



Konferenzbericht
Beschäftigungsfähigkeit –
ein HR-Konzept zur Gestaltung des
Wandels im Eisenbahnsektor

7. Oktober 2008, Potsdam / Deutschland



Impressum

Diese Konferenz war ein Projekt des europäischen Sozialdialogs für den Eisenbahnsektor, durchgeführt von der DB Mobility Logistics AG.

Projektleitung und Redaktion: Silke Streichert, DB Mobility Logistics AG, Personal und Dienstleistungen, Programme und Projekte, Potsdamer Platz 2, D-10785 Berlin, Kontakt: Silke.Streichert@deutschebahn.com

Konferenzdokumentation: Kircher Burkhardt, Editorial & Corporate Communications GmbH

Druck: City-Druck Offsetdruck GmbH, Heidelberg

Fotos: Konferenz: Jet-Foto/ Ralf Krahnert; alle anderen: CER; außer: U/ 1.Reihe/ rechts, S.5/ 1.Reihe/ links – DB AG/ EWS; U/ 2.Reihe/ links, U/ 2.Reihe/ Mitte, S.10-11/ oben – DB AG/ Heiner Müller-Elsner; U/ innen/ 2.Reihe – DB AG/ Philipp v. Recklinghausen; S.3/ oben/ rechts – Europäische Kommission; U/ 1.Reihe/ 2.von links, S.2-3/ 3.Reihe/ rechts, S.2-3/ 4.Reihe/ rechts, S.5/ 2.Reihe/ rechts – DB AG/ Maximilian Lautenschläger; S.24-25/ oben – DB AG/ Claus Weber

Die vollständigen Präsentationen der Redner finden Sie auf den Internetseiten der Partnerorganisationen.

CER: www.cer.be

EIM: www.eimrail.org

ETF: www.itfglobal.org/etf/

Dieser Bericht wurde auf Recyclingpapier aus 100% Altpapier gedruckt.

Berlin, August 2009

Beschäftigungsfähigkeit – ein HR-Konzept zur Gestaltung des Wandels im Eisenbahnsektor

Follow up zu den gemeinsamen Empfehlungen der EU-Sozialpartner zum Konzept der Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnsektor

03 Vorwort

04 Einführung

06 Konferenz

Begrüßung und Impulsreferat

06 **Jürgen Niemann**, Vorstand Personal, DB Station&Service AG

08 **Kristin Schreiber**, Kabinettschefin des Kommissars für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Vladimír Špidla

Teil I: Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnsektor als zentrales Thema für die Personalbereiche – ein Jahr nach der Unterzeichnung der gemeinsamen Empfehlungen (Sichtweisen der Sozialpartner)

10 **Didier Le Reste**, Vizepräsident der Sektion Eisenbahn der ETF

11 **Libor Lochman**, Stellvertretender Exekutivdirektor der CER

12 **Podiumsdiskussion:** Didier Le Reste, Jürgen Niemann, Kristin Schreiber, Libor Lochman

Teil II: Praktische Erfahrungen – Wie wurde das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit im Bahnsektor bis lang umgesetzt? (Statements und Diskussion der Sozialpartner)

16 **Jean-Paul Preumont**, Experte für Soziale Angelegenheiten, Industrielle Beziehungen und HR, CER

17 **Robert Dera**, Repräsentant für Internationale Angelegenheiten der Verkehrsgewerkschaft GDBA – für die ETF

18 **Podiumsdiskussion:** Robert Dera, Jean-Paul Preumont

Teil III: Praktische Erfahrungen – Was können wir voneinander lernen? (Präsentationen von Projekten und Konzepten im Eisenbahnsektor)

20 **Kees Blokland**, Personalvorstand der Niederländischen Eisenbahn, NS

22 **Gunilla Ejefors-Lublin**, Personalvorstand des schwedischen Infrastrukturbetreibers Banverket

23 **Milan Ruttner**, Personalvorstand der Tschechischen Eisenbahn, ČD

24 **Alex Gordon**, Nationale Gewerkschaft der Eisenbahn-, Seeschiffahrts- und Transportarbeiter, UK

25 **Urs Peter Ruf**, Technologieberatungsstelle NRW, Projektleiter „Beschäftigungsfähigkeit und demografischer Wandel“

27 Fazit und Ausblick

28 Teilnehmer

30 CVs der Redner

Vorwort



Der europäische Eisenbahnsektor ist wie die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft einem Prozess des tiefgreifenden Wandels ausgesetzt, für den die demografische Entwicklung neben dem technologischen Fortschritt und der Globalisierung einer der Schlüsselfaktoren ist. Es ist eine große Herausforderung für die Mitgliedsstaaten, die EU-Institutionen, aber auch die Sozialpartner, die sozialpolitischen Rahmenbedingungen so auszugestalten, dass die Menschen und Arbeitnehmer in diesem sich ändernden Umfeld Schritt halten können.

Der soziale Dialog ist eine der tragenden Säulen des europäischen Sozialmodells. Die Ergebnisse des Sozialdialogs für den Eisenbahnsektor – so auch die gemeinsamen Empfehlungen zur Beschäftigungsfähigkeit – sind ein wichtiger Beitrag, die Veränderungen in der Arbeitswelt zu bewältigen und mit zu gestalten.

Die Europäische Kommission begrüßt es sehr, dass sich die europäischen Sozialpartner des Eisenbahnsektors zu den wichtigen Themen Beschäftigungsfähigkeit, demografischer Wandel, lebenslanges Lernen und Investitionen in das Humankapital auseinandersetzen. Wie in der erneuerten Sozialagenda angekündigt, wird die Europäische Kommission den Sozialen Dialog auf EU-Ebene mit allen Kräften unterstützen.

Diese Broschüre fasst die Diskussionen der Sozialpartner-Konferenz zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit - ein HR-Konzept zur Gestaltung des Wandels im Eisenbahnsektor“ zusammen, die im Oktober 2008 in Potsdam stattfand. Sie enthält interessante Ansätze für die weiteren Diskussionen zwischen den Sozialpartnern in den Mitgliedsstaaten, den Eisenbahnunternehmen und auf europäischer Ebene.

Vladimír Špidla
EU-Kommissar für Beschäftigung,
soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit





Am 7. Oktober 2008 fand in Potsdam die Konferenz zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit – ein HR-Konzept zur Gestaltung des Wandels im Eisenbahnsektor“ statt. Diese Konzeption und Durchführung der Veranstaltung war ein Projekt des europäischen Sozialdialogs für den Eisenbahnsektor, welches von der Europäischen Kommission gefördert wurde. Projektmanager im Auftrag der EU-Sozialpartner war die DB Mobility Logistics AG.

Die Konferenz war eine Aktivität in Umsetzung gemeinsamer Empfehlungen zum „Konzept der Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnsektor“, welche die europäischen Sozialpartner Gemeinschaft der europäischen Bahnen und Infrastrukturgesellschaften (CER), die Europäischen Infrastrukturbetreiber (EIM) und die Eisenbahnsektion der Europäischen Transportarbeiterföderation (ETF) im Oktober 2007 verabschiedet hatten.

Den gemeinsamen Empfehlungen der Sozialpartner waren zwei Projekte der Arbeitsgruppe „Employability und Chancengleichheit“ des EU-Sozialdialogs in den Jahren 2000/01¹ und 2005/06² vorausgegangen.

Ein Jahr nach Unterzeichnung dieses Dokuments bot die Konferenz eine Gelegenheit für Personaldirektoren und HR-Experten der Eisenbahnunternehmen sowie Gewerkschaftsvertreter, Repräsentanten der EU-Kommission, Verbände und Wissenschaft, sich über den Stand der Umsetzung des Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit auszutauschen und anhand konkreter ‚Good practice-Beispiele‘ die Bedeutung dieses personalpolitischen Ansatzes für die europäischen Eisenbahnunternehmen und ihre Mitarbeiter zu diskutieren.

Die Veranstaltung stieß auf großes Interesse – sowohl auf Gewerkschafts- als auch auf Unternehmensseite. 117 Teilnehmer aus 23 Ländern kamen nach Potsdam und nahmen als Redner oder mit Wortmeldungen zu Podiumsdiskussionen aktiv an der Konferenz teil. Konferenz und Rahmenprogramm – so fand ein Galadinner am Vorabend und eine begleitende Ausstellung mit umfangreichem Informationsmaterial statt – boten diverse Möglichkeiten der Gewinnung von Fachinformationen, des Gedankenaustauschs und der europaweiten Netzwerkbildung.

Die übereinstimmend bekräftigte Erkenntnis, dass Beschäftigungsfähigkeit eine gemeinsame Herausforderung für Unternehmens- und Personalführung, Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Betriebsräte ist, war für die weiteren Arbeiten des EU-Sozialdialog-Komitees ein klares Signal, weiter an diesem Thema zu arbeiten und den Prozess der Implementierung des Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit in den verschiedenen nationalen Kontexten eng zu begleiten und zu fördern.

Es besteht zudem Einigkeit darüber, dass ein entsprechendes Folgeprojekt im Geiste der Sozialpartnerempfehlungen – mit dem besonderen Fokus demografischer Wandel und Attraktivität des Eisenbahnsektors – im Arbeitsprogramm 2009/10 der Arbeitsgruppe II Beschäftigungsfähigkeit und Chancengleichheit des EU-Sozialdialogs Eisenbahn durchgeführt werden soll. Die konkrete Ausgestaltung eines solchen gemeinsamen Projekts ist derzeit Gegenstand von Diskussionen im EU-Sozialdialog.

Gemeinsame Empfehlungen der EU-Sozialpartner des Eisenbahnsektors, CER, EIM und ETF zum Konzept der Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnsektor (Auszug)

1. Die Eisenbahnunternehmen in Europa sollten das Konzept Beschäftigungsfähigkeit, wie es im vorstehenden Memorandum entwickelt worden ist, als ein Leitkonzept für moderne Human-Ressourcen-Politik nutzen und damit die verschiedenen Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung zu einem integrierten Ansatz bündeln.
2. Als strategisches Konzept basiert die Beschäftigungsfähigkeit auf Prävention und verfolgt das Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Kapazität der Arbeitnehmer in Bezug auf Qualifikationen und Kompetenzen sowie deren Gesundheit und Fitness erhalten und verbessert werden, damit sie generell ‚beschäftigungsfähig‘ sind. Die Verantwortung ist eine gemeinsame Verantwortung des Unternehmens, der Arbeitnehmer, Betriebsräte und Gewerkschaften.
3. Ziele, Prinzipien und Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Konzepts in die betriebliche Praxis sollten auf der Basis von Sozialem Dialog zwischen den Sozialpartnern vereinbart werden, um den Nutzen des Ansatzes für beide Seiten, für das Unternehmen wie für die Beschäftigten, wirksam werden zu lassen.
4. Der Europäische Sozialdialog Eisenbahnen wird den Prozess der Verbreitung und Umsetzung von Beschäftigungsfähigkeit als ein Leitkonzept moderner HR-Politik befördern, begleiten und von Zeit zu Zeit eine Zwischenbilanz durchführen. Dies kann durch verschiedene Instrumente geschehen: Politikkonferenzen, Arbeits- und Erfahrungsaustausch-Tagungen, Monitoring, und über die Bereitstellung von instruktiven Materialien (Fallstudien zu „Good Practice“, Leitfäden, Mustervereinbarungen...).
5. Im nächsten Jahr soll eine Konferenz mit Vertretern von Gewerkschaften/Betriebsräten und Geschäftsleitungen zum Thema der praktischen Beschäftigungsfähigkeit auf betrieblicher Ebene organisiert werden. Damit würde ein Erfahrungsaustausch, ein Benchmarking mit guten Praktiken und eine unmittelbare Diskussion zwischen dem europäischen und betrieblichen Sozialdialog zu Aspekten der Beschäftigungsfähigkeit möglich.

1 „Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit – nutzbar für europäische Eisenbahnunternehmen?“ (Schlussbericht, November 2001)

2 „RailEmploy – Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnbetrieb – Eine Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte im Spannungsfeld zwischen Verkehrssicherheit, sozialer Absicherung und Wirtschaftlichkeit“ (Bericht zum Abschluss-Workshop am 9./10. Oktober 2006 sowie Anhang mit Fallstudien, Mai 2007)

Konferenz

Begrüßung und Impulsreferat



Jürgen Niemann

Personalvorstand DB Station&Service AG

Jürgen Niemann hieß alle Kongressteilnehmer im Namen der DB willkommen. Er vertrat Margret Suckale, Personalvorstand DB Mobility Logistics AG.

Niemann begrüßte ausdrücklich Kristin Schreiber, Kabinettschefin des Kommissars für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit in der EU-Kommission, Vladimír Špidla, Didier Le Reste, den Vizepräsidenten der Eisenbahnsektion der ETF, Libor Lochman, den stellvertretenden Exekutivdirektor der CER sowie Dr. Urs Peter Ruf.

Personalmanagement sei europaweit zunehmend von demografischen Veränderungen betroffen, führte Niemann aus. Die Bevölkerungen in allen EU-Nationen würden älter und müssten länger arbeiten, um die sozialen Sicherungsmodelle zu erhalten. Für die Transportbranche ergäbe sich daraus der Konflikt, dass auf der einen Seite die Unternehmen ihre immer älter werdenden Belegschaften qualifiziert halten wollen und längere Arbeitszeiten erwarten, als dies den Mitarbeitern

beim Berufseintritt in Aussicht gestellt wurde. Auf der anderen Seite herrsche überall großer Nachwuchsmangel, vor allem bei Ingenieuren.

Die Konsequenz daraus sei: Man müsse die älteren Mitarbeiter als wichtigen Teil einer stetig lernenden Belegschaft schätzen und den Know-how-Transfer von alt zu jung fördern.

Niemann nannte zwei Ziele des Kongresses: Zum Einen sollten sich Eisenbahner, EU-Vertreter und Gewerkschaftsvertreter intensiv darüber austauschen, wie der eine und wie der andere diese Probleme angeht. Es gäbe kein übergreifendes Patentrezept, aber viele gute Einzellösungen. Zum Anderen sollte der Kongress ein Signal an die Belegschaften der Eisenbahnunternehmen sein, dass Themen wie zum Beispiel veränderte Erwerbsbiographien und Vereinbarkeit von Beruf und Familie positiv-kritisch wahrgenommen werden. Diese Themen seien keine Hürde, sondern Probleme, die man lösen könne.

Es gibt kein übergreifendes Patentrezept, aber viele gute Lösungen.

Bei der DB versuche man, das Thema Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel in vier Feldern anzugehen:

- 1. Gesundheit:** Wer länger arbeiten muss, müsse auch etwas für seine Gesundheit tun. Gesundheit sei ein kostbares Gut. Die sogenannte Humanisierung der Arbeitswelt sei eine Verantwortung von Beschäftigtem und Unternehmen gleichermaßen.
- 2. Qualifikation:** Es gäbe keine geradlinigen Berufsbiografien mehr wie früher, als man etwa 40 Jahre Lokführer war. Man müsse den Beschäftigten heutzutage ermöglichen, lebenslang zu lernen. Es sei aber auch eine Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Auszubildenden gebe man bei der DB am Ende ihrer Ausbildungszeit von Anfang an mit auf den Weg: Sie seien jetzt nicht fertig mit dem Lernprozess, sondern erst am Anfang.
- 3. Nachwuchsgewinnung- und sicherung:** Man müsse den Wettbewerb der internationalen Arbeitsmärkte annehmen, auch die DB sei an ausländischen Arbeitnehmern interessiert. Man sei optimistisch, Engpässe so ausgleichen zu können. Außerdem müsse man sich als Unternehmen stärker in die Weiterentwicklung der nationalen Bildungssysteme einbringen.
- 4. Lebenslange Arbeitszeitmodelle:** Beschäftigungsfähigkeit heiße: Wie ermöglicht man einem über-60-Jährigen, einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen zu leisten? Und wie könne man dabei gewährleisten, dass Beruf und Familie miteinander vereinbar ist? Dies würde zu mehr Zufriedenheit und Glück führen.

Er erwähnte zudem das Stichwort „Neuer Beschäftigungspakt“: Es gehe um mehr, als um Beschäftigungssicherheit. Herr Niemann wünschte abschließend allen Referenten und Teilnehmern einen spannenden Tag und intensive Diskussionen.





Kristin Schreiber

Kabinettschefin des Kommissars für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Vladimír Špidla

Kristin Schreiber vertrat auf der Konferenz Vladimír Špidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit und übermittelte dem Auditorium seine Grüße. Sie erinnerte an die Unterzeichnung der Empfehlung zur Beschäftigungsfähigkeit im Jahr 2007 und lobte den kontinuierlichen Erfahrungsaustausch, der den Geist des Sozialdialoges bestimmt.

Sie betonte die Wichtigkeit des Sozialdialoges auf europäischer Ebene. Durch den weitreichenden gesellschaftlichen Wandel seien auch die Herausforderungen an die Sozialpartner größer als je zuvor. Am deutlichsten wird das:

1. beim technologischer Fortschritt;
2. beim demografischen Wandel und;
3. bei der Globalisierung.

Konzepte und Entscheidungen zu konkreten Maßnahmen der Beschäftigungsfähigkeit müssten jedoch in jedem einzelnen Staat getroffen werden. Dazu sollten sich die Sozialpartner jedes Bahn- oder Infrastrukturunternehmens an einen Tisch setzen. Denn nur sie können aufgrund der individuellen Situation ihres Betriebes die Pläne umsetzen. Schreiber betonte, dass die EU-

Kommission den partnerschaftlichen Dialog unterstützen will und dabei ihre Hilfe anbietet.

Der Grundgedanke des Sozialdialoges sei in der Lissabon-Strategie festgehalten: „Bis 2010 soll die Europäische Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt werden, einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einen größeren sozialen Zusammenhalt zu erreichen.“

Um ihren Beitrag hierzu aufzuzeigen, hat die Kommission im Juli mit einer erneuerten Sozialagenda ihr großes Sozialpaket vorgestellt, deren prioritäre Elemente sind:

- Kinder und junge Menschen fördern;
- in Menschen investieren (Life-long-learning);
- ein längeres und gesünderes Leben unterstützen;
- Diskriminierungen bekämpfen und Gleichstellung der Geschlechter stärken;
- Mobilität erhöhen;
- die Zugangschancen auf globaler Ebene verbessern;
- Armut und soziale Ausgrenzung bekämpfen.

Schreiber verwies auf den andauernden Wandel in der Arbeitswelt. Nach einer Befragung durch die EU-Kommission gehen immer weniger Menschen einen geradlinigen Berufsweg. Etwa 80 Prozent der Arbeitnehmer müssen sich darauf einstellen, im Laufe ihres Lebens den Job mehrmals zu wechseln. Zudem steigen abhängig Beschäftigte immer öfter für Weiterbildung, Erziehungszeiten oder Pflegetätigkeit temporär aus dem Berufsleben aus.

Sozialexperten haben hieraus einen neuen Ansatz für Beschäftigung entwickelt, der auf dem Lebenszyklus basiert. Vor diesem Hintergrund hat die Kommission zusammen mit den Mitgliedsstaaten das Konzept der Flexicurity weiter entwickelt. Dahinter steckt eine bewusste Kombination von Flexibilität und Sicherheit gleichermaßen – ein modernes System der sozialen Sicherheit. Ziel ist eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, die im Interesse der Beschäftigten, aber auch der Unternehmen ist. Die so genannte Flexicurity (ein Wechsel im Unternehmen) und die ex-

terne Flexicurity (Beweglichkeit auf dem Arbeitsmarkt) werden dabei als gleichermaßen wichtig angesehen.

Ziel ist eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, die im Interesse der Beschäftigten, aber auch der Unternehmen ist.

Der Beitrag der Sozialpartner sei in diesem Zusammenhang sehr wertvoll.

Im Eisenbahnsektor mit seiner höheren Zahl an älteren Arbeitnehmern ist das für die Sozialpartner in den Unternehmen eine große Herausforderung. Sie müssen bereit sein, die eigene Personalpolitik zu überprüfen. Die Betriebe müssten lernen, ihre Mitarbeiter nicht mehr als „ihre“ Mitarbeiter, sondern als Vertragspartner zu begreifen, denen Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Entwicklung gegeben werden sollen. Kristin Schreiber schloss ihren

Vortrag mit dem Hinweis, dass die EU Investitionen in die Menschen begrüßt und den europäischen sozialen Dialog mit allen Kräften unterstützt.

Teil I: Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnsektor als zentrales Thema für die Personalbereiche –

ein Jahr nach der Unterzeichnung der gemeinsamen Empfehlungen,
Standpunkt der Sozialpartner



Didier Le Reste

Vizepräsident der Sektion Eisenbahn der ETF

Didier Le Reste betonte den einzigartigen Charakter der Konferenz, da am gleichen Tag in mehr als 90 Ländern Menschen für angemessene Arbeitsbedingungen demonstrieren würden. Die Arbeitnehmer fordern höhere Löhne und bessere Arbeitszeiten. Er stellte fest, dass der Finanzkapitalismus eine Sackgasse sei und mit einer Wirtschafts- und Sozialkrise einhergehe.

Aus Sicht der Gewerkschaften sei festzustellen, dass die Vorschläge und Konzepte von Arbeitgebern und Gewerkschaften zur Überwindung der Krise noch weit voneinander entfernt seien. Die Eisenbahner fordern unter anderem eine bessere Vereinbarung von Beruf und Familie sowie die Beibehaltung bzw. Erlangung von Ansprüchen, wenn ein Arbeitnehmer innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens wechsle.

Er stellte fest, dass ETF und CER zunächst prüfen sollten, ob ihre Definitionen der Entwicklung des Eisenbahnwesens gleich sind. In seinen Augen müsse diese gemeinsame Suche einen Ausbau der Aktivitäten zum Ziel haben, der es ermöglicht, dass den verkehrlichen Anforderungen von möglichst vielen Menschen, vor allem dem Wunsch der Gesellschaft nach einer Verlagerung des Güterverkehrs hin zu umweltschonenderen, ökologischeren und sichereren Verkehrsträgern, zu entsprechen und die Verkehrsnachfrage der Bürger zu befriedigen. Auf der Grundlage der entwickelten Ansätze wird es möglich sein, wünschenswerte und notwendige Änderungen und Innovationen zur Weiterentwicklung der Berufe im Eisenbahnwesen zu untersuchen. Ein Triebfahrzeugführer beispielsweise habe heute auf kontinentalen Korridoren ganz andere Anforderungen zu erfüllen, als einer im nationalen Verkehr. Auf der anderen Seite müssten die sozialen Folgen dieser Entwicklungen für die Beschäftigten viel stärker berücksichtigt

*Eisenbahnerberufe
müssen ansprechende
Berufe sein.*

werden. Man könne nicht immer mehr Flexibilität fordern, was unter Umständen auch die Sicherheit gefährdet. Eisenbahnerberufe müssten – was die Beschäftigungsfähigkeit betrifft – ansprechende Berufe sein. Er bilanzierte, dass die Sicht der Arbeitgeber in diesem Punkt zu bescheiden sei. Sie bestehe in einer Orientierung an den

Produktionsverfahren des Straßenverkehrs, was in organisatorischer Hinsicht unsinnig ist. Schließlich müsse jeder Eisenbahner Entwicklungsperspektiven haben und Entscheider seiner eigenen Laufbahn sein können.

Als negativen Trend nannte er die Tatsache, dass die Arbeitsbedingungen bei Tochter-Unternehmen von Konzernen häufig schlechter seien, als bei den Muttergesellschaften. Produktionen würden zu Akteuren verlagert, die zwar billiger seien, sich aber weniger um soziale Fragen kümmern würden. Ein Beispiel aus dem französischen Schienennetz zeige, wozu dies führen könne: Ein Beinahe-Crash aufgrund von Outsourcing bei der Zugbildung. Der Trend führe zu dem Ergebnis, dass nur noch darauf geachtet wird, das Unterebenenverhältnis aufrecht zu halten, indem als Rahmen für dieses Verhältnis anstelle des Arbeitsrechts das – stets arbeitgeberfreundlichere – Handelsrecht gewählt würde. Die Dynamik hinter diesem Trend sei schädlich für alle Eisenbahnproduktionssysteme.

Le Reste erinnerte die EU-Kommission noch einmal nachdrücklich daran, mehr im sozialen Bereich für die Arbeitnehmer zu tun. Man sei derzeit weit entfernt von einem arbeitsweltfreundlichen Beschäftigungskonzept. Er griff abschließend noch einmal das Beispiel der gestiegenen Anforderungen an Triebfahrzeugführer vor dem Hintergrund der Bedeutung großer internationaler Korridore für das Eisenbahnwesen auf.



Libor Lochman

Stellvertretender Exekutivdirektor, CER

Der stellvertretende Exekutivdirektor der Gemeinschaft der europäischen Bahnen und Infrastrukturgesellschaften (CER) stellte das Konferenzthema in den Gesamtzusammenhang des sich verändernden und im harten Wettbewerb stehenden Eisenbahnsektors. Da alle Verkehrsträger in Europa um ihre Wettbewerbsfähigkeit kämpfen, müsse man konsequent die Stellung der Eisenbahn verbessern. Dabei gelte es gleichzeitig, die Balance zu den Zielen der Beschäftigungsfähigkeit zu halten: Der Eisenbahnsektor brauche eine Belegschaft, die motiviert und beschäftigungsfähig ist. Die Marktmöglichkeiten der Firmen könnten nur verbessert werden, wenn die Sozialpartner eng zusammenarbeiten. Deswegen sollten die wichtigen Empfehlungen des EU-Sozialdialog-Ausschusses berücksichtigt werden.

Lochman wies auf den Zusammenhang zwischen Beschäftigungsfähigkeit und Interoperabilität im Schienenverkehr hin. Als Beispiel nannte er die Zertifizierung von Triebfahrzeugführern, die Lokomotiven und Züge grenzüberschreitend führen. Die dafür notwendige Qualifizierung trägt zum Einen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bei. Zum Anderen können die Bahnen nur mit entsprechend qualifizierten Mitarbeitern die Chancen des

*Die zunehmenden
Herausforderungen
durch moderne
Technik und Prozesse
müssen eine der
Triebfedern für die
Verbesserung der Be-
schäftigungsfähigkeit
sein.*

europäischen Eisenbahnsystems nutzen. Eine fundierte Aus- und Weiterbildung sei daher sehr wichtig, vor allem vor dem Hintergrund der immer anspruchsvolleren technologischen Lösungen. Die zunehmenden Herausforderungen durch moderne Technik und Prozesse müssen eine der Triebfedern für die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit sein.

Eine Schwierigkeit sei, dass die EU so schnell gewachsen ist. Es gibt in den 27 Mitgliedsstaaten Bahnen, deren Flotte und Struktur unterschiedlicher nicht sein könne. Während ältere Mitgliedsländer nach den notwendigen Reformen sich nun verstärkt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter widmen würden, hätten die neuen Mitglieder mit der Sanierung ihres Unternehmens und gleichzeitiger konstruktiver Personalpolitik im Sinne des Sozialdialoges zu kämpfen. Deswegen sei es nicht möglich, einen einheitlichen Weg für die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der

Mitarbeiter in allen Mitgliedsstaaten zu finden. Resümierend stellt Lochman fest, dass der Stellenwert des Schienenverkehrsmarktes sich wesentlich verbessert habe. Die Nachfrage nach gut qualifiziertem und motiviertem Personal steige.

Podiumsdiskussion

Didier Le Reste, Jürgen Niemann,
Kristin Schreiber, Libor Lochman



Die erste Frage der **Moderatorin** stellte die These von Didier Le Reste, dass der Gegensatz zwischen Wettbewerb und Beschäftigungsfähigkeit Gefahren berge, zur Diskussion.

Jürgen Niemann widersprach Le Reste. Sicherlich müsse man die Entwicklung der Liberalisierung im Eisenbahnsektor sorgfältig betrachten. Dies geschehe aber nie auf Kosten der Sicherheit für die Kunden und auf Kosten der physischen Sicherheit der Beschäftigten. Niemann glaube vielmehr, dass mehr Wettbewerb auf der Schiene gleichbedeutend sei mit mehr Eisenbahnverkehr in der gesamten EU vor allem gegenüber der Straße. Man tue sich allerdings schwer bei ungleichen Einsatz- und Wettbewerbsbedingungen. Er fordere daher europaweit vergleichbare Rahmenbedingungen für die Verkehrsträger. Recht gab er Le Reste darin, dass man die technologische und die Qualifizierungsentwicklung vernetzen müsse. Unternehmen und Gewerkschaften müssen gemeinsam die besten Beschäftigungsverhältnisse für die Mitarbeiter schaffen.

Kristin Schreiber fügte an, dass jedes Unternehmen selbst dafür verantwortlich sei, eine bessere Beschäftigungsfähigkeit umzusetzen. Die EU könne die Wirtschaft nur durch Anreize dazu ermutigen, freiwillig Verbesserungen für ihre Mitarbeiter zu erreichen. An Le Reste gerichtet, sagte sie: Das EU-Konzept der „Flexicurity“ sei nicht nur zu Gunsten der Arbeitgeber geeignet, sondern auch, um Arbeitnehmern bessere Arbeitsbedingungen zu ermöglichen. Die Umsetzung resultiere daraus, wie gut oder schlecht die Sozialpartner verhandeln würden. Flexicurity könne natürlich nicht vor Jobverlust schützen. Auch die Gewerkschaften hätten schließlich erkannt, dass viele Arbeitnehmer heutzutage Veränderungen in

ihrem Arbeitsleben in Kauf nehmen müssten. Der Schutz der Gewerkschaften könne jedoch nicht alle Veränderungen verhindern und ausschließen.

Libor Lochman sagte, dass die Unternehmen auf Seiten des Personals keine Kompromisse zu Lasten der Betriebssicherheit eingehen dürften. Man müsse garantieren, dass Unternehmen Beschäftigte haben, welche die betrieblichen Anforderungen erfüllen, dass EU-weite Chancengleichheit besteht und dass die Sicherheit gewährleistet wird, egal in welchem Land der Zug fährt.

Meinung aus dem Auditorium von einem **Mitglied einer belgischen Gewerkschaft**: Er sei geschockt gewesen, wie positiv hier zuweilen über Wettbewerb gesprochen werde. In Belgien sei die Hälfte der Arbeitsplätze im Bahnsektor inzwischen abgebaut worden, ohne Einverständnis der Gewerkschaften. Der Stress habe für die verbliebenen Mitarbeiter erheblich zugenommen, vor allem hinsichtlich flexiblerer Arbeitszeiten und regionaler Flexibilität. Er verstehe nicht, warum diese Umstrukturierungen fortgesetzt würden. Stattdessen müsse man weiter zusammenarbeiten, um die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verbessern.

Didier Le Reste sagte, die Unternehmen versuchten, die Bedingungen der Triebfahrzeugführer vor allem hinsichtlich Arbeitszeiten und Bezahlung an die Bedingungen im Straßenverkehr anzupassen. Das sei nicht das Allheilmittel. Niemand könne aufzeigen, wie man die neuen Anforderungen, die auch den Güterverkehr betreffen, bewältigen muss. Stattdessen betreibe man Sozialdumping.

Zudem monierte er, dass die EU-Kommission Kooperationen, wie zum Beispiel die der DB mit der SNCF, ausdrücklich nicht fördere, weil das angeblich nicht fair gegenüber europäischen Wettbewerbern sei. Aus seiner Sicht würde Wettbewerb anstelle von Kooperation jedoch eine größere Unsicherheit und mehr Probleme für die Arbeitnehmer verursachen.

Jürgen Niemann sagte, dass Liberalisierung und Wettbewerb keine Heilslehren seien, sondern Modelle, um die Schiene zu stärken und die Verkehre reizvoller zu machen. Hierbei habe man große Fortschritte erzielt. Er lobte ein Joint Venture zwischen DB und SNCF, das die europäische Seehäfen besser bedient und somit Arbeitsplätze schaffe. Gerade die großen Unternehmen seien durch ein Tal der Tränen gegangen und hatten – unter Wahrung Sozialpartnerschaft mit den Gewerkschaften – zahlreiche Arbeitsplätze abbauen müssen. Nun suche man wieder nach Arbeitskräften, es gehe also aufwärts. Niemann gab zu, dass die Liberalisierung auch Arbeitsplätze kosten würde, dies sei jedoch notwendig, um das Eisenbahnnetz zukunftsfähig zu machen. Auf Kosten der Betriebssicherheit ginge dies jedoch nie.

Man könne die Menschen nur für die Eisenbahnen begeistern, wenn man gute Bedingungen biete. Die DB wolle keine schlechten Beschäftigungsverhältnisse. Niemann stellte die Frage in den Raum, was ein angemessenes Beschäftigungsverhältnis sei. Er kritisierte private Wettbewerber im deutschen Regionalverkehr, die über niedrigere Lohnkosten den Wettbewerb zu gewinnen versuchen.

Er betonte wichtige Projekte der DB, vor allem im Bereich Ge-

sundheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Man müsse sich um die speziellen Probleme der einzelnen Berufsgruppen kümmern, zum Beispiel wie die Sitzplätze in Loks oder Service Points beschaffen sind oder um die Ernährung in der Betriebsgastronomie. Beim Thema Familie und Beruf ginge es vorrangig darum, eine Rückkehrgarantie anzusprechen und umzusetzen, wenn ein Mitarbeiter seine Kinder erziehen will. Die DB als Arbeitgeber habe sich mit dem Konzernbetriebsrat auf ein entsprechendes Modell geeinigt - zu den gleichen monetären Bedingungen wie vorher.

Kristin Schreiber fragte Jürgen Niemann daraufhin, wer den Erziehungsurlaub denn in der Praxis auch nehmen würde? Sie konstatierte aber, dass es ein guter Ansatz sei. Dann stellte sie klar, dass der Aspekt Security im EU-Konzept Flexicurity nicht gleichbedeutend sei mit Betriebssicherheit, sondern mit der Vertragssicherheit des Arbeitnehmers. An Didier Le Reste gerichtet sagte sie, dass sich die EU neutral gegenüber allen Unternehmen verhalten würde. Wollten zwei Unternehmen zusammengehen, prüfe man eine marktbeherrschende Stellung, die wiederum schädlich für andere Unternehmen und deren Mitarbeiter wäre.

Hinsichtlich längerer Arbeitszeiten sagte sie, sowohl Frauen, als auch Männer sollten nach einer Elternzeit schnell wieder arbeiten dürfen. Gerade in Deutschland sei dies jedoch nach längerer Pause schwierig. Die Modelle müssten flexibler sein, die Kommission habe dies dem EU-Parlament vorgeschlagen. In Deutschland ende der Mutterschaftsurlaub bereits acht Wochen nach der Geburt.



Frage aus dem Auditorium eines **britischen Gewerkschafters**: Nach 15 Jahren Privatisierung in Großbritannien stelle er sich die Frage, wie sicher es überhaupt noch sei, dass Tarifabschlüsse auch eingehalten würden. Als Beispiel nannte er eine EWS-Tochter, die nicht mit den Arbeitnehmern auf dem Firmengelände über Löhne sprechen wollte und sogar mit der Polizei gedroht hatte

Jürgen Niemann sagte als Vertreter der DB, die EWS übernommen hatte, er kenne die Situation vor Ort nicht. Tarifabkommen einzuhalten, sei aber generell Teil der DB-Philosophie.

Anmerkung aus dem Auditorium eines **österreichischen Gewerkschafters** dass Wissensweitergabe innerhalb eines Unternehmens eine wichtige gemeinsame Aufgabe sei, die auch zur Sicherheit beitrage. Es sei schwer geworden, sich zu helfen, Netzwerke zu bilden, offen für die Mitarbeiter zu sein, Fachwissen zu erwerben, gerade in einer multikulturellen EU. Hier sei die Sprachausbildung besonders wichtig.

Anmerkung aus dem Auditorium eines **französischen Gewerkschafters**, dass Beschäftigungsfähigkeit auch eine Anerkennung der Qualifikation der Arbeitnehmer sei, insbesondere auch der Triebfahrzeugführer und des Zugbegleitpersonals. Einige große Unternehmen begingen Heuchelei, da sie selbst Sozialdumping

mit ihren Töchtern betrieben. Sie würden ihre Töchter untereinander ausspielen, um Löhne zu drücken. Er stellte die Frage in den Raum, wie man solch eine Entwicklung verhindern könne.

Jürgen Niemann sagte, darauf könne man keine einfache Antwort geben. Im Vergleich zum LKW stünde der Bahnsektor jedoch gut da, insbesondere was die soziale Absicherung und Kontrollen der Sozialstandards betrifft. Er griff dann abermals sein Beispiel mit dem Lohn-Wettbewerb im deutschen Regionalverkehr auf. Die DB diskutiere mit ihren Sozialpartnern, wie ein Flächentarifvertrag aussehen könne, der weitgehend die Beschäftigungsbedingungen im Eisenbahnsektor regeln würde. Dies sei jedoch sehr schwer, da unterschiedliche Interessen vorherrschen würden. Außerdem gebe es einen harten Wettbewerb der Gewerkschaften, was man am Lokführerstreik gesehen habe.

Kristin Schreiber betonte erneut, dass Liberalisierungen auf EU-Ebene nicht zu Lasten jeglicher Sicherheit gehen dürfe. Zudem sei es nicht Aufgabe und Kompetenz des Gesetzgebers, wie die Sozialpartner Löhne untereinander aushandeln. Und es sei auch zu hinterfragen, was ein Dumpinglohn ist? Es gäbe schließlich unterschiedliche wirtschaftliche Situationen in den einzelnen EU-Ländern. Die EU habe versucht, durch die Entsenderichtlinie Sozialdumping zu verhindern.

Didier Le Reste sagte an Frau Schreiber gerichtet, dass seiner Meinung nach der Wettbewerb ein politisch-ideologisches Konzept sei. Schaffe man öffentliche Monopole ab, werde es private Monopole geben. Bis dahin würden jedoch eine Vielzahl von Arbeitsplätzen abgebaut sein.

Zudem vermische er nicht die Begriffe Betriebs- und Beschäftigungssicherheit. Er befürchte, dass bei fortschreitender Liberalisierung die Sicherheit im Eisenbahnverkehr nicht mehr sichergestellt werden könne, da die Arbeitnehmer nicht mehr ausreichend qualifiziert würden und schlechtere Arbeitsbedingungen hätten. Er habe von einem Eisenbahnunternehmen gehört, bei dem mehrere Triebfahrzeugführer 28 Stunden am Stück arbeiten mussten. Es gebe keine Aufsichtsbehörde für solche Punkte, monierte er. Der Markt dürfe im Zuge der Liberalisierung nicht sich selbst überlassen werden.

Anmerkung aus dem Auditorium eines **deutschen Gewerkschaftsvertreters**, dass Beschäftigungsfähigkeit nicht nur unter dem Aspekt des Wettbewerbs betrachtet werden dürfe. Es sei vielmehr eine Strategie, um dem demografischen Wandel zu begegnen, gleichbedeutend mit dem Selbstbestimmungsrecht des Arbeitnehmers im Wettbewerb um seinen Arbeitsplatz. Der Arbeitnehmer, der Beschäftigungsfähigkeit verstehe, bemühe sich um seinen Arbeitsplatz – aber er brauche auch Antworten.

Man müsse gute Arbeitskräfte durch soziale und monetäre Anreize binden. In diesem Zusammenhang stellte er die Frage nach der Rolle der Gewerkschaften. Hier würden viele noch zu sehr in der Vergangenheit denken. Als Beispiel nannte er die Tatsache, dass bei der DB eine Woche Bildungsurlaub im Jahr angeboten würde, dieser aber nur von wenigen Mitarbeitern genommen würde.

Beschäftigungsfähigkeit funktioniere nur, wenn man die Beschäftigten auch dazu motiviert, hier seien besonders die Führungskräfte gefordert, vor allem die untere und mittlere Ebene.

Libor Lochman ergänzte, dass es keine Kompromisse bei der Betriebssicherheit geben dürfe. Sie müsse bei allen Infrastrukturen gewährleistet sein. Zudem müsse bei großen, globalen Unternehmen garantiert sein, dass die Anforderungen an die Unternehmen und die Chancengleichheit gewahrt sind. Lizenzen und Genehmigungen sollten überall anerkannt werden.

Kristin Schreiber sagte abschließend, dass sich die Frage nach der Beschäftigungsfähigkeit für jeden Bahner stelle, sie sei nach vorne gerichtet. Der Employability-Ansatz würde zudem nicht nur die Fachkräfte betreffen, sondern auch die Arbeitnehmer, die aufgrund geringerer Qualifikation und Fähigkeiten schwerer vermittelbar sind.

Teil II: Praktische Erfahrungen – Wie ist das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnsektor umgesetzt worden?

Einführungsstatements



Jean-Paul Preumont

Experte für Soziale Angelegenheiten,
Industrielle Beziehungen und HR, CER

Beschäftigungsfähigkeit ist eines der zentralen Leitprinzipien für die Personalpolitik der Unternehmen.

Jean Paul Preumont skizzierte kurz die Entstehung des Konzepts der Beschäftigungsfähigkeit. Das erste Projekt hätte 2001 bis 2002 mit einer sektorspezifischen Rahmendefinition des Konzepts begonnen. Das zweite Projekt hatte 2005 bis 2006 das Ziel, den Fortschritt der Implementierung in ausgewählten Eisenbahn-Unternehmen zu überprüfen.

Das Ergebnis dieser zweiten Studie war die gemeinsame Unterzeichnung von CER, EIM und ETF der „Empfehlungen zum Konzept der Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnsektor“, Oktober 2007. Beschäftigungsfähigkeit basiere auf Prävention. Das Konzept solle ein Umfeld schaffen, das

- Arbeitsfähigkeit erhält und verbessert,
- dabei die Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter respektiert,
- sowie die Gesundheit und Fitness fördert.

Das führe zur Beschäftigungsfähigkeit im Allgemeinen. Die Verantwortung für diese Beschäftigungsfähigkeit liege bei:

- dem Unternehmen;
- dem Mitarbeiter;
- den Betriebsräten;
- den Gewerkschaften.

Das Konzept umfasse zwei Säulen:

1. Säule: Das Individuum für sich selbst – Beschäftigungsfähigkeit befähige jeden Mitarbeiter, seine eigenen Karrieremöglichkeiten zu ändern und zu gestalten.

2. Säule: Das Individuum im Unternehmen – der Mitarbeiter wird befähigt, turbulente Situationen besser zu überstehen und seinen Arbeitsplatz zu sichern und auszubauen.

Somit gäbe es das gemeinsame Interesse, einen angemessenen Ausgleich zwischen Unternehmen und Beschäftigten herzustellen. Beschäftigungsfähigkeit sei eines der zentralen Leitprinzipien für Unternehmens-HR-Politik.



Robert Dera

Repräsentant für Internationale Angelegenheiten
der Verkehrsgewerkschaft GDBA – für die ETF

Beschäftigungsfähigkeit ist eine gemeinsame Herausforderung.

Robert Dera sagte, er wolle nahtlos an die Rede von Jean Paul Preumont anknüpfen. Beschäftigungsfähigkeit sei eine gemeinsame Herausforderung.

Er nannte drei Schwerpunkte:

- Beschäftigungsfähigkeit als Leitkonzept für die Personalpolitik der Eisenbahnunternehmen;
- Die Umsetzung auf der betrieblichen Ebene;
- Wie mache ich meine Mitarbeiter generell beschäftigungsfähig?

Anschließend sprach er von einem großen Missverständnis zwischen den Begriffen Einsatzfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit. Einsatzfähigkeit ermögliche dem Arbeitnehmer, mittels Qualifikationen und Leistungsfähigkeit seinen Job zu erledigen. Beschäftigungsfähigkeit wiederum greife weiter. Sie ermögliche es dem Mitarbeiter, auf Grundlage seiner Einsatzfähigkeit und weiterer Handlungskompetenzen seine Arbeitskraft – auch anderswo – anbieten zu können.

Viele Mitarbeiter seien einsatzfähig, aber wie stünde es um die Beschäftigungsfähigkeit, stellte er als Frage in den Raum. Er unterschied eine kleine Gruppe höher qualifizierter Mitarbeiter, die durch Fachwissen und Zusatzkompetenzen auch bei Jobverlust einfacher in andere Unternehmen einsteigen könnten. Dagegen sei die Masse geringer qualifiziert, ihr fehlten trotz Fachwissen die nötigen Zusatzkompetenzen. Dies führe zu Angst vor Jobverlust,

Demotivation und letztlich zu einer schwierigeren Arbeitsplatzsuche. Was geschehe mit solchen Mitarbeitern? Sie landeten in „Reparaturbetrieben“, Umschulungen, Job-Vermittlungen, in geringer bezahlten Tätigkeiten oder schlichtweg im Aus.

Beim Thema Zusatzqualifikationen (Sprachen, EDV, etc.) lobte Dera die DB für den Plan des Personalvorstands, alle Azubis über deren eigentliche Berufsausbildung hinaus mit IT-Wissen auszustatten. Solche außerfachlichen Kompetenzen seien eminent wichtig für den Übergang von der Einsatzfähigkeit zur Beschäftigungsfähigkeit. Als Beispiele für die Fähigkeiten, die ein Mitarbeiter heutzutage aufweisen muss, nannte Dera unter anderem Belastbarkeit, Lernfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Dies seien Schlüsselqualifikationen, die zu einer Win-Win-Situation für den Mitarbeiter führten, sowohl für die berufliche Umorientierung im Unternehmen, als auch außerhalb. Der demografische Wandel habe Auswirkungen auf viele Unternehmensbereiche. Dera nannte drei Ebenen. Ganz oben die Unternehmensphilosophie, darunter Personalentwicklung, Führung und Gesundheitsförderung, schließlich Personaleinsatz, Schulung und Arbeitsplatzgestaltung.



Anschließend zitierte Robert Dera eine Studie der Managementberatung Kienbaum aus dem Jahr 2007, wonach weniger als 40 Prozent der Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen geeignete Maßnahmen für den Umgang mit älteren Menschen kennen. Nur rund 10 Prozent der Unternehmen böten spezielle Weiterbildungen an, nur rund 20 Prozent leisteten Gesundheitsvorsorge für Ältere, nur rund 30 Prozent sorgten für altersgerechte Arbeitszeiten und -plätze.

Daher fordere die ETF:

a. An den Europäischen Sozialdialog gerichtet:

Die Nachhaltigkeit des Konzepts müsse regelmäßig evaluiert werden (wie bei dieser Konferenz), als ständiger Punkt im Arbeitsprogramm des Sozialdialogs aufgenommen werden und schließlich in eine Projektgruppe „Best Practice“ münden.

b. An die Unternehmen gerichtet:

Führungskräfte müssten motiviert und zur Motivation befähigt werden. Es müssten mehr betriebliche Projekte entwickelt werden, die das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit innerbetrieblich ausgestalten. Es dürfte weniger Jobabbau geben, um die Nachhaltigkeit zu sichern. Man müsse verstärkt besondere Gruppen wie zum Beispiel Mitarbeiter mit Handicap, Mitarbeiterinnen und Ältere mitnehmen.

c. An die Gewerkschaften gerichtet:

Sie müssten die Notwendigkeit eines Konzepts zur Beschäftigungsfähigkeit einsehen, ihre Funktionäre und Betriebsvertreter dementsprechend befähigen, den Dialog mit den Arbeitgebern einfordern, die Beschäftigten für das Konzept motivieren und schließlich ebenfalls Prävention und Nachhaltigkeit sichern.

d. An alle gerichtet:

Auch externe Beratung sollte verstärkt genutzt werden.

Podiumsdiskussion

Robert Dera, Jean-Paul Preumont



Jean-Paul Preumont sagte, es wäre interessant, eine Liste mit Beispielen von „Good Practice“ auszuarbeiten, um den sozialen Dialog zu fördern. Dies würde auch Unternehmen und Gewerkschaften näher zusammenbringen

Robert Dera betonte die gesammelten Erfahrungen aus den ersten beiden Studien und forderte eine neue Studiengruppe zum demografischen Wandel.

Aus dem Auditorium fragte ein **französischer Gewerkschafter**, ob denn die Beschäftigungsfähigkeit ein Mittel zur Bindung der Arbeitnehmer sein könne und ob sie etwa nur eine Maßnahme zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit sei.

Jean-Paul Preumont antwortete darauf, dass eine hohe Beschäftigungsfähigkeit Arbeitnehmer im Unternehmen halten könne, dass sie dann auch gerne bleiben würden, wenn das Konzept voll umgesetzt würde. Die Unternehmen müssten dazu nicht nur attraktive Konditionen, sie müssten auch an-

spruchsvolle Jobs bieten. Dies sei gerade auch für die Rekrutierung und Bindung junger Mitarbeiter wichtig. Die Frage der Lebensarbeitszeit sei eine andere, die nicht unbedingt in diesen Zusammenhang gehöre.

Robert Dera ergänzte, dass eine Ausdehnung der Altersgrenzen für den Renteneintritt unsozial sei. Man könne es aber auch nicht verhindern und suche daher nach wie vor nach geeigneten Lösungen. Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit sei ein solcher Lösungsansatz, eine versuchte Reaktion auf etwas, was man nicht ändern könne.

Ein **belgischer Gewerkschafter** fragte in die Runde, wo bei all dem Wettbewerb die Zusammenarbeit zwischen den Bahnen bleibe. Die Bahnen konkurrieren stärker als je zuvor miteinander. Trotzdem seien 75 Prozent der Qualifikationsmaßnahmen reduziert worden, ohne das Einverständnis von Gewerkschaften und Arbeitnehmern. Der Stress bei den Mitarbeitern habe durch den Zwang der Flexibilität erheblich zugenommen.

Didier Le Reste erklärte, dass die Unternehmen Flexibilität als Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit ansähen. Aber inzwischen versuche man, die Bedingungen der Triebfahrzeugführer an die der Lkw-Fahrer anzupassen. Er bezeichnete die gegenwärtige Situation als gefährlich, da sie vom Sozialdumping geprägt sei. Die Kooperation der Eisenbahn- und Infrastrukturunternehmen untereinander verbessere sich nicht, stattdessen werfe man sich gegenseitig Diskriminierung vor. Abschließend rief er zum Dialog miteinander auf.

Jürgen Niemann meldete sich noch einmal zu Wort und erklärte, dass durch Liberalisierung und Wettbewerb mehr Verkehr auf die Schiene zu bekommen sei. Viele Arbeitsplätze würden z.B. durch Joint Ventures neu entstehen. Allgemein seien im Eisenbahnsektor Beschäftigungszuwächse zu verzeichnen. Die Deutsche Bahn tue sehr viel, um die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Es werde für die Gesundheit am Arbeitsplatz gesorgt. Auch ältere Menschen könnten beispielsweise durch Rückenschulen und Ernährungsberatung voll-

einsatzfähig bleiben. Die Mitarbeiter, die in Elternzeit gehen wollen oder zur Pflege ihrer Angehörigen aussetzen, bekämen eine Rückkehrgarantie. Der Wohlfühlfaktor sei eine der Voraussetzungen für die Beschäftigungsfähigkeit und dass diese wachse, läge im Interesse des Konzerns.

Teil III: **Praktische Erfahrungen** –
Was können wir voneinander lernen?
Präsentation von Projekten und Konzepten im Eisenbahnsektor



Kees Blokland

Personalvorstand der Niederländischen Eisenbahn, NS

Dialog entsteht nur über Vertrauen und die Bereitschaft, Probleme anzupacken und Konflikte zu lösen.

Kees Blokland begann sein Referat mit dem Hinweis auf die lange Geschichte von Streiks in den Niederlanden, in denen Mitarbeiter zu allen Zeiten ihren Widerstand gegen Veränderungen zum Ausdruck gebracht haben. Dann erläuterte er, wie man bei NS auf unzufriedene Triebfahrzeugführer und daraus resultierende, steigende Zahlen bei Krankheit und Arbeitsunfähigkeit reagiert habe und danach gestrebt habe, ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden. Hierzu seien „soziale Innovation“ und der Sozialdialog als die entscheidenden Herausforderungen erkannt worden. Heute sei NS unter den Top-Ten-Arbeitgebern in den Niederlanden. Die Mitarbeiter-Zufriedenheit sei stark gestiegen.

Vollständige Liberalisierung allein sehe er als genau so wenig geeignet an als Rahmen für Veränderungsmanagement im HR-Bereich wie eine vollständige Regulierung im anderen Extrem. Nur ein Dialog helfe weiter, man müsse sich irgendwo in der Mitte zwischen diesen beiden Polen treffen. Hier hätten speziell Deutschland, die Niederlande und Frankreich ihre Erfahrungen gemacht.

Blokland nannte fünf Aspekte sogenannter sozialer Innovation:

1. Stärken der Mitarbeiterbeteiligung;
 2. Stärken der Verantwortung der Mitarbeiter;
 3. Vertrauen über Regeln;
 4. Sicherheitsnetz statt einer Hängematte;
 5. Verbinden von Theorie und Praxis;
- und ging im Anschluss auf die einzelnen Punkte ein.

Zu 1) Die direkte Mitarbeiterbeteiligung sei im Bahnsektor noch relativ neu. Aber die Mitwirkung am Unternehmen müsse attraktiver werden für die Mitarbeiter. Der interne Dialog müsse auf Wachstum fokussiert sein und nicht auf Gebietsansprüche Einzelner. Mitarbeiter müssten als wichtige Interessensgruppen angesehen werden. Demzufolge müsse verstärkt in Bildung, eine Strategie zur Mitarbeiterbeteiligung und Kompetenzmanagement investiert werden.

Zu 2) Es werde zukünftig zunehmend erforderlich sein, dass Mitarbeiter Verantwortung übernehmen können und müssen. Er strebe nach mehr Autonomie für die Mitarbeiter, mehr Vielfalt, ‚Job-crafting‘ (also einer Gestaltung der Arbeit nach den eigenen Interessen und Fähigkeiten) sowie einer Ergebnis- und Prozesskontrolle.

Zu 3) Die Zeiten und Arbeitsbedingungen änderten sich nun mal, und so hätten auch die Gewerkschaften begriffen, dass Neuerungen und Investition in Vertrauen notwendig sind. Dies sei jedoch auch eine Mentalitätsfrage. Dialog entstehe nur über Vertrauen und die Bereitschaft, Probleme auch anzupacken und Konflikte zu lösen.

Zu 4) Man dürfe den Mitarbeitern niemals den Boden unter den Füßen wegziehen. Man müsse Rückfallebenen aufbauen, um die Risiken von Übergängen zu minimieren. Man müsse tiefer und breiter in alle Qualitäten investieren, Übergangsmanagement praktizieren. Und man müsse schließlich alle Sozialpartner verantwortlich machen, nicht bloß einzelne Mitarbeiter. Hierbei sprach er einen Konflikt zwischen jungen Mitarbeitern und Gewerkschaften an. Junge Mitarbeiter sehen Gewerkschaften häufig als altmodisch an, sie würden die Interessen der älteren Mitarbeiter schützen (Generationenkonflikt). Gewerkschaften wiederum brauchen dringend junge Mitglieder.

Zu 5) Man müsse neue Wege der Zusammenarbeit finden: Raus aus politischen und schwarz-weiß-geprägten Diskussionen, rein in die praktische Umsetzung.

Den Fortschritt bei NS machte Blokland fest an mehreren Beispielen, unter anderem dem Projekt „Soziale Innovation“, strategische Personalplanung, der Förderung von Sport (z.B. fahren Mitarbeiter mit dem Fahrrad zur Arbeit) und gesunder Ernährung, der Arbeit an einer Unternehmenskultur, der speziellen Förderung von weiblichen Mitarbeitern und der Einführung von 15 Beratern in einem „Career advice center“, die sich um die berufliche Weiterbildung sowie Umorientierung der Mitarbeiter kümmern. Das Credo all dieser Maßnahmen: Keine Vorschriften, sondern Unterstützung und Hilfestellung.

Auf eine Frage aus dem Auditorium bezüglich der Erfolgsrate der Beratungen zur Umorientierung antwortete Kees Blokland, sie läge bei 70 Prozent. Man übernehme Verantwortung dafür, dass die Leute einen Job finden.

Auf die Frage, ob man den Mitarbeitern auch in sicherheitsrelevanten Bereichen mehr Eigenverantwortung zugestehe, antwortete Blokland mit Zustimmung. In der Instandhaltung habe man Sicherheitsbeauftragte eingestellt, die Zahl der Beinahe-Unfälle sei daraufhin zurückgegangen.

Our Progress (1)

Project Social Innovation Lifetime Employability Broadactivity programme Awareness stimulation Digital vacancy bank	Strategic staffplanning Monitoring Pro-activity e-HRM Shared Service Centre Portals Other services
Health Intense approach BRAVO External image Shared responsibility	

Our Progress (2)

Company Culture Fighting bureaucracy Code of conduct Reducing teasing Stimulating pride Leadership style conference	Diversity Mirror of society Targets Scouting actively
Safety and security Zero-incident policy Less rules more responsibility Safe working environment	

Our Progress (3)

Workers' influence on work schedules Life phase policy Employability Career Advice Center HR education HR career platform Organisational development Shows increase of employer satisfaction	
--	---



Gunilla Ejefors-Lublin

Personalvorstand des schwedischen Infrastrukturbetreibers Banverket

Qualifizierte Arbeitnehmer kommen nicht von irgendwo, sie müssen gefördert und gebunden werden.

Eingangs erklärte Gunilla Ejefors-Lublin, ihr Beitrag werde sich mit der aktuellen Situation des Arbeitsmarktes für den Eisenbahnsektor beschäftigen und in welcher Weise sich Banverket den Herausforderungen stellt, Fachkräfte zu finden.

Die Öffnung des Eisenbahnmarktes habe auf Schwedens 25 Bahnunternehmen und 17 Unternehmen der Bahnindustrie erhebliche Auswirkungen. Das Problem besteht nicht nur darin, überhaupt qualifiziertes Personal zu finden, sondern dass sich viele Sektoren gleichzeitig um diese Menschen bemühen. Dies führe zu einem Wettbewerb um gute Mitarbeiter innerhalb des Eisenbahnmarktes. Fest steht, dass jährlich 1.500 neue Mitarbeiter gebraucht würden. 100.000 Ingenieure werden bis 2015 in den Ruhestand gehen. Dem gegenüber steht das mangelnde Interesse vieler junger Menschen, in diese Branche einzusteigen.

Um dem zu begegnen, hat Banverket vier Ansatzpunkte ermittelt:

1. Zusammenführen der verschiedenen Akteure des Bahnsektors (Bahnunternehmen und -industrie, Instandhalter, Systemlieferanten) und Fördern von Kooperation statt Wettbewerb in Bezug auf potenzielle Mitarbeiter;

2. Gute Arbeitsbedingungen und Vergünstigungen für die Mitarbeiter und Binden von Personal an die Unternehmen;
3. Nutzen neuer Kommunikationswege mit innovativen Elementen, um die Jobvermittlung innerhalb der Branche zu verbessern, z.B. durch die Website www.jarnvagsjobb.se;
4. Unterstützen von öffentlichen Bildungsangeboten in Schulen sowie in der Aus- und Weiterbildung mit Bezug zum Eisenbahnsektor.

Noch sei es allerdings zu früh, den Effekt der Aktivitäten zu bewerten. Wichtig sei, ein Zeichen zu setzen und die Initiative zu ergreifen. Qualifizierte Arbeitnehmer kommen nicht von irgendwo, sie müssten gefördert und gebunden werden. Für die Unternehmen ergeben sich viele Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Zugleich verbessern sich die Chancen des schwedischen Eisenbahnsektors in einem europäischen Wettbewerbsumfeld.



Milan Ruttner

Personalvorstand der Tschechischen Eisenbahn, ČD

Wir wollen in die Schulen gehen und frühzeitig für einen Beruf bei der Eisenbahn werben.

Milan Ruttner ist seit einem halben Jahr Personaldirektor der Tschechischen Eisenbahnen. Er zeichnet ein düsteres Bild von der aktuellen Arbeitskräftesituation. Die Belegschaft sei extrem überaltert. Das Durchschnittsalter beträgt 49 Jahre. Die Hälfte der Triebfahrzeugführer sei zwischen 55 und 63 Jahre alt. Es gäbe faktisch keinen Nachwuchs. Er hätte feststellen müssen, dass zwei Generationen von Mitarbeitern komplett fehlen. In den unterschiedlichen administrativen Geschäftsbereichen säßen keine Eisenbahner mehr, sondern Banker. Damit verschwinde leider auch eine gewachsene Kultur. Es gab bislang kein Konzept oder eine Strategie, neue Fachkräfte heranzuziehen. Vor der Wende gab es eine gezielte staatliche Ausbildung im Verkehrswesen; jetzt obliegt das den Verkehrsunternehmen selbst und die tun sich schwer. Man verwalte lediglich die Gehälter und reduziert lieber weiterhin das Personal, als an die Zukunft zu denken.

Daraufhin stellt Ruttner sein Konzept vor: enge Kooperationen zwischen Schulen jeder Bildungsstufe und der Tschechischen Eisenbahnen. Man wolle in die Schulen gehen und frühzeitig für einen Beruf bei der Eisenbahn werben.

Dabei spiele auch die Ansprache an die Eltern eine bedeutende Rolle. Man müsse gezielt auf die Kinder und Jugendlichen zugehen. Wichtig sei in dem Zusammenhang auch der Aspekt, dass die Interessenten nach der Ausbildung übernommen würden. Das bedeutet Arbeitsplatzsicherheit. Ruttner betonte, dass es sehr wichtig für die heutige Zeit sei, Perspektiven zu haben und diese hätte man durch eine Karriere bei der Bahn.

In seiner Zusammenfassung betonte er nochmals die Notwendigkeit, die Zahl der Triebfahrzeugführer und der Zugteams zu erhöhen und Nachwuchs zu rekrutieren. Dazu müsste das Interesse an der Tschechischen Eisenbahn geweckt werden. Als Hilfsmittel soll eine exzellente Marketing- und PR-Strategie dienen.



Alex Gordon

Nationale Gewerkschaft der Eisenbahn-, Seeschiffs- und Transportarbeiter, UK

Alex Gordon berichtete von einem „Learning Fund zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit“, den die britische Regierung vor fünf Jahren gegründet und finanziert habe. Die Gewerkschaften seien integriert. Ziel sei es gewesen, Weiterbildung in nicht-fachspezifischen Themen wie zum Beispiel IT und Sprachen zu fördern. Allerdings habe man feststellen müssen, dass vielen Menschen auf dem Arbeitsmarkt schlichtweg elementare Kenntnisse wie Lesen und Schreiben fehlten. Man dürfe als Konsequenz daraus keine Alternative zur Erwachsenenbildung anbieten, sondern den Zugang zu Bildungseinrichtungen für diejenigen fördern, die eigentlich kaum Interesse oder Zugangsmöglichkeiten zur Weiterbildung haben.

Beim letzten Funds-Projekt hätte sich seine RMT-Gewerkschaft in Kooperation mit anderen Eisenbahngewerkschaften mehr und mehr mit eigenen Projekten eingebracht. Diese Aktivität wurde über einen Zeitraum von zwei Jahren mit rund einer Million Pfund gefördert.

Ziel sei es gewesen, die Infrastruktur und Netzwerke zu bilden, in deren Rahmen dann die Gewerkschaft selbst Kurse mit Fachausbildungen anbieten können. Zurzeit habe man Vereinbarungen mit

10 der 20 Verkehrsunternehmen, weitere Verhandlungen seien im Gange. Gordon gehe davon aus, dass die Mehrheit dieses Fund-Modell als erfolgreiches Projekt einstufe. Mit EWS habe man ein fruchtbares Abkommen gehabt, dieses habe jedoch keinen Bestand mehr. Chiltern Railway dagegen sei beteiligt.

Die Nachfrage nach den Kursen war überraschend stark.

Ersten Ergebnissen zufolge sei die Nachfrage nach den Kursen bei den Mitarbeitern überraschend stark gewesen. Problematisch sei jedoch, dass die Arbeitgeber nur die Kosten sähen, nicht jedoch den Nutzen für ihre Arbeitnehmer. Von den Gewerkschaften wiederum seien Bedenken geäußert worden, dass neue gesetzliche Rahmen die bestehenden Tarifabkommen unterwandern würden. Dem sei aber nicht so, bekräftigte Alex Gordon. Tarifverträge würden nur zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften abgeschlossen.

Die Gewerkschaft RMT führe eine umfassende „Organising-Kampagne“ durch, bei der die angebotenen Projekte zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit als Anreiz für neue Mitglieder genutzt werden. Auf die Frage eines Kollegen, wie die Haltung der Mitarbeiter zu nicht-fachspezifischen Ausbildungsinhalten sei, erwiderte Gordon, dass viele Beschäftigte solche Inhalte nach wie vor nicht lernen wollten. Dies sei ein großes Problem.

Urs Peter Ruf

Technologieberatungsstelle NRW, Projektleiter „Beschäftigungsfähigkeit und demografischer Wandel“

Urs Peter Ruf begann mit einer Definition des Begriffes demografischer Wandel. Damit sind signifikante Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur gemeint: negatives Wachstum, Auswanderung, Überalterung. Das hat Folgen für die Unternehmen:

1. Die Fähigkeit der Unternehmen innovativ zu sein nimmt ab;
2. Der Wettbewerb ist in Gefahr;
3. Unternehmen bekommen keinen qualifizierten Nachwuchs;
4. Mitarbeiter müssen noch länger arbeiten, das Renteneintrittsalter verschiebt sich nach oben.

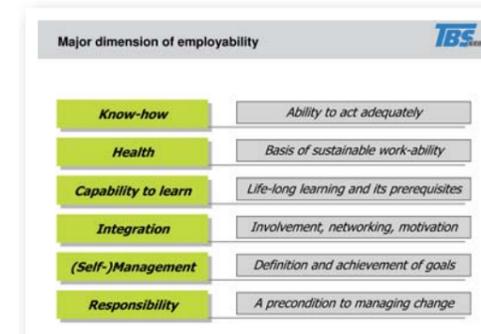
Für den deutschen Arbeitsmarkt bedeutet das:

- Bis zum Jahr 2020 wächst die Zahl der Arbeitnehmer über 50 Jahre von 30 auf 39 Prozent gemessen an der Gesamtzahl;
- Ab 2020 wird es einen Rückgang der Arbeitnehmerzahlen geben, trotz Einwanderung;
- Es wird absolut weniger junge und qualifizierte Absolventen geben;
- Der demographische Wandel wird sich regional sehr unterschiedlich bemerkbar machen.

Darauf müssten die Unternehmen bereits jetzt reagieren. Die Sozialpartner müssen sich auf eine ältere Belegschaft einrichten, die andere Anforderungen und Probleme hat, als junge Menschen.

Um zielgerichtet handeln zu können, sollte jedes Unternehmen ein demografisches Profil der Arbeitnehmer erstellen. Ruf stellt folgende Handlungsfelder vor:

1. Bessere Gesundheitsfürsorge – viele Mitarbeiter können mit den physischen und psychischen Veränderungen im Alter nicht umgehen. Eine bessere Arbeitsorganisation könnte helfen, die Probleme zu bewältigen. Der individuelle Umgang mit Stress sollte geübt werden.
2. Intensives Lernen und Trainieren aller Mitarbeiter – jedermann, egal wie alt er ist, kann lernen. Ältere Mitarbeiter können zum Lernen ermutigt werden, indem man ihnen die Folgen des Nichtstuns vor Augen hält: Ohne zusätzliche Qualifikation sinken die Chancen auf dem Arbeitsmarkt beträchtlich.
3. Erhöhung der Produktivität – eine gute Arbeitsleistung ist zuerst das Ergebnis funktionierender Arbeitsabläufe. Viele Arbeitnehmer bringen weniger Leistungen, wenn die Arbeitsbedingungen nicht stimmen oder das Management schwach ist. Das ist unabhängig vom Alter oder der individuellen Fitness.



Davon ausgehend spielt die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter eine wachsende Rolle. Unternehmen und Arbeitnehmer sollten sich deshalb zusammenfinden und eine Bewertung der Fähigkeiten vornehmen, die sich an sechs Hauptdimensionen der Beschäftigungsfähigkeit orientiert:

Eine intensive Beteiligung der Mitarbeiter und eine gemeinsame Verantwortung sind Schlüsselfaktoren für eine bessere Beschäftigungsfähigkeit.

1. Wie gut ist das Know-how?
2. Wie gesund ist die Belegschaft?
3. Wie stark wird Weiterbildung nachgefragt?
4. Wie fest ist der Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens?
5. Wie gut ist die Selbstverwaltung?
6. Wie groß ist das Verantwortungsgefühl im Unternehmen?

Ruf plädiert für eine intensive Beteiligung der Mitarbeiter und eine gemeinsame Verantwortung als Schlüsselfaktoren für eine bessere Beschäftigungsfähigkeit. Dazu müssten Unternehmen, Gewerkschaften und Arbeitnehmer zusammenarbeiten:

- alle Leistungen müssen zugänglich sein;
- Flexibilität müsste gefördert werden;
- die Bereitschaft zu Veränderungen sollte unterstützt werden;
- Vertrauen ist wichtige Grundlage des Miteinanders;
- das gemeinschaftliche Verantwortungsgefühl sollte gestärkt werden und
- Nachhaltigkeit sollte den Betriebsalltag mehr bestimmen.



Fazit und Ausblick

Jean-Paul Preumont,
Didier Le Reste

Jean-Paul Preumont betonte, man müsse das Thema Beschäftigungsfähigkeit weiterhin im Sozialdialog behandeln. Man müsse sich daran gewöhnen, dass es bestimmte gesetzliche Bestimmungen gäbe, die Wettbewerb und Liberalität der Schienenverkehrsmärkte gewährleisten und nach vorne schauen. Es sei sinnvoll, die Angemessenheit der Bestimmungen in Diskussionen zu hinterfragen. Aus seiner Sicht sei es keine denkbare Perspektive, die Entwicklungen im Straßenverkehr auf die Schiene zu übertragen. Das sei nicht möglich und auch nicht im Interesse der Arbeitgeber.

Es gäbe eine gemeinsame Verantwortung in den Unternehmen, arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig. Wichtig sei es überdies, für Chancengleichheit und Sicherheit im Verkehrswesen zu sorgen. Der Sozialdialog auf europäischer Ebene könne eine Dynamik erzeugen. Es werde ein allgemeiner Rahmen geschaffen, der wiederum in Unternehmen umgesetzt werde. Konferenzen wie diese dienten dazu, sich über die Ergebnisse und Lösungsansätze auszutauschen. Das gemeinsame Ziel dabei sei, eine bessere Beschäftigungsfähigkeit für die Mitarbeiter zu erreichen.

Didier Le Reste betonte ebenfalls, dass alle gleichermaßen für eine bessere Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich seien, Gewerkschaften wie Arbeitgeber. Als Demokraten könne man ja trotzdem unterschiedliche Meinungen haben. Ziel des Kongresses sei es gewesen, die ersten Schritte der Umsetzung der gemeinsamen Empfehlungen zur Beschäftigungsfähigkeit im Eisenbahnsektor zu überprüfen und gute Ansätze zu diskutieren..

Sein Fazit laute, dass man insgesamt noch viel mehr soziale Maßnahmen ergreifen müsse, um die Situation für die Arbeitnehmer in den Eisenbahnunternehmen zu verbessern. Die Zukunft der Arbeitswelt muss aktiv gestaltet werden, denn die demografische Frage bleibe auf der Tagesordnung.

Name	Vorname	Organisation
ABU-DAYEH	Verena	ÖBB-Dienstleistungs GmbH
ACKO	Gernot	Gewerkschaft Vida
AFRICANO	Filoteo	SLFP - Cheminots
ALEKSIEVA	Borislava	Syndicate of Railway Men in Bulgaria
ALMEIDA	José Marques de	Sindicato Nac. dos Trabalhadores do Sector Ferroviario
ARMINGER	Josef	Gewerkschaft Vida
AUFRERE	Réni	FO Cheminots
BAHALI	Kemal Akay	Railway Workers Union of Turkey (Demiryolis)
BETKE	Katharina	DB Mobility Logistics AG
BLOKLAND	Kees	Nederlandse Spoorwegen
BLOMBERG	Bengt	Banverket-Swedish Rail Administration
BUNEV	Petar	Syndicate of Railway Men in Bulgaria
CORS	Mitra	DB Mobility Logistics AG
CRUZ	Manuel Alexandre Costa da	Sindicato Nac. dos Trabalhadores do Sector Ferroviario
DE CHATEAUVIEUX	Eric	Union Fédérale CFDT Cheminots - FGTE/CFDT
DERA	Robert	Verkehrsgewerkschaft GDBA
DOBRESCU	Florea	Federatia Nationala Drum de Fier
DOHERTY	Gerry	Transport Salaried Staffs' Association
DURST	Ellen	European Commission
EILERT	Wim	VVML / NS
EJEFORS LUBLIN	Gunilla	Banverket-Swedish Rail Administration
EKMEKCIOGLU	Burak	Railway Workers Union of Turkey (Demiryolis)
ERVUZ	Huseyin	Railway Workers Union of Turkey (Demiryolis)
ESQUINAS	Victor	Renfe Operadora
FISCHER	Arnold	Verkehrsgewerkschaft GDBA
FLACHS	Vanessa	DB Regio AG
FLOREA	Mariana	Societatea Natională de Transport Feroviar de Călători
GÄBEL	Linda	DB Mobility Logistics AG
GABEROVA	Simona	FTW Podkrepa
GALETOVA	Zuzana	Železnice Slovenskej Republiky
GAMEZ RAMIREZ	Antonio Manuel	Federacion C y T de CC.oo., Sector Ferroviario
GANSAUGE	Jeanine	DB Mobility Logistics AG
GEENE	Bert	Nederlandse Spoorwegen
GORDON	Alex	National Union of Rail, Maritime and Transport Workers
GRAVERT	Christian	Deutsche Bahn AG
GROTEN	Gerard	Nederlandse Spoorwegen
HARA	Raymond	Société Nationale des Chemins de Fer Français
HARNISCH	Michaela	Kircher Burkhardt GmbH
HENNINGS	Ulrike	DB Mobility Logistics AG
HJERTMAN	Anders	Almega
HRADISKY	Lubomir	Železničná spoločnosť Slovensko
HUISMAN	Margret	NS Reizigers
ILIEV	Hristo	National Railway Infrastructure Company
INGLESE	Italo	Ferrovie dello Stato
IVANOVA	Iskra	FTW Podkrepa
IVANSKYI	Sergii	Trade Union of Railway Workers and Transport Constructors of Ukraine
JABOREK	Anton	Železničná spoločnosť Cargo Slovakia
JAKŠIĆ	Branko	Railway Workers' Trade Union of Croatia
KARLSSON	Valle	SEKO Facket för Service och Kommunikation
KAUPE	Vera	DB Mobility Logistics AG
KERKÁPOLY	Márton	Raaberbahn AG
KOFFNIT	Catherine Marie	DB Mobility Logistics AG
KONSIN	Kari	Finnish Rail Administration
KOSKINEN	Timo	VR-Group Ltd.
KRONE	Sabine	DB Regio AG
KUBINCOVA	Sona	Železnice Slovenskej Republiky
KUSTERS	Wybren	CNV Bedryvenbond
LANG	Andreas	Kircher Burkhardt GmbH
LARBUISSON	Gilbert	CGSP

Name	Vorname	Organisation
LÄTSCH	Erwin	BLS Löttschbergbahn AG
LEEB	Thomas	ÖBB-Dienstleistungs GmbH
LE RESTE	Didier	CGT Cheminots
LESKO	Vasyl	Trade Union of railway Workers and Transport Constructors of Ukraine
LOCHMAN	Libor	Community of European Railway and Infrastructure Companies (CER)
LUBOWSKI	Kristin	DB Mobility Logistics AG
LUKOVA	Diana	National Railway Infrastructure Company
MARINO	Carlos	Renfe Operadora
MARKOVSKI	Kosta	Macedonian Railway Transport ISC Skopje
MARZOLA	Maria Christina	Filt-cgil
MIHALACHE	Alexandrina	Compania Natională de Cai Ferate SA
MINDUM	Katarina	Railway Workers' Trade Union of Croatia
MINEIRO	Dr. Antonio Manuel	Caminhos de Ferro Portugueses, E.P.
MOSER	Walter	Schweizerische Bundesbahnen Consulting
NIEMANN	Jürgen	DB Station & Service AG
NITA	Florin Cezar	Federatia Nationala Drum de Fier
NOACK-KLIPPSTEIN	Michaela	DB Mobility Logistics AG
OLOFSSON	Anders	Banverket-Swedish Rail Administration
PAPP	Zoltan	Trade Union of Hungarian Railwaymen
PAUN	Ion	CFR MARFA SA
PENDICHEVA-KOMITOVA	Elka	Federation of Transport Trade unions in Bulgaria
PFLÜGER	Oliver	DB Netz AG
PITELJON	Serge	CGSP
PREUMONT	Jean-Paul	Community of European Railway and Infrastructure Companies
REINHARDT	Birgit	Deutsche Bahn AG
REITZ	Uwe	Verkehrsgewerkschaft GDBA
ROBACIU	Marius Eduard	CFR MARFA SA
ROEVA	Milka	National Railway Infrastructure Company
ROWLAND	Peter	National Union of Rail, Maritime and Transport Workers
RUF	Urs Peter	Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.
RUTTNER	Milan	České Dráhy
SANDMANN	Melanie	DB Vertrieb GmbH
SCHNEIDER	Martin	DB Mobility Logistics AG
SCHREIBER	Kristin	European Commission
SCHWENN	Bodo	Verkehrsgewerkschaft GDBA
SEVIN	Cathrin	Jernbaneverket
SKELTON	Gerry	English Welsh & Scottish Railways
SPITTEL	Almut	Transnet
STEGEMANN	Nils	DB Regio AG
STEIGER	Doris	Mobifair e.V.
STREICHERT	Silke	DB Mobility Logistics AG
SÜNDERHAUF	Katrin	Deutsche Bahn AG
TEN HOVE	Gezina	CMHF-VHS
TOREJ	Drago	Lokführergewerkschaft Slowenien
TRANDAFIR	Florentina	Compania Natională de Cai Ferate SA
TRIER	Sabine	ETF
TROEGE	Peter	Verkehrsgewerkschaft GDBA
URATA	Mac	International Transport Workers Federation of UK
VALCHEV	Ivan	Balgarski daržavni železnitsi
VERMEULEN	Philip	Société Nationale des Chemins de Fer Belges Holding
VETZKOVA	Lilyana	National Railway Infrastructure Company
VILLE	Pascale	Veolia Cargo
VIRAG	Imre	MAV-START Co.
WAC SIN	Henry	Railwaymen French Union Trade
VON WEDEL-GOEDENS	Annette	DB Mobility Logistics AG
WETTERSTRAND	Roger	Banverket-Swedish Rail Administration
WINKLER	Christoph	ÖBB-Dienstleistungs GmbH
ZACKOVA	Maria	Železničná spoločnosť Slovensko



Jürgen Niemann

Personalvorstand DB Station&Service AG

Ausbildung (Qualifikation)

- Studium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (PuKw), Neuere Geschichte, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Politikwissenschaft (Abschluss 1992)
- Besuch des General Management Seminars der Bahn (Ausrichter: WHU Vallendar, DB Bildung)

Beruflicher Werdegang

- 1992 – 04/1993 Assistent am Lehrstuhl für internationale Kommunikation der Ruhr-Universität Bochum
- 1994 – 1995 Mitarbeit Fa. DENTSU Düsseldorf
- 1995 Mitglied des Rates der Stadt Bochum
- 1994 – 1995 Forschungsprojekte im Auftrag von RTL Deutschland, Köln
- 04/1995 – 04/1997 Persönlicher Assistent des Personalvorstands der DB AG
- 04/1997 – 05/1998 Realisierungsbeauftragter der 2. Stufe Bahnreform
- 06/1998 – 04/2000 Leiter „Change Management, Führungsinstrumente DB Konzern“
- ab 04/2000 – 09/2002 Leiter „Personalstrategie DB Konzern“
- ab 09/2002 – 11/2004 Leiter des Projekts DB Führungskräfteakademie
- ab 01/2003 Geschäftsführer der DB Akademie GmbH
- ab 11/2004 Personalvorstand DB Station&Service AG
- parallel ab 11/2004 Projektleiter, später (nach Überführung des Projektes in die Regelorganisation) Leiter GE Service der DB Station & Service AG
- dazu ab 03/2008 Leiter Personal Vorstandsressort Infrastruktur in Personalunion



Kristin Schreiber

Kabinettschefin des Kommissars für Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Vladimír Špidla

Personal

- Born in 1965 in Berlin
- Married, three children
- Nationality: German

Education

- Diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris „avec mention lauréat“
- M.A. in European Studies (Economics) from the University of Kent at Canterbury
- Diploma of Advanced European Economic Studies from the College of Europe in Bruges

Work

- 1988 – 1990 Research Fellow at the Institut für Europäische Politik, Bonn
- 1990 – 1997 Administrator in the European Commission in DG Industry and Internal Market and DG Competition
- 1997 – 1999 Member of the Cabinet of the European Commissioner for Competition, Karel Van Miert
- 1999 – 2004 Member of the Cabinet of the European Commissioner for Enlargement, Günter Verheugen
- Since Nov. 2004 Head of Cabinet of the European Commissioner for Employment, Social affairs and Equal opportunities, Vladimír Špidla

Language

- Trilingual (German, French, English), very good Spanish, some Italian, basic Dutch and Russian, notions of Czech and Slovak



Didier Le Reste

Vizepräsident der Sektion Eisenbahn der ETF

- Agent de la SNCF, Responsable syndical

- CGT (CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL)

- FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES TRANSPORTS (FET)

- Né le 2 juin 1955 à Paris 18^e

- Employé à la SNCF comme Contrôleur à la gare de Lyon en 1976

- Membre de la direction (1980-86) puis Secrétaire général (1986-90) du Syndicat des cheminots CGT de Paris Sud-Est

- Membre de la commission exécutive de la Fédération CGT des cheminots (depuis 1986)

- Membre du secrétariat Fédéral (1997-2000) puis Secrétaire général (depuis 2000) de la Fédération CGT des cheminots

- Secrétaire général du secteur CGT des cheminots Paris Sud-Est (1992-97)

- Vice-président de la section ferroviaire de la Fédération européenne des transports (ETF) (depuis 2005)

- Vice-président de la section ferroviaire de ITF depuis 2007

- Président du dialogue social sectoriel européen (depuis 2005)

Coordonnées prof.

- Fédération CGT des cheminots
263 rue de Paris
case 546
93100 Montreuil



Libor Lochman

Stellvertretender Exekutivdirektor, CER

- Libor Lochman, born in 1963 in Czechoslovakia, graduated at the Transport University in Zilina, doctorate in electronics at the West-Bohemian University Pilsen.

- His background is Control-Command and signalling systems.

- He worked as signalling specialist in Railway Research Institute in Prague for 7 years, being responsible for functional specification of interlocking and level crossing systems.

- Between 1994 and 1997 he was acting as signalling system specialist at the headquarter of Czech Railways, he launched there a cooperation with European Rail Research Institute Utrecht in the field of interlockings and ETCS.

- Afterwards he was a member of EuroInterlocking team in Zurich.

- From 2000 appointed as a manager of Railway Test Centre in Prague – a facility for testing rolling stock, infrastructure and signalling components. He initiated - in cooperation with Alcatel Austria – an installation of the ETCS equipment along the test track for trial purposes. He also launched the activity needed to obtain a Notified Body status of the company.

- He coordinates Corridor E ERTMS deployment from the beginning of the project in 2005.

- Currently he works for Community of Railway and Infrastructure Companies (CER) in Brussels as the Deputy Executive Director.

- He is also responsible for coordination of all activities related to the European Railway Agency (ERA).

- He has also been acting as the Coordinator of Environmental issues, studies, Noise Directive (including noise abatement measures in rail system), revision of Non-road mobile machinery Directive and a contact for research activities.



Jean-Paul Preumont

Experte für Soziale Angelegenheiten,
Industrielle Beziehungen und HR, CER

■ Jean-Paul Preumont has been Social Adviser of the Community of European Railways and Infrastructure Companies for 15 years. Before working for CER, he was Head of the Recruitment and Training Division of the Belgian National Railways during more than 10 years.

■ He has a long experience of industrial relations. He is currently responsible of the co-ordination of industrial relations and social and human resources matters, including the interoperability of staff, for all the railways of the European Union and candidate countries and chairman of the Working Party Employability of the European Social dialogue Committee for Railways.

■ He was one of the main negotiators of the two agreements signed by the social partners of the sector in 2004 on the European driving licence and on working conditions. The last agreement is being renegotiated at the moment. He also worked as an expert in human resources for the European Commission and in several countries of Europe and Africa.



Kees Blokland

Personalvorstand der
Niederländischen Eisenbahn, NS

Personalia

- Born: Schiedam, 25.07.1947
- Nationality: Dutch
- Married: Nelleke Marian Kuehler
- Children: Maarten, Menno, Michiel, Matthijs

Education

- 1965 Gymnasium B Vlaardingen
- 1971 Doctoral exam social psychology University of Amsterdam; Executive summer program Stanford / IMD Lausanne management program

Work

- 1968 – 1971 Intagon (University of Amsterdam) - Research assistant
- 1971 – 1972 Military Service - Officer Telecommunications
- 1972 – 1973 Management Opleidingscentrum (MOC) - Trainer/advisor
- 1974 – 1977 Hoogovens Ijmuiden - Advisor/trainer
- 1977 – 1990 Vendex/Hodon (Holding international facilities services) - Personnel manager/director Various management functions
- 1990 – 1993 KNP BT (Paper and printing company, worldwide) - Personnel manager trading and distribution
- 1994 – 1997 Hoechst AG (farma and chemical) - Director personnel & organization (Holland) Manager project succession planning (Frankfurt)
- 1997 – 2003 Hoogovens/Corus - Director corporate personnel & organization - Director personnel development (Corus, London, since merger, 1999)
- 2003 – 2006 TNO (Applied technological research organization) - Director personnel & organization
- 2006 – onward NS (Dutch Railways) - Director Human Resources

Other activities

- Nederlandse Vereniging Personeelsbeleid (Dutch personnel managers association)
- Aufsichtsrat Corus Germany
- Supervisory Board Spaarne Hospital
- Board of governors Ashorne Hill
- Mennonite Church Amsterdam committee-work
- Conference center Mennorode
- Poetry (3 books published)

Hobbies

- Skating, cycling, jogging, tennis, reading, writing



Gunilla Ejefors-Lublin

Personalvorstand des schwedischen
Infrastrukturbetreibers Banverket

Personal

- Born in 1961. Four fine boys at the age of 14 - 22. A typical mother of young football players; a large portion of transport logistics and cheering. Very fond of dancing and cooking.

Education Degree

- 1998 University of Stockholm / Master of Laws Degree

- Focus in labour law

Job experience

- 1997 -1998 SJ / Legal expert in Labour law; Central HR department: negotiations for agreements with the unions.
- 1998 - 1999 Swedish Enforcement Authority / Handling officer
- 1999 - 2004 Labour union / Legal expert in Labour law; Including court proceedings at the Labour Market Court
- 2004 - 2005 Printing industry / HR Manager
- 2005 - 2006 Banverket, Swedish Rail Administration Legal expert in Labour law / HR Department
- Since 2007 Banverket, Swedish Rail Administration Human Resources Director / Member of the management board

Member of Board

- Deputy Chairman at the Board of the Swedish Rail Training Centre, since 2008
- Member of the Board at Högskolan Dalarna, since 2008
- Member of the Board of the Training Centre for the Road sector, since 2007



Milan Ruttner

Personalvorstand der Tschechischen
Eisenbahn, ČD

Education

- University of Nevada, International Affairs

Work

- 1995 – 1998 GROUPE SCHNEIDER a.s., Pisek, Czech Republic Human Resources Director Czech & Slovakia
- 1998 – 2000 CCS a.s., Prague, Czech Republic Human Resources Director Czech & Slovakia
- 2000 – 2001 KRAFT FOODS s.r.o., Prague, Czech Republic Director Human Resources Czech & Slovakia
- 2006 – current Central Europe Division HR Head Global Consumer Group
- 2001 – 2008 CITIBANK a.s., Prague, Czech Republic Country Human Resources Officer
- Since 2008 ČESKÉ DRÁHY Human Resources Director



Robert Dera

Repräsentant für Internationale Ange-
legenheiten der Verkehrsgewerkschaft
GDBA – für die ETF

■ Ursprünglich Techniker (Elektromechaniker, Elektronik - Meister, lizen-
zierter Prüfer für Luftfahrtgerät)

■ Abitur auf dem zweiten Bildungsweg

■ Von 1970 bis 1981 Bundesbahnbeamter im gehobenen Dienst - und nach
pädagogischer Zusatzausbildung - mit überwiegender Einsatz als Lehrer
und Dozent (Fachhochschule des Bundes – Fachbereich Eisenbahn -) und
in der konzeptionellen Entwicklung von Lern- und Ausbildungsprojekten

■ Mehrere Jahre Mitglied in der Personalvertretung (Personalrat) bei der
Deutschen Bundesbahn

■ Von 1981 bis 2002 hauptberuflich im Vorstand der Verkehrsgewerkschaft
GDBA, davon ab 1991 Bundesvorsitzender; von 1999 bis 2003 in Perso-
nalunion; 1. Vorsitzender der dbb tarifunion

■ Seit 2005 freiberuflicher Europäischer Journalist (VEJ/F.I.J.E.T) in über-
wiegend sozial- und verkehrspolitischen Themen

■ Seit 2005 Beauftragter für Internationale Angelegenheiten der Verkehrs-
gewerkschaft GDBA und deren Vertreter in der Europäischen Transportar-
beiter Föderation (ETF)



Urs Peter Ruf

Technologieberatungsstelle NRW,
Projektleiter „Beschäftigungsfähigkeit und
demografischer Wandel“

Current work

- Project Manager „demoBiB - Employability and demographic change“
www.demobib.de

Fields of Expertise

- Management of employability and demographic change, human resource
and organisational development, IT-Project Management

Professional career

- Consultant for organizational and human resource Management, IT-Con-
sultant, Consultant in development assistance, Studies in Sociology at the
University of Bielefeld, apprenticeship as instrument mechanic