

Polloczek, Magdalena; Krämer, Anno

Research Report

Verkehrswende auf dem Abstellgleis: Gestaltungsansätze gegen den Fachkräftemangel im ÖPNV

WSI Policy Brief, No. 89

Provided in Cooperation with:

The Institute of Economic and Social Research (WSI), Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Polloczek, Magdalena; Krämer, Anno (2025) : Verkehrswende auf dem Abstellgleis: Gestaltungsansätze gegen den Fachkräftemangel im ÖPNV, WSI Policy Brief, No. 89, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/319612>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

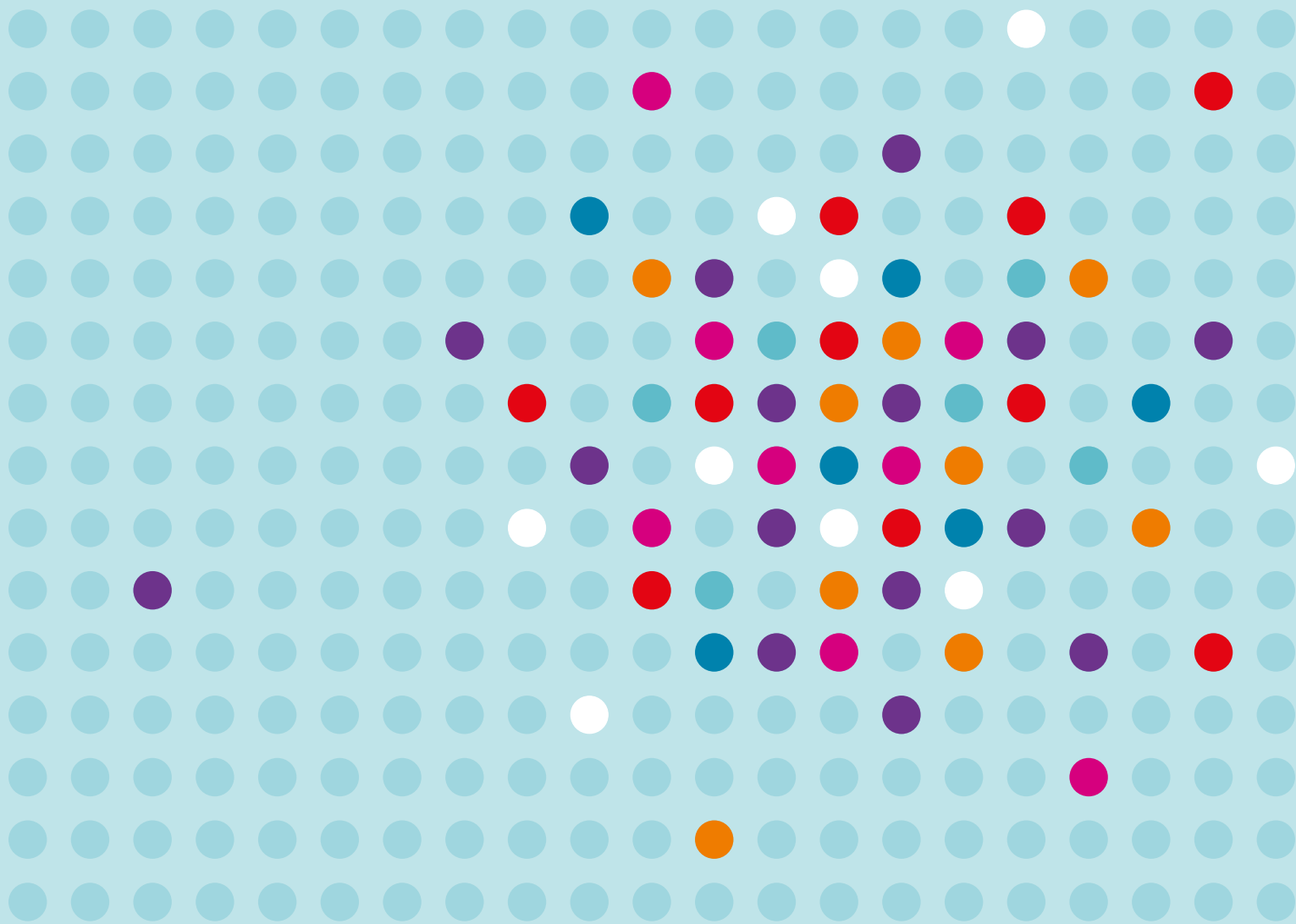
POLICY BRIEF

Nr. 89 · Policy Brief WSI · 06/2025

Das WSI ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

VERKEHRSWENDE AUF DEM ABSTELLGLEIS: GESTALTUNGSANSÄTZE GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL IM ÖPNV

Magdalena Polloczek, Anno Krämer



Inhalt

1	Einleitung	3
2	Die Verkehrswende für eine sozial-ökologische Transformation: Zur Rolle des ÖPNV	5
3	Wer arbeitet im kommunalen ÖPNV? Aktuelle Personalsituation und prognostizierte Entwicklung	10
4	Gestaltungsansätze zur Eindämmung des Fachkräftemangels im kommunalen ÖPNV	16
4.1	Attraktivität erhöhen	16
4.2	Ausbildungssituation verbessern, in Qualifizierung investieren	19
4.3	Finanzierung sichern	21
5	Fazit	22
	Literatur	24

1 Einleitung

Der Strukturwandel hin zu einem sozial-ökologischen Arbeitsmarkt geht mit Umbrüchen und Veränderungen einher. Die Anforderungen an eine klimaneutrale Wirtschaft und Lebensweise bedingen, dass in manchen Branchen entschiedenes Wachstum entsteht, und in manchen Branchen Betriebe ihre Produktionsprozesse und Dienstleistungen stark verändern und anpassen müssen (Bauer et al. 2024). Der Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) ist ein wichtiger Dienstleistungsbereich der Wirtschaft und als „grüner“ Bestandteil des Verkehrssektors ein wichtiger Baustein zur Umsetzung des Leitgedankens Klimaneutralität. Dennoch führen die „Öffis“ immer mehr zu Frust anstatt zu zuverlässiger und verstärkt nachgefragter Mobilität bei den Kund*innen. Wie passt das zusammen?

Berlin: Den längeren Wartezeiten auf den Bus 100 zum Bahnhof Zoo oder die geringere Taktung auf der U3 Richtung Warschauer Straße liegt zugrunde: „Aufgrund hoher Krankheitsfälle kommt es zu Verspätungen und Teilausfällen“. Viele städtische Verkehrsbetriebe, nicht nur in Berlin, haben mit einem hohen Krankenstand zu kämpfen – mitunter seit Jahren (RBB 24 2024). Als Reaktion darauf werden Fahrpläne ausgedünnt, umstrukturiert oder Fahrten fallen kurzfristig aus – ein Ärgernis für alle, die mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit oder zu wichtigen Terminen unterwegs sind. Die schwierigen Arbeitsbedingungen und hohen Belastungen der Beschäftigten verursachen diesen hohen Krankenstand. Damit drohen Ausfälle und Kapazitätsprobleme, allein um das jetzige Angebot an Fahrten aufrecht zu erhalten. „Wir Fahrerinnen und Fahrer spüren jeden Tag, wie sich der Personalnotstand und die Einsparungen auf unseren Alltag auswirken“, sagt Manuel von Stubenrauch, Mitglied der ver.di-Tarifkommission (ver.di 2025a).

Derartige kurzfristige Personalausfälle treffen dabei auf insgesamt zu wenig Personal. Der Mangel auf dem Arbeitsmarkt ist in aller Munde, jedoch werden nicht in allen Arbeitsmarktbereichen Fachkräfte gleichermaßen stark gesucht. Für den ÖPNV trifft die Einschätzung des Fachkräftemangels jedoch zu. Wenn die Bundesagentur für Arbeit (BA) in ihren Analysen Berufe mit Engpässen ausweist, so nähert sie sich der Frage an, welche Berufe sich in einer feststellbaren Problemlage befinden. Dem liegt eine Beurteilung anhand mehrerer Indikatoren, wie beispielsweise der Vakanzzeit oder der berufsspezifischen Arbeitslosenquote, zugrunde. Der ÖPNV als Teil des Verkehrssektors ist wesentlich geprägt von Fahrtätigkeiten. Der Beruf der Bus- und Bahnfahrer*innen ist zentral – und gilt den BA-Analysen nach als Engpassberuf (BA 2024a). Die Branche ist daher zwar einerseits für die Erreichung der Klimaschutzziele von immenser Bedeutung, steht aber personell vor großen Herausforderungen.

Der vorliegende Policy Brief verfolgt das Ziel, diese aktuellen Herausforderungen des ÖPNV-Sektors genauer nachzuzeichnen. Dabei konzentriert er sich ausschließlich auf die Bedingungen und Entwicklungen im Personen-nahverkehr. Fragen rund um die Attraktivität und Angebote des Fernverkehrs sowie die Instandhaltung oder den Ausbau der deutschlandweiten Infrastruktur im Schienensystem werden ausgeklammert. Steht die Verkehrswende, also die Umgestaltung auf umweltfreundliche Mobilität, im Fokus, richten bisherige Forschungsarbeiten ihre Aufmerksamkeit häufig auf die Analyse des technisch und infrastrukturell Möglichen (beispielsweise Koska et al. 2020; Sommer et al. 2023; Umweltbundesamt 2024a). Ergänzend dazu ist es ebenso wichtig, die Perspektive der Beschäftigten als zentrale Akteure der Verkehrswende einzunehmen und sie für das Gelingen der Verkehrswende zu verstehen.

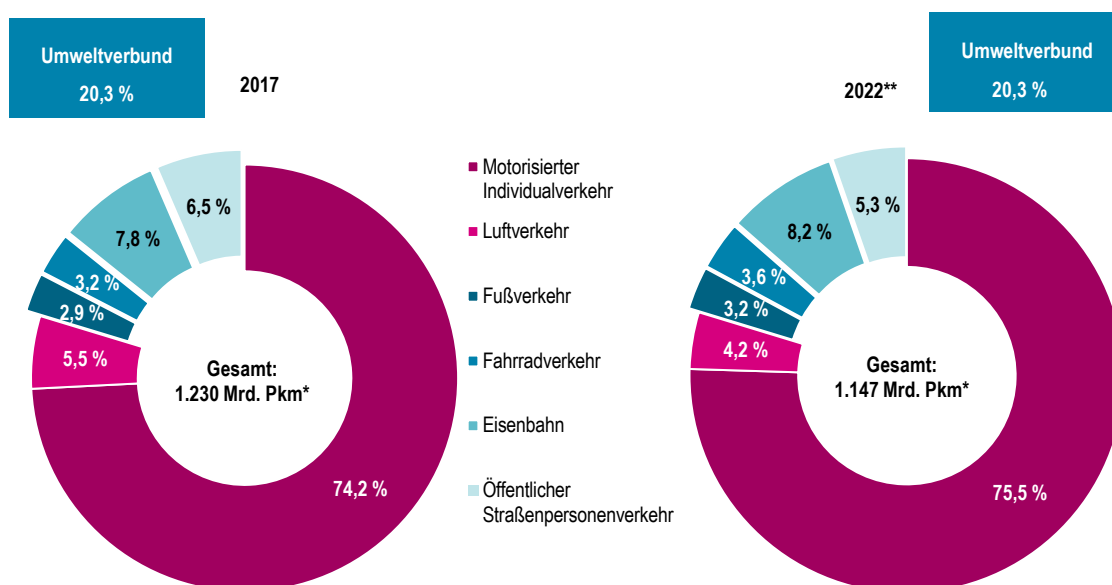
Der ÖPNV könnte nämlich eine Vorzeigebbranche dafür sein, wie eine ökologische und dabei gleichzeitig soziale Transformation umgesetzt wird: Indem nachhaltiges Mobilitätsverhalten zum Klimaschutz beiträgt und wenn Beschäftigte in dieser Branche gute Voraussetzungen vorfinden würden, könnten ökologische wie soziale Ziele Hand in Hand gehen. Die Politik verfolgt das Ziel, dass der ÖPNV in den nächsten Jahren massiv ausgebaut wird und als wichtiges Zahnrad im Verkehrssektor den Umbau hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft und Gesellschaft vorantreibt. Der ÖPNV stellt damit eigentlich eine bedeutende Wachstumsbranche dar. Aktuell droht der Fachkräftemangel jedoch eher die Geschwindigkeit des Strukturwandels zu verlangsamen.

Der Policy Brief hebt in Kapitel 2 den Beitrag des ÖPNV für das Erreichen einer klimaneutralen Wirtschaft und Gesellschaft hervor. Kapitel 3 gibt Auskunft über die Personalsituation im ÖPNV. Es schildert die Beschäftigungsentwicklung, die Aus- und Weiterbildungssituation sowie die Potenziale technologischer Entwicklungen im Sektor. Schließlich werden in Kapitel 4 Gestaltungsansätze für eine Fachkräftesicherung vorgestellt, die relevant dafür sind, eine Verkehrswende in naher Zukunft zum Gelingen zu führen.

2 Die Verkehrswende für eine sozial-ökologische Transformation: Zur Rolle des ÖPNV

Das Ziel der Klimaneutralität erfordert, dass sich das Mobilitätsverhalten und damit der Verkehrsbereich in Deutschland grundlegend verändert. Diese Trendwende wird als Verkehrswende bezeichnet und umschreibt das zentrale Leitbild, wonach sich Mobilität in Deutschland unter den Vorzeichen des Klimawandels weiterentwickelt (Umweltbundesamt 2023a). Konkret bedeutet das: mehr öffentlicher Verkehr, mehr Güterverkehr auf der Schiene, Ausbau der Radinfrastruktur, und wenn Pkw-/Lkw-Verkehr, dann mit Nullemissionsfahrzeugen. Kennzeichen der Verkehrswende ist also, dass sich die Mobilität mehr und mehr auf die Mobilitätsformen des Umweltverbunds verlagert. Der Umweltverbund umfasst dabei die Fortbewegungsmittel Fuß-, Rad- und öffentlicher Verkehr (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Modal Split der Verkehrsleistung im Personenverkehr einschließlich des nicht-motorisierten Verkehrs im Jahr 2017 und 2022



Anmerkung: *Milliarden Personenkilometer; **vorläufige Angaben
Quelle: BMDV 2025, Verkehr in Zahlen 2023/2024

WSI

Aktuell nimmt der Individualverkehr mit Pkw rund 75 Prozent der Verkehrsleistung in Deutschland ein. Die Anteile des Umweltverbundes am Personenverkehr liegen bei 20 Prozent: Rund sieben Prozent entfallen dabei auf Rad- und Fußverkehr sowie 14 Prozent auf den öffentlichen Personennah- und Personenfernverkehr (siehe Abbildung 1). Diese Verteilung der Mobilität von Personen, der Modal Split, hat sich während der Corona-Pandemie leicht verschoben, liegt aber im Jahr 2022 wieder bei der ursprünglichen Verteilung. Wie die Angaben aus 2017 und im Vergleich 2022 zeigen, veränderte sich der Anteil des Umweltverbundes nicht wesentlich. Es fand lediglich eine Verschiebung zwischen den Mobilitätsformen statt, beispielsweise hin zu einer stärkeren Nutzung des Fernverkehrs.

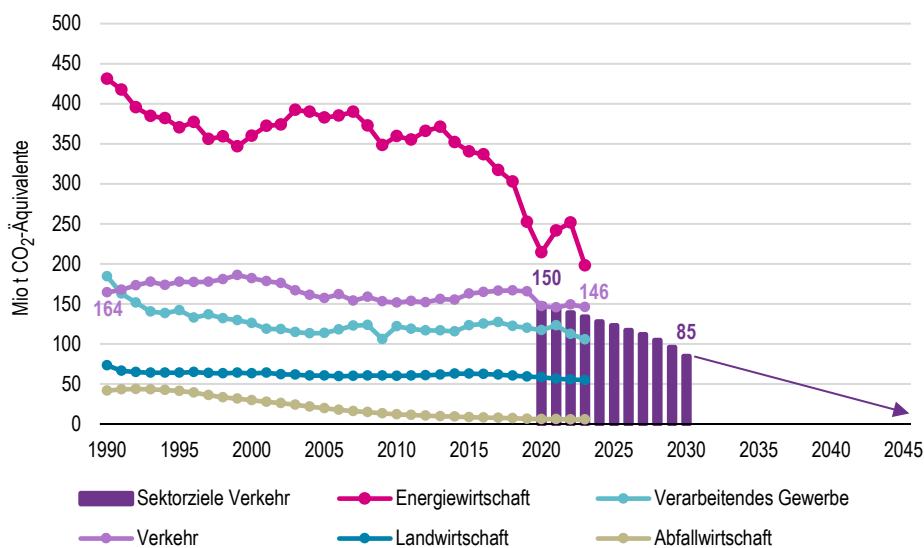
Für die anvisierte Verkehrswende gilt die stärkere Nutzung des öffentlichen Verkehrs als wichtige Komponente. Dabei ist in der Umgestaltung der Mobilität auch die soziale Frage aufzuwerfen und stärker mitzudenken. Eine multimodale Verkehrsnutzung ist aufgrund der jetzigen Angebotsstruktur bisher in urbanen Kontexten besser möglich als in Stadtrand-Lagen oder im ländlichen Raum. Dabei präferieren Frauen gegenüber Männern verstärkt den ÖPNV, da dies den Bedürfnissen ihrer zurückgelegten Wege besser entspricht und ihr Anteil am Autobesitz geringer ist (Hennicke et al. 2021). Gleichzeitig ist zu beobachten, dass sich das lange verbreitete Versprechen von Mobilität, sozialer Durchlässigkeit und (Raum-)Wohlstand über einen individualen motorisierten Verkehr nicht mehr vollständig einlöst (Helbig et al 2020). Besonders der Besitz eines Autos ist ungleich verteilt. Während mehr als drei Mio. Personen mehrere Autos besitzen, leben rund 13 Mio. Haushalte in Deutschland komplett autofrei und sind darauf angewiesen, ihre Mobilitätsbedürfnisse mit anderen Verkehrsmitteln zu organisieren (Statista 2024). Daher ist es ein bedeutsamer Ansatzpunkt, die Rolle des ÖPNV für die Verkehrswende auch unter sozialen Gesichtspunkten zu beleuchten.

Betrachtet man den öffentlichen Verkehr genauer, unterteilt sich dieser in Nah- und Fernverkehr. Busse, Straßen-/Regionalbahnen, U- und S-Bahnen mit einer Reiseweite von bis zu 50 Kilometer zählen zum Nahverkehr. Mobilität im Fernverkehr bedeutet, Fernzüge und Fernbusse zu nutzen (BfJ 2024a). Dem öffentlichen Personennahverkehr kommt eine große Bedeutung für die Verkehrswende zu, da sich die meisten Wege, die die Menschen täglich zurücklegen, in unmittelbarer Umgebung des Wohn- und Arbeitsortes befinden, und damit in den Nahbereich fallen. Auch mit dem Pkw gefahrene Strecken sind im Median nur knapp sieben Kilometer lang, womit diese Strecken bei einer Verkehrsverlagerung in den Bereich des öffentlichen Nahverkehrs fallen würden (Follmer 2025). Im Folgenden wird sich daher auf den ÖPNV fokussiert.

Die Bedeutung des ÖPNV für den Klimaschutz

Der Verkehrssektor verursacht insgesamt rund 20 Prozent der Treibhausgasemissionen in Deutschland und bleibt damit ein Sorgenkind der deutschen Klimapolitik (Umweltbundesamt 2024a). Um die gesetzlich festgelegten Klimaziele – Reduktion der Treibhausgasemissionen um 65 Prozent bis 2030 und Zustand von Klimaneutralität bis 2045 – zu erreichen, muss nach Klimaschutzgesetz des Bundes bis 2030 eine Verringerung der Emissionen um ca. 50 Prozent im Vergleich zu 1990 stattgefunden haben. Im Jahr 2023 war allerdings erst eine Reduktion von elf Prozent zu beobachten (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Entwicklung der Treibhausgasemissionen nach Emissionsgruppen zwischen 1990–2023 und die Entwicklung der Sektorziele im Verkehrssektor



Quelle: Umweltbundesamt 2025; BfJ 2024b

WSI

Über den Zeitraum von 1990 bis 2023 betrachtet, sind bezüglich der Emissionen durch die Energiewirtschaft die deutlichsten Einsparungen zu verzeichnen. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, hat der Bereich Energiewirtschaft im Vergleich zu anderen Emissionsgruppen die höchsten Treibhausgasemissionen. Der Ausstoß an CO₂ bezifferte sich im Verkehrssektor im Jahr 1990 auf 164 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalente. Stieg das Niveau an Emissionen über die darauffolgenden Jahre an, so liegen die Treibhausgasemissionen für das Jahr 2023 bei 146 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalente. All dies verdeutlicht, dass in den nächsten Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen werden müssen, um die ambitionierten sowie wichtigen Ziele dennoch erreichen zu können.

Blickt man genauer in den Verkehrssektor, unterscheiden sich die Anteile an Emissionen je nach Verkehrsmittel. Der öffentliche Verkehr hat pro Kopf einen deutlich geringeren Ausstoß klimaschädlicher Emissionen und ist deutlich effizienter als der motorisierte Individualverkehr (Umweltbundesamt 2023b). Die stärker werdende Elektrifizierung des Pkw-Verkehrs trägt ebenso Potenziale, Emissionen zu verringern (VDV 2021). Trotzdem ist eine Reduktion der Treibhausgase im Verkehr für eine stärkere Verlagerung des

Verkehrs auf Bus und Bahn so logisch wie unausweichlich. Einer Studie des Verbands Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) zufolge bräuchte es eine Betriebsleistungssteigerung des ÖPNV um 60 Prozent bis zum Jahr 2030, um die genannten Klimaziele einzuhalten (ebd.). Die Verkehrsminister*innen von Bund und Ländern haben dazu passend die Absicht formuliert, die Fahrgastzahlen im ÖPNV bis 2030 gegenüber 2019 zu verdoppeln (Verkehrsministerkonferenz 2021).

Um dieses Vorhaben umzusetzen, wird der ÖPNV wachsen müssen. Eine Erweiterung des Angebots würde kurzfristig in erster Linie bedeuten, dass der Busverkehr verstärkt wird, insbesondere im Stadt-Umland-Gebiet bzw. Regionalbusbereich. In diesem Bereich wird das größte Aufwuchspotenzial erwartet (VDV 2021). Dazu könnte das bestehende Angebot durch eine höhere Taktung und den Einsatz von Fahrzeugen mit einer größeren Kapazität verdichtet sowie bisher nicht erschlossene Gebiete in den öffentlichen Verkehr eingegliedert werden. Neue Straßen-/Regionalbahnen, U- und S-Bahnen zu bauen, ist durch die nötige Infrastruktur kosten- und zeitintensiver und daher eine eher langfristige, dennoch wichtige Strategie (Frieese et al. 2024).

Innovationen im ÖPNV

Ein wichtiger Baustein für eine klimaneutrale und starke öffentliche Mobilität ist die Innovationsfähigkeit des Sektors. Bereits heute nimmt der ÖPNV in Teilen eine Vorbildfunktion ein: Der Anteil an elektrifizierten Verkehrsmitteln ist deutlich höher als beim motorisierten Individualverkehr und auch die Entwicklung hin zu einer Antriebswende deutlich schneller (BMDV 2024a). Viele ÖPNV-Unternehmen und -Verbände sind dabei in ihren Planungen weit fortgeschritten und zügiger unterwegs als sie von Gesetz wegen sein müssten, womit sie ihre Innovationsbereitschaft unter Beweis stellen (VDV 2021). Darüber hinaus werden viele weitere Neuerungen umgesetzt: Digitale Anzeigen und Ticketsysteme sind heute meist Standard, die Informationsweitergabe an Kund*innen wird über Apps fortwährend verbessert. Zudem dürften in der intermodalen Ausgestaltung des Verkehrs, also der Verknüpfung verschiedener Verkehrsmittel, wie die Vernetzung von Fahrrad und Bahn, erhebliche Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden sein (ebd.).

Trotz dieser Entwicklungsmöglichkeiten ist die Verkehrswende hin zu einem starken und modernen ÖPNV ins Stocken geraten. Zwar haben sich die Fahrgastzahlen im ÖPNV nach dem Einbruch der Corona-Pandemie wieder stabilisiert, sind jedoch weiterhin nicht auf prä-pandemischem Niveau und der Anteil der öffentlichen Verkehrsmittel am gesamten Verkehrsaufkommen verbleibt gering (Destatis 2025a). Die fast jährlich auftretenden Rekordzahlen bei den Fahrgästen dürfen nicht als Anzeichen einer Trendwende missverstanden werden, da das Mobilitätsvolumen allgemein ansteigt und in anderen Verkehrssektoren ebenfalls steigende Zahlen festzustellen sind (Umweltbundesamt 2024b). Auch die Innovationspotenziale im ÖPNV können aktuell nicht ausgeschöpft werden. Vielmehr sind eine Menge Altlasten vorhanden, was sich insbesondere bei der Infrastruktur zeigt. Mit den vorhandenen Mitteln wird die veraltete Technik in Stand gehalten – mehr aber auch nicht. Um digitale Lösungen weiter voranzubringen, fehlen in vielen Betrieben die Ressourcen (VDV 2021).

Festzuhalten ist, dass der ÖPNV der entscheidende Baustein für klimaneutrale Mobilität in Deutschland sein kann und muss, wenn die Klimaziele erreicht werden sollen. Bisher ist der große Wurf einer Verkehrswende noch nicht gelungen, es scheint beim business as usual – Dominanz des motorisierten Individualverkehrs und geringen Anteilen des ÖPNV – zu bleiben. Die Verkehrsunternehmen des ÖPNV sind dennoch Teil einer Wachstumsbranche, die beim sozial-ökologischen Umbau der Gesellschaft vorangehen und Innovationen fördern. Viele ÖPNV-Unternehmen können ihre Potenziale als innovative Vorzeigebetriebe einer grünen Zukunft bislang noch nicht vollends ausschöpfen. Dafür müssten sie nämlich mit den nötigen personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet sein.

Rahmenbedingungen öffentlicher Finanzierung des ÖPNV

Wenn es um die Ressourcenausstattung des ÖPNV geht, stellen sich auch Fragen der Finanzierung desselben. Diese besteht vereinfacht dargestellt aus zwei Säulen: öffentliche Finanzierung aus den Haushalten von Bund, Ländern und Kommunen und Nutzerfinanzierung durch Fahrgelderlöse.

Die Nutzerfinanzierung über Ticketerlöse der Fahrgäste machte im Jahr 2016 rund 40 Prozent der Finanzierung des ÖPNV aus. Der Rest, 60 Prozent, waren öffentliche Gelder und Steuervergünstigungen (Naumann et al. 2019). Insgesamt ist das System der Subventionierung komplex und undurchsichtig, die Abhängigkeit des ÖPNV von öffentlicher Finanzierung und damit von politischer Priorisierung allerdings eindeutig. Als Länderaufgabe obliegt der ÖPNV den einzelnen Landesregierungen, die wiederum Kommunen mit der Umsetzung beauftragen. Der Bund steuert hauptsächlich über das Regionalisierungsgesetz und das Gemeindeverkehrsfinanzierungsgesetz (GFGV) Mittel bei (Naumann et al. 2019). Letzteres bietet allerdings nur finanzielle Unterstützung bei der Umsetzung infrastruktureller Vorhaben und spielt daher bei der Bewältigung des Fachkräftemangels keine Rolle. Die Regionalisierungsmittel hingegen können von den Ländern für den Betrieb des ÖPNV eingesetzt werden.

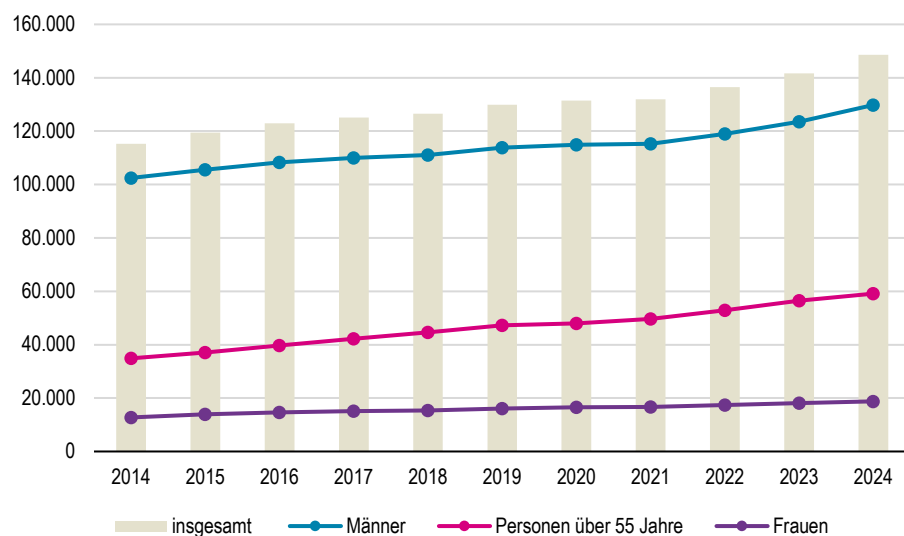
3 Wer arbeitet im kommunalen ÖPNV? Aktuelle Personalsituation und prognostizierte Entwicklung

Die Verkehrswende in Deutschland kommt allerdings nicht nur schwerlich in Fahrt, vielmehr droht dem ÖPNV in den nächsten Jahren und Jahrzehnten eine handfeste Krise. Die im Angesicht aktueller Entwicklungstendenzen hochgesteckten Ziele der Fahrgaststeigerungen und Angebotsausweitungen könnten an einem zentralen Baustein scheitern: dem Personal. Es lohnt sich deshalb der Blick auf die aktuelle und prognostizierte Beschäftigungssituation.

Aktuelle Personallage im Kontext demografischer Entwicklungen

In Deutschland arbeiten aktuell knapp 150.000 Beschäftigte im Fahrdienst. Hierbei handelt es sich um Beschäftigte, die im kommunalen ÖPNV-Bereich Fahrzeuge wie Busse, Straßen- oder U-Bahnen führen. Die meisten davon arbeiten in kommunalen Verkehrsbetrieben (Frieze et al. 2024). Unter allen Beschäftigten der Fahrzeugführung im Straßenverkehr stellen sie die größte Gruppe nach den Berufsverkehrfahrer*innen und den Auslieferungs- und Botenfahrer*innen dar (BA 2024b).

Abbildung 3: Beschäftigte im Fahrdienst als Bus- und Bahnfahrer*innen nach demografischen Merkmalen, 2014–2024



Quelle: BA 2025a, eigene Darstellung

WSI

In den letzten zehn Jahren gab es einen deutlichen Beschäftigungsanstieg. Die Zahl der Bus- und Bahnfahrer*innen ist von 115.000 im Jahr 2014 auf 148.000 in 2024 gestiegen (siehe Abbildung 3). Der Frauenanteil im Beruf ist dabei ähnlich gering geblieben und beträgt weiterhin lediglich zwölf Prozent. Einen starken Anstieg um etwa 16 Prozent hat es beim Anteil der Beschäftigten ohne deutsche Staatsbürgerschaft gegeben (ohne Abbildung). Der Fahrbetrieb stellt insgesamt den größten Teil an Angestellten in ÖPNV-Unternehmen, daneben finden sich noch weitere Tätigkeitsfelder im administrativen Bereich sowie im technischen Dienst.

Was viele der Unternehmen besorgt, sind die mehr als 4.100 unbesetzten Stellen im Beruf der Bus- und Bahnfahrer*innen (Januar 2025) (BA 2025b). Unternehmen sind insbesondere von der langen Suchdauer herausgefordert, bis sie erfolgreich Personal rekrutieren und anstellen können. Die Vakanzzeit offener Stellen ist vergleichsweise hoch (BA 2024a). Drei von vier ÖPNV-Unternehmen gaben zudem im Jahr 2023 an, dass sich ihr Personalbedarf innerhalb eines Jahres verstärkt hat, trotz vieler erfolgter Neuanstellungen (VDV 2024). Das dürfte unter anderem auch daran liegen, dass der Anteil an in Teilzeit arbeitenden Bus- und Bahnfahrer*innen über die letzten Jahre hinweg zugenommen hat (BA 2025a). Die Teilzeitquote in diesem Berufsfeld liegt mit 17 Prozent (2024) dabei deutlich über der Teilzeitquote anderer (männerdominierter) Berufe mit Fachkräftemangel – nur in der Pflege arbeiten noch mehr Personen in Teilzeit (Destatis 2025b). Diese Eindrücke sind ein Ausdruck des großen Personalmangels in der Branche.

In den nächsten Jahren dürfte sich diese Lage aufgrund des demografischen Wandels verschärfen. Innerhalb der kommenden zehn Jahre, bis 2036, geht die Babyboomer-Generation in Deutschland in Rente. Dem steht ein entschieden geringerer Zugang junger Personen auf den Arbeitsmarkt im gleichen Zeitraum entgegen. Generell verbleibt auf dem Arbeitsmarkt eine Lücke von geschätzten sieben Prozent fehlenden Erwerbstätigen (Deschermeier/Schäfer 2024). Dieser zunehmende demografische Druck macht sich auch bei gesuchten Fachkräften im ÖPNV bemerkbar.

So ist beispielsweise die Altersstruktur im ÖPNV vergleichsweise hoch: 40 Prozent der Bus- und Bahnfahrer*innen in Deutschland sind mindestens 55 Jahre alt (siehe Abbildung 3). Der Altersschnitt in anderen Engpassberufen ist deutlich geringer. Nur 20 Prozent der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechniker*innen und 18 Prozent der Beschäftigten in Berufen des HotelserVICES sind älter als 55 Jahre (BA 2025a). Dies hat zur Folge, dass viele dieser Beschäftigten in nächster Zeit altersbedingt ausscheiden. Bis 2030 gehen rund 30 Prozent der im Jahr 2022 angestellten Fahrer*innen in den Ruhestand, bis 2035 sogar rund 48 Prozent (Friese et al. 2024).

Darüber hinaus liegt im ÖPNV eine Fluktuation des Personals vor, die als außerordentlich hoch beschrieben wird (ver.di 2024). Etwa vier Prozent der Beschäftigten verlassen jährlich ihre Unternehmen, um andere Berufe aufzunehmen. Die Arbeitsverhältnisse scheinen nicht attraktiv genug zu sein, um die Menschen langfristig zu halten (Friese et al. 2024). Allein um die demografische Entwicklung sowie die hohe Fluktuation auszugleichen, müsste eine Lücke von 60.000 bis 65.000 Beschäftigten im Jahr 2030 und im Jahr 2035 von 85.000 bis 91.000 Beschäftigten geschlossen werden, um den ÖPNV im Status quo zu erhalten (Friese et al. 2024).

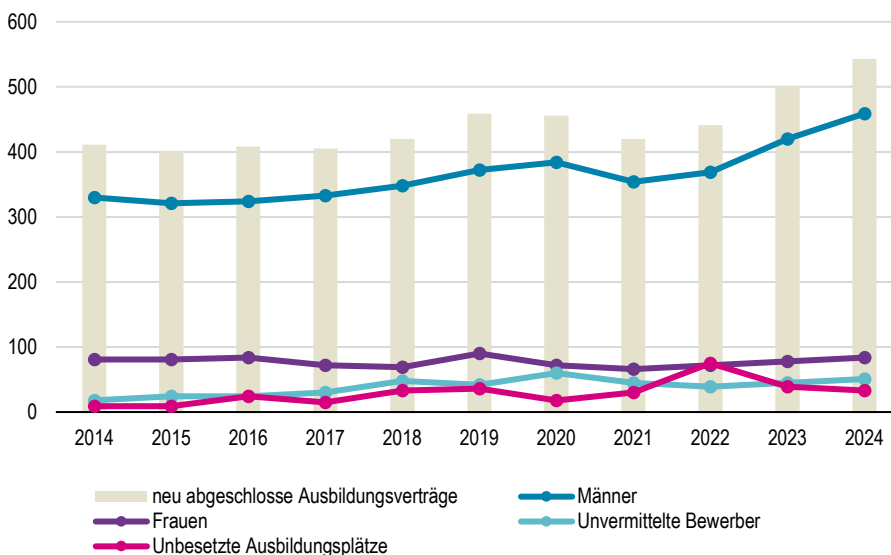
Sollte die Fahrgastnachfrage in den kommenden Jahren steigen, wie politisch angestrebt, wird der Fachkräftebedarf im Zuge der Verkehrswende zunehmen. Der ÖPNV weist damit als Wachstumsbranche stabile Beschäftigungsverhältnisse auf, wie die weiterhin hohe Nachfrage nach Personal im Verkehrsbereich verdeutlicht (BA 2025b). Mit dem Ziel, die Fahrgastzahlen zu verdoppeln, bräuchte es neben der Überzeugung der Bürger*innen zum Umstieg auf öffentliche Verkehrsmittel auch eine Angebotsausweitung. Diese umfasst eine Ausweitung an Streckenangeboten und schlägt sich damit in einem Mehrbedarf an Personal sowie Arbeitsstunden nieder. Jüngsten Berechnungen zufolge würden für die zusätzlich gefahrenen Strecken und Stunden 84.000 bis 90.000 zusätzliche Bus- und Bahnfahrer*innen benötigt (Friese et al. 2024).

Kombiniert man sie zusätzlich mit der aktuellen Personalsituation sowie Prognosen im Zuge des demografischen Wandels, ergibt sich ein gewaltiger Personalbedarf. Sowohl der Erhalt des Status quo als auch ein aus klimapolitischer Perspektive nötiger Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs benötigen die Rekrutierung von Arbeitskräften im großen Stil. Trotz dieser absehbaren Personallücke scheinen ÖPNV-Unternehmen mit ihrem jetzigen Einstellungs- und Ausbildungsverhalten noch nicht dem erforderlichen Niveau an Beschäftigten näherzukommen.

Ausbildungssituation und zukünftige Fachkräfte

Um den Anforderungen im ÖPNV in Zukunft gerecht zu werden, ist qualifiziertes Personal gefragt. Der Ausbildungsberuf „Fachkraft im Fahrbetrieb“ bildet aus, um später als Bus- und Bahnfahrer*in zu arbeiten. Doch im Jahr 2024 wurden in Deutschland lediglich 543 neue Ausbildungsverträge für den Beruf Fachkraft im Fahrbetrieb abgeschlossen (siehe Abbildung 4) (BIBB 2024b). Ein Abschluss im verwandten (und zahlenmäßig bedeutenderen) Ausbildungsberuf wie dem/der „Berufskraftfahrer*in“ berechtigt zwar auch, im Personenverkehr als Busfahrer zu arbeiten, ihr Einsatzspektrum ist mit dem Güterverkehr, der Logistik oder auch im Reiseverkehr jedoch wesentlich breiter. Die Konkurrenz für ÖPNV-Unternehmen ist bei letzterem Ausbildungsberuf nochmal deutlich größer, weshalb für sie bei der qualifizierten Nachwuchsausbildung der Fokus auf der Fachkraft Fahrbetrieb liegt.

Abbildung 4: Ausbildungssituation im Fahrdienst als Bus- und Bahnfahrer*innen, 2014–2024



Quelle: BIBB 2024b, BIBB 2024c, eigene Darstellung

WSI

Überwiegend interessieren sich junge Männer für den Ausbildungsberuf Fachkraft im Fahrbetrieb (85 Prozent) und nur wenige Frauen (15 Prozent) (siehe Abbildung 4). Diese Verteilung an Auszubildenden ist über die Jahre recht konstant geblieben und verdeutlicht, dass der nach Geschlecht segmentierte Arbeitsmarkt (siehe Abbildung 3) bereits auf dem Ausbildungsmarkt vorherrscht. Wie Abbildung 4 zeigt, ist insgesamt über den Verlauf der letzten Jahre das Interesse von Jugendlichen an diesem Ausbildungsberuf leicht angestiegen und mehr Ausbildungsanfänger*innen befinden sich aktuell in Ausbildung, sodass im Jahr 2024 der Ausbildungsberuf in der Rangliste ein paar Stufen nach oben geklettert ist, von insgesamt 318 Rängen auf Platz 114 (BIBB 2024a).

Für Fachkräfte im Fahrbetrieb ist das Führen von Bussen, Straßenbahnen oder U-Bahnen wesentlicher Teil des Arbeitsalltags. Sie stellen damit eine Dienstleistung zur Verfügung, deren Qualität sowohl über die Kundenzufriedenheit als auch über die Nachfrage nach Fahrtangeboten entscheidet. Deshalb wird bereits in der Ausbildung vermittelt, dass Kundenorientierung sowie situative Handlungskompetenz eine große Bedeutung besitzen (BIBB 2025). Dazu gehören beratende und informierende Aufgaben wie Auskünfte an Kunden über Linienverbindungen, Störungen oder Zusatzangebote zum Tätigkeitsspektrum. Nicht unwesentlich ist, dass das Personal im Fahrbetrieb im Straßenverkehr und auf Strecke Gefahrensituationen ausgesetzt ist, welche sie beachten und umgehen müssen. Diese mitunter verantwortungsvollen Aufgaben im Fahrdienst sind bereits während der Ausbildung relevant und zeigen schon hier, dass für Auszubildende wie Beschäftigte gleichermaßen das Thema Gesundheitsschutz und Sicherheit von großer Bedeutung ist.

Betrachtet man das Angebot an Ausbildungsplätzen, verbessert sich die Ausgangslage nur unwesentlich. Die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen beim Beruf Fachkraft im Fahrbetrieb lag im Jahr 2024 leicht höher, als das Angebot freier Ausbildungsstellen abbilden konnte (siehe Abbildung 4) (BIBB 2024b). Zudem verblieben etwas mehr Interessierte unvermittelt als Ausbildungsstellen nicht besetzt werden konnten. Bekannt ist, dass vor allem auf dem Ausbildungsmarkt unter anderem aufgrund der geringeren Mobilität von Jugendlichen oftmals Passungsprobleme entstehen und dadurch Ausbildungsplätze unbesetzt verbleiben und gleichzeitig interessierte Jugendliche leer ausgehen (Maier 2024). Trotzdem verweisen diese Eindrücke darauf, dass es auch seitens der Angebotsseite noch Spielraum für verstärktes Engagement im Bereich der dualen Ausbildung gibt.

Zu beobachten ist zudem, dass der Anteil derjenigen Beschäftigten im ÖPNV, die über keinen Berufsabschluss verfügen, stetig zunimmt (BA 2025a). So reihen sich die Zahlen im ÖPNV in den sektorübergreifenden Befund ein, dass sich die Zugänge zu Qualifizierung eher verschlechtern als verbessern, sei es bei der Einmündung in die duale Erstausbildung oder bei der Nachqualifizierung, vor allem für ohnehin schon benachteiligte Beschäftigtengruppen und trotz des dringenden Bedarfs an qualifizierten Fachkräften (BMBF 2024). Und letztlich zeigt sich, dass es zwar über die letzten Jahre mehr realisierte Ausbildungsverträge gab, doch das Niveau an Ausbildungen im Fahrbetrieb ist bei weitem nicht ausreichend, um die vorausgehend geschilderte Personallücke zu füllen und eine tragende Fachkräftedecke für die Zukunft aufzubauen.

Entlastung der angespannten Personalsituation durch autonomes Fahren?

Ein Aspekt, der bei Personalmangel im ÖPNV zu berücksichtigen ist, ist eine mögliche Automatisierung der Verkehrsmittel durch autonomes Fahren. Seit 2008 sind bereits in Nürnberg zwei U-Bahnlinien fahrerlos im Einsatz. Allerdings verbleiben bei der großflächigen Ausgestaltung der Automatisierung offene Fragen rechtlicher, organisatorischer, finanzieller und technischer Art. Aktuell muss beispielsweise in fahrerlosen Bussen, die in einigen Gebieten Deutschlands bereits verkehren, aufgrund rechtlicher und technologischer Rahmenbedingungen Fahrpersonal anwesend sein, das im Notfall eingreifen kann (Peters et al. 2021). Zudem sind der Einsatz, die Instandhaltung und weitere Entwicklung autonomer Fahrsysteme sehr kostspielig.

In Bezug auf Arbeitskräfte deuten aktuelle Studien darauf hin, dass eine Automatisierung des ÖPNV nicht notwendigerweise zu einem sinkenden Personalbedarf führen dürfte, sondern in erster Linie die Umgestaltung von Tätigkeiten bedeuten würde (Peters et al. 2021; Fregin et al. 2023). Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass einzelne Tätigkeiten in verschiedenen Berufsfeldern technisch übernommen werden – im Verkehrssektor werden Automatisierungspotenziale insbesondere durch Software-Verbesserungen erwartet. Prognostiziert wird, dass sich Berufsbilder dadurch verändern, aber nicht vollständig ersetzt werden. Technologien könnten demnach Personalengpässe bei hoch qualifizierten Tätigkeiten abfedern, auf Fachkraftniveau jedoch nicht so stark wirksam werden (von dieser Betrachtung ausgenommen sind Potenziale, die sich im gering qualifizierten Tätigkeitsspektrum ergeben würden) (Fregin et al. 2023). Was diese Entwicklungen letztlich für Fahrzeugführer*innen im Straßenverkehr konkret bedeuten, ist jedoch schwierig abzuschätzen.

Festzuhalten ist, dass im ÖPNV große Potenziale für eine Automatisierung vorhanden sind und es dadurch viele positive Auswirkungen auf das Fahrangebot geben dürfte. Wann die Technologie allerdings flächendeckend einsatzbereit ist, ist zum aktuellen Zeitpunkt nicht eindeutig abzusehen. Ein guter ÖPNV ist jedoch heute schon nötig, weshalb aktuell und in den nächsten Jahren in großem Ausmaß Fachkräfte akquiriert und qualifiziert werden müssen, um das Angebot zu halten und zu verbessern. Um die Automatisierungspotenziale weiterzuverfolgen, ist Forschung und Entwicklung für eine Weiterentwicklung des öffentlichen Verkehrs notwendig – wobei autonomes Fahren sicherlich eine, aber nicht der einzige mögliche Fortschritt wäre.

4 Gestaltungsansätze zur Eindämmung des Fachkräftemangels im kommunalen ÖPNV

Für den kommunalen ÖPNV bieten sich verschiedene Handlungsansätze für die Weichenstellung hin zu einem gut ausgebauten, funktionierenden öffentlichen Verkehr an. In drei zentralen Bereichen könnten dies folgende Gestaltungsansätze sein: Über Verbesserungen der Arbeitsbedingungen Attraktivität zu erhöhen, verstärkt in die Aus- und Weiterbildung zu investieren und die Finanzierung zu sichern.

4.1 Attraktivität erhöhen

Eine der Ursachen für fehlende Arbeitskräfte und Nachwuchs liegt in den Arbeitsbedingungen. Eine **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** würde einen wichtigen Hebel darstellen, um der angespannten Personallage entgegenzuwirken.

Die Attraktivität des Berufs „Fachkraft im Fahrbetrieb“ wird als gering eingeschätzt, da die Arbeit im ÖPNV zumeist als belastend und stressig bewertet wird. Lange sowie überlange Dienste von bis zu zwölf Stunden, in betriebsnotwendigen Fällen sogar bis zu 14 Stunden sind nicht ungewöhnlich. Dazu kommen noch kurze Mindestruhezeiten und Pausen (Ball 2021). Bus- oder Bahnfahrer*innen berichten, dass der Stress im Beruf seit der Jahrtausendwende zugenommen hat und die anstrengenden Tätigkeiten verdichtet wurden. Die hohen Krankenstände unter der Belegschaft können dabei auf die kräftezehrenden Arbeitsbedingungen zurückgeführt werden, was wiederum den Personalmangel verschärft. 73 Prozent der Beschäftigten im Fahrdienst geben an, aufgrund des Personalmangels regelmäßig Überstunden leisten und an eigentlich freien Tagen arbeiten zu müssen (Ball/Behle 2022). Einen Reservedienst, der Ausfälle absorbieren kann, gibt es meist nicht mehr (Ball 2021). Auch hat der Anteil derjenigen Beschäftigten zugenommen, die in Teilzeit arbeiten (BA 2025a). Dies ist als Ausweg für Beschäftigte zu deuten, den Belastungen vorzubeugen.

Die Personalengpässe im ÖPNV sind kein neues Phänomen, sondern ein bereits länger bestehender Dauerzustand (BA 2023; BA 2024a). Entlang der Schilderungen an Arbeitsbedingungen, erhöht sich durch Engpässe für das bestehende Personal der Zeit- und Arbeitsdruck. Für den Betrieb selbst ist es betriebswirtschaftlich gesehen zudem kostspielig, sich mit langen Suchdauern, offenen Vakanzen und hoher Fluktuation beschäftigen zu müssen (Jäger/Heining 2022). Aus der Perspektive von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt müssten sich deshalb als Folge ausbleibender Bewerbungen eigentlich die **Arbeitsbedingungen, beispielsweise die Löhne verbessern** (Fuest/Jäger 2024). In einigen Engpassberufen ist dies auch bereits ersichtlich. So sind beispielsweise die Gehälter in der Alten- und Krankenpflege gestiegen und liegen mitunter deutlich über dem Durchschnittsgehalt von Personen mit Ausbildungsabschluss von zuletzt 3.714 Euro (Destatis 2024). Im ÖPNV scheint diese Tendenz noch nicht vollends angekommen zu sein, der Durchschnittsverdienst von Bus- und Bahnfahrer*innen befindet sich mit 3.189 Euro weiterhin unter dem oben genannten Mittelwert.

Das Gehalt im Fahrbetrieb ist zwar in den letzten Jahren durch gewerkschaftlichen Druck und gute Tarifverhandlungen gestiegen, reicht aber nicht aus, um neue Bus- und Bahnfahrer*innen zu akquirieren. Zudem verlassen Beschäftigte häufig nach der Ausbildung die Verkehrsunternehmen, um in besser bezahlte Berufe mit weniger belastenden Arbeitsbedingungen zu wechseln (Ball 2021). Dies scheint dafür zu sprechen, dass allein mehr Lohn die schwierigen Arbeitsbedingungen nicht auszugleichen vermag.

Neben attraktiveren Löhnen ist deshalb auch die **Gestaltung gesunder, planbarer und auf die Bedarfe von Beschäftigten abgestimmter Arbeitszeiten** ein wichtiger Hebel, um Personal für den ÖPNV zu gewinnen und zu halten. Es ist kein neuer Befund, dass Personalengpässe die Beschäftigten überlasten und sich auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheit auswirken (Kunath et al. 2023; Ahlers 2024). Dass der **Wunsch von Beschäftigten nach Arbeitszeitverkürzung** deshalb groß ist, ist daher nicht überraschend (Lott/Windscheid 2023). In Tarifverhandlungen werden eine Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit, längere Pausen und mehr Urlaub daher aufgrund dieser psychischen und körperlichen Belastungssituation der Bus- und Bahnfahrer*innen vielerorts verhandelt. So standen bei den bundesweiten Forderungen von ver.di für den Tarifvertrag Nahverkehr 2020 die Themen Urlaub und Überstundenregelungen an erster Stelle (ver.di 2020). Für die Beschäftigte des ÖPNV ist daher der gewerkschaftliche Druck für bessere Arbeitsbedingungen wichtig und auch notwendig. Nichtsdestotrotz sollten Betriebe auch unabhängig davon ein Interesse zeigen, die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit zu fördern und über die Gestaltung gesunder Arbeitsumstände dafür zu sorgen, dass Beschäftigte den Beruf lange Zeit ausüben wollen und können.

Auch wenn es bei einer dünnen Personaldecke auf den ersten Blick schwierig erscheint, die Arbeitszeit der Beschäftigten zu verkürzen, gelten die erwarteten positiven Effekte einer solchen Regelung als aussichtsreich. Hier können Parallelen zum Engpass der Pflegekräfte gezogen werden. Einer Studie der Arbeitnehmerkammer Bremen zufolge könnten 300.000 bis 660.000 Pflegekräfte zurückgewonnen oder zum Aufstocken der Arbeitszeit überzeugt werden, wenn die Arbeitsbedingungen verbessert und die Beschäftigten entlastet würden (Auffenberg et al. 2022). Durch eine Verkürzung der Arbeitszeit kann die Belastung reduziert und die Erschließung neuer Beschäftigtengruppen – insbesondere Frauen mit Sorgeverantwortung – erreicht werden, das heißt Beschäftigtengruppen, die keine Vollzeitbeschäftigung ausüben können, solange es im Betreuungsangebot keine Veränderungen gibt (Lott/Windscheid 2023). Ergebnisse aus Studien zur Vier-Tage-Woche lassen zudem darauf schließen, dass durch eine **Verkürzung der Arbeitszeit sowohl Fluktuation als auch Fehltage reduziert werden können** (Lewis et al 2023). Auch für den ÖPNV wird mit ähnlichen Effekten gerechnet (Friese et al. 2024). Dadurch könnten Vollzeitbeschäftigte entlastet und der steigende Anteil der Teilzeitbeschäftigten zum Aufstocken ihrer Wochenarbeitszeit überzeugt werden.

Neben einer Reduzierung wäre auch eine **bessere Ausgestaltung der Arbeitszeiten** sinnvoll. Dazu gehört, dass die **Verbindlichkeit der Arbeitszeiten zu- und das ungeplante Aufbauen von Überstunden abnehmen**. Vor allem für erwerbstätige Eltern kommen Vereinbarkeitsprobleme hinzu, wenn sie durch ein nicht ausreichendes Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten (insbesondere für Schichtarbeiter*innen) oder die oftmaligen kurzfristigen Ausfälle an Kinderbetreuung vor große zusätzliche Belastungen gestellt werden (Kohlrausch 2025). Viele Beschäftigte wünschen sich deshalb eine an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer*innen orientierte Flexibilisierung der Arbeitszeit (Kümmerling 2023). Dies kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Work-Life-Balance erhöhen. In einigen Verkehrsbetrieben sind Wunschdienstpläne bereits im Einsatz, was von den Fahrer*innen begrüßt wird (Goddard 2015). Dazu kann die Verbindlichkeit der Arbeitszeiten durch eine bessere Besetzung erhöht werden. Aktuell müssen Bus- und Bahnfahrer*innen bei Personalausfällen kurzfristig einspringen, dies könnte durch einen Reservedienst als Puffer verhindert werden.

Darüber hinaus wäre eine **Entlastung der Beschäftigten** nötig, um die Sicherheit im ÖPNV zu gewährleisten und die hohen Krankenstände zu reduzieren. Hier sind insbesondere solche Lösungen sinnvoll, die sich an den individuellen Anforderungen der Beschäftigten orientieren, was gesundheitsfördernd wirken kann, und sie beispielsweise über ein partizipatives betriebliches Gesundheitsmanagement (Ahlers 2025 im Erscheinen) unterstützen. Triebfahrzeugführer*innen tragen schließlich die Verantwortung für hunderte Fahrgäste und sollten daher aus Sicherheitsgründen nicht überlastet arbeiten – was aktuell oft nicht gewährleistet ist (Vitols/Voss 2021).

Für eine verstärkte Rekrutierung für den Fahrbetrieb wäre neben den verbesserten Arbeitsbedingungen auch eine **Imagesteigerung der Branche und des Berufs** vonnöten. Dies wird sich nicht nur durch gute Tarifverhandlungen erreichen lassen, sondern erfordert auch ein gesellschaftliches Umdenken (Bradaran Jamili 2022). Beschäftigte berichten von Beschimpfungen seitens der Fahrgäste und fühlen sich als „Depp vom Dienst“ (Institut für komplexe Gesundheitsforschung 2018). Viele große Verkehrsunternehmen versuchen daher, über Werbekampagnen dieses Image zu verbessern. Die Beschreibung von Bus- und Bahnfahrer*innen als „Klimaschützer*innen“ oder „Antrieb der Stadt“ sollen den Beruf aufwerten und die wichtige Rolle der Arbeitenden betonen (Bradaran Jamili 2022). Im Moment scheint der ÖPNV seine Attraktivitätsvorteile als relevanter grüner Arbeitsmarktsektor gegenüber anderen Branchen mit Berufen, in denen eher klimaschädliche Tätigkeiten überwiegen, noch nicht auszuspielen (Hohendanner et al. 2024). Diese Kampagnen sind deshalb wichtig, um die gesellschaftliche Wertschätzung für die Arbeitenden im ÖPNV zu stärken und (zukünftigen) Beschäftigten ihre Relevanz zu signalisieren.

4.2 Ausbildungssituation verbessern, in Qualifizierung investieren

Die dargestellte Personallücke von mehreren Tausend Mitarbeitenden sowie die Ausbildungszahlen im ÖPNV verdeutlichen, dass Betriebe und ihr Handlungsspielraum hier ins Spiel kommen. Sie können wesentlich dazu beitragen, ihren Fachkräftebedarf selbst zu decken. Eine vorausschauende, langfristige Planung und aktive Personalarbeit, welche strategische Qualifizierungen miteinbezieht (Harbecke/Mühge 2022), könnte der sich weiter anspannenden Situation Abhilfe verschaffen. Eine Fachkräfteplanung aufzustellen, bezieht sich einerseits darauf, zukünftige Fachkräfte über eine Ausbildung junger Beschäftigter im eigenen Betrieb selbst auszubilden und zu halten. Andererseits bedeutet es, dass Betriebe die Qualifizierung von Mitarbeitenden fördern und an ihre Bedarfe anpassen.

Allein der Blick auf das aktuelle Ausbildungsgeschehen verdeutlicht aber noch Spielraum. Da die Mobilität und die Bereitschaft umzuziehen, unter ausbildungsinteressierten Personen aufgrund des jungen Alters häufig noch recht eingeschränkt ist (Herzer/Ulrich 2020), sollte es das Ziel sein, **ausreichend Optionen für einen Ausbildungsplatz** zu schaffen und die eigenen Ausbildungskapazitäten im Betrieb zu prüfen oder im Rahmen einer Verbundausbildung mit anderen Betrieben zu kooperieren (Ebbinghaus/Dionisius 2020). Das Problem, dass Ausbildungsinteressen im ÖPNV aufgrund mangelnder Angebote nicht realisiert werden können, sollte bearbeitet werden.

Die Attraktivität eines Berufs zeigt sich bereits in der Ausbildung. **Gute Ausbildungsbedingungen** bei Fahrtätigkeiten im Straßenverkehr zeichnen sich auch dadurch aus, dass die Aspekte Sicherheit, Gesundheitsschutz und Entlastung am Arbeitsplatz bereits während der Ausbildung sehr ernst genommen und im Betrieb vorgelebt werden. Um sich betrieblich oder hinsichtlich des Berufsbildes von anderen Ausbildungsberufen hervorzuheben, könnten Betriebe beispielsweise zusätzliche Anreize für eine Ausbildung im ÖPNV schaffen. So könnten diese darin liegen, Eintrittshürden in den Beruf abzubauen, wie etwa das Vorliegen eines Führerscheins (Klasse B), oder die Kosten für deren Erwerb zu übernehmen. Auch gegen das Bild des männlichen „Busfahrers“ einzuwirken, wäre ein wichtiger Ansatz, geschlechterstereotype Berufsentscheidungen aufzubrechen (Faulstich-Wieland 2018) und den Fahrberuf auch interessierten weiblichen oder diversen Personen als Option darzustellen. Ein möglicher weiterer Aspekt wäre, berufliche Perspektiven und Sicherheiten anzubieten. Diejenigen Auszubildenden, deren Ausbildungsbetrieb unter den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder fällt, profitieren beispielsweise bereits jetzt davon, dass sie durch eine tariflich vereinbarte – und mittlerweile unbefristete – Übernahme nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung eine Perspektive im Betrieb erhalten (Öffentlicher-Dienst.Info 2025). Nicht zuletzt orientieren sich Jugendliche zunehmend an klimarelevanten Aspekten, wenn es um ihre Berufswahl geht (Kaspar 2023), was dem ÖPNV zugutekommen könnte. Mit Blick auf die Herausforderung, sogar noch mehr im Bereich der Fahrtätigkeiten auszubilden, sind dies mögliche Ansatzpunkte.

Eine weitere betriebliche Strategie zur Fachkräftesicherung ist es, **Beschäftigte für zukünftige Anforderungen frühzeitig einzubinden und weiterzubilden**. Hierbei können auch die Mitbestimmungsakteure im Betrieb eine unterstützende Rolle spielen (Erol/Ahlers 2023). Für immer mehr Betriebe im ÖPNV scheint es eine – zur eigenen Fachkräfteausbildung – alternative oder additive Strategie zu sein, Beschäftigte anzulernen, um fehlendes Personal kurzfristig auszugleichen. Der Beschäftigtenstatistik im Fahrbetrieb ist zu entnehmen, dass der Anteil an Personen ohne Berufsabschluss gestiegen ist. Andererseits ist es als Anzeichen dafür zu sehen, dass Personen, die über keinen beruflichen Abschluss verfügen, Anschlussoptionen im Verkehrssektor finden und über Einarbeitungen für die Voraussetzungen im ÖPNV vorbereitet werden. In dieser Ausgangslage drückt sich aus, dass sich in Deutschland eine äußerst problematische Entwicklung beim Zugang zu schulischer und beruflicher Bildung zu konsolidieren scheint: Betrachtet man die Entwicklung des Bildungsniveaus der Bevölkerung über mehrere Jahrzehnte, so zeigt sich, dass noch immer fünf Prozent der Bevölkerung keinen Schulabschluss besitzen. Der Anteil von Personen ohne berufsqualifizierenden Abschluss lag lange Zeit bei rund 14 Prozent und ist zuletzt sogar noch gestiegen und liegt bei 19 Prozent bei 30-jährigen Personen (Sulak et al. 2022). Für stabile und langfristig gesicherte Beschäftigungsbedingungen ist der berufliche Abschluss jedoch eine notwendige Voraussetzung, vor allem, weil die gesuchten Profile im ÖPNV auf Fachkraftniveau liegen. Die **(Nach-)Qualifizierung** sollte im Interesse von Beschäftigten und Betrieben gleichermaßen liegen und Optionen wie das Nachholen eines Berufsabschlusses beinhalten. So entstehen Betrieben bei der Durchführung abschlussorientierter Weiterbildung keine zusätzlichen Kosten, da diese in voller Höhe mit zusätzlichem Zuschuss zum Arbeitsentgelt über die Bundesagentur für Arbeit gefördert werden. Beschäftigten wird bei erfolgreichem Abschluss eine Prämie gewährt (BA 2025c).

Der technologische Wandel bedingt, dass sich die Digitalisierung der Arbeitswelt in immer mehr Berufen merklich niederschlägt. Auch vor dem Fahrbetrieb macht dies keinen Halt, wenn erhöhte digitale Anforderungen wie beispielsweise Kenntnisse in Microsoft Teams gestellt werden (Stops et al. 2025). In das bereits bestehende Personal **über betriebliche Weiterbildungsinitiativen zu investieren**, erfordert vorausschauende Planung. Gezielte Unterstützung der Aus- und Weiterbildung schafft Spielraum, um die Personaldecke abzufedern, indem Beschäftigte stärker an den Betrieb gebunden und Fluktuation vermieden werden. Ein weiterer Weg, Fachkräfte für die ÖPNV-Branche zu gewinnen, könnte sein, Fachkräfte, die in von der sozial-ökologischen Transformation stark negativ betroffenen Bereichen tätig sind, für Fahrtätigkeiten umzuschulen (Jacobs/Polloczek 2024) – auch wenn es dafür eine Angleichung der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen und Lohnniveaus an andere Branchen bräuchte. Insgesamt kann eine gute Weiterbildungskultur letztlich auch die Arbeitgeberattraktivität (auch gegenüber externen Personen) erhöhen, da sie als Signal für eine wertschätzende Arbeitsumgebung gedeutet wird (Leber/Schwengler 2025).

4.3 Finanzierung sichern

Um diese Handlungsoptionen umzusetzen, braucht es eine gesicherte öffentliche Finanzierung, zum einen in Bezug auf die infrastrukturelle und technische Angebotsausweitung, zum anderen in Bezug auf Personalkosten, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Um ein **besseres Angebot zu schaffen und zu finanzieren** und damit zusätzliche Fahrgäste zum Umstieg vom Auto auf Bus und Bahn zu überzeugen, muss der ÖPNV in Vorleistung gehen. Es gilt, die Nutzung des ÖPNV so komfortabel zu gestalten, dass ein Umstieg vom privaten Pkw nicht mehr als Einschränkung wahrgenommen wird. Bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels kann deshalb nicht allein und an erster Stelle auf steigende Fahrgastzahlen und die dadurch erzielten Ticketeinnahmen gesetzt werden, insbesondere da aktuelle politische Vorstöße im ÖPNV, wie die Einführung des 9- bzw. 49- Euro-Tickets, eher zu einer Reduktion der Einnahmen führen. Einem im Auftrag des Umweltbundesamtes erstellten Gutachten zufolge sind für Angebotsausweitung und Umstellung der Antriebstechnik jährliche Investitionen von 4,9 bis 14,9 Mrd. Euro nötig – neben den Kosten, die der aktuelle Betrieb verursacht (Naumann et al. 2019). Was zunächst nach viel Geld klingt, erscheint neben den 24,8 Mrd. Euro, mit denen in Deutschland jährlich klimaschädliche Verkehrsmittel beispielsweise über steuerliche Vergünstigungen subventioniert werden, als notwendiger Preis für die Verkehrswende (Plötz et al. 2024).

Erhöhte Personalkosten entstehen einerseits dadurch, dass für eine Ausweitung des Angebots mit dem Ziel einer Verdopplung der Fahrgastzahlen mehr Personal notwendig ist. Die Personalkosten dürften somit um 68 Prozent steigen, wobei keine Rekrutierungs- oder Ausbildungskosten miteinberechnet sind (Frieze et al. 2024). Hinzu kommen mögliche tarifliche Änderungen, wie etwa Lohnsteigerungen, mehr Urlaubstage oder eine Vier-Tage-Woche. Diese würden zusätzliche Kosten verursachen, können aber als notwendig für eine ausreichende Akquise an Fachkräften angesehen werden. Die absoluten Kosten dafür abzuschätzen, erscheint zum aktuellen Zeitpunkt schwierig, Mehrkosten im einstelligen Milliardenbetrag werden aber definitiv aufkommen (Frieze et al. 2024). Um das Personal auszubilden, einzustellen und angemessen zu entlohnen, sind also konsumtive Finanzmittel nötig, die in die Betriebe des ÖPNV fließen. Der Beitrag des Bundes dazu sind – wie oben bereits beschrieben – in erster Linie die Subventionen über das Regionalisierungsgesetz, weshalb von den Verkehrsminister*innen der Bundesländer eine jährliche Erhöhung dieser Mittel um 1,5 Mrd. Euro gefordert wird (VMK 2021). Diese Subventionierung und damit Priorisierung des ÖPNV scheint aktuell allerdings fernab der Realität zu sein. Zwar wurde eine Dynamisierung der Bundeszuschüsse beschlossen, die allerdings lediglich wenige Prozentpunkte umfasst und damit dem Investitionsbedarf nicht gerecht wird (BMDV 2024b).

Neben dieser direkten Finanzierung durch öffentliche Mittel, wären auch noch **weitere Finanzierungsmöglichkeiten** denkbar, wie eine Arbeitgeberabgabe, Grundabgaben für den ÖPNV oder eine Pkw-/City-Maut (VDV 2021). Diese verschiedenen Vorschläge können, wenn überhaupt, lediglich eine Ergänzung der öffentlichen Subventionen darstellen. Priorität sollte weiterhin Erhöhung der öffentlichen Mittel oder eine Umgestaltung des komplexen Finanzierungssystems darstellen.

5 Fazit

Zielsetzung und Umsetzung eines starken ÖPNV liegen noch weit auseinander. Da eine Verkehrswende für die Klimaneutralität alternativlos erscheint, wird dem ÖPNV eine immer wichtiger werdende Rolle zuteil. Die infrastrukturellen Möglichkeiten, das Angebot und die Fahrgastzahlen zu erhöhen, wären zügig vorhanden – wenn es nicht an Arbeitskräften mangeln würde. Auch Innovationen könnten aus dem Sorgenkind ÖPNV eine grüne Vorzeigebbranche werden lassen. Jedoch ist der Fachkräftemangel nicht nur ein Risiko für den Wirtschaftsstandort Deutschland generell (Grömling et al 2024). Die Verkehrswende – und damit Unterstützung für den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft – drohen am Fachkräftemangel zu scheitern. Denn wie dargestellt, fehlt es aktuell bereits an qualifiziertem Personal in ÖPNV-Unternehmen. Für die Zukunft legen Projektionen nahe, dass der Fachkräftebedarf weiter zunehmen wird (Burstedde/Tiedemann 2024).

Für den ÖPNV bedeutet der zunehmende demografische Druck, zusammen mit hohen Fluktuationsraten und zu wenig qualifiziertem Nachwuchs eine Zuspitzung der personellen Situation. Hierfür sollten Weichen gestellt werden. Der Policy Brief stellt Handlungsoptionen dar, die darin liegen, mit mehr öffentlicher Finanzierung den Ausbau und die Erneuerung der Infrastruktur, aber insbesondere den Betrieb des öffentlichen Verkehrs zur Deckung der steigenden Personalkosten auf eine stabile Grundlage zu stellen. Auch die Verbesserung der Arbeits- und Ausbildungsbedingungen ist Dreh- und Angelpunkt für das Gelingen der Verkehrswende und für zukunftsfähige gesunde Beschäftigungsverhältnisse. Mögliche Handlungsoptionen zeigen, dass es im politischen, wie auch betrieblichen Umfeld noch Potenziale zur Unterstützung des ÖPNV gäbe. Ohne ein solches Gegensteuern droht der Fachkräftemangel sich fortwährend zu verstärken. Nur so kann das Angebot ausgeweitet, die Nachfrage gesteigert werden und ein flächendeckender, zuverlässiger ÖPNV entstehen.

Auch andere europäische Länder stehen vor sehr ähnlichen Herausforderungen (Dorantes/Allen 2024). Ähnlich den oben genannten Gestaltungsansätzen verweisen Vorschläge zur Behebung von Engpässen auch in anderen europäischen Ländern darauf, noch stärker diversitäts-orientierte Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung und Ent-Stereotypisierung zu fokussieren, bessere Sicherheitskonzepte für Nachtarbeit wie auch für die Ruhezeiten aufzubauen, sowie Maßnahmen zum Gesundheitsschutz bis hin zur Re-Qualifizierung anzustoßen. Denn insbesondere ältere Beschäftigtengruppen steigen verfrüht aus dem Beruf aus – oder reduzieren drastisch ihre Stundenzahl – aufgrund der hohen Belastung und Unfallgefahren im Fahrdienst (Dorantes/Allen 2024; Vitols/Voss 2022).

Ein Blick nach Österreich zeigt zudem, dass sich viele Gestaltungsvorschläge dort – wie in Deutschland – auf die Finanzierungsebene fokussieren. So werden unter anderem Konzepte für öko-soziale Reformen zur Abschaffung klimaschädlicher Subventionen vorgelegt. Ergänzend dazu adressieren weitere Vorschläge die Angebotsstrukturen im Bereich der Schieneninfrastruktur, der Fahrplangestaltung sowie der Preissysteme, um insbesondere der seit der Einführung des Klimatickets im Jahr 2021 deutlich gestiegenen Nachfrage adäquat begegnen zu können (Steininger et al. 2024; Bröthaler et al. 2023). Hinsichtlich der politischen Zuständigkeit für solche verbesserte Angebotsstrukturen zeigen die Erfahrungswerte aus Schweden, dass über die Einrichtung von regionalen „Public Transport Authorities“ (PTAs) beispielsweise die Planung und Steuerung von Verkehrsnetzwerken in der langfristigen Zielausrichtung verbessert werden konnte (Henriksson/Vitrano 2025).

Wieder zurück in Deutschland zeigt die aktuelle Tarifrunde im öffentlichen Dienst in Bund und Kommunen, die auch für den ÖPNV verhandelten, wie groß der Druck und der Bedarf nach Verbesserung sind. In Baden-Württemberg hat sich zudem ein breites Bündnis aus ÖPNV-Akteuren aus Politik, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gebildet, das über mehr Sichtbarkeit der Berufe im ÖPNV sowie bessere betriebliche und politische Rahmenbedingungen die Fachkräftesituation positiv unterstützen möchte. (Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg 2024). Auch Klimaaktivist*innen von Fridays for Future haben erkannt, dass eine Verkehrswende nur mit guter Arbeit im ÖPNV zu realisieren ist und schließen sich vielerorts den Warnstreiks der Bus- und Bahnfahrer*innen an – wie zuletzt in der gemeinsamen Kampagne „Wir fahren zusammen“ (ver.di 2025b). Mit diesem öffentlichen Druck soll an die Politik appelliert werden, die „Öffis“ fit für die Zukunft zu machen.

Dass verschiedene Akteure und Interessensgruppen zusammenwirken und die Beschäftigung im ÖPNV-Sektor in den Blick nehmen, zeigt, wie intensiv die Personalsituation als Problemlage eingestuft wird und wie wichtig der ÖPNV für eine sozial-ökologische Transformation ist.

Literatur

Ahlers, E. (2024): Was erklärt den hohen Krankenstand in den Betrieben? Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Kommentar Nr. 3, Oktober 2024, Düsseldorf, <https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008957>

Ahlers, E. (2025): Was tun Betriebe gegen den Fachkräftemangel? Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 103, April 2025, Düsseldorf, https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-009115

Auffenberg, J./Becka, D./Evans, M./Kokott, N./Schleicher, S./Braun, E. (2022): „Ich pflege wieder, wenn...“. Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften, Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen

Bauer, A./Dietrich, H./Grienberger, K./Haas, A./Heß, P./Janser, M./Jansen, S./Kern, J./Kruppe, T./Lang, J./Lehmer, F./Müller, C./Schneemann, C./Stops, M./Vetterer, N./Weber, E./Zenk, K./Zika, G. (2024): Zum Strukturwandel des deutschen Arbeitsmarktes. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Stellungnahme 05/2024, Nürnberg, <https://doku.iab.de/stellungnahme/2024/sn0524.pdf>

Ball, M. (2021): Eine „systemrelevante“ Branche attraktiv machen – Arbeitsbedingungen und Fachkräftemangel im öffentlichen Nahverkehr, in: Flore, M./Kröcher, U./Czycholl, C. (Hrsg.): Unterwegs zur neuen Mobilität. Perspektiven für Verkehr, Umwelt und Arbeit, München, S. 207–220

Ball, M./Behle, C. (2022): „ÖPNV – Gute Arbeit für das Klima“, in: Schmitz, C./Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit Ausgabe 2022 – Arbeitspolitik nach Corona. Probleme, Konflikte, Perspektiven, Frankfurt a. M., S. 283–293

Bradaran Jamili, G. M. (2022): Zum Image des Busfahrers – Eine explorative Mixed-Methods-Studie, Technische Universität Kaiserslautern

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025a): Beschäftigte nach Berufen (KldB 2010), Quartalszahlen, Tabellen der Beschäftigungsstatistik, 2014–2025, Nürnberg, https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1523064&topic_f=beschaeftigung-sozbe-bo-heft

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025b): Statistik, Arbeitsmarktdaten nach Zielberufen: Arbeitslose, Arbeitsuchende und gemeldete Arbeitsstellen, Deutschland, Januar 2025, Nürnberg, https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=20894&topic_f=berufe-heft-kldb2010

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2025c): Qualifizierungsoffensive der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, <https://www.arbeitsagentur.de/k/weiterbildung-qualifizierungsoffensive>

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024a): Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Engpassanalyse, Engpassbewertung Deutschland, Berichtsjahr 2023, Anforderungsniveau Fachkräfte, Nürnberg, https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html?Thema%3Denglist%26DR_Region%3Dd%26DR_Engpassbewertung%3De%26DR_Anf%3D2%26mapHadSelection%3Dfalse%26toggle-switch%3D0

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2024b): Beschäftigte nach Berufen (KldB 2010), Quartalszahlen, Tabellen der Beschäftigungsstatistik 2024, Nürnberg, https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1523064&topic_f=beschaeftigung-sozbe-bo-heft

BA (Bundesagentur für Arbeit) (2023): Fachkräfteengpassanalyse 2022, Ergebnisse Bund, Tabellen, Nürnberg, https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=27096&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse

BfJ (Bundesamt für Justiz) (2024a): Gesetz zur Regionalisierung des öffentlichen Personennahverkehrs, Regionalisierungsgesetz – RegG, §2 Begriffsbestimmungen, <https://www.gesetze-im-internet.de/regg/RegG.pdf>

BfJ (Bundesamt für Justiz) (2024b): Bundes-Klimaschutzgesetz (KSG), Anlage 2a, (zu § 5 Absatz 1 Satz 2), Jahresemissionsmengen für die Jahre 2020 bis 2030, https://www.gesetze-im-internet.de/ksg/anlage_2a.html

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2025): Profil Fachkraft im Fahrbetrieb (Ausbildung), Bonn, https://www.bibb.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/apprenticeship/89077832

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2024a): Rangliste 2024 der Ausbildungsberufe nach Anzahl der Neuabschlüsse, Bonn, <https://www.bibb.de/de/192740.php>

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2024b): Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge, unvermittelte Bewerber, unbesetzte Ausbildungsplätze sowie Angebot und Nachfrage nach Ausbildungsberufen (inkl. zkt-Daten), Bonn, <https://www.bibb.de/de/192743.php>

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2024c): Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge nach Geschlecht und Zuständigkeitsbereichen – KldB 2010: Berufsuntergruppen, Bonn, <https://www.bibb.de/de/192738.php>

Burstede, A./Tiedemann, J. (2024): IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2024. Aktualisierung mit Daten bis 2022. Zuwanderung kann Alterung ausgleichen. Institut der deutschen Wirtschaft: IW-Report 33/2024, Juli 2024, Köln, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2024/IW-Report_20242-Arbeitsmarktfortschreibung_bis_2027.pdf

BMBF (2024): Berufsbildungsbericht 2024, Berlin, <https://www.bmbf.de/DE/Bildung/Ausbildung/Berufsbildungsbericht/berufsbildungsbericht.html>

BMDV (Bundesministerium für Digitales und Verkehr) (2025): Verkehr in Zahlen 2024/2025, Berlin, https://www.bmv.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/verkehr-in-zahlen24-25-pdf.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff: 12.05.2025)

BMDV (Bundesministerium für Digitales und Verkehr) (2024a): Klimaschutz im Verkehr – Öffentlicher Verkehr, Berlin, <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/Klimaschutz-im-Verkehr/klimaschutz-oeffentlicher-verkehr.html> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

BMDV (Bundesministerium für Digitales und Verkehr) (2024b): ÖPNV – Öffentlicher Personennahverkehr, Berlin, <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/oeffentlicher-personennahverkehr.html> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Bröthaler, J./Getzner, M./Müller, H. L./Plank, L./Miess, M./Niedertscheider, M./Bürger, J./Schieder, W./Schindler, I. (2023): Öffentliche Investitionen für den Klimaschutz in Österreich: Potenziale des öffentlichen Vermögens, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Hrsg): Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft, Nr. 243

Deschermeier, P./Schäfer, H. (2024): Die Babyboomer gehen in Rente. Institut der deutschen Wirtschaft: IW-Kurzbericht Nr. 78/2024, Oktober 2024, Köln

Destatis (2024): Engpassberufe: Pflegefachkräfte verdienten im April 2023 überdurchschnittlich, Wiesbaden, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/03/PD24_121_62.html (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Destatis (2025a): Personenbeförderung. Beförderte Personen in Deutschland, Wiesbaden, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Transport-Verkehr/Personenverkehr/Tabellen/befoerderte-personen-verkehrstraeger.html> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Destatis (2025b): Teilzeitquote erneut leicht gestiegen auf 31 % im Jahr 2023, Wiesbaden, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_N017_13.html (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Dorantes, L. M./ Allen, H. (2024): A review of the future transport labour market: An EU approach. European Transport Studies, Vol. 1

Ebbinghaus M./Dionisius, R. (2020): Betriebliche Ausbildungskooperationen. Analysen zu Kooperationsbereichen und -mustern auf Grundlage des Referenz-Betriebs-Systems (RBS). Bundesinstitut für Berufsbildung: BWP Nr. 4/2020, S. 16–20

Erol S./Ahlers E. (2023): Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte in Zeiten der Transformation – Eine Analyse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Policy Brief Nr. 77, April 2023, Düsseldorf, https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008599

Faulstich-Wieland, H. (2018): Gendersensible Berufsorientierung – Entstereotypisierung von Berufswahl, in: Friese, M. (Hrsg.): Arbeitslehre und Berufsorientierung modernisieren: Analyse und Konzepte im Wandel von Arbeit, Beruf und Lebenswelt, Bielefeld, S. 197–211

Follmer, R. (2025): Mobilität in Deutschland, MiD Kurzbericht, Studie von infas, DLR, IVT und infas 360 im Auftrag des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr (BMDV), Bonn/Berlin, www.mobilitaet-in-deutschland.de

Fregin, M.-C./Koch, T./Malfertheiner, V./Özgül, P./Stops, M. (2023): Künstliche Intelligenz und Software – Beschäftigte sind unterschiedlich betroffen. Automatisierungspotenziale von beruflichen Tätigkeiten. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Kurzbericht 21/2023, Nürnberg

Friese, F./Schaaffkamp, C./Klauser, C. (2024): Kurzstudie zum Personalbedarf im kommunalen ÖPNV bis 2030/35, KCW GmbH, Berlin

Fuest, C./Jäger, S. (2024): Höhere Löhne gegen den Fachkräftemangel? in: APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte 74 (22–23), S. 20–25

Grömling, M./Wiechers, R./Wortmann, O. (2024): Bedeutung von Standortfaktoren und Megatrends für die Investitionen in Deutschland. Institut der deutschen Wirtschaft: IW-Report Nr. 10, Köln

Goddar, J. (2015): Die Wünsche der Busfahrer ins Zentrum gerückt, in: Magazin Mitbestimmung, Nr. 4, S. 10

Harbecke, T./Mühge, G. (2022): Beschäftigungssicherung durch strategische Qualifizierung. Eine explorative Untersuchung mit Empfehlungen für die betriebliche Praxis. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmungspraxis Nr. 47, August 2022, Düsseldorf

Herzer, P./Ulrich, J. G. (2020): Wie die regionale Mobilität von Jugendlichen zur Besetzung von Ausbildungsplätzen beiträgt. Bundesinstitut für Berufsbildung: BIBB Report Nr. 5, Bonn

Helbig, M./Knie, A./Canzler, W. (2020): Vom Luxus, kein Auto zu haben. Neue Mobilitätsmuster spiegeln Wohlstand und soziale Teilhabe, in: WZB-Mitteilungen Nr. 170, S. 16–18

Hennicke, P./Koska, T./Rasch, J./Reutter, O./Seifried, D. (2021): Nachhaltige Mobilität für alle. Ein Plädoyer für mehr Verkehrsgerechtigkeit, München

Henriksson, M./Vitrano, C. (2025): The practice of timetable planning in Swedish public transport authorities through a sociological lens: an exploratory study, VTI rapport 1229A.

Hohendanner, C./Janser, M./Lehmer, F. (2024): Betriebe in der ökologischen Transformation. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forschungsbericht Nr. 13, Nürnberg

Institut für komplexe Gesundheitsforschung (2018): Da vorne sitzt ein Mensch – Diskrepanz zwischen Image und Bedeutung der Busfahrer ist hoch, Wissenschaftsblog Hochschule Fresenius vom 20.02.2018, <https://www.adhibeo.de/da-vorne-sitzt-ein-mensch-diskrepanz-zwischen-image-und-bedeutung-der-busfahrer-ist-hoch/> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Jacobs, M./Polloczek, M. (2024): Wege zur Transformation. Zukunftskompetenzen für die Mobilitäts-, Bau- und Wohnungswirtschaft, FES Impuls Dezember 2024, <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/21668.pdf> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Jäger, S./Heining, J. (2022): How Substitutable Are Workers? Evidence From Worker Deaths, in: National Bureau of Economic Research: Working Paper Nr. 30629, Cambridge

Kaspar, M (2023): Berufswahl im Zeichen der Nachhaltigkeit: Jobs for Future in: Transfer. Berufsbildung in Forschung und Praxis (2023) online, S. 1–8

Kohlrausch, B. (2025): Bei Kita oder Ganztagschule: 59 % der erwerbstätigen Eltern mit Schließungen oder verkürzten Betreuungszeiten konfrontiert, Pressemitteilung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler Stiftung vom 29.01.2025, Düsseldorf

Koska, T./Jansen, U./Reutter, O./Schäfer-Sparenberg, C./Spitzner, M./Ulrich, A. (2020): Praxis kommunale Verkehrswende. Ein Leitfaden, in: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Schriften zur Ökologie, Band 47, Berlin

Kunath, G./Malin, L./Seyda, S./Werner, D. (2023): Müde durch Mehrarbeit? Folgen von Personalengpässen für Beschäftigte und Handlungsbedarf für Unternehmen, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Köln

Kümmerling, A. (2023): Arbeitszeiten in der Krise – Kein Bock oder keine Zeit für mehr Arbeit?, in: WSI-Mitteilungen 76 (4), S. 321–323

Lewis, K./ Stronge, W./ Kellam, J./ Kikuchi, L. (2023): The UK's four-day week pilot. Online unter: <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Lott, Y./Windscheid, E. (2023): 4-Tage-Woche – Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeiten. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Policy Brief Nr. 79, Mai 2023, Düsseldorf

Maier, T. (2024): Bildungspolitik gegen Fachkräfteengpässe, in: APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte 74 (22–23), S. 39–46

Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg (2024): Fachkräftebündnis aus 16 Institutionen in Baden-Württemberg, https://vm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mvi/intern/Dateien/PDF/PM_Anhang/240328_Dokument_Fachkraeftebuendnis_Arbeitspapier_barrierefrei.pdf (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Naumann, R./Pasold, S./Frölicher, J. (2019): Finanzierung des ÖPNV. Status quo und Finanzierungsoptionen für die Mehrbedarfe durch Angebotsausweitungen, KCW, Berlin

Öffentlicher-Dienst.Info (2025): TV-L – Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder. Ergebnis der Tarifrunde TV-L 2023, <https://oeffentlicher-dienst.info/tv-l/tr/2023/> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Plötz, P./Rohde, C./Repenning, J./Auf der Maur, A./Becker, L./Braungardt, S./Deurer, J./Dünnebeil, F./Friedrichsen, N./Heidt, C./Hennenberg, K./Hermann, H./Jöhrens, J./Kasten, P./Köppen, S./Lutz, C./Scheffler, M./Thamling, N./Wünsch, M. (2024): Quantifizierung der Treibhausgaswirkung von staatlichen Begünstigungen in Deutschland, https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/THG-Wirkung_staatliche-Beguens-tigungen.pdf (letzter Zugriff: 02.04.2025)

RBB 24 (2024): Berliner Bus-, Tram- und U-Bahnfahrer am häufigsten krankgeschrieben, Pressemitteilung vom 11.09.2024, <https://www.rbb24.de/wirtschaft/beitrag/2024/09/berlin-krankschreibung-krankenkasse-berufsaok.html> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Peters, R./Wehrmann, C./Zehm, A./Randhahn, A./Karrer-Gau, K. (2021) (2021): Auswirkungen der Einführung des autonomen Fahrens auf die Beschäftigung im Öffentlichen Personennahverkehr, Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz, <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/37871> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Sommer, C./Ebert, T./Herget, M./Briegel, R./Milbradt, J. (2023): ÖPNV-Sofortprogramm. Das Maßnahmenpaket für die Verkehrswende bis 2025, Studie der MultiMOBIL GmbH im Auftrag von Greenpeace, Kassel

Sulak, H./Fiedler, C./Klüsener, S./Loichinger, E./Spieß, K.C./Stowarz, N./Weinmann, M. (2022): Demografischen Wandel neu entdecken, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden

Statista (2024): Bevölkerung in Deutschland nach Anzahl der PKW im Haushalt von 2018 bis 2021, Personen in Millionen, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172093/umfrage/anzahl-der-pkw-im-haushalt/> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Steininger, K.W./Riahi, K./Stagl, S./Kromp-Kolb, H./Kirchengast, G. et al. (2024): Nationaler Energie- und Klimaplan (NEKP) für Österreich - Wissenschaftliche Bewertung der in der Konsultation 2023 vorgeschlagenen Maßnahmen [Steininger, K.W./Riahi, K./Stagl, S./Kromp-Kolb, H./Kirchengast, G./Leschka, N./Williges, K./Scheifinger K./Henner, D. N./Reisinger, M./Wolf, A.], Climate Change Centre Austria (CCCA), Wien, 2024, https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/19533/1/NEKP_Wissenschaftliche_Bewertung_der_Massnahmen_der_Stellungnahmen_Februar2024.pdf (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Stops, M./EzEldin, A. A./Heckel, M-C./Heß, P./Klevinghaus, H./Malfert-heiner, V./Metzger, L-J./Peede, J. (2025): IAB-Kompetenz-Kompass. Bereitstellung von Stellentext-Daten als strukturierter Datensatz. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB Forschungsbericht Nr. 1/2025, <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2025/fb0125.pdf>

Umweltbundesamt (2025): Nationale Trendtabellen für die deutsche Berichterstattung atmosphärischer Emissionen 1990–2023, 14.01.2025, <https://www.umweltbundesamt.de/dokument/nationale-trendtabellen-fuer-die-deutsche-4> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Umweltbundesamt (2024b): Emissionen des Verkehrs. Verkehr belastet Luft und Klima – Minderungsziele der Bundesregierung, 28.03.2024, <https://www.umweltbundesamt.de/daten/verkehr/emissionen-des-verkehrs#verkehr-belastet-luft-und-klima-minderungsziele-der-bundesregierung> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Umweltbundesamt (2023a): Gesamtkonzept für eine inklusive und ökologische Verkehrswende für alle, Dessau-Roßlau, https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/11850/publikationen/verve_policypaper.pdf (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Umweltbundesamt (2023b): Vergleich der durchschnittlichen Emissionen einzelner Verkehrsmittel im Personenverkehr in Deutschland 2023, <https://www.umweltbundesamt.de/bild/vergleich-der-durchschnittlichen-emissionen-0> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

VDV (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2024): Ergebnisse der VDV-Branchenumfrage Personal 2024, <https://www.vdv.de/vdv-personalumfrage-im-oev.aspx> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

VDV (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen) (2021): Verkehrswende gestalten – Leistungsstark und nachhaltig. Gutachten über die Finanzierung von Leistungskosten der öffentlichen Mobilität, Roland Berger/Intraplan/Florenus, München

ver.di (2025a): BVG-Tarifrunde: ver.di und BVG in der Schlichtung, <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++f3b4a67e-d426-11ef-93a7-e78918fd4184> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

ver.di (2025b): Wir fahren zusammen, <https://www.wir-fahren-zusammen.de/> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

ver.di (2024): ÖPNV: Für bessere Tarife und für die Zukunft, 21.05.2024, <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++abd57506-9361-11ee-a-eda-f97f3e953c6f> (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Verkehrsministerkonferenz (2021): Beschluss der Sonderverkehrsministerkonferenz am 29. Juni 2021, Berlin

Vitols, K./Voss, E. (2021): Fahrerübermüdung im europäischen Straßen-transport. Europäische Transportarbeiter-Föderation (ETF), https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2023/04/Fatigue_SUMMARY_DE_.pdf (letzter Zugriff: 02.04.2025)

Vitols, K./Voss, E. (2022): Social Conditions in Bus and Coach Transport in Europe. Final Report; EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH und European Transport Workers' Federation (ETF), https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2022/03/Etf_Busand-Coach_report_web-2.pdf

AUTOREN

Magdalena Polloczek

**Referat: Aus- und Weiterbildung für eine
transformierte Arbeitswelt**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
der Hans-Böckler-Stiftung
Düsseldorf
magdalena-polloczek@boeckler.de

Anno Krämer

Universität Duisburg-Essen

annokraemer@gmail.com

IMPRESSUM

Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
www.boeckler.de

ISSN 2366-9527

Satz: Daniela Groß

WWW.BOECKLER.DE