



The Voice
of European
Railways

Psychosoziale Risiken im Eisenbahnsektor: Identifizieren und vorbeugen

Gemeinsame Empfehlungen der Europäischen Sozialpartner

1. HINTERGRUND DER EMPFEHLUNGEN UND INTENTIONEN DER SOZIALPARTNER

Die europäischen Sozialpartner im Eisenbahnsektor vertreten die Auffassung, dass psychosoziale Risiken (PSR) die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz (OSH) der Bahnbeschäftigten beeinträchtigen. Nach ihrem Dafürhalten erzielt die Behandlung der PSR-Problematik sowohl für die Bahnen als auch die Mitarbeiter Vorteile. Aus Sicht der Unternehmen bedeutet eine Reduzierung der PSR eine Verringerung der verdeckten Kosten in Verbindung mit psychosozialen Risiken, für die Arbeitnehmer eine Verbesserung der Qualität des Berufslebens sowie eine Hilfestellung bei der Vorbeugung ernsthafter Gesundheitsprobleme. Schätzungen der Europäischen Kommission zufolge beliefen sich die jährlichen Kosten für arbeitsbezogenen Stress in Europa 2002 auf 20 Milliarden Euro wegen Produktionsverlusten, Krankmeldungen, „Präsentismus“¹ usw. Man vermutet derzeit, dass zwischen 50 % und 60 % der verlorenen Arbeitstage in der EU in Zusammenhang mit psychosozialen Risiken stehen.²

Das Interesse der Sozialpartner gilt dem präventiven Aspekt und seinen Möglichkeiten für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und folglich des Wohlergehens der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz. Laut Definition von EU-OSHA „sind diese Risiken mit der Art und Weise verbunden, nach der Arbeit konzipiert, organisiert und verwaltet ist, sowie mit dem wirtschaftlichen und sozialen Kontext der Arbeit; sie führen zu einem gesteigerten Stresspegel und mitunter zu einer ernsten Verschlechterung der psychischen und physischen Gesundheit“³. Falls diese Probleme nicht rasch behandelt werden, können sie sich verschlimmern, bis daraus ein Krankheitsbild wird. Allgemein gibt es drei Arten von Faktoren, die zu psychosozialen Risiken führen: (1) arbeitsbezogener Stress, (2) interne Gewalt (Mobbing, Aggression, verbale oder sexuelle Belästigung, Konflikte, Kommunikationsprobleme, usw.), und (3) externe Gewalt durch Dritte (Drohungen, Beleidigungen, verbale oder physische Aggression).

¹ Präsentismus bedeutet, dass man zwar körperlich am Arbeitsplatz ist, infolge von Krankheit oder Burnout allerdings ohne die erwartete Produktivität. Verluste durch Präsentismus sind für Unternehmen mitunter schlimmer als die durch Krankmeldungen.

² Der Umgang mit psychosozialen Risiken: Erfolgsfaktoren und Hindernisse. EU-OSHA-Pressemitteilung 2012. https://osha.europa.eu/en/press/press-releases/dealing_psychosocial_risks_success_factors_obstacles

³ FACTS. Expertenprognosen zu auftauchenden psychosozialen Risiken in Verbindung mit Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (OSH). Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Belgien 2007.

2. ZIELE DER GEMEINSAMEN EMPFEHLUNGEN

Ein gesundes Arbeitsumfeld unter gleichzeitiger Berücksichtigung der physischen und psychischen Aspekte ist der Garant für gute Arbeitsqualität und somit hochwertige Dienstleistungen. Wohlbefinden am Arbeitsplatz ist ähnlich bedeutsam für die Produktivität und Dienstleistungsqualität.

Das übergreifende Ziel der gemeinsamen Empfehlungen ist ein Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Eisenbahnsektor durch die Behandlung des Problems psychosozialer Risiken und zur Identifizierung sektorspezifischer Maßnahmen für die Reduzierung des Problems. Insbesondere zielen die gemeinsamen Empfehlungen darauf ab, das Bewusstsein und das Verständnis der Arbeitgeber, Arbeitnehmer und ihrer Vertreter hinsichtlich arbeitsbezogener psychosozialer Risiken zu schärfen und ihre Aufmerksamkeit auf Anzeichen einer Gefahr zu lenken. Die Sozialpartner begrüßen initiierte Strategien und Aktionen zur Vorbeugung und Bewältigung arbeitsbezogener psychosozialer Risiken in ihren Mitgliedsgewerkschaften und Unternehmen. Die Verpflichtung zum Schutz der Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz liegt laut EU-Rechtsvorschriften und nationaler Gesetzgebung eindeutig auf Seiten der Arbeitgeber.⁴ Die europäischen Sozialpartner teilen die Auffassung, dass die Bekämpfung psychosozialer Risiken nicht nur Teil der Gesundheits- und Sicherheitspolitik des Unternehmens sein sollte, sondern auch in allen relevanten Bereichen der Politik und der Maßnahmen des Unternehmens aufgegriffen werden sollte. Sie zielen auf eine kooperative Unternehmenskultur, in der Maßnahmen ergriffen werden, um psychosozialen Risiken vorzubeugen und mit ihren Konsequenzen umzugehen. Die Bewältigung psychosozialer Risiken kann in einem allgemeinen Risikobewertungsprozess, durch eine separate Politik bezüglich psychosozialer Risiken und/oder durch gezielte Maßnahmen gegen identifizierte Risikofaktoren durchgeführt werden. Die europäischen Sozialpartner betonen, dass ein gemeinsamer Ansatz der erfolgversprechendste ist.

Im Laufe des „PSR-RAIL“-Projektes 2013 identifizierte man in der gemeinsamen CER/ETF-Studie

3. FAKTOREN UND INDIKATOREN PSYCHOSOZIALER RISIKEN

wichtige Faktoren (Situationen, Bedingungen, usw.), die psychosoziale Risiken in Bahnberufen auslösen können.

3.1 Arbeitsanforderungen

Technologie

- Herausforderungen durch neue vs. alte Technologien, Berufsanforderungen in Verbindung mit Computerisierung, unzureichende Informationen über neue Instrumente, Durchführung von Arbeiten mit fehlerhafter oder veralteter Ausrüstung, eingeschränkte technische Mittel

Arbeitsbelastung und Zeitdruck

- Zeitdruck aufgrund des Verkehrs (z. B. Arbeit muss vor Beginn der morgendlichen Hauptverkehrszeit beendet sein), Druck durch Fristen aus verschiedenen Gründen, was die Abwicklung des Verkehrs oder die Instandhaltungsarbeit behindert, Verkehrsstörungen oder Unfälle, die Überstunden verursachen
- Instandhaltung der Gleisanlage während des laufenden Verkehrs

Struktur und Kommunikation

- Kontakt mit immer mehr Menschen (verschiedener Unternehmen), um ein reibungsloses Verkehrsmanagement sicherzustellen
- Nacht- und Schichtarbeit unterliegt kurzfristigen Änderungen, weniger Transparenz und Vorhersehbarkeit
- Arbeitspensum in Spitzenzeiten, die reine Zahl der Arbeitsstunden
- Druck zum Erreichen der Umsatzziele
- Umgang mit Geld (Sicherheit)
- Multitasking in Verbindung mit häufigen Unterbrechungen

⁴ Europäischer Sozialdialog: Rahmenvereinbarung über Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz. 2007. S.1.

Personalressourcen

- Personaldefizit
- Auftretende Probleme in Verbindung mit einer alternden Belegschaft
- Auswirkungen von Überstunden und Schichtarbeit für das Gleichgewicht von Beruf und Familie
- Wachsende Teams: Verantwortung für eine zunehmende Zahl von Teammitgliedern

3.2 Emotionale Anforderungen

Extern

- Aggression und Gewalt von Fahrgästen, Furcht vor Übergriffen
- Ausgesetztsein gegenüber Selbstmorden auf den Gleisen oder schweren Unfälle
- Kommerzielle Anforderung, „das Lächeln zu bewahren“, es sollen keine Emotionen gezeigt werden

Intern

- Eine Fülle von Verantwortlichkeiten: Entscheidungen zu Schutz und Sicherheit, Krisenmanagement, breiteres geografisches Gebiet, Umgang mit Geld, drohende Strafen wegen Fehlern oder Zwischenfällen, die sich dem eigenen Einfluss entziehen
- Doppelter Druck – von Vorgesetzten und Untergebenen
- Implementierung von Personalabbau
- Eindruck nicht erbrachter Qualität, Nutzlosigkeit der Bemühungen

3.3 Autonomie/Spielraum bei Entscheidungen

Struktur und Kommunikation

- Abhängigkeitsverhältnis aufgrund der Arbeitsorganisation entlang einer Verantwortungskette
- Spannungen wegen fehlender Verbindung zwischen Entscheidungsinstanz und Betriebsebene
- Mangelnde Ressourcen: Information, Ausbildung, Ausrüstung, Mitarbeiter
- Prozesskomplexität und Mangel klarer Organisation
- Begrenzte Sichtweise und Mittel, um Probleme zu lösen
- Abhängigkeit von Technologien und externer Information
- Schwierigkeiten/Streitigkeiten angesichts der von den Vorgesetzten durchgesetzten Beschlüsse
- Wachsende Zahl von Prozessen, wachsende Prozesskomplexität, weniger interne Unterstützung
- Von Überwachungsgeräten kontrollierte Aktivitäten
- Mangelnde Autorität und Mittel, um aktiv zu werden

3.4 Soziale Verbindungen, Arbeitsbeziehungen

Extern

- Image der Eisenbahnverkehrsunternehmen/Bahnmitarbeiter verschlechtert sich
- Wachsende Anzahl beteiligter Akteure führt zu Kommunikationsproblemen

Intern

- Verantwortung für Schutz und Sicherheit im Bahnsektor
- Situationen der Alleinarbeit an Bord der Züge
- Schwierige Situationen mit Kollegen und Vorgesetzten
- Manager nicht vor Ort präsent (Fernunterstützung), schwierig für einen Manager, Teammitglieder zu treffen und Managementbeziehungen zu festigen
- Unbesetzte Bahnhöfe, unzureichende Unterstützung für Bordpersonal
- Krankmeldungen (der Arbeit fernbleiben)
- Präsentismus (krank zur Arbeit gehen, länger als nötig auf der Arbeit bleiben und dabei unproduktiv sein)

3.5 Wertekonflikt

- Kommerzielle vs. persönliche Werte
- Service vs. Ziele der Einnahmen
- Sanktionskultur vs. Einräumen von Fehlern („Schuldzuweisungskultur“ bei der Bahn)
- Einhaltung von Sicherheits- und Qualitätsvorschriften vs. Produktivität und kommerziellen Interessen
- Infrastruktursicherheit vs. Anzahl und Pünktlichkeit der Züge
- Kurzfristige Problemlösung vs. langfristige Verbesserungen
- Bereitschaftsdienst vs. Ruhestunden

3.6 Sozio-ökonomische Unsicherheit

Strukturell

- Ungewissheit wegen politischer Beschlüsse auf regionaler, nationaler oder europäischer Ebene
- Neuordnung und strukturelle Veränderungen der Eisenbahnverkehrsunternehmen
- Angst vor dem Stellenverlust oder dem Transfer zu einem anderen Unternehmen
- Unterbesetzung, mangelnde Investitionen
- Verschwinden bestimmter Jobs
- Arbeitsplatz wegen kontinuierlicher organisatorischer Veränderung und Restrukturierung geografisch weit von zu Hause entfernt (lange Pendelzeiten oder auswärtige Übernachtungen)

Persönlich

- Mangelndes Verständnis für Prozesse, Informationsmangel
- Befürchtung einer medizinischen Untauglichkeit
- Individueller Wettbewerb

Mögliche Indikatoren existierender psychosozialer Risiken sind hohe Krankmeldungsquoten, Personalfuktuation, häufige zwischenmenschliche Konflikte, Beschwerden der Mitarbeiter, usw.

4. MASSNAHMEN DER IDENTIFIZIERUNG, PRÄVENTION UND DES MANAGEMENTS PSYCHOSOZIALER RISIKEN

Sinn und Zweck eines Präventionsverfahrens bezüglich psychosozialer Risiken ist die Vorbeugung und/oder Reduzierung der Risiken und ihrer Konsequenzen sowie deren Regulierung, indem man Ursachenforschung betreibt und gemeinsame Maßnahmen definiert. Es bedarf spezifischer Instrumente, um Risikofaktoren objektiv darzustellen. Die Sozialpartner empfehlen, dass der Ansatz in vier Hauptphasen erfolgen sollte:

- Identifizierung und Bewertung von PSR
- PSR-Präventionsplan (das Thema auch in die Unternehmenspolitik aufnehmen)
- PSR-Management (Implementierung von Maßnahmen zur Abschaffung oder Reduzierung von Risiken, aktives und sorgfältiges nachhaltiges Management des Prozesses)
- Evaluierung (der Maßnahmen, Prozesse und beabsichtigten Auswirkungen)

4.1 Identifizierung psychosozialer Risikofaktoren

Zuerst müssen die Sozialpartner Risikofaktoren in der Arbeitsorganisation und die meistgefährdeten Mitarbeiterkategorien identifizieren. Sie müssen den Schwerpunkt auf eine bestimmte Arbeitnehmergruppe, einen bestimmten Arbeitsplatz oder eine Reihe von Operationen legen. Eine Gefährdungsbeurteilung zum richtigen Verständnis der Natur des Problems und seiner Ursachen ist für den Präventionsplan von grundlegender Bedeutung.

4.2 Ausarbeitung eines Aktionsplans

Die konkrete Implementierung präventiver Aktionen im Unternehmen muss geplant werden mit der Gewährleistung, dass Beschlüsse oder Politiken der Geschäftsleitung sowie deren konkrete Umsetzung kohärent sind. Die Unternehmensziele bezüglich PSR und die Rolle einzelner Arbeitnehmer müssen definiert werden. Es muss eine angemessene Unterstützung der einzelnen Mitarbeiter und der Teams durch die Geschäftsleitung sichergestellt werden. Der Aktionsplan muss auf eine Verbesserung der Arbeitsorganisation und -prozesse, der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsumfeldes abzielen. Er muss konkrete Maßnahmen enthalten, damit Unternehmensziele messbar erreicht werden können. Der Aktionsplan kann folgendermaßen aufgestellt werden:

- Warum: Erklärung, Nutzen, Ziele
- Was: Welche Aktionen zu implementieren sind
- Wann: Zeitplan und, falls anwendbar, Häufigkeit
- Wo: Welche Abteilungen, Standorte oder Gruppen betroffen sind
- Wer: Welche Einzelpersonen für jede der vorgeschlagenen Aktionen zuständig sind
- Wie: Mit welchen Mitteln, Prozessen oder Mechanismen die Aktion implementiert werden kann

Der Aktionsplan muss prioritäre Aktionen festlegen und die Bedingungen für deren Überwachung und Bewertung enthalten. Er muss den Überwachungsmechanismus für die Implementierung darlegen, was möglicherweise zu Anpassungen oder Verbesserungen der Maßnahmen führt. Für die einzelnen Aktionen sind Bewertungskriterien festzulegen. An der Ausarbeitung des Aktionsplans werden von Anfang an jene Arbeitnehmervertreter beteiligt, die laut nationaler Praxis und Kultur zuständig sind. Die Arbeitnehmer sollen den Aktionsplan nicht als Diktat der Unternehmensleitung auffassen: Damit der Plan aufgeht, sollten die Arbeitnehmervertreter in allen Phasen Schlüsselfiguren sein.

4.3 Benennung einer zuständigen Einheit

Es muss eine einschlägige Einheit im Unternehmen mit der offiziellen Aufgabe der Auswertung und Implementierung der vereinbarten Maßnahmen identifiziert werden. Diese Aufgabe könnte möglicherweise der Abteilung Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz übertragen werden. Die benannte Einheit sollte eng mit den Personalabteilungen und der/-n betroffenen Unternehmensabteilung/-en zusammenarbeiten. Im Rahmen des geltenden Gesetzes und der verfügbaren Ressourcen sollten Zwischenfälle unter Verwendung angemessener Mittel untersucht werden. Diese Einheit kann bei Zwischenfällen oder Fragen auch als Anlaufstelle dienen. Die Option einer vertraulichen Behandlung der Zwischenfälle sollte gegeben sein.

4.4 Sensibilisierung

Maßnahmen der Identifizierung, Vorbeugung und des Managements psychosozialer Risiken können einen individuellen oder kollektiven Charakter besitzen. Sie können in Form spezifischer Maßnahmen eingeführt werden, die auf identifizierte Risikofaktoren abzielen, oder als Teil einer integrierten Risikopolitik für die Implementierung präventiver und reaktiver Maßnahmen. Bei einem unzureichenden erforderlichen Fachwissen in der Unternehmenseinheit, sollte in Einklang mit europäischer und nationaler Gesetzgebung, Tarifverträgen und Praktiken externes Know-how bemüht werden.

4.5 Kommunikation und Sensibilisierungsmaßnahmen

Es müssen PSR-Indikatoren identifiziert werden (hohe Krankmeldungsquoten, Personalfuktuation, häufige zwischenmenschliche Konflikte, Beschwerden von Mitarbeitern, usw.). Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmervertreter benötigen ein genaues Sachverständnis und die Fähigkeit, Risikosituationen zu identifizieren. Sie sollten mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der jeweiligen Situation vorschlagen oder entwickeln und sicherstellen, dass diese realisierbar sind. Informationen über den Aktionsplan für die Vorbeugung von PSR-Faktoren müssen verbreitet und mit den Arbeitnehmern erörtert werden. Die Arbeitnehmer und deren Vertreter müssen in den Risikobewertungsprozess und die Implementierung präventiver Aktionen einbezogen werden. Die Mitarbeiter sind über die fertiggestellten Aktionen zu informieren.

4.6 Schulung

Schulungskurse für Manager und Arbeitnehmer sowie deren Vertreter sind für die Sensibilisierung und das Verständnis für psychosoziale Risiken, die möglichen Ursachen und Folgen sowie deren Behandlung, und/oder Anpassung an den Wandel grundlegend. Bei der Schulung sollte man den Unternehmenskontext berücksichtigen und PSR-Faktoren behandeln, bevor auf deren Auswirkungen eingegangen wird. Die Schulung muss Bestandteil des umfassenden Präventions- und Verwaltungsansatzes für PSR sein.

4.7 Nachbetreuung

Für die unter negativen psychosozialen Auswirkungen leidenden Arbeitnehmer muss eine Nachbetreuung bereitgestellt werden. Je nach Umständen besteht dies aus medizinischer, rechtlicher, praktischer und/oder finanzieller Unterstützung.

4.8 Einsatz bewährter Praktiken

Es gibt bereits bewährte Praktiken bezüglich Identifizierung, Prävention und Management psychosozialer Risiken in Eisenbahnverkehrsunternehmen. Die vorgesehenen Maßnahmen müssen der Größe und Art des Unternehmens Rechnung tragen, und ihre Anwendung bedarf der Billigung. Hier können in dem „PSR-Rail-Handbuch für die Identifizierung und Vorbeugung psychosozialer Risiken im Eisenbahnsektor“ beschriebenen bewährten Praktiken genutzt werden.

4.9 Sozialdialog

Die Sozialpartner sollten für die Behandlung der Frage einen gemeinsamen Ansatz anvisieren. Konsultation mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretern in Einklang mit EU-Rechtsvorschriften und nationaler Gesetzgebung, Tarifverträge und Praktiken sind für eine erfolgreiche Implementierung der Maßnahmen wichtig. Die Beschäftigten sollten sich an der Entwicklung von Ansätzen und der Überprüfung der Machbarkeit der präventiven Aktionen beteiligen. Der Abschluss von Vereinbarungen der Sozialpartner gilt auf verschiedenen Ebenen als nützlich (Unternehmens und/oder Branchenebene). Vorschläge der Mitarbeiter zur Verbesserung von Schwachstellen in der PSR-Vorbeugung sollten untersucht und entsprechend ihrer Machbarkeit aufgegriffen werden.

4.10 Bewertung

Die Vorbeugungsmaßnahmen sollten regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden, um ihre Effektivität zu bewerten, die Frage nach der bestmöglichen Nutzung der Ressourcen, und auch, ob sie noch angemessen bzw. erforderlich sind. Es wird empfohlen, dass die Bewertung zwei primäre Aspekte abdeckt:

- Erfüllung gemäß Absprache: Update zu durchgeführten Aktionen vs. angekündigten Aktionen (z. B. Gab es eine echte Kommunikation der Geschäftsleitung während der letzten Veränderungen?)
- Effektivität der Aktion: Direkte und indirekte Auswirkungen der Aktion (z. B. positives Echo der Beschäftigten, weniger Krankmeldungen, usw.)

Die für die Aktionen zuständigen Personen müssen regelmäßig über deren Voranschreiten berichten.

5. IMPLEMENTIERUNG UND NACHBEREITUNG

Durch diese gemeinsamen Empfehlungen verpflichten sich die Mitglieder von CER und ETF zur Verabschiedung von Zielen und zur Implementierung von Maßnahmen in Einklang mit den in ihrem Land geltenden Verfahren und Praktiken für Geschäftsleitung und Arbeitnehmer. Die Mitgliedsorganisationen werden dem Ausschuss für den Sozialdialog über die Implementierung der Empfehlungen berichten. Die Unterzeichner werden die Implementierung der Empfehlungen jederzeit drei Jahren nach dem Datum der Unterzeichnung bewerten und die Empfehlungen auf Anfrage einer Organisation überarbeiten.

unterzeichnet in Brüssel am 11. März 2014



**Gemeinschaft der europäischen Bahnen und
Infrastrukturgesellschaften (CER)**
Dr. Libor Lochman
Generaldirektor CER



Europäische Transportarbeiter Föderation (ETF)
Sabine Trier
Stellvertretende Generalsekretärin ETF



**Gemeinschaft der europäischen Bahnen und
Infrastrukturgesellschaften (CER)**
Jean-Paul Preumont
Leiter soziale Angelegenheiten,
Arbeitsbeziehungen und Personal



Europäische Transportarbeiter Föderation (ETF)
Guy Greivelding
Präsident der ETF Sektion Eisenbahn

CER

Avenue des Arts, 53
1000 Brussels
Belgium
Tel : +32 2 213 08 70
Fax : +32 2 512 53 31
e-mail : contact@cer.be
web : www.cer.be

ETF

Galerie Agora
Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11
1000 Brussels
Belgium
Tel: +32 2 285 46 60
Fax: +32 2 280 08 17
e-mail : etf@etf-europe.org
web : www.etf-europe.org

