

Gutachten – Zusammenfassung der Ergebnisse

# Personalbedarf und Arbeitsmärkte der Verkehrsunternehmen 2014 bis 2020

Analyse, Perspektiven und Handlungsbedarf



---

# Vorwort

---

Die Verkehrsunternehmen und Verbände 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. Tonnenkilometern. Rund 215.000 Beschäftigte und weitere 190.000 in den verschiedenen Gesellschaften der Deutschen Bahn AG realisieren tagtäglich Dienstleistungen mit einem hohen Qualitätsanspruch. Die Unternehmen sind organisiert im Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV).

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 einerseits und die gravierenden Veränderungen auf den Arbeitsmärkten andererseits.

Um die aktuellen und künftigen Personalbedarfe der Mitgliedsunternehmen im VDV systematisch zu erfassen und zu analysieren, wurde Professor Dr. Paul Wittenbrink, Duale Hochschule Baden-Württemberg und hwh Gesellschaft für Transport- und Unternehmensberatung mbH, von der VDV-Akademie und dem VDV beauftragt, ein Gutachten zu erstellen.

Im Rahmen dieser Studie sind 484 Mitgliedsunternehmen des VDV angeschrieben worden. 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 29 %. Dieser hohe Wert dokumentiert das große Interesse der Unternehmen am Thema Personalgewinnung.

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.

---

# Die Unternehmens- und Personalstruktur

Fast 40 % der Beschäftigten in den Verkehrsunternehmen sind älter als 50 Jahre. 12 % gehören der Alterskohorte der unter 30-Jährigen an.

Die teilnehmenden Unternehmen repräsentieren insgesamt 65.556 Beschäftigte; das entspricht etwa 30 % aller Beschäftigten der VDV-Mitgliedsunternehmen (ohne Deutsche Bahn AG). Zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen (67%) sind im Personenverkehr tätig und vertreten mit 61.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rund zwei Drittel der 99.200 Beschäftigten im Bereich Personenverkehr.

Die Branche ist mittelständisch geprägt: 55 % der Unternehmen beschäftigen weniger als 200 Mitarbeiter. (Abb. 1)

Eine wichtige Grundlage zur Bestimmung des künftigen Personalbedarfs stellt die Altersstruktur der Beschäftigten dar. 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 Alters-

kohorte 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. (Abb. 2)

Die Altersstruktur der Unternehmen wird einen erheblichen Einstellungsbedarf in den nächsten 15 Jahren bewirken. Das ist der Zeitraum, in dem die Generation der sogenannten Baby-Boomer in den Ruhestand gehen wird.

Dies bedeutet, dass bis zum Jahr 2027/28 rund 39.000 Beschäftigte in den Ruhestand eintreten werden. Mit dem Renteneintritt einer solch großen Zahl von Beschäftigten ist immer auch die Gefahr eines Know-how-Verlustes verbunden. Hier werden die Unternehmen mit entsprechenden Maßnahmen vorsorgen müssen, z.B. durch betriebliche Ausbildungsanstrengungen, frühzeitige Nachfolgeregelungen und einen innerbetrieblichen Wissenstransfer.

Abbildung 1

Beschäftigte in den Unternehmen zum 01.06.2013

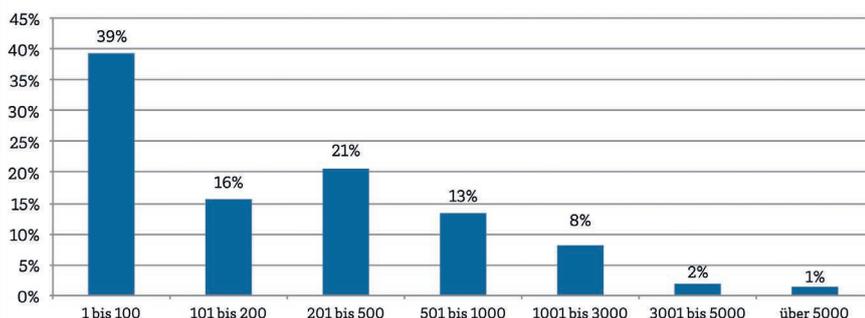
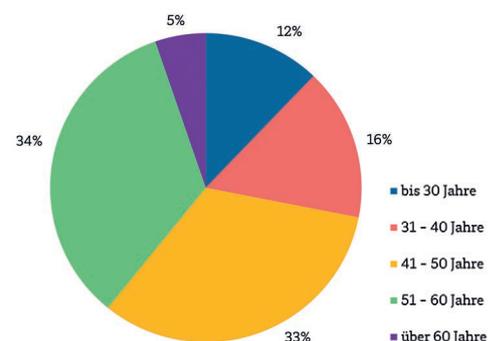


Abbildung 2

Altersstruktur der Beschäftigten im Jahr 2012



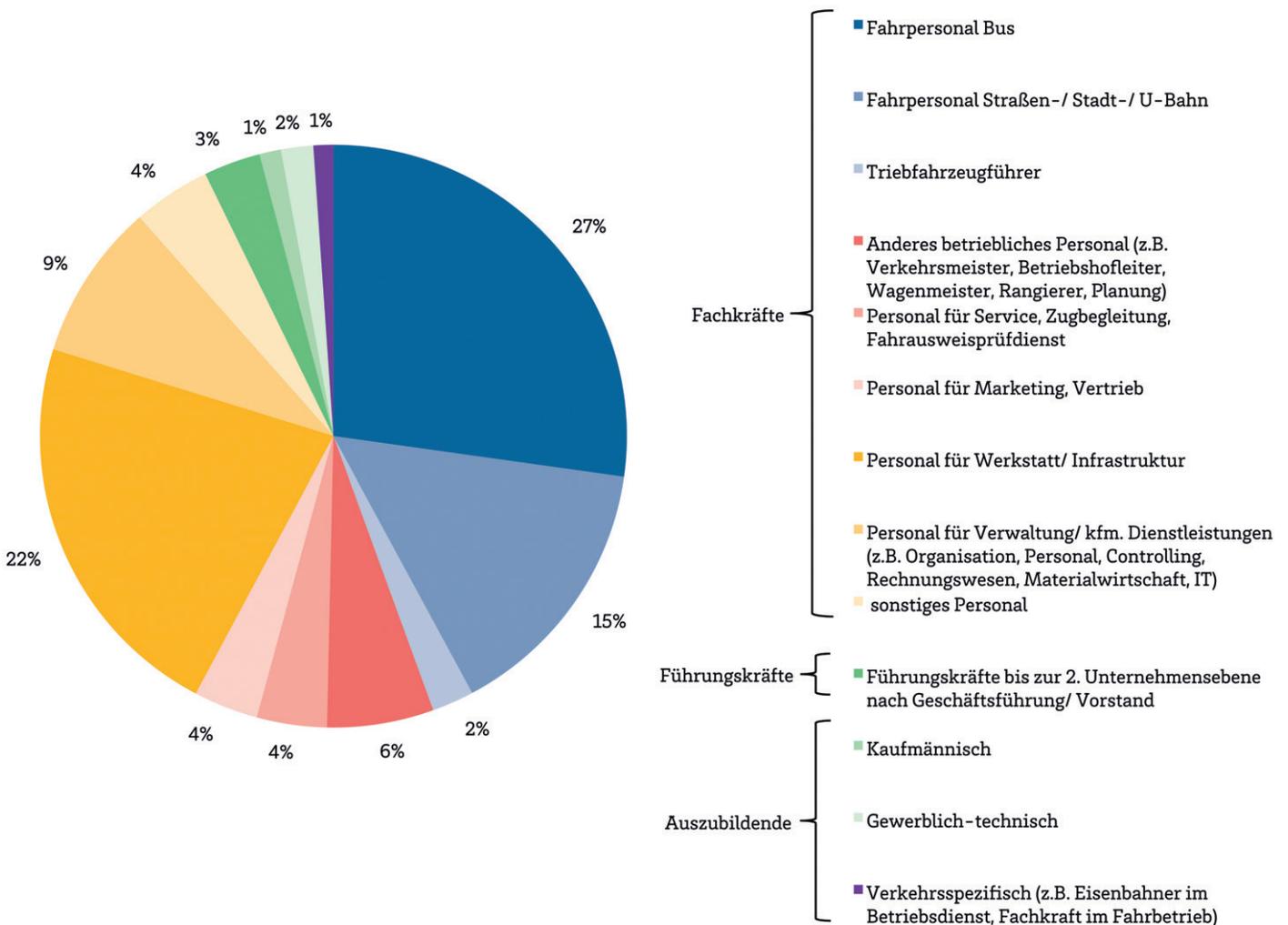
Bei der Verteilung der Beschäftigten auf die betrieblichen Funktionsbereiche ist erkennbar, dass 42 % der Beschäftigten als Fahrpersonal im ÖPNV tätig sind, davon 27 % als Bus- und 15 % als Straßen-, Stadt- oder U-Bahn-Fahrer. Die zweitgrößte Beschäftigtengruppe gehört zum Funktionsbereich Werkstatt/Infrastruktur (22 %). Eine weitere Gruppe bildet das Personal für die Verwaltung und kaufmännische Dienstleistungen (9 %), gefolgt von „Anderem betrieblichen Personal“ wie Verkehrsleiter, Betriebsleiter, Wagenmeister, Rangierer (6 %). Hinzu kommt mit einem Anteil von 4 % der Beschäftigten der

Funktionsbereich Marketing & Vertrieb. 2 % der Beschäftigten sind Triebfahrzeugführer<sup>1</sup>. Der Anteil der Führungskräfte beträgt 3 %. Die Quote der Auszubildenden beträgt 4 %. (Abb. 3)

<sup>1</sup> 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

Absolute Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen im Jahr 2012



# Personalbedarf 2014 – 2020<sup>2</sup>

## Die deutschen Nahverkehrsunternehmen planen bis 2020 die Einstellung von rund 30.000 Fachkräften und Auszubildenden.

Die Personenverkehrsunternehmen werden ihr Beschäftigtenvolumen bis zum Jahr 2020 nicht vergrößern. Insofern charakterisiert der erhobene Personalbedarf nahezu ausschließlich Ersatzbeschaffungen.

Für die Hochrechnung des Personalbedarfs bis zum Jahr 2020 auf die deutschen Nahverkehrsunternehmen 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.

Für das Jahr 2014 sehen die Unternehmen einen Einstellungsbedarf von rund 3.600 Personen, zwischen 2015 und 2017 sind jährlich etwa 4.200 Einstellungen geplant, im Zeitraum 2018 bis 2020 jährlich fast 4.800 Einstellungen. (Abb. 4)

Unter diesen eher konservativen Annahmen, sind für den Zeitraum 2014 bis 2020 rund 29.000 bis 31.000 Einstellungen inkl. Auszubildende zu erwarten (ohne Auszubildende 21.500 bis 23.000). (Abb. 5)

<sup>2</sup> Die Auswertung bezieht sich auf Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) und des Schienenpersonennahverkehrs (SPNV) (ohne Deutsche Bahn AG).

Abbildung 4

Hochrechnung durchschnittlicher jährlicher Einstellungsbedarf in den Jahren 2014 bis 2020 (inkl. Auszubildende)

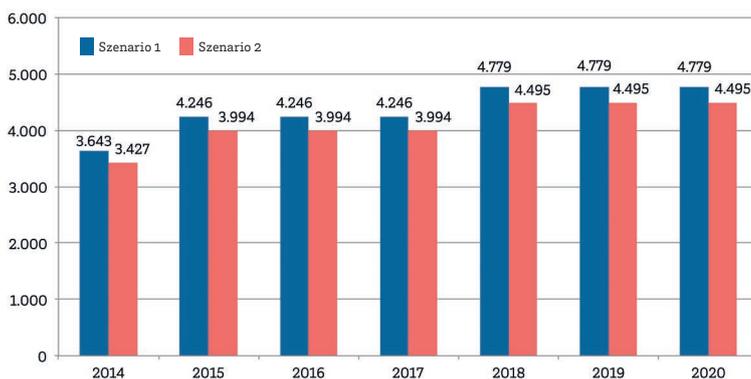
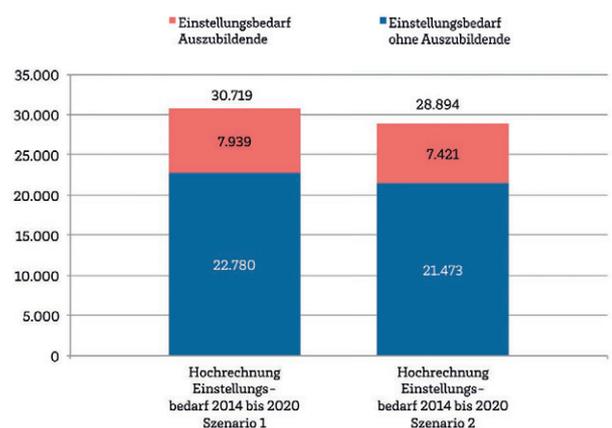


Abbildung 5

Hochrechnung des Einstellungsbedarfs 2014 bis 2020



Bis zum Jahr 2020 müssen im Funktionsbereich Fahrdienst Bus rund 10.000 Personale gewonnen werden, im Bereich Fahrdienst Straßen-, Stadt- und U-Bahn etwa 4.000 Personale. Beide Fahrdienste umfassen demnach fast die Hälfte der neu einzustellenden Beschäftigten. Auch für andere Funktionsbereiche sind umfangreiche Beschaffungen gegenüber 2013/2014 geplant – so beim Triebfahrzeug-, Werkstatt- und Infrastrukturpersonal sowie beim Personal für Service und Zugbegleitung. (Abb. 6)

Die Personenverkehrsunternehmen (ohne Deutsche Bahn AG) beabsichtigen, bis zum Jahr 2020 rund 7.400 Auszubildende zu rekrutieren, die Hälfte davon in gewerblich-technischen Berufsbildern. (Abb. 7)

Abbildung 6

Hochrechnung des Einstellungsbedarfs 2014 – 2020 kumuliert – Fachkräfte

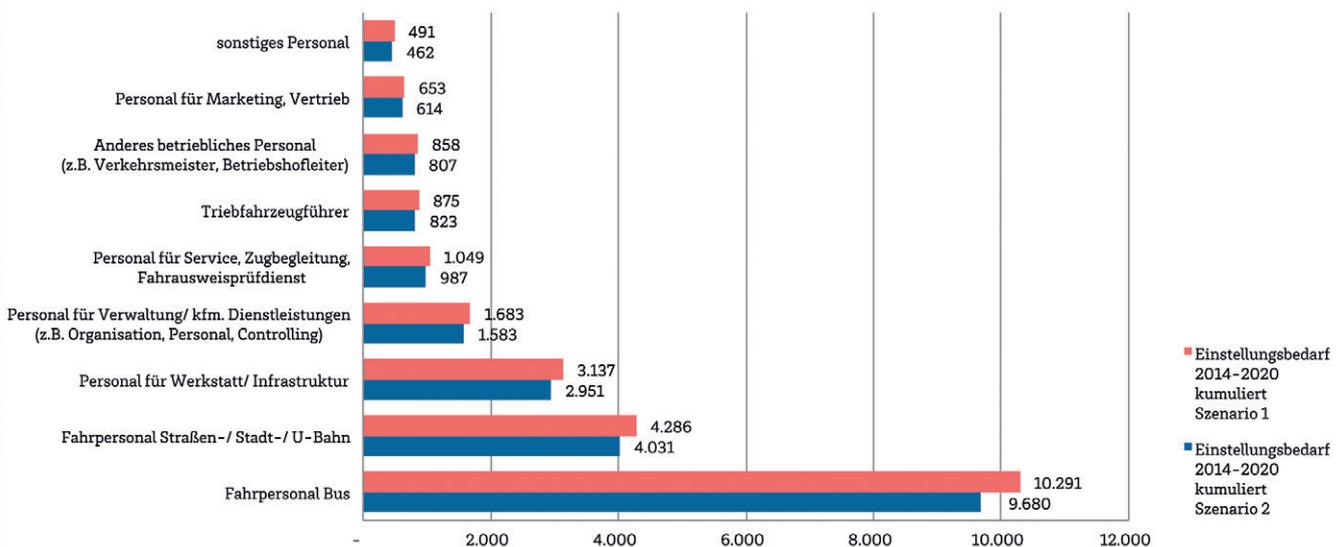
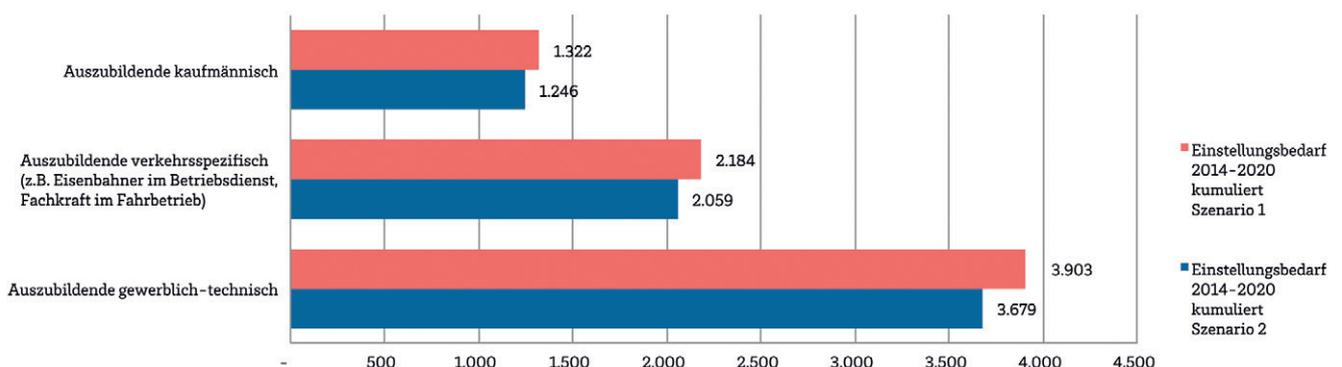


Abbildung 7

Hochrechnung des Einstellungsbedarfs 2014 – 2020 kumuliert – Auszubildende

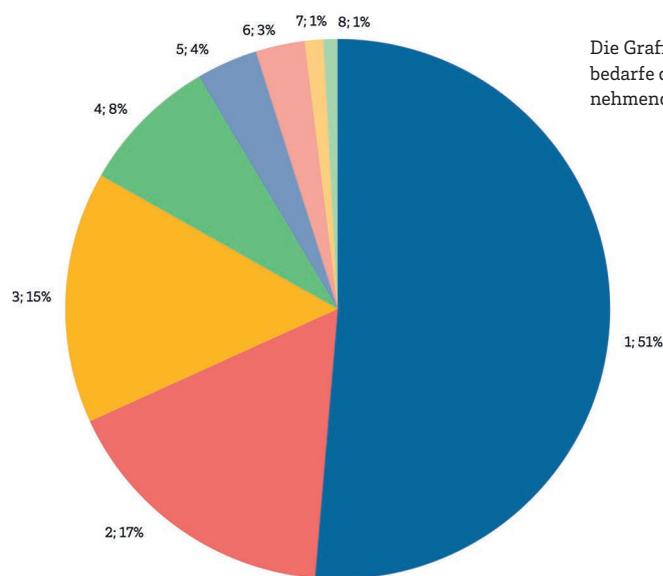


Nach Qualifikationen betrachtet, wird der überwiegende Teil des Einstellungsbedarfs (51 %) bei angelernten Beschäftigten, den „Quereinsteigern“, gesehen. Das sind Personen mit überwiegend nicht branchenbezogenen, fachfremden Qualifikationen, die nach entsprechender Qualifizierung und Einarbeitung insbesondere im Fahrdienst und im Kundenservice eingesetzt werden. 17 % der Beschäftigten werden eine gewerblich-technische Ausbildung aufweisen,

15 % eine verkehrsspezifische Ausbildung und 8 % eine kaufmännische Ausbildung. Die Ingenieure und das technische Fachpersonal, weitere Beschäftigte mit Hochschulabschluss sowie Absolventen von Dualen Hochschulen machen zusammen 9 % des Bedarfs zwischen 2014 und 2020 aus. (Abb. 8)

Abbildung 8

Einstellungsbedarf 2014 bis 2020 (kumuliert) nach Qualifikationen



Die Grafik zeigt nur die Einstellungsbedarfe der an dieser Umfrage teilnehmenden Unternehmen.

Qualifikation		Geschätzter Bedarf bis 2020	
1	Beschäftigte als Quereinsteiger (mit fachfremden Qualifikationen, insb. für den Fahrdienst)	51%	7.053
2	Beschäftigte mit gewerblich-technischer Ausbildung	17%	2.313
3	Beschäftigte mit verkehrsspezifischer Ausbildung	15%	2.070
4	Beschäftigte mit kaufmännischer Ausbildung	8%	1.136
5	Beschäftigte mit Hochschulabschluss, davon: Ingenieure/technisches Fachpersonal	4%	499
6	Beschäftigte mit Hochschulabschluss, andere Bereiche (Betriebswirte, Juristen, IT-Fachkräfte, ...)	3%	400
7	Absolventen Duales Studium, davon kaufmännisch/betriebswirtschaftlich	1%	152
8	Absolventen Duales Studium, davon technisch	1%	116

# Herausforderungen bei der Personalrekrutierung<sup>3</sup>

Die Gewinnung von Triebfahrzeugführern, Busfahrern, Beschäftigten mit verkehrsspezifischer Ausbildung und Ingenieuren gilt als schwierig.

Die Auswertung wurde 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 4 kann von größeren bis großen Problemen gesprochen werden.

Die teilnehmenden Unternehmen sehen für die Hälfte der Funktionsbereiche geringe bis leichte Schwierigkeiten (Abb. 9). Zu den Bereichen gehören z. B. die kaufmännische Berufsausbildung (2,2), Marketing und Vertrieb (2,3), Verwaltung/ kaufmännische Dienstleistungen (2,4) und das Fahrpersonal Straßen-, Stadt- und U-Bahn. Bei

der Rekrutierung von Auszubildenden für eine gewerblich-technische Ausbildung (3,0) sehen die Unternehmen bereits mittelgroße Schwierigkeiten. Entsprechende Herausforderungen werden ebenso bei der Rekrutierung von Personal für Werkstatt/Infrastruktur (3,1), bei Führungskräften bis zur zweiten Führungsebene (3,2) sowie bei der Rekrutierung von Auszubildenden für eine verkehrsspezifische Ausbildung (3,4) erwartet.

Brisant für eine erfolgreiche 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 (3,2), jedoch eher im unteren Bereich. Die Schwierigkeiten

Abbildung 9

Einschätzung der Schwierigkeiten, den kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (nach Funktionsbereichen)

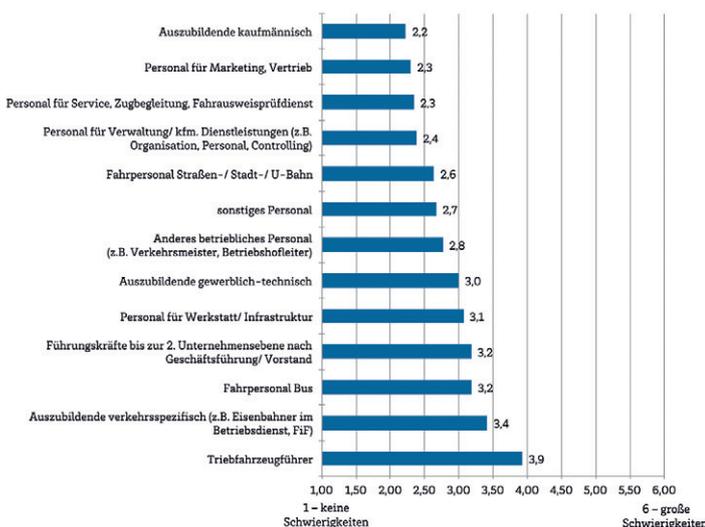


Abbildung 10

Einschätzung der Schwierigkeiten, den kurz- und mittelfristigen Personalbedarf decken zu können (nach Qualifikation)



<sup>3</sup> Die Auswertung bezieht sich auf alle an der Befragung teilnehmenden Unternehmen.

bei der Gewinnung von Triebfahrzeugführern weisen mit einem Wert von 3,9 nahezu an den Bereich heran, in dem größere und große Schwierigkeiten erwartet werden. 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 zeigen z.B. die Engpassanalysen der Bundesagentur für Arbeit der Jahre 2012 und 2013, dass die Schwierigkeiten von den Unternehmen völlig richtig eingeschätzt werden. Kaum eine andere Beschäftigtengruppe weist eine so große Vakanzzeit auf wie die der Triebfahrzeugführer (durchschnittlich 198 Tage).

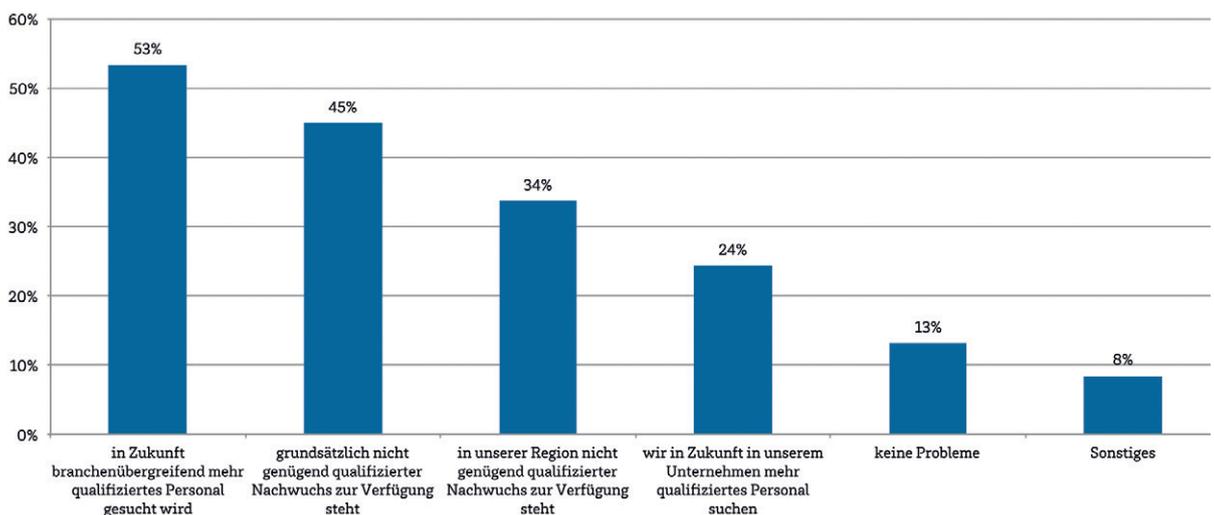
Im Hinblick auf die nachgefragten Qualifikationen sehen die Unternehmen die größten Herausforderungen bei der Personalakquise von Hochschulabsolventen, insbesondere Ingenieuren und technischem Personal. Große Schwierigkeiten werden auch bei der Rekrutierung von Beschäftigten mit verkehrsspezifischer Ausbildung gesehen. Mit geringen Schwierigkeiten wird bei der Gewinnung von Beschäftigten mit kaufmännischen Qualifikationen gerechnet. (Abb. 10)

Welche Dinge sind aus Sicht der befragten Unternehmen ursächlich 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 Experten und Fachkräften entstanden ist, der vom Arbeitsmarkt nicht in ausreichendem Maße gedeckt werden kann.

Die Positionierung der Unternehmen in der Frage dokumentiert die Problematik: 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 sehen auch in ihrem eigenen Nachfrageverhalten einen Grund für ihre Probleme bei der Personalgewinnung. Sie benötigen in Zukunft mehr qualifizierte Beschäftigte und fürchten, diesen Bedarf nicht realisieren zu können. Ein kleiner Teil der Unternehmen (13%) sieht aktuell keine Probleme, ihren Rekrutierungsbedarf realisieren zu können. (Abb. 11)

Abbildung 11

Wir haben Schwierigkeiten, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, weil ...  
(Prozentanteile der zustimmenden Unternehmen)



# Die 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 etwa 300.000.

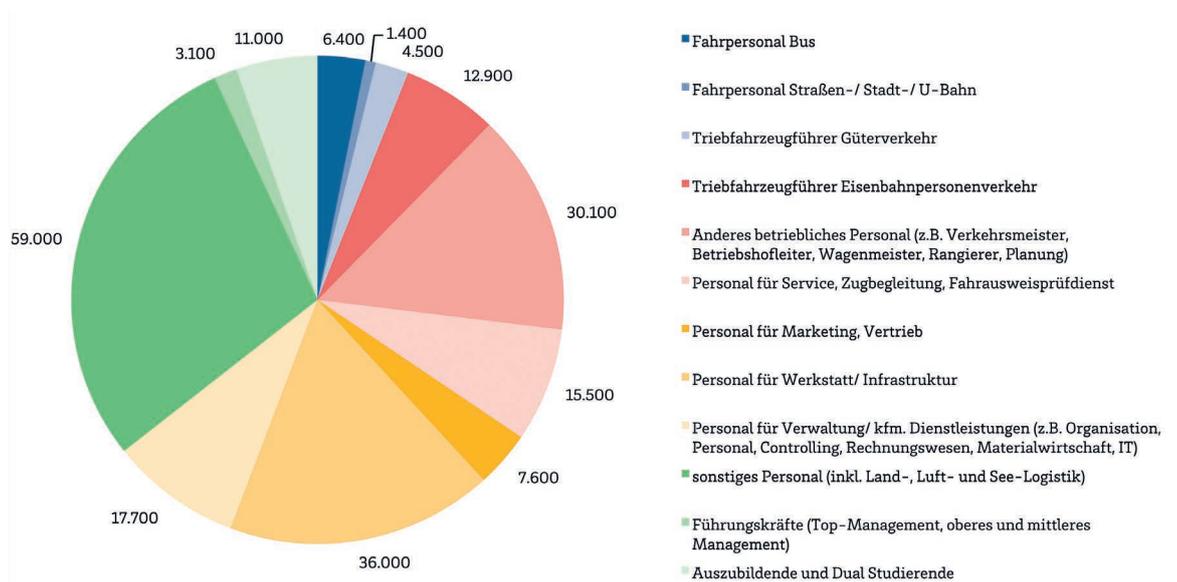
In Vollzeitpersonalen (VZP) ausgedrückt, sind dies ca. 188.000 VZP in Deutschland bzw. ca. 290.000 VZP weltweit; dabei werden Teilzeitbeschäftigte entsprechend ihrem Anteil an der regulären Jahresarbeitszeit berücksichtigt. Rund 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind als Fahrpersonal im ÖPNV, im SPNV, im Personenfernverkehr und im Schienengüterverkehr tätig. Im DB-Konzern sind etwa 11.000 Auszubildende und Dual Studierende in Ausbildung. Die Beschäftigtenstruktur ist der Abbildung 12 zu entnehmen.

Über 40 % aller Mitarbeiter in Deutschland sind über 50 Jahre alt (Zahlen 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.

Mit der Initiative „Kein Job wie jeder andere“ startete der Konzern im November 2012 eine Arbeitgeberkampagne, um Nachwuchskräfte, berufserfahrene Fachkräfte und Studierende für seine Unternehmen zu gewinnen. Ziel ist es, sich am Arbeitsmarkt als ein vielfältiger, attraktiver und verantwortungsbewusster Arbeitgeber zu positionieren.

Abbildung 12

Absolute Verteilung der Beschäftigten nach Funktionsbereichen im Jahr 2012



---

# Wesentliche Vorschläge und Empfehlungen

---

Die folgenden Empfehlungen sind u.a. in telefonischen Interviews mit Vorständen, Geschäftsführern und Personalleitern von Personen- und Schienengüterverkehrsunternehmen sowie der Deutschen Bahn AG ermittelt worden.

---

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 vorrangig auf folgenden Handlungsfeldern aktiv werden:

- Die Unternehmen der Verkehrsbranchen werden ihre Attraktivität in der Öffentlichkeit effizienter und professioneller kommunizieren. 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. 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 professioneller werden.
- Angesichts des Übergangs von 40 % der Beschäftigten in den Ruhestand bis zum Jahr 2027/2028 werden die Unternehmen frühzeitige Nachfolgeregelungen treffen. Diese Maßnahmen werden mit intensiven Anstrengungen zur Sicherung des betrieblichen Wissens von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kombiniert.

---

Das vollständige Personalgutachten erscheint in der zweiten Oktoberhälfte 2013.

---

---

# Angebote der VDV-Akademie

---

---

## Veranstaltungen

---

**6. VDV-Personalkongress**

25.09.2013 – 27.09.2013 in Hannover

**7. Personal- und Unternehmensbörse**

10.10.2013 – 11.10.2013 in München

**Arbeitsmarkt Europa**

15.10.2013 in Köln

**Qualifizierung Social Media Manager/in im Verkehrssektor  
Schwerpunkt Employer Branding und Personalgewinnung**

29. – 30.10.2013 in Köln

**4. Konferenz für Ausbilderinnen und Ausbilder**

07.11.2013 – 08.11.2013 in Stuttgart

**Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen erhalten**

21.11.2013 – 22.11.2013 in Heidelberg



---

## Publikationen

---

Die Publikationen stehen auf der Seite [www.vdv-akademie.de](http://www.vdv-akademie.de)  
zum Herunterladen für Sie bereit:

**Praxishandbuch „Auszubildende gewinnen – Berufsausbildung  
in Verkehrsunternehmen erfolgreich vermarkten“****Branchenleitfaden Demografie**

---

## Internet

---

[www.vdv.de](http://www.vdv.de)  
[www.vdv-karriere.de](http://www.vdv-karriere.de)  
[www.vdv-akademie.de](http://www.vdv-akademie.de)

---

## Ansprechpartner

---

VDV-Akademie  
Kamekestraße 37 – 39  
50672 Köln

**Michael Weber-Wernz**  
Geschäftsführer VDV-Akademie  
Telefon: 02 21- 5 79 79 - 171  
Telefax: 02 21- 5 79 79 - 8171  
E-Mail: [weber-wernz@vdv.de](mailto:weber-wernz@vdv.de)