

"Rail-Employ": Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. (2007). "Rail-Employ": Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb. (sfs Beiträge aus der Forschung, 157). Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-315491>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Rainer Lichte, Wilfried Kruse

„Rail-Employ“

— Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb —

Anhang: Fallstudien

Ein Projekt der Arbeitsgruppe „**Employability**“ des Ausschusses für den Europäischen Sozialen Dialog Eisenbahn, gefördert von der Europäischen Kommission

Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 157
ISSN: 0937-7379/0937-7360 (Auflage: 200)
Layout:

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität Dortmund
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41
Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
<http://www.sfs-dortmund.de>

„RAIL-EMPLOY“:

– BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT IM EISENBAHNBETRIEB –

Berichte aus der Forschung Bd. 157

ANHANG: FALLSTUDIEN

**Autoren:
Rainer Lichte
Wilfried Kruse**

Dortmund, Mai 2007

**Ein Projekt der Arbeitsgruppe "Employability"
des Ausschusses für den Europäischen Sozialen Dialog Eisenbahn,
gefördert von der Europäischen Kommission**

Inhalt:

A. Fallstudie Tschechische Republik (CZ): České dráhy, a.s.: CD

- 1. Überblick**
- 2. Auszüge aus Präsentationen**
 - 2.1 Czech Railways Development
 - 2.2 CD HR Policy: Mojmír Bakalář und Pavel Koucký
 - 2.3 Psychological service centre – Czech railways general management, Pavlína Králová
 - 2.4 Subsidiary – Transport Training Institute, Zdanek Janíček

B. Fallstudie Deutschland (D): Deutsche Bahn AG: DB

- 1. Überblick**
- 2. Auszüge aus Präsentationen/Studien**
 - 2.1 Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb – Versuch einer Typologie berufsbezogener Gefährdungen im Eisenbahnbetrieb – Christian Gravert
 - 2.2 Präsentation ‚Standardchartsatz Projekt JobService‘
 - 2.3 Auszüge aus Studie ‚Fallstudie als Transfermethode, Lebenslanges Lernen und beschäftigungsorientierte Unternehmensstrategien für Flexicurity im Betrieb‘, Daniel Tech

C. Fallstudie Frankreich (F): Société nationale des chemins de fer français (SNCF)

- 1. Überblick**
- 2. Auszüge aus Präsentationen**
 - 2.1 La prévention des risques à la SNCF : Michel Feret
 - 2.2 La sécurité du personnel
 - 2.3 Politique en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés : Catherine Hingrez
 - 2.4 Modernisation de la Gestion des ressources humaines. : Marie-Dominique Bidault

D. Fallstudie Ungarn (HU): Magyar Allamvasutak Rt. MAV

- 1. Überblick**
- 2. Auszüge aus Präsentationen**
 - 2.1. Ungarische Staatsbahnen AG, Ákos Érsek
 - 2.2. Beschäftigungspolitik und Chancengleichheit 2006, Menyhártné dr. Zsiros Mária

E. Fallstudie Niederlande (NL): Nederlandse Spoorwegen (NS)

- 1. Überblick**
- 2. Auszüge aus Präsentationen**
 - 2.2 Leerweg Hc – flexibel en persoonlijk, Hans Raamsdonk
 - 2.3 Stichting Railinfra Opleidingen
 - 2.4 Projekt Rail-Employ – Het Spoor Meester, Jelle van Luipen, Piet Schouwerwou

F. Fallstudie Lettland (LT): VAS Latvijas Dzelzceļš (LDz)

- 1. Überblick**
- 2. Auszüge aus Präsentationen**
 - 2.1 Experiences of social partners with the integration into the European Union, Brigita Abika

EINFÜHRUNG

Diese Fallstudien sind im Rahmen des Projekts „Rail-Employ“: Beschäftigungsfähigkeit im ‚Eisenbahnbetrieb‘ entstanden. Entwürfe für die Texte wurden von den Mitarbeitern der sfs, Wilfried Kruse bzw. Rainer Lichte, erarbeitet, und zunächst den betroffenen Unternehmen bzw. Gewerkschaften vorgelegt, die auf sachliche Fehler aufmerksam machen sollten. Nicht alle Unternehmen haben die Möglichkeit zur Rückkopplung genutzt. Sie dienten dann als Diskussionsgrundlage für das Projektteam und werden jetzt der interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Mitglieder des Projektteams sind:	
Vertreter der Arbeitgeber	Vertreter der Gewerkschaften
<ul style="list-style-type: none">• Jensen, Erling, SNCF, Paris• (Martinez, A.G. RENFE, Madrid)• Mette, Olaf, DB, Frankfurt/Main• Preumont, Jean Paul, CER, Bruxelles	<ul style="list-style-type: none">• Dalne, Dominique, CSC-TRANSCOM, Bruxelles• Joncret, Christian, CGT, Paris• Marzola, Maria Christina, FILT-CGIL, Venezia• Tamás, Erika, VDSzSz, Budapest

Die verarbeiteten Informationen stammen im Wesentlichen aus zwei Quellen:

1. (Jahres-) Berichte der Verbände und Unternehmen, Veröffentlichungen der EU, Studien und Statistiken zum Sektor, insbesondere:
CER (Hg.): Eisenbahnreformen in Europa – eine Standortbestimmung, Brüssel 2005
European Industrial Relations Observatory (EIRO) für den Eisenbahnsektor der Dublin Foundation 2005 und 2006
Statistiken und Daten von Eurostat
Richard Latten, Jahrbuch Europäische Eisenbahnen 2005, Berlin.
2. Präsentationen und Diskussionen auf den Workshops bei den besuchten Eisenbahngesellschaften und ihren Gewerkschaften
Die inhaltliche Schwerpunktsetzung dieser Workshops war zwar nach einem einheitlichen Konzept geplant, sie wurde aber faktisch von den Unternehmen und Gewerkschaften vor Ort entsprechend deren Auswahl von Themen und Experten bestimmt.

Leider kamen unsere geplanten Fallstudien in Litauen bzw. Lettland nicht zustande, obwohl wir gerne auch eine der kleineren Eisenbahngesellschaften in den neuen Ländern der EU im Sample gehabt hätten. Für Lettland konnten wir nach Gesprächen in einem Vorbereitungsbesuch zumindest eine Kurzfallstudie anfertigen.

Das Projektteam dankt allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen der Workshops für die offene und ertragreiche Diskussion, den Organisatoren vor Ort und den Referenten aus Unternehmen und Gewerkschaften für die Mühe, die sie für die Vorbereitung und Durchführung der Workshops auf sich genommen haben.

Für das Projektteam: Rainer Lichte



"Rail-Employ": - Beschäftigungsfähigkeit im ‚Eisenbahnbetrieb‘ -

Ein Projekt der Arbeitsgruppe "Employability" des Ausschusses für den Europäischen Sozialen Dialog Eisenbahn, durchgeführt von:

- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) in Kooperation mit
- Community of European Railways and Infrastructure Companies, Brüssel, (CER) und
- European Transport Worker's Federation, Brüssel, (ETF),

gefördert von der Generaldirektion Beschäftigung der Europäischen Kommission

Materialien zur Fallstudie Tschechische Republik (CZ): České dráhy, a.s.: CD

Rahmendaten

Fläche	78,9 tausend km ²	
Einwohner	10,2 Mio	
Schiennetz davon. elektrifiziert	9.501 km 2.943 km = 31%	Dichte: 120 m/ km ² : (1. Rang EU)
Personentransport modularer Anteil	7,3 %	
Personenkilometer	6.483 Mio Personenkilometer	Seit 2000 (7.266) fallend
Gütertransport modularer Anteil	15.900 Mio Tonnenkilometer 24,7 %	
Anzahl Mitbewerber	42	

Reformprozess

1988	Staatsunabhängige Leitung	Wirtschaftliche Leitung von Staat getrennt
1993	Gründung Tschechische Republik	Spezielles Gesetz zur Gründung der Staatsorganisation Tschechische Bahn (CD); Ziel: Geschäftsentscheidungen vom Staat zu trennen
1997	5 Tage Streik	Gegen die Staatsunabhängigkeit des Unternehmens; Ergebnis: stärkere Beteiligung der MA → Gesetz 2002
2002	Überführungsgesetz Nr. 77	CD wird Kapitalgesellschaft in 100% Staatsbesitz; Ähnliche Struktur wie SNCF/RFF (≙CD/SZDC)
	Struktur CD	Anteilseigner Staat bildet Lenkungsausschuss aus Vertretern versch. Ministerien, dieser ernennt sechs Mitglieder des Aufsichtsrat, drei werden von MA gewählt; der Aufsichtsrat wählt fünf Verwaltungsräte (Vorstand)
	SZDC	Infrastrukturbehörde; Staatsorganisation lt. Gesetz 77/2002; Sie übergibt die Durchführung der notwendigen Arbeiten an der Infrastruktur der CD; Vertragsdauer i.d.R. 3 Jahre; die Wartung und Instandhaltung realisieren CD durch eigene technische Bereiche, den Ausbau realisieren externe Auftragnehmer

Beschäftigte	1990	1993	2000	heute (Oktober 2005)
CD	162.504 ohne Slowakei	116.142	86.379	65.762, weiterer Abbau um 6.000 bis 8.000 geplant (EIRO, 2003: 78.575)
Andere Eisenbahnen				

Gewerkschaften	
Sechs Gewerkschaften	Einigungszwang für Abschluss eines Kollektivvertrages (Firmentarifvertrag für CD, übliche Laufzeit: ein Jahr)
OSZ (Gewerkschaftsvereinigung der Eisenbahner)	Ca. 60 % von der Gesamtzahl der CD-Mitarbeiter sind in OSZ organisiert
FdL (Föderation der Lokführer)	Ca. 9-10 % der CD-Mitarbeiter sind in FdL organisiert
Vier kleinere Gewerkschaften	<i>z.B. die 1991 gegründete Federation of Train Crews (Federace Vlakových CET, FVC) für Schaffner, chief guards and other professional workers (EIRO, 2005)</i>
Unorganisierte Beschäftigte:	Ca. 22 % (EIRO,2005: Organisationsgrad: 65 %)

Die Verkehrspolitik als Rahmenbedingung für das Unternehmen (damit ist gemeint das von der Öffentlichkeit geforderte Verkehrsangebot, sowohl das nationale als auch das Angebot in den Regionen) wird von tripartitischen Gremien gesteuert (vertreten sind der Staat, der Arbeitgeber und die Gewerkschaften)

CD befindet sich in einem umfassenden Reorganisationsprozess auf (fast) allen Ebenen, sowohl auf Unternehmensebene als auch in den einzelnen Ressorts der Human-Ressourcen-Abteilung (und vermutlich darüber hinaus).

Die aktuellen Hauptaufgaben im Unternehmen sind: Trennung von Netzverantwortung und Betrieb, und Abwicklung eines großen Investitionsprogramms

Rahmenbedingungen der Human-Ressourcen-Politik (HR-Politik)

Neben den Richtlinien der EU wird die HR-Politik von drei Einflüssen bestimmt:

- Die nationale Arbeitsgesetzgebung (mit offenbar häufigen Detailregelungen, die Vorrang vor tariflichen Regelungen haben),
- Die Praxis der industriellen Beziehungen im Unternehmen,
- Die Tarifverträge: 25-30 Tarifverträge mit i.d.R. einjähriger Laufzeit (hohe Innovationsgeschwindigkeit möglich) sind im Rahmen von Kollektivverhandlungen zwischen Gewerkschaften und dem CD-Management zu verhandeln und zu beachten; jede Einzelgewerkschaft hat gleiches Gewicht und muss zustimmen: manchmal ein zähes Geschäft! Das Ergebnis ist dann der sog. Kollektivvertrag des Unternehmens („Podniková kolektivní smlouva“).

HR Konzepte orientieren sich an EU Richtlinien (es gibt eine enge Zusammenarbeit von CD und RENFE, um von deren Erfahrungen zu lernen), an der nationalen Gesetzgebung und an den internen Beschlüssen des Managements.

Die nächsten Aufgaben sind in der **Strategie 2008** festgelegt:

- Einsparungen bei den Personalkosten,
- Erhöhung der Arbeitsproduktivität,
- Ressourcen anpassen und erweitern,
- das Netz aufgrund des Mandatsvertrags mit der Regierung ausbauen

Die **Hauptprobleme** der HR-Politik:

- Entwicklung und Organisierung von Human Ressourcen in allen Segmenten
- Optimierung der Anzahl, der Alters- und der Berufsstruktur der Beschäftigten
- Erweiterung der Qualifikation der Beschäftigten

Es gibt – trotz erheblichen Belegschaftsabbaus in der jüngsten Vergangenheit – noch immer deutlich zu viele Mitarbeiter. Eine Anpassung der Beschäftigtenzahlen ist zur Produktivitätsverbesserung notwendig. Nach Ansicht der Gewerkschaften gilt das nicht flächendeckend. Sie sehen in einigen Bereichen bereits kritische Unterbesetzungen.

Bisher gelang der Belegschaftsabbau

- in Vollbeschäftigten: ca. 56,6 % des Beschäftigungsstands von 1993 (116.142) auf 65.762 zum Oktober 2005, oder anders gesagt:
- Abbau in den letzten zwölf Jahren um 50.380 MA, d.h. im Durchschnitt um 4.200 jährlich

ohne größere soziale Erschütterungen. Einverständnis besteht, dass ein solcher „Kraftakt“ nur in Kommunikation mit den Gewerkschaften gelingen kann. Insgesamt ist das Klima im sozialen Dialog gut, seit fünfeinhalb Jahren hat es keinen Streik mehr gegeben. Dazu trägt sicher auch bei, dass sich – neben den vielen Gesprächen zu Kollektivvereinbarungen – einmal im Monat Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter in einer Sitzung des Betriebsausschusses treffen, um wichtige Entscheidungen von beiderseitigem Interesse zu verhandeln.

Trotzdem gibt es natürlich unterschiedliche Einschätzungen über das konkrete Vorgehen des Unternehmens. Als Folge des ununterbrochenen Belegschaftsabbaus in einer zwölfjährigen Periode – jährlich um minus 3,6% (Grundlage: Stand in 1993) – sehen die Gewerkschaften bereits Sicherheitsrisiken und Leistungseinschränkungen wegen geringer Personaldecke in bestimmten Bereichen.

Der ständige Abbau von Beschäftigten bringt zwei unerwünschte Folgen mit sich:

- Es werden kaum junge qualifizierte Mitarbeiter eingestellt – das ist aber trotz weiter laufendem Belegschaftsabbau notwendig – und
- die Altersstruktur entwickelt sich negativ.

Wegen des Rückgang im Volumen des Güter- und Personenverkehrs und einer dadurch entstandenen Überbeschäftigung (1/3 der Leistungen sind entfallen, mit neuen Technologien konnte Personal eingespart werden, etc.) wurde ein enormer Abbau der Zahl der Maschinenführer notwendig, Entlassungen waren in dieser Berufsgruppe nicht zu umgehen. Fahrdienstleiter dagegen gab es früher zu wenig.

So ist z.B. die Gruppe der Lokführer bereits heute überaltert. Die CD beschäftigen derzeit ca. 6.700 Lokführer. Davon waren im Oktober 2005 1.658 in der Altersgruppe 55-59 Jahre (ca. ein Viertel) und 10 sogar älter als 59 Jahre. Die Gewerkschaft fordert deshalb, dass der Abbau verlangsamt, die Ausbildung für junge Lokführer innerhalb der nächsten 10 Jahren ausgeweitet und verbessert wird.

Das gesetzliche Renteneintrittsalter in CZ liegt derzeit für Männer bei 61,5 Jahren. Dieses Alter erhöht sich kontinuierlich, im Jahre 2008 wird es für Männer 62 Jahre sein. Fünf Jahre vor dem gesetzmäßigen Ausscheiden in den Ruhestand hat man die Möglichkeit, das bahninterne „begleitende Soziale Programm“ zu nutzen und den Bahnberuf zu verlassen. Man erhält mehrere zehntausende CZK (1000 CZK ~ 35,5 €) als Abfindung, abhängig von der Restzeit bis zum Zeitpunkt des gesetzmäßigen Ausscheidens. Ob man dieses Programm nutzt, ist von der freiwilligen Entscheidung des Betroffenen abhängig. Im Falle des Ausscheidens kann man sich entweder selbst um eine andere Anstellung bemühen (nicht aber bei den CD) oder sich beim Arbeitsamt als Anwärter für einen geeigneten Job anmelden. Als arbeitslos Gemeldeter bezieht man monatlich die finanzielle Unterstützung vom Staat.

Für Nicht-Bahn-Beschäftigte gilt in CZ die gesetzliche Regelung: Drei Jahre vor dem Zeitpunkt der gesetzlichen Altersrente kann man das regelmäßige Rentengeld beziehen, dieses wird jedoch in Abhängigkeit von den nicht gearbeiteten Jahren gekürzt. Die Höhe der Rente sowie staatliche Leistungen während der Arbeitslosigkeit sind den Lebenskosten in CZ angepasst.

Schlussfolgerungen zur Entwicklung und Steuerung der HR-Politik

Dazu ist ein komplexes, anspruchsvolles Programm aufgelegt worden, das sich auf zehn grundlegende Segmente bezieht, die nach und nach abgearbeitet werden sollen¹:

1. Eine Strategie der Steuerung von HR und Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur
2. Planung der Arbeitsplätze/Arbeitsplanung,
3. Gewinnen und Integrieren von neuen kompetenten Mitarbeitern,
4. Planvolle Besetzung der Arbeitsplätze, Karriereplanung,
5. Neue Bewertungs-, Motivations- und Belohnungssysteme für die Mitarbeiter,
6. Erstausbildung und Weiterbildung,
7. Organisationsentwicklung,
8. soziale Programme und Dienstleistungen,
9. Informatiksysteme zur Verwaltung des Personals,
10. Entwicklung der innerbetrieblichen und internationalen Beziehungen.

Die nächsten Schritte (begonnene Projekte):

- Als vorrangig wird angesehen, die Unternehmenskultur auf die neuen Anforderungen des Marktes hin zu orientieren, die Mitarbeiter zu einer stabilen, positiven Identifikation mit dem Unternehmen zu führen.
- Dazu dient auch ein neues System zur Motivation und Bezahlung. Das bisherige konservative Lohnsystem berücksichtigt nicht ausreichend die Belas-

tungen in der Arbeit, kennt kaum Leistungskriterien und variable Lohnanteile, die sich am Geschäftsergebnis orientieren, ist also als Motivationsanreiz unzureichend. Dabei muss gewährleistet werden, dass die Einhaltung von allgemeinen Vorschriften und Regeln zum Arbeitsschutz eine Selbstverständlichkeit ist und keinen Sonderverdienst rechtfertigt. Dasselbe gilt auch für Gewährleistung und Durchführung von sicherheitsrelevanten Aufgaben der Mitarbeiter bezüglich des sicheren Bahnbetriebs sowie der Sicherheit von Reisenden.

Die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit soll zukünftig stärker berücksichtigt werden und wird z.T. schon jetzt berücksichtigt. Die Bewältigung von mehreren Kompetenzen und Fähigkeiten hat schon derzeit eine bessere Entlohnung sowie eine Eingruppierung der Mitarbeiter in eine höhere Gehaltstarifstufe zur Folge. Allerdings treffen solche Motivationssysteme auf Widerstand bei den Gewerkschaften – möglicherweise bleibt bei Nichteinigung nur der Ausweg der organisatorischen Ausgliederung von bestimmten Funktionsbereichen aus der CD AG.

Überlegungen zur Verbesserung der Weiterbildung:

- Die Weiterbildung bei CD beruht auf drei Pfeilern:
 - dem Lektor/Mentor im Bildungszentrum,
 - dem E-Learning, mit dem den Beschäftigten auch der Zugang zu den Bildungsinhalten von außerhalb der Bildungszentren möglich wird,
 - dem Lernen am Arbeitsplatz („vor Ort–Lernen“). Diese Art des Lernens ist bisher sehr vernachlässigt worden. Das hängt vor allem damit zusammen, dass die Vorgesetzten eine erhebliche Distanz zu ihren Mitarbeitern haben. Diese Distanz zu überwinden ist ein zentrales Ziel der neuen Unternehmenskultur.
- Insgesamt ist die Erhöhung der Eingangsvoraussetzungen für wichtige Berufsgruppen notwendig. Z.B. wird das Abitur Voraussetzung für die Ausbildung zum Lokführer.

Zur Erläuterung: Nach der Schulpflicht in der neunjährigen Grundschule gehen in CZ die jungen Menschen in die Lehre oder besuchen zur weiteren Ausbildung verschiedene staatliche Fachschulen (Handel, Chemie, Maschinenbau, Elektrotechnik usw.) bzw. staatliche Gymnasien. An allen diesen weiterführenden Schulen dauert die Ausbildung 4 Jahre und wird mit dem Abitur abgeschlossen. Nach dem erfolgreich abgelegten Abitur sowohl an den genannten Fachschulen als auch an Gymnasien gibt es für die begabten Abiturienten die Möglichkeit, weiter an einer Hochschule oder Universität das Studium fortzusetzen.

Die jungen Lokführer sind zukünftig die Absolventen der Maschinenbau- oder Elektrotechnik-Fachschulen, haben also Abitur oder – nach der Praxis in anderen Ländern – einen Facharbeiterbrief. Sie werden nach ihrem Eintritt bei CD durch praktische Übungen, Training und Schulungen, durch Vermittlung der bahninternen Vorschriften mit abschließenden Fachprüfungen auf ihren Arbeitseinsatz vorbereitet.

¹ Erläuternde Stichworte dazu finden sich im Anhang

Betriebliche Beschäftigungspolitik:

- Bei einem Delta zwischen Bedarf und Bestand an Arbeitskräften versucht das Unternehmen eine gesteuerte Fluktuation zu organisieren. CD ist eines der wenigen Unternehmen in CZ, das die arbeitsrechtlichen Vorschriften der Landesgesetzgebung einhält. Aber darüber hinaus betreibt CD auch:
- Aktive Beschäftigungspolitik, meist aus eigenen Mitteln, da es kaum andere Finanzierungsmöglichkeiten in CZ gibt. Es werden innerbetriebliche Stellenangebote mit dem dazu notwendigen Trainingsprogramm ausgeschrieben. Dieses Training findet häufig in Zusammenarbeit mit den Berufsschulen statt – z.B. die Umschulung von Lokführern von Diesel- auf Elektrobetrieb,
- Dabei gilt für CD das Prinzip: eine Umschulung von guten Mitarbeitern ist besser als neue Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt zu rekrutieren.
- Für die Region Prag gibt es ein besonderes Problem: Dort herrscht eine sehr geringe Arbeitslosigkeit und es fällt schwer, Arbeitnehmer für Arbeiterberufe zu rekrutieren. Deshalb unterhält die CD auch Wohnheime, um Leute aus dem Umland für eine Beschäftigung bei CD zu gewinnen.

Folgende Entscheidungen sind in Bezug auf die oben genannten Projekte bereits getroffen:

- Bildung von regionalen Personalzentren zur intensiveren Betreuung des Personals
- Bildung von zwei psychologischen Zentren, deren Kompetenzen auch als Dienstleistungen für externe Unternehmen vermarktet werden.
Vor Besetzung einer Stelle wird die psychische Tauglichkeit der Fahrdienstleiter, Feuerwehrleute, Mitarbeiter der Rettungsdienste und der Triebfahrzeugführer (also vieler sicherheitsrelevanter Tätigkeiten) untersucht. Genutzt werden das System PsychoSoft, amerikanische Fragebögen und ein eigener Fragebogen für Bahnberufe. Nach diesen Tests finden Gespräche zur bisherigen Arbeit und zu den beruflichen Plänen, aber auch zu Hobbies statt, um die Kompetenzen der Bewerber möglichst umfassend zu erfassen. Diese Untersuchung dauert komplett ungefähr vier Stunden
Diese psychologische Untersuchung ist Voraussetzung für eine Einstellung in den oben genannten Tätigkeiten. In der Regel werden die Beschäftigten in diesen Tätigkeitsfeldern alle fünf Jahre oder nach einem Unfall auf Tauglichkeit überprüft.
- Zur Verbesserung der Qualifikation ist am 1.10.2005 das Verkehrsbildungsinstitut als zentrales Trainingszentrum der CD in Betrieb gegangen, das als selbständiges Unternehmen (Tochter-Gesellschaft von CD) an einem gut erreichbaren Standort betrieben wird;
eine erste Aktivität wird die systematische Ausbildung für mittleres Management sein, und es wird auch Trainingszentrum für Lokführer sein. Darüber hinaus werden auch weitere Dienstleistungen von dieser Einrichtung organisiert. Z.B. soll in Kooperation mit Universitäten das Phänomen „Mikroschlaf“ untersucht werden

Häufig wird für neue oder neu gestaltete Aufgaben die in den oben genannten Fällen gewählte organisatorische Lösung gewählt: Es wird für den Spezialzweck eine selbständige Tochtergesellschaft der CD gegründet, oder die Leistungen werden auf dem Markt bei bereits existierenden Organisation eingekauft.

Zusammenfassende Einschätzung

Das Unternehmen ist noch mitten im Wandel, hat sich Großes vorgenommen (siehe 10 Segmente im Anhang). Während für die Berufung auf die wichtigen Positionen im Top-Management offenbar auch die politischen Orientierungen der Kandidaten eine Rolle spielen – was in der jüngsten Vergangenheit eine hohe Fluktuation an der Spitze zur Folge hatte – gehört die Leitung HR, bei deren Besetzung auch die Gewerkschaften mitsprechen, eher zu den stabilen Positionen. Insofern sind die Voraussetzungen, dass das Konzept Beschäftigungsfähigkeit sich in diesem Unternehmen entwickeln kann, vergleichsweise gut, und in den 10 Segmenten gibt es deutliche Anknüpfungspunkte. So soll mehr Personal mit breiter Grundqualifikation eingestellt werden, Weiterbildung offenbar stärker auf breitere Berufsfelder hin orientiert werden, ein spezialisierter Einsatz zugunsten von Job-Rotation aufgegeben werden und für jeden Beschäftigten eine Perspektivplanung seines Berufslebens bei CD eingeführt werden.

Zweifel kommen eher dann auf, wenn man sich vergegenwärtigt, vor welchem Berg an Problemen das Unternehmen noch steht und wie angesichts dieser Herausforderungen die komplexe HR-Strategie plan- und wirkungsvoll umgesetzt werden kann. Die Darstellung auf dem Workshop in Prag war sehr stark von den Bemühungen geprägt, im Bildungsbereich Neuerungen (mit einer Priorität beim mittleren Management) zu erreichen, während die begleitenden und die Ergebnisse der Weiterbildung absichernden Maßnahmen (neue Unternehmenskultur, Motivationsverbesserung, Organisationswandel) nur undeutliche Konturen bekamen.

Anhang:

Zehn Segmente der Steuerung von Human Ressourcen bei CD AG

Auszug aus der Präsentation des CD-Personaldirektors, Herrn Bakalar, beim Workshop Rail-Employ am 28. November in Prag

- 1. Strategie der Steuerung von Human Ressourcen bei CD AG**
 - Der Auftrag und die Vision der Steuerung von Human Ressourcen
 - Die Ziele und Strategien
 - Die Unternehmenskultur bei CD AG
 - Die anerkannten Werte sowie der Verhaltenskodex der Mitarbeiter
- 2. Planung der Arbeitsplätze/Arbeitsplanung**
 - Analysen des Bedarfs bezüglich der Zahl, Struktur sowie Qualität der Mitarbeiter (z. B. aus Sicht der strategischen Ziele, der Berufe, des Alters, des individuellen Potenzials)
 - Marketing auf dem Arbeitsmarkt
 - Neue Arbeitsplatzbeschreibungen und neue Begriffsbestimmungen, Festlegung von Anforderungen sowie Kriterien zu ihrer Besetzung
 - Bearbeitung des jährlichen sowie mittelfristigen Plans des Mitarbeiterbedarfs
- 3. Gewinnen und Adaptieren der Mitarbeiter**
 - Gewinnen neuer Mitarbeiter
 - Werbung, Auswahl- und Ausschreibungsverfahren
 - Adaptierungsprogramme (Arbeit und Soziales)
 - Mitwirkung der Fach- und Hochschulen
- 4. Besetzung der Arbeitsplätze, Karriereplanung**
 - Bewertung des Mitarbeiterpotenzials (Assessments unter Einbeziehung der Zentren des psychologischen Dienstes)
 - Zertifizierungsprozesse, bahninternes „Audit“
 - Karrierewege und Modelle zur Mitarbeiterentwicklung
 - Rotation der Mitarbeiter
 - Entwürfe von Personaländerungen
 - Systeme zum Abbau der Arbeitsplätze
- 5. Bewertungs-, Motivations- sowie Belohnungssysteme der Mitarbeiter**
 - Systeme zur Bewertung von Leistungen sowie des professionellen Verhaltens der Mitarbeiter
 - Systeme zur Verbesserung der Motivation
 - Systeme der finanziellen sowie nichtfinanziellen Belohnung einschließlich Flächen-, Positions- und Auswahlbenefiziums
- 6. Vorbereitung und Bildung bei CD AG**
 - Entwicklung und Qualitätserhöhung der Bildungssysteme
 - Erarbeitung der Bildungsprogramme einschließlich Aktualisierung von bestehenden Bildungsmaßnahmen (obligatorische und spezielle)
 - Weiterbildung bestimmter Mitarbeitergruppen nach Berufen und Organisationseinheiten in Bezug auf Produktvertikalen (-linien) sowie Querschnittstätigkeiten
 - Weiterbildung der Organe sowie Mitglieder von Tochtergesellschaften der CD
- 7. Organisationsentwicklung**
 - Analyse des Bedarfs der Produktvertikalen (-linien) sowie Querschnittstätigkeiten
 - Vorbereitung und Förderung der Änderungen in Prozessen und Steuerungen einschließlich der Änderungen in der Organisationsstruktur
 - Entwürfe von sozialen Maßnahmen, die mit diesen Änderungen zusammenhängen
 - Förderung der Qualitätssteuerung, TQM
- 8. Soziale Programme und Dienstleistungen**
 - Gesundheit, Arbeitssicherheit, Arbeitsbedingungen

- Soziale Dienstleistungen für Mitarbeiter, Nutzung der Sozialfonds sowie Fahrvergünstigungen
- Betreuung der CD-Rentner
- Analysen des Sozialklimas und der Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Sozialprogramme
- Juristische, psychologische sowie finanzielle Beratung und Dienste

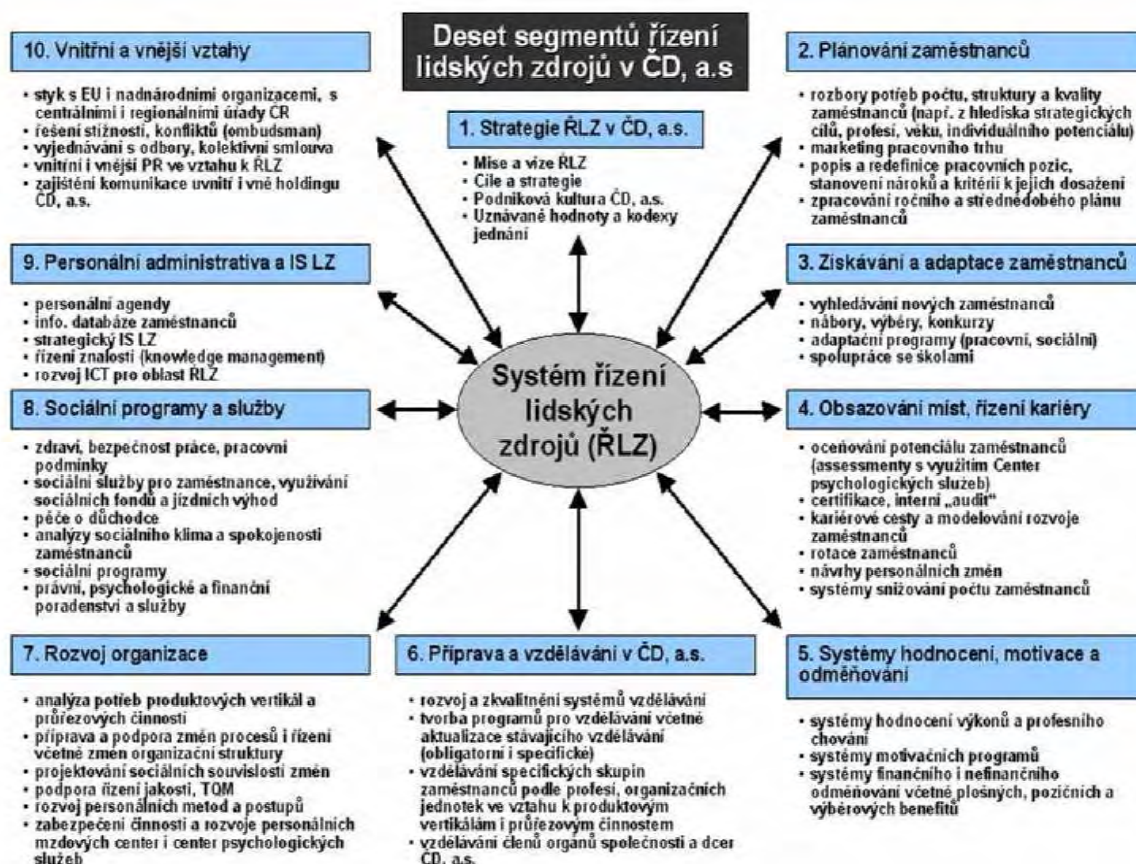
9. Personalverwaltung und Informationssystem von Human Ressourcen

- Personalagenden
- Informationssystem, Mitarbeiterdatei
- Strategisches Informationssystem für die Human Ressourcen Politik
- Kompetenzsteuerung, (Knowledge Management) der Mitarbeiter
- Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) für die Steuerung von Human Ressourcen

10. Innere und äußere Beziehungen

- Kontakte mit der EU und transnationalen Organisationen sowie mit zentralen und regionalen Behörden der Tschechischen Republik
- Beschwerdeeinrichtungen und Konfliktbereinigungen (Ombudsman)
- Verhandlungen mit Gewerkschaften, Kollektivvertrag
- Innere und äußere Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) bezüglich der Steuerung von Human Ressourcen
- Gewährleistung der inneren und äußeren Kommunikation der CD-Holding AG

Übersetzung: Verner, CD-Personalbereich





Czech Railways Development



Czech Railways, joint stock company



- o **Established on 1 January 2003** according to the Act No. 77/2002 Coll. as one of the successors of former Czech Railways, state organization
- o **National railway operator in the Czech Republic**
- o Legal form – **joint stock company** (owned by 100% by the State)
- o **Rail transport market in the Czech Republic established in 1 January 1995** (according to Act No. 266/1994 Coll.)
- o **Separation of transport services and infrastructure management** (according to the Directive 2001/12/EC)



Business activities

- o **Transport services**
 - Freight transport
 - Long-distance passenger transport
 - Regional passenger transport
- o **Operating the railway infrastructure as a public service**
(based on a contract with the Railway Infrastructure Administration)
 - Ensuring operation of the infrastructure
 - Ensuring operability of the infrastructure
- o **Business and other activities**
(related to the above-mentioned ones)



Czech Railways within transport policy I

- o **The national freight transport market is fully liberalized** (the Czech Republic did not settle a postponement in this field while entering the EU compared to Poland and Hungary)
- o Czech Railways is one of the operators on this market – being the national railway operator
- o The transport policy of the Czech Republic is oriented on a partial transfer of goods traffic from the road to the rail – practical steps are needed for realization however



Czech Railways within transport

policy II

- o The overwhelming majority of outputs in passenger transport is being realized based on a public service obligation
- o The State acts as customer ordering transport with a long-distance character, in case of regional transport it is the region territorially responsible
- o A contract is being concluded for outputs for a one-year period
- o The customers try to contact more subjects as a pilot project, among which they want to choose



Commercial policy of Czech Railways – Freight transport

- o **Grasping perspective traffic**
 - Combined transport
 - Block trains
 - Consignments with a higher added value
- o **Complex services for the customer – creating competitive products**
 - Implementing logistics
 - Forwarding services
- o **The possibility of establishing a subsidiary ČD Cargo, joint stock company – possible entry of a strategic partner**
- o **Participation in strategic supra-national groupings**





Commercial policy of Czech Railways – Passenger transport

- o Long-distance passenger transport
 - **Orientation on quality of provided services**
 - **Offering a backbone system of public transport in the Czech Republic**
 - **Offering a quality connection between important European centers (using units Series 680)**
- o Regional passenger transport
 - **Creating regional integrated systems**
 - **A complex solution of regional services (based on an integrated regional railway undertaking)**
 - **Cooperation with other strategic partners**
 - operators
 - rolling stock producers

HR policy



Mojmír Bakalář

Praha 28.-29.11.2005

Rail-Employ Workshop Prague 2005



HR policy

Content:

- legislation
- main strategic goals and its structure
- HR scheme
- steps to reach the strategic goals
- next steps





Enteries and legislation

3 levels of enteries:

A – EU Directives, twining study with RENFE

B – Legislation of the Czech republic

C – Internal documents of CD



Hlavní strategické cíle

Main strategic goals in HR in document „Strategy 2008“:

- decreasing of personel costs
- increasing of work productivity



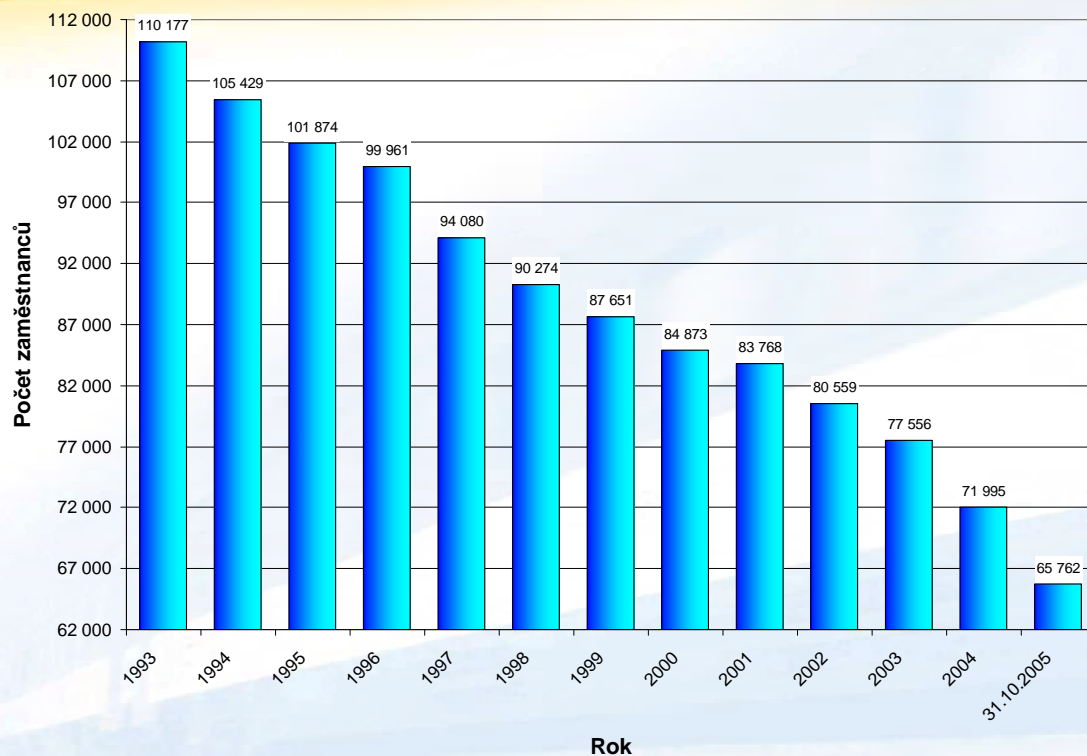
Hlavní problémové oblasti

Main problematic area in HR policy in CD:

- development and organizing of HR in all segments
- optimalization of number of employees, their age and profession structure
- increasing qualification of employees

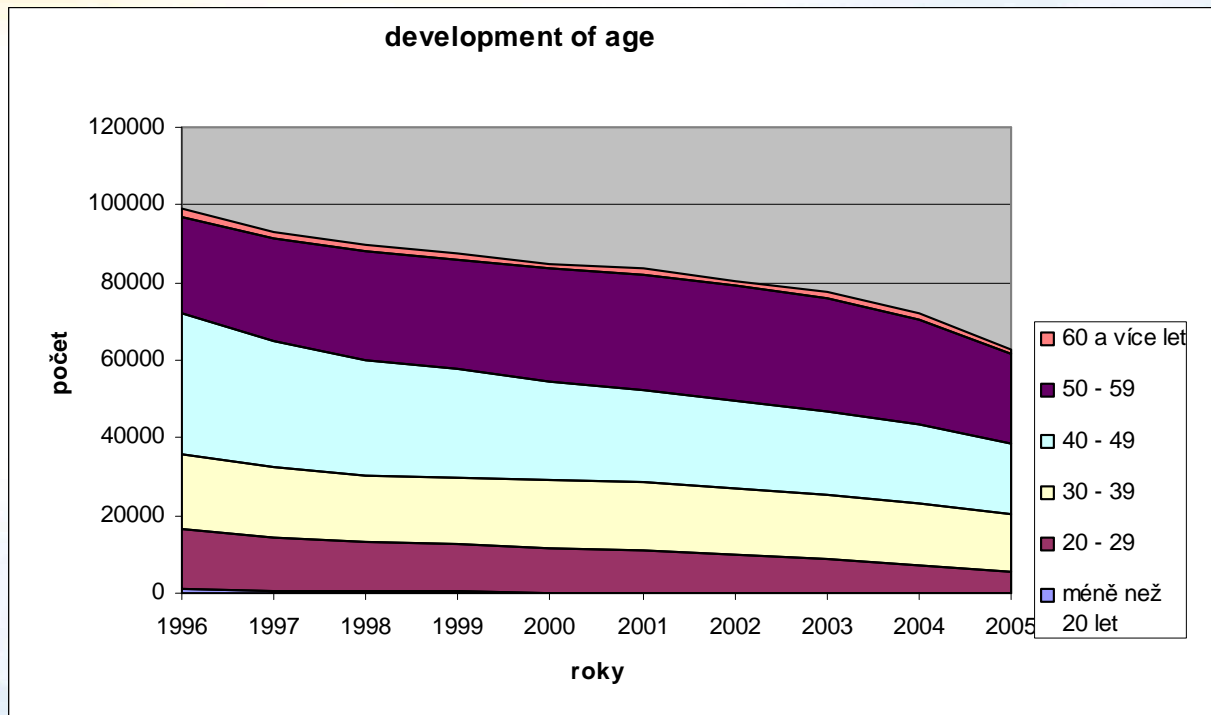


Number of employees

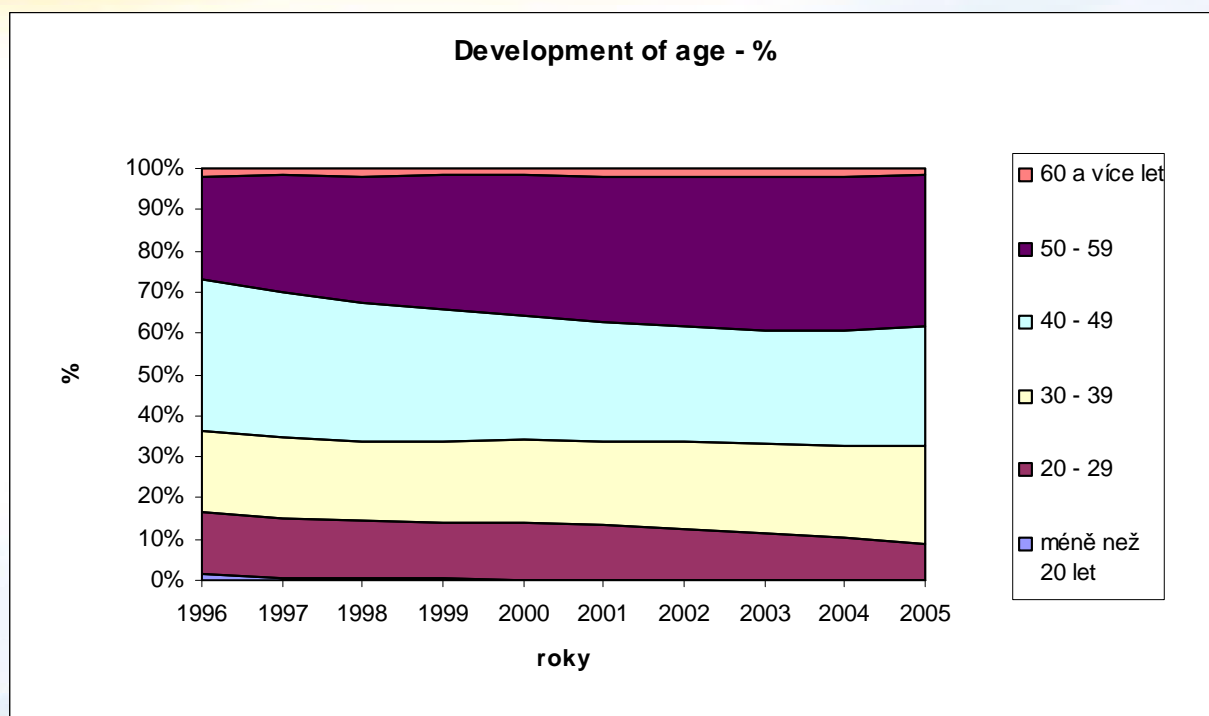




Vývoj zaměstnanosti

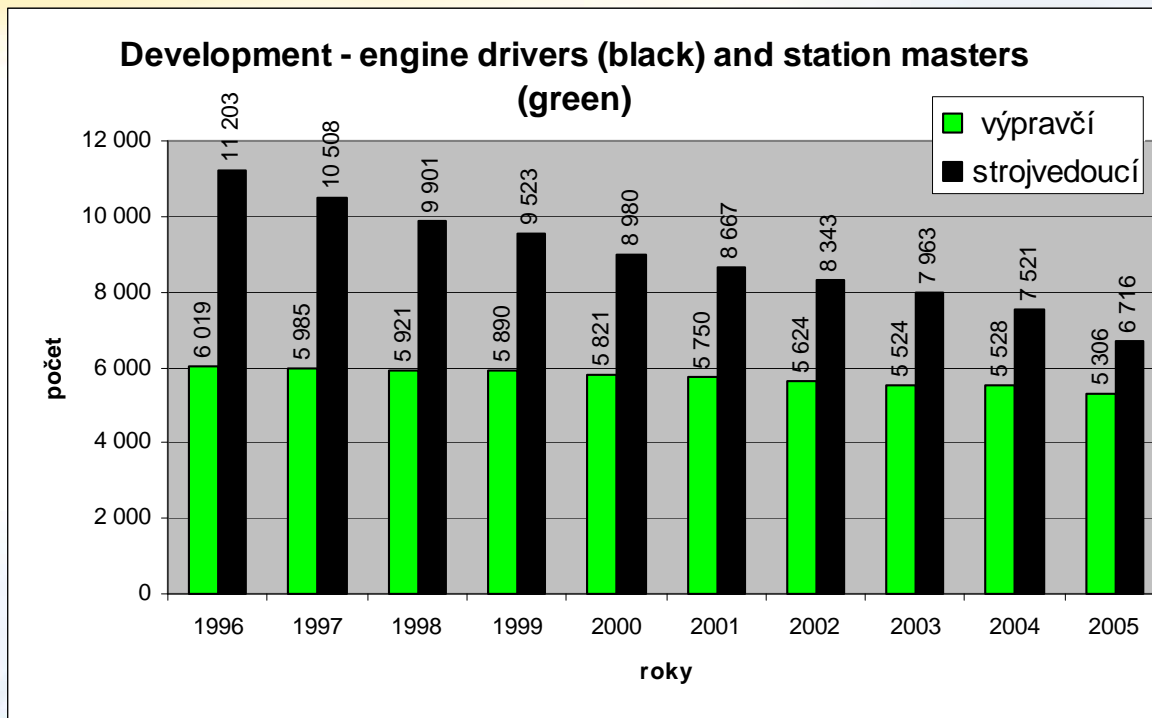


Vývoj zaměstnanosti

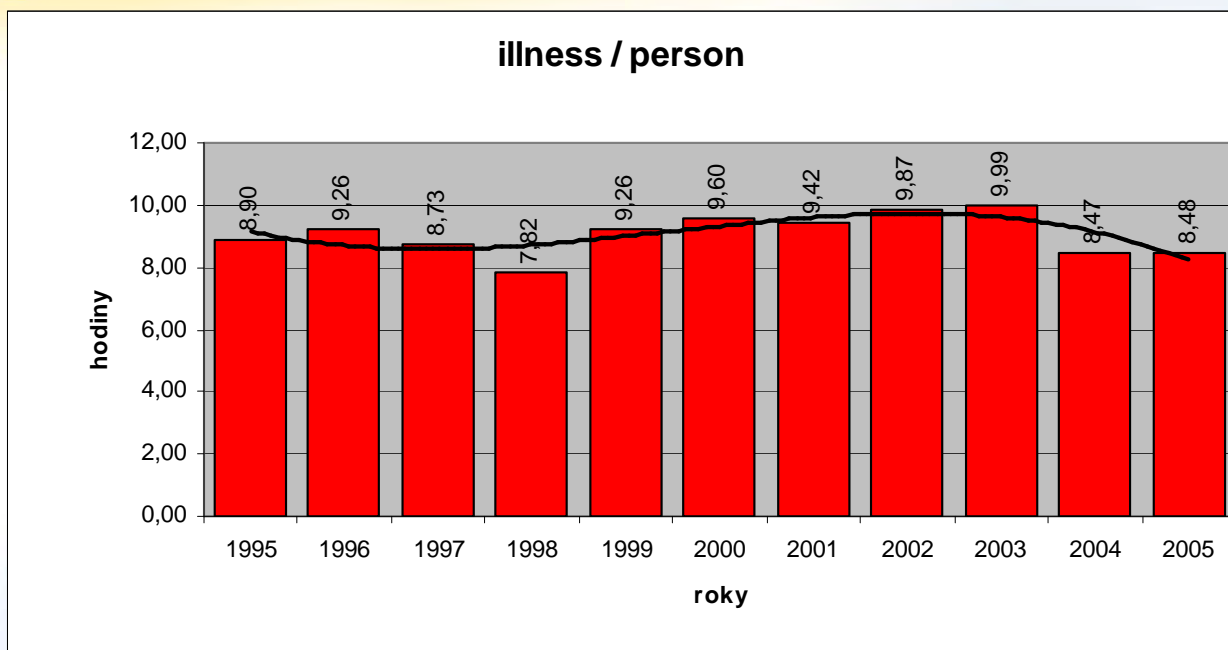




Vývoj zaměstnanosti



Vývoj zaměstnanosti





Doporučení k dalšímu postupu

Decesion about:

1. Creation of personnel centres
2. Creation of psachological centres
3. Creation of central training centre



Next steps

Coming projects:

1. Company culture
2. Systém of motivations and remuneration



**Psychological service centre - Czech
railways general management, Olomouc**

Pavčina Králová



Paris, 15th and 16th September 2005

Czech Railways, a.s., www.cd.cz, info@cd.cz



Content

- **Psychological service centre, Czech railways general management Olomouc**
- **Procedures applied at the evaluation of the psychological qualification for drivers and security-related jobs**

Paris, 15th and 16th September 2005

Czech Railways, a.s., www.cd.cz, info@cd.cz

Personnel

- 3 university psychology graduates
- 2 assistants
- 1 secretary

Equipment

- laboratory with 6 computers for examiners' needs
- 1 server gathering personal data and examination results for examiners' needs
- system - Psycho Soft System ©

Procedures applied at the evaluation of the psychological qualification for drivers and security-related jobs

Included professions

- locomen
- special railway transport drivers
- road vehicle drivers
- firemen and firemen-drivers



Statement sign

The tested person declares, that he or she is:

- fully able to experience the following psychological examination for the psychological qualification evaluation purpose
- is not physically and mentally exhausted
- is not under influence of any substances affecting brainwork
- is not extremely distempered (disordered)
- is not diseased

Agreement with the fact, that the psychological examination results are to be processed for management and personal purposes only for the period of the person's employment at Czech Railways company.

Statement, that examinant was informed properly about his or her personal data future manipulation according to §101/2000 C.L.



Examination

Personal questionnaires administrated by „pen & paper“

- BDI

Personal questionnaires administrated by computer

- Eysenck (EPQ)
- SPIDO - Structure and dynamics of psychical resistance and personality integration recognition

Scales of:

- **Basics components of the the psychical variability structure:**

KO – cognitive variability

EM – emotional variability

RE – regulation variability

AD – adjustment variability



Examination

Performance (skill) test administrated by „pen and paper“

- PA-VI - visual memory test
 - 30 pictures on an A4 sheet displayed for 1 minute
 - 3 minutes given to write down pictures the examinant remembers
- Numerical square

**Both of these tests have 5-degree evaluating scale
(1 = the best, 5 = the worst)**



Interview

Focused on:

- past and present occupation
 - satisfaction at work
 - relationships at work
- future plans
 - motivation
 - ambitions
 - aspirations
- personal interests
- verbal and nonverbal communication noticing

Document containing:

- **Personal data (name, birth date, address, current position at work and suggested position, employer's seat)**
- **Superior assessment summary**
- **Personal and professional development**
- **Apprehension capacity+special skills**
- **Cognitive skills (short-time memory, remark and attention and performance curve in time)**
- **Personality description (temperament, emotions, behaviour in stress situations, order of priorities...)**
- **Motivation level and ambitions**
- **Sociability and dominance level**
- **Recommendation for the suggested job (positive or negative based on indications listed above)**
- **Name of the psychologist, who worked out this document**

- **Psychological capability of chosen professions appraisal**
- **Selection procedures and competitions**
- **Top management**
- **Psychological advisory**

**Call on your psychologist, he will
get off chest**

Subsidiary – Transport Training Institute

Zpracoval Ing.Zdeněk Janíček
Praha listopad 2005

Představení společnosti

- Company name :
 - **Dopravní vzdělávací institut, a.s.**
- Residence :
 - **Hybernská 1014/13, Nové Město, 110 00 PRAHA 1**
- Main data :
 - Regional centres for training – 6
 - Brno
 - Ostrava
 - Hradec Králové
 - Praha
 - Plzeň
 - Ústí nad Labem
 - Management - 1
 - Number of employees : 111



Dopravní vzdělávací institut, a.s.
Hyberská 1014/13, 110 00 PRAHA 1

Main goals in area of quality

- Certification of training activities
- Accreditation of training personnel according to ISO
- Increasing the level of qualification of the personnel
- ISO 9000



Dopravní vzdělávací institut, a.s.
Hyberská 1014/13, 110 00 PRAHA 1

Other company activities

- International activities
 - European net of training centres project
 - Partnership with DB Bildung – Certification of engine drivers project
- Main coordinator of
 - „Outplacement big enterprises“ - EQUAL



Dopravní vzdělávací institut, a.s.
Hyberská 1014/13, 110 00 PRAHA 1

What do we want:

- Arrange training in all transport modes
- Development certified training programmes
- Arrange training programmes in the field of EU net of training centres
- Certification - ISO 9001:2000



Dopravní vzdělávací institut, a.s.
Hyberská 1014/13, 110 00 PRAHA 1

How to do it:

- Obligatory training area
 - 57 internal lecturers in 6 regions
 - Some external lecturers
 - e-learning
- Specific training area
 - Language training, managing
 - External lecturers (agencies)
 - e-learning

Die Bahn



"Rail-Employ": - Beschäftigungsfähigkeit im ‚Eisenbahnbetrieb‘ -

Ein Projekt der Arbeitsgruppe "Employability" des Ausschusses für den Europäischen Sozialen Dialog Eisenbahn,
durchgeführt von:

- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) in Kooperation mit
- Community of European Railways and Infrastructure Companies, Brüssel, (CER) und
- European Transport Worker's Federation, Brüssel, (ETF),

gefördert von der Generaldirektion Beschäftigung der Europäischen Kommission

Materialien zur Fallstudie Deutschland (D): Deutsche Bahn AG: DB

Rahmendaten

Fläche	357.032 km ²	(2005)
Einwohner	82 Mio	
Schiennetz davon. elektrifiziert	36.000 km 19.830 = 55 %	
Personentransport modularer Anteil	1785,4 Mio. 7 %	
Personenkilometer	74.900 Mio	
Gütertransport modularer Anteil	95.400 Mio Tonnen Km 19 %	
Anzahl Mitbewerber	> 280	

Reformprozess

1989	Monopolkommission	Empfiehl Umstrukturierung, Liberalisierung und Deregulierung
1990	Staatliche Vereinigung von BRD und DDR	Deutschland hat zunächst zwei Eisenbahngesellschaften: Deutsche Bundesbahn (BRD) & Deutsche Reichsbahn (DDR)
1991	Regierungskommission Bundesbahn	Empfehlung einer Holding „Deutsche Eisenbahn AG“; Perspektive: Privatisierung; Verbindlichkeiten von Deutscher Bundesbahn und Deutscher Reichsbahn an eine externe Einrichtung übertragen; das Personal an eine externe Gesellschaft übertragen – notwendiges Personal per Einzelarbeitsvertrag von Deutscher Eisenbahn AG einstellen
1993	Gesetz zur Zusammenführung und Neugliederung der Bundeseisenbahnen und Allgemeines Eisenbahngesetz	Umstrukturierungen der beiden Bahngesellschaften und allgemeine Vorschriften für offenen Zugang zum Eisenbahnmärkt (Betriebsgenehmigungen, Tarifierung etc.) DB und DR in Bundeseisenbahnvermögen (BEV) überführt
1994	Bildung der Deutschen Bahn AG	Ausgliederung aus dem Bundesvermögen und Trennung in die Tochtergesellschaften Personenfernverkehr, -nahverkehr, Güterverkehr, Bahnhöfe und Fahrweg. BEV übernimmt Schulden und Personal. Regulierung des freien Zugangs durch Eisenbahn Bundesamt
1996	Regionalisierung des Personennahverkehrs	PNV geht in die Verantwortung der Länder über

1999	Gründung Deutsche Bahn Holding	Mit fünf rechtlich selbständigen AG: Personenfernverkehr, -nahverkehr, Cargo („Railion“), Station & Service, Netz
------	--------------------------------	---

Beschäftigte	1990	1996	2004	heute (Oktober 2005)
DB & DR	462.000	289.000	225.000	195.000 (Inland, davon 85.000 im Eisenbahnbetrieb)
Andere Eisenbahnen		15.000	10.800	

Gewerkschaften	
<i>EIRO 2005</i> : hoher Organisationsgrad	Transnet und ver.di (einige Privatbahnen), Mitglieder des DGB; Verkehrsgewerkschaft GDBA und Gewerkschaft Deutscher Lokführer GDL, Mitglieder im DBB (Deutscher Beamtenbund)
Betriebliche Interessenvertretung: Betriebsräte auf örtlicher Ebene, auf Ebene der Teil-AGs und auf Konzern-Ebene	Gewerkschaftsrepräsentation auf Unternehmensebene: Tarifverträge für DB und Flächenverträge/Betriebsverträge für Privatbahnen (z.T. auch andere Gewerkschaften für ehemalige Werksbahnen)

Die DB gehörte schon zu den Fallstudien des ersten Projekts. Das zeigte sich auch in den Inhalten der Präsentationen: Offenbar war Beschäftigungsfähigkeit in den vergangenen Jahren Thema im Unternehmen gewesen und hatte wichtige Entwicklungen in einigen zentralen Bereichen angeregt:

- im Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- im Qualifizierungsbereich und
- bei der notwendigen Umstrukturierung der Belegschaft

Allerdings sind die Maßnahmen in diesen Bereichen nicht planvoll aufeinander abgestimmt, so dass von einem integrierten Konzept Beschäftigungsfähigkeit noch nicht geredet werden kann.

Vorgeschichte¹: Die Gründung der Deutsche Bahn AG

Seit den frühen fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts wirtschaftete die Deutsche Bundesbahn defizitär. Bis 1990 stieg das jährliche Defizit auf ca. 6,5 Mrd. €, und die Bahn wurde zu einer wesentlichen Belastung des Bundeshaushaltes. Zwar hatte es in den sechziger und siebziger Jahren eine Reihe von Reformvorschlägen (u.a. Kürzung des Schienennetzes um mehr als die Hälfte) gegeben, sie alle aber scheiterten an unterschiedlichen politischen Interessen zwischen Bund und Ländern und verfassungsrechtlichen Bedenken. In den achtziger

¹ s. Christian Kirchner (2005) in: CER (Hg.), Eisenbahnreformen in Europa – Eine Standortbestimmung, Hamburg

Jahren versuchte die Bahn durch interne Rationalisierungen und Reduzierung des Personals die finanzielle Situation zu verbessern – mit teilweiseem Erfolg. In dieser Zeit wurden die Verbindlichkeiten der DB auf den Bundeshaushalt übertragen.

Nach der Wiedervereinigung sollten ein noch nicht saniertes Staatsunternehmen, die Bundesbahn, mit einem mindestens ebenso maroden Staatsunternehmen, der Deutschen Reichsbahn der DDR, zusammengeführt werden. Das konnte nur mit grundlegenden Strukturveränderungen und erheblichen sozialen Umbrüchen gelingen. Die Situation der Reichsbahn war verglichen mit der Bundesbahn sowohl in den Bereichen Infrastruktur als auch in der Personalbesetzung noch schwieriger. Bei der DR arbeiteten 1990 224.000 Beschäftigte. Die Deutsche Bundesbahn hatte zu dieser Zeit 249.000 Beamte, Angestellte und Arbeiter, mit denen sie ein doppelt so großes Netz betrieb. Neben Milliardeninvestitionen für die Modernisierung des Schienennetzes war daher auch ein massiver Personalabbau notwendig.

In den Jahren 1989 bis 1991 legten verschiedene Kommissionen (Monopolkommission, Deregulierungskommission und Regierungskommission Bundesbahn) folgende Vorschläge vor:

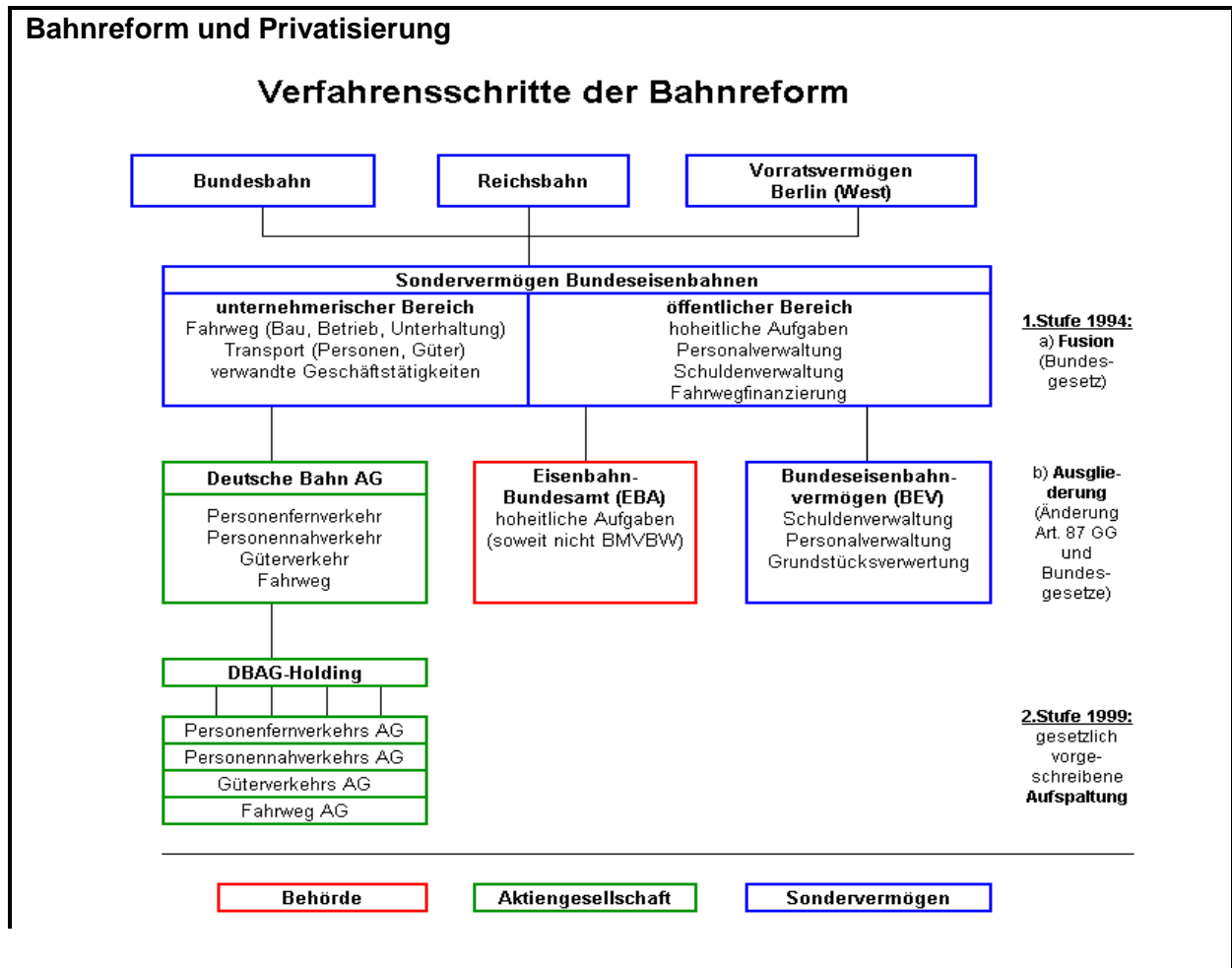
- Bildung einer Holding Deutsche Eisenbahn AG, zunächst im Eigentum des Bundes, später Privatisierung der Bereiche Güter- und Personenverkehr
- Die Verbindlichkeiten der beiden Unternehmen (DB und DR) übernimmt eine externe Institution – die BEV: Bundeseisenbahnvermögen
- Das Personal übernimmt eine externe Institution (BEV), und die DB AG schließt mit den von ihr benötigten Mitarbeitern marktgerechte Einzelarbeitsverträge
- Auf unrentablen Strecken können die Länder – gegen Kostenbeteiligung – Dienste der DB einkaufen, die Verantwortung des Schienen-Personennahverkehrs übernehmen die Länder (Regionalisierung).

Damit wurden zugleich auch Vorschläge gemacht, die der ersten wichtigen Eisenbahn-Richtlinie 91/440/EWG (u.a. Unabhängigkeit der Eisenbahnen von staatlicher Einflussnahme, Trennung der Rechnungsführung der Infrastruktur und Marktöffnung durch grenzüberschreitenden Güterverkehr) entsprachen und 1993 im Gesetz zur Zusammenführung und Neugliederung der Bundeseisenbahnen (BEZNG) und im Allgemeinen Eisenbahngesetz (AEG) ihren rechtlichen Niederschlag fanden.

Der Konzern beschäftigt heute rund 195.000 Mitarbeiter in den fünf Unternehmensbereichen Personenverkehr, Transport und Logistik, Personenbahnhöfe, Fahrweg und Dienstleistungen.²

Ca. 45.000 Beschäftigte davon sind als „Erbe“ der Staatsbetriebe verbeamtet. Der Frauenanteil im Konzern liegt bei ca. 21%. Knapp über 30.000 Menschen sind außerhalb Deutschlands für die Bahn AG tätig. Dies ist vor allem auf die Akquisitionen im Logistiksektor zurückzuführen.

² Die folgenden Teile verwenden z.T. Material aus der sfs-Studie von Daniel Tech (2006): Fallstudien als Transfermethode, Dortmund, die mit einer Fallstudien aus der DB im Anhang abgedruckt ist.



Quelle: www.bmvbw.de/Anlage/original_6051/Schema-der-Bahnreform.gif

Der Bereich Personenverkehr, der auch die Vertriebsfunktionen für die Bahntickets beinhaltet, beschäftigt derzeit ca. 65.000 Mitarbeiter. Hier hat in den vergangenen Jahren ein beträchtlicher Personalabbau stattgefunden (minus 10.000). Die Beschäftigtenzahl im Unternehmensbereich Transport und Logistik hat sich in den vergangenen Jahren durch Zukäufe (vor allem durch die Übernahme von Stinnes und Schenker) auf über 65.000 Mitarbeiter fast verdoppelt. Der Bereich Fahrweg, der für die 35.000 Kilometer Schienennetz zuständig ist, liegt bei 43.000 Beschäftigten und hat ebenfalls in den letzten Jahren Personal angepasst. Der Beschäftigungsstand der DB Dienstleistungen GmbH ist mit 32.000 Mitarbeitern relativ konstant geblieben. Der kleinste Bereich ist DB Station & Service mit ca. 5.000 Mitarbeitern, die die über 5.600 Bahnhöfe der Bahn AG betreiben.

Im vergangenen Jahr hat der Gesamtkonzern einen Umsatz von 23,9 Mrd. Euro erzielt.

Die jetzige Organisation wurde mit einer zweistufigen Reform erreicht:

- 1994: Fusion der beiden Sondervermögen Bundesbahn und Reichsbahn. Nach Änderung des Grundgesetzes und des Eisenbahngesetzes Bildung einer unternehmerisch geführten Aktiengesellschaft; erster Schritt zur Privatisierung. In öffentlicher Regie verblieben das neu geschaffene Eisenbahn Bundesamt (EBA) und das Bun-

deseisenbahnvermögen (BEV), die hoheitliche und administrative Aufgaben übernehmen.

- 1999 die Aufspaltung des Unternehmens in fünf Aktiengesellschaften unter dem Konzerndach der Bahn AG. Über die gesetzliche Vorgabe von vier Teilaktiengesellschaften hinaus wurde zusätzlich der Bereich der Bahnhöfe (DB Station & Service AG) ausgegliedert.

Struktur der DB AG										
Vorsitzender			Finanzen Controlling			Marketing und politische Beziehungen		Personal		
Personenverkehr				Infrastruktur und Dienstleistungen				Transport und Logistik		
DB Stadtverkehr AG	DB Fernverkehr AG	DB Regio AG	Service Center Vertrieb	DB Netz AG	Personen-Bahnhöfe DB Station & Services AG	DB Energie GmbH	DB Dienstleistungen GmbH	Stinnes AG	Railion GmbH	Schenker AG
Quelle: Tech (2005): Projekt „Transfall“, s. Anhang;										Stand: 01/2006

Sozialverträgliche Personalanpassung

Der Personalabbau bei den Deutschen Bahnen nach der Wende 1989 vollzieht sich in zwei Phasen. Bis Mitte der Neunziger nutzen sie vor allem die klassischen Formen der Frühverrentung und die natürliche Fluktuation, zum Teil unterstützt von Abfindungen. Insbesondere in Ostdeutschland können anfangs der neunziger Jahre viele Beschäftigte (älter als 55 Jahre) über den vorzeitigen Ruhestand ausscheiden. Nachdem dieses Reservoir weitgehend erschöpft ist, beginnt die zweite Phase, die durch das Bemühen der Tarifvertrags- und Betriebsverfassungsparteien gekennzeichnet ist, neue Wege zum sozialverträglichen Beschäftigungsabbau zu entwickeln. Es werden eine Vielzahl von Instrumenten und Institutionen erdacht und erprobt, weiterentwickelt, umgeformt und verfeinert, die die Beschäftigungsfähigkeit der von Umsetzung oder Ausscheiden Betroffenen erhöhen sollen.

- ❖ Personalausgleichsstelle 1994
 - Steuerung des Personalbestandes durch eine zentrale und 15 regionale Stellen
 - Nur beratende Funktion, Finanzierung weiterhin bei den Unternehmensbereichen
- ❖ Restrukturierungsabteilungen 1995
 - Einrichtung von 118 dezentralen Restrukturierungsabteilungen in einzelnen Betrieben
 - Betroffene („Personalüberhang“) werden in diese Abteilungen versetzt und in Beschäftigungsprojekten eingesetzt
 - Ursprünglicher Arbeitsvertrag bleibt bestehen
- ❖ Dienstleistungszentrum Arbeit (DZA) 1997
 - DZA wird zentraler Akteur des konzernweiten Arbeitsmarkts; Zusammenfassung der überzähligen Mitarbeiter (fachliche und personelle Verantwortung)

- Aufgabe: Vermittlung in neue Beschäftigung und zeitweise auch Arbeitnehmerüberlassung
- Finanzierung zunächst über Konzernumlage, dann über eine Bonus/Malusregelung



Quelle: Standardchartsatz Projekt Jobservice, DB AG/ACX, 2003 (TV: Tarifvertrag)

- ❖ DB Arbeit GmbH 1999
 - Umwandlung DZA → DB Arbeit GmbH; Beibehaltung der organisatorischen Struktur
 - Erstmals: Festschreibung der Mitwirkungspflichten der Mitarbeiter bei der beruflichen Neuorientierung in einem gesonderten Tarifvertrag
- ❖ DB Vermittlung GmbH, Transfergesellschaft, DB Zeitarbeit GmbH; DB JobService 2001 und folgende Jahre: Flexiblere Arbeitsteilung auf dem konzernweiten Arbeitsmarkt
 - DB Vermittlung (bis 31.06.2005, anschließend umfirmiert in DB JobService GmbH): Übernahme und konzernweite Vermittlung kündigungsbeschränkter Mitarbeiter und Beamte/Qualifizierung für neue Aufgaben im Konzern
 - Externe Transfergesellschaft: befristete Übernahme und Vermittlung nicht kündigungsbeschränkter Mitarbeiter/Qualifizierung (mit entsprechendem Tarifvertrag)
 - DB Zeitarbeit GmbH: Überlassen von Arbeitern, Angestellten und Beamten an interne und externe Kunden
 - Projekt „JobService“ (Projekt von 2003 bis 2005): seit 2003 Koordinierung des Konzernarbeitsmarkts auf Konzernebene; Steuerung der Besetzung freier Stellen (mit Vorrang Vermittlung interner Mitarbeiter)

Instrumente des Personalabbaus

DB Job Service (bis 31.06.05 DB Vermittlung)

- für Mitarbeiter mit und ohne tariflichen Kündigungsschutz
- Vermittlungsversuch innerhalb und außerhalb (MA ohne Kündigungsschutz) des DB Konzerns
- für Mitarbeiter mit tariflichem Kündigungsschutz und Beamte
- Durchführung von Beschäftigungs-, Integrations- und Qualifizierungsprojekten
- die Mitarbeiter in der DB Vermittlung erhalten 85 Prozent ihres früheren Entgeltes
- Zielsetzung: zurück in den Konzern zu vermitteln, externe Arbeitgeber zu finden oder übergangsweise in Arbeitsprozessen zu verbleiben

DB Zeitarbeit

- auch für Mitarbeiter mit tariflichem Kündigungsschutz und Beamte
- Anbieter von Personaldienstleistungen: Personalüberlassung, Private Arbeitsvermittlung und Management auf Zeit innerhalb und außerhalb des Konzerns
- Mitarbeiterpool aus eisenbahnspezifischen, gewerblich-technischen und kaufmännischen Facharbeitern und Ingenieuren
- externe Zielbranchen: Verkehrs- und Logistikunternehmen und Bundesbehörden

Quelle: Tech (2006)

Zusammengefasst gab es zum Zeitpunkt unserer Erhebung die drei ineinander greifenden Instrumente DB Job Service, DB Vermittlung und DB Zeitarbeit, die durch ein eng verzahntes System von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen auf den unterschiedlichen Ebenen geregelt sind. Die unterschiedlichen Rechte und Pflichten der abgebenden Bereiche, ihrer Führungskräfte, der aufnehmenden Bereiche und der Betroffenen sind dort nachvollziehbar (wenn auch nicht mehr für jeden Betroffenen transparent) festgeschrieben. JobService ist dazu gedacht, Mitarbeiter innerhalb des Konzerns in eine neue Position zu vermitteln, um so frühzeitig möglichen „Personalüberhängen“ in bestimmten Bereichen vorzubeugen (Vermittlung von Arbeit in Arbeit). Kommt es jedoch trotzdem zu größeren Problemen bei der Suche nach neuen Arbeitsmöglichkeiten, tritt die DB Vermittlung (später DB JobService) auf den Plan, die dann über Qualifizierungsangebote versucht, neue Beschäftigungschancen für den jeweiligen Mitarbeiter zu finden.

Die DB Zeitarbeit fungiert als Personaldienstleister, der sowohl intern als auch extern Bahnbeschäftigte verleiht. Zwar ist der Konzern bemüht, seine Mitarbeiter, die in ihren angestammten Bereichen nicht mehr benötigt werden, auf andere Tätigkeiten im Konzern umzusetzen und qualifikatorisch vorzubereiten, er setzt aber auf das Engagement des/r Betroffenen in diesem Umorientierungsprozess. Sonst muss der/die Betroffene ausscheiden, i.d.R. nach einer verlängerten Kündigungszeit durch den Aufenthalt in der Transfergesellschaft mit verminderten Entgelt (ca. 85% des Nettoentgelts).

Die oben im Kasten zusammengefassten Instrumente dienen vor allem dazu, den andauernden Restrukturierungsprozess mit einem möglichst flexiblen internen Arbeitsmarkt sozialverträglich zu gestalten. Grundlage hierfür sind weitreichende Beschäftigungsgarantien, die die

Gewerkschaften in Tarifverträgen mit der Bahn AG vereinbart haben. Der Tarifabschluss 2005 regelt neben Entgeltsteigerungen für den Zeitraum 2005-2007 auch die Verlängerung der wöchentlichen bzw. der jährlichen Arbeitszeit ohne Entgeltausgleich, die Beschäftigten leisten also einen Beitrag zur Reduzierung der Personalkosten. Gleichzeitig sind bis 2010 betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen, mit Ausnahme für die Beschäftigten, die weniger als fünf Jahre Betriebszugehörigkeit vorweisen können, sowie Mitarbeiter kurz nach der Ausbildung.

Diese Gruppe wird insbesondere mit den Angeboten zur Selbstständigkeit angesprochen. Dabei handelt es sich um ein besonderes Beispiel zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (wenn auch im Umfang nicht sehr groß), das wir in keinem anderen unserer Fälle gefunden haben. (s. dazu Anhang, Fallstudie DB ServiceStore). Die anderen Instrumente sind mit geringfügigen Abwandlungen in vielen anderen Ländern auch Praxis (gewesen).

Betriebliche Bildung

Greifen die vorgenannten Instrumente in der Regel erst, wenn Beschäftigte aus individuellen oder betrieblichen Gründen nicht mehr in dem angestammten Bereichen weiter beschäftigt werden können, so versucht die betriebliche Bildung die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft durch kompetenzbasierte Bildung und ständige berufsbegleitende Weiterbildung zu erhalten und zu fördern. Auf die Weiterbildung für sicherheitsrelevante Tätigkeiten wird besonderer Wert gelegt. In DB Bildung arbeiten 800 Mitarbeiter, sie betreuen 200.000 TN pro Jahr. Insgesamt werden im Schnitt 32h/a Weiterbildung für jeden Beschäftigten durchgeführt, jeder Beschäftigte nimmt – statistisch gesehen – mehr als einmal im Jahr an einer Weiterbildungsmaßnahme teil.

Das Unternehmen bildet knapp 13.000 Mitarbeiter in 40 Berufen des dualen Systems aus. Jeweils die Hälfte wird für technische Berufe bzw. kaufmännische oder Serviceberufe ausgebildet. Die Übernahmequote nach der Lehre liegt bei gut 70%. Mit der polnischen und französischen Bahn werden transnationale Ausbildungseinheiten, vor allem im Servicebereich, durchgeführt.

Bei der DB arbeiten nur 5% Akademiker. Deshalb ist für die Eigenqualifizierung der Mitarbeiter der Bahn eine "Akademie für interne Mobilität" eingerichtet, die an der Qualifizierung für alle Fachkräfte mitwirkt. Dort gibt es z.B. einen Studiengang "Leit- und Sicherheitstechnik", den zum Erhebungszeitpunkt 1220 Mitarbeiter belegt hatten.

Das Prinzip der (Weiter-) Bildung ist seit vier Jahren die kompetenzbasierte Bildung. Grundlage für die Anwendung dieses Konzepts ist, dass für jede einzelne Tätigkeit ein (Soll-) Kompetenzprofil erstellt ist, das sowohl die fachlichen wie auch die sozialen und methodischen Kompetenzen beschreibt und den veränderten Anforderungen ständig angepasst wird. In regelmäßigen Gesprächen (mindestens alle zwei Jahre) der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern wird ein möglichst individuelles Weiterbildungsangebot erarbeitet, das auch die in anderen Bereichen oder außerhalb des Unternehmens erworbenen Vorkenntnisse berücksichtigt.

Ziel dieser kompetenzbasierten Weiterbildung ist es, dass alle Mitarbeiter eines Tätigkeitsbereichs den gleichen Standard erreichen und auf veränderte Anforderungen in der Tätigkeit

zeitnah vorbereitet sind. Die Mitarbeiter sollen lernen, im Gesamtsystem zu denken, und sich kundenorientiert verhalten.

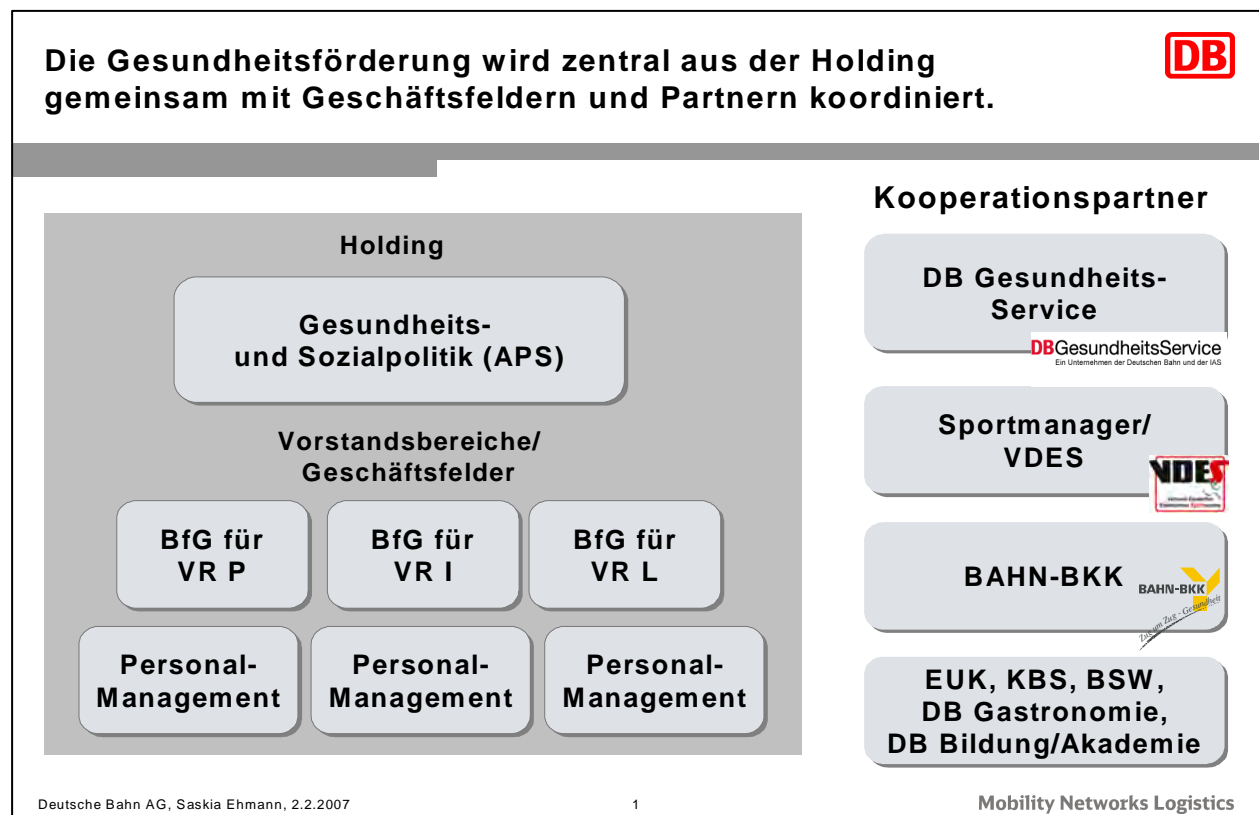
Mit diesem Konzept wird unter dem Aspekt Beschäftigungsfähigkeit sicher zweierlei erreicht: Die Mitarbeiter werden auf die sich wandelnden Arbeitsbedingungen zeitnah vorbereitet und Weiterbildung wird selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltag. Beides hilft sicherlich auch den notwendigen Wechsel des Arbeitsbereichs aus individuellen oder betrieblichen Gründen leichter zu bewältigen, aber es wird nicht systematisch auf Wechselbereitschaft und –fähigkeit hingearbeitet, für den Betroffenen ist ein Wechsel immer noch eine Ausnahmesituation. Das Konzept ist vorrangig auf den aktuellen betrieblichen Bedarf hin ausgerichtet (explizit formuliertes Ziel) und stützt die Interessen des Einzelnen an der Entwicklung seiner Beschäftigungsfähigkeit bestenfalls beiläufig.

Alter und Tauglichkeit

In den sicherheitsrelevanten Tätigkeitsbereichen – zugleich die Kernbereiche des Eisenbahnbetriebs – spielt die Tauglichkeit eine wesentliche Rolle: Um in körperlichen und psychischen Defiziten begründete Fehlhandlungen mit möglicherweise dramatischen Folgen für Fahrgäste und Beschäftigte zu vermeiden, werden für sicherheitsrelevante Kerntätigkeiten regelmäßige Tauglichkeitsuntersuchungen durchgeführt, die relativ hart an verbindlich festgelegten Kriterien (z.B. Seh- und Hörfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Abwesenheit bestimmter körperlicher Erkrankungen etc.) über die weitere Einsatzfähigkeit des Betroffenen in seiner bisherigen Tätigkeit entscheiden. Die zur Untauglichkeit führenden Einschränkungen treten mit wachsendem Alter verstärkt auf, und häufig sind dann die Betroffenen nicht mehr motiviert oder aus anderen Gründen nicht in der Lage, in andere Tätigkeitsfelder zu wechseln, wo sie trotz ihrer Einschränkungen noch sinnvoll arbeiten könnten. Deshalb hat das Gesundheitswesen der DB nach einer Reihe von Pilotprojekten zur Prävention von Beschäftigungsunfähigkeit und Rehabilitation einsatzeingeschränkter Beschäftigter ein umfassendes Netzwerk „Gesundheitsmanagement“ mit einem ganzen Bündel von Maßnahmen entwickelt, das weiter ausgebaut wird und sich nicht allein auf die sicherheitsrelevanten Kerntätigkeiten beschränkt.

Neben diesen eher verhaltensbezogenen Maßnahmenbündel fordert die Arbeitsmedizin in der DB AG aber auch verhältnisbezogene Veränderungen: Die Anpassung der Arbeitsplätze durch ergonomische Arbeitsgestaltung und die Überprüfung der Tauglichkeitsanforderungen für das Personal im Bahnbetrieb. Die Arbeitsbedingungen wie die Tauglichkeitskriterien „müssen Demografischen Wandel und die damit verbundenen Leistungsverchiebungen beim älter werdenden Personal berücksichtigen“ (Gravert, 2005). Die Verantwortlichen im Unternehmen müssen sich fragen: „Sind unsere heutigen Anforderungen an Sehen, Hören, Reaktionsfähigkeit, körperliche Mobilität aus hundertfünfzig Jahren Eisenbahntradition (noch) begründet? Werden die Möglichkeiten der Technik zur Unterstützung der Mitarbeiter ausgeschöpft? Oder vielleicht sogar bewusst zurück gehalten?“ (a.a.O.) Hier besteht offenbar noch Forschungsbedarf in Ergonomie und Arbeitsmedizin. Ansonsten ist man leicht in der Gefahr, die Verantwortung allein den Arbeitskräften anzulasten und die belastenden Arbeitsbedingungen, die einen Teil der Untauglichkeiten verursachen, aus dem Blick zu verlieren. So hat sich z.B. herausgestellt, dass im Bereich der Muskel- und Skeletterkrankungen die ursprünglich bei Lokführern typischen Rückenprobleme verglichen mit anderen Bahnberufen keine

besondere Häufung mehr zeigen. Mit den modernen, ergonomisch gestalteten Sitzen und Führerständen erfahren die Lokführer keine besonderen Belastungen des Skeletts mehr, Probleme entstehen eher durch Bewegungsmangel, Übergewicht oder Schichtdienst.



In der Holding gibt es im Ressort des Personalvorstands eine strategische Zentralabteilung „Gesundheits- und Sozialpolitik“ und in den Vorstandsbereichen und Geschäftsfeldern – auch hier im Bereich des Personalmanagements – „Beauftragte für die Gesundheitsförderung“, die die Gesundheitspolitik betriebsspezifisch umsetzen und Erfahrungen mit der Zentralabteilung diskutieren, um neue Entwicklungen anzustoßen. Wichtig scheint uns auch die enge Verzahnung dieser Arbeit mit anderen gesundheitsrelevanten Organisationen im Umfeld der Bahn, wie der Betriebskrankenkasse, den Sportvereinen, der internen Gastronomie, dem Bereich Bildung u.v.a.m., und die Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen.

Das Maßnahmenangebot dieses Gesundheitsnetzwerkes an die Mitarbeiter und Betriebe besteht aus einer Fülle von Informationsveranstaltungen und Hilfestellungen für die Führungskräfte, aus medizinischen Untersuchungen und Beratungen der Mitarbeiter, aus Mitarbeit an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen unter arbeitsmedizinischen Aspekten. Sichtbare Folge dieser vielfältigen Aktivitäten ist der Krankenstand, der auf das Niveau des gesellschaftlichen Durchschnitts in Deutschland gesunken ist (traditionell war er bei der Bahn immer höher) und der Halbierung des Leistungsausfalls durch Unfälle in den fünf Jahren 2000 bis 2005. Ein Schwerpunkt der gesundheitspolitischen Arbeit liegt in der Aufklärung zur Verminderungen der „Wohlstandsdiabetes“ – ein wichtiges Ziel angesichts des unausweichlichen Alterns der Belegschaft der DB und der damit verbundenen wachsenden Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Diabetes bei den älteren Beschäftigten.

Weitere Verbesserungen sollen durch folgende Ziele der Gesundheitsförderungen erreicht werden:

1. Erhalten und Verbessern der Gesundheit von Mitarbeitern und Führungskräften (verhältnis- und verhaltensorientiert)
2. Neue Wege zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit angesichts des demografischen Wandels entwickeln und erproben
3. Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit den betrieblichen Sozialeinrichtungen
4. Integration kranker und behinderter Mitarbeiter in die Erwerbstätigkeit fördern.

Fazit:

Für unsere Experten, mit denen wir bei der DB gesprochen haben, war Beschäftigungsfähigkeit eine selbstverständliche Vokabel. Wir haben den Eindruck gewonnen, dass viele der Maßnahmen in der Betrieblichen Bildung, der innerbetrieblichen Arbeitsmarktpolitik und des Gesundheitsmanagements von der Leitidee „Entwicklung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit“ inspiriert waren, sich direkt darauf bezogen haben. In den beiden erst genannten betrieblichen Politikfeldern sind die Konzepte allerdings noch stark reaktiv geprägt und stark am Bedarf des Unternehmens orientiert, während in der Gesundheitspolitik deutlich die präventive Komponente überwiegt, die auch auf Verhaltensänderungen der Beschäftigten im außerbetrieblichen Bereich setzt, und sich damit an einem weitverbreiteten Verständnis von Selbstbestimmung der Arbeitnehmer außerhalb des Betriebes reibt – jedenfalls ist das kein einfach zu handhabender Bereich für die Interessenregulierung der betrieblichen und tariflichen Sozialpartner.

Das komplexe Regelungsmodell, das im Bereich der konzernweiten Arbeitsmarktpolitik erarbeitet wurde, beschränkt sich nicht nur auf die Sicherung der Rechte und des sozialen Status der Arbeitnehmer, sondern benennt auch Pflichten zur Mitwirkung der Arbeitnehmer und versucht eine Balance zwischen Beschäftigungssicherheit und Zugeständnissen in den Entgeltkosten zu erreichen.

Noch sind die Ansätze zur Orientierung der innerbetrieblichen Maßnahmenbündel an der Leitidee „Beschäftigungsfähigkeit“ auf die jeweiligen betrachteten Geschäftsbereiche beschränkt. Im nächsten Schritt könnte versucht werden, die verschiedenen Orientierungen zu integrieren und unter der Leitidee aufeinander abzustimmen.

Auszüge aus:



Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb

Versuch einer Typologie berufsbezogener Gefährdungen im Eisenbahnbetrieb

Dr. Christian Gravert, Berlin

Brüssel, den 30.06.2006

Themen



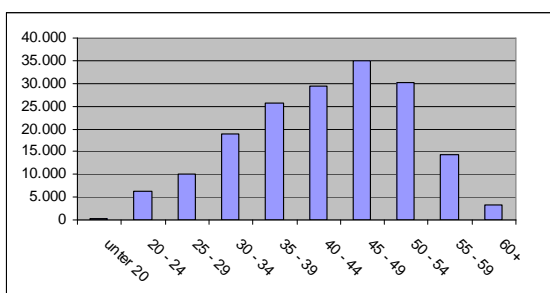
- **Demografischer Wandel**
- **Arbeitsplatzgestaltung**
- **Ursachen für Beschäftigungs-Untauglichkeit**
- **Umgang mit diesen Ursachen**
- **zusätzlicher Handlungsbedarf**

Kennzahlen Gesundheit



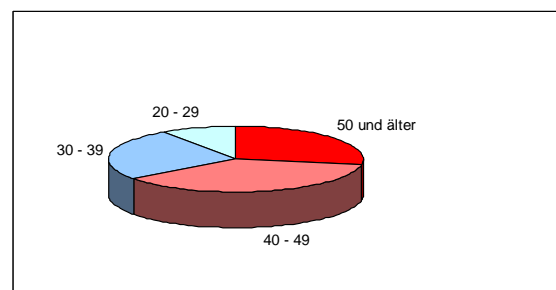
- **Krankenstand 4 %**
- **davon Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten < 0,3 %**
- **längerfristige Betriebsdienstuntauglichkeit ~ 1%**

Altersstruktur der Deutschen Bahn AG

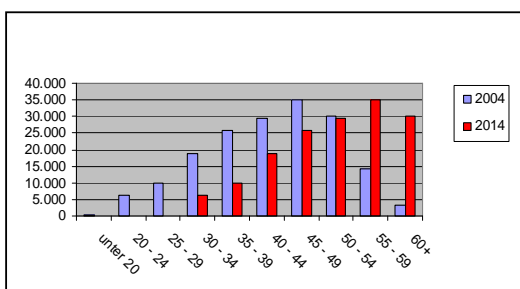


■ **47.000 sind heute > 50 Jahre alt**

■ **heute Durchschnittsalter 43 Jahre**

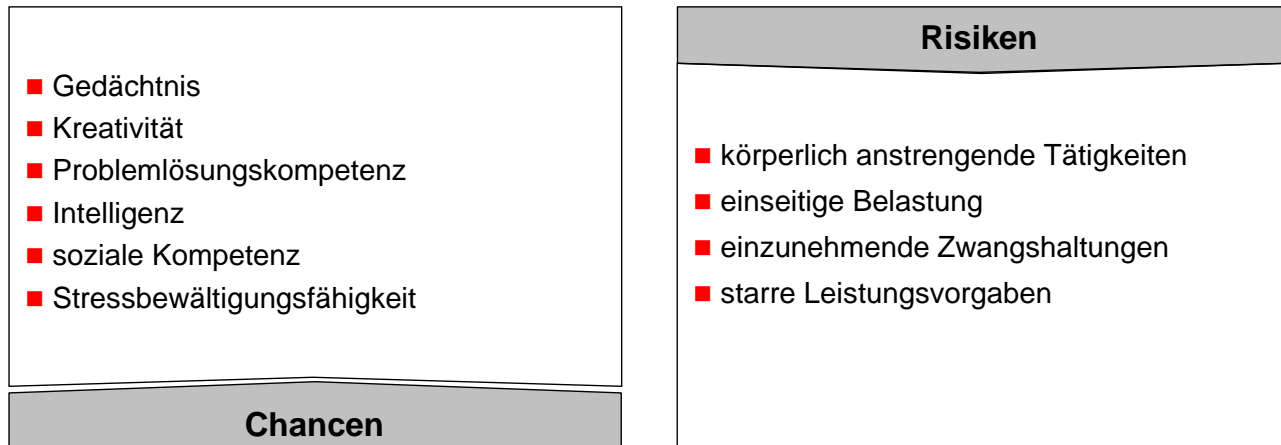


■ **In zehn Jahren 50% > 45 Jahre**



Auch ältere Arbeitnehmer können gewinnbringend beschäftigt werden

Die Gerontologische Forschung bestätigt: Aus dem kalendarischen Alter dürfen keine Schlüsse über die Leistungsfähigkeit gezogen werden



... aber die Arbeitsplätze müssen angepasst werden

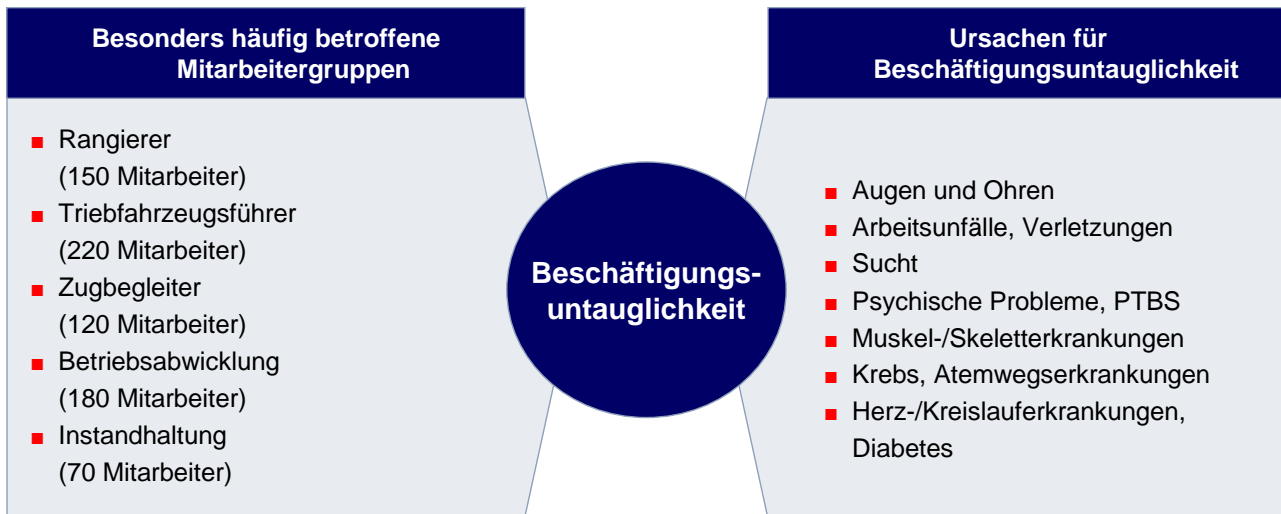
- Arbeitsplatzgestaltung und
- Tauglichkeits-Anforderungen für Personal im Bahnbetrieb

müssen den Demografischen Wandel und die damit verbundenen
Leistungsverschiebungen beim älter werdenden Personal berücksichtigen.

Sind unsere heutigen Anforderungen an Sehen, Hören, Reaktionsfähigkeit, körperliche Mobilität aus hundertfünfzig Jahren Eisenbahntradition begründet ??

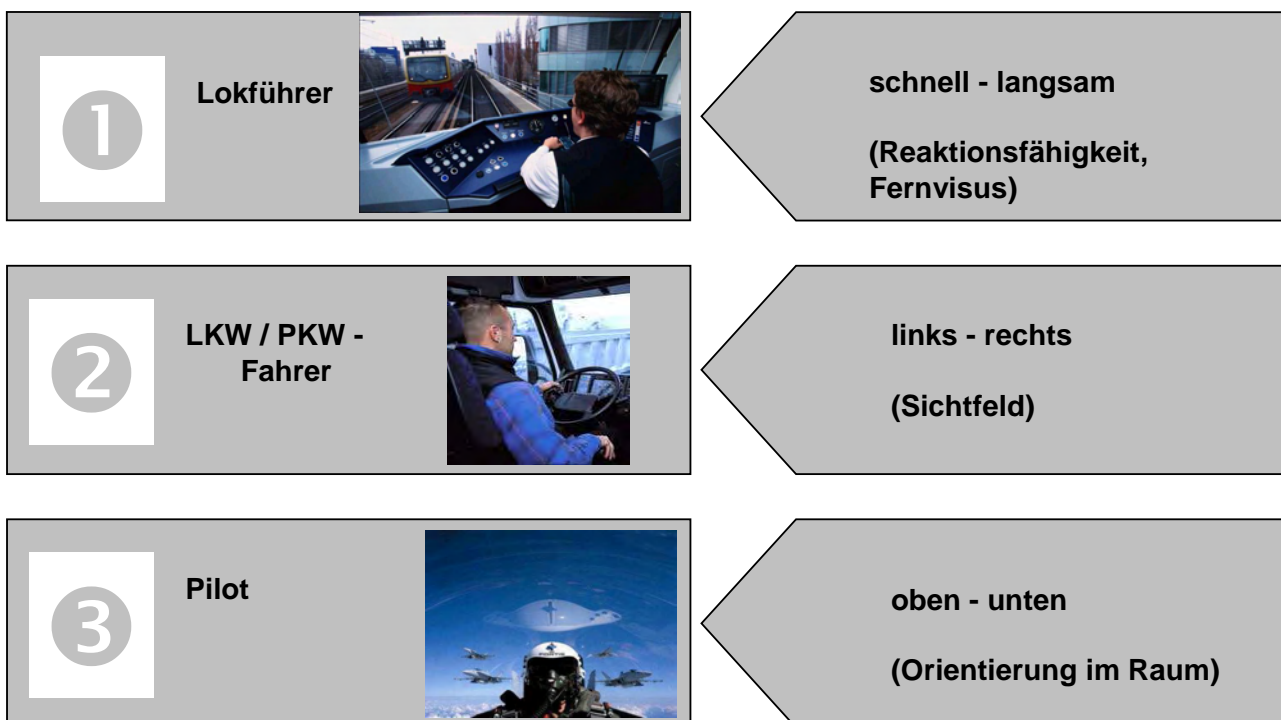
Werden die Möglichkeiten der Technik zur Unterstützung der Mitarbeiter ausgeschöpft?
Oder vielleicht sogar bewusst zurück gehalten?

➔ Forschungsbedarf in der Ergonomie und Verkehrsmedizin

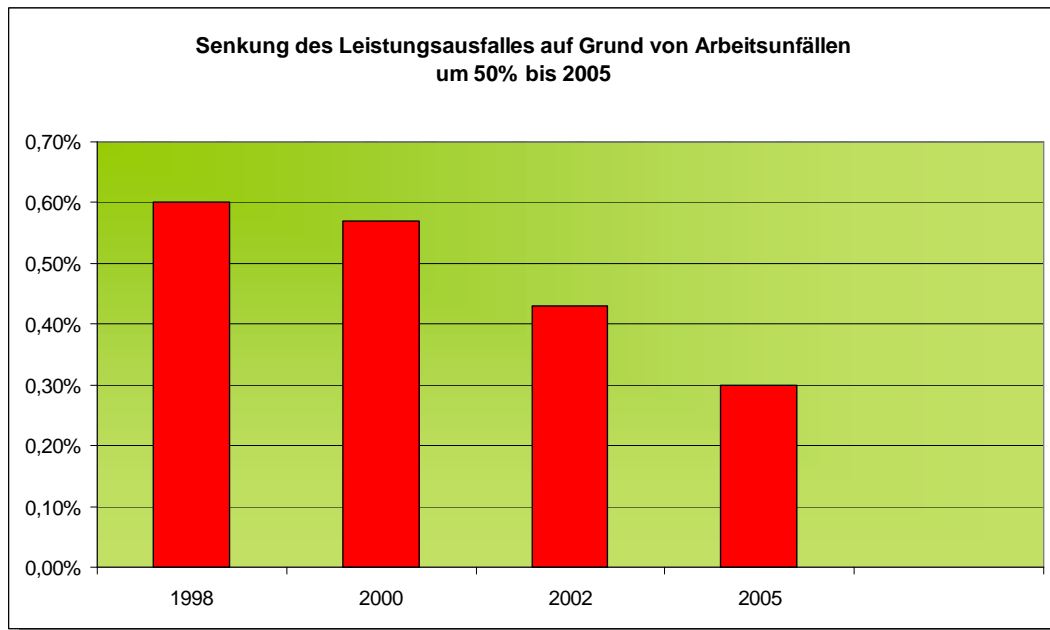


Durchschnittlich jeweils etwa 1.000 Mitarbeiter

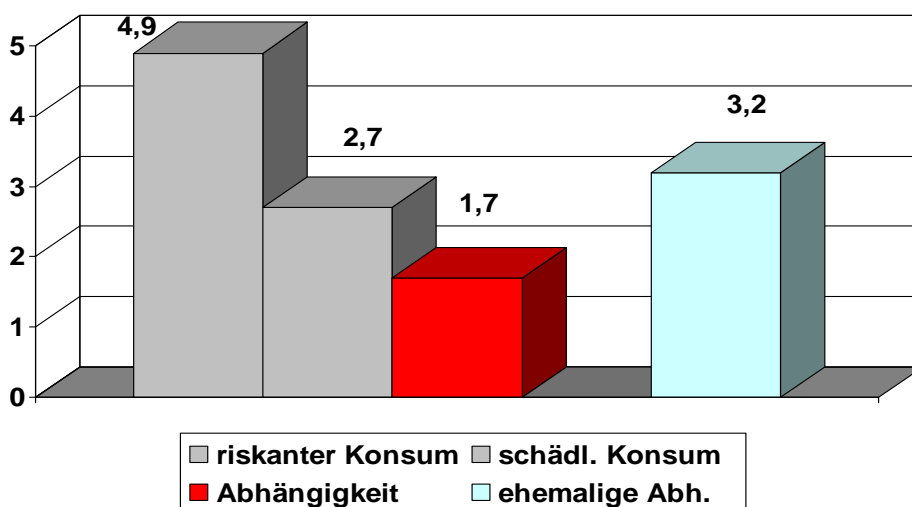
Dimensionalität der Aufgabe



Arbeitsunfälle bei der DB AG seit 2000 halbiert



Sucht und Missbrauch in Deutschland



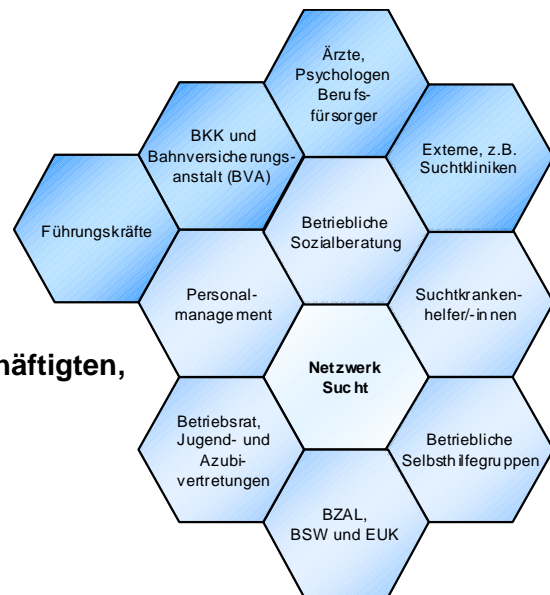
Problematischer Alkoholkonsum in Deutschland (Angaben in Mio.) 18 – 69 Jahre



Bei der Bahn:
1-2 % alkoholabhängig

ein umfassendes Netzwerk betrieblicher Einrichtungen

- **Vier-Stufenplan bei Suchtmittelabhängigkeit**
- **Hilfsangebote für betroffene Mitarbeiter**
- **Angebot von Präventivmaßnahmen für alle Beschäftigten, insbesondere Schulung von Führungskräften**

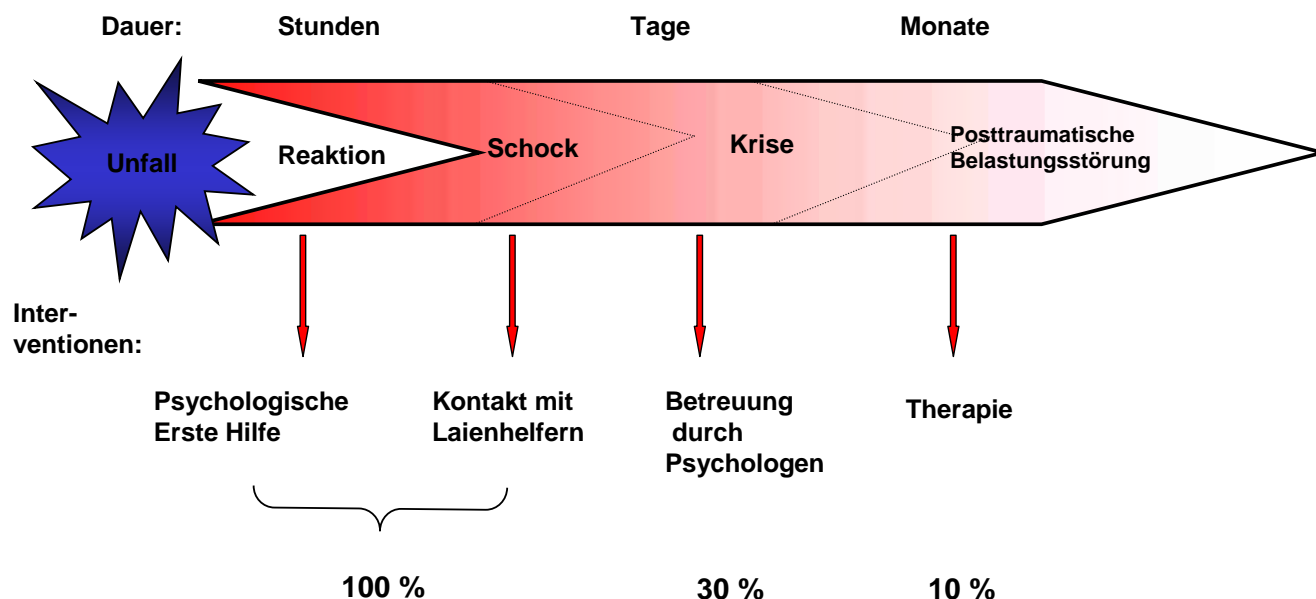


Traumatisierungsrisiko für Lokführer durch Unfälle mit Personenschaden



- ➔ **durchschnittlich 3 Unfälle mit Personenschaden bzw. Suizide im Gleisbereich pro Tag in Deutschland**
- ➔ **je Lokführer durchschnittlich 2 Vorfälle im Berufsleben, z. T. erhebliche Häufungen**

Psychische Reaktion auf den Unfall



Umfassende Regelungen, Organisation und professionelle Betreuung

Muskel- und Skeletterkrankungen

- **Meniskus-Schäden bei Rangierern**
- **Schulterprobleme bei Zugbegleitern**
- **Rückenprobleme bei Lokführern:**
 - keine besondere Häufung verglichen mit anderen Bahnberufen
 - mit den modernen Sitzen / Führerständen keine besondere Belastungen
 - Probleme eher durch Bewegungsmangel, Übergewicht, Schichtdienst



Risikofaktor „Metabolisches Syndrom“

Das sogenannte Metabolische Syndrom ist gekennzeichnet durch folgende Leitbefunde:

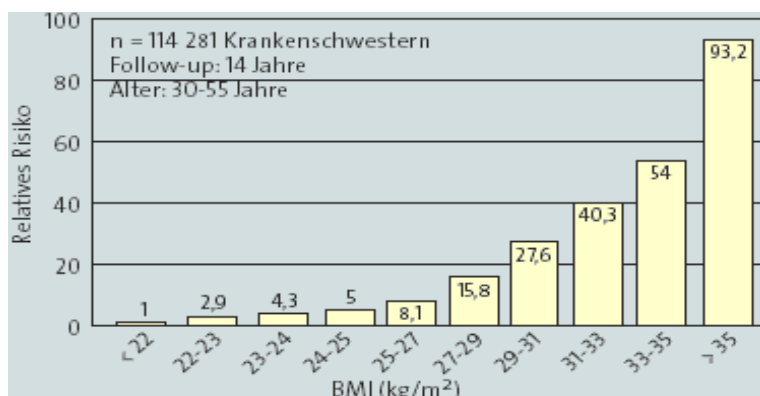
- deutliches Übergewicht
- Fettstoffwechselstörung
- Bluthochdruck
- Harnsäureerhöhung
- erhöhter Bauchumfang (m > 102cm, w > 88cm)



Das Metabolische Syndrom beginnt unspektakulär: Mit steigendem Einkommen und Alter wächst auch die Bequemlichkeit der meisten Menschen. Sie bewegen sich weniger und essen gleichzeitig mehr. Überschüssige Kalorien werden dabei als Bauchfett für "magere" Zeiten gespeichert, die aber niemals kommen.

Risikofaktor „Metabolisches Syndrom“

Das metabolische Syndrom führt zu Diabetes.



Risiko einer Neuerkrankungsrate an Diabetes mellitus in der Nurses' Health Study in Abhängigkeit vom Körpergewicht

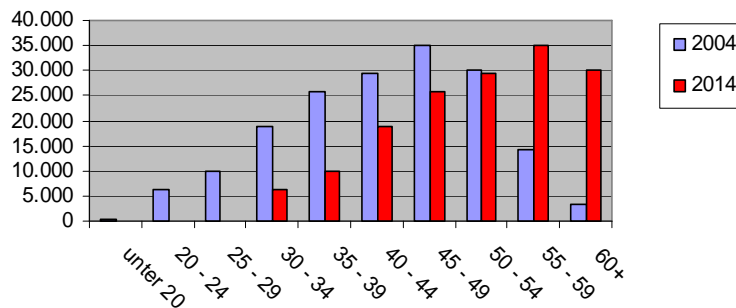
Mehr als 30% der Frauen und mehr als 50% der Männer > 40 Jahre sind übergewichtig

Diabetes führt

- unbehandelt zur Überzuckerung und Gefäßerkrankungen,
- behandelt zur Gefahr von Unterzuckerung.

Beides führt zur Untauglichkeit für den Betriebsdienst!

Die Folgen



- In zehn Jahren sind 50% der Mitarbeiter im Betriebsdienst über 45 Jahre alt
- davon sind etwa 50 % übergewichtig
- dies bedeutet ein Metabolisches Syndrom bei etwa 30% der Mitarbeiter
- Folge: 10% der Mitarbeiter leiden unter Diabetes und Folgeerkrankungen

Prävention ist möglich

Eine dauerhafte Prävention ist möglich:

- Gewichtsreduktion um 5 - 7 %
- Steigerung der körperlichen Aktivität auf 5 x 30min / Woche
- Nahrungsumstellung: Erhöhung der Ballaststoffe, Reduktion des Fettanteils, Reduktion der gesättigten Fettsäuren

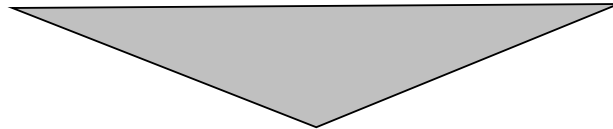


Hiermit kann Diabetes zuverlässig verhindert werden.

Nehmen Adipöse mit einem Metabolischen Syndrom deutlich an Gewicht ab, ist bei den meisten die Stoffwechselstörung verschwunden.

Schlussfolgerung

Die Bahn hat bislang keine Maßnahmen entwickelt oder eingeführt, die sich systematisch mit diesem Gesundheitsproblem befassen.



**Prävention ist unternehmerische Aufgabe
zum Erhalt der Betriebsdiensttauglichkeit des Fahrpersonals**

Wie lässt sich Beschäftigungsuntauglichkeit vermeiden?

Um das Risiko erfolgreich zu reduzieren, ist notwendig, dass:

- von dem Mitarbeiter **eine Bedrohung seiner Gesundheit** wahrgenommen wird und er **ein starkes Motiv** hat, sein gesundheitsbezogenes Verhalten zu ändern - hier ist die Tauglichkeitsuntersuchung beim Betriebsarzt ein guter Ansatzpunkt.
- mit dem Mitarbeiter **konkrete Ziele** vereinbart werden, seine **Ressourcen und Eigenmotivation** gestärkt werden und er eine **kontinuierliche Betreuung** erhält.
- eine **integrierte Beratung und Versorgung** stattfindet, indem verschiedene interne Netzwerkpartner (Ärzte, Sozialberatung, Psychologen, Sportmanager) und Externe (BAHN-BKK, Kassenärzte usw.) zusammen arbeiten.
- **bahninterne Programme** zur Förderung der Gesundheit speziell bei drohender oder eingetretener Beschäftigungsuntauglichkeit entwickelt werden, die verschiedene Module (Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung ...) enthalten und individuell auf die Person und deren Arbeits- und Lebenssituation zugeschnitten sind.

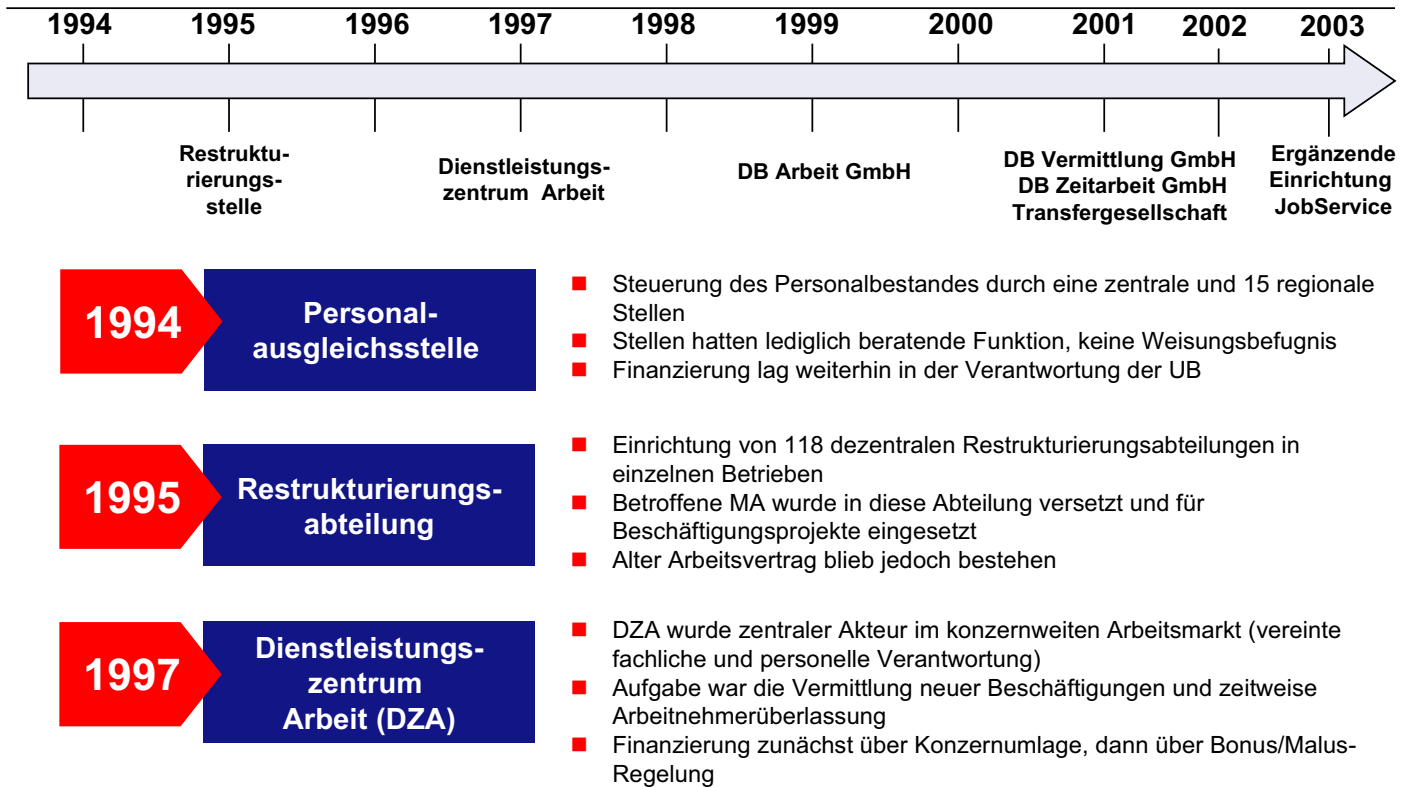
- Neben diesen personenbezogenen Maßnahmen müssen auch Arbeitsbedingungen gezielt betrachtet und unter Einbezug der Führungskraft und des Personalbereiches verändert werden. Falsche Passung Eignung/Anforderungen, Schichtdienst, Umgebungsbedingungen, psychosoziale Konflikte können Auslöser für Beschwerden und Erkrankungen sein.

Standardchartsatz Projekt JobService

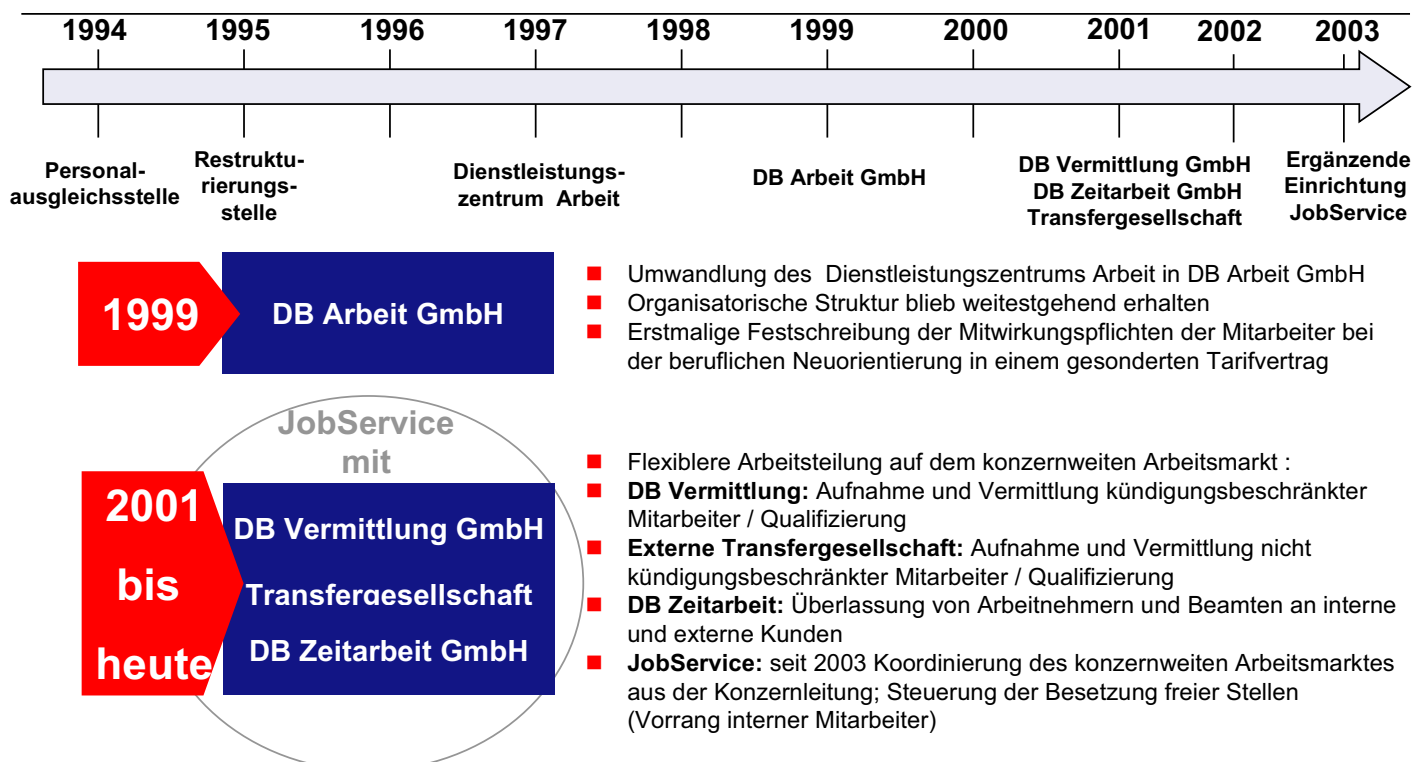
Überblick

- I. Konzernweiter Arbeitsmarkt - Entwicklung und rechtl. Regelungen
- II. Konzernweiter Arbeitsmarkt - Prozesse und Instrumente
- III. Projekt JobService
- IV. Ergebnisse und Kontaktadressen

Auf Basis von Tarifverträgen und Konzernbetriebsvereinbarungen wurde der konzernweite Arbeitsmarkt zunehmend flexibilisiert

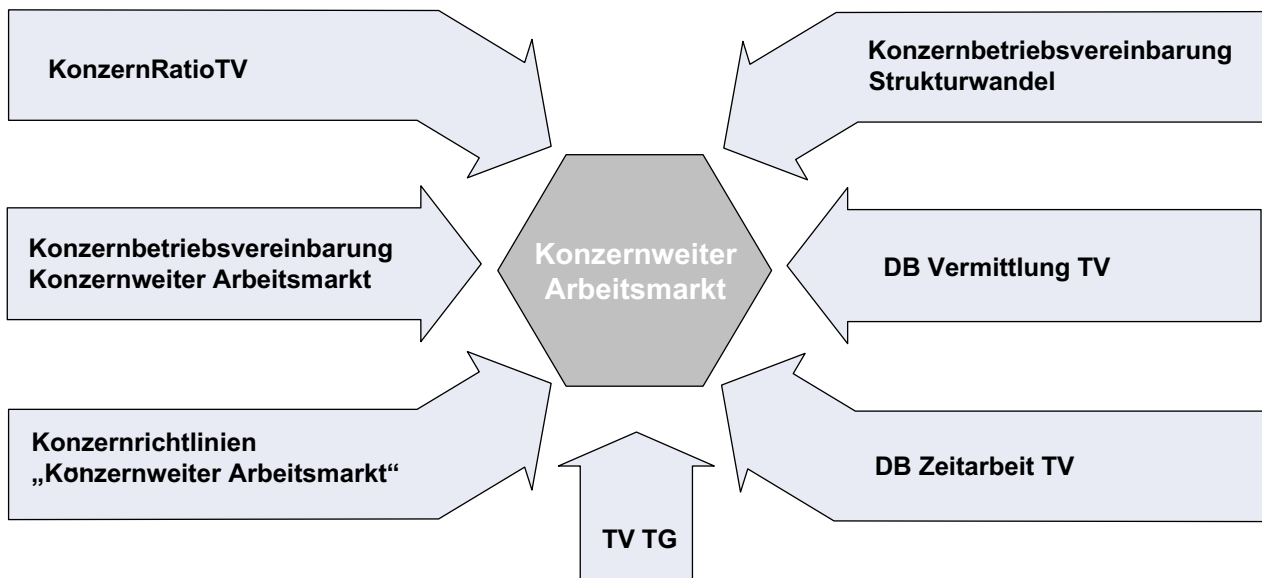


Auf Basis von Tarifverträgen und Konzernbetriebsvereinbarungen wurde der konzernweite Arbeitsmarkt zunehmend flexibilisiert



Mit Hilfe der rechtlichen Regelungen werden:

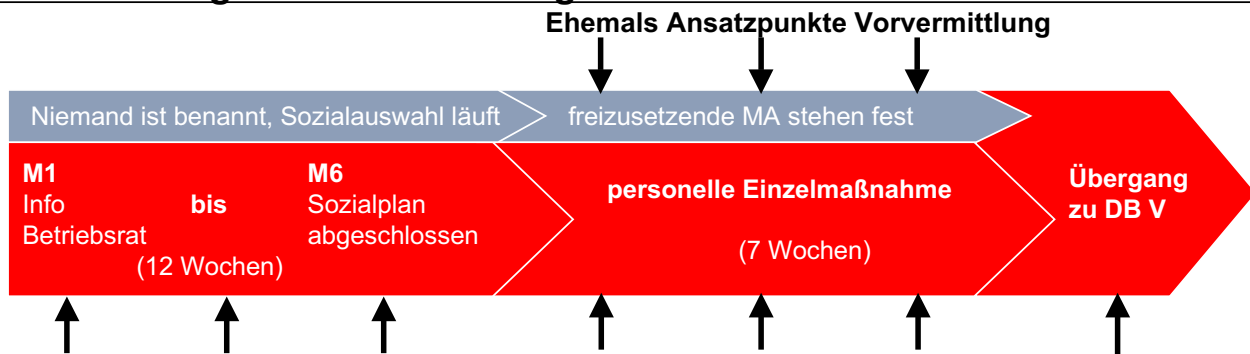
- zentrale Rechte von Beschäftigten und Arbeitgeber fixiert
- die vom Beschäftigungswegfall Betroffenen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz unterstützt



Überblick

- I. Konzernweiter Arbeitsmarkt - Entwicklung und rechtl. Regelungen
- II. Konzernweiter Arbeitsmarkt - Prozesse und Instrumente
- III. Projekt JobService
- IV. Ergebnisse und Kontaktadressen

Der JobService setzt bei Ratio-Maßnahmen deutlich früher an als die Vorvermittlung der DB Vermittlung GmbH

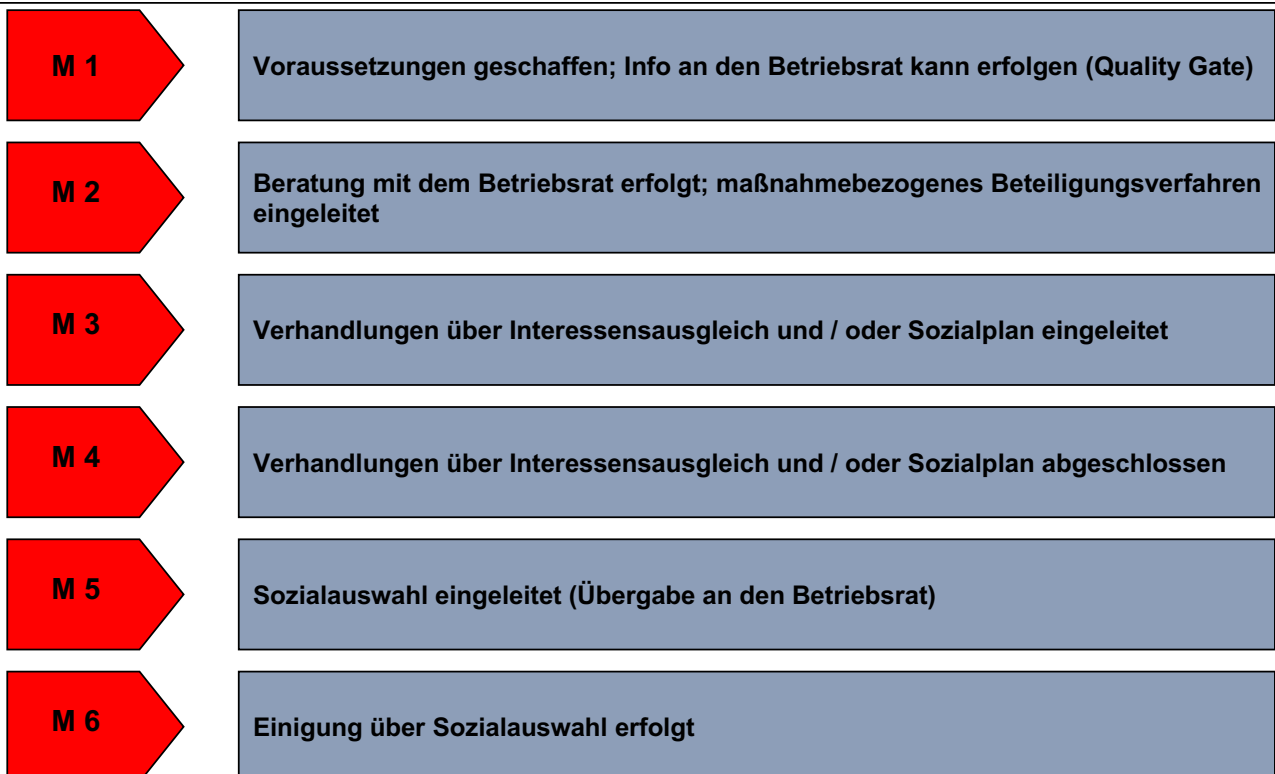


Neu ab 01.01.2003: Ansatzpunkte JobService:

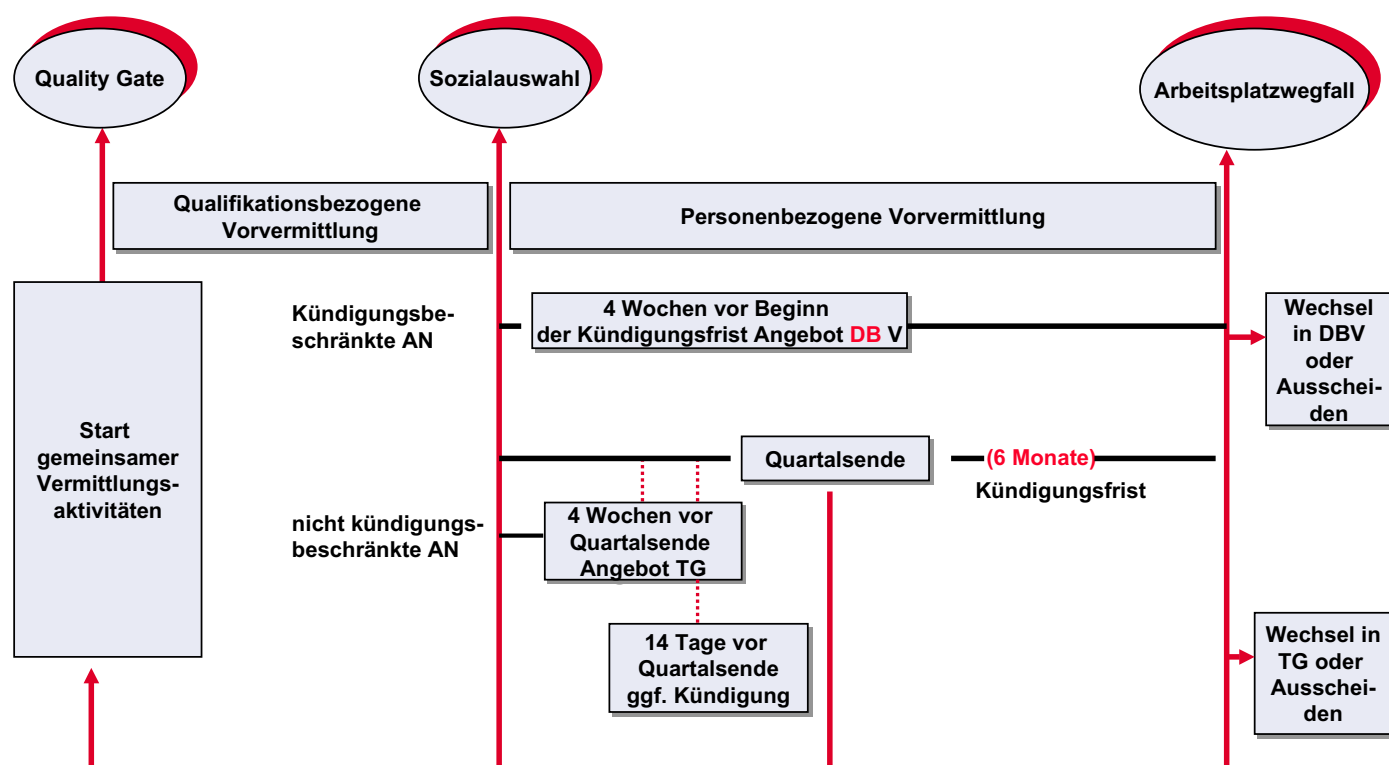
- Screening der MA-Profile aller potenziell betroffenen MA
- Abgleich mit den Tätigkeitsprofilen aller aktuell im Konzern offenen Stellen (incl. der extern zu besetzenden Positionen)
- bei erfolgreichem Matching macht der freisetzende UB das Arbeitsvertragsangebot
- bei Annahme: Wechsel zu nächstmöglichen Zeitpunkt
- bei Ablehnung: Kündigung

Übergang zu DB V nur möglich, wenn vorher kein zumutbares Arbeitsvertragsangebot gemacht werden konnte

Transferprozess
Inhalte der Meilensteine



Transferprozess Optimaler zeitlicher Verlauf der Vorvermittlungsaktivitäten



Kündigungsbeschränkten Mitarbeitern kann, bei erfolgloser Vorvermittlung, ein Arbeitsvertrag bei der DB Vermittlung zu folgenden **Konditionen angeboten werden**

DB Vermittlung

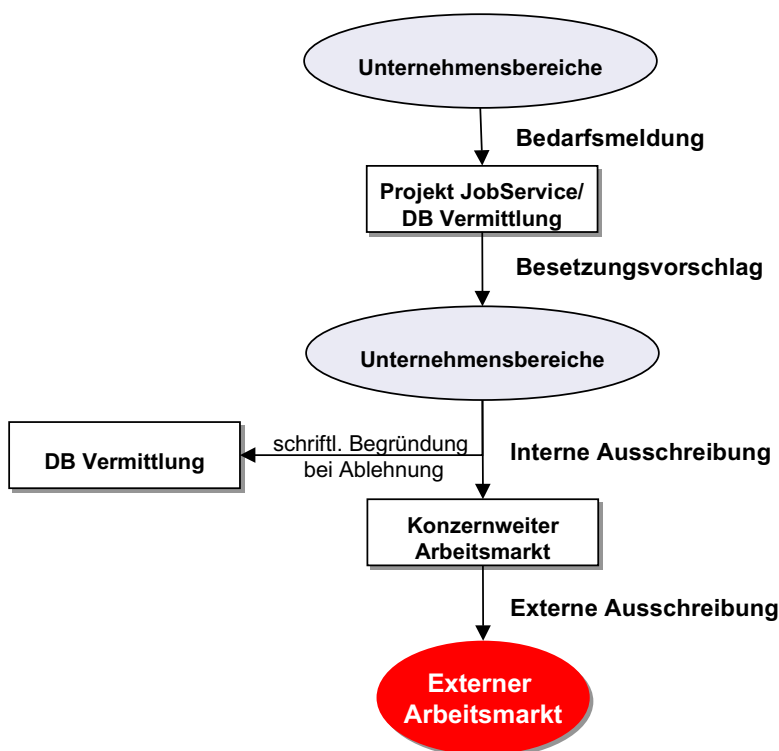
- ▶ Unbefristeter Vertrag zur beruflichen Neuorientierung
- ▶ bundesweite Vermittlung
- ▶ Verpflichtung, bis zur dauerhaften Vermittlung jede zumutbare Beschäftigung (nach DB Vermittlung TV) anzunehmen
- ▶ Zumutbarkeit ausschließlich nach Anforderungsgruppen (§23 DB Vermittlung TV)
- ▶ 32-38 Std./Wo. Einsatz, Entgelt richtet sich nach Einsatzstunden

Diese Konditionen finden sinngemäße Anwendung auch auf zugewiesene Beamte, sofern beamtenrechtliche Bestimmungen dem nicht entgegenstehen.

Transfergesellschaft

- ▶ **Befristeter Arbeitsvertrag mit einer speziellen Förderung nach Sozialgesetzbuch III**
- ▶ **Zahlung von 85% des letzten Nettoentgelts (Leistungen des Arbeitsamtes plus Aufzahlungen der DB AG)**
- ▶ **Tarifliche Hauptpflichten der Arbeitnehmer**
 - ▶ zumutbare Beschäftigungen annehmen
 - ▶ Maßnahmen wie z.B. Qualifizierungen annehmen
- ▶ **Zumutbarkeit nach Anforderungsgruppen**
- ▶ **Zumutbarkeit um bis zu zwei Gruppen niedriger**
- ▶ **Eröffnen der Möglichkeit von arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungen**
- ▶ **Eigener Tarifvertrag (TV TG)**

Rekrutierungsprozess
Ziel des internen Stellenbesetzungsverfahrens ist es, externe Einstellungen möglichst zu vermeiden



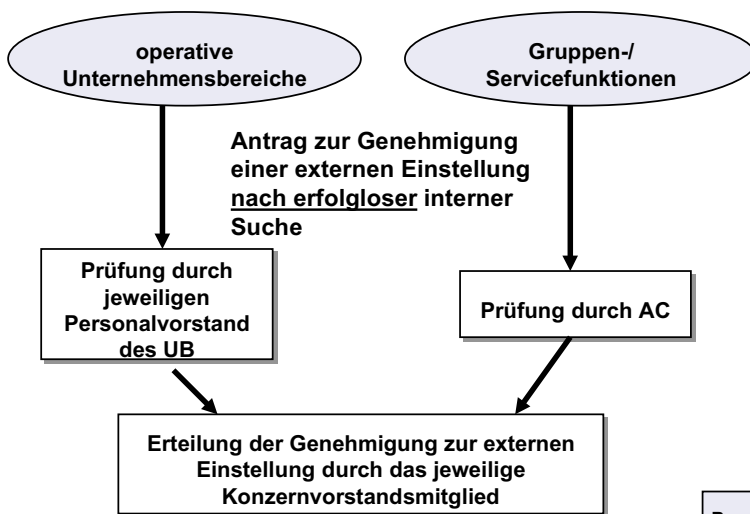
Grundprinzipien bei der Stellenbesetzung

- Mitarbeiter aus der Vorvermittlung und von DB Vermittlung haben Vorrang bei der Besetzung
- Werden keine geeigneten MA durch DB Vermittlung gefunden, erfolgt die konzernweite Ausschreibung
- Erst wenn diese Maßnahmen keinen Erfolg haben, darf extern ausgeschrieben werden
- Detaillierte schriftliche Begründung bei Ablehnung

Schwerpunkte beim Stellenbesetzungsverfahren für 2003

- Entbürokratisierung und Beschleunigung der Prozesse
- Einführung e-Matching-Prozess: Automatischer Abgleich der Anforderungsprofile von suchenden Bereichen mit den Istprofilen der zu vermittelnden MA

Aktuelles Verfahren zur Genehmigung externer Einstellungen



Zielsetzung des Genehmigungsverfahrens externe Einstellungen

- Forcierte Rekrutierung aus dem Konzernweiten Arbeitsmarkt
- Transparenz über alle zu besetzenden Stellen im Konzern
- Support der Personalaufbau- und Personalabbauprozesse

Qualifizierter Einstellungsstopp 2003

- Sorgfältiger und wertschöpfender Umgang mit internen Potenzialen
- Externe Einstellungen nur als Einzelfallfreigabe

Beschäftigungsverhältnis	Regelfall	Einstellungsstopp 2003
Trainees	Freigabe von Kontingenten	Einzelfallfreigabe
Praktikanten, Diplomanden, Doktoranden, Werhstudenten	Freigabe von Kontingenten	Einzelfallfreigabe
geringfügig Beschäftigte (bis 400€ mtl.)	Freigabe von Kontingenten	Freigabe von Kontingenten
Stammpersonal (nicht leitende Angestellte)	Einzelfallfreigabe / Spezialistenkontingente	Einzelfallfreigabe

Alle im Prozess beteiligten Personalmanager sind auch verantwortlich für Weiterbeschäftigung und Integration behinderter Menschen im DB Konzern

Grundsätze

Weiterbeschäftigung und Integration behinderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen auch weiterhin im Vordergrund

- Integrieren ja - separieren nein
Integration verwirklichen
- Benachteiligungen ausschließen und Gleichstellung durchsetzen
- Selbstbestimmung ermöglichen

Weiterbeschäftigung und Integration behinderter Menschen im DB Konzern Übersicht

Fall 1

- **Sozialauswahl mit allen Mitarbeitern**
- Vorvermittlung (JobService/DB Vermittlung) für **alle** Mitarbeiter zwingend,
- **Überleitung** in DB Vermittlung oder Transfergesellschaft für alle Mitarbeiter möglich

Zusatz für behinderte Mitarbeiter

Sozialauswahl / JobService bzw. Vorvermittlung / Berufsfürsorgeverfahren
zeitnah beginnen und gleichzeitig durchführen

Fall 2

- **grundsätzlich keine Überleitung** in DB Vermittlung oder Transfergesellschaft
- **Integration im eigenen Bereich** steht an erster Stelle.

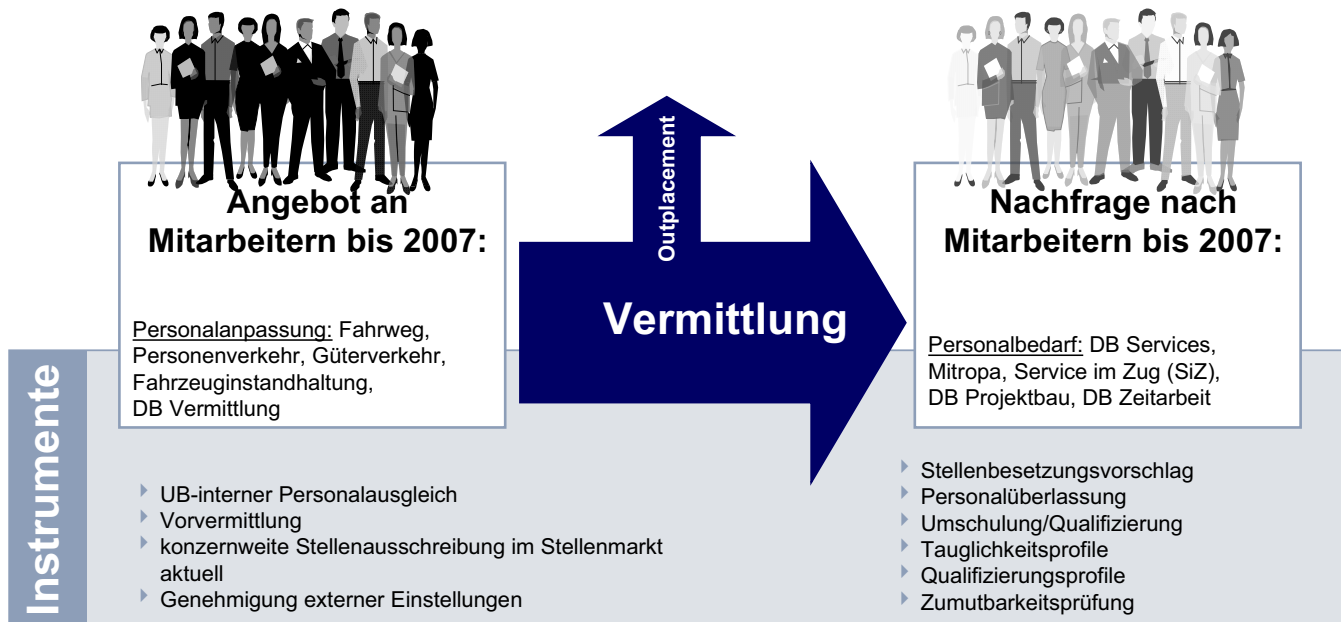
Zusatz für behinderte Mitarbeiter

Vorvermittlung / Berufsfürsorgeverfahren / (UB-/Geschäftsfeldübergreifend)
zeitnah beginnen und gleichzeitig durchführen

Überblick

- I. Konzernweiter Arbeitsmarkt - Entwicklung und rechtl. Regelungen
- II. Konzernweiter Arbeitsmarkt - Prozesse und Instrumente
- III. Projekt JobService
- IV. Ergebnisse und Kontaktadressen

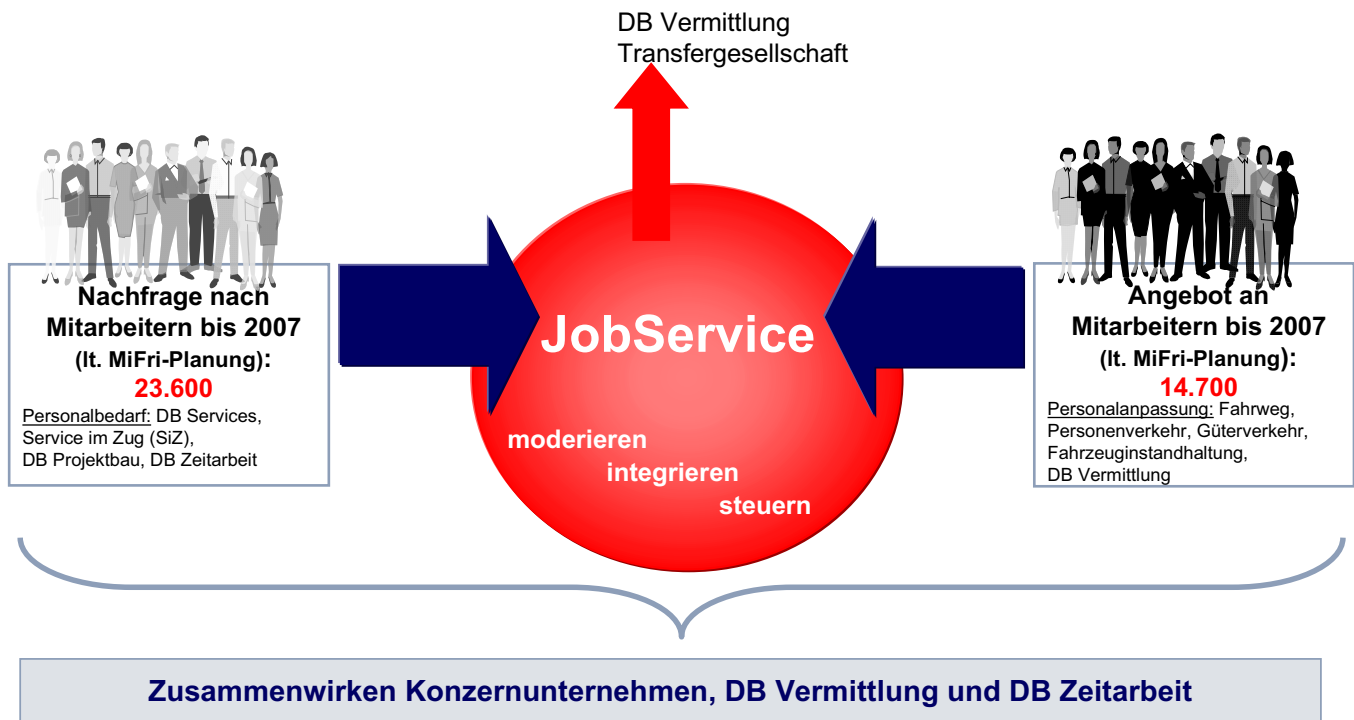
Aufgabe des konzernweiten Arbeitsmarktes ist es, die erforderlichen Personal-Transferprozesse zu managen



Unsere Personaltransferprozesse sollen in vier Handlungsfeldern effizienter und effektiver gestaltet werden



Die Einrichtung des JobServices soll die Organisation des Vermittlungsprocedere im DB Konzern effektivieren



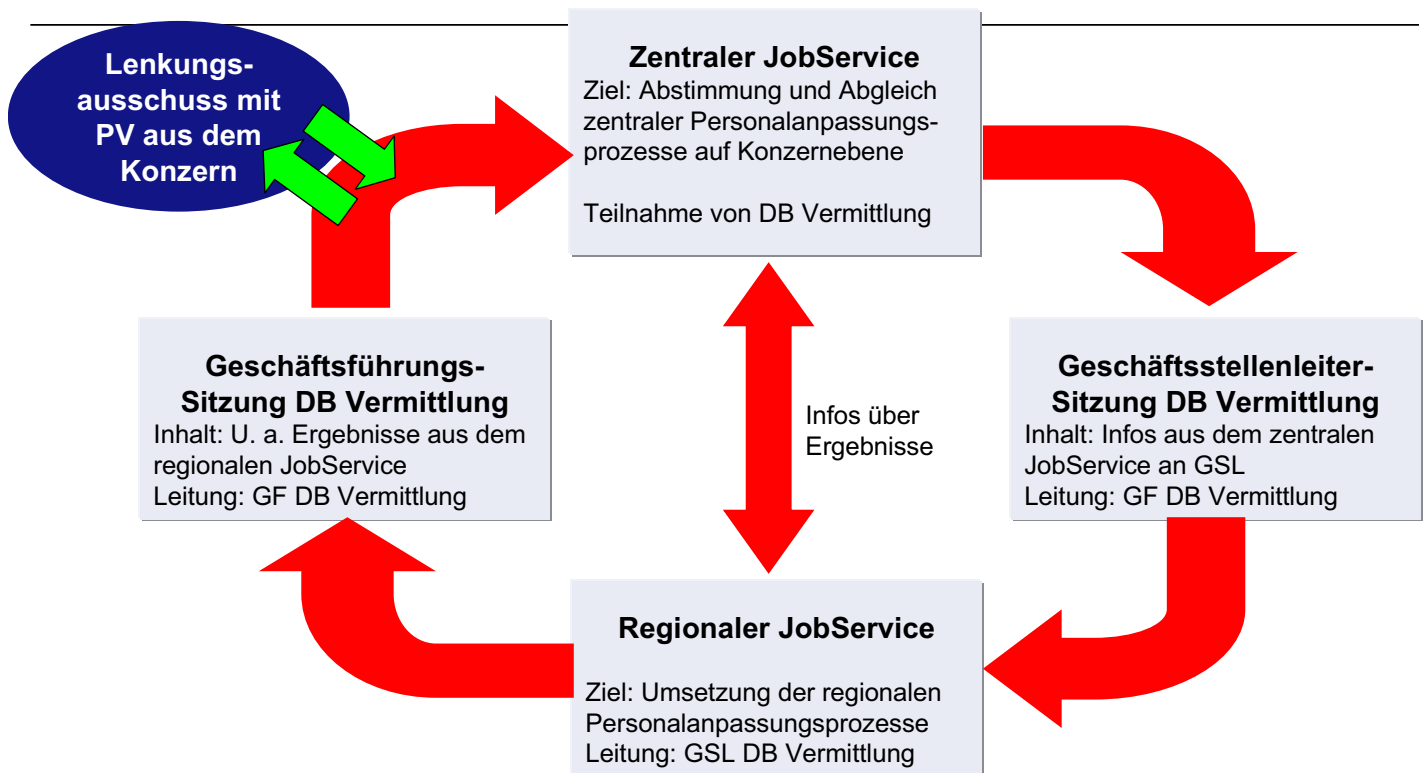
Verantwortlich für die Verbesserung der Transferprozesse sind alle im Prozess beteiligten Personalmanager



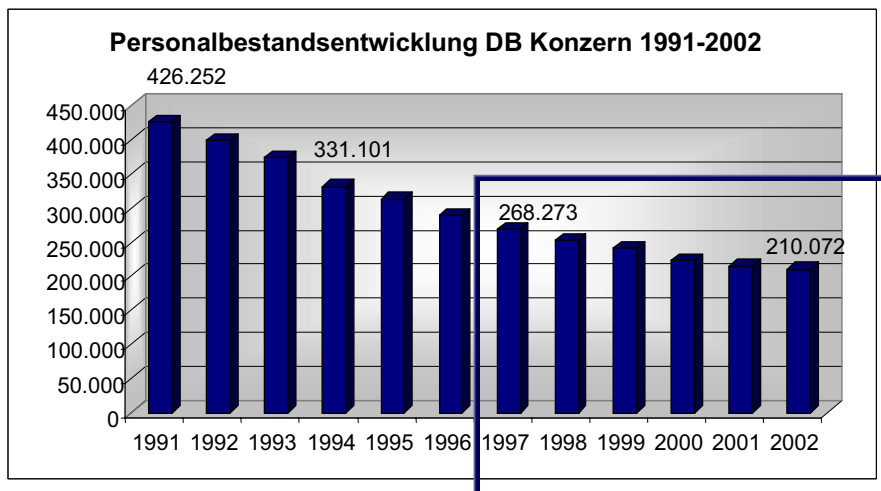
JobService bedeutet den Konzernweiten Arbeitsmarkt gemeinsam gestalten



Regionaler JobService Durch enge Absprachen und durch die Verknüpfung verschiedener Gremien wird Transparenz hergestellt



Ergebnisse der DB Vermittlung- Gruppe im Rahmen der Weiterentwicklung der Personaltransferprozesse



- Personalanpassung DB Konzern seit 1997: **rd. 58.200 Beschäftigte**
- Einstellungen der Transfergesellschaften seit 2001: **rd. 1.400 Beschäftigte**
- Einstellungen der DB Arbeit bzw. DB Vermittlung seit 1997: **rd. 26.987 Beschäftigte**
- Vermittlung auf Arbeitsplätze durch DB Arbeit / DB Vermittlung seit 1997: **rd. 9.930 Beschäftigte**
- Personalbestand DB Vermittlung (30.08.2003): **rd. 2.187 Beschäftigte**

- 1995** „Personalüberhang“ in sog. R-Abteilungen (Restrukturierungs-Abteilungen)
- 1997** Zusammenfassung der Mitarbeiter im DZA (Dienstleistungszentrum Arbeit)
- 1999** Gründung der DB Arbeit GmbH
- 2001** Gründung der DB Vermittlung GmbH

Job Service: Status Vorvermittlungsaktivitäten per 31.07.2003

Vorvermittlung

■ VV-Fälle gesamt	2282
■ dv. noch laufend	999
■ dv. abgeschlossen	1283 (100,0 %)
■ dv. durch Auftraggeber abgebrochen	267 (20,8 %)
■ dv. erfolgreicher Abschluss	667 (51,9 %)
■ dv. Übergang zu DB V	321 (25,0 %)
■ dv. Übergang zu Transfergesellschaft	28 (2,2 %)

DB SERVICESTORES UND DB AGENTUREN – DER WEG IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT ALS BESCHÄFTIGUNGSCHANCE

Auszüge aus:

Daniel Tech: Fallstudien als Transfermethode, Lebenslanges Lernen und beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien für Flexicurity im Betrieb
Dortmund 2006

0. Zusammenfassung

Durch die mit der Privatisierung der Deutschen Bahn eingeleiteten Rationalisierungsmaßnahmen wurde und wird die Beschäftigtenzahl des ehemaligen Staatsunternehmens kontinuierlich gesenkt. Das hatte in einigen Geschäftsfeldern nach Ansicht von Fahrgastverbänden und Gewerkschaften teilweise zu Qualitäts- und Präsenzproblemen geführt, da z.B. die Kundenberatung unter der engen Personaldecke gelitten hat.

Mit der Idee der DB ServiceStores bzw. DB Agenturen – Verkaufsstellen für Fahrkarten¹, Zeitschriften Snacks und anderen Reisebedarf – versucht die Bahn AG seit einiger Zeit, die Attraktivität von kleineren und mittleren Bahnhöfen zu erhöhen. So sollen gleichzeitig der Erhalt bzw. der Ausbau des Qualitätsniveaus „in der Fläche“ und die Senkung der Personalkosten erreicht werden.

DB ServiceStores und DB Agenturen sind eine Verbindung von Franchising und Outplacement (Definitionen s. unten). Von Arbeitsplatzverlust bedrohte oder aus anderen Gründen daran interessierte Mitarbeiter werden als weitgehend „abhängige“ Selbstständige im Geschäftsfeld der Bahn neu positioniert. Diese Option der Selbstständigkeit berührt natürlich auch die Frage, welche Kompetenzen die Beschäftigten dafür benötigen und wie diese im Arbeitsprozess erworben werden können.

Mit dieser Kombination aus Outplacement und Franchising ist die Haltung der Arbeitnehmervertreter zu diesem „beschäftigungswirksamen“ Konzept angesprochen, da es sich um weitreichende Rationalisierungsmaßnahmen und strategische Unternehmensentscheidungen handelt, zu denen sich Betriebsräte und die Gewerkschaften positionieren müssen.

Im Folgenden werden wichtige Daten und Fakten zur Unternehmensentwicklung der Bahn AG bzw. deren Vorläufern präsentiert. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den Auswirkungen der Privatisierung des Staatsunternehmens. Im Anschluss daran werden die Konzepte Outplacement und Franchising näher beleuchtet und das Beispiel der DB ServiceStores vorgestellt. Wie die unterschiedlichen Interessenvertretungsebenen sich zu dieser Unternehmenspolitik stellen, wird im dritten Abschnitt diskutiert. Im Anschluss finden sich verschiedene Beispiele von DB ServiceStores und DB Agenturen. Kapitel 6 zieht ein Fazit und verweist auf die Möglichkeit der Übertragbarkeit solcher Modelle auf andere Unternehmen.

1. Das Unternehmen Bahn AG

...

2. Konzepte abhängiger Selbstständigkeit

Zwischen einer abhängigen Beschäftigung und der völligen Selbstständigkeit als Unternehmer gibt es eine Reihe von Beschäftigungsformen, die nicht eindeutig zuzuordnen sind. Diesen Formen ist gemein, dass im Regelfall das unternehmerische Risiko, jeden Monat einen entsprechenden Umsatz zu erzielen, beim formal Selbstständigen liegt. Gleichzeitig verfügen diese aber nicht über alle unternehmerischen Freiheiten, sondern sind per Vertrag oder sonstiger Abhängigkeit an ein anderes Unternehmen oder einen Auftraggeber gebunden. Dies trifft z.B. für freie Mitarbeiter im Medienbereich zu,

¹ DB Agenturen führen in der Regel außer Bahn- und anderen Reisetickets keine weiteren Produkte.

die nur für einen Auftraggeber tätig sind. Hier spricht man auch von „Scheinselbstständigkeit“. Eine weitere Form abhängiger Selbstständigkeit ist das so genannte „Franchising“.

Franchising

Mit Franchising wird eine Form der Selbstständigkeit beschrieben, bei der die Seite des Wareneinkaufs eng an das Produktsegment eines bestimmten Unternehmens gebunden ist. Auf der Verkaufsseite richtet sich Franchising wie andere Unternehmen auch, an alle Arten von Kunden. Beim so genannten Franchising gibt es ähnlich wie in normalen Arbeitsverhältnissen einen (Franchise-)Geber und einen (Franchise-)Nehmer. Es lassen sich mehr oder weniger klar drei Formen von Franchising abgrenzen: Vertriebsfranchising (z.B. Baumärkte), Dienstleistungsfranchising (z.B. Hotelketten) und Produktfranchising (z.B. Abfüllbetrieb für Getränke).

Definition Franchising:

"Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrages bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- und Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftsordnungssystem des Franchise-Gebers zu nutzen."

Quelle: Europäischer Franchisingverband

Im Jahr 2004 existierten in Deutschland Franchise-Verhältnisse zwischen den 845 Franchise-Gebern und ihren 45.000 Franchise-Nehmern. Dabei wurde ein Umsatz von 28 Milliarden Euro erwirtschaftet. In der Branche wurden insgesamt 406.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Das entspricht einem Beschäftigtenzuwachs von 4,1 % gegenüber dem Vorjahr.

Outplacement

Das so genannte „Outplacement“ ist ein Konzept der Personalreduzierung, das sich vor allem dadurch auszeichnet, dass der Arbeitgeber sich durch bestimmte Maßnahmen und Angebote um die berufliche Zukunft des bislang angestellten Arbeitnehmers kümmert. Dabei geht es häufig um eine neue Existenz als selbstständiger Unternehmer. In bestimmten Fällen existiert nach einem gelungenen Outplacement an Stelle eines normalen Angestelltenverhältnisses eine „lockere“ Geschäftsbeziehung zum alten Arbeitgeber. Hier gibt es somit eine Verbindung zum so genannten Outsourcing, der Auslagerung von bislang internen Funktionen. Im Gegensatz zu Beschäftigungs- und Transfergesellschaften vollzieht sich ein Outplacement immer auf der individuellen Ebene eines bestimmten Mitarbeiters.

Definition Outplacement

„Outplacement ist die Beratung von Menschen, welche von Arbeitslosigkeit bedroht bzw. arbeitslos geworden sind. Outplacement wird angeboten für gewerbliche Mitarbeiter, Angestellte, sowie Fach- und Führungskräfte. "Out" beschreibt die Unterstützung nach der Trennung vom alten, gewohnten Umfeld (Tätigkeit, Kollegen etc.) und beinhaltet eine detaillierte Trennungsanalyse, "Placement" bezeichnet die Begleitung bei der aktiven Suche nach einer neuen beruflichen Herausforderung.“

Quelle: Online-Enzyklopädie www.wikipedia.de

Das Konzept Outplacement verbindet in der Theorie „sozialverträglichen Personalabbau“ mit der beruflichen Weiterentwicklung von Beschäftigten. Angestrebt wird eine win-win-Situation für beide Seiten. Die folgende Tabelle macht die unterschiedlichen Zielsetzungen aus Unternehmenssicht und für den Mitarbeiter deutlich.

Ziele auf Unternehmensebene	Ziele auf Mitarbeiterebene
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion, • Vermeidung von innerbetrieblichen Konflikten • Vermeiden von Imageverlust des Unternehmens nach außen (keine negativen Schlagzeilen etc.) • Demonstration sozialer Verantwortung und Präsentieren der Unternehmens- und Führungskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • materielle Absicherung • Unterstützung bei der Bewältigung der psychosozialen Konsequenzen der Trennung • Neuorientierung der individuellen beruflichen Laufbahn • Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz • schnelles und erfolgreiches Meistern der Umbruchsituation

Quelle: www.fortbildung-bw.de

3. DB ServiceStores und DB Agenturen

Der Personalabbau hat insbesondere auch Auswirkungen auf die klassischen Vertriebswege der Bahn gehabt. Gab es früher Fahrkarten nur am Schalter und im Reisebüro, so sind heute aus Sicht der Bahn Fahrkartenautomaten und das Internet die bevorzugten Vertriebskanäle, da hier die Personalkosten geringer sind als im klassischen Schaltervertrieb.

Mit den DB ServiceStores und DB Agenturen versucht die Bahn AG eine im Zuge der Privatisierung gewissermaßen selbsterzeugte „Angebotslücke im modernen, zunehmend automatisierten Bahnhof“ (Zitat aus der ServiceStore-Informationsbroschüre) zu schließen. Früher prägten vor allem an kleineren und mittleren Bahnhöfen der klassische Bahnschalter mit dem meist etwas angestaubten Kiosk und einer häufig wenig attraktiven Bahnhofsgastronomie das öffentliche Bild der Bahn. Heute bestimmen vielfach Fahrkartenautomaten mit Touchscreen und Snack-Automaten die Szene in Bahnhofshallen und auf Bahnsteigen. Persönliche Ansprechpartner für den Bahnkunden sind eher rar. Diese Situation hat unter anderem auch zu massiver Kritik von Kunden und Fahrgastverbänden geführt.

Um hier die Präsenz der Bahn AG gewissermaßen „kostenoptimal“ zu verbessern, hat man das Konzept der DB ServiceStores bzw. DB Agenturen erdacht, mit dem man ohne „selbst da zu sein“ doch vor Ort präsent sein will. Damit soll auch ein Beitrag zum so genannten 3-S-Konzept (Sauberkeit, Service, Sicherheit) geleistet werden, mit dem die Kundenzufriedenheit gesteigert werden soll.

DB ServiceStores sind neuartige Verkaufsstellen in Bahnhöfen, die über die Mischung von Fahrkartenverkauf und klassischem Kioskangebot wie Zeitungen, Snacks und Tabakwaren ein tragfähiges wirtschaftliches Fundament für eine „Selbstständigenexistenz“ sichern soll. Daher werden DB ServiceStores nur an Standorten mit mindestens 2.500 Reisenden pro Tag realisiert. Das Dienstleistungsangebot eines DB ServiceStores wird jedoch immer flexibel nach der örtlichen Situation konzipiert und bietet zumindest von der Idee Freiraum für weitere unternehmerische Angebote, wie zum Beispiel ein Reisebüro oder ähnliches.

Der potentielle Betreiber eines im Franchisingmodell betriebenen DB ServiceStores wird von der DB ServiceStore SystemführungsGmbH betreut. Diese Franchiseagentur der Bahn AG bietet interessierten potentiellen Franchisenehmern Unterstützung im Vorfeld der Shop-Eröffnung. Dabei geht es vor allem um die Suche nach einem geeigneten Standort und einer entsprechenden Marktanalyse. Bei der Vermittlung von Finanzierungen und Fördermitteln ist man ebenfalls behilflich. Wie beim Franchising üblich, bringt die DB Franchiseagentur auch die Einkaufsstrukturen und die Einrichtungskompetenzen in das Franchiseverhältnis ein. Bei der Führung des Geschäfts ist die Agentur ebenfalls durch ihr Coaching-Programm präsent, das vor allem dabei helfen soll, die unternehmerischen Kernkompe-

tenzen des Neu-Selbstständigen zu stärken. Bei der Bewerbung für einen DB ServiceStore werden kaufmännische und soziale Kompetenzen mittels eines Selbsteinschätzungsbogens abgefragt.

DB ServiceStores: Daten und Fakten

- Convenience-Stores mit einer Verkaufsfläche von 20-200 qm an kleinen und mittleren Bahnhöfen im Franchise-Verhältnis mit der Bahn AG
- an Bahnhöfen ab 2500 Reisenden pro Tag
- derzeit ca. 100 DB ServiceStores, bis 2008 werden 500 Geschäfte angezielt
- Angebotmix aus Fahrkarten, Snacks, Zeitschriften, Tabakwaren, etc.
- Einmalige Einstiegsgebühr: 6.500,- EUR
- monatliche Gebühr: 500,- € bis 1.000,- € je nach Storegröße
- Investitionskosten: zwischen 40.000,- EUR und 80.000,- EUR je nach Storegröße
- Laufzeit des Franchise-Vertrages: 10 Jahre

Das DB ServiceStores-Konzept ist von der Fachzeitschrift impulse zum besten Franchising im Bereich Newcomer gewählt worden. Das Franchise-Konzept DB ServiceStore richtet sich sowohl an externe Franchisenehmer, als auch an Beschäftigte der Bahn, die den Gang in die Selbstständigkeit wagen wollen.

DB Agenturen sind demgegenüber reine Verkaufsstellen für Produkte der Bahn. Neben Bahnfahrkarten werden hier z.B. auch Produkte der Bahntochter AMEROPA vertrieben. Gegenüber den DB ServiceStores ist hier kein größeres finanzielles Investment des privaten Betreibers vorgesehen. Die notwendige technische Infrastruktur und die entsprechenden Schulungen werden auf Pachtbasis von der Bahn AG bereitgestellt. Diese privatisierten Agenturen erzielen im Durchschnitt einen Umsatzzuwachs bei Bahnprodukten zwischen 15 und 20 Prozent. Dies wird vor allem über eine Ausweitung der Öffnungszeiten bzw. durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten der selbstständigen Betreiber und ihrer Angestellten realisiert. Umgekehrt profitieren die Bahnkunden von den verlängerten Öffnungszeiten. Für DB Agenturen gelten deutlich geringere Richtgrößen für Investitionen und Gebühren als für DB ServiceStores.

4. Die Rolle der Arbeitnehmervertreter

Die im Jahr 2003 geplante Schließung von 300 der bundesweit 750 Reisezentren und die 1.800 davon betroffenen Beschäftigten (DIE WELT 26.03.2003) und die für 2008 angezielte Größenordnung von 500 DB ServiceStores ist im Vergleich mit anderen Maßnahmen der Personalreduzierung eine relativ kleine „Baustelle“ für die gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertreter. Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter sind die DB ServiceStores bzw. DB Agenturen somit in der Gesamtheit der bestehenden Probleme bei der Mitgestaltung des tief greifenden Konzernumbaus nur ein Nebenthema. Aber nichtsdestotrotz lassen sich auch an diesen Maßnahmen einige aus Interessenvertretungssicht relevante Aspekte identifizieren, die insbesondere auf den Zusammenhang von Flexibilität und Beschäftigungssicherung bzw. Beschäftigungsfähigkeit abheben.

Der Wechsel von abhängiger Beschäftigung in eine neue Form von Selbstständigkeit als Betreiber eines DB ServiceStore oder einer DB Agentur ist ein gutes Beispiel für die unter dem Stichwort „Arbeitskraftunternehmer“ laufende kontroverse Debatte über die Tendenzen zum Bedeutungsgewinn „unternehmerischer Kompetenzen“.

Dadurch wird für gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertreter die generelle Frage aufgeworfen, welche Bedeutung „unternehmerische Kompetenzen“ und Fähigkeiten des Selbstmanagements für die Beschäftigungsfähigkeit der Kolleginnen und Kollegen haben und wie diese durch Lernarrangements und Qualifizierungsangebote erworben bzw. weiterentwickelt werden können. Beschäfti-

gungsfähigkeit heißt in diesem Sinne, die Beschäftigten verfügen über Kompetenzen, die es ihnen ermöglichen innerhalb des Unternehmens oder auf dem externen Arbeitsmarkt eine neue Beschäftigung zu finden.

Merkmale des Typus „Arbeitskraftunternehmer“

- Selbst-Kontrolle
Verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit
- Selbst-Ökonomisierung
Zunehmend aktiv zweckgerichtete „Produktion“ und „Vermarktung“ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen – auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Betrieben
- Selbst-Rationalisierung
Wachsende bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebensverlauf und Tendenz zur „Verbetrieblichung“ der Lebensführung

*„Erwerbstätige als ‚Arbeitskraftunternehmer‘ Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft?“
in: SOWI–Sozialwissenschaftliche Informationen, 30 Jhg./H. 4, 2001, S. 42-52*

Die von den Sozialwissenschaftlern Günter Voß und Hans Pongratz (s. Literaturliste im Anhang) formulierte These besagt, dass die Beschäftigten zunehmend für ihre Arbeit „unternehmerisch“ verantwortlich sind, d.h. sie sind gefordert die entsprechende geforderte Arbeitsleistung selbst zu planen und zu verantworten. Dadurch ergeben sich neuen Beschäftigungsformen, die durch ein hohes Maß an Autonomie, aber auch Leistungsdruck gekennzeichnet sind. Im Extremfall bedeutet dies eine Form „neuer Selbstständigkeit“ als abhängiger Kleinunternehmer.

Heikles Thema für Interessenvertreter

Man kann ganz generell drei Interessenvertretungsebenen unterscheiden, die das Thema DB ServiceStores bzw. DB Agenturen betrifft: die Gewerkschaft transnet, den Gesamtbetriebsrat der Bahn AG und den örtlichen Betriebsrat, in dessen Bereich der jeweilige ServiceStore eingerichtet werden soll.

In der Konsequenz bedeutet das Thema DB ServiceStore bzw. DB Agentur für alle drei Ebenen das gleiche: man verliert durch diese Form des Personalabbaus Mitglieder bzw. Kolleginnen und Kollegen. Deshalb steht man auf Arbeitnehmervertretungsseite diesem Konzept generell erst einmal kritisch gegenüber. Das Konzept der DB ServiceStores mit einer besonderen Kombination von Franchising und Outplacement hat jedoch im Kontext der Bahn AG mehrere Seiten, die eine bloße Ablehnung aus Sicht der Arbeitnehmervertreter schwierig erscheinen lässt.

Die vom Management geplante Existenzgründung von Bahnbeschäftigten als DB ServiceStore-Betreiber findet in einem für das Unternehmen bislang problematischen Umfeld statt. Der Betrieb von kleineren und mittleren Bahnhöfen in der Fläche war bislang ein „Klotz am Bein“, der neben anderen Problemen eine positive Entwicklung des Konzerns behindert hat. Die Bahn hat sich in der Vergangenheit teilweise bereits von aus ihrer Sicht nicht profitablen Bereichen zurückgezogen. Aus Arbeitnehmersicht geht es darum, den Umbau der Bahn AG zu einem privatisierten und börsennotierten Unternehmen so zu begleiten, dass der dabei anstehende Personalabbau möglichst sozialverträglich abläuft und gleichzeitig die „Kundennähe“ im Nah- und Fernverkehr auf einem möglichst hohen Niveau gehalten werden kann.

Neben diesen generellen Aspekten ist die Position zu den DB ServiceStores und DB Agenturen für die verschiedenen Interessenvertretungsebenen unterschiedlich. Für Transnet als Gewerkschaft ist das ein heikles Thema. Man organisiert die abhängig Beschäftigten der Transportbranche und versucht Beschäftigungssicherung vor allem in Verbindung mit dem Instrument des Tarifvertrags (s.o.) zu verknüpfen. Existenzgründung und Beschäftigung – auch wenn es sich um ehemalige Kollegen handelt – ist für transnet bislang kein vordringliches Thema.

Der Gesamtbetriebsrat hat in dieser Frage eine eher ablehnende Position, da hier keine wirklichen Einflussmöglichkeiten auf gesetzlicher Grundlage bestehen, mit denen sich beispielsweise verbindliche Regelungen beim Übergang von abhängiger in selbstständige Beschäftigung aushandeln ließen. Zudem ist man sich darüber klar, dass die „neuen“ Arbeitsbedingungen der dann Selbstständigen nicht mehr im Rahmen des geltenden Tarifvertrags liegen werden. Man befürchtet hier die Tendenz zur Selbstaussbeutung der Neuunternehmer, wie diese Aussage einer befragten Betriebsrätin zeigt: „Da gibt es einige, die glauben, die verdienen die Millionen dort und die sind ganz wild, sich selbstständig zu machen.“

Outplacementberatung durch den örtlichen Betriebsrat

Die örtlichen Betriebsräte haben zumindest zum Teil eine andere Einstellung gegenüber der Existenzgründung ehemaliger Kollegen. Obwohl sie auch lieber sähen, wenn die Kollegen Beschäftigte der Bahn blieben, gibt es eine Reihe von Gründen, warum die Betriebsräte hier eine aktivere Rolle einnehmen und zum Teil sogar eine Art „Outplacementberatung“ machen, also mit Rat und Tat zur Seite stehen. Vor Ort stellen sich die regionalen Arbeitsmarktprobleme für die Betriebsräte noch einmal anders dar. Zieht sich die Bahn aus strukturschwachen Gebieten wie Brandenburg oder Mecklenburg-Vorpommern weiter zurück, bleibt den Mitarbeitern aufgrund der Sicherungsklauseln im Tarifvertrag zwar eine Beschäftigung im Unternehmen garantiert, doch nur bei entsprechender Flexibilität und Mobilität. Da bietet ein DB ServiceStore oder eine DB Agentur die Möglichkeit, einen „bahnnahen“ Arbeitsplatz vor Ort zu behalten, auch wenn die Grundlage jetzt kein Arbeitsvertrag mit der Bahn ist, sondern ein Franchisevertrag zwischen Geschäftspartnern.

Aus Sicht der örtlichen Betriebsräte kommt es darauf an, mögliche Interessenten für einen DB ServiceStore oder eine DB Agentur im Vorfeld über die damit verbundenen Risiken aufzuklären und auf zentrale Dinge bei der Vertragsgestaltung hinzuweisen. Dabei geht es vor allem um die langfristige Garantie von Provisionszahlungen als Basis für eine gesicherte Existenz. Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Wahl eines lukrativen Standorts. So fasst es ein befragter Betriebsrat folgendermaßen zusammen: „Wir begleiten das Thema mit und versuchen, das, was wir machen können bei der Absicherung der Leute ein bisschen zu untermauern.“ Aber auch in der Selbstständigkeit besteht zu vielen DB ServiceStore-Betreibern noch Kontakt und die Betriebsräte schalten sich nach wie vor in Problemfällen ein, „weil es mal unsere Leute waren.“

Neben der Sorge um die früheren Kollegen spielt dabei auch eine weitere strategische Überlegung eine Rolle. Ein Erfolg des Modells – möglichst nur auf Grundlage einer überschaubaren Anzahl – bietet bei weiteren Personalreduzierungen die Möglichkeit, auch in Zukunft „geräuscharm“ Personal abzubauen, und gleichzeitig das Unternehmen in wichtigen Geschäftsfeldern nicht zu schwächen.

5. Beispiele privater Betreiber

Es existieren inzwischen in vielen kleineren und mittleren Bahnhöfen DB ServiceStores bzw. DB Agenturen, die von ehemaligen Bahnmitarbeitern betrieben werden. Ein regionaler Schwerpunkt liegt dabei in Ostdeutschland, da sich hier aufgrund der geringeren Bevölkerungsdichte viele Stationen aus Sicht der Bahn nicht mehr wirtschaftlich betreiben lassen. So existieren in Sachsen beispielsweise bereits über 15 DB Agenturen, in Sachsen-Anhalt 18, Thüringen gibt es eine ähnliche Anzahl. Ähnliche Zahlen ergeben sich auch für Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern.

Die derzeit ca. 125 DB ServiceStores werden überwiegend von „bahnfremden“ Betreibern geführt. Nur ca. 20 Betreiber waren zuvor bei der Bahn beschäftigt. DB Agenturen hingegen werden überwiegend von ehemaligen Bahnmitarbeitern betrieben, da hier der Vertrieb von Bahnprodukten im Mittelpunkt steht, der besondere Erfahrung und Kenntnisse erfordert. Ein weiteres Geschäftsmodell besteht in der Vergabe mehrerer Stores oder Agenturen an einen Betreiber. Dies trifft sowohl auf ehemaliger „Bahner“ als auch auf externe Betreiber zu.

Im Folgenden werden einige Beispiele verschiedener Betreibermodelle vorgestellt, um die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, unter denen solche DB ServiceStores bzw. DB Agenturen betrieben werden, zu verdeutlichen.

DB Agentur Castrop-Rauxel

Die DB Agentur in Castrop-Rauxel (NRW) wird seit zwei Jahren von einem langjährigen Bahnmitarbeiter, der zuvor in Gelsenkirchen im Fahrkartenverkauf beschäftigt war, gemeinsam mit seiner Ehefrau geführt. Nach dem Vorruhestand mit 58 Jahren kam der ehemalige „Bahner“ zu der DB Agentur nach eigener Aussage „wie die Jungfrau zum Kinde“. Ursprünglich sollte der Fahrkartenvertrieb über den ebenfalls im Hbf Castrop-Rauxel angesiedelten DB ServiceStore abgewickelt werden. Dies erwies sich aber aufgrund der fehlenden Kompetenzen im Umgang mit der komplizierten Software als problematisch. Daher war man auf der Suche nach einem Betreiber mit Verkaufserfahrung von Bahntickets. Sein ehemaliger Vorgesetzter informierte ihn über die Möglichkeit, in den Räumlichkeiten des DB ServiceStores im Agenturmodell künftig als Selbstständiger Fahrkarten zu verkaufen. Heute ist die DB Agentur neben dem Renteneinkommen ein zweites Standbein für die Familie.

DB Agentur Bernburg

Die DB Agentur im sachsen-anhaltinischen Bernburg wird seit Anfang dieses Jahres von Frau A. betrieben. Frau A. arbeitete 28 Jahre lang bei der Reichsbahn bzw. Bahn AG. Sie war vor ihrer Selbstständigkeit im wenige Kilometer entfernten Köthen beschäftigt. Im Herbst 2004 wurde ihr mitgeteilt, dass sie an ihrem bisherigen Arbeitsplatz nicht weiterbeschäftigt werden könne. Es wurden ihr daraufhin unterschiedliche Angebote für eine andere Beschäftigung gemacht, wie z.B. ein Wechsel nach Berlin. Eine Option bestand in der Übernahme einer DB Agentur in der Nähe ihres Wohnorts. Nach kurzer Bedenkzeit entschied sie sich für den Gang in die Selbstständigkeit. Sie beschäftigt heute eine frühere Kollegin auf Basis einer geringfügigen Beschäftigung. Das Angebot, einen DB ServiceStore zu eröffnen, lehnte sie erst einmal ab, da ihr der Standort aufgrund von Konkurrenz durch andere Kioske und einen geplanten Supermarkt nicht attraktiv genug erschien und die erforderlichen Investitionen zu riskant waren.

DB ServiceStores Apolda und Arnstadt

Frau B. betreibt seit Sommer 2005 in Apolda einen DB ServiceStore und eröffnete einige Monate später in Arnstadt einen DB ServiceStore Express, eine etwas kleinere Variante des Konzepts. Nach 31 Jahren Berufserfahrung – zum Schluss als Leiterin des Erfurter DB Reisezentrums mit Verantwortung für insgesamt acht Reisecenter – hätte für sie in Kürze eine Versetzung nach Magdeburg oder Halle angestanden. Die Alternative zu diesem Stellenwechsel bot sich in der Selbstständigkeit mit einem DB ServiceStore. Durch ihre langjährige Tätigkeit im Ticketverkauf verfügt sie über die entsprechenden Kompetenzen und hatte als Führungskraft einen guten Einblick in die wirtschaftlichen Grundlagen der DB Reisecenter. Für sie war schnell klar, dass sich eine Selbstständigkeit als ServiceStore-Betreiberin lohnen würde. Sie hatte selbst schon ehemalige Mitarbeiter bei der Übernahme von DB Agenturen beraten und kennt daher die Kundenströme und die Umsatzzahlen der einzelnen Standorte. Die Bahn AG (Personenverkehr) hat Frau B. beim Schritt in die Selbstständigkeit sehr unterstützt. Sie konnte das Mobiliar und die Technik übernehmen. Auch deshalb waren nur relativ geringe Investitionen von ihrer Seite notwendig. Die Verhandlungen mit der DB Station und Service gestalten sich als schwieriger, da die Pachtvorstellungen aus ihrer Sicht sehr hoch gewesen sind. Durch ihr „Insiderwissen“ als ehemalige Führungskraft hatte sie jedoch eine gute Verhandlungsposition.

Für den Betrieb der beiden ServiceStores stellte Frau B. ehemalige Kollegen ein, die sich im Fahrkartenverkauf gut auskennen. Mit Personal von außen ist aus ihrer Sicht eine gute Beratung nicht gewährleistet. Außerdem konnte sie die Kollegen so ebenfalls vor einer Versetzung bewahren. Die neuen DB ServiceStores haben im Vergleich zu den Reisecentern längere Öffnungszeiten. Die erste Zeit als Selbstständige war stressig und mit „Mehrarbeit“ verbunden. Inzwischen hat sich der Arbeitsanfall aber wieder etwas normalisiert.

DB Agentur Halle/Westfalen

Der Fahrkartenverkauf in Halle/Westfalen wird seit ca. 10 Jahren von Herrn H. betrieben, der nach eigener Aussage einer der ersten selbständigen Betreiber einer DB Agentur war. Er betreibt weiterhin mit einem Partner die DB Agentur in Lage/Lippe. Herr H. war zuvor in der Systemgastronomie (Mc Donalds) beschäftigt. Die Agentur liegt an einer inzwischen von einem privaten Betreiber bedienten Strecke, der den Zugang zum Fernverkehrsnetz der Bahn sicherstellt. Fernverkehrtickets machen auch den größten Teil des Umsatzes der DB Agentur aus.

6. Fazit

Mit der Verbindung von Franchising und Outplacement hat die Bahn AG personalpolitisches Neuland betreten, das sich im Spannungsfeld von Flexibilität und Beschäftigungssicherung bewegt. Hier ist die entscheidende Scheidelinie die Kontraktform: vom Arbeitsvertrag zum Franchisevertrag. Damit verbunden sind auf individueller und dann unternehmerischer Ebene die ebenfalls wichtigen Fragen von Einkommen und Arbeitszeit. Es bleiben das persönliche Risiko als Unternehmer und die weitgehende wirtschaftliche Abhängigkeit von der Bahn.

Diese besondere Form des Personalabbaus stellt sich für Gewerkschaften und Betriebsräte als ein zwiespältiges Thema dar. Es ist zwar ein wenig paradox, aber auch die Arbeitnehmervertreter könnten mit einem „dosierten Erfolg“ des Modells gut leben, bietet doch das Instrument die Möglichkeit in einem zwar begrenzten Rahmen auf der „Personalseite“ billiger zu werden, ohne die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens zu verschlechtern. Die DB ServiceStores und DB Agenturen sind möglicherweise sogar ein Instrument, die Attraktivität vieler kleinerer Bahnhöfe zu steigern, was wiederum dem Unternehmen im Wettbewerb der Verkehrssysteme zu Gute käme.

Daher ist eine Begleitung potentieller Franchisenehmer durch örtliche Betriebsräte auch eine strategisch sinnvolle Aufgabe. Jedes gescheiterte Projekt ließe wahrscheinlich einen ehemaligen Kollegen in die Arbeitslosigkeit bzw. Verschuldung fallen und hätte gleichzeitig negative Folgen für die Vertriebs- und Servicepräsenz der Bahn. Das kann nicht im Sinne von proaktiv handelnden Interessenvertretern sein.

Inwieweit Gewerkschaften und Betriebsräte u. U. in Zukunft auch Vertretungsfunktionen für diese „Halbselfständigen“ oder auch deren Beschäftigte übernehmen könnten, bleibt eine offene Frage. Das Projekt connex.av² von ver.di, das vor allem Freiberufler in der Medienbranche anspricht, zeigt wie schwierig es ist, ein solch neues Selbstverständnis umzusetzen. Die neuen Selbstständigen werden selbst schnell zu Arbeitgebern mit einigen Beschäftigten. Hierfür gibt es bislang keine wirksame Interessenvertretung.

Diese Form der Verbindung von Franchising und Outplacement ist prinzipiell auch für bestimmte Leistungen anderer Unternehmen im Handel- und Dienstleistungssektor denkbar, die einen Personalabbau planen. Insbesondere Füllketten und Außendienstmitarbeiter kommen für eine solche Umwandlung in „abhängige Selbstständigkeit“ in Frage.

² connex.av ist ein ver.di-Projekt zur gezielten Ansprache von Beschäftigten in der Medienbranche, die aufgrund der Besonderheiten in der Branche (Stichwort: Freelancer) in relativ großer Distanz zu Gewerkschaften stehen.



Société Nationale des Chemins de fer Français

"Rail-Employ": - Beschäftigungsfähigkeit im ‚Eisenbahnbetrieb‘ -

Ein Projekt der Arbeitsgruppe "Employability" des Ausschusses für den Europäischen Sozialen Dialog Eisenbahn, durchgeführt von:

- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) in Kooperation mit
- Community of European Railways and Infrastructure Companies, Brüssel, (CER) und
- European Transport Worker's Federation, Brüssel, (ETF),

gefördert von der Generaldirektion Beschäftigung der Europäischen Kommission

Materialien zur Fallstudie Frankreich (F): La Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF)

Rahmendaten

Fläche	544.0 Tausend km ²	
Einwohner	61,5 Mio	
Schiennetz davon. elektrifiziert	29.296km 14.505 km = 50 %	Dichte: 54 m/km ²
Personentransport modularer Anteil	961,7 Mio. 8,6 %	
Personenkilometer	76. 490 Mio Personenkilometer	
Gütertransport modularer Anteil	40.700 Mio Tonnenkilometer 17 %	
Anzahl Mitbewerber	32	

Reformprozess

Anfang der 90er Jahre	Richtlinie 91/440	Richtlinie zur Verbesserung der Effizienz des Schienenverkehrs
1997	Gründungsgesetz	„Reseau Ferre de France“ (RFF) wird gegründet; Ziel: Entwicklung, Ausbau, Kohärenz und Nutzung der Infrastruktur des nationalen Schienennetzes sicherstellen
2000	SRU-Gesetz	Gesetz über Solidarität und städtische Erneuerung; Jede französische Region ist in ihrer Eigenschaft als verkehrsorganisierende Behörde für die Organisation von Personennahverkehrsdiensten zuständig
2003	Umsetzungserlass	Umsetzung des Ersten Eisenbahnpakets der EU in nationales französisches Recht; Für internationale Güterzüge, die auf Strecken des TERFN verkehren, besteht Zugangsrecht zum nationalen französischen Schienennetz

Beschäftigte	1990	1995	2001	heute (Oktober 2005)
	202.100	181.100	177.400	166.630
Andere Eisenbahnen				

Gewerkschaften	
Kollektivverträge auf Unternehmens-ebene	Lokale und zentrale Arbeitnehmervertretungen auf Betriebs-ebene
Organisierte Beschäftigte:	Ca. 30% (<i>EIRO, 2006</i>)
Neun Gewerkschaften:	CGT : Fédération Nationale des Travailleurs, Cadres et Techniciens des Chemins de Fer Français CFDT : Fédération des Cheminots CGT-FO : Fédération Syndicalistes des Cheminot CFTC: Fédération des Cheminots UNSA: Fédération des Cheminots SUD : Fédération des Syndicats de Travailleurs du Rail Solidaires, Unitaires et Démocratiques FGAAC : Fédération Générale Autonome des Agents de Conduite, CFE-CGC : Syndicat National du Personnel d'Encadrement des Chemins de Fer et des Activités Connexes SNCS : Syndicat National des Cadres Supérieurs,).

SNCF/Frankreich war im ersten Projekt des Europäischen Sozialdialogs Eisenbahnen zu Beschäftigungsfähigkeit Gegenstand einer ausführlichen Fallstudie, die auf einem breit angelegten Workshop und Erkundungen „vor Ort“ basierte (siehe Wilfried Kruse, Das Konzept „Beschäftigungsfähigkeit“ - brauchbar für die europäischen Unternehmen der Eisenbahn?, Dortmund 2001). Die knappen Recherchen im Rahmen dieses 2. Projekts hatten deswegen nur ergänzenden und zwischenbilanzierenden Charakter.

Die folgende Skizze beruht im Wesentlichen auf Ergebnissen eines Arbeitsbesuchs, den das Projektteam der sfs am 28. April 2005 im Hauptsitz der SNCF in Paris durchführte. Seitens der SNCF nahmen VertreterInnen des Managements und der Gewerkschaften teil, einschließlich jener, die in der Studiengruppe Beschäftigungsfähigkeit des Europäischen Sozialdialogs mitarbeiten. Entsprechend der Akzentsetzung des zweiten Projekts konzentrierten sich die Vorträge und Diskussionen des Vormittags auf Beschäftigung in sicherheitsrelevanten Bereichen, Risiko – Prävention und den Umgang mit Personal mit Behinderungen. Der Nachmittag war einem Vortrag der Leiterin der Abteilung für Kompetenz-Entwicklung und Ausbildung zu generellen Perspektiven lebenslangen Lernens vorbehalten.

Gefährdungs-Management

Ausgehend von den Überlegungen des zweiten Projekts, dass die Wechselbeziehungen zwischen Einsatzfähigkeit und Beschäftigungs-Fähigkeit weiterer Klärung bedürften und Un-

fall- und Erkrankungs-Gefährdungen mit einzubeziehen seien, wurde zunächst ein allgemeiner Überblick gegeben. Management wie Gewerkschaftsvertreter kamen dabei – unterschiedlich akzentuiert – zu dem Schluss, dass im Unternehmen SNCF Sensibilität und Aufmerksamkeit nicht nur gegenüber Unfall – Risiken, sondern auch gegenüber Erkrankungs-Gefährdungen wachse.

Dies sei auch darauf zurück zu führen, dass um das Jahr 2003 – also in der Zeit von erheblichen Umstrukturierungs-Turbulenzen im Unternehmen – die Quote der durch Arbeitsunfälle Geschädigten zeitweilig gewachsen sei. Unfälle im Bereich „Rangieren“ seien – darauf weisen die Gewerkschaftsvertreter hin – oftmals im Zusammenhang mit dem Einsatz von Subunternehmen zu sehen.

Rolle der Mitarbeiter bei der Prävention

Insbesondere aber mache Sorgen, dass unter den neu eingestellten jüngeren Beschäftigten die Unfallhäufigkeit überproportional hoch sei: während diese Gruppe 17 Prozent der Gesamtbeschäftigten ausmache, betrage ihr Anteil an Unfällen 35 Prozent. Die Spitze der Unfall-Häufigkeit sei im zweiten bis vierten Beschäftigungsjahr festzustellen: die Professionalisierung sei noch nicht voll entwickelt, aber die Aufmerksamkeit lasse nach. Die Gewerkschaftsvertreter weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass dies auch Folge veränderter Arbeitsorganisation und einer Intensivierung der Arbeit sei, durch die die Einzelnen immer weniger Teams und Tandems zugeordnet, sondern auf sich allein gestellt seien.

In der Zwischenzeit seien Unfalldiagnostik und Unfallprävention auf erweiterte konzeptionelle Grundlagen gestellt worden. So sei z.B. das Konzept der Unversehrtheit um psychische Komponenten erweitert worden. Insbesondere sei aber ein Präventionsmanagement aufgebaut worden, das über jährliche Strategiepläne regional konkretisiert werde. Multidisziplinäre Teams stünden dem beratend zur Seite. In gezielte Schulungen seien alle MitarbeiterInnen einbezogen mit speziellem Augenmerk auf neu Eingestellte. Ziel von Seiten des Managements sei es, die einzelnen MitarbeiterInnen stärker zu selbstbewussten Präventionsakteuren zu machen. Die Gewerkschaftsvertreter äußerten eine gewisse Skepsis, ob dies wirklich dazu dienen solle, Gefährdungen frühzeitig zu erkennen und abzustellen, oder mehr, die Einzelnen für das Gefährdungsgeschehen verantwortlich zu machen, und auf diese Weise insbesondere auch Druck gegenüber Absentismus auszuüben. Man befinde sich in Gesprächen über die konkrete weitere Ausgestaltung des Präventionsmanagements. Deutlich wurde aber zugleich, dass hierbei unternehmenskulturelle Fragen angesprochen wurden, die auch hinsichtlich Beschäftigungsfähigkeit und ihrer Einbettung von grundsätzlicher Bedeutung sind.

Als ein Thema von aktueller Brisanz wurden noch die zunehmenden tätlichen Angriffe auf das Zugbegleitpersonal angesprochen. Manche dieser Angriffe würden aus „Scham“ immer noch nicht gemeldet. Das Unternehmen bereite das Zugpersonal auf solche kritischen Situationen vor; es sei eine Hotline geschaltet.

Personal mit Behinderungen

Der Umgang mit Personal mit Behinderungen folgt seit 1992 Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften. Man habe sich auch für die Jahre 2003 bis 2007 darauf geeinigt, die durch das Übertreffen der gesetzlichen Auflagen „gesparten“ finanziellen Mittel – die ansonsten als Abgabe hätten abgeführt werden müssen – in die Verbesserung der Einsatz-Bedingungen für Personal mit Behinderungen zu investieren, und zwar auf der gesamten Palette möglicher Maßnahmen. Man sei allerdings zunehmend dazu übergegangen – auch unter dem Gesichtspunkt von Diversity –, Personal mit Behinderungen in die normalen Arbeitsabläufe und Arbeitsgruppen zu integrieren und dort ggf. entsprechende technische und organisatorische Hilfen bereit zu stellen. Dies setze aber immer ein Mindestniveau an Einsatzfähigkeit voraus. Die Gewerkschaftsvertreter stimmen diesen Grundsätzen zu, erwarten aber, dass auch in der Hierarchie höher angesiedelte Positionen Menschen mit Behinderungen offen stehen sollten, und sie monieren die geringe Einbeziehung des Komitees für Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Kompetenzen statt Dienstgrade

Der Nachmittag stand unter der Überschrift Modernisierung des Human-Ressourcen-Managements und demonstrierte, dass das Unternehmen SNCF im Vergleich zu den Eindrücken der 1. Studie einen großen Schritt hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und systematischen Entfaltung der Personalentwicklung gemacht hat.

Die schrittweise Entfaltung einer neuen Human-Ressourcen-Politik folgt den Etappen des sogenannten Industriellen Projekts der SNCF, also des generellen unternehmensstrategischen Planungswerks. Für den Zeitraum von 2003 bis 2005 stand eine Reorganisation von Personalentwicklung auf der Basis des Konzepts der „competences“ im Zentrum der Aktivitäten.

Für den Zeitraum 2005 bis 2008 treten weitere strategische Ziele in den Mittelpunkt: ein Schwerpunkt ist die Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit. In der Planung von SNCF ist also offiziell jenes Thema platziert, für dessen Anerkennung als eine Achse moderner Human-Ressourcen-Politik sich die Studiengruppe des Sozialdialogs einsetzt. Zum Zeitpunkt der Recherche war dies allerdings noch Zukunft.

Die Umstellung auf das competences-Konzept hatte vor allem Gründe, die mit der Notwendigkeit größerer Dynamisierung im Personalbereich zusammenhingen, und sie sah sich 1995 einer Situation traditioneller „bürokratischer“ Personalpolitik gegenüber, mit der Orientierung an Dienstgraden und nicht an Aufgaben, der hohen Bedeutung der Anciennität, der Spezifik von Eisenbahnberufen, die sich nicht in die Welt außerhalb der Eisenbahnen übersetzen ließen. u.s.w.

Demgegenüber sollte sich die neue „Klassifikation“ an den folgenden sieben Kriterien orientieren: Kenntnisse und berufliche Kompetenzen, der Komplexität des zu lösenden Problems, der Diversität der Arbeitssituation, dem Grad der Autonomie, den Arbeitsbeziehungen, dem Aktionsfeld und dem Bedeutung der eigenen Tätigkeit für andere Zielbereiche. Auf dieser konzeptionellen Grundlage wurde ein Bewertungssystem aufgebaut und ein „Institut des Métiers“ (ein „Berufs“ – Institut) als eine Art Observatorium zum Wandel der Arbeit bei den Eisenbahnen und als Ort des Meinungs austauschs zwischen den Sozialpartnern errichtet. Als zweiten Schwerpunkt wurde nach 1995 die Entwicklung der Kompetenzen der Führungskräfte in Angriff genommen; und zwar mit drei zentralen Zielen: eine gute Balance zwischen technischen und manageriellen Kompetenzen zu erreichen, die Führungskräfte zu befähigen, den Wandel im Unternehmen verantwortungsbewusst und initiativ anzuleiten und schließlich die Mobilität der Führungskräfte zu erhöhen.

Massiver Neueintritt junger Beschäftigter

In der Etappe 2003 bis 2005 sollten diese beiden Ansätze verstärkt in die praktische Umsetzung gehen; die (neuen) Kompetenzen sollten also aktiv vermittelt und angeeignet werden. Bildung und Weiterbildung traten ins Zentrum der Aufmerksamkeit, wobei die Integration neuingestellter junger MitarbeiterInnen zu einem zentralen Anliegen wurde. Kompetenzentwicklung wird dabei nicht nur klassisch als Bildung und Weiterbildung gedacht, sondern der Arbeitsorganisation als Ort für die Aneignung von Kompetenzen wächst eine besondere Bedeutung zu (L'organisation du travail comme lieu d'apprendissage et d'acquisition de compétences).

Als ein zentraler Grund für die Konzentration auf Umsetzung (in der doppelten Stoßrichtung der Kompetenzvermittlung und der Entwicklung der Führungskräfte) wird – neben der differenzierten Entwicklung der verschiedenen Geschäftsbereiche des Unternehmens und der zunehmenden europäischen Konkurrenz im Eisenbahnverkehr – genannt, dass zwischen 1997 und 2012 70 Prozent der Mitarbeiterschaft des Unternehmens erneuert werden wird.

Bei diesem massiven Ersatz innerhalb von nur 15 Jahren wird erwartet: ein massiver Verlust (perte brutal) der eisenbahnspezifischen Kompetenzen, die Notwendigkeit, in allen Schultypen für Eisenbahnnachwuchs zu werben, Druck für die Neuen, rasch eisenbahnspezifische Kompetenzen zu erwerben und das Risiko eines Kulturschocks (risque de choc de cultures) zwischen den älteren und jüngeren Generationen. Welche Dimensionen diese Herausforderung bei SNCF hat, wird u.a. daran deutlich, dass zwischen dem 1. Januar 1997 und dem 31. Dezember 2004 50.000 junge Erwachsene beim Unternehmen neu eingestellt worden sind.

Vereinbarung zu Lebenslangem Lernen

Neben der Integration der Jungen wird als wichtige Achse der Aktivitäten für die Jahre 2005 bis 2008 die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit genannt. Hierzu war Anfang 2005 vor allem ins Auge gefasst worden, für alle Beschäftigten regelmäßige „Berufliche Bilanzen“ im Verlauf des Beschäftigungsweges bei SNCF einzuführen, das Gesetz zur Ausbildung in Alternanz für Weiterbildung am Arbeitsplatz zu nutzen und das Gesetz über die Individuellen Ausbildungsrechte im Unternehmen umzusetzen. Diese gesetzlichen Bestimmungen existierten z.T. schon seit geraumer Zeit, wurden aber nun integriert und erweitert in einem Gesetz zur „Beruflichen Bildung und Lebenslangem Lernen“ (loi sur „la formation professionnelle tout a long de la vie“) vom 4.Mai 2004. Es ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass damit in Frankreich ein gesetzlicher Rahmen geschaffen wurden, auf den sich die Unternehmen beziehen. Darüber hinaus wurde zwischen SNCF und den Gewerkschaften am 25.April 2005 ein Tarifvertrag vereinbart, der ausdrücklich die Unterstützung des lebenslangen Lernens im Unternehmen und eine systematische Entwicklung der Arbeitsperspektiven für jeden Einzelnen zum Gegenstand hat. Auf diese neueren Entwicklungen wurde in einem Vortrag auf der Abschlusskonferenz von „Rail-Employ“ im Oktober 2006 in Brüssel ausführlich eingegangen (siehe dort).

Beschäftigungs-Fähigkeit auf der Tagesordnung

Beschäftigungs-Fähigkeit wird also bei SNCF aufgrund des Zusammenspiels verschiedener Faktoren der Modernisierung des Unternehmens zu einem zentralen Thema; insbesondere auch durch den Tarifvertrag von 2005, der die bisherigen konzeptionellen Arbeiten und Planungen für eine neue Human-Ressourcen-Politik in Rechte und Pflichten und Verfahrenssicherheiten übersetzt. Das Thema, wie Ältere und eingeschränkt Einsatzfähige ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten können, wird aber gegenwärtig überdeckt durch die zentrale Herausforderung, in relativ kurzer Zeit eine große Zahl neu eingestellter junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu integrieren. Dies geht nicht ohne einen Kompetenztransfer von den Älteren zu den Jüngeren (und vice versa). Hier könnte der methodische und soziale Schlüssel für die Vitalisierung des Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit bei SNCF liegen.

**LA PREVENTION
DES
RISQUES PROFESSIONNELS**

LES RESULTATS 2004

10 731 accidents du travail

1384 accidents de trajet

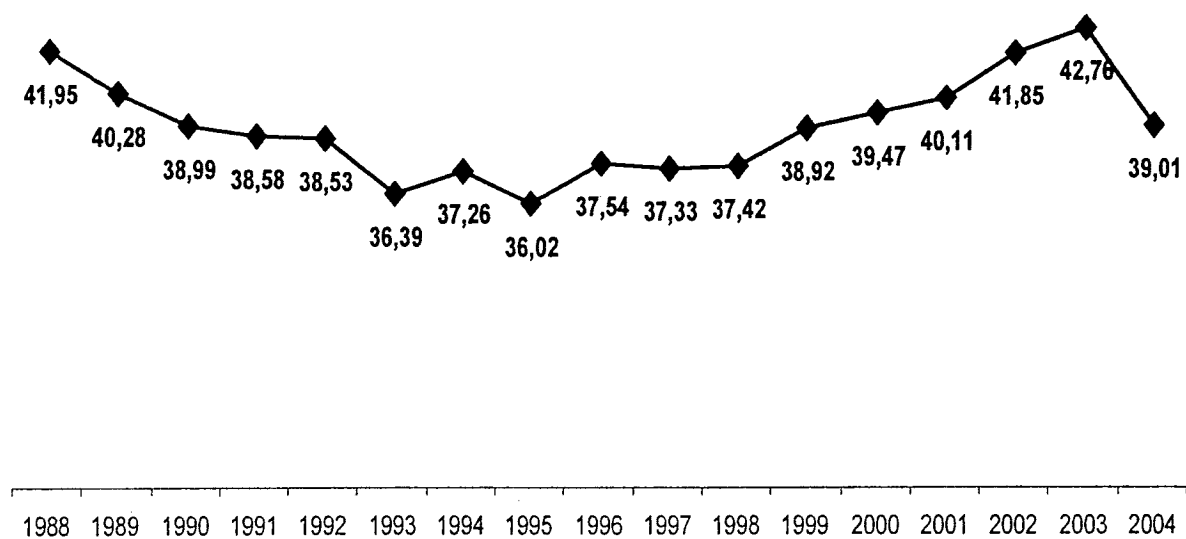
9 accidents mortels

– 6 accidents du travail

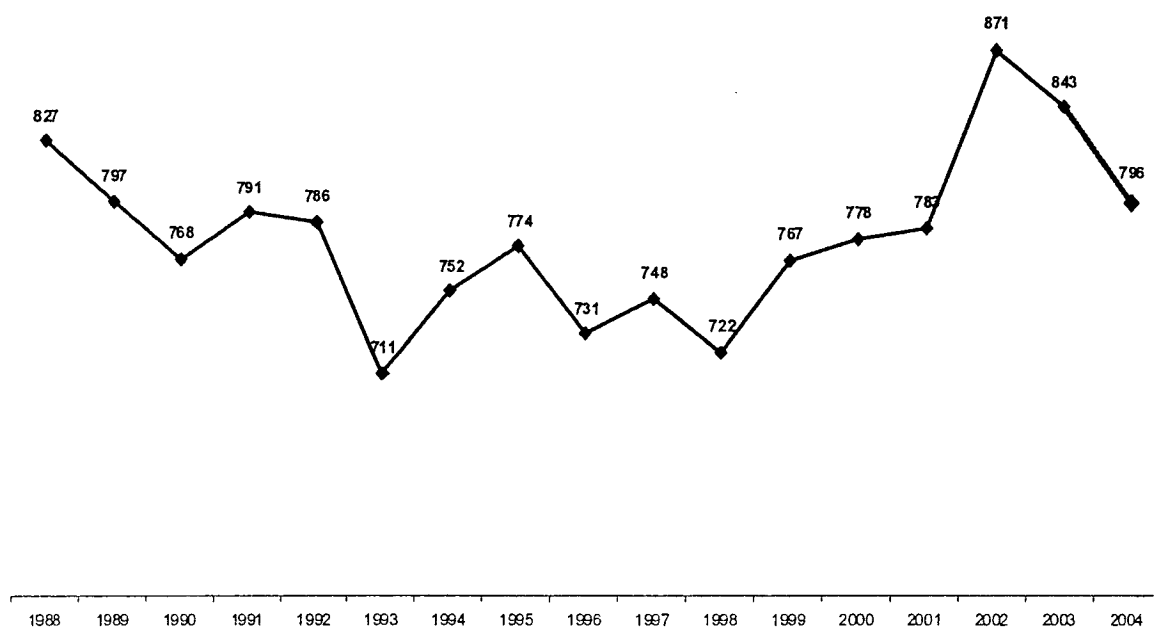
– 3 accidents de trajet

321 maladies professionnelles reconnues

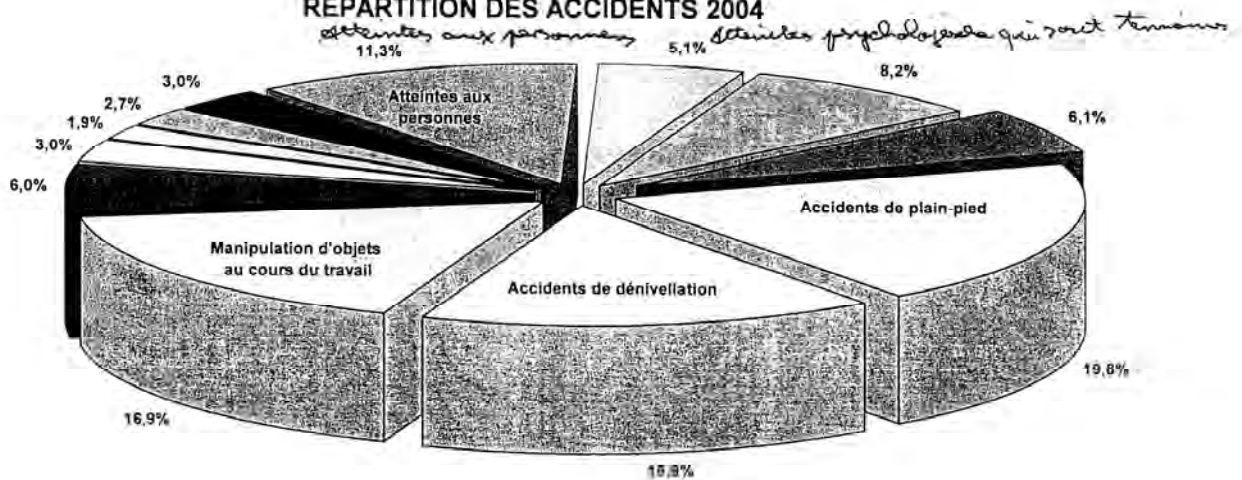
Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt



Le taux de gravité

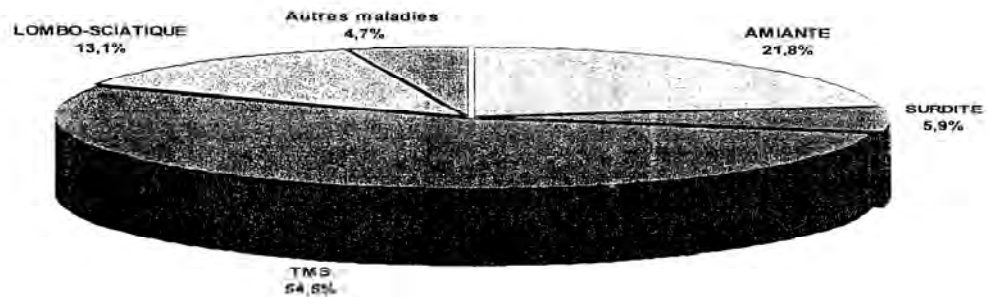


REPARTITION DES ACCIDENTS 2004



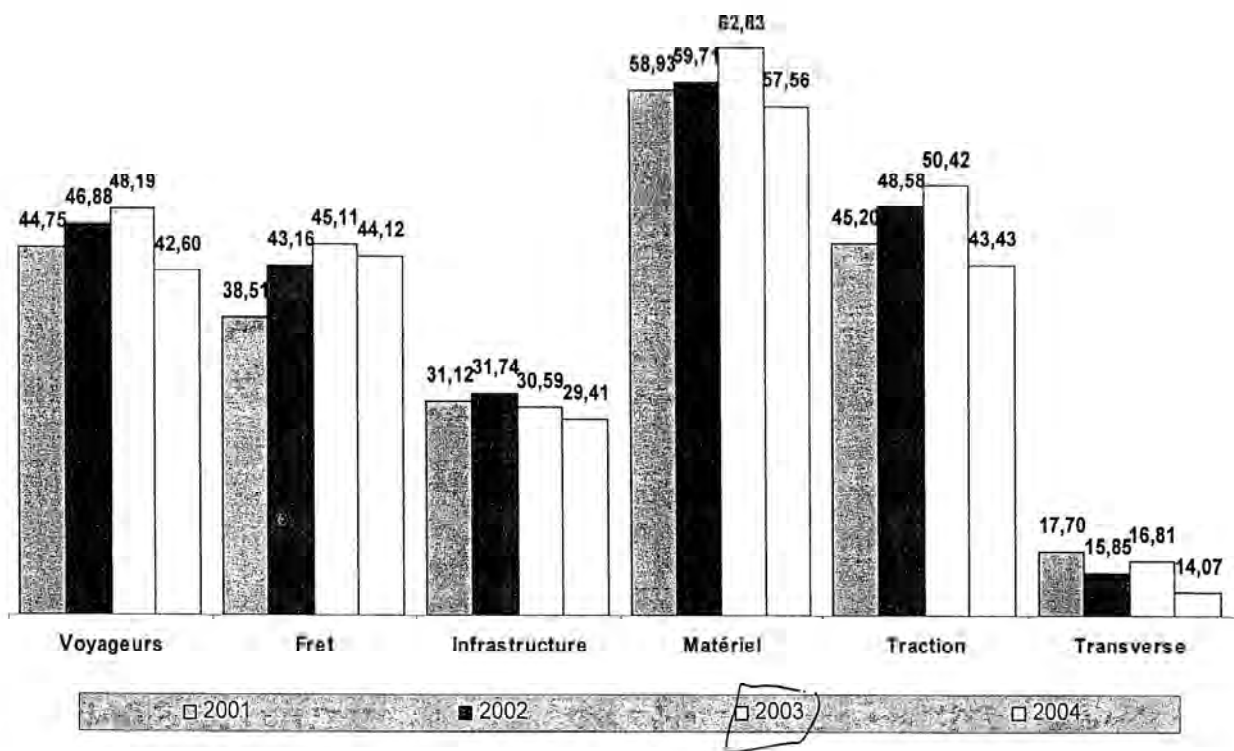
- | | |
|---|---|
| ■ Non classé - non renseigné | □ 01-Accidents de plain pied |
| □ 02-Accidents avec dénivellation | □ 03-Manipulation d'objets au cours du travail |
| ■ 04-Manutention manuelle des charges | □ 05-Objets, masses, particules en mouvement accidentel |
| □ 06/07-Appareils de levage et de manutention | ■ 08-Véhicules (sauf chariots de manutention) |
| ■ 31-Outils à main | ■ 97-Atteintes aux personnes |
| □ 9811-Accident de personne | □ Autres accidents |

REPARTITION DES MALADIES PROFESSIONNELLES RECONNUES EN 2004



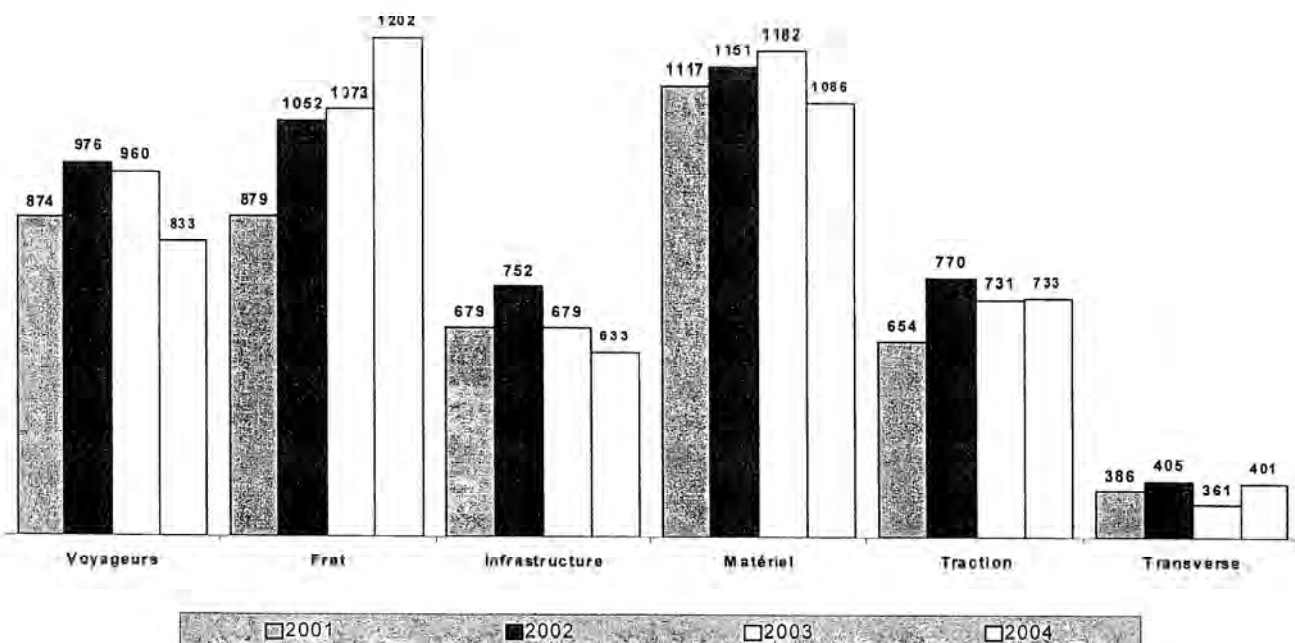
LES RESULTATS PAR ACTIVITES ET DOMAINES

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt 2001/2004



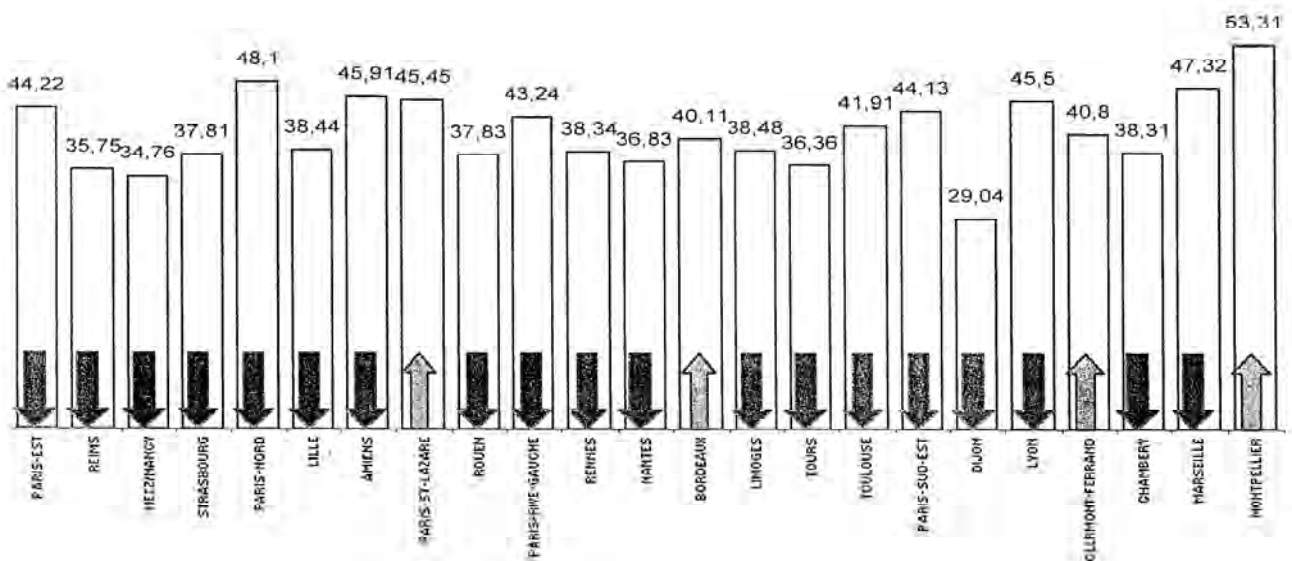
LES RESULTATS PAR ACTIVITES ET DOMAINES

Le taux de gravité 2001/2004



Les résultats PAR région

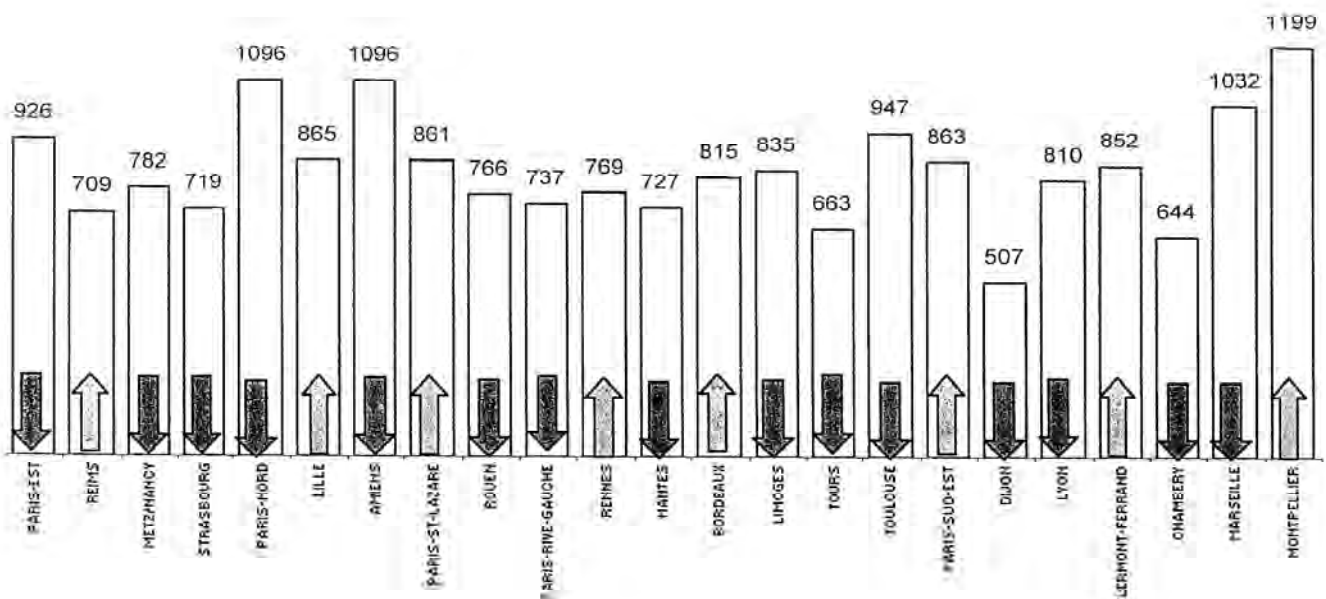
Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt



Taux de fréquence moyen des régions : 41,33 (contre 45,28 en 2003)

Les résultats PAR région

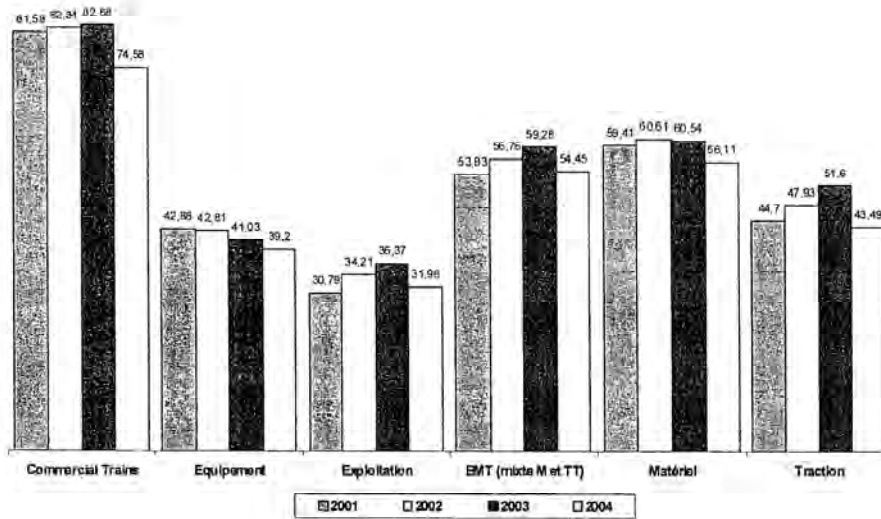
Le taux de gravité



Taux de gravité moyen des régions : 839 (contre 890 en 2003)

Les résultats par type d'établissement

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt



LA SECURITE DU PERSONNEL

Une priorité du Projet Industriel 2003-2005

NOTRE AMBITION

OBJECTIF 2004

Donner un nouvel élan à la Prévention des Risques

- Professionnels

OBJECTIF 2005

Conforter la dynamique engagée

- Mettre en œuvre une véritable culture de la Prévention dans l'Entreprise

LA POLITIQUE SECURITE DU PERSONNEL

LE SOCLE

Le programme de Prévention 2005

LES PRIORITES ACTUELLES DE L'ENTREPRISE

- La coactivité
- Le risque alcool
- Le risque chimique
- L'évaluation des risques

LES CHANTIERS EN COURS

- L'évolution de l'organisation régionale de la prévention
- La prise en charge des facteurs humains
- L'actualisation du RG 0011
- La pluridisciplinarité
- La démarche qualification (RA 111)
- Le guide des outils de management de la sécurité du personnel
- Le nouvel audit du management régional (ex MASTRE)
- L'informatisation du dossier prévention.

LE RISQUE ALCOOL

UNE STRATÉGIE POUR LA PRÉVENTION DU RISQUE ALCOOL

- 1) Afficher en 2005 la lancement d'une politique ferme permettant de faire respecter la réglementation en s'appuyant sur des mesures d'accompagnement et prévention.

- 2) Fixer la mise en marche vers le taux zéro comme objectif d'entreprise à atteindre dans le cadre du
- Projet Industriel 2006-2008.

LE RISQUE ALCOOL

UN PLAN D' ACTIONS

- 1) Un pilotage du risque
- 2) Une démarche d'entreprise complète et pluridisciplinaire
- 3) Un accompagnement managérial fort
- 4) Le développement des actions de formation
- 5) La mise à disposition d'outils de prévention
- 6) Une communication d'entreprise appuyée

LE RISQUE CHIMIQUE

La mise en œuvre dans l'entreprise du décret 2003-1254 du 23 décembre 2003, transposé à la SNCF dans la Directive RH 0328

- ↳ Engage lourdement la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des salariés
- ↳ Entraînera des coûts importants pour les Activités et Domaines

LES OBLIGATIONS

- 1) Le recensement des produits utilisés
- 2) La politique d'achat
- 3) La formation :
 - des opérateurs
 - de la ligne hiérarchique
 - des préventeurs
- 4) Le suivi médical
- 5) La traçabilité de l'exposition des agents
 - Obligation de conserver pendant un minimum de 50 années le dossier médical des agents exposés au risque chimique
- 6) Les mesures de concentrations en agents chimiques aux postes de travail
- 7) L'information des personnels
- 8) Le pilotage
 - Groupe National Amiante et Risque Chimique



Mission Travailleurs Handicapés

Club ETRE

**Temoignage de Maryse Uro-Theillou,
Chargée de Mission Handicap SNCF**

Lundi 18 avril 2005

Intégration des travailleurs handicapés et gestion de l'inaptitude



Mission
Travailleurs
Handicapés

Plan

- **Politique d'emploi des travailleurs handicapés**
- **Notre conviction**
- **Mise en oeuvre**
- **Premiers résultats**

Politique d'emploi des travailleurs handicapés

La SNCF mène, de longue date, une politique active à l'égard des personnes handicapées.

Des accords d'entreprise pour l'Emploi en faveur des Travailleurs Handicapés ont été signés depuis 1992. Cette démarche, en totale cohérence avec la stratégie de l'Entreprise, permet de lutter activement contre l'exclusion et de participer à la reconnaissance et à la valorisation des hommes et des femmes de la SNCF dans leur diversité.

Politique d'emploi des travailleurs handicapés

- L'accord d'entreprise signé pour la période 2003/2007 ambitionne d'améliorer encore les conditions d'accueil, de formation, de suivi, d'intégration, d'évolution et de maintien dans l'Emploi des travailleurs handicapés.
- Pour cela, la volonté de la SNCF est d'impliquer systématiquement les différents acteurs de l'Entreprise à la démarche de prise en compte et d'accompagnement du handicap.

Notre Conviction

1. Animer un réseau d'acteurs RH pour faire vivre l'accord d'entreprise

- Au niveau central
- Au niveau régional
- Au niveau de chaque établissement

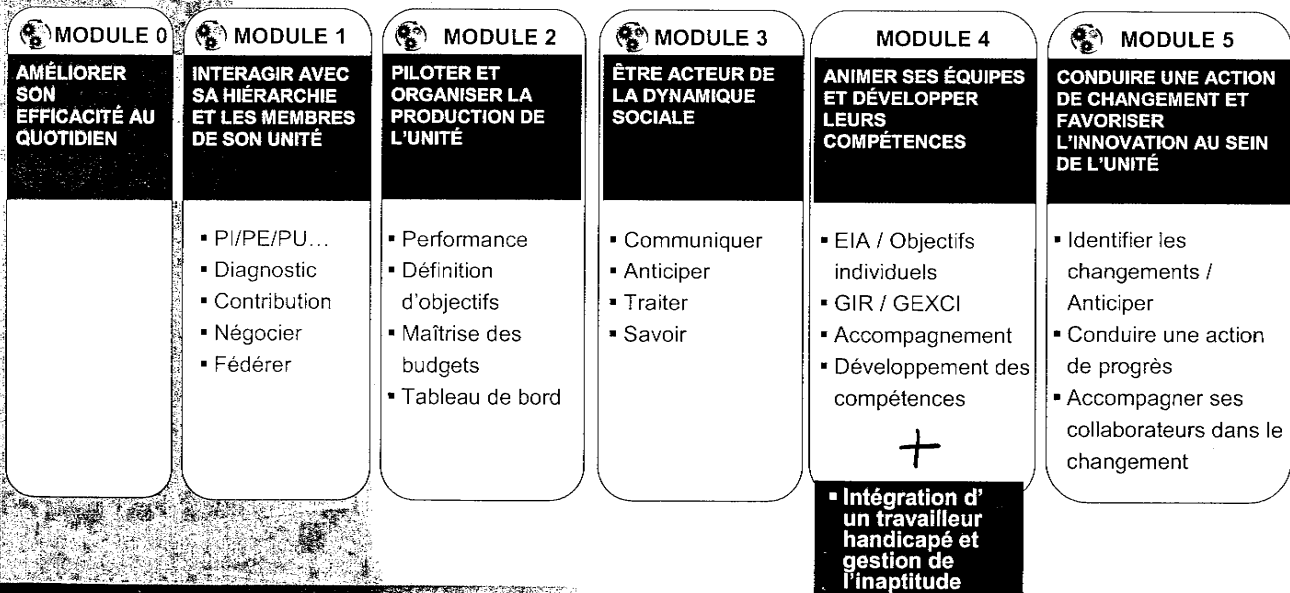
Notre Conviction

2. Mobiliser toute la ligne managériale

- Sensibiliser les hiérarchiques de proximité
- Intégrer cette sensibilisation à une formation générale afin d'en faire un élément important du management de ses équipes

Notre Conviction

Intégration d'un Travailleur Handicapé et Gestion de l'Inaptitude dans le dispositif transverse :



10/05/2005

7

Notre Conviction

L'objectif est de permettre à chaque Dirigeant de :

- Travailler sur ses représentations du handicap
- Prendre conscience de son rôle et responsabilité de manager sur le sujet
- Interagir avec tous les acteurs de l'entreprise pouvant favoriser l'insertion ou le maintien dans l'emploi d'un travailleur handicapé
- Améliorer la gestion de l'inaptitude et l'intégration des travailleurs handicapés

10/05/2005

8

Mise en Oeuvre

Des Activités Pédagogiques ont été développées à partir de trois situations managériales :

- ➔ « Intégrer un travailleur handicapé qui rejoint mon équipe »
- ➔ « Je travaille à l'aménagement du poste de travail d'un de mes agents »
- ➔ « J'ai un agent inapte à son poste que je dois reclasser »

Mise en oeuvre

- *Activités de e-learning*
 - *Regroupement en salle animé par le responsable de formation, assisté du Correspondant « handicap » de l'entité, afin de favoriser l'échange, « l'effet miroir » sur les représentations et la mise en commun de « bonnes pratiques ». Une feuille de route est initialisée afin de suivre la mise en œuvre.*
 - *Le réseau des « correspondants handicap » dans chaque entité, ainsi qu'un site "Travail et handicap" (*) sur l'intranet permettent de compléter le dispositif pour une sensibilisation de tous. Un espace sur le site intranet est spécifiquement réservé aux managers.*
- (*) accessible aux personnes malvoyantes*

Premiers résultats

Les sessions de formation ont débutées depuis septembre 2004 et vont se poursuivre tout au long de 2005. Les appréciations portées par les managers sont très encourageantes et confirment la nécessité de mieux comprendre le handicap ; leur regard et leur approche évoluent.

Premiers résultats

Sur la représentation du handicap

- *« Permet d'avoir un autre regard sans forcément d'à priori »*
- *« Je ne comprenais pas le but de cette formation mais au cours de la matinée le mot handicap a pris un tout autre sens »*

Sur la compréhension de la problématique et des enjeux

- *« Bonnes informations sur les obligations de l'entreprise »*
- *« Un débat dans lequel tout le monde recherche des solutions »*
- *« Malgré un à priori beaucoup d'informations très intéressantes »*

Premiers résultats

Sur la capacité à interagir avec les différents acteurs

- « Contact avec les experts »
- « Élargir la vision que l'on a du handicap ; travail en collaboration plus soutenue avec les acteurs –médecins, CHSCT... »
- « Méthodologie d'action, connaissance des acteurs, savoir trouver les référentiels »
- « Connaître les interlocuteurs utiles »
- « Savoir à qui s'adresser »
- « Éviter d'agir seul, faire appel aux différents partenaires en établissements et régions »

Premiers résultats

Sur la mise en œuvre lors du retour dans l'entité

- « J' ai accompagné des collaborateurs dans la constitution d'une demande COTOREP »
- « Information claire et utilisable immédiatement »
- « Valorisation du travail d'un travailleur handicapé »
- « Nouveau regard / management adapté »
- « Mieux informer les agents de mon équipe »
- « Je vais solliciter un aménagement de poste pour un de mes collaborateurs »

Facteurs clés de réussite du projet

Innovation dans le déploiement :

- le thème est intégré à un dispositif voué à aider les dirigeants de proximité dans leurs pratiques managériales sur les quatre axes de performance, Économique, Processus, RH et Client

Travail sur les connaissances à acquérir et sur leur mise en œuvre

- Accompagnement des dirigeants sur la compréhension des enjeux, travail sur les représentations et sur leur capacité à être acteur et à interagir



MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

28 avril 2005

Comité dialogue social européen

1



- Première partie :

Vers une modernisation de la gestion des ressources humaines

ou

Comment passer d'une logique de grade à une logique de compétence ?

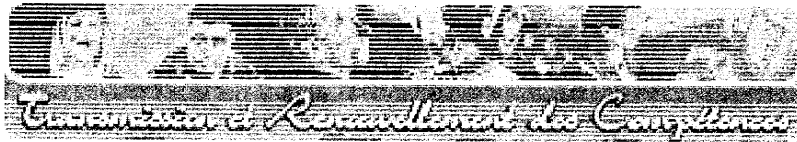
- Deuxième partie :

La transmission et le renouvellement des compétences

ou

**Comment mobiliser l'encadrement dans le développement des
compétences des collaborateurs ?**

2



Une modernisation portée par le **Projet Industriel**
de l'entreprise

Projet de changement construit en 3 étapes :

1997 - 1999

2000 - 2002

2003 - 2005

décliné en projet d'**Établissement** et d'**Entité**

3



Les modes de gestion du personnel à la SNCF et leurs limites

Les constats en 1995 :

- Une gestion par les grades et des grades qui traduisent de moins en moins ce que font les agents
- Une place prépondérante donnée à l'ancienneté dans l'évolution professionnelle
- La promotion interne : une valeur culturelle forte dans l'entreprise
- Des métiers spécifiques ferroviaires qui ne s'exercent que dans l'entreprise
- Une entreprise à Statut (garantie d'emploi, régime de retraite...) l'intégration se fait en général avant 30 ans
- Des partenaires sociaux très attachés au « Statut »

4



Les réponses apportées depuis 1995 :

- La mise en place d'un Observatoire des Métiers
- La définition de concepts et d'outils permettant d'introduire une gestion plus qualitative des agents
- La définition et la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des emplois par critères classants
- La gestion de l'encadrement : carrière, rémunération, mobilité...

5



Outils et concepts

- **DRH**

Gestion des flux collectifs
Communication sur les métiers
Évolution des métiers

Nomenclature
des métiers

Descriptif
du
métier

- **Directions Nationales d'Activité**

Formation
Parcours professionnel
Qualification

Schéma
Directeur
de
Compétences

Descriptif
de l'emploi
repère

Répertoire
des
activités

- **Établissements**

Gestion individuelle
Appréciation

Descriptif
de l'emploi
tenu

- **Agents**

Connaissance des métiers
Projets professionnels personnels



8

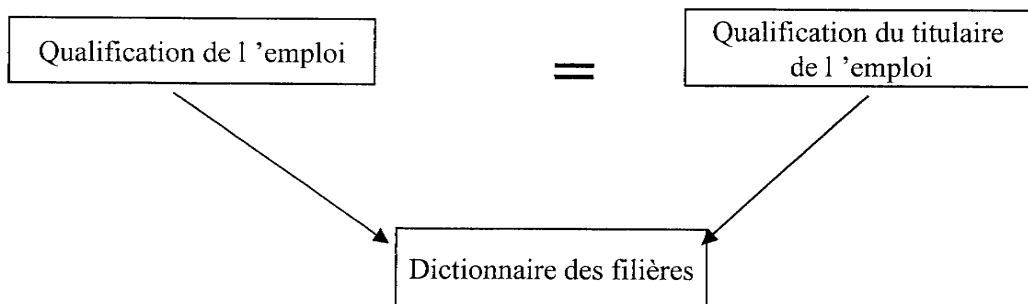


EVALUATION DE L'EMPLOI

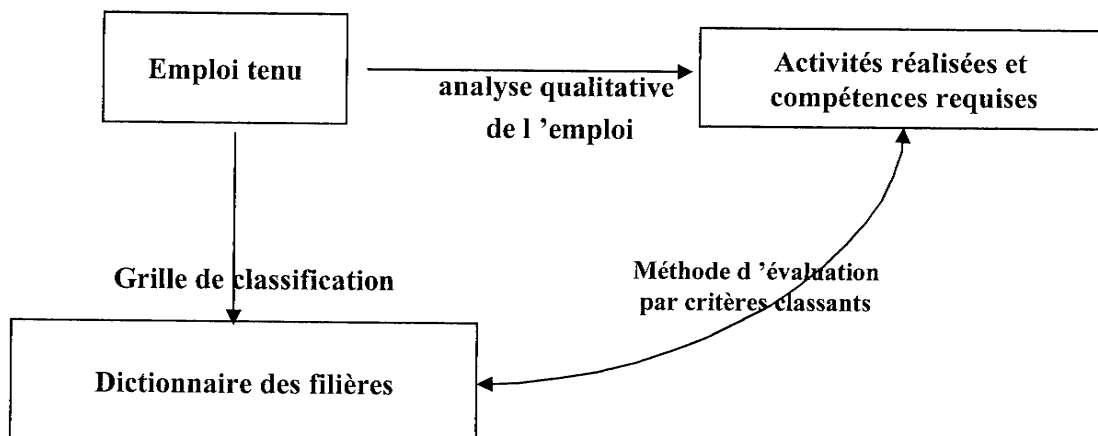
Le système de rémunération de l'entreprise est basé sur le principe de base :

Contribution/rétribution

« C'est l'emploi réellement occupé qui détermine la rémunération principale de son titulaire »



Principe de la méthode d'évaluation





LES 7 CRITERES CLASSANTS

- Connaissances et compétences professionnelles
- Complexité des problèmes à résoudre
- Diversité des situations rencontrées
- Autonomie
- Dimension relationnelle
- Champ d'action
- Impact



LA GESTION DE L' ENCADREMENT

Objectifs :

- Maintenir un bon équilibre entre la **maîtrise des compétences techniques** et le **développement des compétences managériales**
- Les cadres doivent **conduire le changement** dans l'entreprise : **responsabilité et initiative**
- Faciliter la **mobilité des cadres**



LA GESTION DE L' ENCADREMENT

Les actions mises en œuvre :

- L' Entretien Individuel Annuel
- L' Entretien de prise de poste
- La prime individuelle de résultat pour les cadres
- La GEXCI (Gratification Exceptionnelle de Contribution Individuelle)
- L'évaluation des cadres et le comité de carrière
- La bourse de l'emploi et le « CV en ligne »

14



La 3ème étape du **Projet Industriel 2003-2005**

2 enjeux majeurs :

- **Le Renouvellement et la Transmission des compétences**
- **Poursuivre la rénovation managériale**

L'encadrement est au cœur du développement des compétences des collaborateurs

15



L'encadrement au coeur du développement des compétences des agents



POURQUOI se poser aujourd'hui la question du renouvellement et de la transmission des compétences?

- Renouvellement de 70% de la population cheminote entre 1997 et 2012**
 - ↓ perte brutale de compétences ferroviaires cœur de métier
 - ↓ recrutement massif de jeunes dans tous les collèges
 - ↓ nécessité de faire acquérir rapidement les compétences ferroviaires
 - ↓ risque de choc de culture entre anciennes et jeunes générations
- Évolution de l'entreprise dans différents domaines**
 - ↓ recrutement de nouveaux profils
 - ↓ nécessité de faire acquérir de nouvelles compétences aux agents
- Ouverture européenne à la concurrence ferroviaire**
 - ↓ création de débouchés sur un marché externe du travail pour les agents
 - ↓ risque de voir partir des compétences ferroviaires vers d'autres entreprises

16



L'encadrement au centre du développement des compétences des agents



2 AXES DE TRAVAIL

AXE 1 : L'identification des besoins de l'entreprise en terme de compétences au travers de dimensions quantitatives et qualitatives

AXE 2 : L'acquisition et la transmission de compétences

Définition des mesures à mettre en place pour permettre aux agents (nouveaux embauchés ou personnels en place) d'acquérir les compétences nécessaires à l'entreprise à court et moyen termes

17



*L'identification des besoins
de l'entreprise*

L'encadrement au cœur du développement des compétences des agents

Élaboration d'un Schéma Directeur des Compétences

Le schéma directeur des compétences consiste à :

- identifier les besoins de l'entreprise en matière de compétences à court et moyen termes
- analyser les ressources et leurs évolutions (projection à 5 et 10 ans)
- proposer un plan d'action afin de permettre l'adéquation entre les besoins et les ressources à court et moyen termes

Identification des métiers relativement stables, des métiers sensibles et des emplois critiques

- Métiers relativement stables : activités maintenues - faible évolution des compétences
- Métiers sensibles : métiers en émergence, en déclin ou en recomposition
- Emplois critiques : emplois peu importants en nombre assurant des fonctions clés dans la production ferroviaire

LES AXES DE TRAVAIL

18



*L'acquisition et la
transmission des
compétences*

L'encadrement au cœur du développement des compétences des agents

Les actions

1. La formation initiale et continue
2. La gestion des personnes permettant de faciliter l'acquisition et le transfert de compétences
3. Le rôle de l'encadrement dans le développement et la transmission des compétences
4. L'intégration des jeunes embauchés
5. L'organisation du travail comme lieu d'apprentissage et d'acquisition de compétences

LES AXES DE TRAVAIL

20



AXE 2 : L'acquisition et la transmission de compétences (1/5)

1. La formation initiale et continue

Objectif :

- ↳ Moderniser l'ingénierie de formation dans l'entreprise
- ↳ Professionnaliser l'ensemble des acteurs de la formation

Des actions :

- ↳ Faire évoluer les dispositifs de formation en adaptant la formation aux besoins du terrain
- ↳ Développer l'alternance dans les métiers ferroviaires
- ↳ Se doter de ressources « formatrices » de qualité
- ↳ Développer des outils de capitalisation et de transfert des savoirs dans l'entreprise, notamment via les NTIC
- ↳ Mettre en place un passeport formation
- ↳ Introduire un module d'économie dans toutes les formations initiales et qualifiantes



AXE 2 : L'acquisition et la transmission de compétences (2/5)

2. La gestion des personnes permettant de faciliter l'acquisition et le transfert de compétences

A/ Maîtriser le turn-over

- La définition de postes en fourchette positionnés sur 2 qualifications pour certains emplois de spécialiste bien définis
- La durée de tenue de poste de DUO et de DET de 3 ans mini

B/ La contribution des agents en fin de carrière au transfert des compétences

C/ Définir la notion d'Expert et les modalités de reconnaissance





AXE 2 : L'acquisition et la transmission de compétences (3/5)

3. Le rôle de l'encadrement dans la transmission des compétences

- Identifier les compétences nécessaires à la tenue d'un poste (réaliser un descriptif de poste)
- Évaluer les compétences individuelles et définir les actions de professionnalisation
- Évaluer la compétence collective de son équipe
- Faire évoluer l'organisation du travail pour favoriser le développement des compétences
- Accompagner le recrutement et l'intégration d'un nouveau collaborateur dans le cadre d'une mobilité ou d'un recrutement externe
- Contribuer au projet professionnel de ses collaborateurs
- Contribuer au transfert des compétences de ses collaborateurs

LES AXES DE TRAVAIL

23



AXE 2 : L'acquisition et la transmission de compétences (4/5)

4. L'intégration des jeunes embauchés

- Désigner un parrain pour chaque nouvel embauché
- Organiser pour tous les nouveaux embauchés une journée découverte sur le terrain

LES AXES DE TRAVAIL

24



5. L'organisation du travail comme lieu d'apprentissage et d'acquisition de compétences

- Enrichir et transférer les bonnes pratiques en matière d'organisation
- Faire partager ces bonnes pratiques à l'ensemble des acteurs de l'entreprise
- Professionnaliser au travers de cette démarche les consultants internes dans l'analyse des organisations

25

LES AXES DE TRAVAIL



*L'acquisition et la
transmission des
compétences*

L'encadrement au coeur du développement des compétences des agents

Les perspectives 2005 – 2008

- Le management des jeunes

Plus de 50000 jeunes ont été intégrés dans l'entreprise entre le 1er janvier 1997 et le 31 décembre 2004

. Comment tirer parti de leur demande d'une organisation du travail plus horizontale, plus polyvalente ?

. Comment répondre à leur demande d'initiative dans un environnement nécessairement très encadré ?

. Comment faire converger les attentes des jeunes, la recherche d'organisations plus flexibles et le développement du professionnalisme ?

Les pistes d'action:

- donner de la marge de manœuvre aux agents dans l'organisation de leur travail
- identifier et formaliser la contribution spécifique des jeunes après la période d'intégration

LES AXES DE TRAVAIL

27



*L'acquisition et la
transmission des
compétences*

L'encadrement au coeur du développement des compétences des agents

Les perspectives 2005 – 2008

- Le développement de l'employabilité des agents

Les pistes d'actions :

- mise en place d'un entretien approfondi de carrière et d'un bilan professionnel à mi-parcours

- adaptation du dispositif législatif de formation en alternance pour maintenir l'employabilité des salariés parvenus à mi-carrière, par des «périodes de professionnalisation » (loi du 04/05/04)

- mise en œuvre du Droit Individuel à la Formation (loi du 04/05/04)

LES AXES DE TRAVAIL

28



*L'acquisition et la
transmission des
compétences*

L'encadrement au coeur du développement des compétences des agents

Les perspectives 2005 – 2008

-Le développement de l'employabilité des agents

Les pistes d'actions :

- communication sur les métiers (site internet)
- faire en sorte que les agents évoluent au-delà de 5 ans sur un même poste
- intégrer dans l'EIA des actions favorisant l'employabilité des collaborateurs

LES AXES DE TRAVAIL

29



Magyar Államvasutak

"Rail-Employ": - Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb -

Ein Projekt der Arbeitsgruppe "Employability" des Ausschusses für den Europäischen Sozialen Dialog Eisenbahn, durchgeführt von:

- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) in Kooperation mit
- Community of European Railways and Infrastructure Companies, Brüssel, (CER) und
- European Transport Worker's Federation, Brüssel, (ETF),

gefördert von der Europäischen Kommission

Materialien zur Fallstudie Ungarn (HU): Magyar Államvasutak Rt. MAV

Rahmendaten

Fläche	93 Tausend km ²	
Einwohner	10 Mio.	
Schiennetz davon elektrifiziert	7.500 km	Dichte: Eines der dichtesten Schienen- und Bahnhofsnetze in Europa
Personentransport modularer Anteil	160 Mio. Fahrgäste	
Personenkilometer	9.992 Mio. Personenkilometer	
Gütertransport modularer Anteil	8.239 Mio. Tonnenkilometer, 45 Mio. Tonnen (80% internat. oder Transit) 32,7 %	87 Mio. t (1990); 80er Jahre: 100 Mio.; aktuell wieder leicht steigend
Anzahl Mitbewerber		

Reformprozess

Vor 1995	MAV	Gegliedert in örtliche Bereiche
1995	MAV AG	Umwandlung in AG (alleiniger Eigentümer: Staat)
2000	MAV AG	Trennung von Netz und Betrieb
2003	MAV AG: integriertes Unternehmen mit fünf Unternehmenseinheiten; in Staatseigentum	- Personentransport, - Fracht, - Infrastruktur, - Technik/Traktion, - Immobilien
2006	3 selbständige Gesellschaften: Infrastruktur, Personenverkehr, MAV Cargo	Verselbständigung von Güter- (01.01.2006) und Personenbeförderung (01.01.2007) wurde vom Aktionär beschlossen. Betreiber könnten in den nächsten Jahren privatisiert werden

Beschäftigte	1990	1993	2000	heute (Oktober 2005)
MAV			58.000 (EIRO)	37.000 (konsolidiert, Gruppe: 50.000) 2004: 57.000/52.000 heute
Andere Eisenbahnen	Seit WK 1: Győr-Sopron-Ebenfurt Railway Company (GYSEV): Linien zwischen HU & A			1.700 (150 in A) Eigentümer: Beide Staaten; seit 10 Jahren wachsende Bedeutung v.a. im regionalen Grenzverkehr: Fracht +80%, Personen +35%

	Weitere Frachtanbieter in den letzten Jahren			
--	--	--	--	--

Gewerkschaften	
<i>Kursiv: Quelle: EIRO 2005/6</i>	<i>Rund 50 % gewerkschaftl. organisiert (25.-26.000 abs.)</i>
<i>Extrem fragmentierte Gewerkschaftsstruktur: 18 (Biro: 14) Gewerkschaften, davon 5 als repräsentative G. anerkannt (Voraussetzung: mindestens 10% Stimmen bei BR-Wahlen oder 50% der Beschäftigten organisiert)</i>	<i>Deshalb in den frühen 90er Jahren der Eisenbahn Interessenvertretungsrat (Vasúti Érdekegyeztető Tanács, VÉT) innerhalb von MAV gegründet, der Verhandlungen, Konsultationen und Informationsprozesse zwischen Management und Gewerkschaften kanalisieren soll.</i>
VSZ (Gewerkschaft der Ungarischen Eisenbahner)	11.000 Mitglieder (16.000 im Konzern); Stimmen bei BR-Wahlen: 41,5%; Mitglied im ETF
VDSZSZ (Freie Gewerkschaft der Ungarischen Eisenbahnarbeiter)	10.000 M. bei MAV (16.000 Aktive, 30.000 Rentner insgesamt); 25,8%; Mitglied im ETF
Gewerkschaft der Beschäftigten der Fahrweginstandhaltung	1.000 M.; 7%
Gewerkschaft der Lokführer (MOSZ)	4.500 M.; 11,5%
Einige kleine, lokale Gewerkschaften	

Der schwierige Weg der MAV zu einer modernen europäischen Eisenbahn

Kurze Hintergrundinformation: die Situation im Unternehmen ¹

Nach der Wende in Ungarn (Sep. 1989) wurden die Staatsunternehmen in Ungarn weitgehend privatisiert. Auch die Eisenbahngesellschaft MAV wurde 1995 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, blieb aber zu 100% im Staatsbesitz. Und sie blieb mit einer Reihe von Verpflichtungen aus der Vergangenheit belastet, verfügte zudem nicht über ausreichend Mittel, die notwendigen technischen Investitionen vornehmen zu können. Die verkehrspolitischen Prioritäten der Staatsregierung setzen auf den Ausbau des Straßennetzes, da dieser in der Vergangenheit vernachlässigt worden sei.

In diesem Spannungsfeld zwischen notwendiger Modernisierung, Zwang zur Kostenreduzierung, Belastungen aus historischen Verpflichtungen und einer unentschlossenen Verkehrs- und Investitionspolitik des Staates operiert das Unternehmen auch heute noch, und es gerät zunehmend mehr unter Zeitdruck, notwendige Veränderungen vornehmen zu müssen, aber keine ausreichenden Mittel zur Verfügung zu haben.

Hinzu kamen unterschiedliche Auffassungen bei den Gewerkschaften über den zukünftigen Weg, die häufig in Auseinandersetzungen mit Streiks gipfelten. Insgesamt gab es bei der MAV bis 2002 14 Streiks. Nach dem längsten – über 300 Arbeitsstunden im Februar 2002 –

¹ Leider stehen uns für wichtige Beiträge des Workshops keine Präsentationen der ungarischen KollegInnen zur Verfügung. Wir greifen in diesen Fällen auf die Tonmitschnitte zurück, können aber Missverständnisse oder ungenaue Begrifflichkeit nicht ausschließen.

entschloss sich das Management, mit den Gewerkschaften eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu versuchen. Das damals beschlossene Streikmoratorium zwischen beiden Parteien hat sich bis heute bewährt, die fünf repräsentativen Gewerkschaften (von 14 bei der Bahn) treffen sich jetzt regelmäßig im Interessenvertretungsrat mit dem Top-Management und beraten gemeinsam über die Unternehmensentwicklung. Zugleich wurden die Freistellungsregelungen für Gewerkschafter erheblich verbessert und eine vierjährige Rahmenvereinbarung (für den Zeitraum von 2002 bis 2006) abgeschlossen, in der Leitlinien für die betriebliche Beschäftigungspolitik, die Lohnpolitik (v.a. Erhöhung der Löhne auf das Niveau auf dem externen Arbeitsmarkt), die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der industriellen Beziehungen aufgestellt wurden.

Diese Wende zu einer eher kooperativen Zusammenarbeit im Sozialen Dialog erleichterte den ständigen Umorganisationsprozess auf Unternehmensebene, in dem sich MAV seit 2000 befindet. Damals wurde das Netz vom Betrieb getrennt (Eigentümer: weiterhin der Staat), und der MAV zur Verwaltung übergeben, 2003 die Gesellschaft in fünf selbständige Unternehmenseinheiten untergliedert, und aktuell werden das Netz, der Güter- und der Personenverkehr in drei rechtlich selbständige Gesellschaften zerlegt. Parallel dazu wurden unterschiedliche Funktionen (wie EDV, Logistik, Wartung, Service ...) in bisher ca. 90 Tochter- oder Enkelgesellschaften mit ca. 12.000 Beschäftigten „outgesourct“. Dieser Prozess ist noch nicht zu Ende.

Mit diesen Veränderungen ist eine nachhaltige Verbesserung der finanziellen Situation bisher nicht eingetreten. Weiterhin trägt die Gesellschaft ca. 1 Mrd. € Schulden vor sich her und schloss 2005 mit einem negativen Betriebsergebnis von -300 Mio. € ab. Einen nicht zu unterschätzenden Anteil an dieser finanziellen Entwicklung tragen sicher die Verpflichtungen aus der Vergangenheit bei (s. Kasten).

Soziale und sonstige besondere Verpflichtungen

Riesiger Immobilienbesitz: muss verkauft werden, um Entwicklung von Städten und Gemeinden nicht zu behindern und die Kosten für Pflege zu sparen; andererseits: Eigentum nicht in allen Fällen eindeutig geklärt; z.T. unattraktiv, schwer zu vermarkten (Bahnhöfe in Dörfern und kleinen Städten)

Fahrpreisermäßigungen: 38 verschiedene Formen von Ermäßigungen für bestimmte Gruppen ohne Kompensation (von 160 Mio. Fahrgästen fahren 120 Mio. mit Ermäßigung; Rentner z.B. fahren kostenlos auf Personalausweis); u.a. Hinderungsgrund für automatisiertes Fahrkartensystem

Verpflichtungen gegenüber Bahnbeschäftigten: 50.000 Beschäftigte + 90.000 berechnete Familienangehörige + 125.000 Rentner haben Anspruch auf besondere medizinische, Reise- und sonstige Sozialleistungen

Finanzielle Unterstützung von Sport und Kultur: Sportplätze und -vereine im ganzen Land, Symphonieorchester, Musikschulen, ...

Schulden und Betriebsverluste: Verschuldung von fast € 1 Milliarde (ca. 1% des ungarischen GDP), Betriebsverluste betragen über € 300 Millionen

Politisch festgelegte Fahrpreise: real heute 40% niedriger als 1990 (Preis/Platz: 2 Cent)

Personalstrategien im Prozess des Unternehmensumbaus

Personalabbau zur Produktivitätsverbesserung

In dieser Situation war und ist es für das Unternehmen naheliegend, Produktivitätsverbesserungen durch Einsparungen bei den Personalkosten zu erreichen. Die Gewerkschaften halten allerdings diesen Weg in vielen Fällen für zu einseitig, sie vermissen z.B. die qualitätsverbessernden Investitionen und sie kritisieren, dass im Rahmen der Vier-Jahres-Vereinbarung keine konkreten Vereinbarungen (z.B. jährliche Pläne) zum Umfang und Zeitplan des Abbaus getroffen wurden. Sie sehen in einigen Bereichen bereits eine sicherheitsgefährdende Ausdünnung der Beschäftigtenzahl.

Ein kontinuierlicher Personalabbau war schon in den 90er Jahren alltägliche Praxis, im Jahre 2003 kam es aber zu einer wesentlichen Beschleunigung. Ein Benchmarking mit vergleichbaren Unternehmen hatte zum Ergebnis, dass in den folgenden drei Jahren 20% der Belegschaft (11.000 Beschäftigte) das Unternehmen verlassen sollten – zu sozial verträglichen Bedingungen. Eine Regierungsverordnung sanktionierte diesen Plan. Das Planziel war bereits nach zwei Jahren erreicht.

Die Verteilung der Abgänge in den Jahren 2003 bis 2005:

- Rente und Ausscheiden in die vorgezogene Rente (ca. ¼ der Betroffenen)
- Outsourcing (2.800 Betroffene)
- Entlassung mit einer gegenüber den üblichen Regelungen erhöhten Abfindung (15 bis 18 Monatsentgelte) (3.000 Betroffene)
- Sonstige (2.200 Betroffene)

Als unterstützende Instrumente standen *MAV-Evec* und *MAV-Chancen* zur Verfügung:

Bei *MAV-Evec* geht es darum, dass man noch früher als gesetzlich vorgesehen in Rente gehen kann. Man bekommt eine Abfindung in der Höhe von 15 Monaten seines Durchschnittsgehaltes (plus bis zu drei weitere bei längerer Betriebszugehörigkeit).

Im Programm *MAV-Chancen* bekommt der Arbeitnehmer 3 Monate lang die Möglichkeit, sich innerhalb des Unternehmens einen neuen Arbeitsplatz zu suchen, auch an Bildungsmaßnahmen teilzunehmen, damit er dann in einem anderen Bereich bei der Bahn weiter arbeiten kann. Von ca. 2000 Berechtigten haben 300 (400?) an dem Programm teilgenommen.

Zunächst wenig erfolgreich waren Bemühungen, Teilzeitbeschäftigung einzuführen. Trotz einer vorhandenen Nachfrage werden dafür objektive Hinderungsgründe verantwortlich gemacht (Sozialversicherung und geringe Praxis in Ungarn). Erst mit einer intensiven Stützung und Begleitung der Interessierten scheint in letzter Zeit ein Durchbruch gelungen zu sein.

Das Ziel aus dem Benchmarkingprozess von 2003 wurde vorzeitig erreicht, die Maßnahmen aus dieser Kampagne aber werden weitergeführt, wenn auch nicht in dem Ausmaß, wie in den letzten zwei Jahren. Das Unternehmen muss weiter seine Produktivität erhöhen, Kosten sparen und rationeller arbeiten, aber auch die Qualität ihrer Dienstleistungen verbessern. Damit bleiben auch die Ausgliederungen von Tätigkeiten auf der Tagesordnung, durch die eine Qualitätsverbesserung und niedrigere Kosten („ausgliedert werden Tätigkeiten, die MAV einfach nicht rentabel erbringen kann“ (Personalmanagerin)) erwartet werden.

Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, auch für den externen Arbeitsmarkt

Begleitend werden verschiedene Instrumente angewendet, die helfen sollen, die Kompetenz der Betroffenen zu erhöhen. Zum Beispiel wird das „Vorleben“ der einzelnen Arbeitnehmer erhoben, um zu sehen, in welchen Bereichen er früher gearbeitet hat, welche Hobbys er hat, in welchen Lebenssituationen er erfolgreich war. All das wird dann gemeinsam betrachtet, um herauszufinden, wie der weitere Berufsweg des/r Betreffenden aussehen kann.

Darüber hinaus gibt es so genannte Auffrischkurse für verschüttete Kenntnisse. Es kann sein, dass jemand wieder in seinem alten Beruf arbeiten möchte, aber heute nicht mehr über die Kenntnisse verfügt, die er früher besessen hat. Und häufig haben die Betroffenen zwar Kompetenzen, aber keinen anerkannten Abschluss oder eine spezifische Bahnqualifikation, die auf dem externen Markt nicht anerkannt wird. Für diese Fälle veranstaltet MAV Stellenbörsen, wo für die Arbeitnehmer Kontakte zu externen Unternehmen hergestellt werden, die wissen, dass sie den Eisenbahnern vertrauen können, dass deren Einstellung zur Arbeit gut ist.

Viele Betroffene hatten keine höhere Schulbildung und dadurch Schwierigkeiten, auf dem externen Markt Arbeit zu finden. Deshalb hat MAV eine akkreditierte, staatlich zugelassene Fortbildungsmethode entwickelt, nach der die betroffenen Interessenten eine Fachprüfung ablegen konnten und ein Zeugnis darüber erhielten, das auch extern anerkannt wurde.

Für die nächsten Jahre ist geplant, ehemalige Beschäftigte dabei zu unterstützen, selbstständiger Unternehmer zu werden. Bei der Erhebung der Lebenswege stellt sich immer wieder heraus, „dass in Vielen zwei Seelen ruhen“ (Personalmanagerin). Sie haben zu Hause eine kleine Landwirtschaft o.ä., und „daneben sind sie auch bei der Bahn beschäftigt“. Denen könne man helfen – wenn sie das wollten – sich vielleicht noch fehlende Kenntnisse anzueignen, um in der Landwirtschaft effizienter arbeiten zu können. Oder man könne ihnen auch staatliche Fördermittel vermitteln.

Ein Ziel der MAV ist, die ehemaligen Beschäftigten (die nicht in Rente gehen) auch künftig nach dem Ausscheiden bei der Bahn zu begleiten und unterstützen. Das hat sich auch deshalb als notwendig herausgestellt, weil viele der abgefundenen Beschäftigten ihre Abfindung offenbar für Reisen, Autos oder andere teure Konsumgüter verwendet haben und nicht für Maßnahmen, die eine Anschlussbeschäftigung erleichtert hätten („Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit“ – „nach einem Jahr, nachdem das Geld ausgegeben ist, bräuchten sie unsere Hilfe“ (Personalmanagerin)). Es besteht das Angebot einer Begleitung der Entlassenen durch die sogenannten Ausschüsse „Arbeitnehmer zurück zur Arbeit“, einer öffentlichen Einrichtung getragen von Vertretern der Gewerkschaften und Mitarbeitern aus dem Personalwesen verschiedener Unternehmen, die von Ankündigung der Entlassung an (30 Tage vorher) die Betroffenen beraten. Viele dieser Fördermaßnahmen konnten mit Mitteln der öffentlichen Stiftung für Beschäftigung in Ungarn finanziert werden.

Veränderung der Belegschaftsstruktur

Mit diesem Belegschaftsabbau wurde gleichzeitig eine Veränderung der Belegschaftsstruktur erreicht, da nicht über alle Bereiche und Personengruppen gleichmäßig abgebaut wurde. Überdurchschnittlich hoch war der Abbau im Bereich Infrastruktur (25%), geringfügig im Bereich Cargo (8%).

Wichtiger für unser Thema sind die Veränderungen in den Status-/Berufsgruppen: Besonders viele Arbeiter („physische Arbeitnehmer“) verließen den Betrieb (24% der Arbeiter), darunter insbesondere die Hilfsarbeiter („geringe Qualifikation“: 68%), während die Fachkräfte unterdurchschnittlich (20%) betroffen waren (s. Tab. in der Präsentation „Beschäftigungspolitik“ im Anhang). Die Arbeiter also, die vermutlich von ihrem Qualifikationsniveau und ihren Erfahrungen am wenigsten darauf vorbereitet waren, mit so einer Situation umzugehen, die mit der geringsten entwickelten Beschäftigungsfähigkeit, waren am stärksten betroffen.

Bei den Angestellten – die insgesamt unterdurchschnittlich betroffen waren (15%) – ergibt aus dem Blickwinkel Qualifikation ein ganz anderes Bild: Hier waren vor allem die Leitenden (fast die Hälfte) betroffen, während die Sachbearbeiter (10%) eher weniger betroffen waren.

Wir haben nicht diskutiert, ob diese Auswahl gesteuert war, ob sie überhaupt steuerbar war (wenn, dann vermutlich bei den betrieblichen Kündigungen; 3.000 Fälle). Aber in der Diskussion ist doch deutlich geworden, dass zumindest zwei Effekte aus Sicht des Personalmanagements erwünscht waren: der hohe Abbau (1.) der gering Qualifizierten und (2.) der Leitenden. Das allerdings aus unterschiedlichen Gründen: Mit dem Abbau der großen Gruppe von niedrig Qualifizierten wurde erreicht, dass die verbleibende Belegschaft nun über eine höhere durchschnittliche Qualifikation und größere Beschäftigungsfähigkeit verfügt. Im Fall der Leitenden deutete ein Teil der Diskussionsteilnehmer folgende Argumentation an: Gerade die älteren Führungskräfte mit langjährigen Bahnkarrieren werden eher als Bremser im Veränderungsprozess wahrgenommen. Mit ihrem Ausscheiden rechnet man sich eine Chance aus, innovativen Führungsnachwuchs einstellen zu können – eine Überlegung, die Teile der Gewerkschafter kritisierten: Man könne nicht auf der einen Seite bewährte Führungskräfte entlassen und zugleich neue einstellen.

Vorzeitige Verrentung entlastet das Unternehmen nur kurzzeitig

Ein weiterer (nicht erwünschter) Effekt der Personalanpassung in den vergangenen Jahren ist dramatische Veränderung der Altersverteilung: in den nächsten Jahren wird die Anzahl der Rentenberechtigten rapide wachsen, wenn die Instrumente der Frühverrentung unverändert bestehen bleiben. Danach haben die Beschäftigten schon im Alter zwischen 50 und 55 (gesetzliches Rentenalter: z.Zt. 62 Jahre) die Möglichkeit, sich von der MAV zu trennen. In einzelnen Arbeitsbereichen spitzt sich die Lage noch zu: „In der Personenbeförderung (*Tonband: Personalförderung*) z.B. werden in den nächsten 5 Jahren 70% der Beschäftigten mit irgendwelchen Vorpensionierungsmöglichkeiten in die Rente gehen können... oder Schaffner. Wir haben etwa 1300 Schaffner. 350 von denen werden die Möglichkeit haben, irgendwelche Vorpensionierungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen.“ (Personalmanager).

Unter diesem Blickwinkel befürchten Personalverantwortliche, dass es für die Nachwuchsgewinnung für das Management wohlmöglich schon zu spät sein könnte. Die Fachkenntnisse für die Bahn werden nur an zwei Universitäten vermittelt. Um aber genügend Kenntnisse in den verschiedenen Gebieten als Führungskraft sammeln zu können, benötige man eine Erfahrung von 8 bis 15 Jahren. „Was bedeutet das? Sicherlich werden manche hinzukommen, aber die Anzahl der Kollegen, die in 10 oder 15 Jahren eine Erfahrung von 10 Jahren bei MAV haben werden, wird ja sehr klein sein. Und da werden wir Probleme bekommen.“ (Personalmanager)

Einige Daten zur aktuellen Personalstruktur

Die Zusammensetzung der Beschäftigten (2004):

- 61% Arbeiter („physische Arbeitnehmer“),
- etwa 20% Angestellte in der Verwaltung und Experten,
- 17, 18% sind im Produktionsmanagement tätig und
- 2% im Top-Management.

Drei Viertel der Beschäftigten sind Männer, ein Viertel Frauen.

Einen Mittelschulabschluss haben drei Viertel der Beschäftigten, nur 7% hat ein Universitätsabschluss, unter den Angestellten allerdings 17%, im Top-Management der weit überwiegende Teil – man könne dorthin aber auch mit mittlerem Abschluss gelangen, wenn man sehr viel praktische Erfahrungen gesammelt habe, wird uns versichert.

Die Personalstrategie für die Zukunft

Die bisher vorgestellten Instrumente der Personalpolitik dienten vor allem dem beschleunigten Abbau in den vergangenen zwei Jahren. Sie waren darauf gerichtet, die Produktivität schnell zu verbessern und hatten z.T. – wie an der Altersentwicklung ablesbar – auch negative Nebeneffekte. Die Gewerkschaften sehen zudem – wie erwähnt – in einigen Bereichen eine Reduzierung der Belegschaft, die die Sicherheit des Bahnbetriebs gefährde.

Parallel zur Bewältigung der Strukturprobleme wurde Mitte 2005 eine neue Personalstrategie für die verbleibende Belegschaft vom Direktorium verabschiedet und in einem fast 100 Seiten dicken Handbuch veröffentlicht. Es gliedert sich in folgende Abschnitte.

- die Entwicklung des einheitlichen Beschäftigungssystems,
- geregelte Arbeitsbeziehungen zu den Gewerkschaften,
- ein neues Lohnsystem und System für außertarifliche Leistungen,
- neue humanpolitische Mittel,
- ein einheitliches Personalinformationssystem.

Grundlage der Personalstrategie ist die Erkenntnis, dass *Investitionen* ins Personal getätigt werden müssen. Mit der bewussten Wahl des Begriffs "Investitionen" wird deutlich gemacht, dass den Ausgaben messbare Ergebnisse gegenüberstehen müssen. Dazu wird ein umfangreiches Bildungscontrolling aufgebaut. Auf der anderen Seite aber habe jede/r Einzelne eigene Verantwortung im Lernprozess. Die Beschäftigten seien für die Entwicklung ihrer Kompetenzen selbst verantwortlich. „Exzellenz kommt von den Personen“ (Personalmanager). Damit übernimmt die MAV nicht die alleinige Verantwortung. Allerdings hat das Unternehmen weiterhin die Pflicht, die Möglichkeit für die Fortbildung zu schaffen und über freie Stellen zu informieren.

Mit der Überzeugung, dass nur diejenigen Personen erfolgreich sein werden, die in einer effizienten Umgebung mit effizienten Kollegen zusammenarbeiten, bekommt in diesem Konzept der MAV das Mittelmanagement eine strategische Aufgabe. Es muss sich den strategischen Zielen des Unternehmens verpflichtet fühlen und fachlich qualifiziert sein. Die Führungsaufgabe des Managements soll durch moderne Personalsysteme unterstützt werden, die zur Zeit entwickelt werden und mit denen die Führungskräfte selbständig arbeiten lernen

müssen: Leistungsevaluierung, Selektion, Motivierung.

Dies alles soll der übergeordneten strategischen Zielsetzung dienen: Eine moderne europäische Bahn zu werden mit entsprechenden Voraussetzungen in den Personalressourcen und mit einer motivierten Belegschaft. Die Aufgaben im Einzelnen sind dazu in elf Fokusbereichen beschrieben (s. dazu Anhang). Zu beachten sind dabei die Prinzipien der Gleichbehandlung (s. Gleichbehandlungsplan in der Präsentation „Beschäftigungspolitik“ im Anhang).

Betriebliche Bildung

Allgemeine Aufgabe der Bildungsarbeit bei MAV ist, die vorhandenen Fachkenntnisse an die neuen Generationen weiter zu geben und die Kompetenzen zu erhöhen, damit die Arbeitnehmer in ihrer Arbeit die geforderten Leistungen erbringen können.

Bei MAV werden für die betriebliche Bildungsarbeit zentral Jahrespläne erstellt und von der zentralen HR-Direktion verabschiedet, umgesetzt werden sie relativ autonom in den Betriebsbereichen nach deren spezifischem Bedarf. Also, die Bewilligung und methodisch-fachliche Konzipierung ist zentralisiert, die Umsetzung dezentralisiert, dafür sind die Arbeitsbereiche zuständig.

Der überwiegende Anteil der betrieblichen Qualifizierung wird intern organisiert und durchgeführt. (interne Bildung).

In der interne Bildung unterscheidet MAV fünf verschiedene Bereiche:

1. Die regelmäßige oder Pflichtweiterbildung. Sie ist unverzichtbare Voraussetzung für die fachgerechte Erledigung der täglichen Arbeit.
2. Umschulung und Weiterbildung. Hier werden die Fachkräfte auf neue Positionen vorbereitet. Das gilt auch für Neueintritte und Berufsanfänger. Im Staatlichen Bildungswesen gibt für die Branche Eisenbahn nur eine Basisausbildung. Die fachliche Fundierung müssen die Eisenbahnen selbst übernehmen.
3. Die informationstechnologische Bildung. Sie ist vor allem deshalb notwendig, weil die Beherrschung der Informationstechnik für MAV von besonderer Bedeutung ist, es aber noch nicht davon ausgegangen werden kann, dass jeder Neueingestellte schon in der allgemeinen Berufsbildung die entsprechenden Kenntnisse vermittelt bekommt.
4. Interne Bildung ist weiterhin die berufliche Erstausbildung nach der so genannten OKI-Liste (?), dem nationalen Verzeichnis der anerkannten Berufe.
5. Auf einem speziellen Gebiet der internen Bildung hat MAV auch einen Anteil an der staatlichen Berufsbildung. Es gibt Werkstätten bei MAV, in denen die praktische Qualifizierung von Fachschülern stattfindet.

Dabei werden ganz unterschiedliche Lehr- und Lernformen angewendet. Die klassische Lernsituation tritt immer mehr zurück zugunsten von Trainings in der Arbeitssituation, praktischen Übungen auf Grund von realen Situationen, realen Konflikten oder eigenständigem Lernen, Lernen von Kollegen, gestützt durch Fachliteratur oder E-Learning.

Für nicht eisenbahnspezifische Ausbildungen werden in der Regel externe Kurse vom Markt gekauft, etwa für Sprachkurse und Trainings zur Entwicklung der bestimmter Kompetenzen, für die die Mitarbeiter von MAV-Bildung nicht die entsprechenden Fachkenntnisse haben. Dafür sind die Universitäten, Hochschulen oder Sprachschulen viel besser geeignet.

Ziele für das Jahr 2006 (beschlossen von der Unternehmensleitung)

Nachholen von mangelnden Kenntnissen, um die Beschäftigungsfähigkeit tatsächlich zu verbessern. Es gibt eindeutig einen Mangel bei bestimmten Beschäftigungsgruppen auf Grund der technologischen Entwicklung, aber auch auf Grund der Änderungen in der Umgebung. Diese Mängel (technologisch, sprachlich, EU-Kenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse) müssen beseitigt werden.

Das neue System zur Leistungsevaluierung ist noch nicht eingeführt, aber mittelfristiges Ziel ist es, auf Basis dieses Systems die fehlenden Kompetenzen zu erheben und den Arbeitnehmern größeren Spielraum für Initiativen zu gewähren, diese Defizite von sich aus auszugleichen.

Damit würde auch ein deutlicherer Bezug zur Beschäftigungsfähigkeit hergestellt. Um sie zu unterstützen, könnten keine allgemeingültigen Bildungswege festgelegt werden. Beschäftigungsfähigkeit im Allgemeinen könne nicht erhöht werden kann. Wenn man etwas allgemein – gewissermaßen präventiv – machen könne, dann sei das nicht im Gebiet der Kenntnisse, sondern es seien die Softkompetenzen: Lernfähigkeit, Ausdauer, Fleiß, Belastbarkeit, Konzentrationsfähigkeit usw. Diese könnten und müssten entwickelt werden, weil es nützliche Kompetenzen auf Organisationsebene sind und heute immer wichtiger wird. Ansonsten aber hinge die Beschäftigungsfähigkeit immer an der Einzelperson. Deshalb dürfe man die Person nicht einengen und ihr nicht vorschreiben: „Ihr sollt lernen und lernen und ... dann wird eure Beschäftigungsfähigkeit stärker. Das stimmt nicht, das ist nicht so.“ (Bildungsverantwortlicher) Der Erwachsene müsse wissen, wozu er lernt. Wenn er ein Ziel erreichen wolle, dann benötige er dazu neue Kompetenzen und bestimmtes Wissen. Das erst würde zum Lernen motivieren.

Deshalb stehen die Bildungseinrichtungen auch nicht für sich, sie erfüllen konkrete Anfragen, sind Dienstleister; Partner sind die Geschäftseinheiten, die Arbeitnehmer und Manager von MAV. Und diese Partner, also auch die Teilnehmer, bei der Zusammenstellung der Programme mitwirken.

Eine wichtige Beobachtung in den letzten Jahren ist, dass zwar die Beschäftigtenzahl sinkt, aber die Zahl der Schulungen und der Teilnehmer zunimmt. Eigentlich sollte das selbstverständlich sein: wenn durch Umorganisation Arbeitsbereiche verändert werden, kommen auf die Beschäftigten neue Anforderungen zu. Sie bewerben sich für die Fortbildung, um die neuen Situationen beherrschen zu können. Und aufgrund der Initiative von Arbeitnehmern gibt es immer mehr interne Weiterbildungskurse, die sie fordern damit sie in immer mehr Bereichen beschäftigt werden können. „Unsere Mitarbeiter spüren das, dass Beschäftigungsfähigkeit eine Schlüsselfrage ist. Das ist der Grund, warum sie sich für Kurse bewerben.“ (Bildungsmanager) Eher selten werden sie vom Unternehmen aufgefordert, sich weiterzubilden. Aber mit diesen Zahlen kann MAV gegenüber den Beschäftigten auch demonstrieren, dass es tatsächlich notwendig ist, sich mehr Qualifikationen anzueignen und dass das Unternehmen sich bemüht, dem nach zu kommen.

Im letzten Jahr (2005) war der Zuwachs besonders durch die Technologieentwicklung angesichts der Umstrukturierungen mit den Folgen im Bereich der EDV notwendig geworden.

Einen starken Zuwachs haben in letzter Zeit die Schulungsmaßnahmen auf Hochschulniveau erlebt. Die Zahl der Bewerber in diesem Bereich hat sich stark erhöht, weil viele Beschäftigte

sehen, dass diejenigen, die eine verantwortungsvollere Arbeit leisten, auch mehr verdienen, dass ein Diplom eine Voraussetzung für Erfolg ist. So wächst die Motivation, solche Abschlüsse nachzuholen; z.T. für Abschlüsse, die überhaupt nicht im Zusammenhang mit der gegenwärtigen Position stehen. 40 Personen haben die Hochschulausbildung zum Humanmanager begonnen, v.a. aber wollen die Studierenden Ingenieur werden. Insgesamt beteiligen sich 425 Personen an diesen Schulungen auf Hochschulniveau. Der Arbeitgeber unterstützt die Teilnahme im Rahmen von so genannten Studienverträgen, die mit den Einzelnen abgeschlossen werden.

Wichtig ist noch die Zahl der Facharbeiter in der Erstausbildung, die in den Werkstätten zur Sicherung des Nachwuchses ausgebildet werden. 2005 waren es etwa 4000 in 35 Werkstätten. Neben der Erstausbildung werden in diesen Werkstätten auch Erwachsene in bestimmten praktisch-technischen Fähigkeiten weitergebildet.

Daneben hat MAV vor zwei Jahren eine „Fremdsprachenstrategie“ verabschiedet. Darin wird angestrebt, dass immer mehr Beschäftigte eine Fremdsprache – genauer: Grundkenntnisse in einer Sprache – erlernen sollen. Auch hier hat sich die Teilnehmerzahl stark erhöht. z.B. bei den Fahrkartenkontrolleuren stellt sich der Bedarf immer mehr.

Zukünftig müssen nach Auffassung der Bildungsverantwortlichen bei MAV die Schulungsmaßnahmen modernisiert, kürzer, aber auch zweckmäßiger werden. Daneben müsse der Fortbildung der Lehrkräfte mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Es gäbe noch etwa 200 Lehrkräfte außerhalb der Zentrale bei den einzelnen Geschäftsbereichen; sie versehen ihre Tätigkeit unabhängig ohne jene fachliche Unterstützung des Bildungszentrums.

Inhaltlich sollen stärker EU-Kenntnisse u.a. in internationalen Initiativen (wie Projekte „NewTrain“ oder „Safe Railway“, an denen MAV-Mitarbeiter beteiligt sind) bearbeitet werden. Es fehle auch noch an Businesskenntnissen.

Ein Schwerpunkt mit hoher Priorität sind für MAV deren Managementschulungen, in denen moderne Managementkenntnisse und Führungsfähigkeiten vermittelt werden. Dafür fehlen aber bei MAV die Kompetenzen und Kapazitäten, und man ist auf Angebote im Markt angewiesen.

Ressourcen.

Das Volumen für betriebliche Bildung betrug in den letzten Jahren 3% des Jahresbudgets von MAV, für das Jahr 2006 könnte es möglicherweise etwas weniger werden. Aber neben den unternehmenseigenen Mitteln können für bestimmte Aus- und Weiterbildungen auch staatliche Fördermittel genutzt werden (u.a. Rückzahlungen aus einem Unternehmensfond für betriebliche Bildung).

Zusammenfassende Einschätzung

Die HR Politik seit 2003 muss sich im Wettlauf mit der Zeit und gegen einen enormen ökonomischen Druck entwickeln.

Dieser ökonomische Druck resultiert aus einer unentschiedenen Verkehrspolitik, dem Erfordernis umfassender Modernisierungsinvestitionen und einer prekären Kosten-Situation mit vielfältigen, aus der alten Zeit resultierenden extra-betriebswirtschaftlichen Belastungen und der jährlichen Produktion eines erheblichen operativen Defizits. HR Politik bewegt sich also

mit dem Rücken zur Wand, muss aber zugleich die Aufgabe lösen, aus einer relativ stationär orientierten großen Belegschaft einer sozialistischen staatlichen Bahngesellschaft ein modernes Arbeitskräftepotenzial zu formen.

Dabei sind fünf „geerbte“ Strukturmerkmale besonders belastend:

(1) der Umstand, dass die damaligen Staatsbahnen viele Aufgaben umfassten, die nicht zum Kerngeschäft einer Bahn im heutigen Verständnis gehören, von Krankenhäusern über Sport-Sponsoring bis zur Kulturförderung.

(2) dass viele der Qualifikationen bahnspezifisch waren und sind und deshalb ihre Anerkennung und ihr Transfer außerhalb der Bahn schwierig ist,

(3) dass gerade im Bereich der hier so genannten „physischen“ Tätigkeiten ein niedriges schulisches und berufliches Qualifikationsniveau gegeben war,

(4) dass ein ausgesprochen großes und vielstufiges hierarchisches Gefüge auch im Management bestand, das modernen Anforderungen nicht gerecht wird, und

(5) dass die Altersstruktur sehr ungünstig ist und im Zusammenhang mit den Frühpensionierungen schon in wenigen Jahren zu massiven Problemen führen wird.

Vor diesem Hintergrund lassen sich für die letzten Jahre deutlich *zwei Phasen* der HR – Entwicklung rekonstruieren:

1. die Phase eines immensen Personalabbaus – 11.000 Arbeitsplätze, d.h. 20 % –, der statt in drei, schon in zwei Jahren erledigt wurde (2004 und 2005) und vor allem mittels dreier Instrumente erfolgte: outsourcing in fast 100 Tochter-Unternehmen (das sogenannte *MAV Portfolio*), Frühpensionierungen und immerhin 3000 Entlassungen, die sowohl durch Abfindungen als auch durch Begleitmaßnahmen (*Chancen-Programm* mit 400 Teilnehmern) flankiert wurden. Deutlich wurde aber, dass dieses Personalabbauprogramm *zugleich* dem Ziel folgte, die Belegschaftsstruktur *qualitativ* zu korrigieren. Es waren in großem Umfang geringer qualifizierte „physische“ Arbeiter von Entlassungen oder outsourcing betroffen. Hier sind ganz ohne Zweifel z.T. *scharfe selektive Effekte* entstanden, weil Belegschaftsgruppen betroffen waren, die von ihrer Vorgeschichte her besonders wenig Beschäftigungsfähigkeit aufbauen konnten.

Wichtig ist nun in diesem Zusammenhang, dass im Vorfeld dieser 1. Phase die industriellen Beziehungen bei der Bahn außerordentlich konfliktiv waren und der Personalabbau nicht konzertiert wurde, u.a. deswegen, weil es nicht dazu kam, der vierjährigen Rahmenvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaften, die auch ein Beschäftigungs- Kapitel enthält, die eigentlich vorgesehenen jährlichen konkreten Vereinbarungen folgen zu lassen.

2. Die nun beginnende Phase der „neuen“ HR– Politik ist durch zwei Umstände charakterisiert:
 - (1) dadurch, dass sich viele ihrer Elemente im Augenblick noch im Stadium der *strategischen Planung* oder der experimentellen Erprobung befinden. Das gilt z.B. für eine Reihe der Fokus-Themen, die die neuen Leitlinien konkretisieren sollen, aber auch für die neuen Ansätze der Bildungs-Strategie. So steht das Jahr 2006 zwar unter dem Motto, Defizite zu bewältigen, deren Identifikation geschah aber bislang lediglich auf

der allgemeinen Ebene der Definition von modernen Organisationskompetenzen, nicht schon auf der Ebene der Auswahl von Zielgruppen und der Erprobung von Bildungsmaßnahmen. Vieles, was dargestellt wurde, scheint sich insbesondere auf die Management-Ebene und die Ebene der neuen Leistungsträger zu orientieren, also die Strategie der Selektivität in der Umstrukturierung fortzusetzen(2) ist die neue Phase auch dadurch gekennzeichnet, dass das Management ein kooperativeres Verhältnis zu den Gewerkschaften sucht. Ausdruck hierfür ist die Anerkennung der Freistellung von Gewerkschafts-Sekretären und der kürzliche Abschluss eines Tarifvertrages, der deutliche Lohnerhöhungen vorsieht. Die Gewerkschaften ihrerseits sind zwar in diverse Organisationen zersplittert; die großen allgemeinen Eisenbahner-Gewerkschaften, die nach ungarischem System repräsentativ sind, haben aber eine starke Verankerung in der Belegschaft; der gewerkschaftliche Organisationsgrad insgesamt ist hoch, die ungarischen Gesetze sehen einen Betriebsrat und eine drittelparitätische Vertretung von Arbeitnehmern im Aufsichtsrat vor. Von daher sind – formal betrachtet – die gewerkschaftlichen Einflussmöglichkeiten bei MAV groß. Die Gewerkschaften fordern gegenwärtig die nächste vierjährige Rahmenvereinbarung zu verhandeln, in der sie u.a. einen einheitlichen Tarifvertrag für alle Unternehmen des MAV Portfolios anstreben und einen Sozialen Dialog in der Branche, weil sie in den Portfolio – Unternehmen keine Arbeitsbedingungen zweiter Klasse zulassen wollen und davon ausgehen, dass sich neben MAV und GYSEV weitere Unternehmen im Bahnwesen Ungarns etablieren werden.

Gerade vor dem Hintergrund der z.T. wohl traumatischen Erfahrungen der 1.Phase des massiven Personalabbaus könnte im Sinne einer „Lernenden Organisation“ *Beschäftigungsfähigkeit* nun zu einer Schlüsseldimension der neuen HR Politik werden.

Anhang

Die elf Fokusgebiete der HR-Philosophie von MAV

Sie decken die wesentlichen Bereiche der Personalentwicklung ab. Weitere Bereiche, die auch wichtig sind und funktionieren müssen, werden zurzeit nicht bearbeitet, da der MAV die Ressourcen fehlen, um auf allen Gebieten zur gleichen Zeit mit der gleichen Vehemenz zu arbeiten. Deshalb ist diese Priorität gewählt worden.

Zum Stand der Entwicklung in den elf Fokusgebieten der MAV-Personalstrategie.

1. Unternehmenskultur. Es sind Grundwerte definiert und bestimmt, welches die zu entwickelnden Elemente der Unternehmenskultur sind. Eine auf Fragebögen basierte Analyse ist abgeschlossen. Es werden jetzt die Werte herausgearbeitet, die für die Beschäftigten wichtig sind.

2. Abstimmung und Koordinierung der Unternehmensstruktur mit den einzelnen Arbeitsbereichen. Die Organisationsstruktur der MAV verändert sich fortlaufend. Die Beschäftigten müssen also unter Bedingungen arbeiten, die sich ständig verändern. Das erfordert eine große Anpassungsfähigkeit seitens der Mitarbeiter. Gleichzeitig muss ständig überprüft werden, ob sich die Betriebsstruktur auch im Sinne des Strukturwandels entwickelt und nicht in gewohnte Überbürokratisierungen zurück fällt. Dem soll mit mehreren Projekten begegnet werden.

3. Führungskräfteentwicklung. Hierbei geht es um die Kompetenzentwicklung der Personen, die sich derzeit in führenden Positionen befinden. (zur Nachwuchsfrage siehe 8.)

4. Definition der einzelnen Kompetenzanforderungen. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung der so genannten Humankompetenzen. In Hinblick darauf werden ein Auswahlssystem und ein Personalentwicklungssystem entworfen. Die notwendigen Kompetenzen werden jeweils bewertet und eingeschätzt und bilden die Grundlage für die Leistungsbewertung. Auch hier sind bereits erste Ergebnisse erreicht. Die einzelnen Führungskompetenzen und die Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten im direkten Kundenverkehr sind kategorisiert. Für die Beschäftigten im Kundendienst wird das Bewertungssystem bereits angewendet.

5. Erhöhung der Beschäftigungseffizienz. Es ist bei MAV unumgänglich, die Beschäftigungseffizienz zu steigern, z.B. dadurch, dass die Arbeitszeit gesenkt, die Beschäftigungszahl rationalisiert wird, aber auch dadurch, dass die Arbeitsbedingungen verbessert werden.

6. Weiterentwicklung des Entlohnungssystems. Hierbei geht es in der Hauptsache darum, dass die bei MAV bezahlten Löhne mit denen auf dem Arbeitsmarkt vergleichbar werden. Außerdem soll das System von Zuschlagszahlungen vereinfacht und die gesamte Lohnstruktur effizienter gestaltet werden.

7. Leistungsmanagement. Derzeit werden die Grundprinzipien für ein System zur Bewertung von Leistungen aller Arbeitnehmer einschließlich der Führungskräfte ausgearbeitet. Im zweiten Schritt werden die Manager auf die Anwendung dieses Leistungsbewertungssystems vorbereitet. Dafür werden Handbücher zusammengestellt, die Betroffenen nehmen an Schulungen teil, in denen die Anwendung vermittelt wird.

8. Management-Nachwuchs. Dieser Bereich beinhaltet Ansätze für eine Lösung des Management-Nachwuchsproblems. Es gibt mehrere HR-Projekte, um diesen Problemen auch vorbeugen zu können, u.a. ein Praktikantenprogramm. Selbstverständlich ist diese Nachwuchsplanung ein Bestandteil des Leistungsmanagements.

9. Schulungsmaßnahmen zur Personalentwicklung.

10. Rationalisierung des Personalwesens. Dabei geht es um die Weiterentwicklung der einzelnen Funktionen im HR-Bereich selbst. Im Augenblick wird z.B. ein integriertes Human-

informationssystem (IH) aus verschiedenen Modulen eingeführt. Die Handhabung dieses HR-Informationssystem setzt neue fachliche Kenntnisse bei den Mitarbeitern voraus und erfordert die persönliche berufliche Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters.

11. Weiterentwicklung des Instrumentariums für das gesamte **Personalwesen** – eher ein Sammelbereich. Die Aufgaben sind etwa folgende:

- Einführung des internen Human-Informationssystems,
- Einführung von Personalbewertungskarten,
- Einführung des Benchmarking für interne Zwecke,
- die Verbesserung des Arbeitgeberimages, weil es große Probleme gibt, Ingenieure und sonstiges qualifiziertes Personal anzuwerben.
- Weiterentwicklung des Instrumentariums zum Auswahlssystem. Dazu gehört z.B. das so genannte Karriereportal, mit dem die Mobilität der Mitarbeiter im Zusammenhang mit dem Personalabbau-, Rationalisierungsprogramm unterstützt werden soll. Mit Hilfe dieses Portals konnte nach Mitarbeitern gesucht werden bzw. ein Mitarbeiter konnte nach neuen Arbeitsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens suchen, wenn er/sie vom Stellenabbauplan betroffen ist. Dieses Portal steht auch den Tochterunternehmen zur Verfügung. Damit soll erreicht werden, dass die Arbeitskräftemobilität auch in die Tochterunternehmen hinein unterstützt wird (der interne Stellenmarkt wird auch in der Betriebszeitung gedruckt),
- Entwicklung unseres internen Kommunikationssystems im Bereich des Personalwesens.



Ungarische Staatsbahnen AG

27.2.2006

Ákos Érsek
Direktor, Regierungsbeziehungen

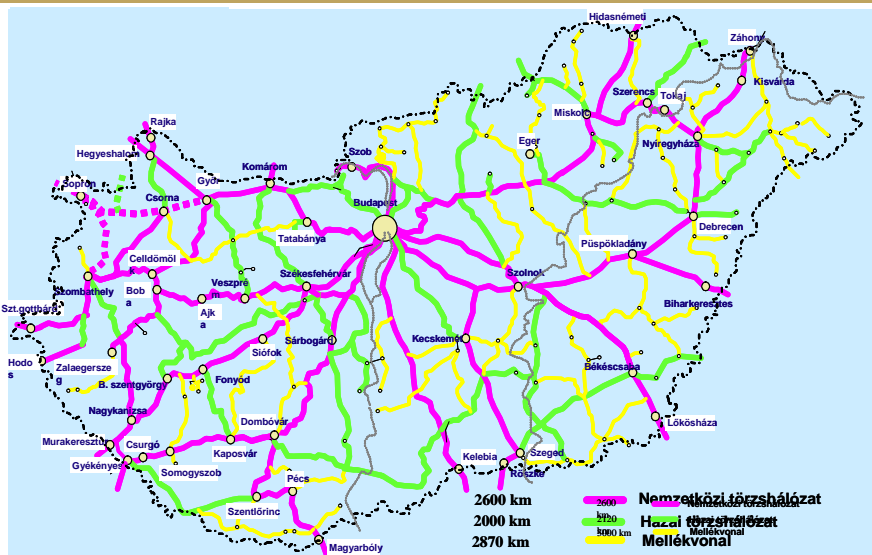
-1-

Inhalt

1. **MÁV in Zahlen**
2. **Geschäftsbereiche**
3. **Sonstige Verpflichtungen**

-2-

MÁV in Zahlen

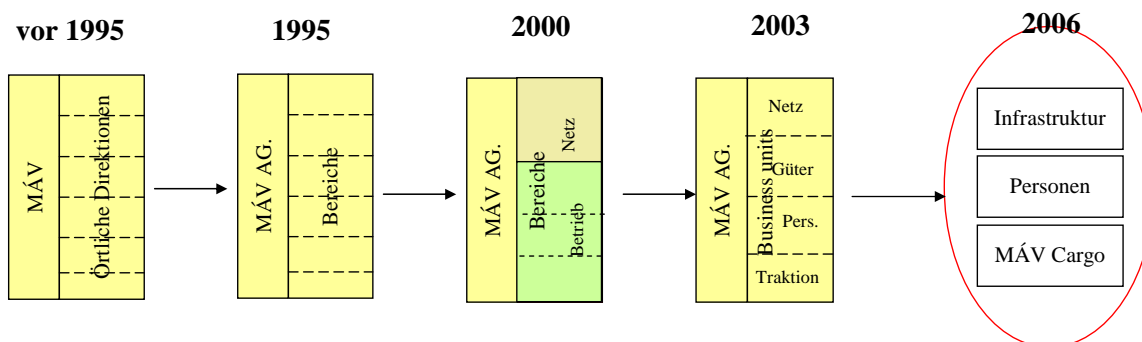


Personenbeförderung: 9.992 Mio Fahrgastkm, 160 Mio Fahrgäste
Personenzüge: 1.109.000/Jahr
Güterverkehr: 8.239 Mio Tonnenkilometer, 45 Mio Tonnen
Güterzüge: 200.000/Jahr
Streckennetzlänge: 7.500 km
Bahnhöfe und -stationen: 1.530
Beschäftigtenzahl: 37.000 (konsolidiert, Gruppe gesamt: 50.000)

**Eines der dichtesten
 Schienen- und Bahn-
 hofsnetze in Europa**

-3-

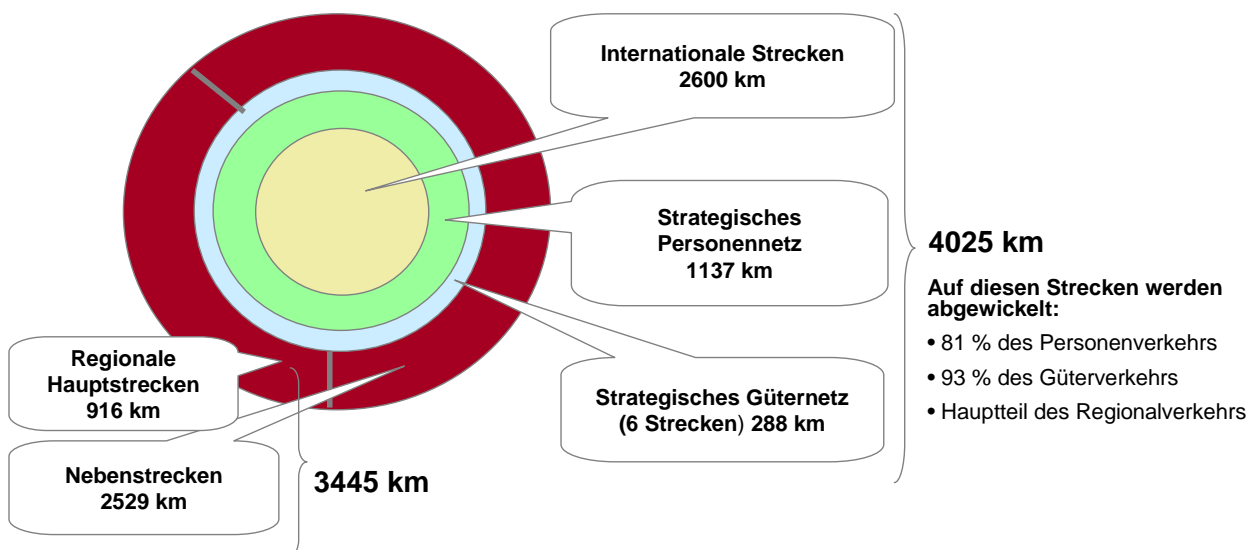
Entwicklung der Unternehmensstruktur



Trennung von Güter- (01.01.2006) und Personenbeförderung (01.01.2007) wurde vom Aktionär beschlossen. Betreiber könnten in den nächsten Jahren privatisiert werden.

-4-

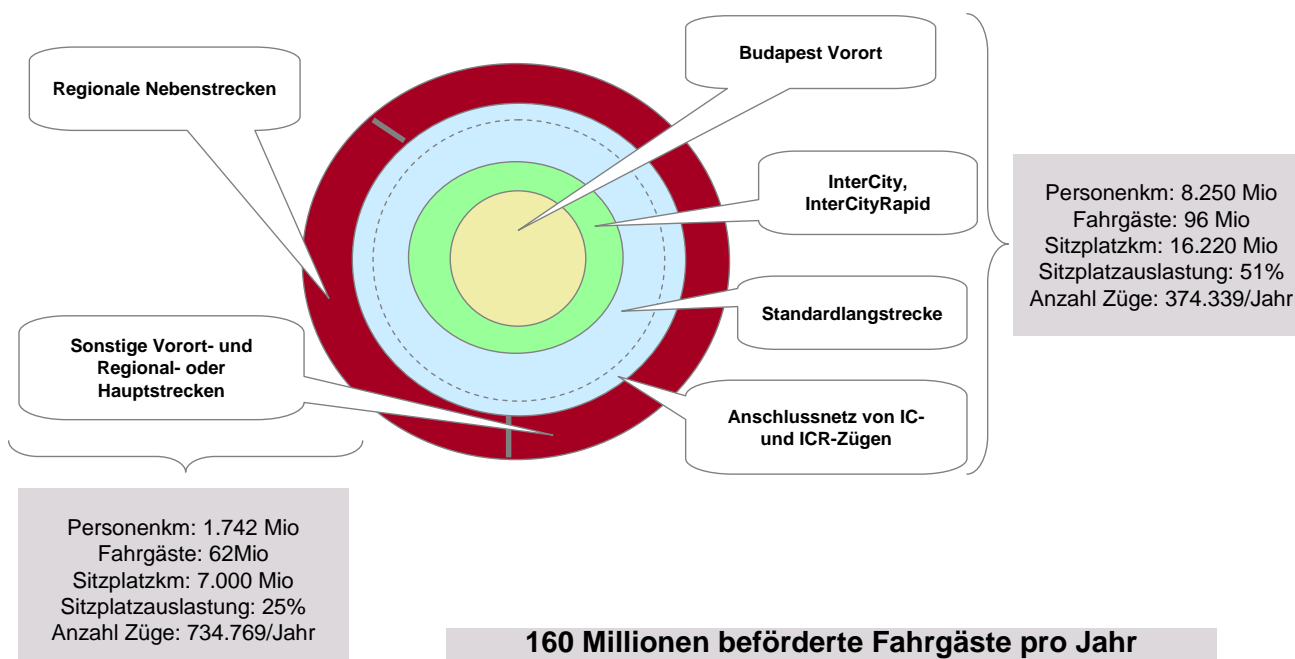
Struktur des MÁV-Schienennetzes



Modernisierung des Schienennetzes wird hauptsächlich aus EU-Mitteln finanziert.

-5-

Struktur des Geschäftsbereichs Personenverkehr

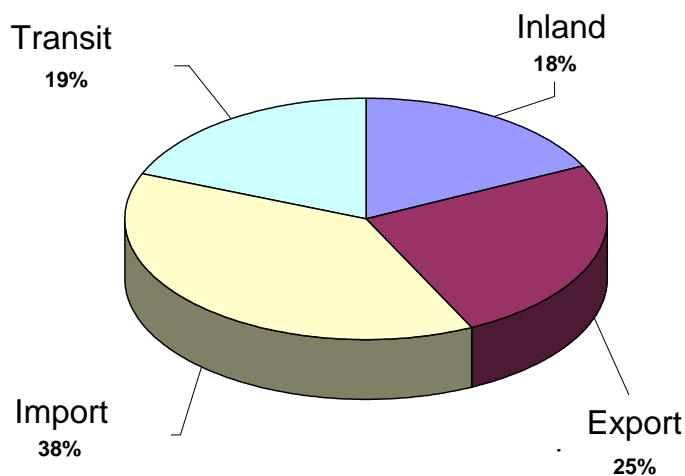


Niedrigste Sitzplatz/km-Kosten in Europa: unter 2 Eurocent mit Infrastrukturnutzungskosten von 42%

-6-

Struktur von MÁV Cargo

Gliederung des Frachtgeschäftes nach Preiserlösen



Grenzüberschreitender Verkehr macht 82% des Frachtgeschäftes aus.

-7-

Soziale und sonstige besondere Verpflichtungen

Riesiger Immobilienbesitz: muss verkauft werden, um Entwicklung von Städten und Gemeinden zu ermöglichen

Fahrpreismäßigungen: 38 verschiedene Ermäßigungen müssen verringert werden

Verpflichtungen gegenüber Bahnbeschäftigten: 50.000 Beschäftigte + 90.000 berechnete Familienangehörige + 125.000 Rentner mit Anspruch auf besondere medizinische, Reise- und sonstige Sozialleistungen

Finanzielle Unterstützung von Sport und Kultur: Sportplätze und -vereine im ganzen Land, Symphonieorchester, Musikschule

Schulden und Betriebsverluste: Entwicklung und Betrieb zur Finanzierung der Verschuldung von fast € 1 Milliarde (1% von Ungarns GDP), wobei Betriebsverluste über € 300 Millionen betragen.

Fahrpreise: 40% niedriger (Realwert) als 1990

Öffentliche Dienstleistungs- und Netzbetriebsvereinbarungen: seit 2 Jahren werden Vertragsverhandlungen geführt

-8-



Beschäftigungspolitik und Chancengleichheit 2006

27. Februar 2006

Referentin: Menyhártné dr. Zsiros Mária
Hauptabteilungsleiterin



Inhalt

- **Umsetzung der Regierungsverordnung 1001/2004 in Zahlen**
- **Erfahrungen und Ergebnisse 2004-2005**
- **Zusammensetzung der Gesamtbelegschaft Ende 2005 nach
Geschlecht, Alter und Beschäftigtengruppen**
- **Beschäftigungspolitik 2006**
 - **Ziele, Aufgaben, Ergebnisse**
 - **Beschäftigungspolitik in Zahlen**
 - **Instrumente**
- **Chancengleichheitsplan**
 - **Chancengleichheit bei der Entlohnung (III.)**

**Beschäftigtenzahl Ende 2005 im Vergleich zur Gesamtbelegschaft
Ende Dezember 2003 – Folgende Rückgänge waren zu verzeichnen:**

Personenverkehr	1.002 Pers.	14,7 %
Güterverkehr	403 Pers.	7,9 %
Bahngleise	5.737 Pers.	25,1 %
Maschinen/Anlagen	2.515 Pers.	21,0 %
Zentrale + Immobilien	903 Pers.	16,7 %
Gesamt	10.560 Pers.	20,3 %

In 2 Jahren wird dreijähriges Personalabbauziel erreicht.

3

Personalabbau 2004-2005 war wie folgt:

Pensionierungen gesamt	2.439 Pers.
Ausgliederung von Tätigkeiten	2.872 Pers.
Ordentliche Kündigung durch Arbeitgeber	3.061 Pers.
Sonstiger Rückgang	2.188 Pers.
Gesamt	10.560 Pers.

4

Strukturelle Zusammensetzung der Arbeitskräfte:

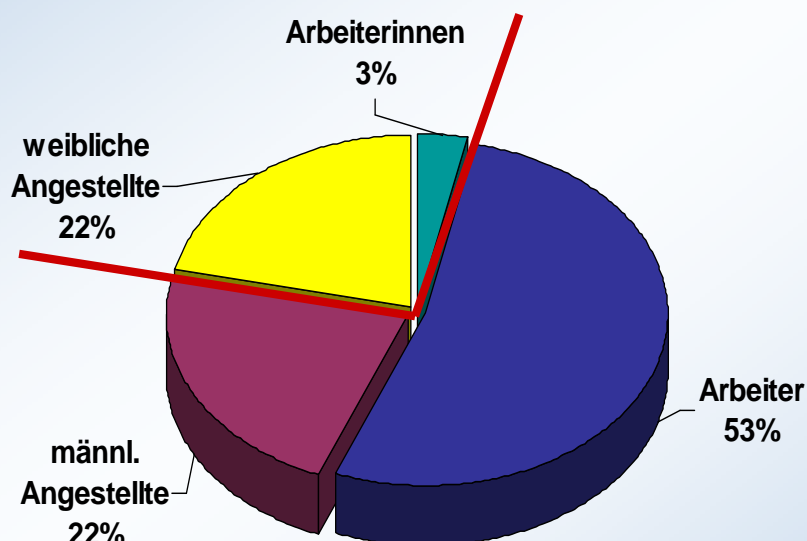
Zahl der Angestellten sank im Vergleich zu 2003 um 14,6 %.

- leitende Angestellte -49,3 %,
- Produktionsleiter -16,5 %
- Sachbearbeiter -9,6 %
- Geschäftsführende Angestellte -10,9 %.

Bei manuellen Arbeitskräften betrug der Rückgang 24,2 %.

- Hilfsarbeiter -68,3 %
- Angelernte Arbeiter -25,7 %
- Facharbeiter -20,4 %
- Meister-Facharbeiter -17,5 %.

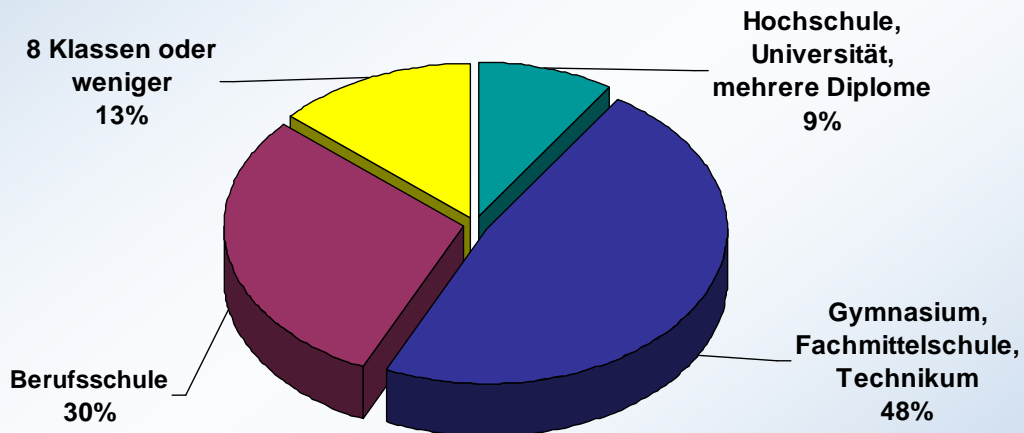
Der Abbau bei manuellen Arbeitskräften war größer, da er besonders die Beschäftigten mit geringer Bildung betraf, und auch bei der Ausgliederung von Tätigkeiten waren hauptsächlich die manuellen Arbeitskräfte betroffen.





MÁV

Beschäftigtenzahl der MÁV AG Stand 31.12.2005 nach Bildungsabschluss



7



MÁV

Beschäftigungspolitik 2006

Ziel: Erhöhung der Betriebseffizienz bei der MÁV AG

Aufgaben:

1. Unterstützung einer erfolgreicherer Wirtschaftsführung
2. Effizienterer Einsatz der Beschäftigungskosten
3. Vorbereitung auf weitere Ausgliederungen

Ausgliederungen:

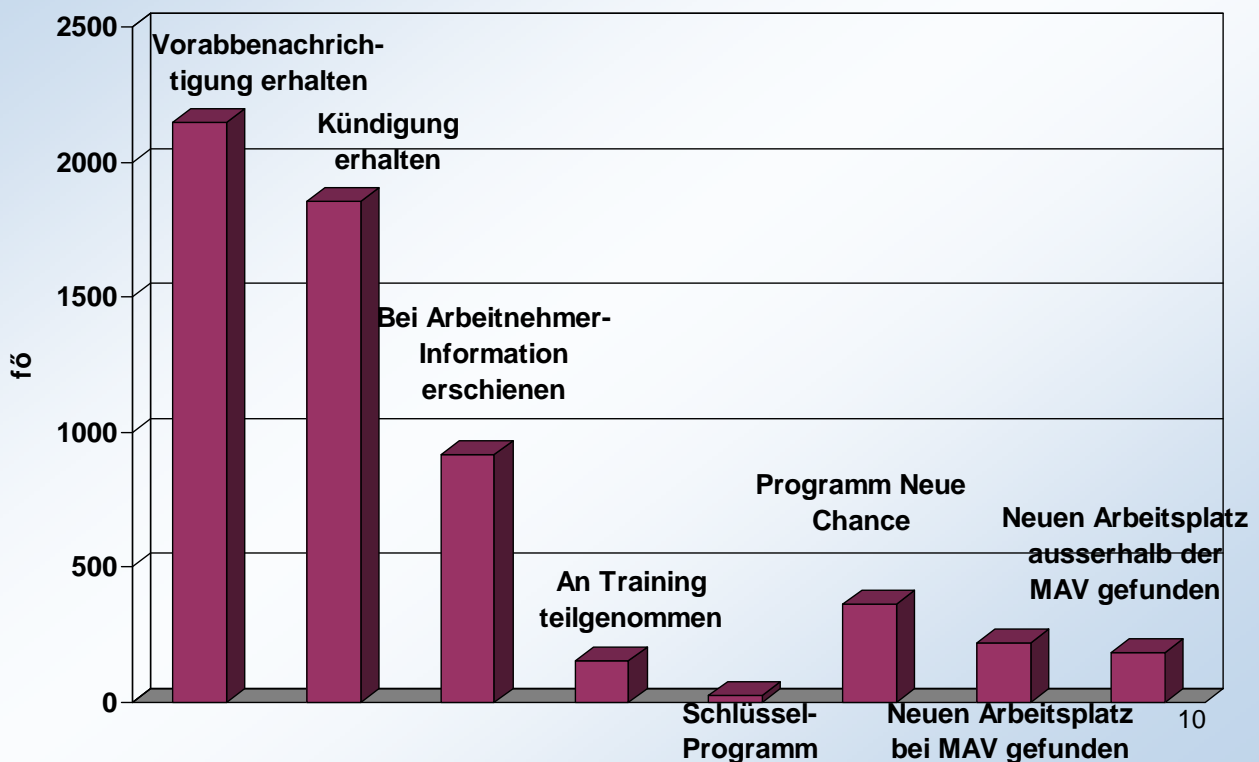
- Verbesserung der Qualitätsindikatoren
- flexiblere, kleinere Geschäftsorganisationen
- rationalere Arbeitszeitausnutzung
- Optimierung der Aufwendungen
- geringere Preise für Dienstleistungsrückkauf

8

**Beschäftigungspolitische Instrumente:**

Auch 2006 sind die schon 2005 verwendeten Instrumente zur Steigerung der Arbeitseffizienz einzusetzen

- Anreize für vorgezogene Pensionierung und Vorruhestand
- Vorruhestand ohne Anreize
- Programme MÁV-ÉVEK (MAV-JAHRE) und MÁV-ESÉLY (MAV-CHANCE)
- Soziale Maßnahmepakete
- Programm Új Esély (Neue Chance) kostenlos dank MÁV-Stiftung Új Esély (neue Chance)
- Programm „Schlüssel zum nächsten Schritt“
- Internes Karriere-Portal

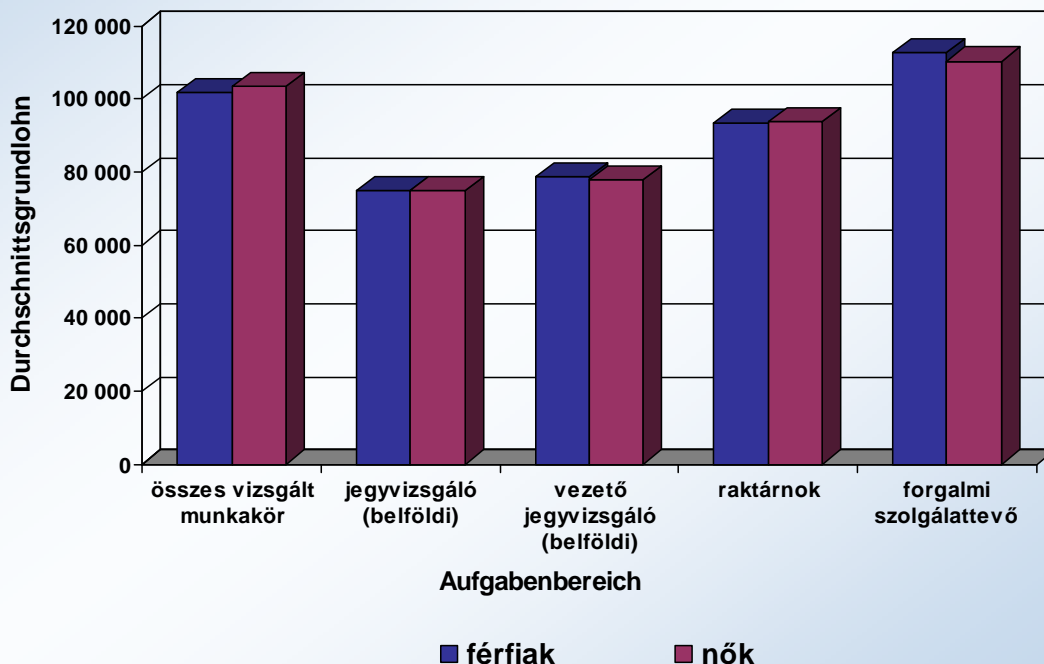
**Lage der vom Personalabbau 2005 betroffenen Personen nach Angaben der MEB-Büros**

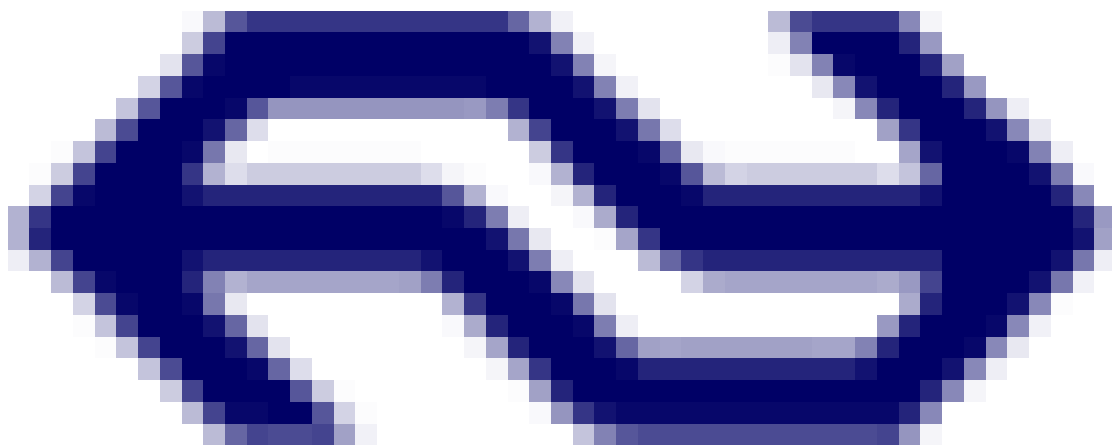


- I. Allgemeine Zielsetzungen und ethische Grundsätze des Chancengleichheitsplans
- II. Erarbeitung von Verfahrensregeln zur Einhaltung des Gleichbehandlungsprinzips
- III. Chancengleichheit bei Entlohnung und anderen Leistungen
- IV. Verbesserung der Arbeitsbedingungen, unter besonderer Beachtung von Arbeitnehmern über 50 und solchen mit Behinderungen
- V. Chancengleichheit im beruflichen Weiterkommen
- VI. Unterstützung gleicher Zugangsmöglichkeiten zu Ausbildungsprogrammen und Schulungen
- VII. Erweiterung von Ermäßigungen für Arbeitnehmer mit Familie
- VIII. Sonstige Maßnahmen (Situationsstudien, notwendige Analysen; Herausbildung von Sichtweisen; Kommunikation; organisatorische Fragen)



Entlohnung in Aufgabenbereichen, in denen beide Geschlechter in der größten Zahl arbeiten





Nederlandse Spoorwegen

"Rail-Employ": - Beschäftigungsfähigkeit im ‚Eisenbahnbetrieb‘ -

Ein Projekt der Arbeitsgruppe "Employability" des Ausschusses für den Europäischen Sozialen Dialog Eisenbahn, durchgeführt von:

- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) in Kooperation mit
- Community of European Railways and Infrastructure Companies, Brüssel, (CER) und
- European Transport Worker's Federation, Brüssel, (ETF),

gefördert von der Generaldirektion Beschäftigung der Europäischen Kommission

Materialien zur Fallstudie Niederlande (NL): Nederlandse Spoorwegen (NS)**Rahmendaten**

Fläche	41.500 km ²	
Einwohner	16,2 Mio	
Schiennetz davon. elektrifiziert	2.812 km 2064 km = 73%	
Personentransport modularer Anteil	321 Mio Passengers 9,3 %	
Personenkilometer	14,73 Mrd Pkm	
Gütertransport modularer Anteil	5.025 Mio Tonnen-km 4,1%	
Anzahl Mitbewerber	10	

Restrukturierung des Unternehmens

1991	Sonderausschuss	Eingesetzt durch Verkehrsminister: NS von Abhängigkeit von Subventionen befreien Autonomie für NS Staat: strategische Frage Infrastruktur, angemessene Preise, guter Service; Wettbewerb nicht explizit
1995	Beginn der Restrukturierung	Marktanteil erhöhen, öffentl. Finanzen entlasten Erste Wettbewerber
	Gründung Tochtergesellschaften	NS Groep mit 3 Aufgabenbereichen <ol style="list-style-type: none"> 1. Railned (Genehmigungen, Zuweisung Kapazitäten, Sicherheit) 2. NS Verkeersleiding (Zugleitung/ -sicherung) 3. NS Railinfrabeheer (Infrastrukturmanagement) <ul style="list-style-type: none"> • NS Reizigers • NS Stations • NS Vastgoed („Festgut“) • NS Cargo NS Railinfratrust (Eigentümer Infrastruktur)
1999	NS Cargo & DB Cargo	Zu Railion
1996-2000	Übergangsvertrag Minister-NS	Vorbereitung Eisenbahngesetz Erfüllung RL EU 91/440 Privatisierung; 10 % ROI als Ziel; unrealistisch?
2003		Positives Nettobetriebsergebnis
2006		NS besteht aus ca. 15 Tochtergesellschaften, die weitere Töchter haben.

Beschäftigte	1990	2000	2005
NS (inTsd)	26,2	24,7 (2001)	CER 2005: 17.500; EIRO 2004: 25,5 Davon: - NS Reizigers: 10.000 - NedTrain (Instandhaltung) 3.500 - NS Stations 2.000 - NS International; NS Vastgoed & NedRailways (intern. Beteiligung) je: 600
Railion		1,4 (2001)	1,4 (2002)

Gewerkschaften	
Drei Gewerkschaften	EIRO, 2005: Organisationsgrad: 65-70 %
FNV Bondgenoten	Größte NL-Gewerkschaft mit Eisenbahnsektion
CNV bedrijvenbond	Christliche Gewerkschaft mit Eisenbahnsektion
VVMC	Unabhängige Eisenbahngewerkschaft, 3500 Mitglieder aus Lokführern und Zugbegleitern
Unorganisierte Beschäftigte:	

MIT EINEM NEUEN AUSBILDUNGSMODELL AUF DEM WEGE ZU VERBESSERTER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT?

Die NS entwickelt zurzeit ein neues Aus- und Weiterbildungskonzept, das später die gesamte betriebliche Bildung umfassen soll. Damit soll betriebliche Bildung maßgeschneidert auf die Ausgangsvoraussetzungen und den Bedarf der Beschäftigten ausgerichtet werden und möglichst praxisnah stattfinden. Ausbildungsziel ist nicht mehr die Vorbereitung auf eine bestimmte Aufgabe im Eisenbahnbetrieb, sondern die in Modulen organisierte Qualifizierung der Beschäftigten für sogenannte Profile (Funktionsgruppen).

Bisher sind für diese Ausbildung im Wesentlichen die Materialien entwickelt, die ersten Beschäftigten haben mit einzelnen Ausbildungsgängen begonnen, aber das System ist weder von Einzelnen komplett durchlaufen worden, noch wird es bereits flächendeckend praktiziert.

Zum Teil unabhängig von dieser neuen Bildungsorganisation, zum Teil direkt darauf bezogen werden neue edv-gestützte Systeme in der Ausbildung (E-Lernen) und im Betrieb eingeführt. Alle diese Neuerungen im Zusammenhang gesehen können durchaus als eine Entwicklung in Richtung unseres Konzepts Beschäftigungsfähigkeit angesehen werden – obwohl nicht wahrscheinlich ist, dass diese Überlegungen bei der Neuentwicklung des Ausbildungsmodell Pate standen. Das Modell soll im Folgenden erläutert werden.

Ausbildung findet nicht mehr aufgabenbezogen statt, sondern es wird für drei Profile ausgebildet, nämlich für die Profile:

- Service,
- Technik,
- Logistik,

Ziel ist, dass alle Beschäftigte, die in einem Profil arbeiten, möglichst viele der Aufgaben in diesem Bereich beherrschen lernen und flexibel in den Bereichen eingesetzt werden können, ihre Beschäftigungsfähigkeit also bereichsweit entwickelt wird.

Am Beginn der Aus- oder Weiterbildungsaktivitäten steht ein Eingangstest – für Migranten auch ein Sprachtest. Die Ergebnisse dieses Eingangstests sind gleichzeitig die Basisdaten für die persönliche Weiterbildungsplanung und werden in einer Datenbank abgelegt. In diesem persönlichen Ausbildungsprofil wird festgehalten, welche Module der Beschäftigte wann mit welchem Erfolg absolviert hat und wie der weitere persönliche Ausbildungsweg geplant ist. Im Zeitverlauf ist diese Datei zugleich Controlling-Instrument, mit dem Soll und Ist-Stand in der Bildungsplanung ständig abgeglichen werden können.

Die Module sind nach Gruppen zusammengefasst:

- (a) allgemeine Kenntnisse über das Unternehmen,
- (b) fachliche Kompetenzen,
- (c) soziale Kompetenzen und im Zentrum stehen
- (d) Sicherheitsunterweisung und -fragen.

Die insgesamt etwa 60 Module z.B. im Bereich Service haben einen Umfang von einigen Tagen bis zu mehreren Monaten. Alle haben neben der theoretischen Kenntnisvermittlung hohe praktische Anteile, die möglichst arbeitsplatznah vermittelt werden. Jedes Modul wird mit einem Test abgeschlossen und nach einer festgelegten Anzahl von Modulen in den Hauptgruppen kann der Auszubildende dort mit einem Examen eine Teilbefugnis für diesen Bereich erhalten.

Während der Ausbildung ist der Teilnehmer in ein engmaschiges Netz von Unterstützern eingebunden. Da gibt es für jeden Teilnehmer einen Abteilungskordinator, einen Coach, Ausbilder und Trainer in der Ausbildungsabteilung, darüber hinaus Prozessmanager, übergreifend für das Ausbildungswesen ein Ausbildungsplanungs- und Servicebüro. Sie alle sollen sicherstellen, dass die Ausbildung möglichst optimal organisiert ist und zuverlässig zum Erfolg führt. NS Opleidingen geht aber davon aus, dass das System, mit wenig Kontrolle und Steuerung auskommt, wenn es erstmal eingespielt ist und für alle Beteiligten selbstverständlich, einleuchtend und transparenter ist.

Durch einzelne technische Entwicklungen werden z.T. auch die traditionell tiefen Gräben zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern bei der Bahn überbrückt. So erhält etwa der Lokführer über das Programm „spoormeester“ für ihn wichtige Streckeninformationen, über die bisher nur der Fahrdienstleiter verfügte. Das macht es ihm möglich, sich zu alternativen Fahrweisen (z.B. langsamer fahren statt Stopp nach einigen Kilometern) zu entscheiden und die Kunden im Zug über Gründe und Ausmaß von kurzfristigen Abweichungen vom Fahrplan zu informieren. Auch kann er sich im Rahmen dieser spoormeester-Informationen zu energiesparenden Fahrweisen (in Absprache mit dem Fahrdienstleiter) entschließen.

Ausbildungszentrum Infrastruktur in Amerfoort

Eine vergleichbare Lern-Philosophie liegt der Aus- und Weiterbildung im Bereich der technischen Infrastruktur Netz zugrunde, die in der „stichting railinfra opleidingen“ in Amersfoort gemacht wird, allerdings mit einigen markanten Unterschieden in der praktischen Durchführung.

Die Ausbildung findet zentral im Ausbildungszentrum in Amersfoort statt, also weniger arbeitsplatznah, aber an echten Einrichtungen aus dem Eisenbahnbetrieb, die in diesem Zentrum aufgebaut sind oder hier für kurze Zeit zur technischen Erprobung stehen. Diese Ausbildungsinstitution arbeitet nicht nur für die NS, sondern für alle Unternehmen in den NL, die mit dem Bau und der Instandhaltung der gesamten Schienennetz-Infrastruktur der Niederlande befasst sind, d.h. auch für Ingenieurbüros und andere Subunternehmer der NS, aber auch für andere Bahngesellschaften in den Niederlanden. Das hängt vor allem damit zusammen, dass hier in Amersfoort auch die technischen Neuerungen im Netz getestet, geprüft und zum Teil abgenommen werden. So sind hier auch für die Auszubildenden immer die neusten technischen Geräte und Anlagen verfügbar und können für Aus- und Weiterbildung genutzt werden, zum Teil noch ehe sie im Betrieb auftauchen und eingeführt werden.

Resümee

Die Aus- und Weiterbildung kommt nach unserem Eindruck in Konzeption und Durchführung einem Konzept Beschäftigungsfähigkeit sehr nahe. Zumindest in den Profilen sind die *qualifikatorischen* Voraussetzungen für ein solches Konzept gelegt – wenn sich das Ausbildungssystem bewähren sollte und flächendeckend angewandt wird. Damit fehlen aber noch wichtige Voraussetzungen, um einem umfassenden Konzept Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen Geltung zu verschaffen, nämlich die organisatorischen Voraussetzungen.

Zum einem ist bei NS offenbar noch offen, ob es in der Bezahlung einen direkten Zusammenhang zwischen den erworbenen Qualifikationen und der Entgelthöhe geben soll, zum anderen ist trotz der eingeleiteten Verbreiterung der Qualifikation ein systematischer Wechsel zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern bisher nicht vorgesehen und ein Wechsel in andere Tätigkeitsprofile nach Auskunft der auf dem Workshop vertretenen Experten an das Vorhandensein offener Planstellen gebunden. Ob also das anspruchsvolle Qualifizierungskonzept wirklich die Beschäftigungsfähigkeit der NS-Arbeitnehmer erhöht, muss sich noch beweisen. Empfehlenswert wäre jedenfalls, nach der Implementierung des Ausbildungssystems die Erweiterung der Personalentwicklungspolitik in Richtung von polyvalenter Tätigkeit mit systematischem Wechsel mindestens innerhalb der Profile zu betreiben. – u.a. auch, um die Breite der erworbenen Qualifikation nicht durch spezialisierte Tätigkeit über Jahre wieder verkümmern zu lassen.

Anhang: Kommentierte Gliederung des Workshop

Projekt Rail-Employ; Besuch NS Utrecht, 14. & 15. Nov. 2005		NS Reizigers
Gäste	Dalne, Jensen, Lichte, Marzola, Mette, Preumont, Trier	Netzwerk
Organisation	Joan ten Zende, Tel. 010 - 282 48 44	Randstad Zuid
Anwesend: ca. 10 Teilnehmer von NS und 4 (2. Tag: 1) Vertreter der Gewerkschaften		

Montag, 14. November. Tagungsort Meeting Plaza Utrecht		
Die Tagung findet im Meeting Plaza direkt im Bahnhof statt. Meeting Plaza ist eine private Gesellschaft, die hier Tagungsräume unterschiedlicher Größe und die Infrastruktur zur Verfügung stellt. Im Vorraum gibt es Kaffee, Saft und Kekse. Auch ein Imbiss kann gestellt werden.		
1	13.30 – 14.00 Uhr	<p>Eröffnung durch Jan Ringeling (Direktor HRM NS)</p> <p>R. musste zu einer Vorstandssitzung; deshalb übernimmt Joan ten Zende die Begrüßung und erläutert an Hand des verteilten Organigramms kurz die Struktur der Niederländischen Eisenbahnen (nur NS) durch Stichworte zur Aufgabe der großen Gesellschaften und deren Beschäftigtenzahlen (s. o.). Im verteilten Organigramm fehlt ProRail – die Infrastruktur(&Planungs-?)-Gesellschaft, die im letzten Abschnitt von Brummer eher als Ingenieurbüro mit vielen Unterauftragnehmern dargestellt wird, sich im Internet aber anders präsentiert (s. dort).</p> <p>Lichte begrüßt und dankt namens der Projektgruppe. Die Projektgruppe befürwortet das Angebot zur Besichtigung der Ausbildungsstätte in Amersfoort.</p> <p>Lichte gibt Überblick über das Projekt anhand seiner Präsentation (Folien_Rail-Employ-sfs.ppt).</p> <p>Die weitere Verhandlungsleitung (Organisation) übernimmt faktisch ten Z.</p>
2	14.00 – 15.00 Uhr	<p>Zugmanager der Zukunft, von Hans Raamsdonk und Koos Oegema</p> <p>Ausbildungskonzept, modulare Ausbildung am Arbeitsplatz und Demo von Ausbildungsmodulen. Präsentation und Diskussion zu diesem Thema.</p> <p>Vortrag: R., von NS Reizinger</p> <p>Präsentation: „Leerweg Hc CER ...“ (Hc: Hoofdconductor ~ Zugbegleiter)</p> <p>Es handelt sich um ein modulares, arbeitsplatznahes, maßgeschneidertes Ausbildungskonzept für Zugbegleiter/Service-Personal in der Erprobungsphase; noch ist es nicht eingeführt und es gibt kaum gesicherte Erfahrungen damit.</p> <p>Die Tätigkeiten in der Bahn werden zu drei Profilen zusammengefasst: Service, Technik, Logistik. Unklar bleibt, ob es profilumspannende Berufe geben soll.</p> <p>Längere Diskussion zu: Was ist ein Modul: Größe, Zeitumfang?</p> <p>Kann man Module wo anders erworben haben?</p> <p>Behindert modulare Ausbildung nicht die Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters, während sie fürs Unternehmen sinnvoll ist?</p>
3	15.30 – 17.00 Uhr	<p>Ausbildung bei NedTrain, von Sander Arentzen (Ausbildungsmanager NSO) und Jan Wouters (Leiter Ausbildungen NedTrain)</p> <p>Spezifikation der Notwendigkeit der Ausbildung und praxisnahe Ausbildung am Arbeitsplatz. Präsentation und Diskussion.</p> <p>Vortrag: A.</p> <p>Präsentation: presentatie versie2; CER121105C</p> <p>Es werden noch mal die Prinzipien des eigenverantwortlichen, personenbezogenen, arbeitsplatznahen Lernens dargestellt</p>
	abends	Für das gemeinsame Abendessen hat uns ten Z. im Polmannshuis – einem eindrucksvollen Restaurant in der Altstadt – einen Tisch reserviert.
Dienstag, 15. November. Tagungsort Meeting Plaza Utrecht		

4	09.00 - 10.30 Uhr	<p>E-Learning, von Frank de Jong (<i>NS Opleidingen</i> (Ausbildungen))</p> <p>Lernen mit Hilfe des Computers. Ausbildungskonzept und Demonstration von konkreten Ausbildungen. Präsentation und Diskussion.</p> <p><i>Präsentation liegt noch nicht vor</i></p> <p>Diskussion vor allem: „heimliche“ Überprüfung von Lernstrategien – der Umgang des Auszubildenden mit dem PC ist für Ausbilder nachvollziehbar; wird offenbar als notwendig angesehen.</p> <p>Wie werden andere Qualifikationen, Kompetenzen vermittelt, die nicht reines Wissen sind (Interpretation von Geräuschen, Gerüchen etc.)</p> <p>Wie wird Zusammenarbeit vermittelt?</p> <p>Wird nicht eine zweidimensionale Welt vorgetäuscht? Oder ist E-Lernen nur eine Ergänzung? Ja!</p>
5	10.30 – 12.00 Uhr	<p>Beherrschung des Gleises, von Piet Schouwerwou (Produktionsleiter)</p> <p>Präsentation eines Ausbildungsprogramms, um das fachliche Können der Triebfahrzeugführer zu erweitern.</p> <p>Vortrag: S.</p> <p>Präsentation: „... het spoor meester ...“</p> <p>Spoor meester ist ein Wortspiel. Es wird dem Lokführer ein Informationssystem zur Verfügung gestellt, das wichtige Informationen über die Verkehrsumgebung enthält: zeitliche Lage der Züge vor ihm und kreuzende Züge. Dadurch kann angepasstes Fahren erreicht werden und die Fahrgäste über Abweichungen besser informiert werden.</p>
6	12.00 – 13.30 Uhr	<p>Mittagessen</p> <p>Anschließend Zugfahrt nach Amersfoort</p>
7	13.30 – 15.30 Uhr	<p>Ausbildungen bei Railinfraabeher von Willem Brummel (Direktor des Ausbildungszentrums von Railinfraabeher).</p> <p>Das Ausbildungszentrum ist eine selbständige Gesellschaft im Bereich der Infrastrukturgesellschaft, bildet aber auch für Unterauftragnehmer im Bereich Gleisbau, Reparatur etc. aus.</p> <p>Auch hier: modulare Ausbildung. Die Auszubildenden reisen täglich an, wie Brummer ausdrücklich erwähnt („Wir haben kein Internat wie DB“).</p> <p>Wir werden durch verschiedene Räume und das Freigelände geführt, in denen Original-Teile der Eisenbahninfrastruktur stehen: Schaltkästen, magnetische Achsenzähler, Hinweistafeln auf Bahnsteigen, Weichen, Signale etc.. Es gibt auch einige Modelle mit Originalsteuerelementen, in denen alle mögliche Fehler simuliert werden können (Aufgabe: Fehlersuche).</p>
8	15.30 – 16.00 Uhr	<p>Abschlussdiskussion und Ende des Besuchs.</p>

Leerweg Hc

flexibel én persoonlijk

Hans Raamsdonk

Beleidsmedewerker Opleidingen NS Reizigers

CER 14-11-2005



Doelen van opleidingen:

- **Vakbekwame medewerkers**
- **Verantwoorde investering**
- **Ontwikkelmogelijkheden**
- **Van functies naar taken**
- **Door de grenzen van werkmaatschappijen heen**
- **Inspelen op veranderingen**



NS Visie op leren

- De eigen werkplek is een krachtige leeromgeving
- Gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer
- Leren is persoonlijk
- Leren op een effectieve manier



HOE BEREIKEN WE DE DOELEN?

- Modulair opleiden
- Op de werkplek leren
- Toetsen
- Eigen verantwoording



Leren in het werk



Vrij maar niet vrijblijvend!

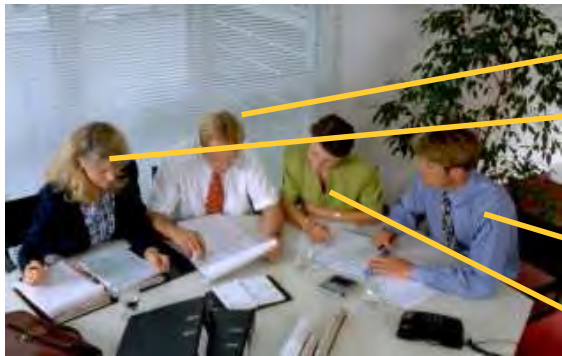
Leerweg Hc:

- Verantwoordelijkheid voor eigen leerproces
- Intake en toetsen voor ie dereen
- Eindtermen staan vast, volgorde is vrij: maatwerk

Vormgegeven in...



Betrokkenen



- Deelnemer (NSR)
- Werkplekbegeleider (NSR)
- VOS (NSR)
- Pm (NSR)
- Leerbegeleider - standplaats (NSO)
- Trainers en opleiders (NSO)
- Dienstindeler
- Planning en servicebureau (NSO)

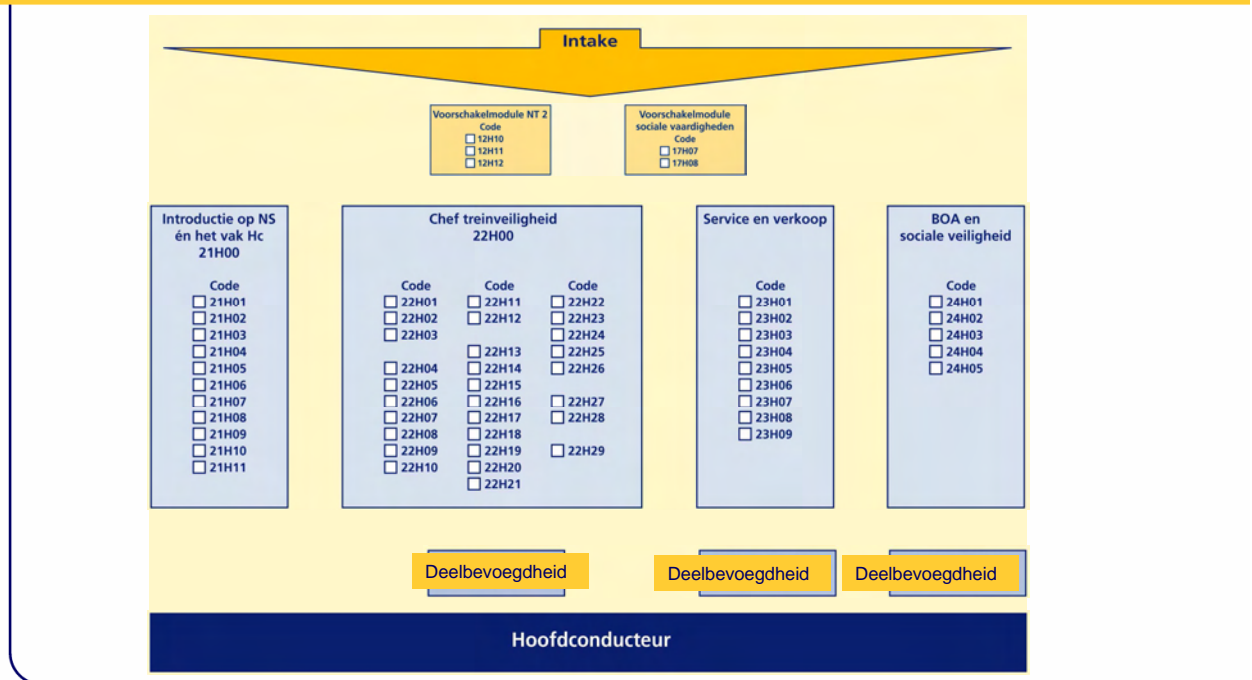


Ervaringen tot nu toe

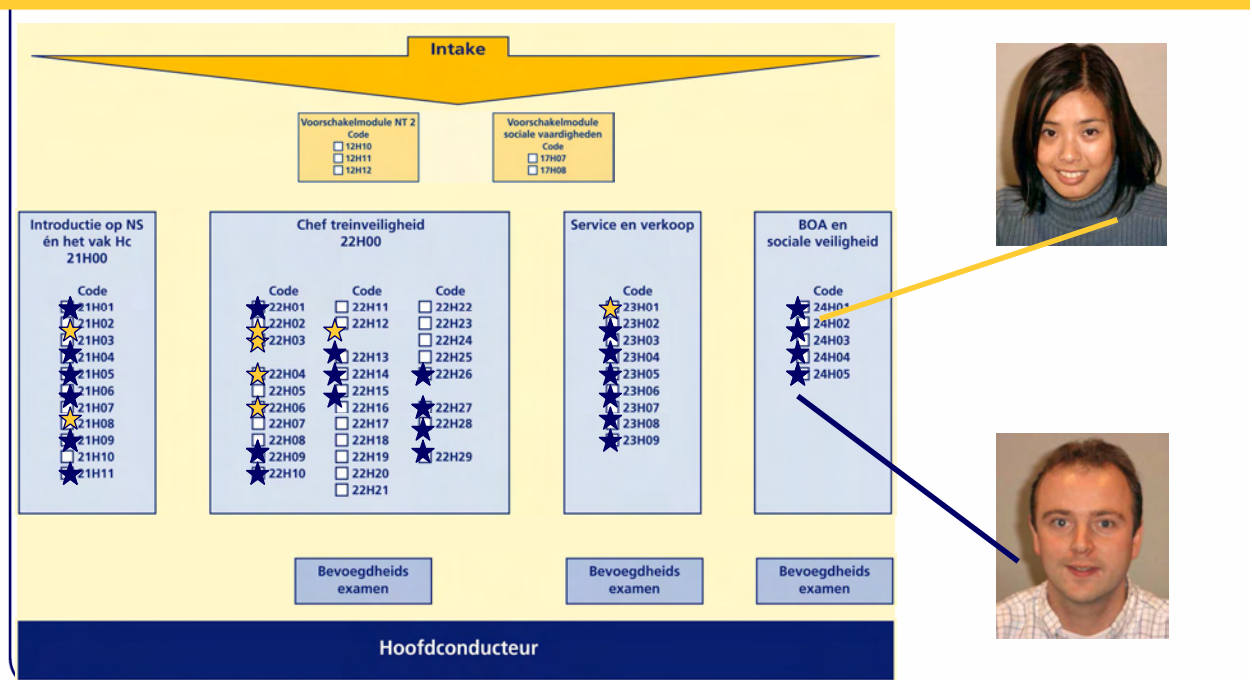
- Veel werk voor alle betrokkenen
- Steviger opgeleide medewerkers
- Maatwerk voldoet aan een behoefte
- Lagere kosten



Opbouw Hc leerweg



Leerweg Hc voor Katja en Henk



Stichting Railinfra Opleidingen

Railinfra Opleidingen

Verzorgt opleidingen voor railinframarkt.

Bureau voor Toetsing en Certificering

Organiseert examens voor twee examenstichtingen:

- Stichting Rail Examens (SRE)
- Stichting Examens Railvervoer (SERV).



RioKleur-P1

ProRail

Beheerder van het spoorwegennet

- Ingenieursbureaus
- Aannemers



Stichting Rail Examens



NS Reizigers
NS Stations
NS Vastgoed
NS Commercie
NS Internationaal
Nedtrain

NS Opleidingen

Stichting Examens Railvervoer

RioKleur-P1

Ontstaansgeschiedenis

Railinfra Opleidingen:

- Start 1 juli 2001
- Activiteiten waren onderdeel van NS Opleidingen
- Rechtsvorm: Stichting
- Belangrijke klanten zijn vertegenwoordigd in het bestuur

Bureau voor Toetsing en Certificering:

- Sinds 1 januari 2003 onderdeel
- Was ook onderdeel van NS Opleidingen

Missie

We willen *hét opleidingsinstituut en kennisplatform* zijn voor de railinfrastructuur

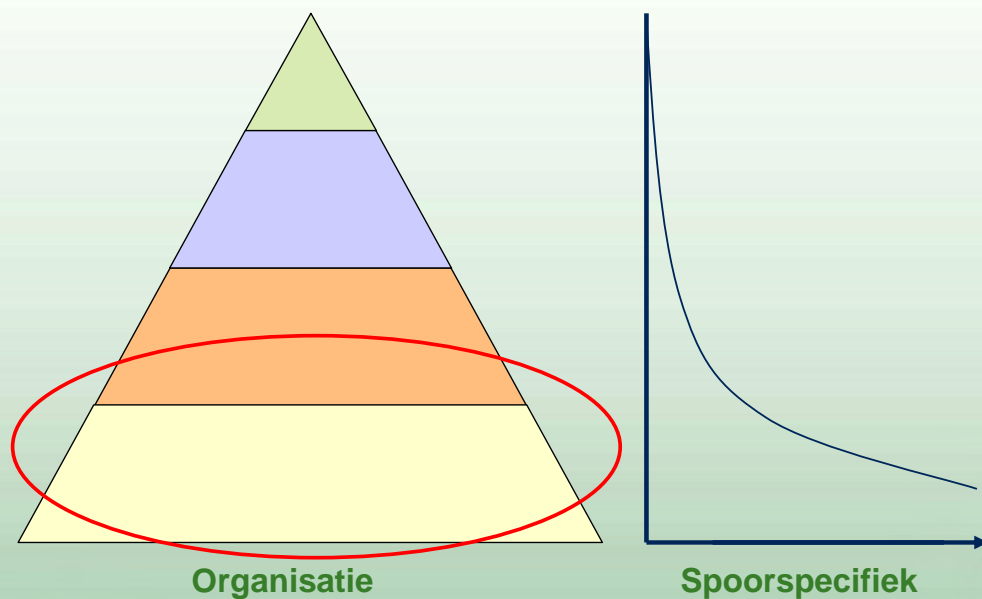
Visie: Het juiste spoor

- Vraag van de klant staat centraal
- Meer dan opleiden alleen
- Vakbekwaam
- Gedeelde verantwoordelijkheid voor het leerresultaat
- Aansluiten op de werksituatie
- Just in time
- Meten is weten
- Samenwerking

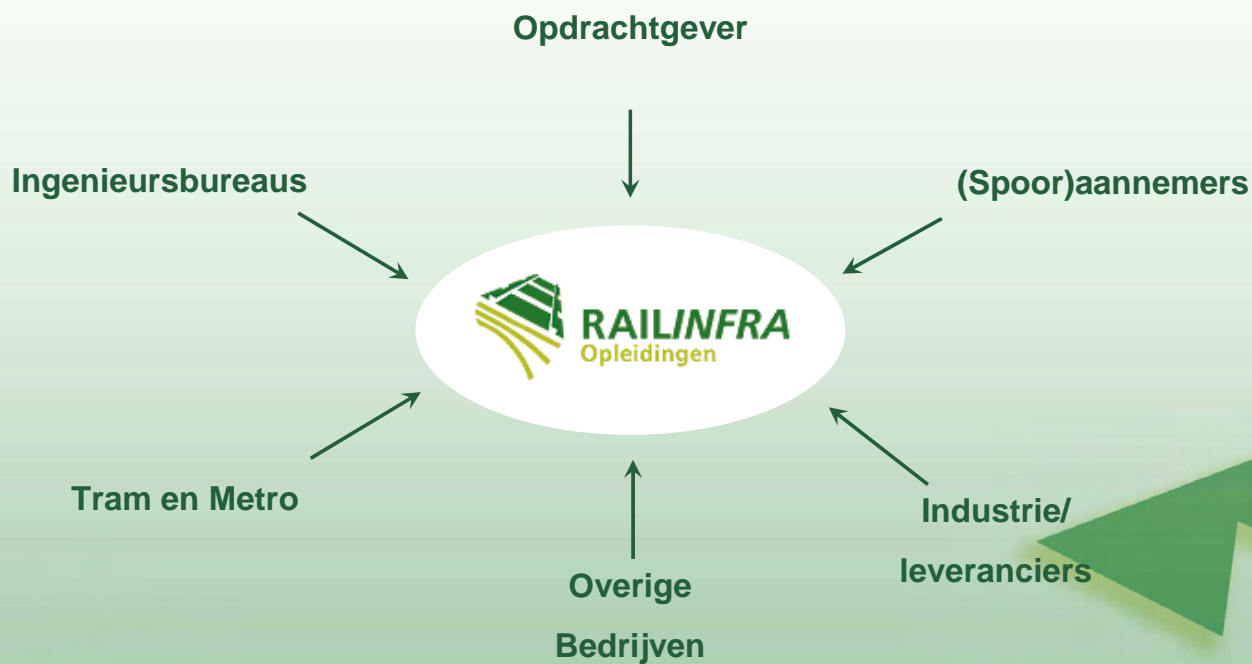
Kenmerken

- Van en voor de railinfrabranche
- Compleet en uniek pakket
- Deskundig
- Kwaliteit (NEN ISO 9001:2000 gecertificeerd)
- Gericht op leveren van meerwaarde (< TAO's)
- En beschikt over een bijzondere outillage

Positionering



Spin in het (railinfra)web



Risicokleur-P7

Producten: Meer dan alleen opleidingen

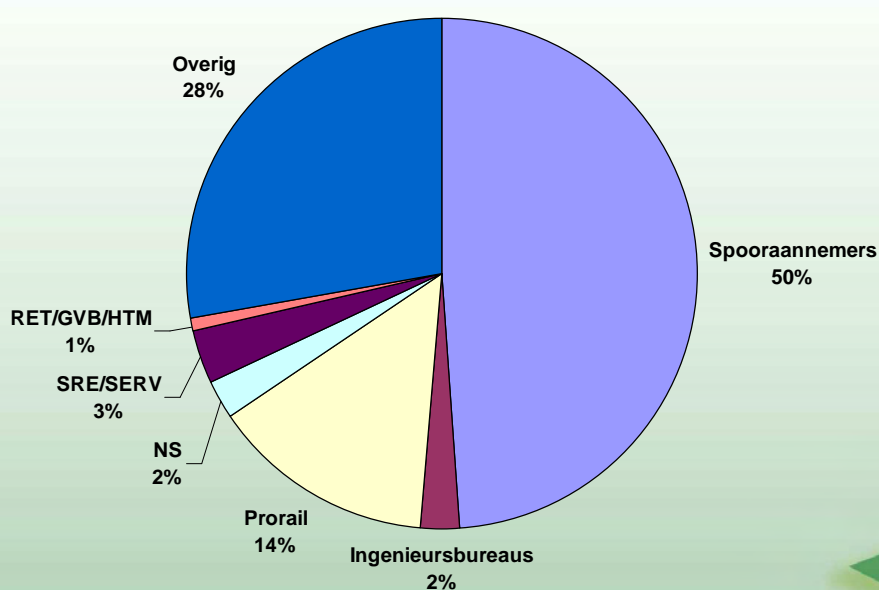
- Opleidingen (190 stuks)
- Maatwerk
- Projecten
- Adviezen, begeleiding, de weg wijzen
- Handleidingen
- E-learning
- Assistentie bij testen en beproevingen

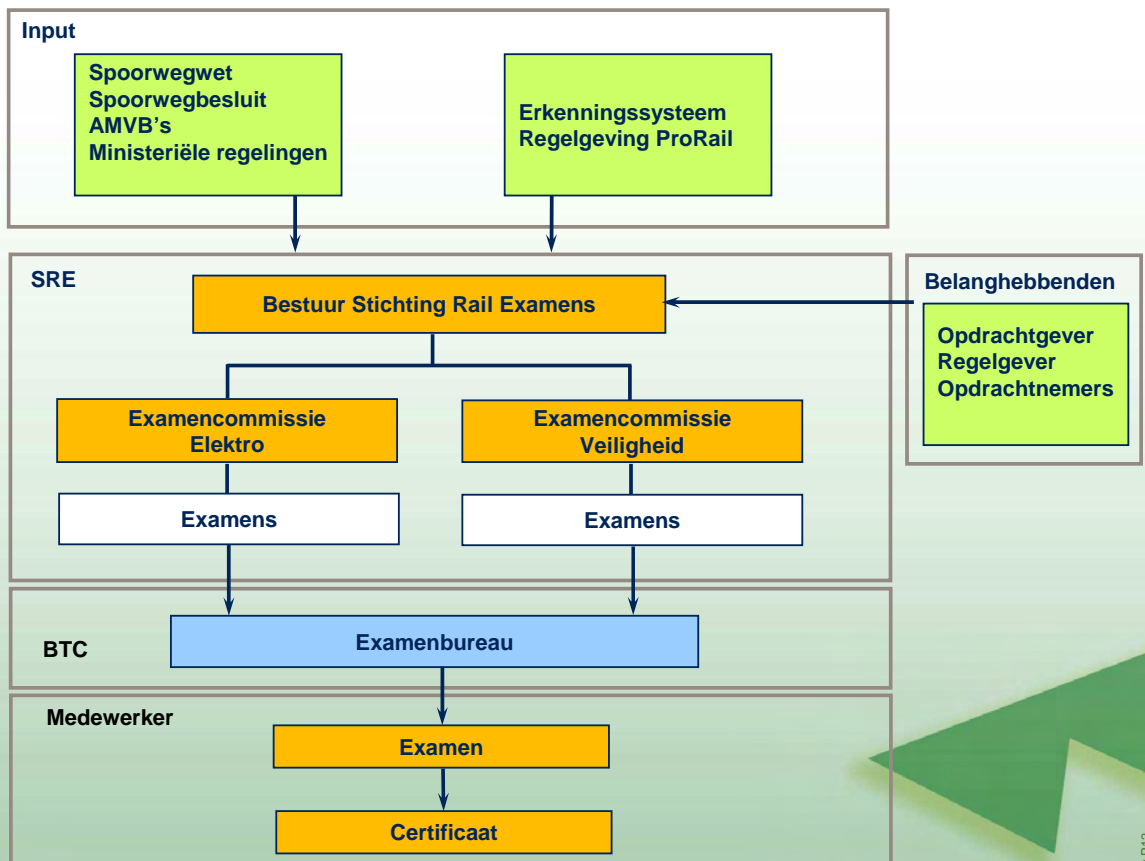
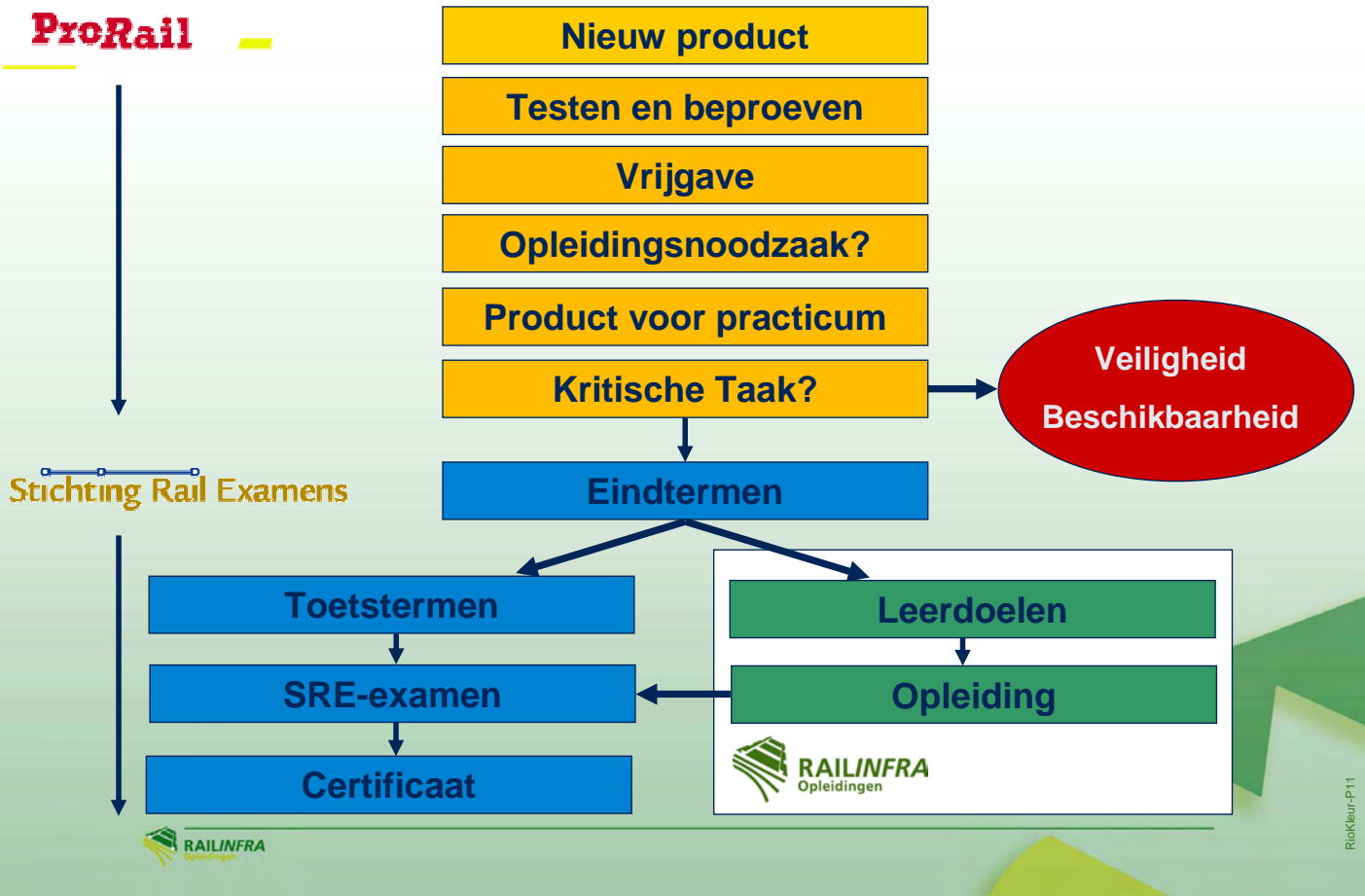
Risicokleur-P8

Enkele cijfers uit 2004

Jaaromzet in mio EURO	6,3
Uitgevoerde opleidingen	621
Deelnemers	4.299
Deelnemersdagen	13.802
Gemiddelde duur opleiding in dagen	3,21
Aantal examens	11.261
Inhuur gastdocenten in uren	6.602
Aantal medewerkers	53
Aantal bedrijven in klantenbestand	625

Verdeling omzet 2004





ProRail

Project Rail-Employ
Het Spoor Meester

15 november 2005

Jelle van Luipen / Piet Schouwerwou

ProRail

Wat is Het Spoor Meester

- * Verbeteren van communicatie tussen treindienstleider en machinist, door:
 - * Verkeersbeeld voor machinist
 - * Treindienstleider ziet materiele eigenschappen
 - * Besluiten van treindienstleider gaan “stil” naar machinist
- * Resultaat: ondersteunen van vakmanschap

Het SpoorMeester Hsm Scherm

Uitloggen
Naam: Donald Duck
Rol: Treindienstleider

Drglpt	Trein	Akt.	Plantijd	Vert.	Spr.	>	Trein	Akt.	Plantijd	Vert.	Spr.
SDM	2229	A	12:34	0	1	→	2229	A	12:34	0	1
						→	4118	V	12:37	5	2
SDM	4118	V	12:37	5	2	→	4118	V	12:37	5	2
SDM	4227	A	12:37	2	3	→	4227	A	12:37	2	3
						→	2218	V	12:39	0	4
SDM	2218	V	12:39	0	4	→	2218	V	12:39	0	4
RTD	2131	A	12:34	3	12	→	2131	A	12:34	3	12
						→	71223457	7V7	712:007	737	78a7
RTD	15220	V	12:38	3	13	→	15220	V	12:38	3	13

Trein	Type	Len.	Gew.	M.Sn.	Tractie 1	#	Tractie 2	#	Tractie 3	#
1111	R	150	250	140	E1600	2	-	0	-	0
2222	R	150	250	140	TGV	1	-	0	-	0
123478	G	500	1000	80	E1600	1	E1100	1	DM2	2

Trein	16:34	Vertraging	Aansluiting
	DDZD-U		
	DDZD-2		
122345	DDZD-1	+1:05	
	DDZD-1		
	DDR		
	DDR		
	ZLW-U		
1111	ZLW-ZA	+0:00	
2238	VB	+0:06	

24 mei 2007

3

Impact op machinist

- * Meer vakmanschap, minder maagzweren!!
- * Meer verantwoordelijkheid
- * Bewust benutten van regelruimte
- * Verhoging situational awareness

24 mei 2007

4

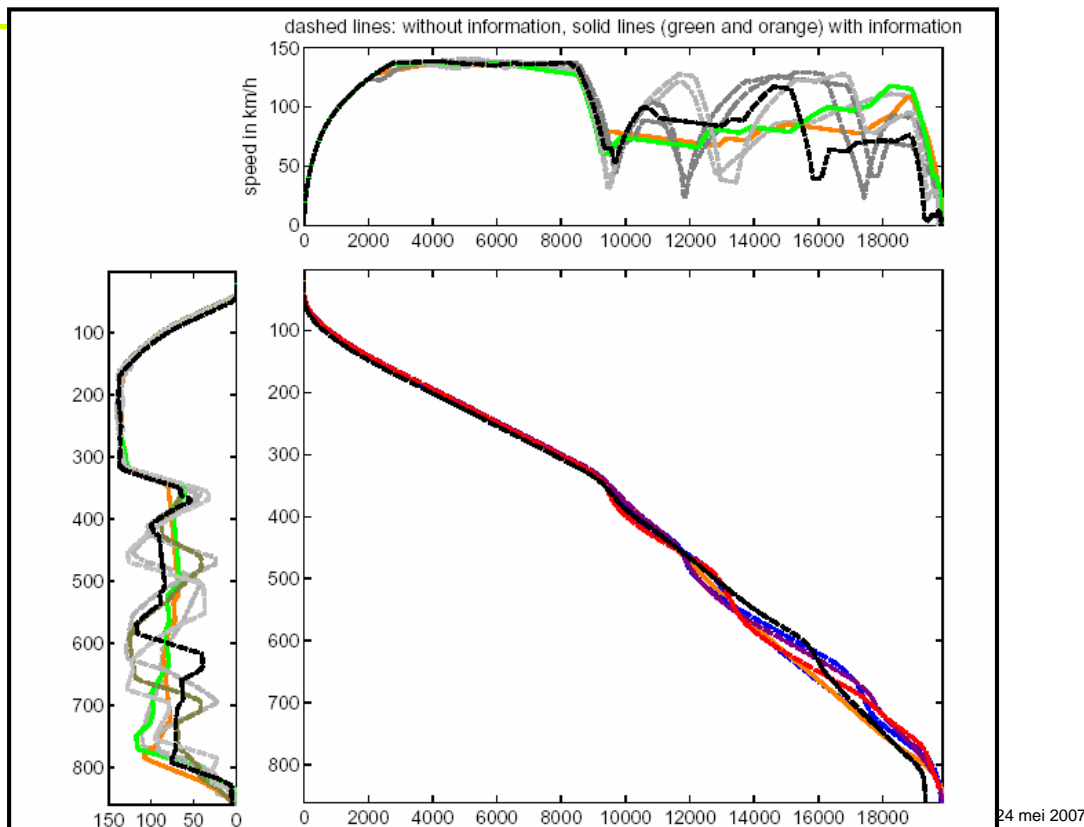
MATRICS als opleidingstool

- * Machinisten bekend maken met Het Spoor Meester
- * Veiligheidsonderzoek gebruik informatie
- * Hoe gaan machinisten om met extra informatie
- * Oplossingstrategie(ën) bij verstoringen

24 mei 2007

5





* Major concern, but also opportunities

* HAZID performed

- Risks: distraction of drivers, wrong information, wrong expectations
- Opps: vigilance, break expectation pattern
- Dilemma: right or wrong use of the system

* MATRICS simulations

- Drive with and without information, question lists AND metrics
- Number of signals passed: green, yellow, red
- Average speed of passing signal: green, yellow, red

* Experiences during test



LATVIJAS
DZELZCEĻŠ

"Rail-Employ": - Beschäftigungsfähigkeit im ‚Eisenbahnbetrieb‘ -

Ein Projekt der Arbeitsgruppe "Employability" des Ausschusses für den Europäischen Sozialen Dialog Eisenbahn, durchgeführt von:

- Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) in Kooperation mit
- Community of European Railways and Infrastructure Companies, Brüssel, (CER) und
- European Transport Worker's Federation, Brüssel, (ETF),

gefördert von der Generaldirektion Beschäftigung der Europäischen Kommission

Materialien zur Fallstudie Lettland (LT): VAS Latvijas Dzelzceļš (LDz)

Rahmendaten

Fläche	64,5 tausend km ²	
Einwohner	2,3 Mio	
Schiennetz davon. elektrifiziert	2.270 km (Jahrb: LDz: 2.373km: 1524mm; 34km: 750mm) 271 km	
Personentransport modularer Anteil	26 Mio Fahrgäste %	
Personenkilometer	894 Mio Personenkilometer	
Gütertransport modularer Anteil	17.921 Mio Tonnenkilometer 44 %	
Anzahl Mitbewerber	2	Weitere kleine regionale

Reformprozess

1993	SJSC „Latvian Railway“	Gründung des selbständigen Unternehmens nach Unabhängigkeit des Staates
1998 bis 2006	Restrukturierung	Aufgrund staatlicher Gesetzgebung mit den Zielen + fairer Wettbewerb der Verkehrsträger + hoher Sicherheitsstandard auf der Schiene + wettbewerbsfähiger internationaler Transport + Liberalisierung des Sektors
2003 (Jahrb)	LDz: nur noch Güterverkehr Eigentümer Schiennetz	Nationaler Personenverkehr durch Tochterunternehmen: Passazhieru Vilciens (PV)
		Internationaler Personenverkehr: Betriebsführung durch L-Expressis

Beschäftigte	1990	1995	2000	2005
LDz	23.737	20.254	14.156 (Holding: 15.319)	12.702 (Holding: 14.603)
Andere Eisenbahnen				

Gewerkschaften	
EIRO 2005	Rund 85 % gewerkschaftlich organisiert
Lettische Eisenbahnarbeiter Gewerkschaft (Latvijas Dzelzceļnieku Arod biedriba, LDzA)	EIRO: 108 Gewerkschaften haben sich zu einer Organisation gruppiert (Unsere Gesprächspartner sprechen von 7 Gewerkschaften)
Betriebliche Interessenvertretung	Gewerkschaftsrepräsentation auf Unternehmensebene
Sozialer Dialog auf Betriebs- und Unternehmensebene	Verträge auf Ebene der Eisenbahnen mit Ergänzungen auf Unternehmensebene (EIRO)

Vorbemerkung:

Leider ist eine unserer üblichen Fallstudien nicht zustande gekommen. Die hier vorgelegten Informationen stammen aus schriftlichen Quellen (Veröffentlichungen der oder über die LDz, insbesondere Annual Report 2004 der LDz; Folien eines Referats der Personalchefin, Frau Abike; EIRO Report 2005 u.ä.), aus dem Internet oder aus mündlichen Informationen während des Vorbereitungsbesuchs von Lichte für den geplanten Workshop.

Dieser Text hat vor der Veröffentlichung nicht dem betroffenen Unternehmen bzw. den Gewerkschaften zur kritischen Durchsicht vorgelegen.¹

Latvian Railways (VAS Latvijas Dzelzceļš, LDz)

LDz ist für den heimischen und internationalen Personenverkehr verantwortlich (mit der Tochtergesellschaft VAS Pasazieru Vilciens, PV), für den Frachttransport und das Infrastruktur-Management. Sie hat eine Reihe von Tochtergesellschaften gebildet, die verbundene Aktivitäten in eigener Verantwortung betreiben, wie Instandhaltung und Immobilienverwaltung.

Es gibt zwei weitere Eisenbahn-Gesellschaften, die im heimischen Frachttransport arbeiten. Sie sind im Eigentum regionaler Institutionen: Baltic Transit Service (Baltijas Tranzita Serviss) und Baltic Express (Baltijas Ekspresis), und es gibt einige kleine regionale Anbieter für den Personentransport in lokalem Eigentum wie Gulbenes Aluksnes Bianitis.

Internationale Anbindungen im Personenverkehr bestehen nur noch nach Russland, Weißrussland und zweitägig nach Litauen; nach Estland wird nur noch Güterverkehr betrieben (Jahrbuch des Eisenbahnwesens 2005)

Der Schwerpunkt des Personenverkehrs liegt im Regionalverkehr Riga, der Hauptstadt Lettlands. Von den knapp 900 Mio. Personen-km entfielen 2005 800 Mio auf diesen Verkehr, von knapp 26 Mio. Fahrgästen benutzten gut 25,5 Mio. den Vorortverkehr im Raum Riga. Der Personenverkehr ist nach 1990 (5366 Mio Personen-km; 144,5 Mio. Fahrgäste) drastisch geschrumpft, wächst aber nach seinem Tiefststand um die Jahrtausendwende langsam wieder auf niedrigem Niveau.

¹ In den anderen Fällen haben wir einen Entwurf der Fallstudie den betreffenden Unternehmen und Gewerkschaften vor der Veröffentlichung zur Kenntnis gegeben, um Fehler oder Missverständnisse zu vermeiden. Meist beschränkten sich die Rückmeldungen auf kleine Korrekturen, jedenfalls gabes keine Versuche, die Fallstudien inhaltlich oder politisch zu „glätten“.

Die Hauptaktivität ist der Frachtverkehr, überwiegend Transit aus Russland oder Weißrussland zu den lettischen Häfen (oder umgekehrt) für Erdöl oder Ölprodukte, Kohle und Metalle, also Massengüter. Von den knapp 55 Mio im Land transportierten Tonnen wurden gut 40 Mio. Tonnen in lettischen Häfen umgeschlagen. Dieses Verkehrsaufkommen ist seit Mitte der 90er Jahre bis heute sprunghaft gewachsen (fast verdoppelt in diesem Zeitraum) und entwickelt sich weiter mit steigender Tendenz.

Einige Daten zur HR-Politik bei LDz

Der personelle Anpassungsprozess in der lettischen Eisenbahn vollzieht sich vergleichsweise moderat. In den letzten fünf Jahren (2000 bis 2005) wurde die Belegschaft von 14.150 auf 12.700 reduziert. Darin spiegelt sich auch die Philosophie der Restrukturierung, die lautet:

- Das Hauptprinzip des LDz-Managements: Ein gutes Unternehmen ist ein sozial verantwortliches Unternehmen
- Der Arbeitgeber ist zuständig für beides – für die Organisation der wettbewerbsfähigen und sicheren Beförderung *und* für die soziale Sicherheit der Arbeitnehmer gemäß der Marktverhältnisse.

Im Jahr 2004 wurde eine große empirische Studie zur Erhebung der Zufriedenheit der Eisenbahner mit ihren Arbeitsbedingungen abgeschlossen. Über 2000 Beschäftigte aus 85 Bereichen waren zu vielfältigen Aspekten ihrer Arbeit befragt worden. Aus den Ergebnissen sollen jetzt Schlussfolgerungen für die Personalarbeit gezogen werden. Im Rahmen dieses Bemühens, die Identifikation der Arbeitnehmer mit ihrem Unternehmen zu erheben und verbessern zu versuchen, ist auch ein „LDz Arbeitnehmer Handbuch“ erstellt worden, das alle notwendigen Informationen über das Unternehmen, die Arbeitsbeziehungen, Entgeltfragen, Karrierewege und mehr enthält und an alle Beschäftigten verteilt wurde.

Die innerbetriebliche Bildung hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Nimmt man die Teilnehmerzahl als Maßstab, so hat sie sich von 2000 bis 2004 verdoppelt – statistisch nahmen 2004 ca. 30 % aller Beschäftigten an betrieblicher Weiterbildung teil (3200 Teilnehmer in 260 Gruppen). Inhaltliche Schwerpunkte sind PC-Kurse und HR-Management (je gut 20%), gefolgt von Arbeitsschutz und Gesundheit und Unternehmensprozess-Management (je 14%). Eine Besonderheit

sind die Sprachkurse in Lettischer Sprache (8 %), was damit zusammenhängt, dass bei der Eisenbahn in Lettland viele Russen arbeiten (zurzeit etwa 70%, vor acht Jahren noch 90%), russisch aber nach der Unabhängigkeit als Verkehrssprache nicht mehr gefragt ist.

Für die innerbetriebliche Bildung, insbesondere die höhere technische Bildung, hat die Eisenbahn ein dichtes Netzwerk mit externen Bildungsträgern und Hochschulen gebildet. Um ihre spezifischen Ansprüche erfüllt zu bekommen, sponsert sie auch die Rigaer Technische Universität. Daneben werden aber auch praktische Ausbildungen am Arbeitsplatz angeboten.

Zum Schluss noch ein Blick auf die Altersstruktur:

Ähnlich wie in vielen anderen Unternehmen, wo unter dem Zwang, die Belegschaft zu reduzieren, kaum Neueinstellungen stattfinden, hat auch die LDz den daraus resultierenden Altersaufbau: Die Gruppen der unter 25jährigen und über 60jährigen ist ungefähr gleich groß: gut 1000 Beschäftigte, die größte Gruppe (über 50%) ist zwischen 40 und 59 Jahre alt.

**Impact of the EU membership
on the railway sector and
production relations**

**Experiences of social partners
with the integration into
the European Union**

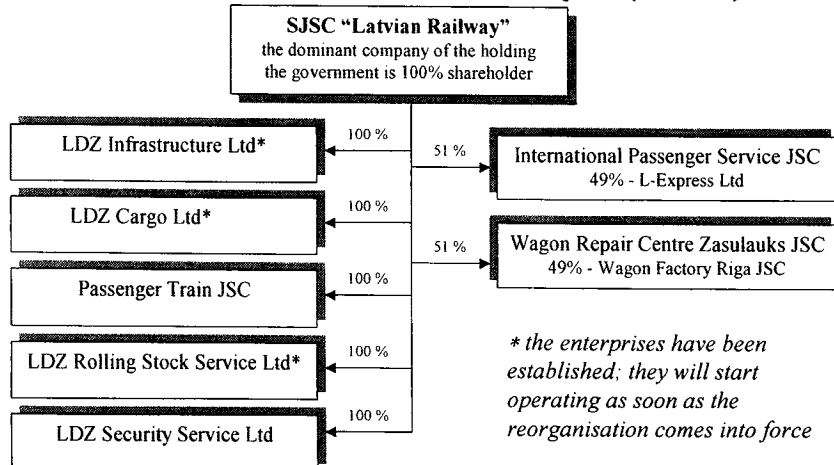
Brigita Abike
Human Resources Director
SJSC "Latvian Railway"



- The enterprise "Latvian Railway"(LDZ) was established in 1919
- Resumed activity as an undertaking of an independent country in 1991
- Since 1993 – SJSC "Latvian Railway"



Structure of the Holding SJSC “Latvian Railway” (LDZ)



LDZ

- » A vertically integrated company
- » Ensures freight traffic and passenger service as well as manages the public infrastructure
- » Infrastructure belongs to the company
- » According to the EU directives:
 - The Commission for public service regulation approves the infrastructure charge
 - The State Railway Authority distributes the capacity



LDZ business activity review 2005

- » 54.9 million t freight (the largest amount in the last 15 years)
- » 22.5 million passengers
- » The basis of business - the transit freight
- » ¾ of LDZ revenue generated by transit shipments
- » Second place in the EU regarding tonne-km carried per 1 rail-km
- » 2.5 to 3 thousand freight wagons cross the border daily
- » Revenue is decreasing (changes in the freight structure, private operators, increase in production cost)

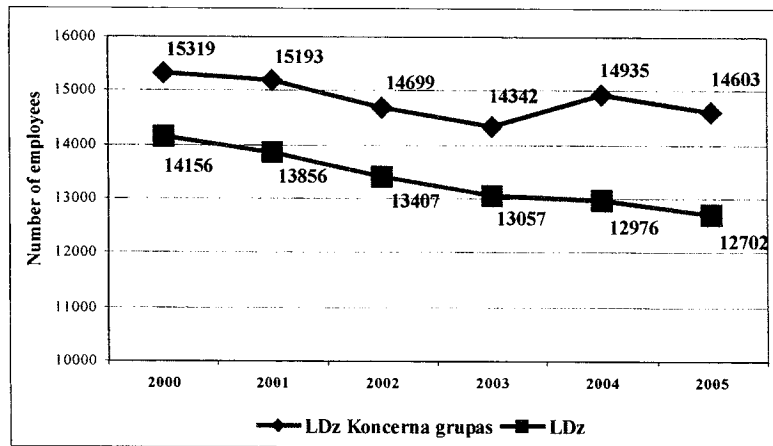


Freight traffic's market shares in 2005

- » 44% - railway, 39% - road, 17% - pipeline transport
- » 10% 4.9 million t – new rail operators:
 - JSC “Baltijas Tranzita Serviss”
 - JSC “Baltijas Ekspresis”



Number of LDZ employees



85% are trade union members

1995, the number of staff before restructuring was 20,254



EU membership impact

- » Assistance by EU funds
 - 150 million EUR – for line reconstruction, modernisation of telecommunications and for establishing of a Rail welding centre
 - 135 million Cohesion fund assistance for the announced projects for the years 2007 - 2013
- Participation in the improvement of the EU legislation
- » Possible risks:
 - liberalisation impact on the employment
 - foreign operators – a threat to locals
 - border with the third countries' problems

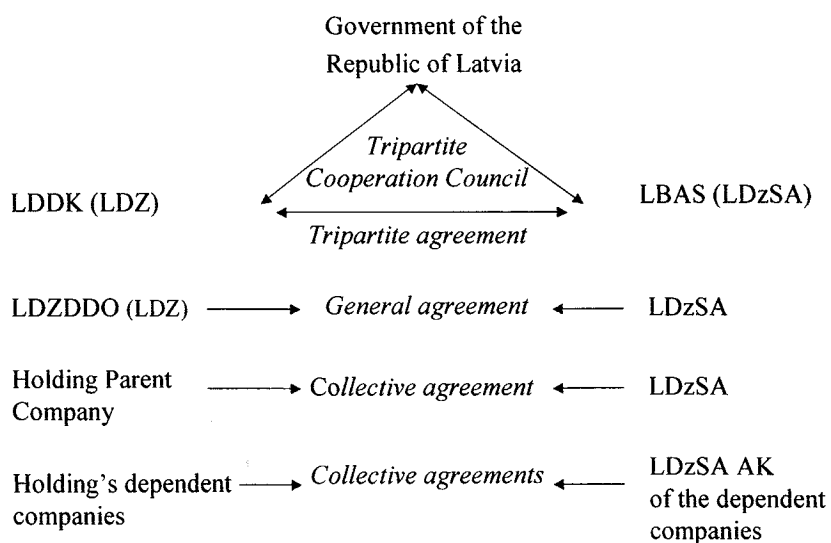


Social dialogue in Latvia

- » A cooperation and consultancy mechanism among the government, employers' and employees' representatives aimed at agreeing on mutual interests in economic and social policy matters
- » The legal basis is the Labour law of the Republic of Latvia
- » The principles of the cooperation of social partners are: a voluntary collaboration, transparency, autonomy and constructivism
- » The result is an agreement



LDZ participation in the social partnership



Employers' organisation of the Latvian rail sector (LDZDDO)

- » Founded by 7 enterprises in 2002
- » General agreement concluded in 2003
- » The scope of mandatory minimal rights and guarantees is being supplemented by collective agreements



Cooperation forms of social partners

- » Information and consulting
- » Harmonization of positions
- » Common working groups
- » Common projects, social programs
- » Union representation in the LDZ committees and commissions



Partnership in salary matters

- » Permanent trade union pressure
- » LDZ pay concept up to 2008 envisages the annual salary increase corresponding to the minimum salary rise but nothing less than the inflation increase in the country
- » Average salary was 466 EUR (+ 22.2%) in 2005
- » According to an agreement, workers are paid a quarterly bonus and inflation surcharge; there is a pay increase envisaged up to 20% this year



Cooperation in HR matters

- » HR management committee, HR management subgroup of the Restructuring working group
- » Personnel policy
- » A group for elaboration of a manual for the staff
- » Employees' job satisfaction study
- » Training and development of the employees
- » Manager – employee career development discussions
- » Sector traditions



Internal TC of the undertaking

- Initiated by the trade union
- Assistance in enterprise restructuring
- 2,500 acquire professional skills each year
- Management's tool for the development of employees
- "LDZ business classroom" – for the facilitators of social dialogue skills
- Trade union activists are learning by using employer's funds
- Employee's experience and knowledge are being utilized
- Means for shaping communication and team spirit
- An additional incentive for staff



Social philosophy for LDZ restructuring

- The major principle of LDZ management is as follows: a good business is a socially responsible business
- Employer is concerned both with the organisation of competitive and safe carriages and with employees' social protection system corresponding to the market relations
- LDZ is a participant in the UN Global Compact (human rights, employment rights, environment etc.)



Problems

- › Salary's non-conformity with the EU
- › Inadequate funding by the government
- › Social consequences resulting from railway liberalisation introduction



What do we expect from the EU social dialogue

- › Strategic backing for the railway integration into the EU
- › Balanced economic and social development of the sector
- › Financial assistance of the EU funding for the modernisation of the infrastructure and of the rolling stock
- › With the introduction of the EU legislation – an appropriate regulation and financing for the infrastructure maintenance and for passenger service

