



ÖPNV 4.0

NRW

# Kriterien für die Gestaltung des digitalen Wandels im ÖPNV

ÖPNV 4.0 – Den digitalen Wandel der Arbeit  
sozialpartnerschaftlich gestalten!



Weitere Informationen und Handreichungen zum Download

## Impressum

Herausgeber: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk NRW

Peter Büddicker (Landesfachbereichsleiter Verkehr NRW)

Karlstraße 123-127, 40210 Düsseldorf

[www.nrw.verdi.de](http://www.nrw.verdi.de)

Druck: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk NRW

Verantwortlich für den Inhalt dieser Broschüre:

Dr. Michael Heinlein, Dr. Norbert Huchler, Tobias Ritter

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

Stand: März 2020

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

ESF  
in Nordrhein-  
Westfalen  
*in Menschen investieren.*

Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# Kriterien für die Gestaltung des digitalen Wandels im ÖPNV

<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>Das sozialpartnerschaftliche Projekt ÖPNV 4.0</b> .....	<b>7</b>
Projekthintergrund .....	7
Der digitale Wandel des ÖPNV als Herausforderung und Chance .....	7
Zielsetzung .....	9
Vorgehen und Methode .....	9
Produkte .....	11
<b>Kriterien für „Gute Arbeit im ÖPNV 4.0“</b> .....	<b>12</b>
Cluster 1: Tätigkeit und Arbeitsplatz .....	14
Cluster 2: Beschäftigungsbedingungen .....	15
Cluster 3: Daten .....	16
Cluster 4: Herrschaft und Kontrolle .....	17
<b>Ausblick</b> .....	<b>18</b>



## Einleitung

Arbeitsgestaltung dient dem Schutz der Gesundheit und damit der Sicherung der Existenz von Beschäftigten. Darin geht sie aber nicht auf. Sie sollte auf viele zentrale Aspekte des Arbeitens förderlich wirken (Lernen, Persönlichkeit, Kooperation und Kommunikation etc.) und damit einer umfassenden individuellen Entwicklung der Beschäftigten zugutekommen. In einer sich wandelnden Arbeitswelt, in der unterschiedliche Akteure in komplexe Digitalisierungsszenarien eingebunden sind, wird die Gestaltung und Realisierung menschengerechter Arbeit zu einem anspruchsvollen Unterfangen. Denn die Digitalisierung und ihre Gestaltung wirken sich auf Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen, auf die betriebliche Arbeitsorganisation, aber auch auf überbetriebliche und gesellschaftliche Prozesse aus. Bei der Arbeitsgestaltung müssen somit Ursachen, Folgen und Wirkungszusammenhänge auf unterschiedlichen Ebenen in den Blick genommen werden, ebenso wie die Interessenlagen der Akteure, die an der Gestaltung beteiligt sind. Die jeweiligen betrieblichen, überbetrieblichen und gesellschaftlichen Bedingungen sind zu erfassen und zu berücksichtigen.

Um diesem Vorhaben gerecht zu werden, bedarf es eines branchenspezifischen Zugangs, der die bestehenden arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und Gestaltungskonzepte aufgreift und sie hinsichtlich ihrer Bedeutung für den ÖPNV kritisch überprüft, reformuliert und ergänzt.

Die folgenden Kriterien „Guter Arbeit“ im ÖPNV 4.0 orientieren sich am DGB-Index „Gute Arbeit“ sowie an Standards arbeitssoziologischer, -psychologischer und -wissenschaftlicher Erkenntnisse. Darüber hinaus greifen sie die sozialpartnerschaftlich verhandelten Ergebnisse der Digitalisierungsprojekte der Verkehrsbetriebe auf. Sie bilden damit eine fundierte Basis, um den digitalen Wandel ÖPNV-spezifisch zu gestalten, d.h. seine Chancen zu nutzen und Risiken vorausschauend zu begegnen.



# Das sozialpartnerschaftliche Projekt ÖPNV 4.0

## *Projekthintergrund*

Das zweijährige Projekt „ÖPNV 4.0 – Den digitalen Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten!“ befasst sich mit der Digitalisierung des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV). Unter der Koordination von ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk NRW) sind fünf Verkehrsbetriebe in Nordrhein-Westfalen und ein Verkehrsbetrieb in Schleswig-Holstein als Umsetzungspartner konkreter Digitalisierungsmaßnahmen, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) als Forschungspartner sowie die VDV-Akademie (Akademie des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen) und die Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW) als Transferpartner beteiligt. Die Förderung erfolgt mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (MAGS NRW).

## *Der digitale Wandel des ÖPNV als Herausforderung und Chance*

Die zahlreichen Verbünde und Betriebe des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) stehen aktuell vor der Herausforderung, den digitalen Wandel zu gestalten. Dies erscheint umso dringlicher, als

- ▶ der ÖPNV der zentrale Akteur für eine nachhaltige Mobilität der Zukunft ist,
- ▶ dem ÖPNV mit ca. 40.000 Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen und ca. 150.000 Beschäftigten bundesweit eine wichtige volkswirtschaftliche Bedeutung zukommt,
- ▶ der digitale Wandel die Aufgaben des ÖPNV in der öffentlichen Daseinsvorsorge – u.a. die Gewährleistung von Mobilität und die Förderung sozialer Inklusion – unmittelbar berührt und
- ▶ der ÖPNV eine Antwort auf tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen wie sich wandelnde Mobilitätsbedürfnisse, neue räumliche und demographische Strukturen sowie den Klimawandel finden muss.

Die gegenwärtige Diskussion um Digitalisierung kreist vor allem um Schlagworte wie „Plattformökonomie“, „Industrie 4.0“ und „Arbeiten 4.0“. Diese Be-

griffe machen darauf aufmerksam, dass nahezu alle Gebiete des Wirtschaftens und Arbeitens von der Digitalisierung erfasst und folgenreich verändert werden. Dies gilt auch für die räumliche Mobilität in der Gesellschaft, die durch den digitalen Wandel stark beeinflusst wird. Dabei entstehen auch neue Mobilitätsformen. Direkt mit diesem Wandel hängt der digitale Wandel von Arbeit in den Verkehrsbetrieben zusammen: Einerseits treibt der Wandel von Mobilität Veränderungen in den Verkehrsbetrieben an – andererseits ermöglicht die Digitalisierung in den Betrieben erst das Mitgestalten des Wandels von Mobilität insgesamt.

Für den ÖPNV weist dieser Wandel eine besondere Qualität auf, da Verkehrsbetriebe sehr unterschiedliche Bereiche im „Wertschöpfungssystem Mobilität“ umfassen, die im täglichen Arbeitsablauf eng miteinander kooperieren. Der laufende Fahrbetrieb wird durch neue digitale Technologien ebenso verändert wie zum Beispiel die Werkstatt, der Kundenservice und der Vertrieb, das Marketing, die Verwaltung und die Infrastruktur. Der digitale Wandel betrifft damit auch die Art und Weise, wie Verkehrsbetriebe im Inneren und mit vielfältigen Schnittstellen nach außen zusammenarbeiten.

Während bei der Technikentwicklung und beim Technikeinsatz zunehmend Fortschritte erzielt werden, besteht bezüglich der Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung zur erfolgreichen betrieblichen Einbettung des digitalen Wandels noch ein stärkerer Entwicklungsbedarf. Digitale Technologien erfordern geeignete Arbeitsstrukturen sowie passende Qualifikationen und Kompetenzen bei den Beschäftigten, um sich im Sinne „Guter Arbeit“ entfalten und nachhaltig mit gewachsenen betrieblichen Abläufen verbinden zu können. Digitale Technologien müssen demnach an die bestehenden und sich verändernden Bedarfe der Arbeitspraxis und der Beschäftigten angepasst werden. Eine gesundheits-, lern- und innovationsförderliche Technikgestaltung trägt dazu bei, die Beschäftigten zu guter Arbeit zu befähigen.

## *Zielsetzung*

Ausgangspunkt des Projekts ÖPNV 4.0 ist die Feststellung, dass es für den digitalen Wandel der Arbeit weder ein Patentrezept noch eindeutige technologische Entwicklungspfade gibt. Die digitale Transformation muss vielmehr als Chance begriffen und aktiv gestaltet werden. Die Verkehrsbetriebe stecken größtenteils schon mitten im digitalen Wandel. Offen ist jedoch die Frage, wie die aktuellen Veränderungen sozialpartnerschaftlich im Sinne „Guter Arbeit“ gestaltet werden können.

Um aus der Digitalisierung Chancen für alle beteiligten Akteure abzuleiten, bestand das Ziel des Projekts darin, anhand konkreter Umsetzungen und entlang eines innovativen, praxisbezogenen Werkstattkonzepts sozialpartnerschaftlich getragene Unterstützungen und Hilfen zu produzieren und zu erproben. Im Einzelnen sind dies übertragbare und direkt anwendbare Gestaltungsinstrumente („Checklisten“), wissenschaftlich abgesicherte Gestaltungskriterien für „Gute Arbeit im ÖPNV 4.0“ sowie ein gemeinsam im Projekt entwickeltes Zukunftsszenarium und Leitbild für die künftige Gestaltung der Arbeit in einem ÖPNV 4.0.

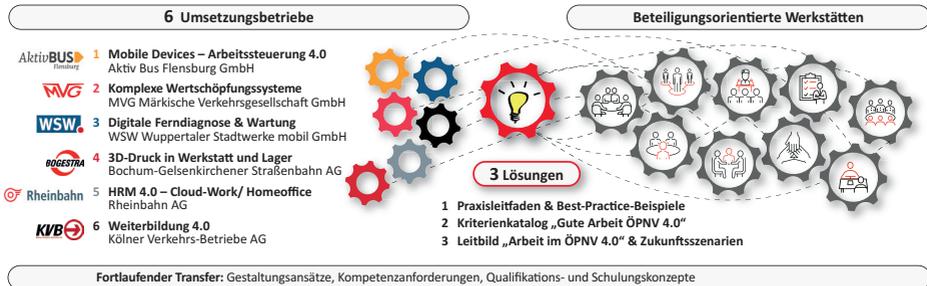
Damit dies nachhaltig gelingt, wurde durchgehend auf ein partizipatives und sozialpartnerschaftliches Vorgehen gesetzt, um alle Beteiligte aktiv in den Gestaltungsprozess des digitalen Wandels im ÖPNV einzubinden.

## *Vorgehen und Methode*

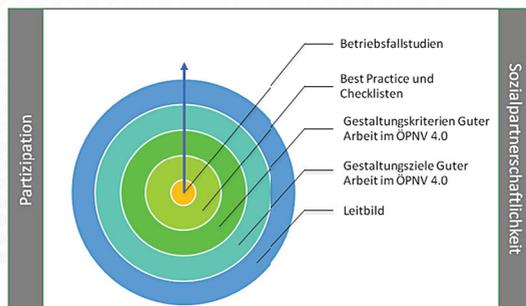
Das Projekt ÖPNV 4.0 verfolgte einen beteiligungsorientierten Bottom-up-Ansatz: In den Verkehrsbetrieben wurden sechs verschiedene Digitalisierungsprojekte hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die konkrete Arbeit vor Ort, auf die Arbeitssituation und auf die Bedingungen der Beschäftigten beforscht und gestaltend begleitet. Dabei wurden die Personen und Gruppen, die von den konkreten Digitalisierungsmaßnahmen direkt betroffen sind, am Forschungs- und Gestaltungsprozess mit ihrem Wissen und ihren Interessen beteiligt. Dahinter steht die Leitidee, dass sich nur so die digitale Arbeitswelt nachhaltig gestalten

und gemeinsam ein Wissen erzeugen lässt, das sowohl Beschäftigte als auch Entscheiderinnen und Entscheider dazu befähigt, den Herausforderungen der Digitalisierung praxisgerecht zu begegnen.

Das wichtigste Instrument zur gemeinsamen Entwicklung der Gestaltungskriterien und des Leitbilds stellten beteiligungsorientierte Werkstätten in den Betrieben und Expertenworkshops dar. In diesen moderierten Foren wurden die Ergebnisse aus den Erhebungen präsentiert und gemeinsam mit Beschäftigten sowie Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite diskutiert, weiterentwickelt und dokumentiert.



Die Erhebungen in den sechs Umsetzungsbetrieben und die beteiligungsorientierten Werkstätten wurden zeitlich so miteinander verschrankt, dass die Erkenntnisse aus den Werkstätten zu einem Betriebsfall jeweils auf den nächsten Fall übertragen und die Forschungsfragen entsprechend vertieft oder angepasst werden konnten. Auf diese Weise erlaubte das partizipative und sozialpartnerschaftliche Vorgehen eine stufenweise und integrierte Entwicklung der Fallstudien, der Checklisten, der Gestaltungskriterien und des Leitbilds. Die Gestaltungskriterien und das Leitbild wurden dabei als zentrale Elemente in einem Modell dargestellt, das von der Partizipation auf der linken Seite bis zur Sozialpartnerschaftlichkeit auf der rechten Seite reicht. Das Modell zeigt ein Zielbild (Leitbild) im Zentrum, umgeben von Gestaltungskriterien für gute Arbeit im ÖPNV 4.0, Best Practice und Checklisten, sowie Betriebsfallstudien.



tung der Digitalisierung „von unten“ aus der Praxis heraus war dabei ein zentrales Motiv der Ergebnisgewinnung und gemeinsamen Reflexion.

## Produkte

Das Vorhaben „ÖPNV 4.0: Den digitalen Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten!“ begleitete über zwei Jahre hinweg den ÖPNV im digitalen Transformationsprozess. Dabei wurden in gemeinsamer Abstimmung aus der Praxis von Verkehrsbetrieben heraus Gestaltungshilfen und Leitplanken für eine gute digitalisierte Arbeit und eine positive Zukunft des ÖPNV entwickelt:

- ▶ übertragbare Lösungen für die Einführung und Umsetzung digitaler Technologien in Form von *Checklisten für die Gestaltung des digitalen Wandels* gewonnen,
- ▶ *Kriterien für „Gute Arbeit im ÖPNV 4.0“* abgeleitet und auf mögliche Zukunftsszenarien des ÖPNV bezogen und
- ▶ ein sozialpartnerschaftlich getragenes *Leitbild „Arbeit im ÖPNV 4.0“* entworfen und verabschiedet.

Die sozialpartnerschaftlich getragenen Gestaltungshilfen für den digitalen Wandel im ÖPNV können Beschäftigte, Unternehmen und Politik unterstützen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und die Zukunft des ÖPNV so zu gestalten, dass ...

- ▶ die Verkehrsunternehmen und der ÖPNV insgesamt durch den digitalen Wandel von Arbeit und Mobilität gestärkt werden,
- ▶ die Verkehrsunternehmen ihren gesellschaftlichen Auftrag optimal erfüllen können,
- ▶ Beschäftigungssicherheit gewährleistet ist und sich die Attraktivität der Arbeit im ÖPNV für alle erhöht,
- ▶ Innovation, Lernen und vorausschauendes Handeln gefördert werden, die Erfahrung der Beschäftigten eingebunden wird und die Verantwortung und das soziale Miteinander gestärkt werden.

Insgesamt sollen Verkehrsunternehmen und Beschäftigte darin bestärkt werden, sicher und vorausschauend die digitale Transformation mitzugestalten. Dazu leisten die Ergebnisse des Projekts ÖPNV 4.0 einen Beitrag. Die vorliegende Broschüre ist Teil einer Reihe zu den entwickelten Produkten und fokussiert im Folgenden auf die Kriterien für die Gestaltung guter Arbeit im ÖPNV der Zukunft.

## Kriterien für „Gute Arbeit im ÖPNV 4.0“

Vor dem Hintergrund sich schnell verändernder Markt- und Kundenanforderungen in einem internationalen Wettbewerbsumfeld wirkt die Digitalisierung aktuell als ein zentraler Treiber für den Wandel von Arbeit. Der digitale Wandel im ÖPNV umfasst nahezu alle Bereiche der unter Industrie 4.0 und Arbeiten 4.0 gefassten Entwicklungen – bis hin zur Gefahr massiver „Disruptionen“ im Geschäftsmodell. Zudem verschränken sich durch die zunehmende informationstechnische Vernetzung ehemals häufig getrennte Bereiche des Wertschöpfungssystems – sowohl intern wie auch in Richtung der verschiedenen Kunden, Partner und anderen Verbünde. Der ÖPNV benötigt daher angepasste, praxistaugliche und modular übertragbare Lösungen, um schnell und adäquat reagieren zu können. Insbesondere besteht ein hoher Entwicklungsbedarf bei der Arbeitsgestaltung und den Beschäftigungsbedingungen mitsamt der Kompetenzentwicklung, den Fragen des Umgangs mit Daten sowie der Entwicklung von Führungs- und Kontrollkonzepten.

Um die betriebliche Einbettung des digitalen Wandels auf Branchenebene zu stützen und erfolgreich zu gestalten, wurden im Projekt ÖPNV 4.0 die bestehenden Grundsätze einer menschengerechten Arbeitsgestaltung mit Blick auf die Digitalisierung kritisch überprüft, an die spezifischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des ÖPNV angepasst und sozialpartnerschaftlich neu verhandelt. Die abgeleiteten Kriterien für „Gute Arbeit im ÖPNV 4.0“ beinhalten im Ergebnis sowohl die Ziele der Arbeitsgestal-

tung als auch die Grundsätze zur Erreichung dieser Ziele. Unterschieden werden in vier Cluster zusammengefasste Dimensionen, die jeweils humane Arbeit im ÖPNV 4.0 mitbestimmen:

-  **Cluster 1: Tätigkeit und Arbeitsplatz**
-  **Cluster 2: Beschäftigungsbedingungen**
-  **Cluster 3: Daten**
-  **Cluster 4: Herrschaft und Kontrolle**

Die sozialpartnerschaftlich ausgehandelten Kriterien für „Gute Arbeit im ÖPNV 4.0“ dienen Arbeitgebern und der Arbeitnehmervertretung als Verständigungsgrundlage und Leitfaden bei der Identifikation zentraler Gestaltungsnotwendigkeiten und zeigen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Gestaltungsfeldern auf. Sie fungieren somit als Orientierungshilfe bei der Konkretisierung von Gestaltungsmaßnahmen in Verkehrsbetrieben, die vor branchenspezifischen gemeinsamen Herausforderungen stehen, denen unter den jeweils konkreten, betriebsspezifischen Bedingungen begegnet werden muss.

## Cluster 1: Tätigkeit und Arbeitsplatz

### Ziele

**Gesundheit (physisch und psychisch) und Entlastung**

**Persönliche Weiterentwicklung**

**Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit (trotz/in der Standardisierung)**

**Flexibilität und Autonomiespielräume in geregelten Strukturen/Prozessen**

**Soziale Einbindung und Unterstützung**

**Sinnhaftigkeit, Identifikation und Motivation**

**Angemessenheit und Verhältnismäßigkeit von Anforderungen**

### Grundsätze

#### **Reichhaltige, sinnhafte und motivierende Arbeit**

Vielseitige und vollständige Tätigkeit, Handlungsspielräume, erkennbarer Zusatznutzen digitaler Technologien in der Anwendung, Verortung der Tätigkeit im Gesamtsystem, Herstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte ...

#### **Soziale Beziehungen ermöglichen**

Formale und informelle Kommunikation und Kooperation, soziale Unterstützung, Zusammenhalt und Zugehörigkeit – v.a. durch multi- und intermediale Kommunikation, auch direkte Interaktion und „analoge“ Gesprächsgelegenheiten vorsehen ...

#### **Belastungen vermeiden und reduzieren**

Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsqualität, keine Leistungsverdichtung/Arbeitsintensivierung, Passung zu „analogen“ Arbeitsprozessen, keine Doppelung analoger und digitaler Arbeitsprozesse, kein digitales Abbild eines defizitären Prozesses, keine widersprüchlichen Arbeitsanforderungen ...

#### **Arbeit förderlich gestalten**

Lernförderliche Technologien, keine Dequalifizierung durch Digitalisierung, humanzentrierte Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion, Befähigung und Empowerment, Freiräume für Innovation und Re-Organisation (z.B. IT-Einführung und -erprobung) ...

## Cluster 2: Beschäftigungsbedingungen

### Ziele

**Beschäftigungssicherheit und -fähigkeit**

**Gerechte Lohn-Leistungs-Relation**

**Nachhaltiger Umgang mit Arbeitskraft**

**Lebensqualität**

**Fürsorge und Rückhalt**

**Würde, Wertschätzung und Anerkennung**

### Grundsätze

#### **Perspektiven aufzeigen und Tätigkeitswandel begleiten**

Langfristige Beschäftigungsperspektive auch bei Tätigkeitswandel, attraktive Veränderung der Aufgaben, nachhaltige und transparente Unternehmensstrategie (auch bei Unsicherheit), Schutz und Rechtssicherheit, keine Weitergabe unternehmerischer Risiken an die Beschäftigten ...

#### **Qualifizierung und Lernförderlichkeit ermöglichen**

Passende Qualifikationsmaßnahmen, Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, lernförderliche Arbeits- und Technikgestaltung, digitales selbstbestimmtes Lernen, geregelte Lernzeiten, Bearbeitung der Risiken digitaler Lehr- und Lernmethoden (z.B. Dequalifizierung, Altersdiskriminierung etc.) ...

#### **Entlohnung**

Aufwertung der Arbeit insgesamt, keine Dequalifizierung, angemessene Neukalkulation und Verhandlung von Entlohnung, Berücksichtigung der wachsenden Komplexität/Heterogenität der Arbeit ...

#### **Vereinbarkeit von Arbeit und Leben unterstützen**

Klare und beeinflussbare Arbeitszeiten, Grenzen zwischen Arbeit und Leben regeln (Schutzmechanismen) ...

## Cluster 3: Daten

### Ziele

**Datensparsamkeit und Datenvermeidung**

**Datenqualität und -rationalität**

**Transparenz und Zweckbindung**

**Schutz der Daten (IT-Sicherheit)**

**Schutz der Persönlichkeit und Würde**

**Digitale Souveränität**

### Grundsätze

#### **Datenschutz und Datensparsamkeit**

Transparenter Umgang mit Daten (Genese, Erfassung, Verarbeitung, Nutzung),  
Datensparsamkeit, keine gläsernen Mitarbeiter\*innen, DSGVO-Konformität ...

#### **Datenschutz by Design**

Risiken und neue Möglichkeiten bereits im Design bzw. bei der Anschaffung  
von Technologien und Prozessen verhandeln und integrieren (z.B. durch  
Anonymisierung, Zuordnung von Rechten, automatisierte Löschprozesse etc.) ...

#### **Transparenz und Datenqualität**

Datengrundlage für wichtige Entscheidungen überprüfen, betroffene Personen  
informieren, Fehler und Fehlinterpretationen vermeiden ...

#### **Digitale Souveränität**

Kompetenz, Qualifikation und Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten im  
Umgang mit Daten sowie Datenhoheit fördern ...

## Cluster 4: Herrschaft und Kontrolle

### Ziele

#### **Beteiligung und Mitbestimmung**

**Verzicht auf individualisierte Leistungs- und Verhaltenskontrolle**

**Transparente und humane Arbeits- und Leistungssteuerung**

**Verantwortungsvolle und nachhaltige Gestaltung der Digitalisierung**

**Begleitende und unterstützende Führung**

**Vertrauenswürdige und -förderliche Unternehmenskultur**

### Grundsätze

#### **Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft**

Frühzeitige Einbindung des BR in Digitalisierungsprojekte, („qualifizierte“) passgenaue Fortbildung der Interessenvertretung, vertrauenswürdige Ansprechpartner für Digitalisierungsfragen, klare Methoden der Konfliktbearbeitung ...

#### **Partizipation und nachhaltige Innovation**

Partizipative Verfahren der Technologiegestaltung und -einführung, Aushandlung transparenter Zielsetzungen, wertschätzender Einbezug aller Perspektiven, Interessen, Ideen und Bedenken, vorausschauende und realistische Planung und Ausstattung von Veränderungsprozessen, Lösungsorientierung, keine Personalisierung bei Problemen ...

#### **Konsensualer Umgang mit den neuen Möglichkeiten der Leistungskontrolle**

Neue Möglichkeiten der digitalen Leistungskontrolle vor Einführung identifizieren, transparent kommunizieren, mit BR und Beschäftigten reflektieren und gemeinsam regeln; aggregierte Daten zur Steuerung und individualisierte Leistungsmessung trennen; interaktive, validierte und diskriminierungsfreie Leistungs- und Personalbeurteilung ...

#### **Transparenz und Verantwortung**

Stärkung der Transparenz relevanter Entscheidungen und Prozesse, klare Verantwortungsstrukturen, keine Auslagerung von Verantwortung ...

## Ausblick

Expertinnen und Experten sind sich einig, dass die Beschäftigten mit ihrer Erfahrung, ihren Qualifikationen und ihren Kompetenzen weiterhin eine entscheidende Rolle in den neuen, digitalen Wertschöpfungsarchitekturen spielen werden. Der digitale Wandel muss demnach so gestaltet werden, dass dieses Potenzial effektiv genutzt und weiterentwickelt werden kann. Ein partizipatives und sozialpartnerschaftliches Vorgehen, das die beteiligten Akteure von Beginn an in Digitalisierungsmaßnahmen einbindet, stellt den Schlüssel für eine gute und nachhaltige Gestaltung der Digitalisierung dar.

Vor diesem Hintergrund eröffnen sich vielfältige Gestaltungsoptionen. Die konkrete Herausforderung für Verkehrsbetriebe besteht darin, die Chancen und Risiken digitaler Technologien realistisch abzuschätzen und ihren Einsatz im Sinne des Unternehmens, zum Wohle der Beschäftigten und vor dem Hintergrund ÖPNV-spezifischer Herausforderungen und Zukunftsszenarien zu gestalten.

In der Branche besteht Einigkeit darüber, dass angepasste, praxistaugliche und modular übertragbare digitale Lösungen benötigt werden, um schnell und adäquat auf die Herausforderungen der Zukunft zu reagieren. Deshalb wurden im Modellprojekt ÖPNV 4.0 konkrete, übertragbare Lösungen für die Einführung und Umsetzung digitaler Technologien in Form von *Checklisten für die Gestaltung des digitalen Wandels entwickelt, Kriterien für „Gute Arbeit im ÖPNV 4.0“* abgeleitet, auf mögliche Zukunftsszenarien des ÖPNV bezogen und ein sozialpartnerschaftlich getragenes *Leitbild „Arbeit im ÖPNV 4.0“* entworfen und verabschiedet. Der Fokus des hier vorliegenden Beitrags lag auf der Vorstellung der Kriterien.

Der ÖPNV steht vor großen Herausforderungen, auf die er Antworten finden muss. Dies wird ihn in den kommenden Jahren dauerhaft beschäftigen. Das Projekt ÖPNV 4.0 bietet Instrumente, die dabei helfen. Besonders das sozialpartnerschaftliche, partizipative und nachhaltige Vorgehen ist wesentlich. Wir skizzieren fünf große Herausforderungen, an denen kontinuierlich zu arbeiten ist:

- ▶ **Demographischer Wandel:** In den nächsten fünf bis 15 Jahren zeichnet sich ein massiver Umbruch in der Belegschaft von Verkehrsbetrieben ab. Sehr viele ältere Beschäftigte, von denen ein Großteil zu den Babyboommern gehört, werden in den Ruhestand gehen. Verkehrsbetriebe müssen daher geeignete Strategien finden, um diesen Umbruch erfolgreich zu bewältigen. Dies kann mit einem digital unterstützten Personal- und Wissensmanagement, einer digitalen Weiterbildung und auf junge Menschen zugeschnittenen, digitalen Recruitingmaßnahmen gelingen.
- ▶ **Zunehmender Arbeits- und Fachkräftemangel:** Verkehrsbetriebe bewegen sich auf einem Arbeitsmarkt, der durch einen großen Mangel an Arbeitskräften, besonders Fachkräften gekennzeichnet ist. Digitale Technologien können einerseits dazu beitragen, die Attraktivität von Verkehrsunternehmen zu steigern, andererseits aber auch dazu eingesetzt werden, betriebsintern eine zügige und nachhaltige Weiterqualifizierung der Beschäftigten zu gewährleisten.
- ▶ **Mobilität im Wandel:** Die gesellschaftliche Mobilität wandelt sich in gravierender Weise: Die Mobilitätsbedürfnisse und -wünsche der Menschen ändern sich ebenso wie Verkehrssysteme und -mittel, Mobilitätsmärkte und Geschäftsmodelle. Diese Entwicklungen prägen das Umfeld des ÖPNV entscheidend und erfordern neue Antworten durch digitale Technologien, um für eine gute Zukunft des ÖPNV als öffentlichen Mobilitätsanbieter zu sorgen.
- ▶ **Steigender Innovationsdruck:** Während immer mehr private Wettbewerber in den Mobilitätsmarkt drängen und den ÖPNV auf der Angebotsseite unter Druck setzen, sieht sich der ÖPNV u.a. aufgrund der steigenden Zahl autofreier Haushalte in den Städten einer zunehmenden Nachfrage gegenüber. Um die Attraktivität seines Angebots zu steigern und nachhaltig zu wachsen, bedarf es daher digitaler Innovationen, die Wachstum mit guten Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten verbinden.
- ▶ **Arbeit im Wandel:** Als großer öffentlicher Arbeitgeber muss der ÖPNV in der Lage sein, Antworten auf den tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt zu finden. Digitale Technologien können dabei helfen, Beschäftigten u.a.

eine höhere Flexibilität, mehr Autonomie und Entscheidungsfreiheit und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu bieten.

Die Produkte und Ergebnisse des Projekts ÖPNV 4.0 stellen einen Beitrag dar, den digitalen Wandel im ÖPNV sozialpartnerschaftlich und partizipativ zu gestalten. Gleichzeitig müssen jedoch auch politisch die Weichen gestellt werden, um den ÖPNV mit den Ressourcen und Möglichkeiten auszustatten, die benötigt werden, um ihn in eine gute Zukunft zu führen. Das Pionierprojekt ÖPNV 4.0 hat auch dazu notwendige Impulse und Anstöße liefern können.



# ÖPNV 4.0 – Verbundpartner und Kontakt

## Projektleitung



ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk NRW  
Peter Büddicker (Landesfachbereichsleiter Verkehr NRW)  
Karlstraße 123-127, 40210 Düsseldorf  
[www.nrw.verdi.de](http://www.nrw.verdi.de)

## Koordination



ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Landesbezirk NRW  
Philip-Maximilian Reuther  
Karlstraße 123-127, 40210 Düsseldorf  
[www.nrw.verdi.de](http://www.nrw.verdi.de)

## Forschungspartner



Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München  
Dr. Michael Heinlein, Dr. Norbert Huchler, Tobias Ritter  
Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München  
[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

## Transferpartner



VDV-Akademie e.V.  
Michael Weber-Wernz (Geschäftsführer)  
Kamekestr. 37–39, 50672 Köln  
[www.vdv-akademie.de](http://www.vdv-akademie.de)



Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V. (TBS NRW)  
Frank Steinwender (Fachleitung Arbeit & Gesundheit),  
Diana Reiter (TBS-Beraterin)  
[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

## Weitere Transferpartner



ver.di – Bundesverwaltung, Fachbereich Verkehr  
Mira Ball (Bundesfachgruppenleiterin Busse und Bahnen)  
[www.verkehr.verdi.de](http://www.verkehr.verdi.de)



Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV)  
[www.vdv.de](http://www.vdv.de)

## Betriebliche Umsetzungspartner



Aktiv Bus Flensburg GmbH  
[www.aktiv-bus.de](http://www.aktiv-bus.de)



Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG  
[www.bogestra.de](http://www.bogestra.de)



Kölnener Verkehrs-Betriebe AG (KVB)  
[www.kvb.koeln](http://www.kvb.koeln)



MVG Märkische Verkehrsgesellschaft GmbH  
[www.mvg-online.de](http://www.mvg-online.de)



Rheinbahn AG  
[www.rheinbahn.de](http://www.rheinbahn.de)



WSW Wuppertaler Stadtwerke mobil GmbH  
[www.wsw-online.de](http://www.wsw-online.de)



