheinen: einen Vergleich „Große – Kleine Unternehmen" und einen Vergleich „Unternehmen in Ballungsgebieten – Unternehmen im ländlichen Raum".

Im Erhebungszeitraum sind zudem mit 26 Vorständen, Geschäftsführern und Personalverantwortlichen aus Personen- und Schienengüterverkehrsunternehmen telefonische Interviews geführt worden. Hier wurde nach den großen Themen der künftigen Personalarbeit, den Rekrutierungsherausforderungen sowie erfolgreichen Wegen und Instrumenten der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung gefragt. Außerdem konnten die befragten Experten ihre Meinung zur Attraktivität der eigenen Branche kundtun.

3. Zusammenfassung und Empfehlungen

Die aktuelle Personalstruktur

- Zwei Drittel der an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen sind im Nahverkehr tätig. Diese Unternehmen repräsentieren mit 61.395 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rund zwei Drittel aller Beschäftigten im Bereich Personenverkehr (ohne Unternehmen der Deutsche Bahn AG).
- Die Branche ist mittelständisch geprägt: Etwa 55 % der Unternehmen beschäftigen weniger als 200 Mitarbeiter.
- Der Großteil der Beschäftigten ist als Fahrpersonal im Nahverkehr tätig (41 %), gefolgt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Bereichen Werkstätten und Infrastruktur (22 %). Die Auszubildenden repräsentieren 4 % der Beschäftigten.
- Die Unternehmen weisen einen hohen Anteil älterer Mitarbeiter auf; 39 % der Beschäftigten sind zwischen 51 und 65 Jahren, 12 % der Beschäftigten sind unter 30 Jahre alt.

Personalbedarfe 2014 – 2020

- Die teilnehmenden Nahverkehrsunternehmen werden ihr Beschäftigtenvolumen bis zum Jahr 2020 nicht vergrößern. Insofern charakterisieren die erhobenen Personalbedarfe nahezu ausschließlich Ersatzbeschaffungen.
- Bis zum Jahr 2020 sind 19.769 Einstellungen geplant; darin sind Auszubildende enthalten (ohne Auszubildende 14.938). Für die Hochrechnung der Personalbedarfe auf alle VDV-Unternehmen im ÖPNV und SPNV wurden zwei Szenarien erarbeitet:
  1. Einstellungsbedarf der nicht an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen liegt um 10 % unter dem der Befragungsteilnehmer;
  2. Einstellungsbedarf der nicht an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen liegt um 25 % unter dem der Befragungsteilnehmer.

  Unter diesen eher konservativen Annahmen sind für den Zeitraum 2014 bis 2020 insgesamt zwischen 29.000 und 31.000 Einstellungen inkl. Auszubildenden geplant (ohne Auszubildende 21.500 bis 23.000).
- Auf Basis dieser Hochrechnungen und im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenzahl der Nahverkehrsunternehmen im VDV (ohne Unternehmen der Deutsche Bahn AG) liegt der durchschnittliche jährliche Einstellungsbedarf bis zum Jahr 2020 zwischen 4,2% und 4,4% (inkl. Auszubildende) bzw. zwischen 3,2% und 3,4% (ohne Auszubildende).
- Bis zum Jahr 2020 werden im Funktionsbereich Fahrdienst Bus rund 10.000 Personale gewonnen werden müssen, im Bereich Fahrdienst Straßen-, Stadt- und U-Bahn 4.000 Personale. Umfangreiche Beschaffungen gegenüber 2013/2014 sind auch beim Triebfahrzeugpersonal, beim Werkstatt- und Infrastrukturpersonal sowie beim Personal für Service und Zugbegleitung zu registrieren.
- Qualifikationsseitig werden rund 50 % sogenannter „Quereinsteiger" gesucht, überwiegend für den Fahrdienst Bus und Bahn. 40 % der beabsichtigten Einstellungen sind Fachkräfte mit gewerblich-technischer, kaufmännischer und verkehrsspezifischer Qualifikation. 9 %, das sind rund 2.500 bis 3.000 Personen, weisen akademische Qualifikationen auf.
- Die an der Erhebung teilnehmenden Nahverkehrsunternehmen beabsichtigen, bis zum Jahr 2020 fast 5.000 Auszubildende zu rekrutieren, die Hälfte davon in gewerblich-technischen Berufsbildern. Hochgerechnet auf alle Unternehmen mit Personenverkehr (ohne Deutsche Bahn AG) werden rund 7.500 Auszubildende gesucht.

Personalrekrutierung und ihre Herausforderungen

- Die Verkehrsunternehmen sehen mittelgroße bis große Probleme bei der Rekrutierung von Triebfahrzeugführern im Personen- sowie im Schienengüterverkehr sowie beim Fahrpersonal Bus. Aber auch die Rekrutierung von Auszubildenden für verkehrsspezifische Berufsbilder (insbesondere Fachkraft im Fahrbetrieb und Eisenbahner im Betriebsdienst) wird als verhältnismäßig schwierig eingestuft. Die geringsten Rekrutierungsschwierigkeiten werden beim Personal für Marketing und Vertrieb und bei Auszubildenden für kaufmännische Berufsbilder gesehen.
- Im Hinblick auf die nachgefragten Qualifikationen werden die größten Herausforderungen bei der Personalakquise von Hochschulabsolventen, insbesondere Ingenieuren und technischem Personal gesehen. Große Schwierigkeiten werden auch bei der Rekrutierung von Beschäftigten mit verkehrsspezifischer Ausbildung gesehen. Mit geringen Schwierigkeiten wird bei der Gewinnung von Beschäftigten mit kaufmännischen Qualifikationen gerechnet.
- Als wichtigsten Grund für zu erwartende Engpässe bei der Beschaffung von Personal sehen die Unternehmen den wachsenden Bedarf in allen Industrie- und Dienstleistungsbranchen an qualifiziertem Personal. Weitere Ursachen werden in regionalen und qualifikatorischen Mismatches und einem grundsätzlichen Mangel an qualifiziertem Personal auf den Arbeitsmärkten gesehen. Immerhin sehen 13 % der befragten Unternehmen grundsätzlich keine Probleme bei der zukünftigen Personalrekrutierung.

Vorschläge/Empfehlungen

Um in den kommenden Jahren den demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte erfolgreich managen und geeignetes Personal gewinnen zu können, werden die Verkehrsunternehmen insbesondere und vordringlich auf folgenden Handlungsfeldern aktiv werden müssen:

- Die Branchen werden ihre Attraktivität in der Öffentlichkeit effizienter und professioneller kommunizieren müssen. Sie werden ihren gesellschaftlichen Wert als zuverlässige, stabile und soziale Arbeitgeber und als moderne, umweltbewusste Mobilitätsdienstleister verstärkt in die Öffentlichkeit und die Arbeitsmärkte tragen.
- Die Verkehrsunternehmen werden ihre vorhandenen Ansätze für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausbauen und systematisieren müssen. Dazu gehören z. B. Modelle lebensphasenbezogener Arbeitszeiten und neue Formen betrieblicher Arbeit mit belastungs- und altersgerechten Dienstplänen.
- Die Unternehmen werden ihr Engagement in der beruflichen Erstausbildung, im Dualen Studium und in der Integration von Jugendlichen mit Lernschwierigkeiten erhöhen. Die Berufsvielfalt in den Branchen bietet dazu vielfältige Möglichkeiten.
- Neue, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen berufliche Perspektiven. Dazu sind berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten auszubauen und neue betriebliche Karrieremuster zu entwickeln.
- Die Tendenzen hin zum Bewerbermarkt erfordern neue Methoden der Personalsuche und Ansprache. Hierbei wird insbesondere die Nutzung der neuen Medien für die Personalgewinnung immer wichtiger; die Kooperationen mit Schulen und Hochschulen werden intensiviert. Grundsätzlich wird der Außenauftritt der Branchen und der Unternehmen als Arbeitgeber noch professioneller werden müssen.

4. Personalstrukturdaten

4.1 Geschäftsbereiche und Unternehmensgrößenklassen

Zu Beginn der Erhebung wurden die Unternehmen gebeten, die Geschäftsbereiche, in denen sie im Jahre 2012 tätig gewesen sind, zu benennen. Da viele Unternehmen in mehreren Sparten tätig sind, waren auch Mehrfachnennungen möglich (Abb. 1).

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen (67 %) ist unmittelbar im Personenverkehr tätig (Bus 40 %, Straßen-, Stadtbahn, U-Bahn 18 %, Eisenbahnpersonenverkehr 9 %). Knapp jedes zehnte befragte Unternehmen ist (auch) im Bereich Eisenbahninfrastruktur tätig. Die Sparte Schienengüterverkehr ist mit 12 % vertreten. 6 % der Rückmeldungen stammen von Verkehrsverbünden. Die Zahlen sind in etwa mit den Daten der VDV-Statistik 2011 vergleichbar. Hier ist der Anteil der Unternehmen mit Personenverkehr mit 58 % etwas geringer, die Unternehmen der Eisenbahninfrastruktur und des Eisenbahngüterverkehrs weisen mit jeweils 18 % höhere Anteile auf.[1] Die Größenordnung und die Bedeutung der einzelnen Geschäftsfelder sind mit der Struktur der befragten Unternehmen vergleichbar.

Die Verteilung der Beschäftigten je Unternehmen macht deutlich, dass die Branche von mittelständischen und kleineren Unternehmen geprägt ist. 55 % der Unternehmen weisen weniger als 200 Beschäftigte auf. Rund ein Drittel der Unternehmen beschäftigen zwischen 200 und 1.000 Mitarbeiter. In 11 % der Unternehmen sind mehr als 1.000 Beschäftigte tätig. (Abb. 2)

1 Vgl. Verband Deutscher Verkehrsunternehmen VDV (2012), Statistik 2011, S. 73, Köln.

Abbildung 1

Geschäftsfelder der befragten Unternehmen

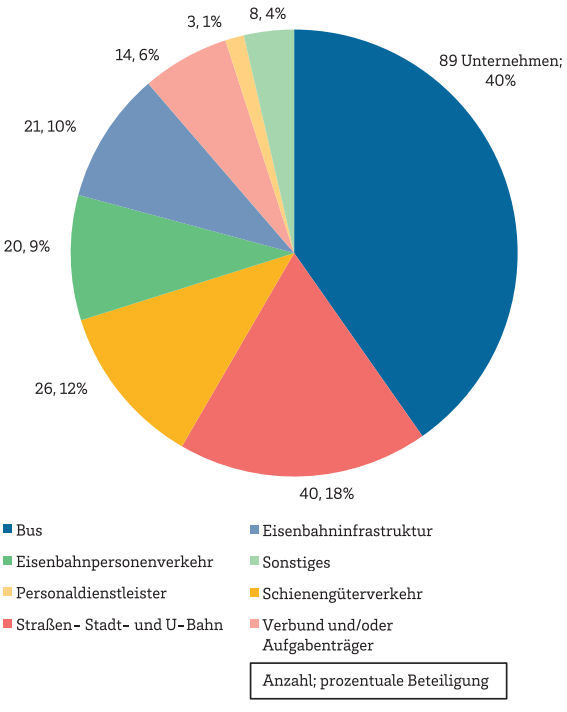
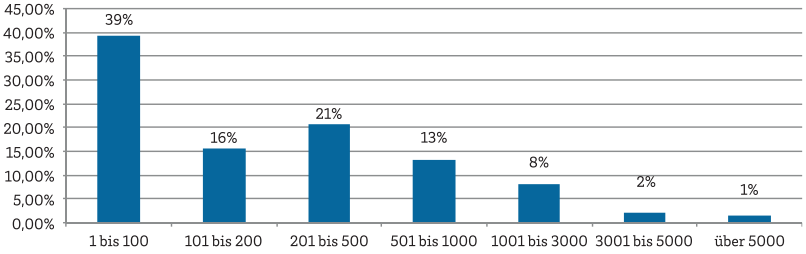


Abbildung 2

Größenstruktur der befragten Unternehmen nach Beschäftigtenzahlen



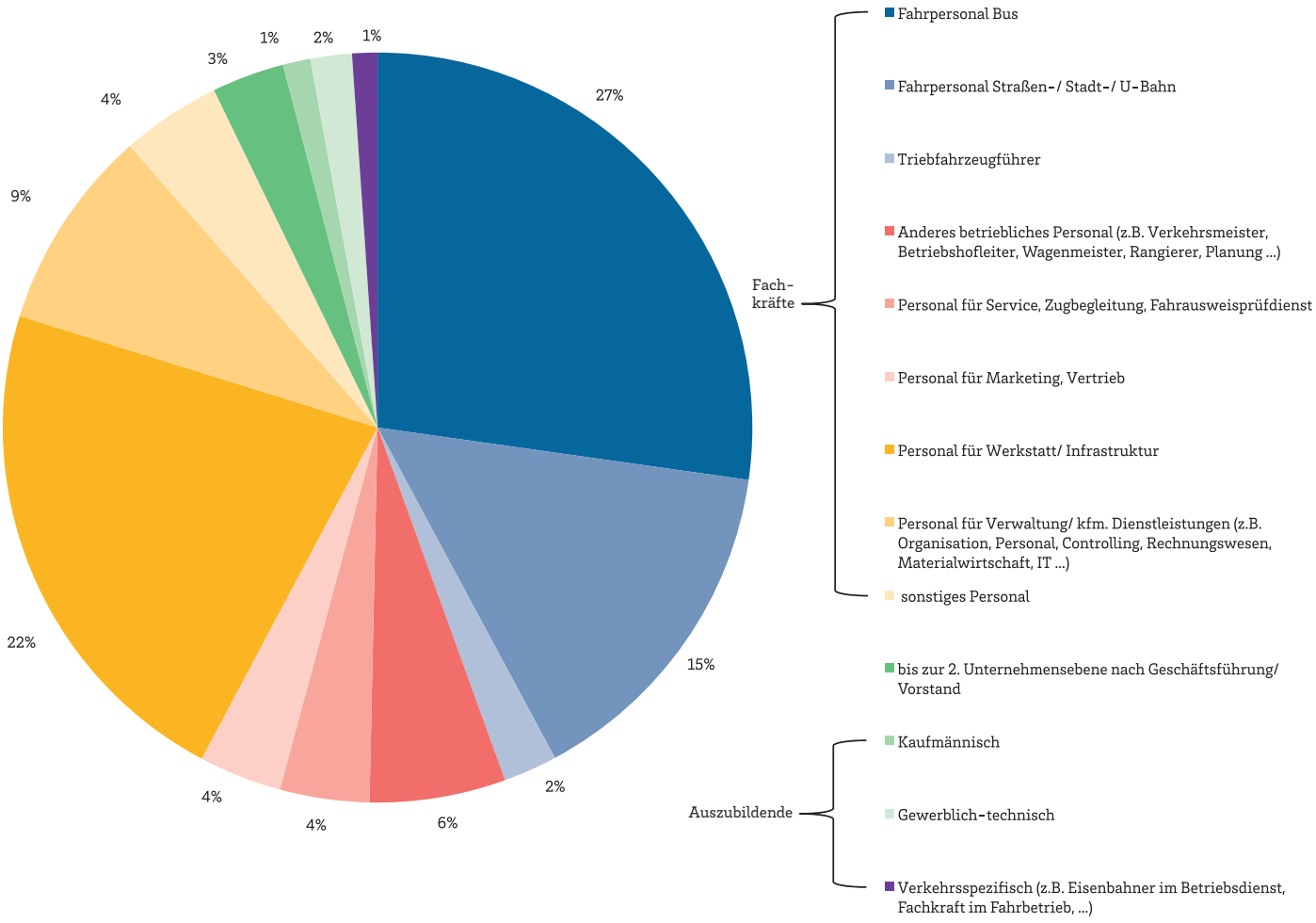
4.2 Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen

Bei der Verteilung der Beschäftigten auf die betrieblichen Funktionsbereiche ist erkennbar, dass 42 % der Beschäftigten als Fahrpersonal im Nahverkehr tätig sind, davon 27 % als Bus- und 15 % als Straßen-, Stadt- und U-Bahn-Fahrer. Die zweitgrößte Beschäftigtengruppe gehört zum Funktionsbereich Werkstatt/Infrastruktur (22 %). Eine weitere Gruppe bildet das Personal für die Verwaltung und kaufmännische Dienstleistungen (9 %), gefolgt von „Anderem betrieblichen Personal", wie Verkehrsmeister, Betriebshofleiter, Wagenmeister, Rangierer (6 %). Hinzu kommt mit einem Anteil von 4 % der Beschäftigten der Funktionsbereich Marketing & Vertrieb. 2 % der Beschäftigten sind Triebfahrzeugführer.[2] Der Anteil der Führungskräfte beträgt 3 %. 4 % des Personals sind Auszubildende. Dabei fallen jeweils ein Prozent auf kaufmännische bzw. verkehrsspezifische Berufsbilder und ca. zwei Prozent auf gewerblich-technische Berufsbilder. (Abb. 3)

2 Dieser niedrige Anteil lässt sich auf die Struktur der teilnehmenden Unternehmen zurückführen, da sich überwiegend Unternehmen aus den Geschäftsbereichen Busverkehre und U-Bahn-/Stadtbahn-/Straßenbahnverkehre an der Erhebung beteiligt haben.

Abbildung 3

Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen



4.3 Altersstruktur der Beschäftigten

Eine wichtige Grundlage zur Bestimmung des künftigen Personalbedarfs stellt die Altersstruktur der Beschäftigten dar (vgl. Abbildung 4). Bei den an der Befragung teilnehmenden Unternehmen stellen die 51- bis 60-Jährigen mit 34 % der Beschäftigten die größte Alterskohorte. Zusammen mit den über 60 Jahre alten Beschäftigten repräsentieren sie nahezu 40 % der Mitarbeiter. Die Alterskohorte der 41 bis 50-Jährigen stellt exakt ein Drittel der Beschäftigten. 28 % der Beschäftigten sind jünger als 40 Jahre; 12 % von ihnen sind unter 30 Jahre alt.

Der hohe Anteil älterer Beschäftigter hat drei Ursachen: Er ist erstens Folge des kontinuierlichen quantitativen Wachstums der Unternehmen in den 70er und 80er Jahren des letzten Jahrhunderts. Zweitens drücken sich in ihm die vielfältigen Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen aus, die in den 90er Jahren begonnen haben und bis heute anhalten. Mit ihnen ist eine restriktive Einstellungspolitik verbunden (gewesen), die das Durchschnittsalter in den Unternehmen wesentlich erhöht hat. Letztlich weist drittens der hohe Anteil älterer Mitarbeiter auch auf eine starke Bindungsfähigkeit der Unternehmen hin.

Die Altersstruktur der Unternehmen bewirkt einen erheblichen Einstellungsbedarf in den nächsten 15 Jahren. Das ist der Zeitraum, in dem die Generation der sogenannten Baby-Boomer in den Ruhestand gehen wird. Die Ergebnisse des vorliegenden Gutachtens belegen dies eindrucksvoll.

Mit dem Renteneintritt einer solch großen Zahl älterer Mitarbeiter ist immer auch die Gefahr des Know-how-Verlustes verbunden; hier werden die Unternehmen gegensteuern müssen, z. B. durch betriebliche Ausbildungsmaßnahmen, frühzeitige Nachfolgeregelungen und einen professionellen innerbetrieblichen Wissenstransfer.

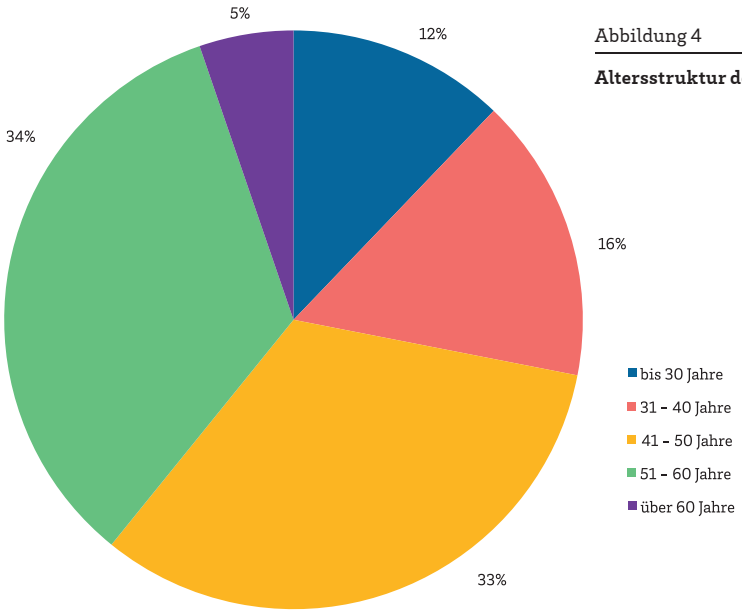


Abbildung 4

Altersstruktur der Beschäftigten

5. Personalbedarf für den Personenverkehr

Die Fragen dieses Kapitels beantworteten 100 Unternehmen aus dem Nahverkehrssektor; sie repräsentieren 61.395 Beschäftigte. Laut VDV-Statistik 2012 haben die VDV-Mitgliedsunternehmen mit Personenverkehr (ohne Deutsche Bahn AG) zusammen 99.179 Beschäftigte. Die Erhebung des Personalbedarfs deckt somit fast zwei Drittel der Beschäftigten im Nahverkehr ab. Auf dieser Basis lässt sich eine zuverlässige Hochrechnung über den gesamten Einstellungsbedarf der deutschen Nahverkehrsunternehmen für den Zeitraum 2014 bis 2020 durchführen.[3]

5.1 Personalbedarf bis zum Jahr 2020

Zunächst wurden die Unternehmen gefragt, wie hoch ihr Personalbestand am 01.06.2013 war und schätzungsweise in den Jahren 2014, 2017 und 2020 sein wird.[4] Dabei wurden Teilzeitstellen in Vollzeitstellen umgerechnet.

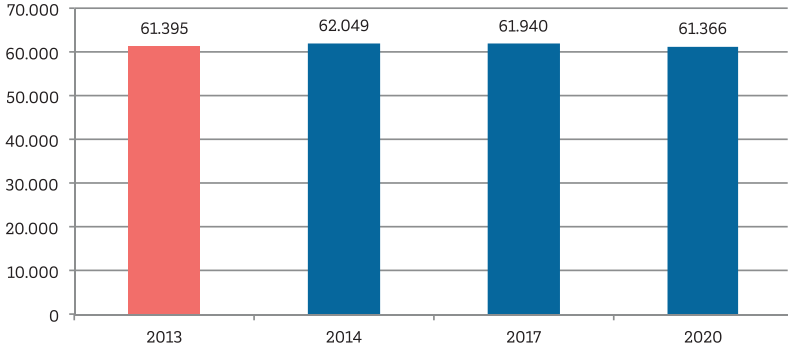
Im Ergebnis zeigt sich, dass die teilnehmenden Unternehmen des Nahverkehrs am 01.06.2013 einen Personalbestand von 61.395 Beschäftigten repräsentieren und in den Folgejahren mit einem gleichbleibenden Personalbedarf, somit stabilen Beschäftigtenzahlen, rechnen (Abb. 5).

3 Die Hochrechnung erfolgt insgesamt für alle VDV-Mitgliedsunternehmen im Personenverkehr (ÖPNV und SPNV) mit Ausnahme der Deutsche Bahn AG.

4 Um den Bezug zu den Öffentlichen Verkehrsunternehmen in Deutschland herzustellen, wurden die Angaben der antwortenden Unternehmen aus der Schweiz und Österreich nicht in die Analyse einbezogen. Um die Daten über den gesamten Zeitraum bis 2020 vergleichen zu können, sind nur die Unternehmen in der Auswertung berücksichtigt worden, die Angaben zu allen Zeitabschnitten gemachten haben.

Abbildung 5

Geplante Anzahl Beschäftigte bis 2020 im Nahverkehr



Die Stabilität des Personalbestands bis zum Jahr 2020 bedeutet, dass die von den Unternehmen geplanten, im Folgenden dargestellten Personaleinstellungen fast ausschließlich Ersatzbeschaffungen sein werden.

Wie wird sich der Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 entwickeln? Die Unternehmen wurden gebeten, ihren Einstellungsbedarf für das Jahr 2014 und – im Jahresschnitt gemittelt – für die Jahre 2015 bis 2017 und 2018 bis 2020 abzuschätzen. Um ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten, sollten die Unternehmen ihren Einstellungsbedarf, unterschieden nach Funktionsbereichen, angeben. Aus den jeweiligen Antworten sind dann die Gesamtsummen gebildet worden.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Nahverkehrsunternehmen für das Jahr 2014 einen Einstellungsbedarf von 2.345 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehen; hierin sind 637 Auszubildende enthalten. In den Folgejahren ab 2015 steigt der jährliche Personalbedarf um ca. 16 % auf 2.733 Personale an, um dann ab 2018 um weitere knapp 12 % auf 3.075 Personale zu steigen. Zu berücksichtigen ist, dass die Unternehmen jährlich jeweils für die Zeiträume 2015 bis 2017 und 2018 bis 2020 einheitliche Durchschnittswerte angegeben haben.[5] (Abb. 6)

Insgesamt planen die teilnehmenden Nahverkehrsunternehmen bis zum Jahr 2020 19.769 Einstellungen. Darin sind die Auszubildenden enthalten. Ohne Auszubildende rechnen die befragten Unternehmen mit einem Einstellungsbedarf von 14.938 Personen.

Wenngleich davon auszugehen ist, dass eine proportionale Hochrechnung der Personalbedarfe auch für die Unternehmen möglich wäre, die sich nicht an der Umfrage beteiligt haben, wird für die tatsächliche Hochrechnung mit Korrekturfaktoren gearbeitet. Dabei werden zwei Szenarien betrachtet:

Szenario 1: Der kommende Bedarf der nicht an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen liegt um 10 %-Punkte unter dem der Befragungsteilnehmer.

Szenario 2: Der kommende Bedarf der nicht an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen liegt um 25 %-Punkte unter dem der Befragungsteilnehmer.

Unter diesen konservativen Annahmen sind in den beiden Hochrechnungen für den Zeitraum 2014 bis 2020 insgesamt zwischen 29.000 und 31.000 Einstellungen bei den Nahverkehrsunternehmen (ohne DB Regio) zu erwarten; Auszubildende sind darin enthalten. Ohne Auszubildende ist von einem Einstellungsbedarf in Höhe von 21.000 bis 23.000 Personen auszugehen. (Abb. 7)

5 Dabei ist anzumerken, dass die Unternehmen nicht explizit nach dem gesamten Einstellungsbedarf befragt wurden, sondern sie diesen für die einzelnen Funktionsbereiche angegeben haben. Sämtliche Datensätze sind jedoch auf Plausibilität geprüft worden, so dass sich eindeutige Aussagen ableiten lassen.

Abbildung 6

Einstellungsbedarf der Unternehmen 2014, 2015 bis 2017 und 2018 bis 2020

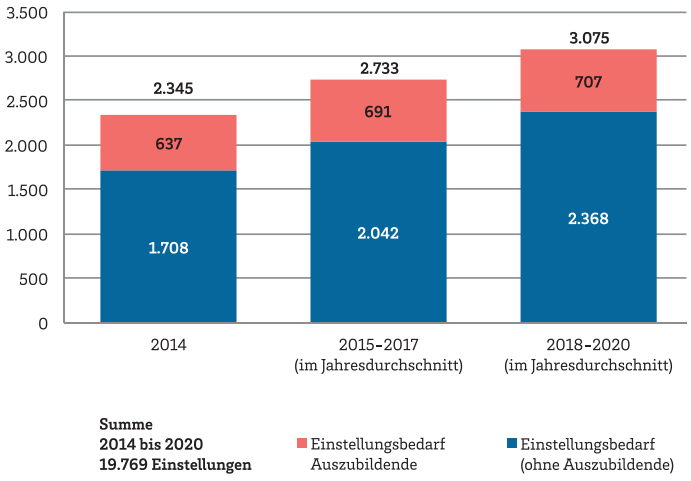
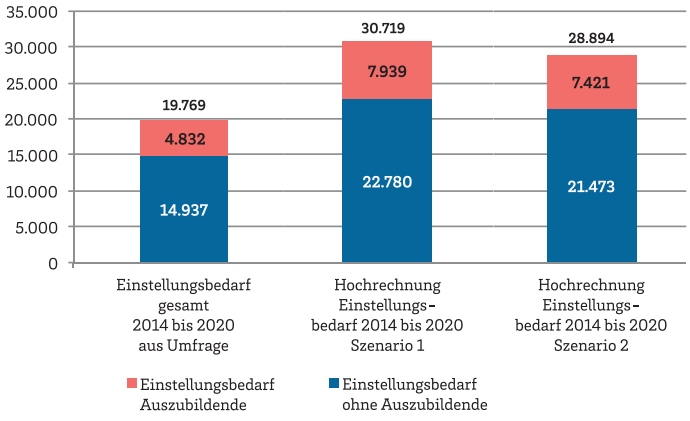


Abbildung 7

Hochrechnung der Personalbedarfe im Nahverkehr 2014 bis 2020



Auf Basis dieser Hochrechnungen und im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenzahl der Nahverkehrsunternehmen (ohne die Deutsche Bahn AG) liegt der durchschnittliche jährliche Einstellungsbedarf bis zum Jahr 2020 zwischen 4,2 % und 4,4 % (inkl. Auszubildende) bzw. zwischen 3,2 % und 3,4 % (ohne Auszubildende). (Abb. 8)

Für das Jahr 2014 besteht ein Einstellungsbedarf inkl. Auszubildender zwischen 3,5 % und 3,7 % Die Gesamtzahl der Beschäftigten in Unternehmen mit Personenverkehr (ohne die Unternehmen der Deutsche Bahn AG) beträgt im Jahr 2012 99.179. Bei einem Einstellungsbedarf von 3,7 % in Szenario 1 für das Jahr 2014 besteht somit ein absoluter Einstellungsbedarf in diesem Jahr von 3.670 Beschäftigten. (Abb. 9)

In den Jahren 2015 bis 2017 erhöht sich der jährliche Einstellungsbedarf auf 4,0 % (Szenario 1) und 4,3 % (Szenario 2). In den Jahren 2018 bis 2020 ist mit einem weiteren Anstieg des Einstellungsbedarfs zu rechnen. Jährlich müssen hier zwischen 4,5 % (Szenario 1) und 4,8 % (Szenario 2) im Verhältnis zu den Gesamtbeschäftigten eingestellt werden.

In Abbildung 10 wird der jährliche prozentuale Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 ohne Auszubildende dargestellt. In 2014 besteht ein Einstellungsbedarf zwischen 2,5 % (Szenario 1) und 2,7 % (Szenario 2). Dieser Einstellungsbedarf erhöht sich in den Jahren 2015 bis 2017 auf 3,0 % bis 3,2 %. Für die Jahre 2018 bis 2020 wird mit einem weiteren Anstieg des Einstellungsbedarfs auf 3,5 % bis 3,7 % gerechnet. (Abb. 10)

Abbildung 8

Durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 (in Prozent der Beschäftigtenzahl)

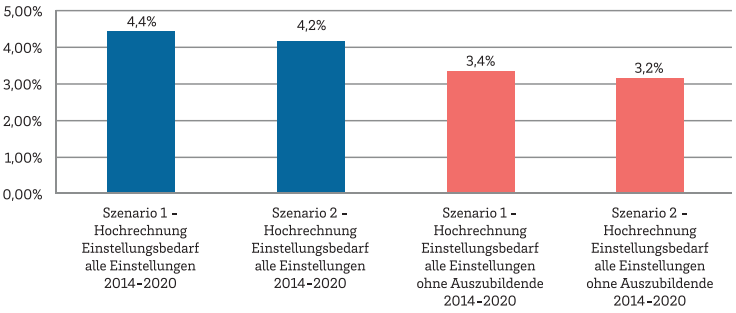


Abbildung 9

Hochrechnung durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 aller Einstellungen *inkl.* Auszubildende (in Prozent der Beschäftigtenanzahl 2012)

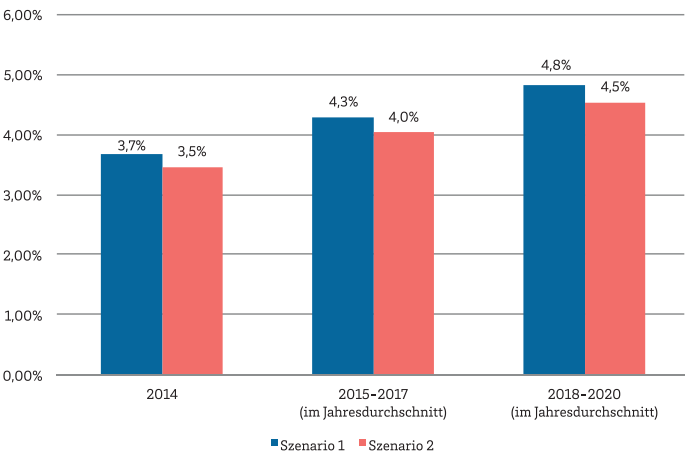
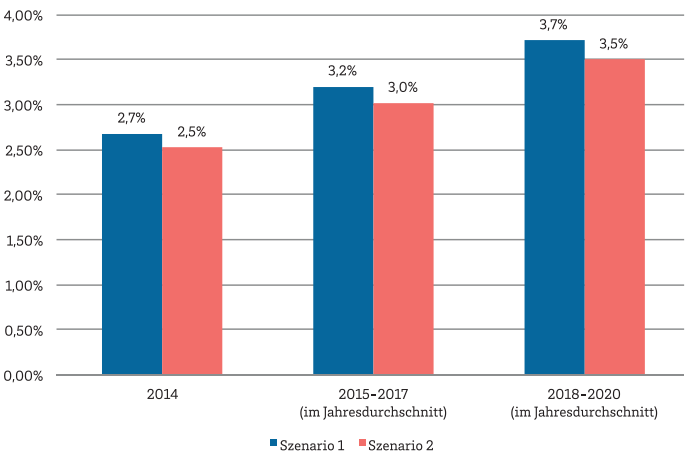


Abbildung 10

Hochrechnung durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 aller Einstellungen *ohne* Auszubildende (in Prozent der Beschäftigtenanzahl 2012)



5.2 Funktions- und qualifikationsbezogener Einstellungsbedarf bis zum Jahr 2020

Die Unternehmen wurden auch gefragt, wie hoch der Einstellungsbedarf in den jeweiligen Funktionsbereichen in den Jahren 2014 bis 2020 ist.

Entsprechend der Größe der einzelnen Funktionsbereiche (Abb. 3, Seite 10) benötigen die teilnehmenden Unternehmen in den kommenden Jahren vorwiegend Fahrpersonal (2014 bis 2020: rund 9.400 Einstellungen, davon ca. 6.600 Fahrpersonal Bus und ca. 2.750 Fahrpersonal Straßen-/Stadt- und U-Bahn). Im größeren Umfang sind auch Einstellungen von Personal für Werkstatt und Infrastruktur (2014 bis 2020: ca. 2.000), Personal für Verwaltung/kaufmännische Dienstleistungen (2014 bis 2020: ca. 1.100), Personal für Service, Zugbegleitung, Fahrausweisprüfung (2014 bis 2020: ca. 675) und anderes betriebliches Personal wie z. B. Verkehrsmeister, Betriebshofleiter (2014 bis 2020: ca. 550) vorgesehen.

Wird der Einstellungsbedarf im Jahr 2014 auf 100 % indiziert, so kann festgestellt werden, dass der Bedarf in nahezu allen Funktionsbereichen im Zeitraum 2015 bis 2017 sowie 2018 bis 2020 im Vergleich zu 2014 ansteigt. Zum Beispiel besteht beim Fahrpersonal Bus in den Jahren 2015 bis 2017 ein um 26 % höherer Einstellungsbedarf und in den Jahren 2018 bis 2020 ein um 44 % höherer Einstellungsbedarf als im Jahr 2014.[6] (Abb. 11)

Neben dem Einstellungsbedarf von Fachkräften in den verschiedenen Funktionsbereichen wurde auch der zukünftige Bedarf an Auszubildenden ermittelt. Hier zeigt sich, dass insbesondere Auszubildende in gewerblich-technischen Berufsbildern (2014 bis 2020 ca. 2.500) und Auszubildende mit einer verkehrsspezifischen Ausrichtung (2014 bis 2020 ca. 1.400) benötigt werden. (Abb. 12)

Wird der Einstellungsbedarf im Jahr 2014 auf 100 % indiziert, zeigt sich, dass für eine gewerblich-technische Berufsausbildung in den Jahren 2015 bis 2017 ca. 10 % mehr Auszubildende erforderlich sind als im Jahr 2014. In den Jahren 2018 bis 2020 steigt der Bedarf an Einstellungen um 11 % im Vergleich zu 2014 an.

Ähnliche Veränderungen der Einstellungsbedarfe in den Jahren 2015 bis 2017 sowie 2018 bis 2020 ergeben sich bei verkehrsspezifischen Berufsbildern (2015 bis 2017: + 7 % / 2018 bis 2020: + 11 %) und bei kaufmännischen Ausbildungsberufen. (2015 bis 2017: + 11 % / 2018 bis 2020: + 16 %).

6 In den folgenden Abbildungen 11 bis 14 ist zu beachten, dass der von den teilnehmenden Unternehmen gemeldete Einstellungsbedarf in den Jahren 2015 bis 2017 sowie 2018 bis 2020 nicht kumuliert dargestellt ist, sondern dem durchschnittlichen jährlichen Einstellungsbedarf in diesem Zeitraum entspricht.

Abbildung 11

Einstellungsbedarf 2014 bis 2020 nach Funktionsbereichen im Jahresdurchschnitt (Fachkräfte)

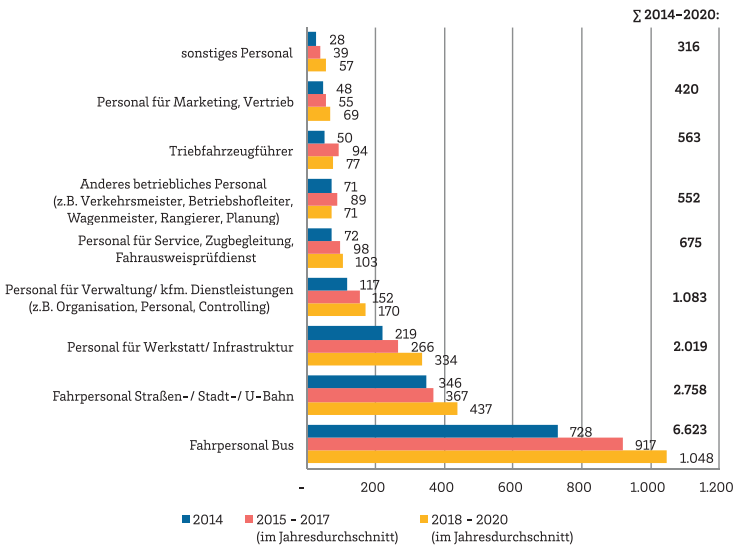
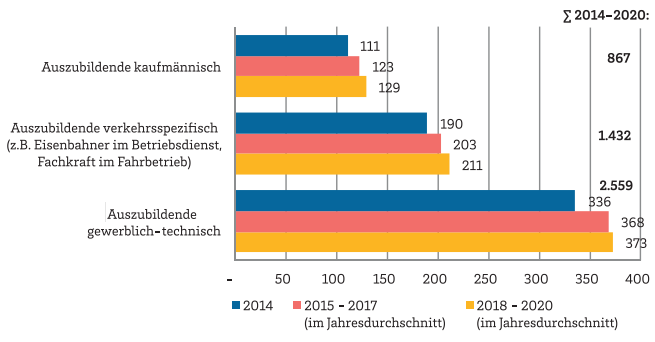


Abbildung 12

Einstellungsbedarf Auszubildende 2014 bis 2020 im Jahresdurchschnitt



In der Hochrechnung 2014 bis 2020 wird für das Fahrpersonal Bus in den beiden Szenarien ein kumulierter Einstellungsbedarf bis 2020 von 9.700 bis 10.300 Beschäftigte errechnet. Der Einstellungsbedarf von Fahrpersonal Stadt-/Straßen-/U-Bahn-Fahrer liegt je nach Szenario zwischen 4.000 und 4.300 Beschäftigten. Bezogen auf die Fahrdienstpersonale des ÖPNV bedeutet dies, dass bis zum Jahr 2020 ca. 28 % der Beschäftigten ersetzt werden müssen. Für den Funktionsbereich Werkstatt und Infrastruktur wird ein Bedarf von 2.900 bis 3.100 Personalen ermittelt.[7] (Abb. 13)

Auch für den fachbezogenen Einstellungsbedarf von Auszubildenden wurde eine Hochrechnung für die Jahre 2014 bis 2020 durchgeführt. (Abb. 14)

Insgesamt werden nach der Hochrechnung, je nach Szenario, zwischen 3.700 und 3.900 Auszubildende mit gewerblich-technischen Berufbildern rekrutiert. Bei den Auszubildenden mit einer verkehrsspezifischen Fachrichtung, beispielsweise Eisenbahner im Betriebsdienst und Fachkraft im Fahrbetrieb, wird von einem kumulierten Einstellungsbedarf in Höhe von 2.000 bis 2.200 Auszubildenden ausgegangen. Bei den kaufmännischen Berufsbildern besteht mit schätzungsweise 1.200 bis 1.300 Auszubildenden ein relevanter Bedarf bis ins Jahr 2020.

Wie sieht neben dem funktions- und berufebezogenen Bedarf der qualifikationsseitige Personalbedarf in den Unternehmen bis zum Jahr 2020 aus? Die an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen konnten differenziert nach acht Qualifikationskategorien antworten.[8] (Abb. 15)

Der größte Bedarf wird in der Qualifikationsgruppe „Beschäftigte als Quereinsteiger" gesehen. Das sind Personale mit nicht branchenbezogenen, fachfremden Qualifikationen, die nach entsprechender Qualifizierung und Einarbeitung insbesondere im Fahrdienst und im Kundenservice eingesetzt werden. 51 % der geplanten Einstellungen werden dieses Qualifikationsprofil aufweisen. 17 % der Beschäftigten werden eine gewerblich-technische Qualifikation aufweisen, 15 % eine verkehrsspezifische.

7 Da die hochgerechneten Daten für die Triebfahrzeugführer nicht valide sind und darüber hinaus sich an der Umfrage nur wenige Nahverkehrsunternehmen mit SPN-Verkehren beteiligt haben, sind hier ausschließlich Triebfahrzeugführer für den Personenverkehr abgebildet.

8 Die Antworten berücksichtigen einen Personalbedarf von ca. 13.700 einzustellenden Mitarbeitern und ausschließlich die Unternehmen, die diese Frage beantwortet haben.

Abbildung 13

Hochrechnung des Einstellungsbedarfs 2014 bis 2020 nach Funktionsbereichen (Fachkräfte)

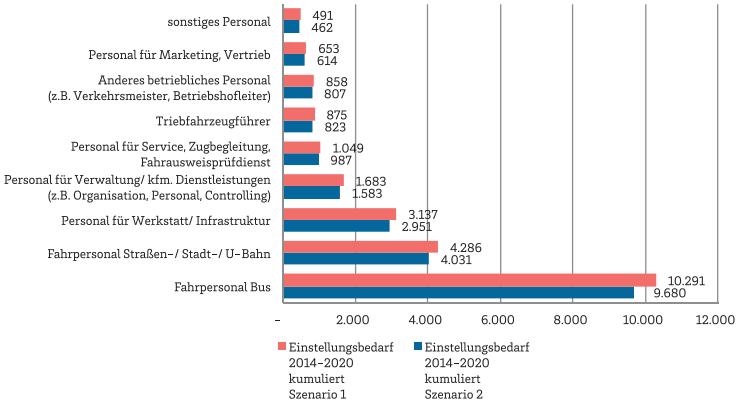
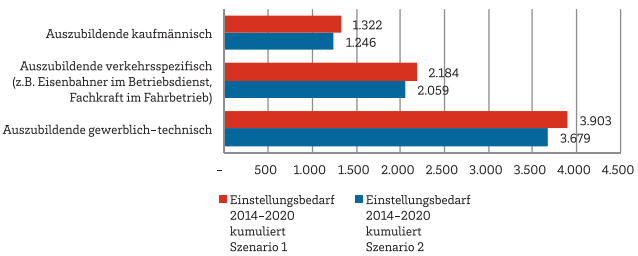


Abbildung 14

Hochrechnung des Einstellungsbedarfs von Auszubildenden bis 2020



Aber auch Beschäftigte mit kaufmännischer Ausbildung (8 %), Ingenieure und technisches Fachpersonal (4 %), weitere Beschäftigte mit Hochschulabschluss, z. B. Betriebswirte, Juristen, IT-Fachkräfte, (3 %) werden benötigt. Absolventen von Dualen Hochschulen machen ca. 2 % des Bedarfs zwischen 2014 und 2020 aus. (Abb. 15)

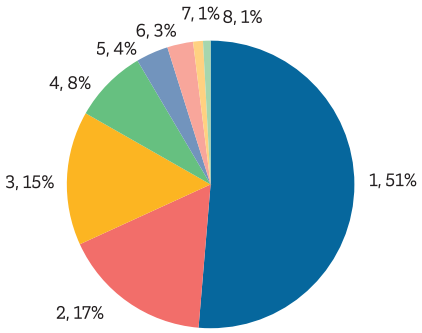
Diese Qualifikationsprofile entsprechen weitgehend den funktionalen Bedarfen bis 2020 und sind ein Beleg für die bedarfsorientierte Einstellungsplanung. Der hohe Anteil an „Quereinsteigern" mit nicht branchenbezogenen, fachfremden Qualifikationen ist maßgeblich auf die hohe Nachfrage nach Fahrpersonal im Nahverkehr zurückzuführen. Für den Fahrdienst werden grundsätzlich zwei Beschäftigtengruppen eingestellt: Erstens diejenigen, die als „Quereinsteiger" oftmals bereits eine Berufsausbildung in einer anderen Branche abgeschlossen haben und Berufserfahrung nachweisen können, zweitens diejenigen, die eine professionelle verkehrsspezifische Berufsausbildung als Fachkraft im Fahrbetrieb oder Berufskraftfahrer/in absolviert haben.

Die Unternehmen beabsichtigen, bis zum Jahr 2020 ca. 7 % der zu besetzenden Stellen mit akademisch ausgebildeten Beschäftigten zu besetzen (davon 4 % Ingenieure/technisches Fachpersonal und 3 % Hochschulabsolventen anderer Fachrichtungen). Weitere 2 % der bis ins Jahr 2020 zu besetzenden Stellen sollen Absolventen eines Dualen Studiums sein.

Hochgerechnet auf den gesamten Personalbedarf der Nahverkehrsunternehmen ist von einer Nachfrage an akademisch qualifizierten Personen in einer Größenordnung von 2.500 bis 3.000 auszugehen.

Abbildung 15

Einstellungsbedarf nach Qualifikationen bis 2020



	Qualifikation	Prozentualer Bedarf bis 2020
1	Beschäftigte als Quereinsteiger, (mit fachfremden Qualifikationen, insb. für den Fahrdienst)	51 %
2	Beschäftigte mit gewerblich-technischer Ausbildung	17 %
3	Beschäftigte mit verkehrsspezifischer Ausbildung	15 %
4	Beschäftigte mit kaufmännischer Ausbildung	8 %
5	Beschäftigte mit Hochschulabschluss, davon: Ingenieure/technisches Fachpersonal	4 %
6	Beschäftigte mit Hochschulabschluss, andere Bereiche (Betriebswirte, Juristen, IT-Fachkräfte, ...)	3 %
7	Absolventen Duales Studium, davon kaufmännisch/ betriebswirtschaftlich	1 %
8	Absolventen Duales Studium, davon technisch	1 %

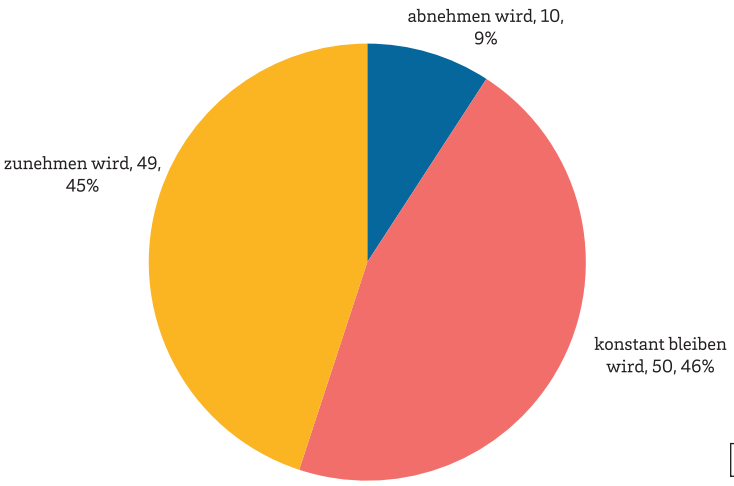
5.3 Abschätzung des Einstellungsbedarfs bis zum Jahr 2025

Wie wird sich der Einstellungsbedarf im Zeitraum nach dem Jahr 2020 entwickeln? Da diese Zeitspanne zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht mit konkreten Werten abzubilden ist, sind die an der Erhebung teilnehmenden Unternehmen nach einer Einschätzung zur grundsätzlichen Entwicklungstendenz gefragt worden. Abbildung 16 zeigt den geschätzten Einstellungsbedarf für den Zeitraum von 2020 bis 2025 im Vergleich zu 2014 bis 2020. Auch hier sind ausschließlich die Antworten der deutschen Nahverkehrsunternehmen berücksichtigt worden. Auffallend ist, dass nur ein sehr geringer Teil der Unternehmen von einem sinkenden Einstellungsbedarf ausgeht. Jeweils 45 % bzw. 46 % der Unternehmen rechnen mit einer Zunahme bzw. einer Konstanz beim Einstellungsbedarf. (Abb. 16)

Die Einschätzungen lassen vermuten, dass der Personalbestand der Unternehmen auch über das Jahr 2020 hinaus weitgehend stabil bleiben wird. Die zwischen den Jahren 2020 bis 2025 vorgesehenen Einstellungen werden demnach weitgehend geplante Abgänge ersetzen. Die heute der Altershohorte der 51 – 65-jährigen zugehörigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden bis zum Jahr 2027/2028 vollumfänglich in den Ruhestand gegangen sein.

Abbildung 16

Entwicklung Einstellungsbedarf Personenverkehr 2020 bis 2025 im Vergleich zu 2014 bis 2020



6. Herausforderungen bei der Personalgewinnung

Vor welche Herausforderungen sehen sich die Unternehmen bei der Rekrutierung von Personal gestellt? Wo und in welchem Umfang werden Schwierigkeiten gesehen, den kurz- und mittelfristigen Personalbedarf bis zum Jahr 2020 decken zu können?

6.1 Betrachtung nach Funktionen

Die Auswertung ist nach Funktionsbereichen differenziert. Die Bewertung der Schwierigkeiten erfolgt auf einer Skala von eins bis sechs (1 = keine Schwierigkeiten, 6 = große Schwierigkeiten). Bewertungen im Skalensektor von „2" bis „3" deuten auf geringe bis leichte Schwierigkeiten hin. Bewertungen zwischen „3" und „4" kennzeichnen mittelgroße Schwierigkeiten. Ab einem Wert von „4" kann von größeren bis großen Problemen gesprochen werden.

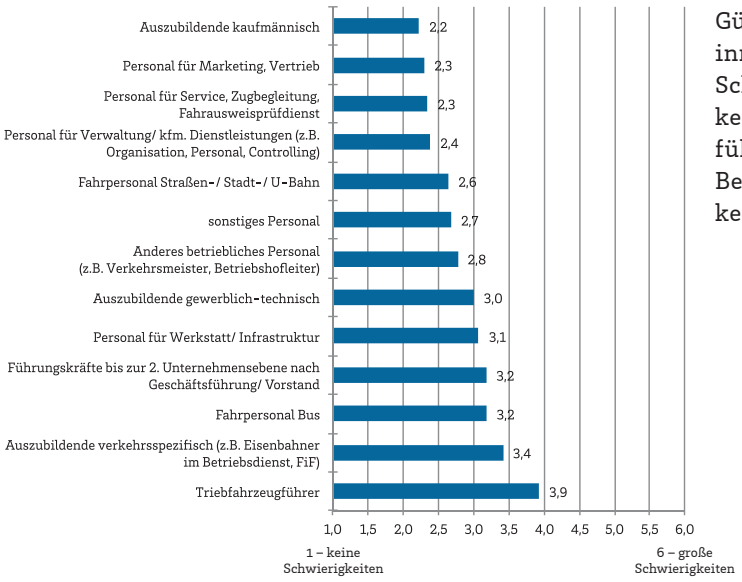
Die teilnehmenden Unternehmen sehen für die Hälfte der Funktionsbereiche geringe bis leichte Schwierigkeiten. Zu den Bereichen gehören z. B. die kaufmännische Berufsausbildung (2,23), Marketing und Vertrieb (2,30), Verwaltung/kaufmännische Dienstleistungen (2,38) und das Fahrpersonal Straßen-/Stadt- und U-Bahn.

Bei der Rekrutierung von Auszubildenden für gewerblich-technische Berufsbilder (3,00) sehen die Unternehmen bereits mittelgroße Schwierigkeiten. Entsprechende Herausforderungen werden ebenso bei der Rekrutierung von Personal für Werkstatt/Infrastruktur (3,07), bei Führungskräften bis zur zweiten Führungsebene (3,18) sowie bei der Rekrutierung von Auszubildenden für verkehrsspezifische Berufsbilder (3,41) erwartet.

Brisant im Hinblick auf die Personalgewinnung sind die Einschätzungen für das Fahrpersonal Bus und die Triebfahrzeugführer im Personen- und Güterverkehr. Bei der Gewinnung von Busfahrerinnen und Busfahrern wird mit mittelgroßen Schwierigkeiten gerechnet (3,18). Die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Triebfahrzeugführern weisen mit einem Wert von 3,93 einen Bereich aus, in dem größere und große Schwierigkeiten erwartet werden. (Abb. 17)

Abbildung 17

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal nach Funktionsbereichen



Werden diese Werte mit dem erhobenen Personalbedarf gespiegelt, kann zumindest für den Fahrdienst Bus, der mengenmäßig die größte Funktionsgruppe in den Unternehmen stellt, prognostiziert werden, dass sehr große Anstrengungen seitens der Unternehmen notwendig sind, um den Einstellungsbedarf auch tatsächlich vollumfänglich realisieren zu können. Für die Gruppe der Triebfahrzeugführerinnen und Triebfahrzeugführer konnten im Rahmen der Erhebung keine validen Bedarfe ermittelt werden.

Jedoch kommt die Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2013 zu dem Ergebnis, dass kaum eine andere Beschäftigtengruppe eine so große Vakanzzeit wie die der Triebfahrzeugführer aufweist, nämlich durchschnittlich 198 Tage.

Dieser Engpass wird in der Bewertung der Unternehmen bestätigt. Werden die Einschätzungen zur Beschäftigtengruppe der Triebfahrzeugführer näher betrachtet, so zeichnet sich ein noch dramatischeres Bild ab. Knapp zwei Drittel (64 %) der Unternehmen sehen größere bis große Schwierigkeiten (Wert > 4) bei der Personalgewinnung. Ob die großen Schwierigkeiten eher im Sektor des Personen- oder des Güterverkehrs gesehen werden, wurde nicht abgefragt. (Abb. 18)

Auch bei der Beschäftigtengruppe „Fahrpersonal Bus" kann der vergleichsweise geringe Durchschnittswert von 3,18 zu falschen Schlüssen führen, sehen hier doch immerhin 45 % der Unternehmen bei der Gewinnung von Personal größere bis große Schwierigkeiten. Auffällig ist auch, dass die Probleme bei der Personalgewinnung im Sektor Bus im Vergleich zum Sektor Straßen-/Stadt-/U-Bahn als weitaus größer eingeschätzt werden (3,18 zu 2,64). (Abb. 19)

Abbildung 18

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Triebfahrzeugführer

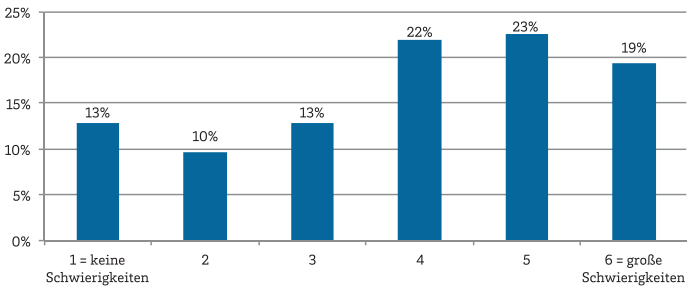
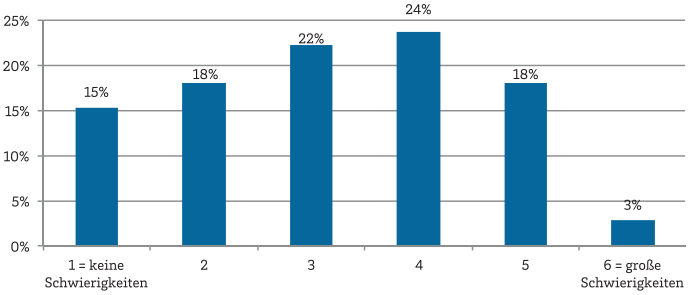


Abbildung 19

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Fahrpersonal Bus



Die wahrgenommenen Rekrutierungsschwierigkeiten bei den Triebfahrzeugführern und dem Fahrpersonal Bus korrespondieren mit der Einschätzung für die verkehrsspezifische Berufsausbildung. Hier werden mit einem Durchschnittswert von „3,41" mittelgroße Probleme gesehen, bei deren näherer Betrachtung immerhin 49 % der Unternehmen größere bis große Schwierigkeiten für die Personalgewinnung sehen. Da die meisten Absolventen mit verkehrsspezifischer Ausbildung als „Eisenbahner/in im Betriebsdienst" und „Fachkraft im Fahrbetrieb" im Fahrdienst Bus und Bahn eingesetzt werden, sind die Einschätzungen naheliegend und nachvollziehbar. (Abb. 20).

In der Berufsgruppe des Werkstatt- und Infrastrukturpersonals halten sich die Einschätzungen weitgehend die Waage. Jeweils rund ein Drittel der Unternehmen sieht keine bis geringe, mittelgroße und größere Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung. (Abb. 21)

Bei der Personalgewinnung für gewerblich-technische Auszubildende (Durchschnittswert 3,0) werden geringe bis mittelgroße Schwierigkeiten gesehen, wenngleich ein Drittel der Befragten auch größere Probleme wahrnimmt. (Abb. 22)

Die Entwicklung der Auszubildenden in gewerblich-technischen Berufsbildern, z. B. Mechatroniker/in, Elektroniker/in, seit den Jahren 2009/2010, legen den Schluss nahe, dass hier in Zukunft mit wachsenden Schwierigkeiten gerechnet werden muss; hier stagnieren bzw. schrumpfen die Anfänger- und Absolventenzahlen nahezu durchgängig.

Abbildung 20

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Auszubildende verkehrsspezifisch

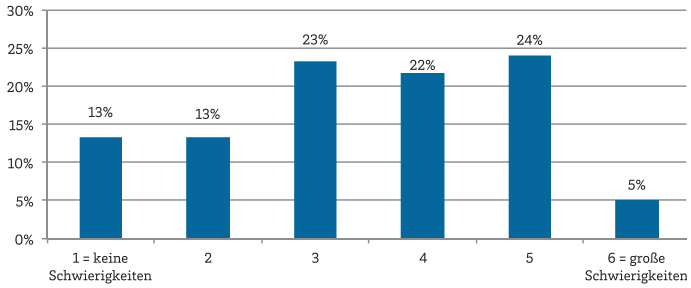


Abbildung 21

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Personal für Werkstatt/Infrastruktur

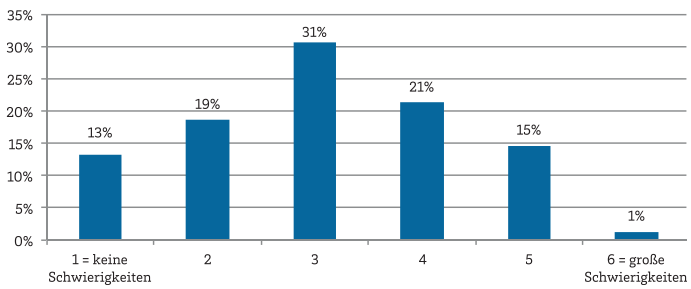
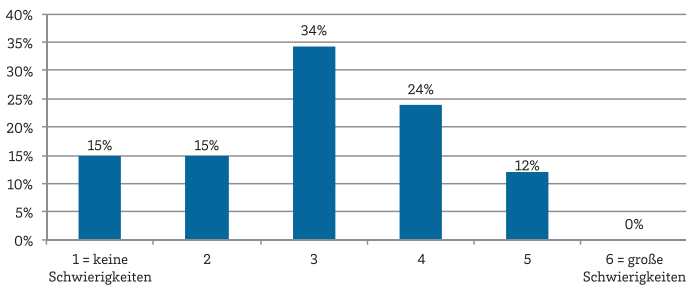


Abbildung 22

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Auszubildende gewerblich-technisch



6.2 Betrachtung nach Funktionen

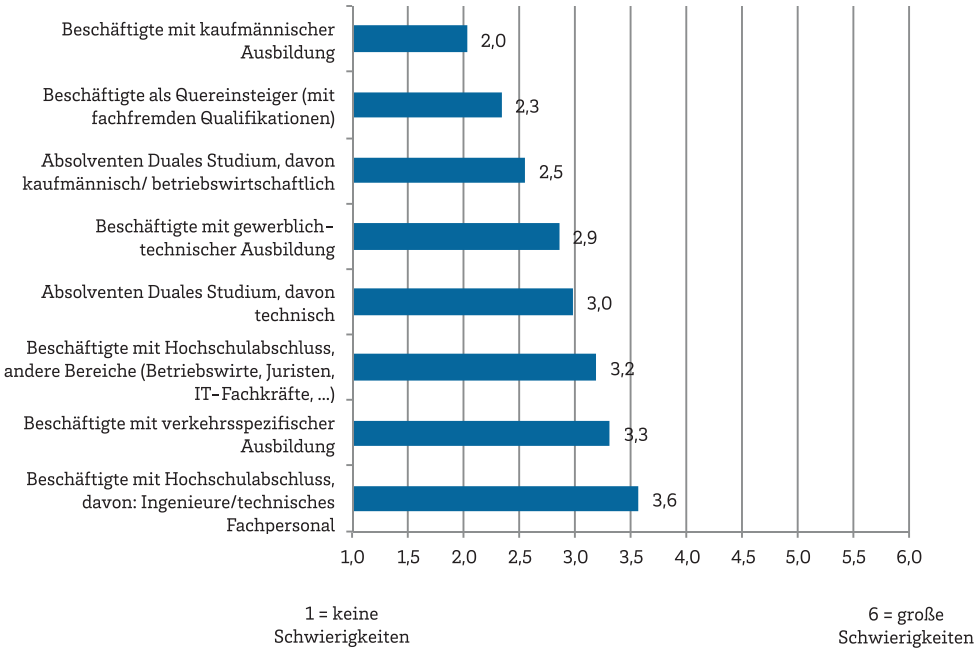
Die Unternehmen sehen die größten Herausforderungen bei der Gewinnung von Beschäftigten mit Hochschulabschluss und Fachkräften mit verkehrsspezifischer Ausbildung. Erstere Gruppe wird vor allem durch ingenieurwissenschaftliches und technisches akademisches Personal repräsentiert. Bei der zweiten Gruppe der „Verkehrs-Fachkräfte" gibt es heute auf dem Arbeitsmarkt ein vergleichsweise geringes Angebot, so dass hier oftmals eine eigene innerbetriebliche Berufsausbildung vorgeschaltet werden muss.

Eher geringe Probleme werden bei der Gewinnung von Beschäftigten mit kaufmännischer Ausbildung und den sog. „Quereinsteigern" gesehen. Hier wird keine branchenspezifische Ausbildung vorausgesetzt, und offenbar bieten die Arbeitsmärkte eine Vielzahl von Personen, die rekrutiert werden können. Dennoch treten auch bei diesen Zielgruppen Schwierigkeiten bei der Gewinnung auf. Dies kann beispielsweise mit der Qualifikationsstruktur des jeweiligen regionalen Arbeitsmarktes zusammenhängen; oder es können genügend Bewerber vorhanden sein, die jedoch nicht über die gesuchten Qualifikationen und Kompetenzen verfügen. Dieser Mismatch erschwert Personalbeschaffungen.

Werden die Aussagen der Unternehmen zu den Personalbedarfen und den Herausforderungen der Rekrutierung verglichen, kann, verallgemeinernd gesagt, folgende Feststellung getroffen werden: Bei den Qualifikationsgruppen, bei denen eine hohe Nachfrage bis ins Jahr 2020 besteht, sehen die Unternehmen eher geringere bis mittelgroße Rekrutierungsschwierigkeiten (Ausnahme verkehrsspezifisch ausgebildete Fachkräfte). Dies mag auf den ersten Blick nicht plausibel erscheinen. Ausschlaggebend ist jedoch in der Regel nicht die nachgefragte Anzahl an Personal in einem Unternehmen oder einer Branche, sondern a.) die quantitative und qualitative Situation auf den verschiedenen Arbeits- und Bildungsmärkten, und b.) die personelle Gesamtnachfrage über alle Branchen hinweg. Hier stellen tatsächlich insbesondere Ingenieure, Techniker und IT-Kräfte, zunehmend jedoch auch verkehrsspezifisch ausgebildete Fachkräfte die nachgefragtesten Zielgruppen dar. (Abb. 23)

Abbildung 23

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal (nach Qualifikation)



6.3 Gründe für Personalengpässe und Aufgaben der Personalgewinnung

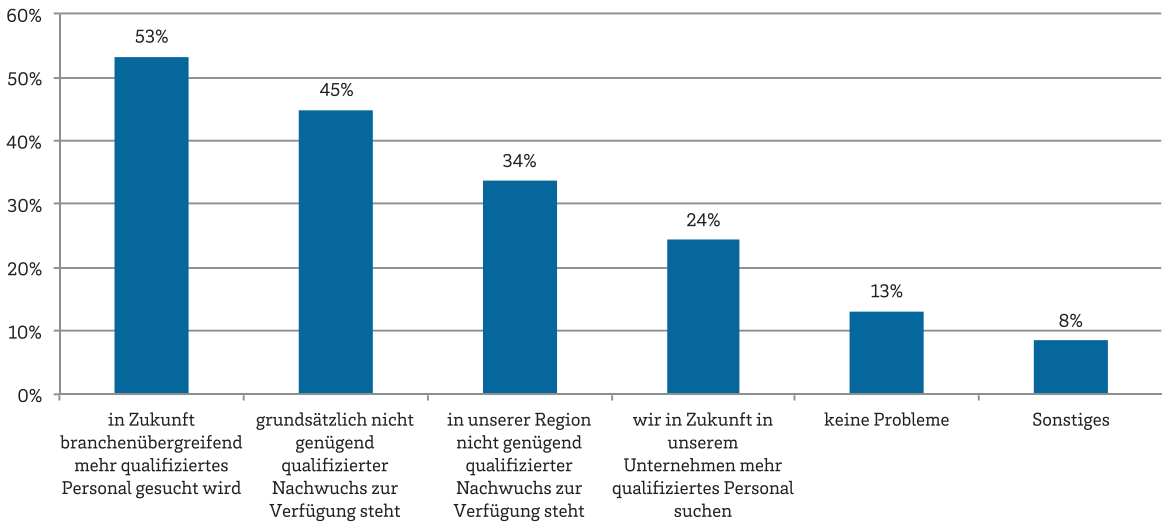
Was sind aus Sicht der befragten Unternehmen die Gründe für ihre Rekrutierungsschwierigkeiten? Sie sehen die auseinandergehende Schere zwischen Nachfrage und Angebot beim qualifizierten Personal als zentralen Grund für ihre Probleme (53 %). Der Großteil der Unternehmen ist der Meinung, dass branchenübergreifend ein zunehmender Bedarf nach Akademikern und Fachkräften entstanden ist, der vom Arbeitsmarkt nicht in ausreichendem Maße gedeckt werden kann.

Die Positionierung der Unternehmen in der Frage dokumentiert die Herausforderungen: Wachsende Nachfrage in der eigenen und in anderen Branchen trifft auf ein knappes Arbeitsmarktreservoir, das durch regionale Mismatches noch verstärkt wird. Rund ein Viertel der Unternehmen sieht auch in ihrem eigenen Nachfrageverhalten einen Grund für die Probleme bei der Personalgewinnung. Sie benötigen in Zukunft mehr qualifizierte Beschäftigte für ihre vorhandenen Stellen und Funktionen und fürchten, diesen Bedarf nicht realisieren zu können. Ein kleiner Teil der Unternehmen (13 %) sieht aktuell keine Probleme, ihren Rekrutierungsbedarf decken zu können. (Abb. 24)

Damit die Herausforderungen in der Personalgewinnung bewältigt werden können, beabsichtigen die Unternehmen, verschiedene Aktivitäten zu entfalten. Für 65 % bzw. 61 % der Unternehmen steht die Akquise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerhalb und innerhalb der eigenen Branche ganz oben auf der Agenda (Abb. 25, Seite 24). Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg wird sicherlich sein, die Attraktivität und den Wert der Branchen und ihrer Unternehmen in die Öffentlichkeit, zu den Zielgruppen und deren Arbeitsmärkten zu kommunizieren.

Abbildung 24

Gründe für Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung



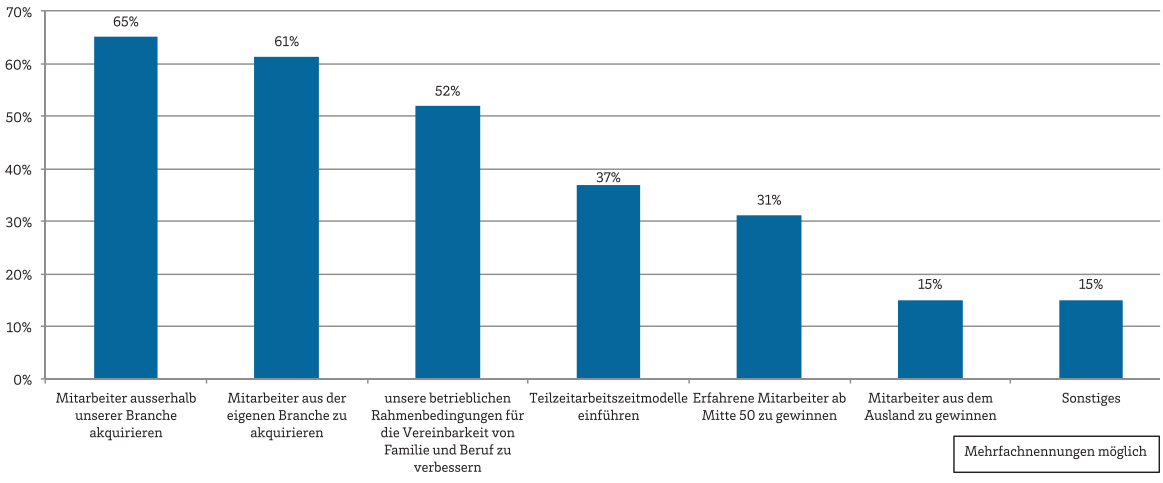
Ungefähr die Hälfte der Unternehmen setzen in ihren Maßnahmen darauf, ihre betrieblichen Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu optimieren. Vorstände, Geschäftsführer und Personalleiter, mit denen im Erhebungszeitraum Interviews geführt worden sind, diskutieren eine Vielzahl von Aktivitäten für ihre Unternehmen, um die „Work-Life-Balance" ihrer Beschäftigten zu verbessern. Zu diesen Maßnahmen zählt auch die Einführung von Teilzeitarbeit, die rd. ein Drittel der Unternehmen favorisieren.

Ebenfalls für ein Drittel der Unternehmen gewinnt die Rekrutierung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bedeutung. War in der Vergangenheit angesichts von Sparzwängen und Restrukturierung die Frühpensionierung ein wichtiges personalpolitisches Thema in den Betrieben, werden die erfahrenen Mitarbeiter heute im Unternehmen gehalten; neue Mitarbeiter, die über 50 Jahre alt sind, werden für die Unternehmen zu attraktiven Beschäftigten.

Auch sind Rekrutierungsaktivitäten auf ausländischen Arbeitsmärkten in verschiedenen europäischen Mitgliedsstaaten für eine Minderheit von Unternehmen ein gangbarer Weg (15 %). Es ist davon auszugehen, dass mit steigender Personalknappheit dieses Thema an Bedeutung gewinnen wird. Sollten die aktuell laufenden Initiativen, arbeitslosen Menschen aus den südeuropäischen und osteuropäischen Mitgliedsstaaten eine Beschäftigung in Deutschland zu bieten, erfolgreich sein, wird das unternehmerische Engagement auf Europas Arbeitsmärkten womöglich zunehmen.

Abbildung 25

Aktivitäten der teilnehmenden Unternehmen zur Personalrekrutierung



7. Berufsausbildung

7.1 Struktur der Ausbildungsberufe

Die Unternehmen des VDV bieten jungen Menschen ein breites Spektrum an Ausbildungsberufen mit verschiedenen Qualifikationsniveaus an. Insgesamt haben 97 von 140 teilnehmenden Unternehmen geantwortet, dass in ihren Unternehmen ausgebildet wird. Die Betriebsausbildungsquote liegt demnach bei rund 70 %. Dies ist ein erstaunlicher Wert, rangiert er doch weit über dem Durchschnitt der Betriebsausbildungsquote in Deutschland, die zwischen 24 % und 30 % liegt.

Fast 80 % der Unternehmen bilden in gewerblich-technischen Berufen aus, drei Viertel in verkehrsspezifischen und knapp zwei Drittel der Unternehmen in kaufmännischen Berufen. Überraschend ist der hohe Anteil an Ausbildungsverhältnissen in verkehrsspezifischen Berufen wie „Fachkraft im Fahrbetrieb", „Berufskraftfahrer/in" und „Eisenbahner/in im Betriebsdienst". Dieses Engagement der Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren spürbar verstärkt und dokumentiert eindrucksvoll ihre Professionalisierungsbestrebungen in den kundennahen Aufgabengebieten des Fahrdienstes, des Services und der Beratung. (Abb. 26)

Diese Tendenz wird auch durch die in Abbildung 27 dargestellten Ergebnisse deutlich. Die verkehrsspezifischen Berufsbilder repräsentieren immerhin rd. ein Viertel der ausgebildeten Berufe. Mit 53 % stellen die gewerblich-technischen Berufe die größte Gruppe. Ein Viertel der betrieblichen Ausbildungsaktivitäten entfallen auf kaufmännische Berufe.

Abbildung 26

Verteilung der Ausbildungsberufe nach Unternehmen

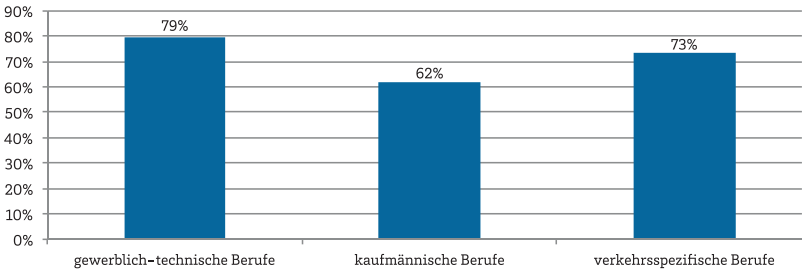
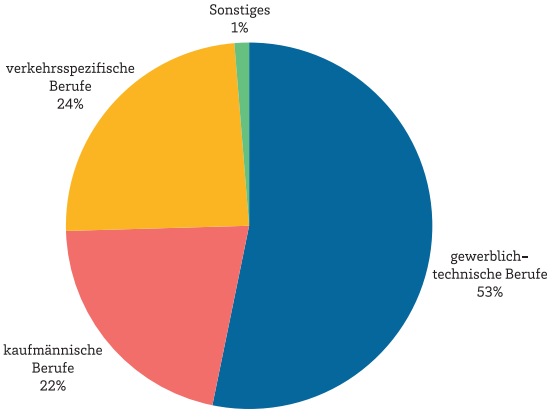


Abbildung 27

Verteilung der Ausbildungsstellen auf die Ausbildungsberufe



7.2 Angebot an Ausbildungsberufen

Aufgeschlüsselt nach verschiedenen Berufsbildern, wird deutlich, dass die Unternehmen in 31 verschiedenen Berufen eine Ausbildung anbieten. Dabei repräsentieren „Kfz-Mechatroniker/in", „Fachkraft im Fahrbetrieb", „Elektroniker/in", „Bürokaufleute" und „Mechatroniker/in" die ausbildungsstärksten Berufe. Neben drei- und dreieinhalb-jährigen Berufen bilden die Unternehmen auch zweijährige Berufe wie den „Teilezurichter" und die „Servicekraft für Schutz und Sicherheit" aus. Dies erfolgt jedoch lediglich in begrenztem Umfang. (Abb. 28)

Der Schwerpunkt der Ausbildung liegt in den Unternehmen eindeutig in den gewerblich-technischen Berufen.

Befragt nach ihrem Engagement in der Ausbildung dual Studierender geben rd. 20 % der Unternehmen an, hier aktiv zu sein. Ein knappes Viertel bietet Ausbildungen in kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Fachrichtungen an, 17 % für den technischen Sektor. (Abb. 29 und Abb. 30, Seite 27)

Abbildung 28

Angebotene Ausbildungsberufe

	Ausbildungsberuf	Anzahl ausbildender Unternehmen	Anteil in %		Ausbildungsberuf	Anzahl ausbildender Unternehmen	Anteil in %
1	KfZ-Mechatroniker/in	50	52 %	17	Konstruktionsmechaniker/in	6	6 %
2	Fachkraft im Fahrbetrieb	46	47 %	18	Sonstiges	5	5 %
3	Elektroniker/in verschiedener Fachrichtungen	35	36 %	19	Systeminformatiker/in		
4	Bürokaufmann/frau	34	35 %	20	Fachinformatiker/in	4	4 %
5	Mechatroniker/in	33	34 %	21	Kaufmann/frau im Eisenbahn- und Straßenverkehr	4	4 %
6	Industriemechaniker/in	26	27 %	22	Kaufmann/frau für Spedition und Logistikdienstleistungen	4	4 %
7	Industriekaufmann/frau	24	25 %	23	Karosserie- und Fahrzeugbauer/in	4	4 %
8	Kaufmann/frau für Verkehrsservice	17	18 %	24	KfZ-Servicemechaniker/in	3	3 %
9	Kaufmann/frau für Bürokommunikation	16	16 %	25	Fachkraft für Lagerlogistik	3	3 %
10	Berufskraftfahrer/in	15	15 %	26	Bauzeichner/in	2	2 %
11	Gleisbauer/in	10	10 %	27	Kaufmann/frau für Tourismus und Freizeit	2	2 %
12	Eisenbahner/in im Betriebsdienst	10	10 %	28	Teilezurichter/in	1	1 %
13	Automatenkaufmann/frau	9	9 %	29	Servicekraft für Schutz und Sicherheit	1	1 %
14	Fahrzeuglackierer/in / Fachkraft für Beschichtungstechnik	7	7 %	30	Fahrzeuginnenausstatter/in /Sattler/in	1	1 %
15	IT-System-Elektroniker/in	7	7 %	31	Zerspanungsmechaniker/in	1	1 %
16	Informatik-Kaufmann/frau	6	6 %				

Das duale Studium, also die Kombination von betrieblicher Ausbildung und Bachelor-Studium, wird wegen seines starken Praxisbezugs von Schulabsolventen mit Hochschulreife zunehmend geschätzt; es stellt eine attraktive Alternative zum klassischen Hochschulstudium dar. Viele duale Studiengänge sind in den vergangenen fünf Jahren aufgebaut worden; hier scheint für die Zukunft ein relevantes Ausbildungsfeld zu liegen.

7.3 Besetzung von Ausbildungsplätzen und Übernahme von Auszubildenden

Wie viele betriebliche Ausbildungsplätze und duale Studienplätze konnten in den vergangenen beiden Jahren besetzt werden? In beiden Ausbildungssektoren liegt diese Quote bei über 90 %, was ein guter Wert ist. Allerdings symbolisieren die 8 % nicht besetzter Ausbildungsplätze auch, dass es schwieriger zu werden scheint, geeignete Bewerber/innen für eine Berufsausbildung zu gewinnen. Angesichts des Fachkräftemangels wird es für die Unternehmen in den kommenden Jahren wichtig sein, ihre Besetzungsquote zu erhöhen. Dies macht insbesondere deshalb Sinn, weil die Besetzung freier Stellen durch Absolventen der eigenen betrieblichen Ausbildung bzw. des dualen Studiums unter zeitlichen und wirtschaftlichen Aspekten sehr effizient ist. (Abb. 31)

Abbildung 29

Anteil Unternehmen mit Angebot einer Ausbildung im Rahmen eines Dualen Studiums kaufmännisch, betriebswirtschaftlich

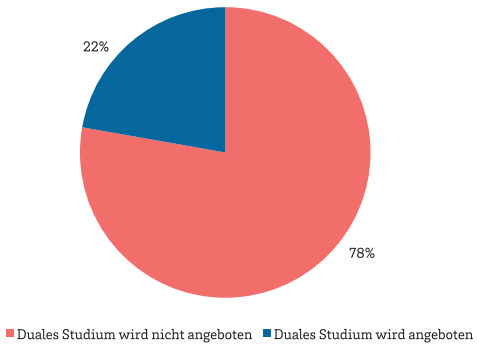


Abbildung 30

Anteil Unternehmen mit Angebot einer Ausbildung im Rahmen eines Dualen Studiums technisch

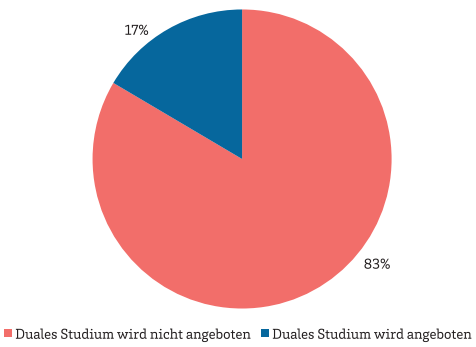
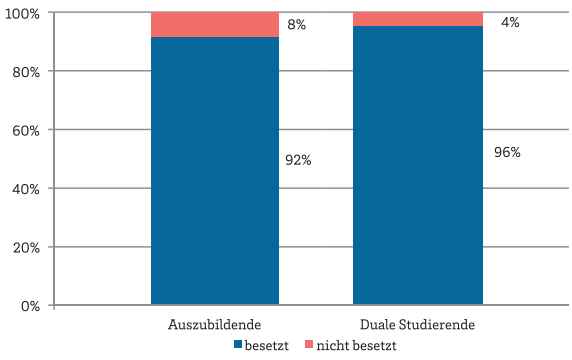


Abbildung 31

Anteil nicht besetzter Ausbildungsplätze 2011/2012



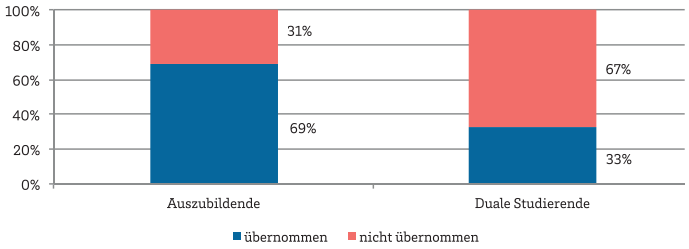
Erstaunen mag vor diesem Hintergrund, dass lediglich knapp 70 % der Auszubildenden nach ihrem Abschluss in eine Beschäftigung übernommen worden sind. Was sind die Gründe? Es mag daran liegen, dass viele Betriebe als Unternehmen mit kommunaler Gesellschafterstruktur über ihren eigenen personellen Bedarf hinaus ausbilden. Ein weiterer Grund wird darin zu sehen sein, dass nicht alle Absolventen die Beschäftigungs- und Arbeitsplatzanforderungen der Unternehmen erfüllen. (Abb. 32)

Mit 33 % fällt die Übernahmequote von Absolventen eines Dualen Studiums vergleichsweise gering aus. Es steht zu vermuten, dass viele dual Studierende nach ihrem Abschluss andere berufliche Wege gehen, indem sie z. B. das Unternehmen und die Branche wechseln oder ein Master-Studium beginnen. Die geringe Übernahmequote wird vermutlich auch darin begründet sein, dass Absolventen von dualen Studiengängen um ihren Arbeitsmarktwert als begehrte Fachkräfte wissen und diese Vorteile nutzen.

Noch ist die geringe Übernahmequote bei den Dual Studierenden für die Unternehmen nicht als kritisch zu beurteilen, da es sich absolut um eine noch kleine Personengruppe handelt. Für die Zukunft sollten angesichts wachsenden Fachkräftemangels jedoch vermehrt Anstrengungen unternommen werden, mehr Absolventen an die Unternehmen zu binden.

Abbildung 32

Anteil übernommener Auszubildender 2011/2012



8. Deutsche Bahn AG

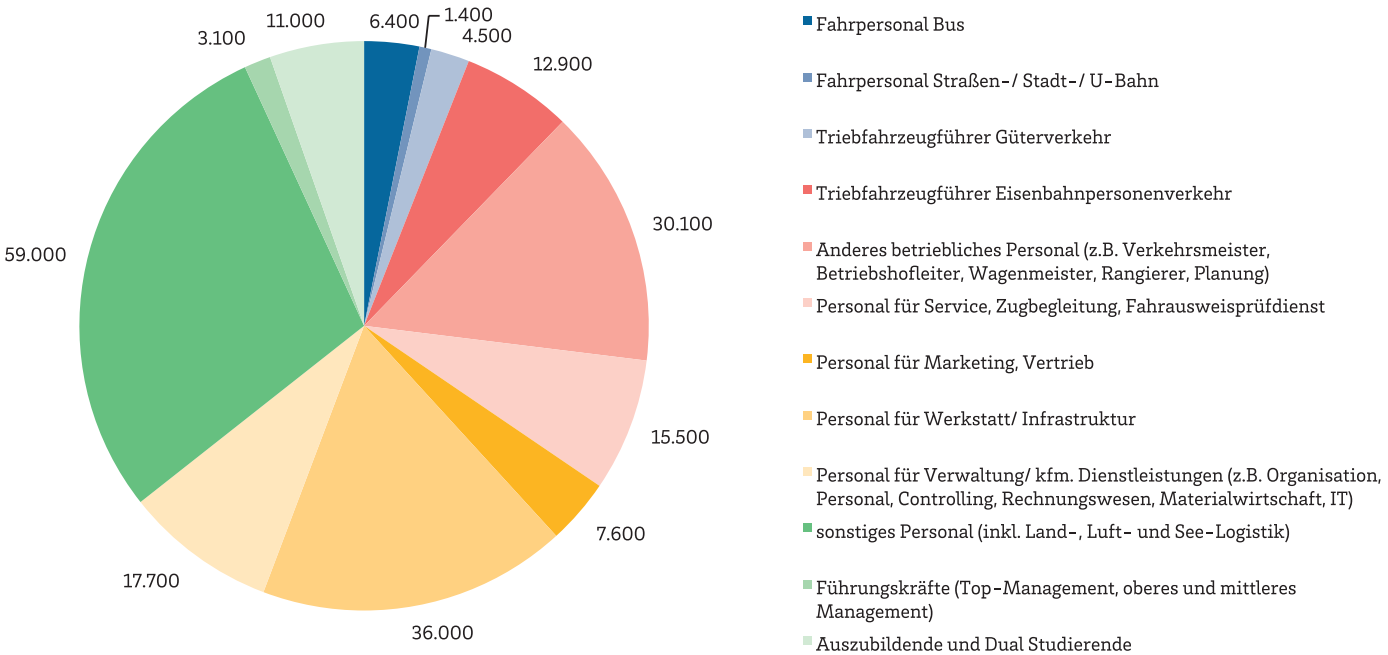
Die Unternehmen des DB-Konzerns sind in den Vorstandressorts Personenverkehr, Transport/Logistik sowie Infrastruktur/ Dienstleistungen tätig. Insgesamt arbeiten in Deutschland rund 194.000 Beschäftigte für den Konzern, weltweit sind es rund 300.000.

In Vollzeitpersonalen (VZP) ausgedrückt, sind dies rund 188.000 VZP in Deutschland bzw. rund 290.000 VZP weltweit; dabei werden Teilzeitbeschäftigte entsprechend ihrem Anteil an der regulären Jahresarbeitszeit berücksichtigt. Rund 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind als Fahrpersonal im ÖPNV, im SPNV, im Personenfernverkehr und im Schienengüterverkehr tätig. Im DB-Konzern sind rund 11.000 Auszubildende und Dual Studierende in der Ausbildung. Die Beschäftigtenstruktur ist der Abbildung 33 zu entnehmen.

Über 40 % aller Mitarbeiter in Deutschland sind über 50 Jahre alt (Stand 31.12.2012). Um den künftigen Bedarf in Deutschland zu decken, wird die DB in den kommenden Jahren rund 7.000 – 8.000 Mitarbeiter pro Jahr einstellen. Die Deutsche Bahn AG sieht insbesondere in den Regionen mit annähernder Vollbeschäftigung und bei Berufen, die am Arbeitsmarkt noch nicht so bekannt sind, Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung.

Abbildung 33

Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen im Jahr 2012



Vor diesem Hintergrund hat sich die DB zum Ziel gesetzt, bis 2020 zu den zehn Top-Arbeitgebern in Deutschland zu gehören und auch international Spitzenpositionen einzunehmen. Für die DB heißt das, in Deutschland und auch international qualifizierte Mitarbeiter und talentierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden, die mit Begeisterung für die DB und ihre Kunden arbeiten.

Im November 2012 startete das Unternehmen deshalb die Arbeitgeberkampagne „Kein Job wie jeder andere", um sich am Arbeitsmarkt als ein vielfältiger, attraktiver und verantwortungsbewusster Arbeitgeber zu positionieren. Insbesondere Schüler, Akademiker und berufserfahrene Fachkräfte werden mit zielgruppenspezifischen Anzeigen angesprochen und auf die zahlreichen Berufs- und Entwicklungsmöglichkeiten bei der DB aufmerksam gemacht. Die Kampagne konnte bei den Zielgruppen großes Interesse wecken und hat die Zahl der Bewerbungen signifikant erhöht.

Ein besonderer Fokus der DB liegt derzeit auf dem Thema Geschlechtergerechtigkeit. Hier hat sich die DB mit der Vielzahl an technischen Berufen ein anspruchsvolles Ziel gesetzt. Der Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft in Deutschland soll von 22,1 Prozent in 2012 bis auf 25 Prozent in 2015 erhöht werden. Bei den Führungspositionen soll dieser zeitgleich von 16,4 Prozent auf 20 Prozent steigen. Aktuell liegt die DB weltweit bei einem Gesamtanteil von 22,5 Prozent und weist somit bereits jetzt einen der höchsten Frauenanteile unter den europäischen Eisenbahnverkehrsunternehmen auf. Der Anteil weiblicher Führungskräfte konnte bis Januar 2013 bereits auf rund 17 Prozent gesteigert werden.

Um die Mitarbeiter ein Leben lang im Unternehmen zu halten, will die DB ihren Mitarbeitern attraktive Beschäftigungsbedingungen und ein an unterschiedlichen Lebensphasen orientiertes, flexibles Arbeiten ermöglichen. Der im Dezember abgeschlossene Demografietarifvertrag bietet die wesentlichen Voraussetzungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Biografie durch mehr individuelle Gestaltung der Arbeitszeiten, Qualifizierungsangebote über das gesamte Berufsleben hinweg und verschiedene Projekte zur Erhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Die Übernahme von erfolgreich ausgebildeten Azubis in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis, das Angebot der besonderen Teilzeit im Alter sowie die Unterstützung von Mitarbeitern bei der Pflege von Angehörigen sind nur einige wenige Angebote, mit denen die DB dem demografischen Wandel begegnen will.

9. Differenzierte Betrachtung von Unternehmensgruppen

Im Rahmen der Studie sind für einige Fragestellungen zur Altersstruktur, zum Personalbedarf, zu den Rekrutierungswegen und den Herausforderungen der Personalgewinnung zwei Sonderauswertungen durchgeführt worden. Die erste Sonderauswertung bezieht sich auf Unterschiede zwischen Unternehmen in Ballungsräumen und ländlichen Regionen. Die zweite Auswertung untersucht die Unterschiede zwischen kleinen und großen Verkehrsunternehmen.

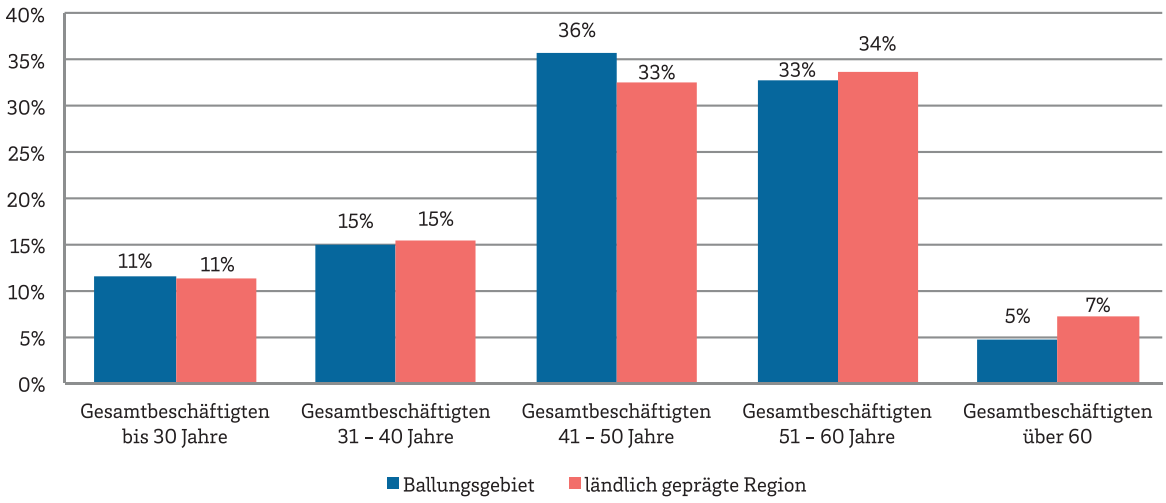
9.1 Sonderauswertung 1: Ballungsraum und ländliche Region [9]

Ein Vergleich der Altersstruktur zeigt, dass die Beschäftigten in ländlichen Regionen im Durchschnitt etwas älter sind als Beschäftigte in Ballungsgebieten. Die Alterskohorte der 51 – 67 Jährigen umfasst in den Ballungsgebieten 38 % der Beschäftigten, in ländlichen Regionen 41 %. Letztere liegt damit über dem Gesamtdurchschnitt von 39 %. Als signifikant und womöglich ursächlich für unterschiedliche Strategien oder Maßnahmen sind diese Differenzen jedoch nicht zu werten. (Abb. 34)

9 Unter Ballungsgebieten werden dabei in dieser Auswertung insbesondere die Großstädte Berlin, Bremen, Hamburg, Hannover, Köln, München, Stuttgart, Wien und Zürich sowie die Agglomerationsräume Rhein-Main-Gebiet, Rhein-Neckargebiet sowie Ruhrgebiet verstanden.

Abbildung 34

Altersstruktur der Beschäftigten – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region



Für die Zeit über das Jahr 2020 hinaus sind die Unterschiede bezogen auf den Einstellungsbedarf relativ ausgeprägt. 13 % der Unternehmen aus eher ländlichen Regionen gehen von einem sinkenden Einstellungsbedarf aus, dagegen prognostiziert kein Unternehmen aus Ballungsgebieten einen abnehmenden Bedarf. Vielmehr geht diese Unternehmensgruppe von einem um 12 % höheren Anstieg aus (56 %) als die Unternehmen aus ländlichen Regionen (44 %). Ursächlich für diese unterschiedlichen Prognosen dürften mehrere Aspekte sein: eine Tendenz zu weiter sinkenden Schülerzahlen und zu Bevölkerungsflucht in ländlich geprägten Regionen, mit der Folge einer veränderten Gesamtnachfrage; das rasante Fahrgastwachstum in den großen Städten und Agglomerationsräumen, das Ausdruck zunehmender Mobilitätswünsche ist; eine Aufwertung des öffentlichen Verkehrs mit Bus und Bahn, die auch Resultat sich ändernder Sicht- und Verhaltensweisen bezogen auf den Personennahverkehr, insbesondere in den Städten, ist. (Abb. 35)

Bestehen Unterschiede in der Problemeinschätzung bei der Personalgewinnung zwischen Ballungsräumen und ländlich geprägten Regionen? Ja, und zwar durchaus Nennenswerte. Mit Ausnahme der Beschäftigten mit verkehrsspezifischer Qualifikation und denen mit kaufmännischem und sozialwissenschaftlichem Hochschulabschluss, werden die Schwierigkeiten von Unternehmen in Ballungsgebieten in Bezug auf alle Berufs- und Funktionsgruppen als größer angesehen. (Abb. 36)

Was sind die Ursachen? Der Personenverkehr in ländlichen Regionen wird durch viele kleine und mittelgroße Busunternehmen repräsentiert, deren Bedarf an „Quereinsteigern" und Beschäftigten mit verkehrsspezifischer Qualifikation hoch ist. Darüber hinaus wird vermutlich der Zwang kleinerer, ländlich geprägter Unternehmen, neue und anforderungsgerechte Mobilitätsprodukte zu entwickeln und einzuführen, den Bedarf an nichttechnisch ausgebildeten Fachkräften und die Schwierigkeiten, diese zu rekrutieren, begründen. Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass in Zukunft auch in ländlichen Gebieten die Probleme, Personal in weiteren Berufsgruppen zu finden und zu gewinnen, zunehmen werden.

Abbildung 35

Entwicklung Einstellungsbedarf 2020 bis 2025 – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region

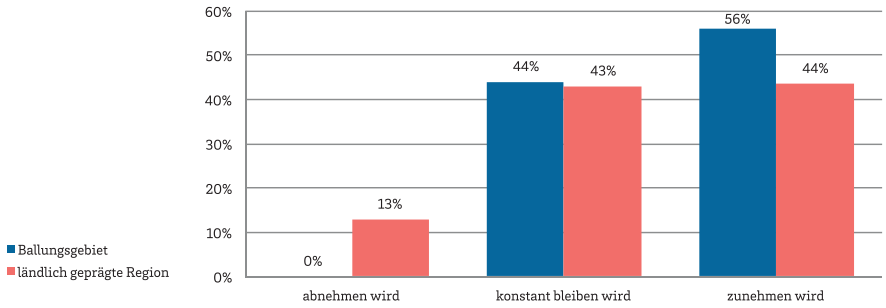
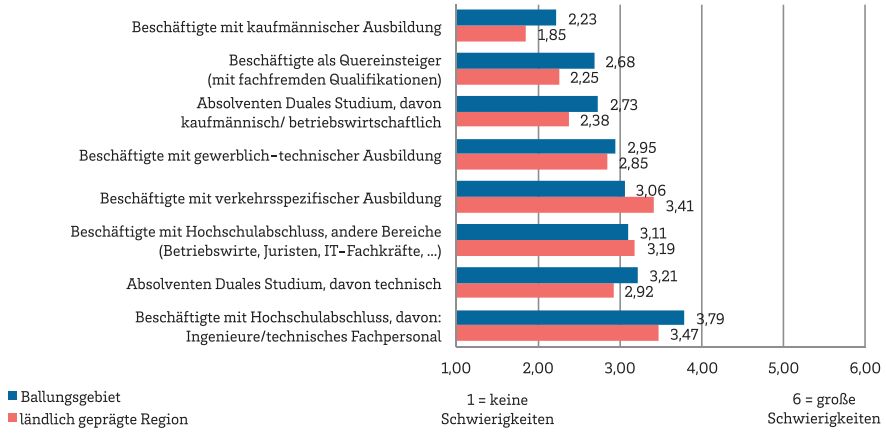


Abbildung 36

Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region



Die ausschlaggebenden Gründe für die Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, werden in ihrer Gewichtung von beiden Unternehmensgruppen stark unterschiedlich gesehen. Nahezu alle genannten Gründe werden von Unternehmen in Ballungsräumen und großen Städten z. T. mehr als doppelt so bedeutsam gewertet. Die Unternehmen in Ballungsgebieten scheinen einer ganz anderen Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt. Die Tatsache, dass branchenübergreifend mehr qualifiziertes Personal gesucht wird, aber nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung steht – weder grundsätzlich noch in der Region, in der man tätig ist – schlägt als Schwierigkeit in großen Städten und Agglomerationsräumen wesentlich stärker zu Buche als in ländlichen Gebieten. Die wachsende Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern schätzen jedoch beide Unternehmensgruppen als ähnlich bedeutend ein. (Abb. 37)

Auch bei der Frage nach den Zielgruppen und Rahmenbedingungen, die bei der Personalgewinnung zu berücksichtigen sind, sind die Unterschiede signifikant. Unternehmen in Ballungsgebieten sehen vor allem in den Maßnahmen „Mitarbeiter außerhalb der Branche zu akquirieren" und der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" Schwerpunkte ihrer Aktivitäten. Unternehmen in Ballungsgebieten scheinen eher bereit zu sein, neue Wege der Personalgewinnung zu gehen. Rund ein Drittel kann sich vorstellen, „Mitarbeiter aus dem Ausland zu gewinnen". Für Unternehmen aus ländlichen Regionen ist dies keine relevante Option. Lediglich der Fokus auf die Personalgewinnung von Beschäftigten aus der eigenen Branche ist bei ländlich geprägten Unternehmen größer als bei Unternehmen aus Ballungszentren. (Abb. 38)

Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass zwischen Unternehmen in Städten/Agglomerationsräumen und Unternehmen in ländlichen Regionen grundlegende Unterschiede in der Herangehensweise bei der Personalgewinnung und der Schaffung von betrieblichen Rahmenbedingungen bestehen.

Abbildung 37

Ursachen für Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region

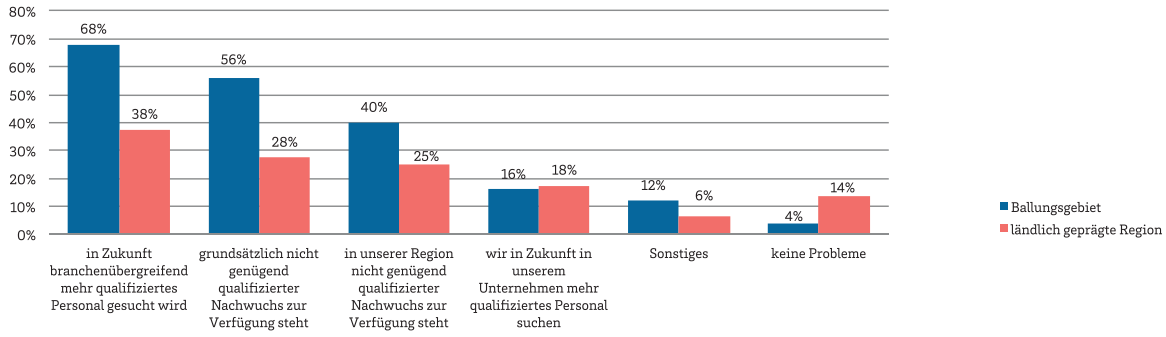
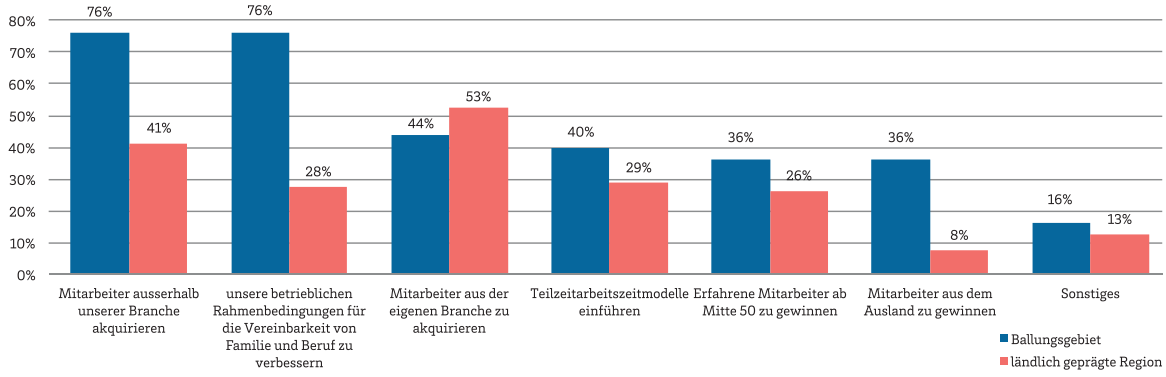


Abbildung 38

Aktivitäten zur Sicherstellung einer erfolgreichen Personalrekrutierung -Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region



9.2 Sonderauswertung 2: Kleine Unternehmen und große Unternehmen

Zunächst fallen die gravierenden Unterschiede in der Altersstruktur von kleinen/mittelgroßen und größeren/großen Unternehmen auf.[10] Kleinere Unternehmen haben eine wesentlich jüngere Belegschaft; während 43 % der Beschäftigten unter 41 Jahre alt sind, liegt der Anteil bei großen Unternehmen bei knapp 27 %. (Abb. 39)

Insbesondere in der Alterskohorte der 31 – 40 Jährigen sind die Unterschiede sehr ausgeprägt: 35 % Anteil bei den kleinen/mittelgroßen Unternehmen, lediglich 16 % bei den großen Unternehmen. Auch in der Gruppe der 51 bis 60 Jährigen finden sich in den großen Unternehmen 8 % mehr Mitarbeiter als bei den kleinen Unternehmen.

54 % der großen Unternehmen gehen davon aus, dass ihr Einstellungsbedarf auch über das Jahr 2020 hinaus zunehmen wird, während dies nur 38 % der kleinen/mittelgroßen für sich prognostizieren. Der Altersstruktur der größeren Unternehmen entsprechend, sehen diese für die Zukunft bis zum Jahre 2025 einen höheren Einstellungsbedarf. Über die Hälfte der kleinen/mittelgroßen Unternehmen geht davon aus, dass ihr Bedarf an Personal bis 2025 konstant bleiben wird. Insgesamt attestieren sich beide Unternehmensgruppen für die Zukunft einen stabilen, z. T. wachsenden Einstellungsbedarf. (Abb. 40)

10 Als kleine Unternehmen:werden hier Unternehmen mit einer Beschäftigtenanzahl kleiner/gleich 200 verstanden. Große Unternehmen haben eine Beschäftigtenanzahl von mehr als 200 Mitarbeitern. Den Auswertungen liegen die Daten von insgesamt 48 kleinen und 53 großen zugrunde.

Abbildung 39

Altersstruktur der Beschäftigten – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen

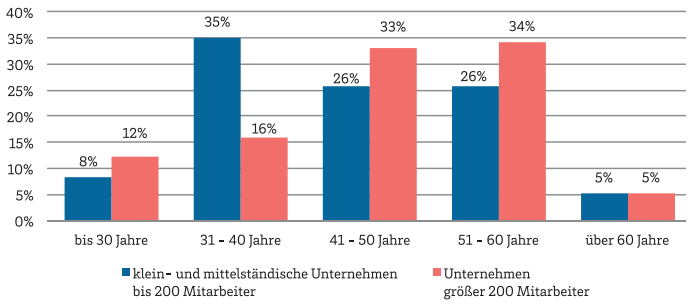


Abbildung 40

Entwicklung Einstellungsbedarf 2020 bis 2025- kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen

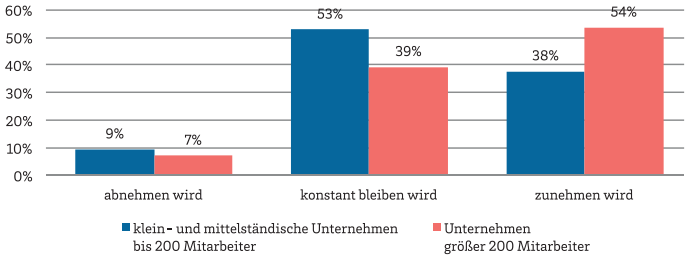
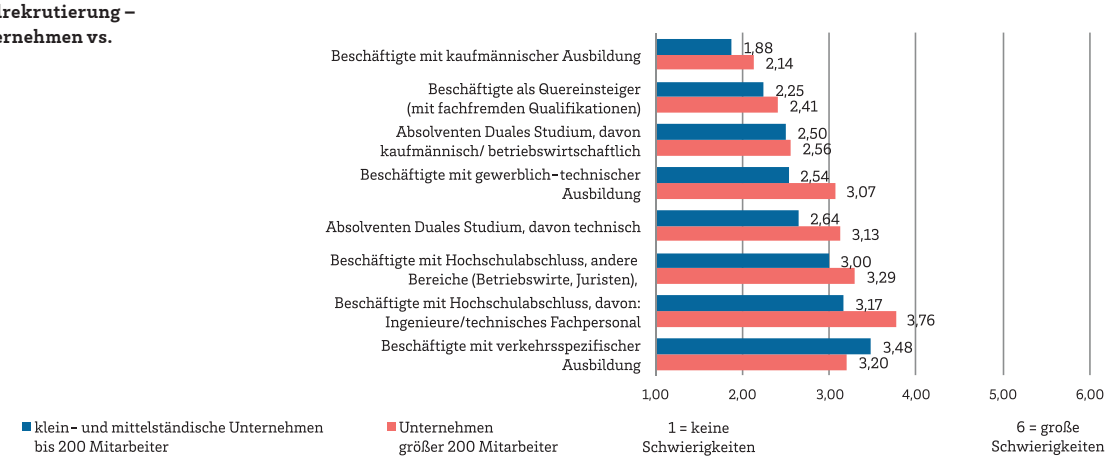


Abbildung 41

Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen



Verbunden mit dem höheren Einstellungsbedarf erwarten die größeren Unternehmen bei nahezu allen Berufsgruppen größere Schwierigkeiten, ihren Personalbedarf decken zu können. Dies fällt insbesondere bei Ingenieuren/technischem Personal, Beschäftigten mit gewerblich-technischer Qualifikation und bei Absolventen eines technischen dualen Studiums ins Auge. Lediglich bei den Beschäftigten mit verkehrsspezifischer Qualifikation sehen die kleinen/mittelgroßen Unternehmen größere Schwierigkeiten bei der Gewinnung. (Abb. 41, Seite 34)

Größere Unternehmen sehen bei allen aktuellen Herausforderungen der Personalakquisition größere Probleme als kleine und mittelständische Unternehmen. Ein Grund dafür kann z.B. sein, dass kleine und mittelständisch strukturierte Unternehmen eher in ländlichen Regionen angesiedelt sind; hier schätzen die Unternehmen die Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung geringer ein. Ein weiterer Grund liegt womöglich in der Fähigkeit kleiner Unternehmen, flexibler am Arbeitsmarkt reagieren zu können. (Abb. 42)

Welche Strategien fahren die beiden Unternehmensgruppen, um ihren Personalbedarf in Zukunft decken zu können? Zunächst fällt ins Auge, dass große Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen in der Bewertung betrieblicher Rahmenbedingungen bestehen. Während zwei Drittel der großen Unternehmen hier Verbesserungen anstreben, haben dies nur 37 % der kleinen Unternehmen vor. Diese unterschiedlichen Gewichtungen finden sich, noch stärker ausgeprägt, auch im Vergleich zwischen Unternehmen in Ballungsgebieten und ländlichen Regionen. (Abb. 38, Seite 33) Neben den Schwierigkeiten von großen Unternehmen bei der Personalsuche mag dies auch damit zusammenhängen, dass es für Kleinunternehmen wegen der geringeren Beschäftigtenzahl schwieriger sein könnte, vernünftige Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen. Ansonsten fallen keine signifikanten Unterschiede in der Herangehensweise und der Wahl der Ansätze zur Personaldeckung zwischen kleinen und großen Unternehmen auf. Interessanterweise ist die Priorisierung der größeren Unternehmen hier genau umgekehrt. Hier scheint das Potenzial innerhalb der Branche schon weiter ausgeschöpft worden zu sein, so dass die Suche außerhalb der eigenen Branche eine höhere Bedeutung hat.

Abbildung 42

Ursachen für die Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen

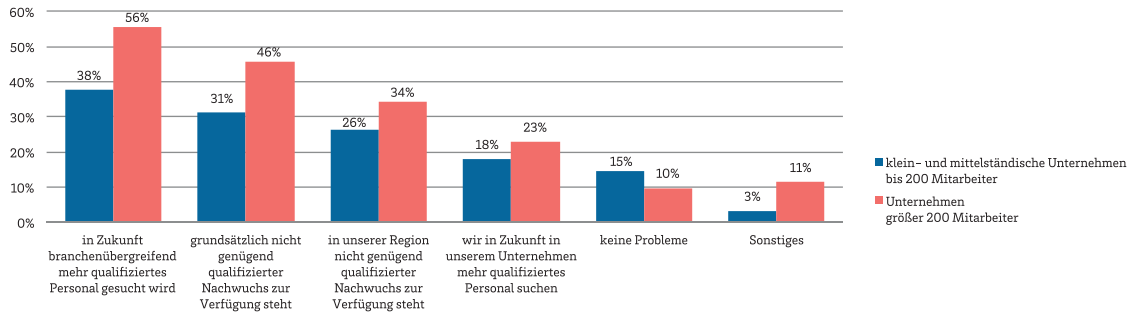
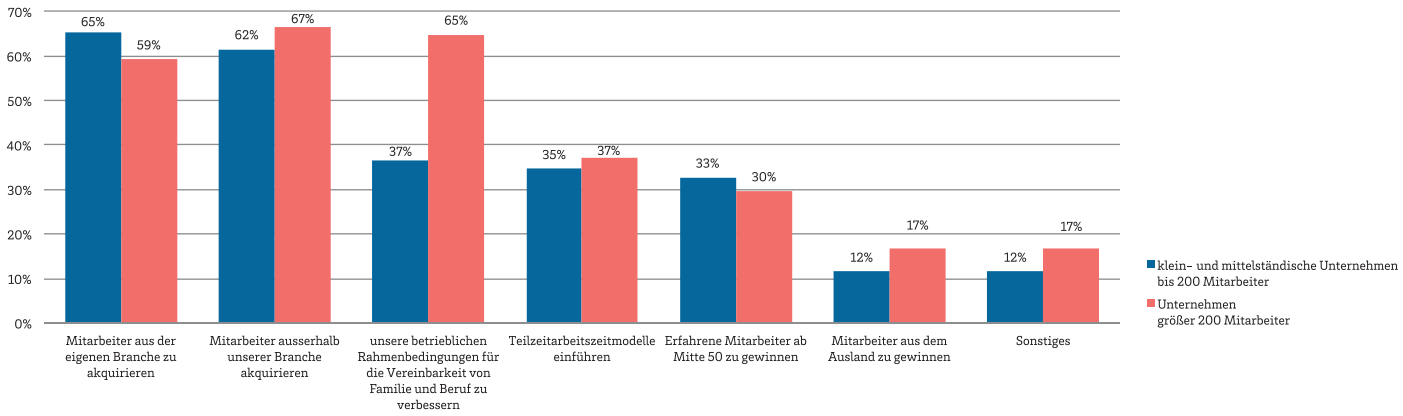


Abbildung 43

Aktivitäten zur Sicherstellung einer erfolgreichen Personalrekrutierung – Vergleich kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen



10. Ergebnisse der Interviews mit Experten

Experten und Expertinnen aus Verkehrsunternehmen haben das Wort. Eine Zusammenfassung der Meinungen von 26 Vorständen, Geschäftsführern, Personalleitern und Sachverständigen.[11]

10.1 Die großen Themen und Herausforderungen für die Personalarbeit

Die zentrale Herausforderung betrieblicher Personalarbeit besteht nach Meinung der befragten Experten, allesamt Vorstände, Geschäftsführer und Personalverantwortliche in Unternehmen des Eisenbahn- und Nahverkehrssektors, in der **Bewältigung des demografischen Wandels**. Nahezu alle Befragten nannten dies als Top-Thema.

Das relativ hohe Durchschnittsalter von 48 Jahren in den Nahverkehrsunternehmen impliziert, dass die Beschäftigten der Baby-Boomer-Generation bis zum Jahre 2028 gesamtheitlich in den Ruhestand gegangen sein werden. Das bedeutet den Verlust von bis zu 60 % der Belegschaften. Diese Entwicklung fordert immense betriebliche Ersatzbeschaffungen, abhängig von der Unternehmensgröße. In den Unternehmen des Schienengüterverkehrs liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten überwiegend zwischen 40 und 45 Jahren, insofern sehen die Experten aus diesem Sektor die Problematik noch etwas entspannter.

Der demografische Wandel verursacht anderen Wirtschaftsbranchen sicherlich ähnliche Kopfschmerzen wie dem Verkehrssektor. Wachsende Nachfrage nach qualifiziertem und talentiertem Nachwuchs trifft auf schrumpfende Arbeitsmärkte. Schon heute haben Bewerberinnen und Bewerber tendenziell die Wahl zwischen mehreren Arbeitgebern und Jobs. Darüber hinaus haben sich aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels auch die Erwartungen der Bewerber an ihren Beruf geändert. Sie haben in der Regel klare Vorstellungen von den Aufgaben und Rahmenbedingungen bei ihrem Wunscharbeitgeber. Sie agieren oftmals selbstbewusst, offensiv und anspruchsvoll. Diese Situation wird sich durch die Verknappung der Talente deutlich verschärfen. Die Tendenz hin zum Bewerbermarkt wird sich nach Meinung der Experten in den kommenden Jahren weiter ausprägen. Unternehmen müssen darauf Antworten finden.

10.2 Zielgruppen und ihre Rekrutierung

In erster Linie wird **Personal für die Fahrdienste** gesucht: Sowohl bei den Triebfahrzeugführern (hier lag die durchschnittliche Vakanzzeit einer Stelle im Juni 2013 laut Bundesagentur für Arbeit bei einem Spitzenwert von 189 Tagen) als auch bei den Bus- und Straßenbahnfahrern. Das Fahrdienstpersonal stellt in den Verkehrsunternehmen die prozentual und absolut umfangreichste Personengruppe dar; sie repräsentiert den Kernbereich der Produktion, der besonders empfindsam auf personelle Engpässe reagiert. Weiterhin gelten **Ingenieure** verschiedener Fachrichtungen als begehrt in den Unternehmen, aufgrund des wachsenden Bedarfs in allen Branchen aber auch als schwer rekrutierbar. Die dritte Gruppe mit wachsenden Gewinnungsproblemen stellen die **Auszubildenden** dar, insbesondere für gewerblich-technische und verkehrsspezifische Berufsbilder. Diese Wahrnehmung spiegelt die Realität wider: so weisen laut Bundesinstitut für Berufsbildung seit vier Jahren die Auszubildenden- und Absolventenzahlen in den meisten gewerblich-technischen Berufen Stagnations- bzw. leichte Abnahmetendenzen auf.

11 Die Zusammenfassung der Ergebnisse wurde von der VDV-Akademie erstellt.

Die Experten weisen bei der Personalgewinnung auf **regionale Unterschiede** hin: Strukturschwache Regionen kämpfen einerseits mit größeren Schwierigkeiten als Wachstumsregionen. Andererseits konkurrieren Verkehrsunternehmen in (Groß-) Städten und Metropolregionen oftmals mit attraktiven Arbeitgebern der Automobil-, Elektro-, Metall- und chemischen Industrie.

Die meisten der weiterhin genannten, die nächsten Jahre prägenden Personalthemen stehen in engem Bezug zum Thema Demografie/Personalgewinnung: Dazu gehören Maßnahmen, um eine bessere **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** für die Beschäftigten realisieren zu können. Sie werden als sehr wichtig eingeschätzt, um sich als potenzieller Arbeitgeber bei Bewerbern erfolgreich empfehlen zu können. Dazu gehören auch Modelle einer **lebensphasenbezogenen Arbeitszeit**.

Hierzu machen sich viele Experten Gedanken und entwickeln Angebote. Alternative **arbeitsorganisatorische Konzepte, berufliche Weiterbildung und gesundheitsfördernde Maßnahmen** sowie eine **gute Unternehmenskultur** werden ebenfalls als Top-Themen identifiziert.

In den Fokus der Experten rückt zunehmend auch der Wunsch, neue Wege für die **Schaffung attraktiver Lohn- und Gehaltsstrukturen** zu finden. Einer weiteren Absenkung von Löhnen beim Fahrdienstpersonal wird von den meisten Befragten eine klare Absage erteilt. Dahinter steckt offensichtlich das Wissen um die Bedeutung von attraktiven Lohn- und Gehaltsstrukturen, die das erfolgreiche Handeln auf den Arbeitsmärkten der verschiedenen Zielgruppen unterstützen können.

10.3 Wege, Instrumente und Maßnahmen zur Personalgewinnung und Personalbindung

Gefragt nach erfolgreichen Wegen zur Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Auszubildenden, sehen die befragten Experten die **Nutzung der neuen Medien** als das entscheidende Instrument der Zukunft an. Die Darstellung als Arbeitgeber und die Kommunikation in den sozialen Netzwerken wird als bedeutsam für die nächsten Jahre eingestuft. Vor allem jüngere Menschen bewegen sich dort, insofern werden der Rekrutierung von Auszubildenden und Hochschulabsolventen hier besondere Chancen eingeräumt.

Die Positionierung als Arbeitgeber und die Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über das Internet wird grundsätzlich an Bedeutung gewinnen. Die Möglichkeiten, den Karrierebereich der **Unternehmenswebsite** besser zu nutzen, mit Videoclips zu arbeiten und Stellengesuche zu platzieren, werden nach Expertenmeinung in den kommenden Jahren wachsen. Die klassischen **Printmedien** werden weiterhin für Stellenausschreibungen genutzt werden, verlieren jedoch rasant an Bedeutung. Schon heute bedienen sich Unternehmen in großen und mittelgroßen Städten sowie Metropolregionen oft ausschließlich der elektronischen Medien, wohingegen im ländlichen Raum die Printmedien nach wie vor einen hohen Stellenwert einnehmen. Viele Experten setzen bei der Personalgewinnung auf die eigenen **Beschäftigten als Multiplikatoren**; eine Strategie, die nachgewiesenermaßen erfolgreich ist.

Alle Experten setzen bei der Personalgewinnung verstärkt auf die **betriebliche Erstausbildung** mit anschließender Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis. Dies gilt besonders für betrieblich-technische Berufsbilder. Bei der Gewinnung von Auszubildenden sind die Unternehmen in vielfältiger Art und Weise aktiv. Neben der Beteiligung an **Berufsbildungsmessen** auf regionaler und überregionaler Ebene, werden **Schülerpraktika** angeboten. Auch die Teilnahme von Unternehmen an sog. **„Speed-Datings"** mit Auszubildenden nimmt zu. Um der Online-Affinität von Jugendlichen entgegen zu kommen, setzen einige Unternehmen auf **internetgestützte Bewerberprozesse**; hier können sich die Interessierten direkt über das Netz beim Arbeitgeber bewerben, der nachgelagerte Auswahlprozess wird im Hintergrund weitgehend automatisiert. Nach Meinung einiger Befragter werden neben den Schulnoten künftig mehr überfachliche Kompetenzen bei der Auswahl Berücksichtigung finden müssen.

Im Rahmen von aktiv ausgeschriebenen **Bachelor- und Masterarbeiten** werden Studierende praxisnahe und unternehmensbezogene Fragestellungen bearbeiten und so intensiv auf eine spätere Berufstätigkeit vorbereitet. Die **Kooperationen** mit ingenieurwissenschaftlichen Instituten der Hochschulen wollen viele der befragten Experten in den nächsten Jahren verstärken. Auch die Bereitschaft, das duale Studium in die eigene betriebliche Ausbildungspalette aufzunehmen, nimmt zu.

Einige wenige Unternehmen arbeiten zur Gewinnung von Beschäftigten, speziell hochqualifizierten Experten, mit **Personalberatungen** zusammen. Andere nutzen den sog. zweiten Arbeitsmarkt, um mit den **örtlichen Arbeitsagenturen** in verschiedenen Maßnahmen Arbeitssuchende speziell zu Busfahrern und Servicekräften zu qualifizieren oder Personen „50plus" in die Unternehmen zu integrieren. Mehrere der Experten können sich in den nächsten Jahren ein Engagement auf den **Arbeitsmärkten für Fachkräfte in Süd- und Osteuropa** vorstellen.

Von mehreren Experten, insbesondere der Deutsche Bahn AG und der großen Nahverkehrsunternehmen, ist die Notwendigkeit einer **Professionalisierung der Personalgewinnungsteams** angesprochen worden: Eine umfassende Expertise in den Teilbereichen Employer Branding, Social Media, Universitätskooperationen, Recruiting und Sourcing ist zwingende Voraussetzung für die Akquise geeigneter Talente. „Talent Akquisition" hat sich mittlerweile zu einem eigenen Berufsbild entwickelt.

Zur Gewinnung von Personal, Bindung von Beschäftigten und Steigerung ihrer Zufriedenheit werden die vielfältigen Maßnahmen, die zu einer guten **„Work-Life-Balance"** beitragen können (Heimarbeit, Kinderbetreuung, Gesundheitsförderung, Elder Care, u. a.) für die Zukunft als entscheidend eingeschätzt. Dazu gehören auch **flexiblere Arbeitszeiten, vielfältige Teilzeitmodelle, belastungs- und altersgerechte Dienstpläne, Möglichkeiten des mobilen Arbeitens und der beruflichen Weiterbildung**. Diese Maßnahmen sollen den Unternehmen als Grundlage dienen, um die **Beschäftigungsfähigkeit** ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig sichern zu helfen.

Mit einer **„neu gelebten" und „guten" Unternehmenskultur**, bei der sich das Miteinander durch Wertschätzung, Partnerschaftlichkeit und gegenseitigen Respekt auszeichnet, soll in den Augen der Experten die Mitarbeiterzufriedenheit entscheidend erhöht werden. Sie wird zu höherer Produktivität, aber auch zur Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen beitragen.

10.4 Employer Branding: Die Stärken, Strategien und Botschaften der Unternehmen

Bei den Interviews mit den Experten zum Thema Employer Branding konnten kaum Unterschiede in der grundsätzlichen Argumentation und Bewertung, allenfalls in den Schwerpunktsetzungen festgestellt werden. Zum Employer Branding gehört natürlich ein gutes Arbeitgebermarketing, der strategische Ansatz beginnt aber bereits bei Zielen, Identität, Kultur und Werten des Unternehmens. Employer Branding wird als interdisziplinäre Querschnittsaufgabe gesehen, die von Führungskräften und Beschäftigten gelebt werden muss.

Die Experten sehen, wie sich die Verkehrsunternehmen langsam Ihrer **Stärken** bewusst werden. Wegen meist langfristiger Konzessionen sind Verkehrsunternehmen **zuverlässige Arbeitgeber mit sicheren Arbeitsplätzen**. Dabei bedeutet Stabilität des Unternehmens zugleich auch Stabilität für Familie und Wohnort. Dies gilt zudem für zuverlässige Gehaltszahlungen auch in der Krise.

Die Leistungserbringung findet seit vielen Jahren vor Ort statt. Die Konstanz und **Verankerung mit der Stadt bzw. Region** bietet den Arbeitnehmern Sicherheiten, die für die sogenannte „Generation Mitte" wichtig sind. Die Planung und Umsetzung neuer Linien zeigt dabei, wie zukunftssicher die Unternehmen aufgestellt sind.

Mehrere Unternehmen, insbesondere im Eisenbahnsektor, bieten mittels Tochterunternehmen Entfaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter, die „rumkommen", aber zugleich ihrer Heimat treu bleiben wollen. Andere können die Vorteile einer größeren Konzernstruktur nutzen und so **Austausch und Einsatz im internationalen Umfeld** ermöglichen.

Die Mitarbeiter können oft auf **umfangreiche Gesundheitsangebote** zurückgreifen. Viele Unternehmen bieten vergünstigte Angebote und Unterstützungen, beispielsweise Rahmenverträge mit ortsansässigen Fitnessstudios.

Die **Qualität der Ausbildung** ist bei den Verkehrsunternehmen auf einem hohen Niveau. Meist gibt es gut ausgestattete Ausbildungsbereiche und vielfältige Ausbildungsangebote.

10.5 Unterscheidungsmerkmale der Verkehrsunternehmen im Vergleich zu anderen Branchen

Die Verkehrsunternehmen sind bekannt als **faire und soziale Arbeitgeber** mit starken Grundsätzen und entsprechenden Angeboten. Die Unternehmen sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst, so werden die Mitarbeiter als Menschen (nicht als Nummer) gesehen und behandelt. Zudem werden besonders in den Ingenieursbereichen Freiräume und Selbstständigkeit bei der Aufgabenerfüllung gewährt. Weiterhin gehören Angebote für die Zielgruppe „50+" oftmals zur Personalpolitik: Mit Sicherheit, Verlässlichkeit und zukunftsorientierter Geschäftspolitik können die Unternehmen bei Bewerbern „punkten". Auch mit einer **guten Altersversorgung** setzten sich die Verkehrsunternehmen von vielen Wettbewerbern auf dem Arbeitsmarkt ab.

Als Beispiel für die gelebte **Weiterbildungskultur** wurden die Möglichkeiten zum Nachholen der Ausbildung zur Fachkraft im Fahrbetrieb (FiF) sowie die fundierte Ausbildung von Lehrfahrern genannt. Viele Verkehrsunternehmen versuchen den Mitarbeitern Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven zu bieten. Personal für die Ausbildung, die Disposition und kaufmännische Dienstleistungen wird überwiegend aus dem eigenen Hause heraus rekrutiert und gezielt auf diese Position weiterentwickelt.

Die Verkehrsunternehmen sind die „Guten" im Sinne des **Umweltschutzaspekts der Dienstleistung und der Nachhaltigkeit** – insbesondere junge Menschen schätzen diese Argumente. Dazu gehört auch die Sinnhaftigkeit der Aufgaben; so wird ÖPNV als Teil der Daseinsvorsorge verstanden.

10.6 Zukünftige Handlungsschwerpunkte

Nach Meinung der befragten Experten haben sich die Verkehrsunternehmen auf die **zukünftigen Mobilitätsbedürfnisse der Bürger einzustellen**; dazu gehören moderne Fahrradverleihsysteme, Elektromobilität und integrierte Verkehrssysteme. So repräsentieren die Unternehmen zusammen eine **Zukunftsbranche**.

Viele Unternehmen streben eine stärkere **Präsenz an Universitäten und Fachhochschulen** an, um die Studenten frühzeitig zu binden und für die Aufgaben in den Verkehrsunternehmen zu interessieren. Insbesondere für Hochschulabsolventen sind die zum Image der Verkehrsunternehmen gehörenden Attribute Umweltschutz, Nachhaltigkeit, regenerative Energien wichtig.

Die **Förderung weiblicher Beschäftigter** beinhaltet die Steigerung des Frauenanteils an der Beschäftigtenanzahl und mehr Frauen in Führungspositionen. Ebenso streben viele Experten eine Verbesserung der **Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund**, auch in Richtung Führungspositionen, an.

Die **Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Unternehmen** sollen mittels Fortbildungsmöglichkeiten im Anschluss an die berufliche Erstausbildung (z. B. Meister, Fachwirt oder Techniker) gewährleistet werden.

Zu den größten Themen der künftigen Personalarbeit gehört das Thema **Führungskräfteentwicklung**. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit**. Dies geschieht mit Blick auf eine bessere Arbeitsleistung, als vorbeugende Maßnahme zur Reduzierung des Krankenstandes sowie zur Bindung der Mitarbeiter.

Eine große Herausforderung ist der Spagat zwischen **attraktiven Löhnen und Gehältern** und den damit verbundenen wirtschaftlichen Belastungen für die Unternehmen. Einer weiteren Absenkung von Löhnen beim Fahrdienstpersonal wird von den meisten Befragten eine klare Absage erteilt; es wird sich dafür ausgesprochen, Wege für attraktive Lohn- und Gehaltsstrukturen zu finden. Insbesondere in Regionen mit vielen Wettbewerbern (z. B. Automobilhersteller oder Zulieferer) ist bei einer geringen Arbeitslosenquote bereits jetzt ein recht hohes Niveau an Gehältern und Löhnen festzustellen.

Als wichtig wird die **Emotionalisierung und Faszination der Arbeitgebermarke** eingeschätzt, wie sie in der aktuellen Kampagne der Deutsche Bahn AG erfolgt: sie zeigt ihre Mitarbeiter – und damit das menschliche Gesicht des Unternehmens – in den vielfältigen Berufen und verkörpert damit ein attraktives Bild vom Arbeitgeber Deutsche Bahn AG.

10.7 Die Attraktivität der eigenen Branche – Wahrnehmungen und Vorschläge

Viele Experten schätzen die Meinung der Öffentlichkeit zu der eigenen Branche selbstkritisch als mäßig bzw. unterdurchschnittlich attraktiv ein. Die Branche gilt als „nicht pfiffig" und wenig dynamisch. Die Dienstleistung der Mobilität wird zwar als recht zuverlässig, die Unternehmen selber jedoch als wenig innovativ wahrgenommen. So werden der Nahverkehr und auch der Eisenbahnsektor von den Arbeitsmärkten oftmals gesehen; sie fühlen sich deshalb als wenig konkurrenzfähig gegenüber anderen Branchen, die sich besser verkaufen. Speziell den ÖPNV-Unternehmen hänge überdies der Makel als chronische Verlustbringer an. Wird nach den Gründen für solche Einschätzungen gefragt, zeigt sich schnell, dass diese Wahrnehmungen offenbar viel mit Kommunikationsschwierigkeiten und einer wenig optimalen Außendarstellung zu tun haben.

Die Verkehrsunternehmen verkaufen sich unter Wert, sie haben mehr zu bieten als es den Anschein hat. Ihre Vorteile und Perspektiven als Arbeitgeber werden unterschätzt, so der Grundtenor vieler Antworten, denn die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen (Stichworte: Mobilitätsentwicklung, globalisierte Logistik, Umwelt und Nachhaltigkeit, Suche nach Stabilität, Rekommunalisierung, u. a.) sprechen im Grunde für die Verkehrsbranche, ihre Modernität, ihre Attraktivität, ihre Berufe und ihre Werte. Diese Stärken der Branche gilt es nach außen zu tragen und zu kommunizieren.

In den vergangenen Jahren, so die Meinung vieler Experten, haben sich die Branchen und ihre Unternehmen auf den Weg gemacht, um an ihrem Image zu arbeiten. Um beispielsweise Ingenieure und andere Akademiker anzusprechen, sei es wichtig, die Vielfalt der Berufe und die Entwicklungsmöglichkeiten in den Unternehmen, zu kommunizieren. ÖPNV und Eisenbahn als Arbeitgeber repräsentieren mehr als die nach außen sichtbaren Bus-, Straßenbahn- und Triebfahrzeugführer.

Für die Eisenbahnbranche wird von mehreren Experten ausdrücklich auf die aktuelle Imagekampagne der Deutsche Bahn AG hingewiesen; sie habe positive Auswirkungen auch auf andere Eisenbahnverkehrsunternehmen. Mehrmals wird auch auf die Infrastrukturinitiative des VDV („Damit Deutschland vorne bleibt – Initiative für eine zukunftsfähige Infrastruktur") als gelungenes Beispiel hingewiesen, wie in Zusammenarbeit von mehreren Partnern verkehrspolitische Themen der Öffentlichkeit wirksam nahegebracht werden können.

Angesprochen auf die Frage, welche Themen in den Vordergrund einer Arbeitgeberimagebildung gestellt werden sollen, sind von den Experten durchgängig drei Aspekte genannt worden: **Mobilität, Modernität und Berufevielfalt**. Diese Themen sollten in den kommenden Jahren im Rahmen von Imagekampagnen durch den VDV in die Arbeitsmärkte kommuniziert werden.

Anlage 1:
Fragebogen VDV Personalbedarf

Umfrage Personal- und Qualifikationsbedarf 2013 - 2020

Herzlich willkommen
zur Umfrage von VDV-Akademie und dem Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV)
in Zusammenarbeit mit der hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH
zum Thema Personalbedarf.

Für Rückfragen wenden Sie sich gerne an
Tel: 0721-95 97 96 96
www.hwh-transport.de

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Selbstverständlich unterliegen wir einer strengen Verpflichtung zur Vertraulichkeit sowie den Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Dem Auftraggeber werden die Ergebnisse der Studie ausschließlich in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt, so dass keinerlei Rückschlüsse auf die Antworten einzelner Befragungsteilnehmer möglich sind.

Diese Umfrage enthält 20 Fragen.

VDV Akademie VDV Die Verkehrsunternehmen hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH

Allgemeine Angaben zum Unternehmen

Allgemeine Angaben zum Unternehmen:

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Name des Unternehmens	
Ansprechpartner/-in	
Funktion	
Telefon	
E-Mail	
Anschrift des Unternehmens (Ort)	
Anschrift des Unternehmens (Postleitzahl)	

In welcher Region ist Ihr Unternehmen überwiegend tätig?

Mehrfachnennungen sind möglich.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Bundesweit
- ☐ Baden-Württemberg
- ☐ Bayern
- ☐ Berlin
- ☐ Brandenburg
- ☐ Bremen
- ☐ Hamburg
- ☐ Hessen
- ☐ Mecklenburg-Vorpommern
- ☐ Niedersachsen
- ☐ Nordrhein-Westfalen
- ☐ Rheinland-Pfalz
- ☐ Saarland
- ☐ Sachsen
- ☐ Sachsen-Anhalt
- ☐ Schleswig-Holstein
- ☐ Thüringen

Sparten/Geschäftsbereiche

Bitte geben Sie die Sparten/Geschäftsbereiche an, in denen Ihr Unternehmen tätig ist (Stand 01.06.2013).

Mehrfachnennungen sind möglich.

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Personenbeförderung mit Bus
- ☐ Personenbeförderung mit Straßen-/Stadt-/U-Bahn
- ☐ Schienengüterverkehr
- ☐ Eisenbahnpersonenverkehr
- ☐ Eisenbahninfrastruktur
- ☐ Verbund- und/oder Aufgabenträger
- ☐ Personaldienstleister
- ☐ Sonstiges: _____

Wie viele Gesamtbeschäftigte hat Ihr Unternehmen zum 01.06.2013?

Bitte Teilzeitbeschäftigte in Vollzeitbeschäftigte umrechnen.
Bitte in dieses Feld nur Ziffern eingeben!

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

_____

Sparten/Geschäftsbereiche

Wie verteilen sich die Beschäftigten prozentual auf die jeweiligen Sparten/ Geschäftsbereiche (Stand 01.06.2013)?

Bitte beachten Sie, dass die Summe aller Vollzeit- und Teilzeitkräfte jeweils 100% ergibt.

Sollten keine konkreten Zahlen vorliegen, schätzen Sie diese bitte.

	% Vollzeit-Beschäftigte	% Teilzeit-Beschäftigte
Personenbeförderung mit Bus		
Personenbeförderung mit		
Straßen-/Stadt-/U-Bahn		
Schienengüterverkehr		
Eisenbahnpersonenverkehr		
Eisenbahninfrastruktur		
Verbund- und/oder Aufgabenträger		
Personaldienstleister		
Sonstige		

Sparten/Geschäftsbereiche

Wie sah im Jahr 2012 die absolute Verteilung der Beschäftigten auf Funktionsgruppen aus (Schätzung)?

Bitte in diese Felder nur Ziffern eingeben!

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Fachkräfte

Fahrpersonal Bus	
Fahrpersonal Straßen-/Stadt-/U-Bahn	
Triebfahrzeugführer Güterverkehr	
Triebfahrzeugführer Eisenbahnpersonenverkehr	
Anderes betriebliches Personal (z.B. Verkehrsmeister, Betriebshofleiter, Wagenmeister, Rangierer, Planung ...)	
Personal für Service, Zugbegleitung, Fahrausweisprüfdienst	
Personal für Marketing, Vertrieb	
Personal für Werkstatt/Infrastruktur	
Personal für Verwaltung kfm. Dienstleistungen (z.B. Organisation, Personal, Controlling, Rechnungswesen, Materialwirtschaft, IT ...)	
sonstiges Personal	

Führungskräfte

bis zur 2. Unternehmensebene nach Geschäftsführung/Vorstand	

Auszubildende

Kaufmännisch	
Gewerblich-technisch	
Verkehrsspezifisch	

Sparten/Geschäftsbereiche

Wie sah im Jahr 2012 die Altersstruktur der Gesamtbeschäftigten Ihres Unternehmens aus?

	% bis 30 Jahre	% 31 – 40 Jahre	% 41 – 50 Jahre	% 51 – 60 Jahre	% über 60 Jahre
Gesamtbeschäftigte	☐	☐	☐	☐	☐

Personalbedarfsermittlung

Wie viele Gesamtbeschäftigte hat Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2020 (bitte Teilzeitbeschäftigte in Vollzeitbeschäftigte umrechnen)?

Bitte in diese Felder nur Ziffern eingeben!

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

im Jahr 2014	
im Jahr 2017	
im Jahr 2020	

Personalbedarfsermittlung

Wie schätzen Sie den Einstellungsbedarf Ihres Unternehmens im Jahre 2014 und in den Zeiträumen von 2015 – 2017 und 2018 – 2020 im Jahresschnitt ein?

Bitte Anzahl der Einstellungen pro Jahr eintragen und ggf. bei Reduzierung negatives Vorzeichen (–) nutzen.

	2014	2015 –2017	2018 – 2020
Fachkräfte			
Fahrpersonal Bus			
Fahrpersonal Straßen-/Stadt-/U-Bahn			
Triebfahrzeugführer Güterverkehr			
Triebfahrzeugführer Eisenbahnpersonenverkehr			
Anderes betriebliches Personal (z.B. Verkehrsmeister, Betriebshofleiter, Wagenmeister, Rangierer, Planung ...)			
Personal für Service, Zugbegleitung, Fahrausweisprüfdienst			
Personal für Marketing, Vertrieb			
Personal für Werkstatt/Infrastruktur			
Personal für Verwaltung kfm. Dienstleistungen (z.B. Organisation, Personal, Controlling, Rechnungswesen, Materialwirtschaft, IT ...)			
sonstiges Personal			
Führungskräfte			
bis zur 2. Unternehmensebene nach Geschäftsführung/ Vorstand			
Auszubildende			
Kaufmännisch			
Gewerblich-technisch			
Verkehrsspezifisch (z.B. Eisenbahner im Betriebsdienst, Fachkraft im Fahrbetrieb, ...)			

Personalbedarfsermittlung

Gehen Sie davon aus, dass der Einstellungsbedarf im Zeitraum 2020 bis 2025 im Vergleich zu 2014 bis 2020 eher:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ abnimmt?
- ☐ konstant bleibt?
- ☐ zunimmt?

Personalbedarf

Wie schätzen Sie den Einstellungsbedarf Ihres Unternehmens im Zeitraum 2014 bis 2020 (aggregiert) nach Qualifikationen ein?

	2014 – 2020
Beschäftigte mit kaufmännischer Ausbildung	
Beschäftigte mit gewerblich-technischer Ausbildung	
Beschäftigte mit verkehrsspezifischer Ausbildung	
Angelernte Beschäftige (z.B. Quereinsteiger...)	
Absolventen Duales Studium, davon kaufmännisch/betriebswirtschaftlich	
Absolventen Duales Studium, davon technisch	
Beschäftigte mit Hochschulabschluss, davon: Ingenieure/technisches Fachpersonal	
Beschäftigte mit Hochschulabschluss, andere Bereiche (Betriebswirte, Juristen, IT-Fachkräfte, ...)	

Schwierigkeiten Einstellungen

Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können?

Den Schwierigkeitsgrad bitte gemäß einer Skala von 1 – 6 (1 = keine Schwierigkeiten; 6 = große Schwierigkeiten) gewichten.

	2014 – 2020
Fachkräfte	
Fahrpersonal Bus	
Fahrpersonal Straßen-/Stadt-/U-Bahn	
Triebfahrzeugführer Güterverkehr	
Triebfahrzeugführer Eisenbahnpersonenverkehr	
Anderes betriebliches Personal (z.B. Verkehrsmeister, Betriebshofleiter, Wagenmeister, Rangierer, Planung ...)	
Personal für Service, Zugbegleitung, Fahrausweisprüfdienst	
Personal für Marketing, Vertrieb	
Personal für Werkstatt/Infrastruktur	
Personal für Verwaltung/kfm. Dienstleistungen (z.B. Organisation, Personal, Controlling, Rechnungswesen, Materialwirtschaft, IT ...)	
sonstiges Personal	
Führungskräfte	
bis zur 2. Unternehmensebene nach Geschäftsführung/ Vorstand	
Auszubildende	
Kaufmännisch	
Gewerblich-technisch	
Verkehrsspezifisch (z.B. Eisenbahner im Betriebsdienst, Fachkraft im Fahrbetrieb, ...)	

Schwierigkeiten Einstellungen

Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können?

Den Schwierigkeitsgrad bitte gemäß einer Skala von 1 – 6 (1 = keine Schwierigkeiten; 6 = große Schwierigkeiten) gewichten.

	2014 – 2020
Beschäftigte mit kaufmännischer Ausbildung	
Beschäftigte mit gewerblich-technischer Ausbildung	
Beschäftigte mit verkehrsspezifischer Ausbildung	
Angelernte Beschäftige (z.B. Quereinsteiger...)	
Absolventen Duales Studium, davon kaufmännisch/betriebswirtschaftlich	
Absolventen Duales Studium, davon technisch	
Beschäftigte mit Hochschulabschluss, davon: Ingenieure/technisches Fachpersonal	
Beschäftigte mit Hochschulabschluss, andere Bereiche (Betriebswirte, Juristen, IT-Fachkräfte, ...)	

Personalbedarf

Wir haben Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, weil...

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ in unserer Region nicht genügend qualifizierter Nachwuchs zur Verfügung steht
- ☐ grundsätzlich nicht genügend qualifizierter Nachwuchs zur Verfügung steht
- ☐ in Zukunft branchenübergreifend mehr qualifiziertes Personal gesucht wird
- ☐ wir in Zukunft in unserem Unternehmen mehr qualifiziertes Personal suchen
- ☐ keine Probleme
- ☐ Sonstiges:

Um den Personalbedarf in Zukunft zu decken, werden wir uns auch verstärkt darum bemühen,

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- ☐ Mitarbeiter ausserhalb unserer Branche akquirieren
- ☐ Mitarbeiter aus der eigenen Branche zu akquirieren
- ☐ Unsere betrieblichen Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern
- ☐ Teilzeitarbeitszeitmodelle einführen
- ☐ Erfahrene Mitarbeiter ab Mitte 50 zu gewinnen
- ☐ Mitarbeiter aus dem Ausland zu gewinnen
- ☐ Sonstiges:

Ausbildungsberufe

Welche Berufe werden in Ihrem Unternehmen ausgebildet?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

gewerblich-technische Berufe

- ☐ Automatenkaufmann/frau
- ☐ Elektroniker/in verschiedener Fachrichtungen
- ☐ Fachkraft für Lagerlogistik
- ☐ Fahrzeuglackierer/in / Fachkraft für Beschichtungstechnik
- ☐ Teilezurichter/in
- ☐ Gleisbauer/in
- ☐ Industriemechaniker/in
- ☐ KfZ-Mechatroniker/in
- ☐ Mechatroniker/in
- ☐ Servicekraft für Schutz und Sicherheit
- ☐ Fachkraft für Schutz und Sicherheit
- ☐ KfZ-Servicemechaniker/in
- ☐ Systeminformatiker/in
- ☐ IT-System-Elektroniker/in
- ☐ Konstruktionsmechaniker/in
- ☐ Fachinformatiker/in
- ☐ Bauzeichner/in
- ☐ Karosserie- und Fahrzeugbauer/in
- ☐ Fahrzeuginnenausstatter/in / Sattler/in
- ☐ Zerspanungsmechaniker/in

kaufmännische Berufe

- ☐ Industriekaufmann/-frau
- ☐ Kaufmann/frau im Eisenbahn- und Straßenverkehr
- ☐ Informatik-Kaufmann/frau
- ☐ Kaufmann/frau für Bürokommunikation
- ☐ Bürokaufmann/frau
- ☐ Kaufmann/frau für Dialogmarketing
- ☐ Kaufmann/frau für Spedition und Logistikdienstleistungen
- ☐ Kaufmann/frau für Tourismus und Freizeit

verkehrsspezifische Berufe

- ☐ Fachkraft im Fahrbetrieb
- ☐ Kaufmann/frau für Verkehrsservice
- ☐ Kaufmann/frau für Spedition und Logistikdienstleistungen
- ☐ Kaufmann/frau für Tourismus und Freizeit
- ☐ Berufskraftfahrer/in
- ☐ Eisenbahner/in im Betriebsdienst
- ☐ Sonstiges:

Ausbildungsberufe

Bietet Ihr Unternehmen Ausbildungen im Rahmen eines Dualen Studiums (Berufsausbildung und Studium) an?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	ja	nein
kaufmännisch	☐	☐
betriebswirtschaftlich	☐	☐
technisch	☐	☐

Wie viel Prozent der ausgeschriebenen Ausbildungsplätze konnten in den vergangenen beiden Jahren nicht besetzt werden?

Bitte machen Sie Ihre Angaben in Prozent!

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Auszubildende	
Duale Studierende	

Wie viel Prozent der eigenen Auszubildenden wurden durch Ihr Unternehmen in den Jahren 2011 und 2012 übernommen?

Bitte machen Sie Ihre Angaben in Prozent!

Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Auszubildende	
Duale Studierende	

Aussagenbewertung

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ich stimme der Aussage überhaupt nicht zu.	Ich stimme der Aussage eher nicht zu.	Ich stimme der Aussage eher zu.	Ich stimme der Aussage voll und ganz zu.
Unser Unternehmen ist sich der Auswirkungen der demographischen Entwicklung im Bezug auf die Mitarbeiter voll bewusst und ist gut daraufvorbereitet.	☐	☐	☐	☐
Im Personalmarketing werden die Social Media Kanäle immer wichtiger.	☐	☐	☐	☐
Wir sind beim Thema Employer Branding bereits sehr gut aufgestellt und aktiv.	☐	☐	☐	☐
Das Thema Work-Life-Balance gehen wir aktiv an und wollen entsprechende Angebote möglichst allen Mitarbeitern machen.	☐	☐	☐	☐
Wir leben Diversity Management.	☐	☐	☐	☐
(Weiter-)Bildung ist Teil unserer Unternehmenskultur.	☐	☐	☐	☐

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

Anlage 2: Gesprächspartner Experteninterviews

Unser besonderer Dank gilt allen Experten, die für ein Gespräch zur Verfügung standen.
Mit folgenden Gesprächspartnern wurden Experteninterviews geführt.

- **Reinhold Bauer**, Vorstandssprecher, Stuttgarter Straßenbahnen AG
- **Gisbert Schlotzhauer**, Vorstandsmitglied, Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG
- **Dr. Gabriele Jahn**, Leiterin Service Center Personal, Stadtwerke München
- **Gerrit Poel**, Landesgeschäftsführer VDV Bayern, Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e. V. (VDV)
- **Reimar Veit**, Betriebsleiter, Verkehrsbetrieb Hamm GmbH
- **Lothar Zweiniger**, Vorstandsmitglied, Berliner Verkehrsbetriebe AöR
- **Michael Hünig**, Vorstandsmitglied/Arbeitsdirektor, Bremer Straßenbahn AG
- **Lars Seifert und Michael Schenk**, Strategische Planung, Dresdner Verkehrsbetriebe AG
- **Dr. Sabine Groner-Weber**, Geschäftsführung Personal, Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH
- **Gunter Rebahl**, Geschäftsführer, Mainzer Verkehrsgesellschaft mbH
- **Arnd Brinkmann**, Bereichsleiter Personal & Organisation, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG
- **Heinz-Jürgen Aust**, Prokurist/Betriebsleiter, Kraftverkehrsgesellschaft Hameln mbH
- **Ralf Müllenbach**, Verwaltung/Personal, Verkehrsverbund Rhein-Sieg GmbH (VRS)
- **Alexander Sterr**, Geschäftsführer/Arbeitsdirektor, NETINERA Deutschland GmbH
- **Ivo Schietzold**, Personalreferent, Rhein-Neckar-Verkehr GmbH
- **Jörg Buckmann**, Leiter Personalmanagement, Verkehrsbetriebe Zürich
- **Peter Maretzky**, Personalmanagement und Talent-Management, Stadtwerke München GmbH
- **Simone Krämer**, Leiterin Personalwirtschaft, MEV Eisenbahn-Verkehrsgesellschaft mbH
- **Astrid Munk**, Personalleiterin, CAPTRAIN Deutschland GMBH
- **Bernard Kemper**, Geschäftsführer, Abellio GmbH
- **Andreas Sehnert**, Leiter Personal, Bentheimer Eisenbahn AG
- **Markus Bangen**, Mitglied des Vorstands, Duisburger Hafen AG
- **Ulrich Koch**, Geschäftsführer, Eisenbahnen und Verkehrsbetriebe Elbe-Weser GmbH
- **Günther Alsdorf**, Sprecher des Vorstands, Havelländische Eisenbahn AG
- **Horst Leonhardt**, Sprecher des Vorstands, Häfen und Güterverkehr Köln AG
- **Deutsche Bahn AG**, Personalressort

Anlage 3: Übersicht Abbildungen mit Bezug zum Online-Fragebogen

Abb.	Abbildungstitel **Originalfrage der Online-Befragung**
1	Geschäftsfelder der befragten Unternehmen **Bitte geben Sie die Sparten/Geschäftsbereiche an, in denen Ihr Unternehmen tätig ist.**
2	Größenstruktur der befragten Unternehmen nach Beschäftigtenzahlen **Wie viele Gesamtbeschäftigte hat Ihr Unternehmen?**
3	Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen **Wie sah im Jahr 2012 die absolute Verteilung der Beschäftigten auf Funktionsgruppen aus?**
4	Altersstruktur der Beschäftigten **Wie sah im Jahr 2012 die Altersstruktur der Gesamtbeschäftigten Ihres Unternehmens aus?**
5	Geplante Anzahl Beschäftigte bis 2020 im Personenverkehr **Wie viele Gesamtbeschäftigte hat Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2020?**
6	Einstellungsbedarf der Unternehmen 2014, 2015 bis 2017 und 2018 bis 2020 (Hochrechnung) **Wie schätzen Sie den Einstellungsbedarf Ihres Unternehmens im Jahre 2014 und in den Zeiträumen von 2015 – 2017 und 2018 – 2020 im Jahresschnitt ein?**
7	Hochrechnung der Personalbedarfe für den Personenverkehr 2014 bis 2020 **keine explizite Frage, eigene Hochrechnung**
8	Durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 (in Prozent der Beschäftigtenzahl) **keine explizite Frage, eigene Hochrechnung**
9	Hochrechnung durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 aller Einstellungen inkl. Auszubildende (in Prozent der Beschäftigtenanzahl 2012) **keine explizite Frage, eigene Hochrechnung**
10	Hochrechnung durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 aller Einstellungen ohne Auszubildende (in Prozent der Beschäftigtenanzahl 2012) **keine explizite Frage, eigene Hochrechnung**
11	Einstellungsbedarf 2014 bis 2020 nach Funktionsbereichen im Jahresdurchschnitt (Fachkräfte) **Wie schätzen Sie den Einstellungsbedarf Ihres Unternehmens im Jahre 2014 und in den Zeiträumen von 2015 – 2017 und 2018 – 2020 im Jahresschnitt ein (Fachkräfte)?**
12	Einstellungsbedarf Auszubildende 2014 bis 2020 im Jahresdurchschnitt **Wie schätzen Sie den Einstellungsbedarf Ihres Unternehmens im Jahre 2014 und in den Zeiträumen von 2015 – 2017 und 2018 – 2020 im Jahresschnitt ein (Auszubildende)?**
13	Hochrechnung des Einstellungsbedarfs 2014 bis 2020 nach Funktionsbereichen (Fachkräfte) **keine explizite Frage, eigene Hochrechnung**
14	Hochrechnung des Einstellungsbedarfs von Auszubildenden bis 2020 **keine explizite Frage, eigene Hochrechnung**

15	Einstellungsbedarf nach Qualifikationen bis 2020 **Wie schätzen Sie den Einstellungsbedarf Ihres Unternehmens im Zeitraum 2014 bis 2020 (aggregiert) nach Qualifikationen ein?**
16	Entwicklung Einstellungsbedarf Personenverkehr 2020 bis 2025 im Vergleich zu 2014 bis 2020 **Gehen Sie davon aus, dass der Einstellungsbedarf im Zeitraum 2020 bis 2025 im Vergleich zu 2014 bis 2020 eher ...?**
17	Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung (nach Funktionsbereichen) **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (nach Funktionsbereichen)?**
18	Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Triebfahrzeugführer **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (Triebfahrzeugführer)?**
19	Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Fahrpersonal Bus **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (Fahrpersonal Bus)?**
20	Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Personal für Werkstatt/Infrastruktur **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (Personal für Werkstatt/Infrastruktur)?**
21	Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Auszubildende verkehrsspezifisch **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (Auszubildende verkehrsspezifisch)?**
22	Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Personal – Auszubildende gewerblich-technisch **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (Auszubildende gewerblich-technisch)?**
23	Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung (nach Qualifikation) **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (nach Qualifikation)?**
24	Ursachen für Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung **Wir haben Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, weil ...**
25	Aktivitäten zur Sicherstellung einer erfolgreichen Personalrekrutierung **Um den Personalbedarf in Zukunft zu decken, werden wir uns auch verstärkt darum bemühen, ...**
26	Anteil der Unternehmen, die Ausbildungen in den Fachrichtungen anbieten **Welche Berufe werden in Ihrem Unternehmen ausgebildet?**
27	Verteilung der Ausbildungsstellen auf die Ausbildungsberufe **Welche Berufe werden in Ihrem Unternehmen ausgebildet?**
28	Angebotene Ausbildungsberufe **Welche Berufe werden in Ihrem Unternehmen ausgebildet?**
29	Anteil Unternehmen mit Angebot einer Ausbildungen im Rahmen eines Dualen Studiums kaufmännisch, betriebswirtschaftlich **Bietet Ihr Unternehmen Ausbildungen im Rahmen eines Dualen Studiums (Berufsausbildung und Studium) an (kaufmännisch, betriebswirtschaftlich)?**
30	Anteil Unternehmen mit Angebot einer Ausbildungen im Rahmen eines Dualen Studiums kaufmännisch, betriebswirtschaftlich-technisch **Bietet Ihr Unternehmen Ausbildungen im Rahmen eines Dualen Studiums (Berufsausbildung und Studium) an (technisch)?**

31	Anteil nicht besetzter Ausbildungsplätze 2011/2012 **Wie viel Prozent der ausgeschriebenen Ausbildungsplätze konnten in den vergangenen beiden Jahren besetzt werden?**
32	Anteil übernommener Auszubildender 2011/2012 **Wie viel Prozent der eigenen Auszubildenden wurden durch Ihr Unternehmen in den Jahren 2011 und 2012 übernommen?**
33	–
34	Altersstruktur der Beschäftigten - Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region **Wie sah im Jahr 2012 die Altersstruktur der Beschäftigten Ihres Unternehmens aus? (Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region)**
35	Entwicklung Einstellungsbedarf 2020 bis 2025 - Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region **Gehen Sie davon aus, dass der Einstellungsbedarf im Zeitraum 2020 bis 2025 im Vergleich zu 2014 bis 2020 eher ...? (Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region)**
36	Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung - Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können? (Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region)**
37	Ursachen für Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region **Wir haben Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, weil ... (Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region)**
38	Aktivitäten zur Sicherstellung einer erfolgreichen Personalrekrutierung - Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region **Um den Personalbedarf in Zukunft zu decken, werden wir uns auch verstärkt darum bemühen, ... (Ballungsgebiet vs. ländlich geprägte Region)**
39	Altersstruktur der Beschäftigten – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen **Wie sah im Jahr 2012 die Altersstruktur der Beschäftigten Ihres Unternehmens aus? (kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen)**
40	Entwicklung Einstellungsbedarf 2020 bis 2025- kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen **Gehen Sie davon aus, dass der Einstellungsbedarf im Zeitraum 2020 bis 2025 im Vergleich zu 2014 bis 2020 eher ...? (kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen)**
41	Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen **Sehen Sie Schwierigkeiten, Ihren kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können? (kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen)**
42	Ursachen für die Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung – kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen **Wir haben Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, weil ... (kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen)**
43	Aktivitäten zur Sicherstellung einer erfolgreichen Personalrekrutierung – Vergleich kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen **Um den Personalbedarf in Zukunft zu decken, werden wir uns auch verstärkt darum bemühen, ... (kleine und mittelständische Unternehmen vs. größere Unternehmen)**