



The Voice
of European
Railways



European Rail
Infrastructure Managers



BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT IM DEMOGRAPHISCHEN WANDEL – PERSPEKTIVEN FÜR DEN EUROPÄISCHEN BAHNSEKTOR

Ein Handbuch guter Praxis
zur Gestaltung der Zukunft

Deutsch



Mit Unterstützung der Europäischen Union



IMPRESSUM

Dieses ist ein Projekt des europäischen sektoralen Sozialdialogs Eisenbahn.
Es wurde von der EVA Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr durchgeführt.

Die europäischen Sozialpartner

Gemeinschaft der europäischen Bahnen und Infrastrukturgesellschaften (CER)

Avenue des Arts, 53
1000 Brüssel
Belgien
Telefon: +32 2 2130870
E-mail: contact@cer.be
www.cer.be

Europäische Eisenbahninfrastruktur-Manager (EIM)

Rue de la Loi 28
1040 Brüssel
Belgien
Telefon: +32 2 2343770
E-mail: info@eimrail.org
www.eimrail.org

Europäische Transportarbeiter Föderation (ETF)

Galerie AGORA
Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11
1000 Brüssel
Belgien
Telefon: +32 2 2854660
E-mail: etf@etf-europe.org
www.etf-europe.org

Herausgeber und Projektorganisation

EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH

Boyenstraße 46
10115 Berlin
Deutschland
Telefon: +49 30 3087526
E-mail: info@eva-akademie.de
www.eva-akademie.de

INHALT

Vorwort	4	Arbeitsbedingungen	41
Einleitung	6	Betriebliche Arbeitszeit-Projekte	41
Der demografische Wandel in Europa und seine Auswirkungen auf die europäischen Eisenbahnunternehmen	8	Teilzeitarbeit	42
Methodik und Ziele des Handbuchs	14	Teilzeitarbeit für ältere Arbeitnehmer	43
Gute Praxisbeispiele		Zentren für berufliche Mobilität (Espaces Mobilité Emploi, EME)	44
Rekrutierung und Bindungsmaßnahmen	16	Flexibles Management des Laufbahnendes	45
Attraktivitätspolitik für junge Arbeitnehmer	16	Langzeitkonten-Tarifvertrag	46
Internes Rekrutierungssystem bei PKP CARGO SA	17	Instrumente	48
Schulkooperationen bei der DB AG	18	DemografieKompass	48
Rekrutierung qualifizierter Arbeitnehmer in einem sich ändernden Markt	19	Der SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0	49
Tarifvertrag: Arbeitsplan zu Beschäftigungstrends	20	UnternehmensCheck 2.0	
Arbeitsplatz-Innovationen	21	Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb	50
Ein umfassendes Personalkonzept	22	Inhalte individueller und betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit	51
Personalbindungspolitik	24	Einleitung zur Umfrage	52
Weiterbildung und Qualifizierung	25	Umfrage	53
Kompetenzmatrix	25	Kontaktdetails Steering Committee und Arbeitsgruppe	66
Weiterbildungsberatung: Quali X – Bildung und Zukunft eng verbunden	26		
Train@Rail	27		
Qualifizierungstarifvertrag	28		
Ausbildung von Arbeitnehmern der ersten Qualifikationsstufen	29		
Unterstützungssystem für die zweite Laufbahnhälfte	30		
Sicherung von relevantem Wissen durch systematischen „Know-how-Transfer“	31		
Wissenstransfer im Tandem	32		
Gesundheitsförderung	33		
Risikoanalyse, Belgien	33		
Risikoanalyse, Luxemburg	34		
Eine gesunde Firma – wie überwindet man beruflichen Stress – PKP CARGO SA	35		
Tauglichkeitseinschränkungen mit Auswirkungen auf das Arbeitsleben	36		
Allgemeine Vorschriften für die Anpassung, Umschulung und Umgruppierung von gesundheitlich eingeschränkten Arbeitnehmern	37		
Die DB Gesundheitswelt	38		
Tauglichkeit im Rahmen der Interoperabilität im Schienenverkehr	39		
Betriebliche Gesundheitsförderung im ÖBB-Konzern	40		

VORWORT

Die Europäische Union hat sich auf das Erreichen einer Beschäftigungsquote von 75 % für Männer und Frauen in der Altersgruppe zwischen 20 und 64 Jahren bis zum Jahre 2020 geeinigt: eine ehrgeizige Verpflichtung, die trotzdem entscheidende Bedeutung hat, um die Nachhaltigkeit des europäischen Sozialmodells zu sichern.

Es wird nicht leicht sein, die Lücke zu dieser Zielvorgabe zu schließen. Durch die Krise hat sich die Beschäftigungsquote verringert, und die Arbeitslosenquote ist gestiegen. In mehreren Mitgliedstaaten werden durch die Anstrengungen zur Haushaltskonsolidierung die Möglichkeiten der staatlichen Behörden eingeschränkt, die Binnennachfrage zu stützen. Aber es ist für Europa lebenswichtig, wieder auf den Pfad des Beschäftigungswachstums zurückzukehren, was durch die einsetzende Krise 2008 unterbrochen wurde. Mit sinkenden Geburtenraten wird die EU-Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter bereits 2012 abzunehmen beginnen. Eine verbesserte Passgenauigkeit zwischen den Fähigkeiten der Beschäftigten und den sich entwickelnden Anforderungen des Arbeitsmarktes bildet einen wesentlichen Schritt hin zur Erreichung des ehrgeizigen Zieles von 75 %, wie dies auch in der gerade von der Kommission zum Thema „Neue Kompetenzen und neue Beschäftigungsmöglichkeiten“ veröffentlichten zentralen Mitteilung herausgestellt wird. EU-Politiken für Beschäftigung und Kompetenzen, die zur Ausgestaltung des Übergangs zu einer intelligenten, ökologischen und integrativen Wirtschaft beitragen, müssen Priorität haben. Die Sozialpartner spielen bei diesen Politiken auf gesamtwirtschaftlicher, sektoraler und betrieblicher Ebene eine entscheidende Rolle.

Die europäischen Sozialpartner im Bahnsektor haben sich in diesem gemeinsamen Projekt zu „Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel – Perspektiven für den europäischen Bahnsektor“ engagiert, das die Europäische Kommission gerne unterstützt hat. Im Zusammenhang mit den oben genannten Herausforderungen muss der europäische Bahnsektor sich auf den technischen Fortschritt und eine erhöhte Verkehrsnachfrage einstellen. Diese Herausforderungen erfordern strategische Antworten der Unternehmen, bei denen die Verbesserung der Kompetenzen der Arbeitnehmer eine entscheidende Rolle spielt. Aber die Einführung neuer Kompetenzen am Arbeitsmarkt reicht dazu nicht aus. Kompetenzen müssen auch an die Bedürfnisse der Unternehmen und der Menschen angepasst werden. Daher müssen wir künftige Herausforderungen und Chancen antizipieren und analysieren, wie sich diese auf die Kompetenzen und Arbeitsplätze von morgen auswirken.

In ihrem Projekt stellen die europäischen Sozialpartner im Bahnsektor die richtigen Fragen: Wie kann man ein Gleichgewicht zwischen dem Kompetenzbedarf der Unternehmen

und dem Qualifizierungsbedarf der einzelnen Arbeitnehmer herstellen? Wie kann man den gleichberechtigten Zugang zu Kompetenzen und Weiterbildungsmöglichkeiten fördern und dabei anerkennen, dass Menschen verschiedene Bedürfnisse, Situationen und Zielvorstellungen aufweisen? Wie kann man die Kompetenzen besser mit den vorhandenen und den neuen Arbeitsplätzen abstimmen? Welche Anreize sind für die Unternehmen und die Arbeitnehmer erforderlich, damit sie in lebenslanges Lernen investieren?

Vorhandene gute Praktiken können dazu beitragen, angemessene Antworten für die Zukunft zu finden. Dieses Projekt ist ein Schritt in die richtige Richtung. Es hat Beispiele für gute Praktiken bei Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit identifiziert, die Personalleiter und Arbeitnehmer in diesem Sektor sich ansehen sollten. Es stimmt zwar, dass die Identifizierung und Auswahl dieser guten Praktiken eine Aufgabe an sich darstellte, aber wir ermutigen die europäischen Sozialpartner in diesem Sektor mit Nachdruck, die Ergebnisse des Projekts aktiv bei ihren jeweiligen Mitgliedern zu propagieren. Nur dann wird das gemeinsame Projekt die großen Anstrengungen wert sein und in der alltäglichen Realität der europäischen Eisenbahnunternehmen und ihrer Arbeitnehmer eine spürbare Wirkung entfalten.

Armando Silva



**Armando Silva, Direktor Beschäftigung und Sozialrecht,
Sozialdialog
Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration
Europäische Kommission**

VORWORT

Ein europäischer Sozialdialog, ein fruchtbarer Meinungsaustausch zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, ist für unsere tägliche Arbeit und die Arbeit unserer Mitglieder von entscheidender Bedeutung. Aus diesem Grunde engagieren sich die Gemeinschaft der Europäischen Bahnen (CER), die Europäische Transportarbeiter-Föderation (ETF) und die Europäischen Schieneninfrastrukturmanager (EIM) aktiv bei der Förderung eines sozialen Dialogs im europäischen Rahmen. Die bisher erreichten Ergebnisse zeigen, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen. CER und ETF unterzeichneten 2004 zwei Vereinbarungen, die zu zwei europäischen Richtlinien wurden: die erste Vereinbarung über Arbeitsbedingungen wurde vom Rat umgesetzt, die zweite wurde als Richtlinie zur Zertifizierung von Triebfahrzeugführern zu einem Bestandteil des 3. Eisenbahnpakets.

Wir sind der Auffassung, dass die Veränderungen – so wie sie in den Vereinbarungen skizziert sind – nur dann erfolgreich in die Bahnwirtschaft übertragen werden können, wenn einerseits die Arbeitnehmer und Unternehmen motiviert werden, sich an diesem Prozess zu beteiligen, und andererseits ein effektiver und gesunder sozialer Dialog zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Arbeitnehmern umgesetzt wird.

Das vorliegende Projekt ist das vierte, das die Sozialpartner zur Beschäftigungsfähigkeit aufgelegt haben. In den beiden ersten Projekten wurde das Grundkonzept für das Management von Humanressourcen im Eisenbahnsektor skizziert. Die 2007 von der CER und der ETF unterzeichneten gemeinsamen Empfehlungen zur Beschäftigungsfähigkeit skizzieren unsere gemeinsamen Ansichten zu diesem Thema. Beim dritten Projekt wurde eine Konferenz zur Beschäftigungsfähigkeit als Humanressourcenstrategie zur Ausgestaltung von Veränderungen im Bahnsektor organisiert. Sie war zur Umsetzung der gemeinsamen Empfehlungen konzipiert.

Dieses vierte Projekt konzentriert sich auf Beschäftigungsfähigkeit und den demographischen Wandel. Sein Ziel besteht darin, Ideen und Möglichkeiten zum Umgang mit diesem Thema in den Unternehmen vorzustellen. Die Konzeption des Projekts zeigte, dass der derzeit stattfindende demographische Wandel mit allen seinen Auswirkungen bereits zu einer Herausforderung für Personalmanager und zu einem Thema für die Gewerkschaften im Bahnsektor geworden ist. Es ist wichtig, dass die Sozialpartner diese Auffassung teilen.

In der Zukunft werden die im Rahmen des gemeinsamen Arbeitskreises und bei der Schlusskonferenz vorgestellten diversen Aspekte, wie Rekrutierung und Bindungsmaßnahmen, Weiterbildung und Qualifizierung, Gesundheitsförderung und Arbeitsbedingungen, nicht nur für den Bahnsektor sondern für die Industrie insgesamt entscheidende Bedeutung haben.

Themen wie beispielsweise ‚Unternehmenskultur‘, ‚Leitkultur‘, ‚Vielfalt‘ oder auch ‚Beschäftigungsfähigkeit‘ wurden in der Vergangenheit als ‚weiche‘ Themen betrachtet. Heute werden diese Themen zu ‚harten‘ Themen und auch Gegenstand von Kollektivverhandlungen, und können damit den Erfolg eines Unternehmens signifikant beeinflussen.

Die bisher geleistete gute Arbeit unterstreicht die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Meinungsaustauschs, um gute Praktiken und Empfehlungen zu den vordringlichsten Fragen auf europäischer Ebene zu definieren. Aus diesem Grunde werden CER, ETF und EIM einen künftigen europäischen sozialen Dialog weiter umsetzen.



Johannes Ludewig, CER



Eduardo Chagas, ETF



Hendrik Abma, EIM

EINLEITUNG

Das Thema „Beschäftigungsfähigkeit“ ist eines der wichtigsten für die Arbeit der Sozialpartner des Europäischen Sozialdialogs im Sektor Eisenbahn CER, EIM und ETF.

Die einschneidenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft seit den 1990er Jahren fordern Reaktionen auf Seiten der Unternehmen und auf Seiten der Mitarbeiter. Mit der Liberalisierung und der Globalisierung der Märkte steigt der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Diese Entwicklung der Wirtschaft hatte zur Folge, dass durch Privatisierung und Umstrukturierungen viele Stellen in den Eisenbahnunternehmen abgebaut wurden. Dieser Prozess schreitet durch den technologischen Wandel weiter voran. Auf der anderen Seite erfahren die Unternehmen in sehr vielen europäischen Ländern in den letzten Jahren mit der gesellschaftlichen Entwicklung und ihrem demografischen Wandel Engpässe in der Besetzung von Stellen, besonders bei den Nachwuchskräften und in spezialisierten Einsatzbereichen. Die Belegschaft wird älter, das Renteneintrittsalter steigt tendenziell an und der Nachwuchs wird rarer. Wissen muss im Unternehmen gehalten und gefördert werden.

Wo immer möglich, wurde in Umstrukturierungsprozessen das Instrument der Umschulung in neue Funktionen und Berufsfelder genutzt. Aber dies stieß häufig an Grenzen der Praktikabilität; denn nur allzu oft stellte sich heraus, dass viele Beschäftigte bei einem Wegfall ihrer Tätigkeiten, nicht oder nicht in ausreichendem Maße „beschäftigungsfähig“ waren und deshalb bei beruflicher Umorientierung scheiterten. Die Europäische Kommission, Sozial- und Arbeitswissenschaftler, aber auch diverse Unternehmen verschiedenster Wirtschaftszweige haben dieses Phänomen erkannt. Neue bildungspolitische Ziele, die Notwendigkeit des „lebenslangen Lernens“ und die Entwicklung und Förderung von „Beschäftigungsfähigkeit“ rücken in den Fokus gesellschaftspolitischer Betrachtung.

In den Jahren 2000/2001 und 2005/2006 führten die Sozialpartner des Sektors Eisenbahn in Europa zwei – von der EU geförderte – Projekte zum Thema „Beschäftigungsfähigkeit“ durch. Während das erste Antworten auf die Frage suchte, ob „das Konzept Employability für die europäischen Eisenbahnen nutzbar sei?“ – was im Ergebnis durchgängig bejaht wurde – wurden im zweiten Projekt Maßnahmen anhand von Fallstudien „im Spannungsfeld für Unternehmen und Beschäftigte hinsichtlich Verkehrssicherheit, sozialer Absicherung und Wirtschaftlichkeit“ untersucht.¹

Es würde den Rahmen dieser Einleitung sprengen, auf alle Ergebnisse der beiden Studien einzugehen, einige besonders wichtige Erkenntnisse sollten aber erwähnt werden, waren sie doch auch Motivation für die Zielsetzungen und Arbeiten dieses neuen Projekts:

- Im Oktober 2007 verabschiedeten die Sozialpartner „gemeinsame Empfehlungen“.²
- Beschäftigungsfähigkeit sollte künftig in allen Unternehmen im Sektor ein Leitbild moderner HR-Politik sein.
- Das bis dato verbreitete Missverständnis zwischen der „Einsatzfähigkeit und der Beschäftigungsfähigkeit“ der MitarbeiterInnen wurde erkannt und muss künftig stärker berücksichtigt werden und
- Beschäftigungsfähigkeit steht auf den zwei Säulen: Prävention und Nachhaltigkeit

Zur Umsetzung der „gemeinsamen Empfehlungen“ führten die Sozialpartner in einem dritten Projekt 2008 eine Konferenz zu dem Thema „Beschäftigungsfähigkeit – ein HR Konzept zur Gestaltung des Wandels im Eisenbahnsektor“ durch.³

Zur Zielsetzung der ersten Projekte, nach Wegen zu suchen, die dem Arbeitsplatzverlust oder dessen Vakanz mit entsprechenden Maßnahmen begegnen können, gilt es, ein neues Problemfeld einzubeziehen: Die demografische Entwicklung in den Eisenbahnunternehmen.

Auf der einen Seite wird für die weitgehend personell konsolidierten Eisenbahnunternehmen die Nachwuchsgewinnung zukünftig immer schwieriger und auf der anderen Seite wird es darauf ankommen, den größer werdenden Anteil älterer Beschäftigter länger in den Unternehmen zu halten. Denn aus der Sicht der Unternehmen geht es darum, Gesundheit, Wissen und Können – einschließlich der Notwendigkeit des Wissenstransfers – möglichst kontinuierlich zu erhalten. Aus dem Blickwinkel der MitarbeiterInnen geht es darum, ihre Fähigkeit, sich an neue Anforderungen in der Arbeitswelt anpassen zu können, zu erhalten.

¹ Die Berichte sind zu finden z. B. unter :
http://www.eva-akademie.de/dcms_downloads/rail-employ_fallstudien_de.pdf und
http://www.eva-akademie.de/dcms_downloads/1267191704_rail_employ_results_english.pdf

² Download der Empfehlungen unter: <http://www.itfglobal.org/etf/rw-employability.cfm> und
http://www.cer.be/media/071004_employability.pdf

³ Download der Ergebnisse unter: <http://www.itfglobal.org/etf/rw-employability.cfm> und
http://www.cer.be/media/1966_conference%20report%20employability_en.pdf

Die Sozialpartner entschlossen sich 2009, auch in Erfüllung ihrer selbst auferlegten Verpflichtung zu Follow-up-Maßnahmen, mit Förderung der EU-Kommission das neue Projekt: „Beschäftigungsfähigkeit im Demografischen Wandel – Perspektiven für den europäischen Eisenbahnsektor“ durchzuführen. Das Ziel dieses Projektes war es, Managern, Personalverantwortlichen und Arbeitnehmervertretern pragmatische Impulse und Ideen zum Thema Beschäftigungsfähigkeit zu vermitteln. Während die ersten Projekte von Wissenschaftlern unter Beteiligung von KollegInnen aus Bahnunternehmen und Gewerkschaften durchgeführt worden waren, spezialisierte sich dieses Projekt mit Fachleuten aus der betrieblichen Praxis (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) und mit wissenschaftlicher Unterstützung und Beratung auf die Sammlung guter Praxisbeispiele in paritätisch besetzten Workshops. Begleitet wurde die Praxis durch eine umfangreiche Umfrage bei Bahnunternehmen und Gewerkschaften über die Situation der Beschäftigungsfähigkeit und des demografischen Wandels bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der europäischen Bahnen. Die Ergebnisse spiegeln die Relevanz des Themas und den Handlungsbedarf wieder.

Die Projektarbeit wurde von einem aus Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertretern zusammengesetzten Steering-Committee gesteuert. Mit der sozialpartnerschaftlich angelegten Mitarbeiterstruktur konnte gewährleistet werden, dass die für beide Seiten wichtigen Aspekte Eingang in die Projektschwerpunkte und -ergebnisse finden. Die Arbeitsgruppe der an dem Projekt beteiligten Personen wird über die Projektlaufzeit hinaus als Kompetenznetzwerk in Fragen der Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel fungieren. Durch ihre detaillierte Beschäftigung mit dem Thema können sie als Experten Unterstützung anbieten und Informationen weitergeben.

Darüber hinaus wird der sozialpartnerschaftliche Ansatz des Themas Beschäftigungsfähigkeit auch in Zukunft fortgeführt. Die europäischen Sozialpartner haben sich bereits auf die Weiterarbeit verständigt. Das Projekt mit seinen konkreten Ideen für die Praxis wird als Türöffner für weitere Aktivitäten und Kooperationen dienen. Nicht nur die Zusammenarbeit der Sozialpartner wurde durch das Projekt gestärkt, auch die Kommunikation mit den europäischen Institutionen konnte gefestigt und der Dialog fortgesetzt werden.



DER DEMOGRAFISCHE WANDEL IN EUROPA UND SEINE AUSWIRKUNGEN AUF DIE EUROPÄISCHEN EISENBAHNUNTERNEHMEN

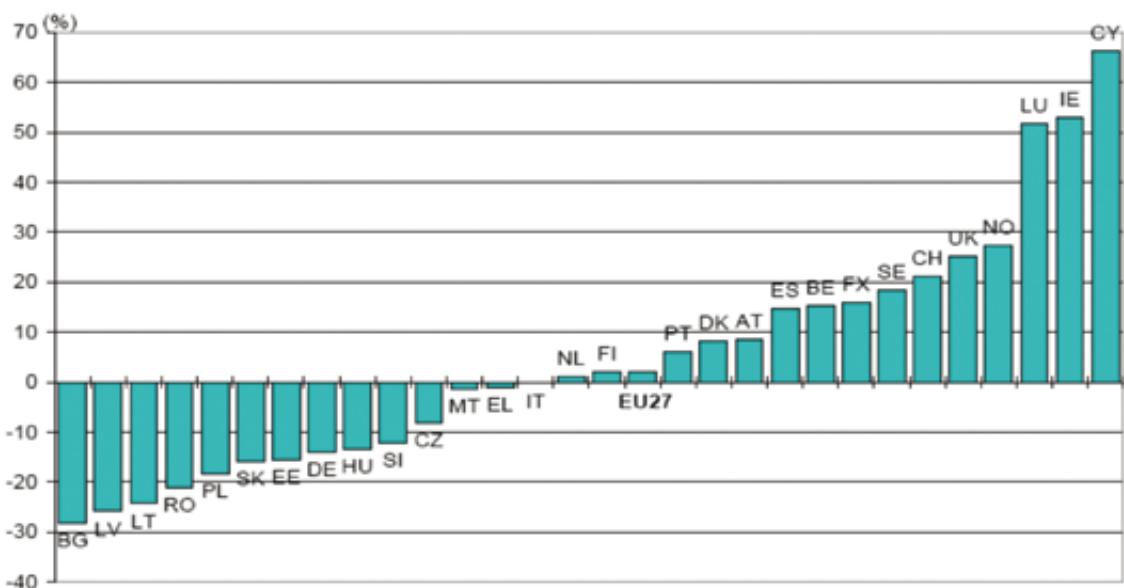
Die Hinwendung zu dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit in der Theorie und Praxis in Europa beruht neben den Herausforderungen durch die Globalisierung mit ihren veränderten Markt- und Produktionsbedingungen und der beständigen technologischen Weiterentwicklung der Produktionsprozesse auf dem Faktor des demografischen Wandels und einer altern-

den Bevölkerung in Europa. Um die Rahmenbedingungen unseres Themas kennen zu lernen, werfen wir einen Blick auf die Prognosen der statistischen demographischen Entwicklung in Europa und auf die Prognosen der Beschäftigungsentwicklung in den Unternehmen allgemein.

Die Bevölkerungsentwicklung in Europa

Das Konvergenz-Szenario EUROPOP2008 prognostiziert, dass die Bevölkerung in Europa insgesamt von 495.4 Millionen in 2008 auf 520.7 Millionen im Jahr 2035 steigen wird, bis 2060 allerdings wieder auf 505.7 Millionen sinken wird. Die Hochrechnungen sagen voraus, dass die Bevölkerung im Durchschnitt älter wird. Das Durchschnittsalter von 40.4 Jahre im Jahr 2008 wird auf 47.9 Jahre in 2060 steigen. Der Anteil der 65-Jährigen und Älteren wird in demselben Zeitraum von 17.1 % auf 30.0 % steigen. Dabei wird sich der Anteil der Menschen über 80 Jahre von 21.8 Millionen auf 61.4 Millionen vergrößern und sich damit fast verdreifachen.

Auch wenn die Prognose ein Wachstum der Bevölkerung in Europa von 2.1 % im Jahr 2060 im Vergleich zu 2008 vorausagt, wird die Entwicklung in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich sein (siehe Abb.1). In vierzehn Ländern wird die Bevölkerung voraussichtlich bis Januar 2060 abnehmen. Für sechzehn Länder wird ein Anstieg der Bevölkerung prognostiziert. Die Unternehmen aus den Ländern, die eine Verringerung der Bevölkerungszahl zu erwarten haben, werden vermehrt Probleme bei der Rekrutierung von Arbeitskräften, besonders bei den Nachwuchskräften, bekommen.



Source: Eurostat, EUROPOP2008 convergence scenar

Abb. 1 Prognose der Veränderungen in der Bevölkerungszahl in dem Zeitraum 2008–2060 (2008=100) für die EU Mitgliedsstaaten, Norwegen und die Schweiz ¹

1: BG-Bulgarien, LV-Lettland, LT-Litauen, RO-Rumänien, PL-Polen, SK-Slowakei, EE-Estland, DE-Deutschland, HU-Ungarn, SI-Slowenien, CZ-Tschechische Republik, MT-Malta, EL-Griechenland, IT-Italien, NL-Niederlande, FI-Finnland, PT-Portugal, DK-Dänemark, AT-Österreich, ES-Spanien, BE-Belgien, FX-Frankreich, SE-Schweden, CH-Schweiz, UK-Vereinigtes Königreich, NO-Norwegen, LU-Luxemburg, IE-Irland, CY-Zypern

Eine weitere Entwicklung betrifft allerdings alle Länder in Europa: die Bevölkerung wird älter (siehe Abb. 2). Das Durchschnittsalter der Gesamtbevölkerung wird voraussichtlich in allen Ländern ohne Ausnahme ansteigen. Dieser Effekt entsteht durch die Kombination verschiedener Faktoren: der bestehenden Bevölkerungsstruktur verbunden mit einer niedrigen Geburtenrate und einer größeren Anzahl von Menschen, die länger leben. Zwischen 2008 und 2060 wird das voraussichtliche Durch-

schnittsalter in Polen und in der Slowakei um 15 Jahre höher liegen. Dahingegen wird es in Luxemburg, im Vereinigten Königreich, Dänemark, Metropolitan-Frankreich, Schweden, Belgien und Finnland eine Erhöhung des Durchschnittsalters von weniger als 5 Jahren geben. Der Alterungsprozess wird sichtbar in der Altersstruktur der prognostizierten Bevölkerung. Der Anteil der über 65-Jährigen wird in allen Ländern ansteigen, in den meisten Ländern mit über 10%.²

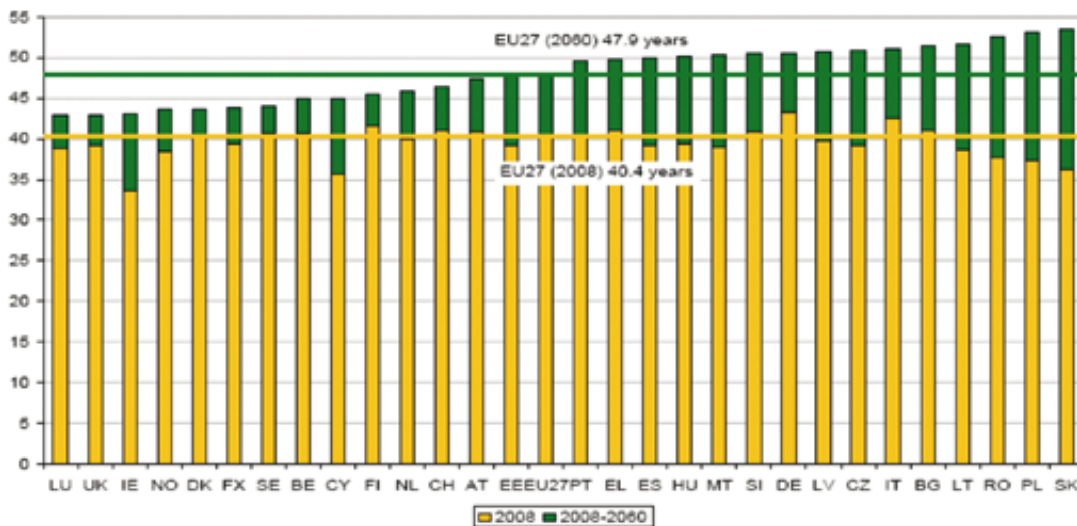


Abb. 2 Durchschnittsalter der Gesamtbevölkerung der EU-Mitgliedsländer, Norwegen und der Schweiz – 2008–2060

² Quelle: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_projections

Source: Eurostat, EUROPOP2008 convergence scenario

Die Beschäftigungsquote in Europa

Für das Thema Beschäftigungsfähigkeit ist im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung die Entwicklung der Beschäftigungsstruktur relevant. In den 27 EU-Mitgliedstaaten ist die Beschäftigungsquote von 65,9% im Jahr 2008 auf 64,6% im Jahr 2009 gesunken. Die Finanzkrise mit ihren Auswirkun-

gen auf die wirtschaftliche Situation hat mit dazu beigetragen. Mit der Lissabonstrategie wollte der Europäische Rat in 2010 eine Beschäftigungsquote von 70% erreichen. 2009 verzeichneten Dänemark, die Niederlande, Schweden, Österreich und Deutschland Beschäftigungsquoten von über 70%. Dahingegen lagen in Malta, Ungarn, Italien, Rumänien, Polen und Spanien die Beschäftigungsquoten unter 60%.

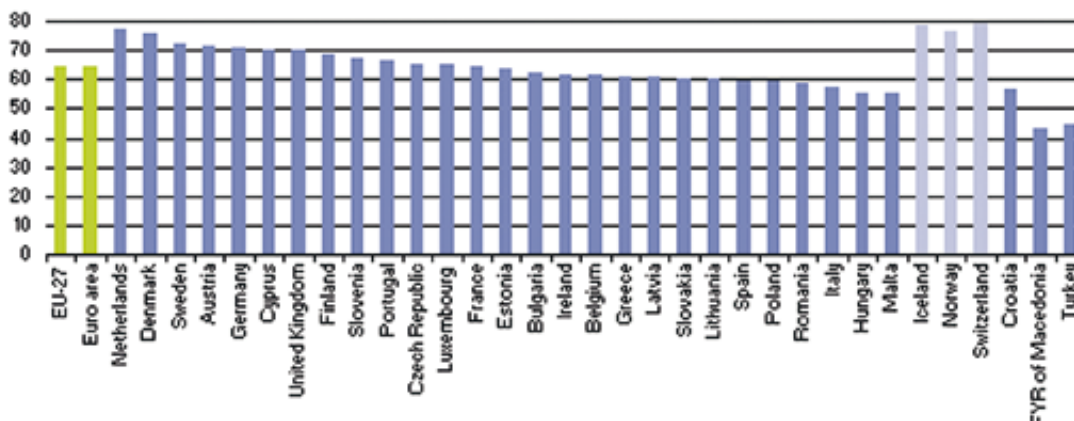


Abb. 3 Employment rate of persons aged 15–64 years, 2009, %

Source: Eurostat (lfsi emp a)

Die Beschäftigungsquote ist generell niedriger bei Frauen und bei älteren Arbeitnehmern. Während für die Männer im Jahr 2009 eine Beschäftigungsquote von 70.7% in den EU-27 Ländern verzeichnet werden konnte, waren es bei den Frauen 58.6%. Im Vergleich zu den ersten Statistiken von Eurostat im Jahr 1998, hat sich die Beschäftigungsquote von Frauen von 52% um 7.1% erhöht, die der Männer marginal von 70.3% um 0.4%.

Ältere Arbeitnehmer, die hier mit der Altersangabe 55–64 Jahre definiert werden, erreichten im Jahr 2009 eine Beschäftigungsquote von 46.0%. Im Jahr 2001 waren es nur 40.0%. Raten von über 60% haben Ungarn, Kroatien, Mazedonien und die Türkei zu verzeichnen. In anderen Ländern ist der Anteil mit unter 40% sehr niedrig, das ist der Fall in den Niederlanden, Portugal,

Tschechien, Bulgarien, Irland, Belgien, Slowakei, Polen, Island, Norwegen und der Schweiz. Kommt in diesen Ländern eine niedrige Geburtenrate und ein stark ansteigendes Durchschnittsalter hinzu, ist Handlungsbedarf in den Unternehmen offensichtlich. Es gibt verschiedene Gründe, aus denen die 55–64-Jährigen nicht erwerbstätig sind, die aber die Möglichkeit hätten zu arbeiten: Gesundheit, familiäre Verpflichtungen, Demotivation oder auch Ausbildungsvoraussetzungen. Bei den gesundheitlichen Risiken haben in den letzten Jahren die mentalen Beeinträchtigungen gegenüber den physischen stark zugenommen. Auf der anderen Seite wird vielen Älteren, die eine Arbeit suchen, keine Chance auf dem Arbeitsmarkt gegeben. Die Jugendarbeitslosigkeit ist ein weiterer Aspekt, der in der Übersicht der Beschäftigungsdaten bedenkliche Ausmaße in vielen Ländern angenommen hat.

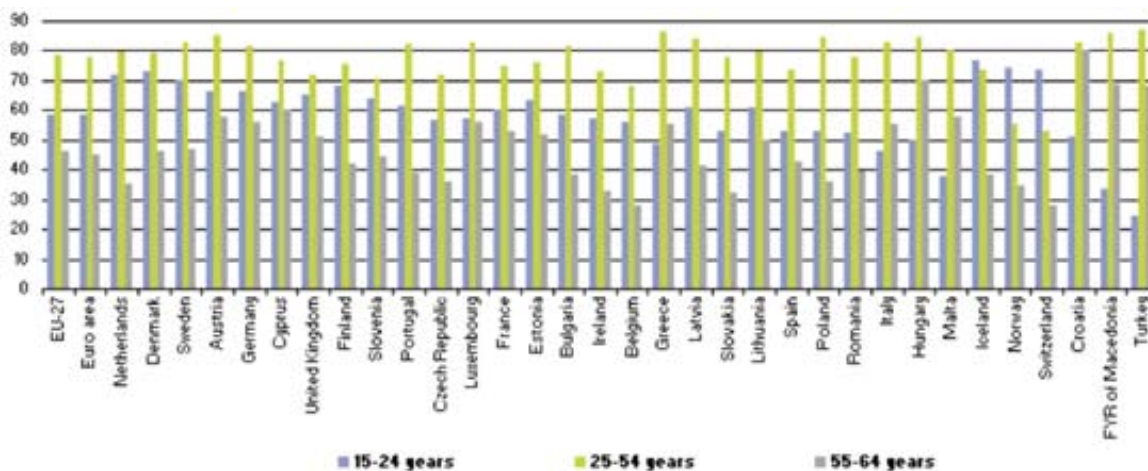


Abb. 4
Employment rate by age group, 2009, %

Source: Eurostat ([lfsi_emp_a](#))

Der Qualifikationsgrad der Bevölkerung beeinflusst die Beschäftigungsquote erheblich. Diejenigen der 25–64-Jährigen, die eine tertiäre Ausbildung nach ISCED haben, weisen mit 84.5% EU-weit eine deutlich höhere Beschäftigungsquote auf als diejenigen mit einem Grund- oder Hauptschulabschluss,

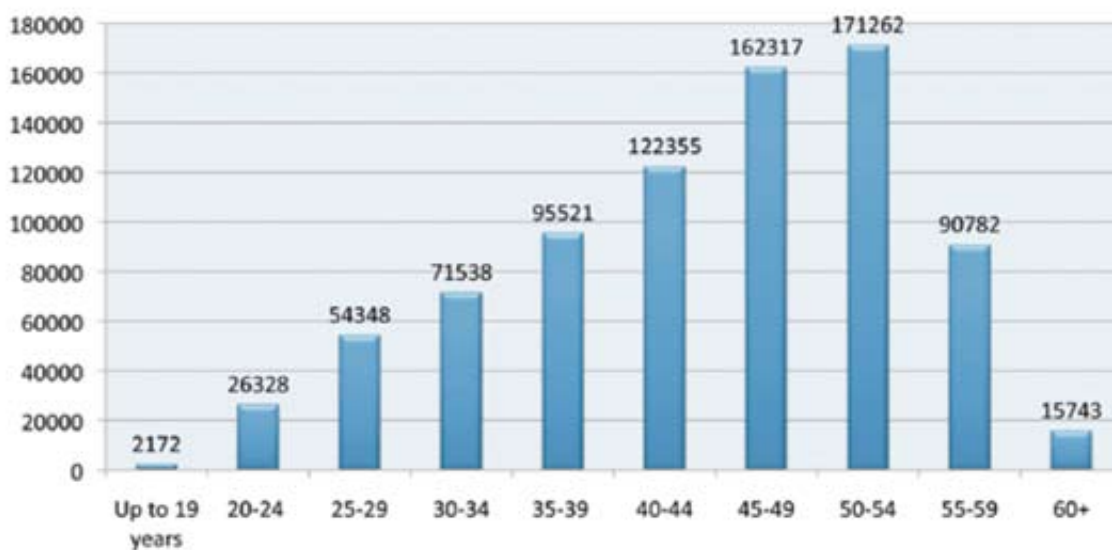
bei denen die Quote bei 54.7% liegt. Die tertiäre Ausbildung nach der „International Standard Classification of Education (ISCED)“ beinhaltet im Allgemeinen einen Studienabschluss. Personen mit mittlerem Bildungsgrad erreichen in Europa eine Beschäftigungsquote von 73.7%.³

³ Quelle: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics

Schlussfolgerungen für die Eisenbahnunternehmen in Europa

Die dargestellte Prognose der Entwicklung der Altersstruktur und der Trends der Beschäftigungsquoten betrifft selbstverständlich auch die Eisenbahnunternehmen in Europa und ihre Mitarbeiter. Die wenigsten Probleme bei der Besetzung von Stellen werden die Länder haben, in denen die Bevölkerung zunimmt, zugleich der Altersdurchschnitt kaum ansteigt und im Durchschnitt noch nicht sehr hoch liegt. Dies ist mit einer Prognose eines Altersdurchschnitts von unter 45 Jahren und bei einer Steigerung von unter 5 % bis 2060 der Fall in Luxemburg, im Vereinigten Königreich, in Dänemark, Frankreich, Schweden und Belgien. Im Gegensatz dazu wird für die Länder Ungarn, Malta, Slowenien, Deutschland, Lettland, Tschechien, Italien, Bulgarien, Litauen, Rumänien, Polen und die Slowakei ein Anstieg des Durchschnittsalters auf über 50 Jahre bei gleichzeitiger Abnahme der Bevölkerungszahl bis 2060 prognostiziert. Auf die Eisenbahnunternehmen wird diese deutliche Zunahme des Altersdurchschnitts in vielen Ländern eine weitere brisante Situation verstärken: das bereits sehr hohe Durchschnittsalter der Belegschaften der meisten Eisenbahnunternehmen in Europa.

Total number of employees by age brackets



In der Umfrage wird in 27 von 34 Fällen die Meinung geäußert, dass der demografische Wandel Auswirkungen auf die Besetzung von Stellen im eigenen Unternehmen bereits hat oder in Zukunft haben wird. Kommen die beiden Faktoren zusammen, dass es eine Belegschaft mit hohem Durchschnittsalter und Rekrutierungsprobleme für einige Berufsgruppen gibt, müssen

Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel – Perspektiven für die europäischen Eisenbahnunternehmen“ hat eine Umfrage zu demografischen Aspekten und zur Situation der Beschäftigungsfähigkeit bei den Bahnen durchgeführt. Anhand der 35 Rückmeldungen von Personalmanagern der Unternehmen und Gewerkschaften aus 19 europäischen Ländern lässt sich ein eindeutiges Bild der Situation zeichnen, auch wenn es keine allgemeingültige statistische Auswertung ist:

- 54 % der Belegschaften mit insgesamt 812.366 Personen sind älter als 45 Jahre
 - 34 % sind bereits älter als 50 Jahre.
- In 10 bis maximal 15 Jahren wird dieser Anteil an Mitarbeitern aus den Unternehmen ausscheiden. Ob diese Verweildauer überhaupt erreicht wird, wird davon abhängen, ob die Mitarbeiter ihre Arbeit bis zum Rentenalter ausüben können und ob die Arbeitsbedingungen und ihre Gesundheit dieses ermöglichen. Es wird besondere Probleme geben, wenn diese Mitarbeiter zu einem hohen Anteil in belastenden Einsatzbereichen tätig sind. In diesem Zusammenhang ist weiterhin zu berücksichtigen, dass es in den Ländern unterschiedliche Renteneintrittsaltersgrenzen gibt, das zum Teil unterschiedlich für verschiedene Berufsgruppen ist, wodurch die Verweildauer im Betrieb ebenso beeinflusst wird.
- Der Anteil der unter 34-Jährigen liegt mit 154.386 Personen bei 19 %.

Abb. 5

Quelle: Umfrageergebnis „Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel“ 2010

Strategien vorliegen, mit denen dem Problem begegnet werden kann. Eine Möglichkeit ist das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit, das an der Übereinstimmung von Anforderungen der Arbeitswelt mit den persönlichen und fachlichen Kompetenzen und der individuellen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ansetzt.



Die Bedeutung des Konzepts „Beschäftigungsfähigkeit“

Gute Beschäftigungsfähigkeit schafft entscheidende Voraussetzungen, um aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt im Zuge des demografischen Wandels begegnen zu können. Das Altern der Belegschaften in den kommenden Jahren und ein heraufgesetztes Rentenalter verändern für viele die Anforderungen am Arbeitsplatz ebenso wie die individuelle Lebensplanung. Im Berufsleben wird es zunehmend wichtiger, Verantwortung und Initiative für die eigene berufliche Entwicklung und Zukunft zu übernehmen. Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit spricht Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen an, die erworben und ausgebaut werden können. In der Summe lassen sich so individuelle Chancen der Beschäftigung im Unternehmen und am Arbeitsmarkt verbessern.

Unternehmenskultur

Im Verlauf dieses Projektes wurde deutlich, dass für den Erfolg der Umsetzung von Beschäftigungsfähigkeit verschiedene Faktoren ausschlaggebend sind. Grundlegend ist, dass das Management des Unternehmens sich mit dem Thema demografischer Wandel und Beschäftigungsfähigkeit auseinandersetzt und sich für die Umsetzung kompetent engagiert. Das Thema sollte in die Unternehmensphilosophie eingehen und so von allen getragen werden. Der Ansatz muss das gesamte Arbeitsleben der Belegschaft umfassen, nicht nur das der Älteren. Auch wenn der Fokus auf der Prävention liegen sollte, muss es spezielle Maßnahmen für den Bedarf älterer Mitarbeiter geben. Es wird positive Effekte auf die Belegschaft und auf das Unternehmen selbst haben, wie Erfahrungen von beiden Seiten zeigen.

Die Umfrage hat ergeben, dass das Thema noch sehr unterschiedlich in den Unternehmen verbreitet ist. Zwei Drittel der Antworten sagen aus, dass es keine Unternehmensrichtlinien oder -politiken zum Thema der älter werdenden Belegschaft gibt. Knapp ein Drittel hingegen hat Kollektivvereinbarungen geschlossen oder Leitlinien formuliert, die sich beispielsweise mit der Zeit vor dem Ruhestand befassen oder mit der Rekrutierung von Nachwuchskräften.

Planung der Maßnahmen

Mit aufeinander abgestimmten Maßnahmen und sorgfältiger Planung muss an die Umsetzung herangegangen werden. Die Maßnahmen und ihre Realisierung müssen von allen Beteiligten, den Unternehmen, den Arbeitnehmern, den Betriebsräten und den Gewerkschaften getragen werden. Mit einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz verbessert sich das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Management und damit der soziale Dialog. Die Unterstützung durch das Management und die Kommunikation auf allen Ebenen des Unternehmens ist ent-

scheidend für eine nachhaltige Umsetzung. Eine anschließende Evaluation wird den Nutzen und die Kosten bewerten können. Außerdem kann ein entsprechender nationaler Politikrahmen die Aktivitäten unterstützen. Für die Eisenbahnunternehmen besteht der Bedarf, sinnvolle Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter zu schaffen. Die Mitarbeiter müssen motiviert werden, länger in Beschäftigung zu bleiben. Dieses hängt eng mit der Qualität des Arbeitsplatzes zusammen und kann auch über finanzielle Anreize geschehen.

Die Ergebnisse des Projektes und der Umfrage zeigen, dass in den Eisenbahnunternehmen bereits Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit existieren. Allerdings sind Maßnahmen speziell für ältere Arbeitnehmer nicht sehr verbreitet. In der Umfrage konnte festgestellt werden, dass eine Altersstrukturanalyse in den Bahnunternehmen bereits sehr verbreitet ist. Auch Prognosen über den Personalbedarf werden bereits in 74 % der antwortenden Unternehmen erstellt.

Gesundheitsförderung

Die Einsatzfähigkeit auf gesundheitlicher Ebene zu erhalten ist ein sehr grundlegender Ansatz für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern. Arbeitsbezogene Belastungen der Gesundheit müssen vermieden werden, aber auch die Mitarbeiter müssen sich der Bedeutung ihrer eigenen Gesundheit für ein ausgeglichenes Leben bewusst werden. Mit dem Bewusstsein können die Mitarbeiter ihre Gesundheit länger erhalten, sie sind motivierter und zufriedener mit ihrer Arbeit.

Dass der Bereich der Gesundheitsförderung für den langfristigen Erhalt der Arbeitskraft und der Einsatzfähigkeit ausschlaggebend ist, ist von den Unternehmen und den Mitarbeitern erkannt worden und hat bei einigen zu weiteren Schritten geführt. Neben den gesetzlichen Vorschriften gibt es bereits bei der Hälfte der an der Umfrage beteiligten Unternehmen gesundheitliche Fördermaßnahmen, die in vielen Fällen vor allem der Prävention dienen. Dieses spiegelt auch die Zusammenstellung von guten Praxisbeispielen wieder, die im Bereich der Gesundheitsförderung sehr vielfältig sind.

Arbeitsorganisation

In den Unternehmen können durch strukturelle und organisatorische Veränderungen die Arbeitsbedingungen optimiert werden. Erfolgversprechend sind flexible Arbeitszeitmodelle und Neuerungen in der Arbeitsorganisation, die die Motivation der Mitarbeiter zum Verbleib in Arbeit erhöhen können. Die Beschäftigungsperspektive und mit ihr die Bedingungen für den Rentenverlauf entwickeln sich positiv. Die Unternehmen können ihren Arbeitskräftebedarf sichern und Fehlzeiten und Abgänge reduzieren. Die Teamarbeit wird gestärkt und die Produktivität erhöht. Das Image des Unternehmens erfährt eine Steigerung.

Die Umsetzung in diesem Bereich bezieht sich zur Zeit hauptsächlich auf Arbeitszeitmodelle und Regelungen zum Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand. Wenige Beispiele gibt es für spezielle Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer, zum Beispiel auf besonders belastenden Arbeitsplätzen. Die Arbeitsplatzanalysen betrachten nur in seltenen Fällen spezielle Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer, ebenso sind Anpassungsmaßnahmen der Arbeitsprozesse an die speziellen Anforderungen kaum vorhanden.

Weiterbildung und Qualifizierung

Für alle Mitarbeiter gilt, dass die Möglichkeit und Inanspruchnahme von Weiterbildungen die Beschäftigungsfähigkeit erhöht und die Wahl attraktiver Arbeitsplätze ermöglicht. Das lebenslange Lernen ist unerlässlich. Auch die Vermittlung des eigenen Wissens an Kolleginnen und Kollegen hat vielseitigen Nutzen. Eine Entwicklungsplanung der Mitarbeiter des Unternehmens fördert nicht nur die Bindungswirkung an das Unternehmen, sondern nützt auch der Personalplanung in den Einsatzbereichen des Unternehmens.

Die Umfrage des Projektes zeigt, dass Mitarbeiterqualifizierungen bei dem größten Teil der Unternehmen durchgeführt werden, allerdings meistens nicht mit einem Entwicklungsplan hinterlegt sind. Besondere Qualifizierungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter gibt es kaum, sie wenden sich generell an alle Mitarbeiter. Bei der Zusammenstellung von guter Praxis zeigte sich, dass wichtige Elemente in diesem Bereich noch fehlen, z. B. konkrete Projektvorschläge für den Bereich der außer- oder überfachlichen Qualifizierung. In den Unternehmen wird der Mehrwert der allgemeinen Weiterbildung noch unterschätzt.

Maßnahmen für Frauen

Ohne den verstärkten Einsatz von Frauen im Eisenbahnsektor werden die Probleme des demografischen Wandels in der Zukunft nicht zu lösen sein. Einige Ansätze gibt es bereits auf nationaler und europäischer Ebene. Aber noch sind vermehrte Anstrengungen zu unternehmen, um viele Arbeitsplätze bei den Eisenbahnen für Frauen attraktiv zu machen. Dieses Thema wird in weiteren Projekten der Sozialpartner behandelt, da die Vielfältigkeit der Ansätze und der Bedarf den allgemein gefassten Rahmen dieses Projektes überschreiten. Alle Ideen, Anregungen und Beispiele, die in dieser Zusammenstellung genannt sind, gelten für Frauen und Männer gleichermaßen.

METHODIK UND ZIELE DES HANDBUCHS

Die Initiatoren des Handbuchs verfolgen das Ziel, gute Beispiele aus der Praxis zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenzustellen und den Verantwortlichen in den Unternehmen und Gewerkschaften zur Verfügung zu stellen. Die Beispiele, die im Projektverlauf von den beteiligten Partnern gesammelt wurden, sind dazu gedacht, Ideen zu vermitteln und die Diskussion in den Ländern anzuregen.

Die in diesem Handbuch aufgeführten Projekte und Initiativen haben sich in der Praxis der Unternehmen bewährt und sind sowohl bei dem Management als auch bei den Mitarbeitern auf Zustimmung gestoßen. Das Handbuch soll verstanden werden als Sammlung von Ideen und Anregungen, die an die Gepflogenheiten im eigenen Unternehmen angepasst und umgesetzt werden können. Nicht alles ist überall einsetzbar, aber mit Abwandlungen kann es durchaus denkbar sein. Die Zusammenstellung ist nicht erschöpfend, sie soll durchaus auch zur Überlegung von weiteren Ansätzen dienen. Das nun vorliegende Werk kann sicher nicht für alle Eisenbahnunternehmen als abzuarbeitender Katalog verstanden werden. Die betrieblichen Sozialpartner müssen prüfen, ob und wie welche Vorschläge umgesetzt werden können.

Mit der Angabe der zuständigen Personen zu jedem Praxisbeispiel und der Auflistung der an dem Projekt beteiligten Partner im Anhang des Handbuchs entsteht ein Netzwerk von Personen, die kompetent zu Themen der Beschäftigungsfähigkeit Auskunft geben können.

Den Begriff Beschäftigungsfähigkeit verwenden wir in diesem Handbuch als „Fähigkeit zur Partizipation am Arbeits- und Berufsleben“. Dabei kommt es auf den Grad der Übereinstimmung von Anforderungen der Arbeitswelt mit den persönlichen und fachlichen Kompetenzen und der individuellen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit an.

Für die Bearbeitung des Themas wurden Bereiche identifiziert, in denen gute Praxis-Beispiele als Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement und die Mitarbeiter dienen können. In einem Erfahrungsaustausch wurden die Schwerpunkte auf die folgenden Themenbereiche gelegt:

- Rekrutierung und Bindungsmaßnahmen
- Weiterbildung und Qualifizierung
- Gesundheitsförderung
- Arbeitsbedingungen

Diese Bereiche bieten eine große Abdeckung des umfassenden Themenkomplexes Beschäftigungsfähigkeit. Weitere Ansatzpunkte dürfen natürlich nicht außer Acht gelassen werden. Das Thema muss im Management und bei den Beschäftigten bewusst wahrgenommen werden. Ein gemeinsamer Ansatz, der Eingang in die Unternehmensphilosophie und die Unterstützung durch das Management sind unabdingbar.

An der Zusammenstellung der Ergebnisse waren neben den Europäischen Sozialpartnern ETF, EIM und CER und der EVA Akademie die folgenden Unternehmen und Gewerkschaften beteiligt:

BELGIEN:	Secteur cheminots de la centrale générale des services publics (ACOD–CGSP)
BULGARIEN:	Federation of Transport Trade Unions in Bulgaria (FTTUB)
DEUTSCHLAND:	Deutsche Bahn AG Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)
FRANKREICH:	Société nationale des chemins de fer Français (SNCF); Fédération générale des transports et de l'équipement (FGTE–CFDT)
ITALIEN:	Ferrovie dello Stato (FS)
LUXEMBURG:	FNCTTFEL
NIEDERLANDE:	Nederlandse Spoorwegen (NS)
ÖSTERREICH:	Vida
POLEN:	Polskie Koleje Państwowe CARGO SA (PKP Cargo)
RUMÄNIEN:	Federatia Nationala „Drum de Fier“
SCHWEDEN:	Trafikverket, ASTOC/Almega

Weitere Projekte und Initiativen wurden von Experten anderer Unternehmen und Institutionen aus Deutschland beigeleitet. Dies sind:

- Hering Bau GmbH und Co. KG
- EVA Akademie – Quali X – Bildung und Zukunft eng verbunden
- Soziale Innovation GmbH

Im Anschluss an die Darstellung der Beispiele aus der Praxis folgen einige Instrumente, die den Verantwortlichen in den Unternehmen bei der Handhabung der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit helfen können. Dazu gehört der „Demografie-Kompass“, mit dem die betriebliche Altersstruktur erfasst und Handlungsbedarf benannt werden kann. Zur Einschätzung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter wird das Instrument „Selbstcheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0“ erläutert. Ein ähnliches Instrument, der „Unternehmenscheck 2.0“, unterstützt bei der Erfassung der betrieblichen Rahmenbedingungen für Beschäftigungsfähigkeit.

Sollte ein Beispiel Sie dazu anregen, Ähnliches in Ihrem Unternehmen umzusetzen, würden sich die Initiatoren des Projektes über einen Hinweis freuen. Die Beispiele, die in diesem Handbuch versammelt sind, sind natürlich nicht erschöpfend. Weitere Ideen und Initiativen existieren auch in anderen Branchen. Sie können uns gerne Ihre Projekte und Ansätze zum Thema mitteilen. Die Sammlung versteht sich in diesem Stadium als noch nicht abgeschlossen.

Sie können auch gerne mit weiteren Fragen und Anregungen mit der Projektorganisation Kontakt aufnehmen:

EVA Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr
Almut Spittel
Boyenstraße 46, 10115 Berlin
Telefon: +49 30 3087526
E-mail: almut.spittel@eva-akademie.de

Vielen Dank für Ihr Interesse!

GUTE PRAXISBEISPIELE

REKRUTIERUNG UND BINDUNGSMASSNAHMEN

WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG

GESUNDHEITSFÖRDERUNG

ARBEITSBEDINGUNGEN

REKRUTIERUNG UND BINDUNGSMASSNAHMEN ATTRAKTIVITÄTSPOLITIK FÜR JUNGE ARBEIT- NEHMER

Nationales Eisenbahninfrastrukturunternehmen (NRIC) Bulgarien

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Das Unternehmen strebt die „Auffrischung“ und Verstärkung seiner Belegschaft an, damit es den „Abfluss von Wissensträgern“ und künftige Schwierigkeiten vermeidet, sein Fachpersonal zu finden. Die potentiellen Arbeitnehmer erhalten die Möglichkeit, sich mit der Tätigkeit des Unternehmens gut vertraut zu machen. Sie können dabei Erfahrungen an Arbeitsplätzen im Produktionsbereich sammeln und die am besten geeignete Stelle auswählen. Neben der Erfahrung an Arbeitsplätzen im Produktionsbereich der Eisenbahnen haben Studenten die Möglichkeit, Materialien, Hilfen und ein Qualifizierungszeugnis zu erhalten, die für ihren Abschluss notwendig sind.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Seit vielen Jahren leiden die bulgarischen Eisenbahnen bereits unter dem Mangel an „frischem Blut“. Das Durchschnittsalter der NRIC-Beschäftigten beträgt 45 Jahre, die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit liegt bei mehr als 35 Jahren. Außerdem ist das Unternehmen mit dem Problem des „Abflusses von Wissensträgern“ konfrontiert, weil viele Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen werden. Anfang 2007 hat die NRIC-Personalabteilung Schwierigkeiten dabei vorausgesagt, künftig die frei werdenden Stellen von spezialisierten technischen Mitarbeitern zu besetzen.

In dem Versuch, sich mit der alternden Belegschaft und dem künftigen Bedarf an jungen und spezialisierten Arbeitnehmern auseinander zu setzen, hat die NRIC-Personalabteilung eine Politik zur Attraktivitätserhöhung für junge Arbeitnehmer entwickelt, die aus drei Programmen besteht:

- Programm zur Rekrutierung junger Fachkräfte, mit dem Ziel, junge Fachkräfte anzusprechen
- Trainee-Programm: Dieses wendet sich an Studenten der Verkehrsuniversitäten
- Stipendiatenprogramm: Dieses ist gedacht für Studenten im letzten Jahr mit Mindestnote „vier“ an Verkehrsuniversitäten

Umsetzung im Unternehmen

Die Umsetzung der Politik zur Attraktivitätserhöhung für junge Arbeitnehmer und der dazugehörigen Programme begann 2008 mit einer Kampagne, in der umfassende und angemessene Informationen an die Zielgruppen gegeben wurden. Es wurden auf der Webseite des Unternehmens Ankündigungen veröffentlicht und auch an den schwarzen Brettern der Universitäten angeschlagen. Darüber hinaus hat das Unternehmen seine Politik zur Attraktivitätserhöhung für junge Arbeitnehmer bei Versammlungen und gemeinsamen Aktivitäten mit Studenten vorgestellt.

Der interessanteste Teil des Programms zur Neueinstellung junger Spezialisten besagt, dass die jungen Menschen die Möglichkeit haben, sofort mit einem Zeitvertrag beim Unternehmen angestellt zu werden, selbst wenn es keine freie Stelle gibt. Nach sechs Monaten wird die Leistung des Arbeitnehmers bewertet, und wenn das Ergebnis „sehr gut“ oder „ausgezeichnet“ lautet, wird sein oder ihr Arbeitsvertrag in einen unbefristeten Vertrag umgewandelt.

Das Trainee-Programm wendet sich an Studenten von Verkehrsuniversitäten, die daran interessiert sind, während ihrer Sommerferien Praxiserfahrung an Arbeitsplätzen im Produktionsbereich der Eisenbahnen zu sammeln. Dazu wird ihnen ein Trainee-Vertrag über eine Laufzeit von ein bis drei Monaten angeboten. Nachdem sie einige theoretische und praktische Prüfungen abgelegt haben, haben sie außerdem die Möglichkeit, ein Qualifizierungszeugnis zu erhalten.

Das Stipendiatenprogramm wendet sich an die Studenten des letzten Jahres an Verkehrsuniversitäten mit der Mindestnote „vier“, die ein Monatsstipendium in Höhe des staatlichen Mindestlohns erhalten. Die Stipendiaten werden mit einem Vertrag über 3–5 Jahre gebunden.

Zielgruppe und Teilnehmer

- Junge spezialisierte Universitätsabsolventen;
- Studenten der Verkehrsuniversitäten oder Studenten des letzten Jahres an Verkehrsuniversitäten mit Mindestnote „vier“, die an einer Beschäftigung im Unternehmen interessiert sind.

Ansprechpartnerin:

Transportgewerkschaftsbund von Bulgarien (FTTUB/CITUB)
Daniela Zlatkova
106 Maria Louisa Blvd
Sofia

Telefon: + 359 2 9315124
E-mail: d.zlatkova@stsb.bg
www.stsb.bg



INTERNES REKRUTIERUNGSSYSTEM BEI PKP CARGO SA

PKP CARGO SA Polen

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Das interne Personalauswahlssystem bietet den Arbeitnehmern einen aktuellen Überblick über offene Stellen, auf die sie sich bewerben können. Sie haben die Möglichkeit, ihre Karriere im Unternehmen weiter zu entwickeln. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, Bewerbungen von Arbeitnehmern zu erhalten, die mit der Struktur und den Prozessen im Unternehmen vertraut sind.

Hintergrund der Initiative

PKP CARGO wollte die Neueinstellung von geeignetem und gut ausgebildetem Personal verbessern. Das Unternehmen beschäftigt bereits viele gut qualifizierte Arbeitnehmer. Einige von ihnen arbeiten bereits sehr lange für das Unternehmen und verfügen daher über sehr gründliche Kenntnisse seiner Strukturen und Prozesse und fühlen sich mit ihm verbunden. Wenn die Neubesetzung einer Stelle notwendig ist, hat die interne Neubesetzung Vorrang vor externen Neuzugängen, um das Wissen und die Arbeitnehmerbindung zu erhalten. Bei der Initiative zum „Internen Rekrutierungssystem“ handelt es sich um eine gemeinsame Maßnahme des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer, bei der beide Seiten tätig werden müssen.

Umsetzung im Unternehmen

Das interne Personalauswahlssystem von PKP CARGO basiert auf einer internen Online-Datenbank, in der offene Stellen ausgeschrieben werden, auf die Arbeitnehmer sich bewerben können.

Im ersten Schritt hat PKP CARGO das Arbeitgeber-Branding für die Anzeigen ausgearbeitet. Es wurden die Werte festgelegt, die das Unternehmen kommunizieren wollte, und das Design der Anzeigen wurde definiert. Die Regeln für den Personalauswahlprozess wurden diskutiert. Der Prozess strukturiert die Tätigkeit der Personalabteilung, der neu einstellenden Abteilung und die Schritte, die der Arbeitnehmer unternehmen muss, wie zum Beispiel den Informationsprozess, die Kontaktaufnahme mit Bewerbern, die Kontaktaufnahme mit der einstellenden Abteilung, die Beauftragung eines Personalauswahlprozesses, die Bewerbungsmethode, die Registrierung im internen Stellenmarkt etc. Dann wurde ein Intranet-Personalauswahltool entwickelt, das benutzerfreundlich sein und bei allen beteiligten Parteien zuverlässig arbeiten musste. Die PR-Aktivitäten, zum Beispiel Briefe an Arbeitnehmer, Artikel in Zeitschriften und dem Intranet, informierten die Arbeitnehmer über diese neue Bewerbungsmöglichkeit und wie sie funktioniert.

Der Personalauswahlprozess beginnt mit einer Information des Arbeitgebers an die Personalabteilung über offene Stellen. Die Personalabteilung gibt die Informationen über offene Stellen

mithilfe des Intranet-Personalauswahltools weiter. Der/die interessierte Arbeitnehmer/in schickt seine/ihre Bewerbung an die Personalabteilung. Die Bewerbung wird in die interne Bewerber-Datenbank eingestellt. Nach einer ersten Auswahl werden Bewerbungsgespräche organisiert. Der gleiche Prozess wird auch für die Stelle organisiert, die nach einer erfolgreichen Bewerbung eines Arbeitnehmers frei wird.

Zielgruppe und Teilnehmer

Das interne Personalauswahlssystem wendet sich an alle Arbeitnehmer von PKP CARGO.

Ansprechpartner:

Roman Drązkowski
PKP Cargo SA
02-021 Warszawa, ul. Grójecka 17
Telefon: +48 22 4742860
Fax: +48 22 4742865
E-mail: r.drazkowski@pkp-cargo.pl



SCHULKOOPERATIONEN BEI DER DB AG

Deutsche Bahn AG (DB) Deutschland

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Eine Schulkooperation ist für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation: für Schulen, Jugendliche als potentielle Arbeitnehmer sowie für die DB als Arbeitgeber: Die Schule erhält ein besseres Profil für die berufliche Orientierung. Die Lehrer erhalten Einsichten in ein Großunternehmen und einen großen Arbeitgeber.

Die Jugendlichen erhalten eine besondere Motivation durch diese Verbindung zum realen Berufsleben und einer direkten Unterstützung ihrer Entscheidungen bei der Wahl des richtigen Berufs und/oder des richtigen Studiums.

Die DB kann ihre Attraktivität als Arbeitgeber zeigen und erhält die Möglichkeit, potentielle Bewerber kennen zu lernen.

Die enge Zusammenarbeit zwischen der DB und den Schulen zielt darauf ab, den Übergang von der Schule ins Berufsleben zu verbessern. Die Schulkooperationen sollen:

- die berufliche Orientierung in einem frühen Stadium unterstützen
- (Schulen und Schülern) bei der Suche nach dem richtigen Beruf helfen
- Lehrer und Schüler in die Lage versetzen, praktische Erfahrung in Eisenbahnberufen zu sammeln
- den Übergang in die berufliche Praxis ausdrücklich unterstützen
- früh Kontakt zu interessanten Bewerbern aufnehmen und sie binden

Umsetzung im Unternehmen

Die DB und die Schulen unterzeichnen einen Kooperationsvertrag mit folgendem Inhalt:

- Ziele
- Art der Zusammenarbeit
- Dauer der Zusammenarbeit
- Inhalt (Standardelemente [wie Lehrlingsausbildung, Bewerbungstraining, Informationsveranstaltungen] und weitere fakultative Elemente [wie Hospitationen von Lehrern im theoretischen Unterricht, Betriebsbesichtigungen, eine Einladung an die Eltern zu einem „Tag der offenen Tür“])

Ein „Büro für Schulkooperationen“ – mit Sitz in der DB-Zentrale, Personalabteilung – koordiniert alle Schulkooperationen. Das Büro ist mit drei Personen besetzt (1 Leiter, 2 Mitarbeiter, teilweise in Teilzeit).

Bis April 2010 haben 283 Schulen in Deutschland an dem Programm teilgenommen.

Zielgruppe und Teilnehmer

Grundsätzlich alle Sekundarschultypen und deren Schüler, Eltern und Lehrer. Wenn man Deutschland insgesamt betrachtet, ist die Anzahl der Kooperationen in den verschiedenen Bundesländern unterschiedlich. Die meisten Schulkooperationen wurden in Bayern, Nordrhein-Westfalen, Berlin und Hessen eingerichtet.

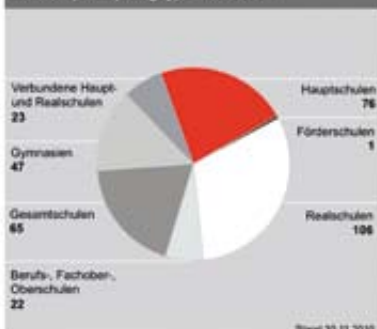
School cooperations at a glance



340 participating schools throughout Germany



Share of participating types of schools



Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Die DB muss die Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern langfristig decken. Der demographische Wandel zwingt die DB, bei der Rekrutierung von Jugendlichen neue Wege zu gehen.

Einerseits ist die DB auf der Seite der möglichen Bewerber mit der allgemeinen Entwicklung konfrontiert: eine sinkende Zahl von Schulabgängern, große Leistungsunterschiede zwischen den verschiedenen Schultypen und Regionen, hohe Anforderungen an die Qualifikation und die Arbeitsplatzperspektive, Wettbewerb um gut qualifizierte Schulabgänger.

Andererseits braucht die DB Mitarbeiter mit Eisenbahn-Fachwissen, das nicht einfach am Markt verfügbar ist: Bewerber für hoch qualifizierte Berufe sowie insbesondere Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler mit Universitätsabschluss.

Ansprechpartner:

Deutsche Bahn AG
Nils Konermann
Leiter des Büros für Schulkooperationen
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin
Telefon: +49 30 29760190
E-mail: Nils.Konermann@deutschebahn.com
www.db.de

REKRUTIERUNG QUALIFIZIERTER ARBEITNEHMER IN EINEM SICH ÄNDERNDEN MARKT

**Die schwedische Verkehrsverwaltung;
Schwedischer Verband der Zugverkehrsbetreiber,
Schweden**

Mehrwert für den Bahnsektor

Das Endergebnis des Projekts ergibt den folgenden Mehrwert für den Bahnsektor:

- kontinuierliche Versorgung mit technischer Kompetenz
- kompetente Mitarbeiter
- geringere Kosten für die diversen Unternehmen
- jüngere Mitarbeiter, ein geringeres Durchschnittsalter in der Branche
- bessere Kenntnisse bei jungen Menschen über den Bahnsektor und die Möglichkeiten, im Bahnsektor eine Aus- oder Weiterbildung zu erhalten.

Mehrwert für die Jugendlichen

- neue Ausbildungsmöglichkeiten im technischen Bereich
- größere Wahlmöglichkeiten
- engere Beziehung zum Bahnsektor
- ausgezeichnete Möglichkeiten für ein Beschäftigungsverhältnis unmittelbar im Anschluss an die höhere Sekundarschulbildung oder Hochschulausbildung



Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Schon 2007 wurde von mehreren Unternehmen im Bahnsektor eine Initiative eingeleitet, um den Sektor in der Gesellschaft besser bekannt zu machen und ein effizientes Ausbildungssystem zu entwickeln. Die Unternehmen bestehen sowohl aus dem staatlichen Eisenbahninfrastrukturmanager als auch aus anderen Parteien, wie beispielsweise aus technischen Beratern, Unternehmen aus der Privatwirtschaft, Zugverkehrsbetreibern und der Industrie.

Die Gründe für die Initiative bestanden darin, dass der Sektor relativ anonym war und die Nachfrage nach technischer Kompetenz gleichzeitig zunahm, weil weniger Jugendliche im

technischen Bereich aus- und weitergebildet wurden. Zu diesem Zeitpunkt war die Konjunktur gut, und der Wettbewerb um technische Kompetenz war hart

Umsetzung im Bahnsektor

Es wurde eine Organisation mit einem Vorstand und einem Sekretariat mit Vertretern aus dem Sektor gegründet. Außerdem wurde innerhalb der schwedischen Verkehrsverwaltung eine Arbeitsgruppe gegründet. Die Aufgabe bestand darin, den Bahnsektor

1. unter Jugendlichen zwischen 15 und 25 Jahren besser bekannt zu machen, und
2. Bildung und Ausbildung zur Bahntechnik in das öffentliche Bildungssystem hineinzutragen.

Die Arbeit zur Steigerung der Attraktivität des Sektors hat zum Aufbau einer Internetseite des gesamten Sektors geführt, die speziell auf Jugendliche ausgerichtet ist. Sie enthält Informationen über den Sektor und ein gemeinsames schwarzes Brett mit Stellenangeboten. Darüber hinaus werden alle verfügbaren Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten vorgestellt. Jedes teilnehmende Unternehmen verfügt über einen Link auf dieser Webseite.

Zu Projektbeginn gab es im Prinzip nur eine einzige Bildungseinrichtung für die Bildung beziehungsweise Berufsausbildung im Bereich Bahntechnik (mit Ausnahme der Universitätsebene). Das Projekt hat dazu geführt, dass etwa 10 höhere Sekundarschulen Kurse in Bahntechnik eingeführt haben. Außerdem wurden fünf Programme der höheren beruflichen Bildung aufgelegt. An technischen Instituten und Universitäten gibt es einen dreijährigen Studiengang für Bahningenieure sowie einen Studiengang für Elektroingenieure mit einem Studienschwerpunkt in Bahntechnik. Bei den Master-Programmen gibt es eine Kooperation zwischen mehreren Einrichtungen. Außerdem gibt es Pläne für einen Master-Studiengang in Bahntechnik.

Zu Projektbeginn gab es im Prinzip nur eine einzige Bildungseinrichtung für die Bildung beziehungsweise Berufsausbildung im Bereich Bahntechnik (mit Ausnahme der Universitätsebene). Das Projekt hat dazu geführt, dass etwa 10 höhere Sekundarschulen Kurse in Bahntechnik eingeführt haben. Außerdem wurden fünf Programme der höheren beruflichen Bildung aufgelegt. An technischen Instituten und Universitäten gibt es einen dreijährigen Studiengang für Bahningenieure sowie einen Studiengang für Elektroingenieure mit einem Studienschwerpunkt in Bahntechnik. Bei den Master-Programmen gibt es eine Kooperation zwischen mehreren Einrichtungen. Außerdem gibt es Pläne für einen Master-Studiengang in Bahntechnik.

Zielgruppe und Teilnehmer

Die Zielgruppe sind Jugendliche in der Altersgruppe zwischen 15 und 25 Jahren.

Etwa 20 Unternehmen beteiligen sich an diesem Projekt. Zu den sonstigen beteiligten Parteien zählen höhere Sekundarschulen, Technikinstitute und technische Universitäten.

Ansprechpartnerin 1:

Schwedische Verkehrsverwaltung
Pia Bergqvist
Sundbybergsvägen 1
Solna
Telefon: +46 707625932
E-mail: pia.bergqvist@trafikverket.se
www.trafikverket.se
www.jarnvagsjobb.se

Ansprechpartner 2:

Schwedischer Verband der
Zugverkehrsunternehmen
Anders Olofsson
Postfach 55545
S-102 04 Stockholm
Telefon: +46 13253026
email: anders.olofsson@almega.se
www.tagoperatorerna.se

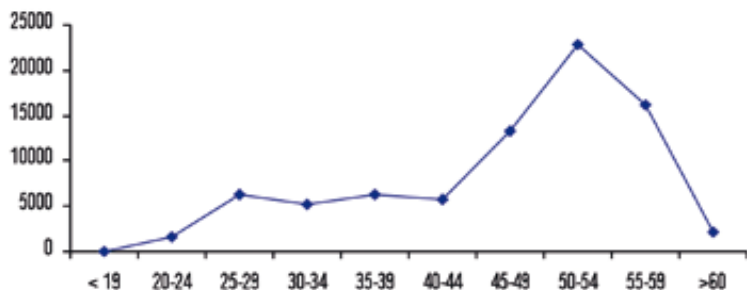
TARIFVERTRAG: ARBEITSPLAN ZU BESCHÄFTIGUNGSTRENDS

FS
Italien

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Das Ziel dieser Kollektivvereinbarung ist, den Bedarf an Arbeitskräften mit einer entsprechend qualifizierten Belegschaft in Übereinstimmung zu bringen. Das Management führt gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung eine Analyse der Beschäftigungstrends durch. Gestützt auf die Datenbank werden Stellenbedarf und Fluktuationsmanagement abgeglichen. Zusätzlich werden die Arbeitnehmer, die nicht mehr an ihrer früheren Arbeitsstelle eingesetzt werden können, durch Umschulungen, Neuqualifizierungen und ein Entlassungsmanagement darin unterstützt, eine neue Beschäftigung zu finden. Dadurch wird die interne Beschäftigung verbessert.

Employee Distribution by Age Group



Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Die Situation bei der FS ist durch verschiedene Faktoren gekennzeichnet. Neue Technologien stellen neue Anforderungen an das Beschäftigungsniveau. Für viele Arbeitsbereiche werden neue Qualifikationen benötigt. Da das Durchschnittsalter recht hoch ist, werden altersbezogene und berufliche Umstellungen im Unternehmen notwendig. In manchen Bereichen gibt es ein Überangebot an Arbeitskräften.

Auf dieser Grundlage haben die Sozialpartner (FS Konzern und Gewerkschaften) im Jahr 2009 eine Vereinbarung geschlossen, die einen Arbeitsplan bis 2011 vorsieht.

Umsetzung im Unternehmen

Es wurde eine Datenbank eingerichtet, um den Arbeitskräftebedarf mit dem Arbeitskräfteangebot in Einklang zu bringen. Ein spezifischer Fonds für berufliche Weiterbildung und Umschulung wurde eingerichtet. Der Fonds bietet zwei verschiedene Möglichkeiten der Unterstützung:

- **Ordentliche Unterstützung:** Diese zielt auf eine Umschulung, die sowohl vom Unternehmen als auch vom Arbeitnehmer finanziell getragen wird.
- **Außerordentliche Unterstützung:** Diese ist für Arbeitnehmer vorgesehen, die durch Entlassung in den Vorruhestand gehen. Sie wird komplett vom Unternehmen finanziert, maximal für einen Zeitraum von 48 Monaten.

Zielgruppe und Teilnehmer

Die Kollektivvereinbarung wurde für die gesamte Belegschaft abgeschlossen.

Ansprechpartner:

FS
Italo Inglese
Piazza della Croce Rossa, 1
Rom
Telefon: +39 06 44105585
E-mail: i.inglese@ferroviedellostato.it



INNOVATIONEN AM ARBEITSPLATZ

NS Nederlandse Spoorwegen Niederlande

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Bei Nederlandse Spoorwegen hat es ein über drei Jahre laufendes Projekt gegeben, das auf die Verbesserung der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern ausgerichtet war.

Das Ziel bestand darin, eine Situation mit ausgereiften Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen zu erreichen, in der die Arbeitnehmer Verantwortung für die eigene Beschäftigungsfähigkeit und Karriere übernehmen, wobei sie vom Arbeitgeber unterstützt und motiviert werden.

Der Nutzen für die Arbeitnehmer besteht in größerer Zufriedenheit und Engagement für die eigene Arbeit und Laufbahn.

Der Nutzen für das Unternehmen besteht in motivierten Arbeitnehmern und größerem Engagement.

Umsetzung im Unternehmen

Über einen Zeitraum von drei Jahren gibt es viele (große und kleine) Projekte, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen.

In den ersten zwei Jahren bestand das Ziel darin, sowohl bei Managern als auch auf Seiten der Arbeitnehmer ein Bewusstsein für notwendige Veränderungen zu entwickeln.

Nach diesem Stadium gab es Projekte zur Motivationsentwicklung: Talentklassen, Stellenrotation, Kreativitätspraktika, Motivation durch technische Innovationen.

Arbeitnehmer wurden auf die Notwendigkeit der Weiterentwicklung selbst auf Stellen außerhalb von NS hingewiesen.

In der dritten Projektphase wurden die Ideen zur Innovation am Arbeitsplatz in die Unternehmenskultur integriert.

Workplace Innovation at NS

- Our approach:
- CAO 2007 - 2009
 - First stage: "Telling the story"
 - Second stage: "Creating movement"
- CAO 2009 - 2010
 - Third stage: "From project to mindset"



Investeren in Mensen



Workplace Innovation, benefits



Investeren in Mensen



Zielgruppe und Teilnehmer

Zielgruppe des Projekts waren alle Arbeitnehmer, aber insbesondere Arbeitnehmer von etwa 40 Jahren, die das Ende ihrer Laufbahn erreicht haben, aber bis zu ihrem Ruhestand noch viele Jahre Zeit haben.

Ansprechpartner:

NS

Bert Geene

Telefon: +31 302353303

E-mail: bert.geene@ns.nl

EIN UMFASSENDES PERSONALKONZEPT

Hering Bau GmbH & Co.KG Deutschland

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Die verschiedenen Instrumente und Maßnahmen unseres Personalkonzeptes haben das oberste Ziel, die Zufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten. Sie sind unser größtes Kapital und nur mit ihnen zusammen können wir langfristig am Markt bestehen. Wir sind innovativer Nischenanbieter und benötigen sehr gut ausgebildete Mitarbeiter. Unsere Arbeitsplätze sind anspruchsvoll und selbstbestimmt, so dass die Mitarbeiter sich einbringen und weiterentwickeln können. Unterstützt werden sie darin durch ein umfangreiches Weiterbildungsangebot. So entsteht eine enge Bindung zum Unternehmen, was im Zuge der demographischen Entwicklung für uns sehr wichtig ist. Außerdem erhalten und steigern wir so unsere Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität, womit langfristig Arbeitsplätze gesichert werden.

Ein weiterer Nutzen der verschiedenen Maßnahmen ist die Steigerung der flexiblen Einsetzbarkeit und damit die möglichst lange Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Auch davon profitieren beide Seiten – der Mitarbeiter muss keine Sorge haben, dass er im Alter in soziale Not gerät und dem Unternehmen bleiben Fachwissen und Kompetenzen der älteren Mitarbeiter möglichst lange erhalten.

Wenn die Mitarbeiter zufrieden und motiviert zur Arbeit kommen, wirkt sich dies in der Regel auch positiv auf den Krankenstand aus.

Wichtig für das Unternehmen ist auch der Aspekt, am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Der verschiedenen Instrumente helfen uns dabei. Das beste Sprachrohr sind aber auch hier die eigenen Mitarbeiter, wenn sie gerne bei Hering arbeiten und dies über „Mundpropaganda“ nach außen tragen.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Es ist zunächst eine Frage der Unternehmenskultur, wie mit den Mitarbeitern umgegangen wird. Die Hering-Gruppe ist ein in der vierten Generation geführtes Familienunternehmen, in dem soziale Fürsorge für die Mitarbeiter seit jeher „gelebt“ wird. Die Aussage, dass die Mitarbeiter „das größte Unternehmenskapital“ sind, ist kein Lippenbekenntnis, sondern wird durch verschiedenste Maßnahmen mit Leben gefüllt. Gegenseitiges Vertrauen halten wir für sehr wichtig.

Hinzugekommen ist nun in den vergangenen Jahren die demographische Entwicklung, die auch wir spüren. So haben wir beispielsweise in den vergangenen Jahren unsere Maßnahmen im Bereich der Nachwuchsgewinnung und -förderung beträchtlich erhöht, um genügend Auszubildende für unsere Bauberufe zu finden. Auch das Thema „längere Lebensarbeitszeit“ erfordert zusätzliche Maßnahmen, jüngst z. B. die Einrichtung von Lebensarbeitszeitkonten.

Großen Einfluss haben natürlich die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter, die wir regelmäßig in Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitergesprächen erfragen

Umsetzung im Unternehmen

Die Einführung bzw. Umsetzung im Unternehmen ist ein laufender Prozess. Das Potpourri an Maßnahmen, das wir heute haben, ist über viele Jahre gewachsen und verändert sich im Laufe der Zeit, da immer wieder andere Themen gerade wichtig sind und wir dementsprechend handeln.

Federführend ist die Unternehmensleitung in enger Kooperation mit dem Personalmanagement. Gewöhnlich werden die Themen im Rahmen von Arbeitskreisen bearbeitet, die mit Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Funktionsgruppen besetzt sind. Wichtig ist eine gute Zusammenarbeit mit der betrieblichen Arbeitnehmervertretung, so wird die Akzeptanz der Maßnahmen in der Belegschaft noch einmal erhöht.

Zielgruppe und Teilnehmer

Grundsätzlich sind alle Mitarbeitergruppen vom Auszubildenden bis zum Mitarbeiter 55+ angesprochen. Natürlich gibt es auch einzelne Angebote, die auf bestimmte Mitarbeitergruppen zugeschnitten sind, z.B. unser ‚TOP-Training‘ für junge Nachwuchsführungskräfte. Selbst unsere „Ehemaligen“ (Mitarbeiter, die von uns in die Rente gehen) bleiben im Fokus – sie erhalten weiterhin die monatliche Firmenzeitschrift und werden einmal im Jahr zu einer Adventfeier eingeladen.

Ansprechpartnerin:

Hering Bau GmbH & Co. KG
Nicole Trettner
Neuländer 1
57299 Burbach
Telefon: +49 2736 27102
E-mail: nicole.trettner@hering-bau.de
www.heringinternational.com

MASSNAHMEN IM ÜBERBLICK IN DER HERING GRUPPE

Ausbildung bzw. Ausbildungsmarketing

- Insgesamt 7 gewerblich/technische Berufe, 2 kaufmännische Berufe und 2 Duale Studiengänge
- „Einführungstag“ für Auszubildende zu Ausbildungsbeginn
- Jährlicher Girls' Day
- Regelmäßiger Werksunterricht
- Zusätzliche Seminare für Auszubildende zu verschiedenen Themen (z. B. Lerntechniken, Konflikte, Knigge)
- Betriebsbesichtigungen und Aktionen für Kindergärten
- Kooperationen mit Schulen
- Kontakte zu verschiedenen Universitäten
- Verschiedenes Infomaterial, z. B. Flyer, Ausbildungsfilm
- Teilnahme an Ausbildungsmessen

Weiterbildung

- Spezielles „TOP-Training“ für junge Nachwuchs-Führungskräfte
- Ausrichtung des Bildungsbedarfs an der Unternehmensstrategie einerseits und
- Den persönlichen Zielen/Wünschen der MA andererseits (Abfrage im jährlichen MA-Gespräch)
- Seminare zu übergreifenden Themen werden als Inhouse-Veranstaltung durchgeführt
- Gezielte Motivation der „älteren“ Mitarbeiter zu Weiterbildung (Anteil der Seminarteilnehmer 50plus in 2009: 25%)



Mitarbeiterbetreuung

- Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
- „Partnerschafts-Modell“ seit 1971 (Mitarbeitergewinnbeteiligung, Gesundheitsprämie sowie immaterielle Elemente wie betriebliches Vorschlagswesen und Sozialfonds)
- Verschiedenste Arbeitszeitmodelle für Mitarbeiter mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen
- Telearbeitsplätze
- 2 Mitarbeiter stehen als interne Berater in Familienfragen bereit

- Kooperation mit der Beratungsstelle „Ehe, Familie und Lebensfragen“
- Seminarangebote für Eltern
- Elternzeit für Männer wird propagiert
- Kinder-Ferientage
- Ferienhaus in Spanien (Costa Blanca)
- Lebensarbeitszeitkonten



Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagement

- Ziel: Gesundheitsförderung lernen
- In 2010/2011: Schulung von rund 60 Führungskräften zum Thema „Gesundes Führen“
- Vielfältige Sportevents (z. B. Fußballturniere, Beachvolleyball, Nordic Walking)
- Regelmäßige Gesundheitstage
- Teilnahme an betriebsfremden Events (z. B. AOK-Firmenlauf, Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“)
- Eigenes Gesundheitsstudio (T1) am Firmenstandort
- Verschiedene Schutzimpfungen (Grippe, Meningitis)
- Arbeitsplatzanalysen mit dem T1
- Bildschirmarbeitsplatzbeauftragte
- Nichtraucherkurse
- Kurse zur Entspannung (z. B. Autogenes Training, Progressive Muskelentspannung, Powernap)
- Gesundheitsprämie
- Berichte über verschiedene Gesundheitsthemen in der Firmenzeitung
- Regelmäßige arbeitsmedizinische Untersuchungen
- Aufbau eines Arbeitssicherheitsmanagements (AMS Bau)

PERSONALBINDUNGSPOLITIK

Nationales Eisenbahninfrastrukturunternehmen (NRIC) Bulgarien

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Die Personalbindungspolitik verfolgt das Ziel, den Arbeitnehmern soviel Aufmerksamkeit und Betreuung wie möglich zu geben, um die Personalqualität durch den Aufbau gut ausgebildeter, motivierter und loyaler Arbeitnehmer zu verbessern, den Prozentsatz der freiwillig aus dem Unternehmen Ausscheidenden zu senken und die Lücke bei den unbesetzten Stellen im Betrieb zu schließen.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Nach der Aufteilung des staatlichen Unternehmens der Bulgarischen Staatsbahnen in zwei getrennte Unternehmen – das Bahnbetriebsunternehmen (BDZ) und das Infrastrukturunternehmen (NRIC) – im Januar 2002 begann NRIC damit, neben einer wirksamen Beobachtung und flexiblen Managementpolitik mit dem Ziel einer Anpassung an die sich ändernden Bedingungen auch eine neue methodische Basis zu entwickeln. Zu den wichtigsten Zielen gehörte die Verbesserung der Personalqualität durch den Aufbau ausgebildeter und loyaler Arbeitnehmer.

Trotz des anhaltenden Trends, dass die Mehrzahl der NRIC-Mitarbeiter seit mehr als 20 Jahren im Unternehmen tätig ist, gibt es einen Mangel bei Mitarbeitern mit der anspruchsvollen Bildung, die für die Umsetzung spezieller Tätigkeiten im Unternehmen erforderlich ist. Sehr häufig bleiben offene Stellen bei einigen betrieblichen Positionen mehr als drei Monate lang unbesetzt. 42% der ausscheidenden Mitarbeiter verlassen das Unternehmen freiwillig, und nur 5% der neu eingestellten Mitarbeiter sind jung (bis 35 Jahre alt).

Umsetzung im Unternehmen

Die NRIC-Geschäftsleitung beschloss, dass es zusätzlich zur Politik zur Attraktivitätssteigerung für Jugendliche wichtig ist, eine Personalbindungspolitik zu entwickeln, die für die Lösung der Probleme aufgrund des Mangels an qualifizierten Mitarbeitern entscheidende Bedeutung hat. Einige Maßnahmen in diesem Bereich haben bereits eine lange Geschichte. Das so genannte Sozialprogramm wurde von den Arbeitnehmern initiiert und über eine Betriebsvereinbarung mit dem Unternehmen umgesetzt, in der zusätzliche Urlaubstage und Urlaubsgeld, ein Sozialfonds, Freizeitaktivitäten etc. ausgehandelt werden. Beginnend im Jahre 2007 hat die Personalabteilung schrittweise drei neue Programme umgesetzt: das **Evaluierungsprogramm** ist für die moderne Entwicklung im Bereich Humanressourcen von entscheidender Bedeutung. Die Mitarbeiterbewertung ist in jedem Unternehmen ein Standardverfahren und erfolgt einmal jährlich. NRIC unternimmt zusätzliche Schritte, um die Arbeitnehmer zu fördern, deren Leistung als „ausgezeichnet“ eingeschätzt wird, und gewährt ihnen ein Bonuspaket. Wenn eine höhere Position frei wird, werden die

Gewinner des Bonuspakets befördert. Außerdem erhalten sie eine Ergänzung zu ihrem Monatsgehalt, zusätzlichen Jahresurlaub, eine einmalige Bargeldprämie und die Möglichkeit, ihre Qualifikationen auf Kosten des Unternehmens zu erweitern. Das **Finanzhilfenprogramm zur Bildungsförderung** wendet sich an die jetzigen NRIC-Arbeitnehmer, die im Bereich des Eisenbahnverkehrs ein Studium zur Erlangung bestimmter Universitätsabschlüsse absolvieren. Das Angebot gilt nur für Mitarbeiter mit mindestens drei Jahren Firmenzugehörigkeit. Der/Die Antragsteller/in durchläuft zunächst ein Bewertungsverfahren. Im Falle der Annahme erhält er/sie eine Finanzhilfe zu den Semester-Studiengebühren. Es wird ein verbindlicher Vertrag über 3–5 Jahre unterzeichnet.

In den letzten Jahren hat das Unternehmen einen Umstrukturierungsprozess durchlaufen, der mit der Versetzung und Freisetzung von Arbeitnehmern verbunden war. Bei seinen Bemühungen, so viele Arbeitnehmer wie möglich zu halten, gibt NRIC den Arbeitnehmern, die zur Entlassung anstehen, die Möglichkeit einer **Neuqualifizierung**. Zu diesem Zweck arbeitet die Personalabteilung eine Liste von Qualifizierungskursen aus, die den aktuellen oder erwarteten offenen Stellen entspricht. Ein zur Entlassung anstehender Arbeitnehmer kann sich dieser Liste entsprechend für einen ausgewählten Qualifizierungskurs bewerben. Bei einer Annahme durch den Geschäftsführer wird ein verbindlicher Vertrag über 3–5 Jahre für die neue Stelle unterzeichnet.

Zielgruppe und Teilnehmer

Die Evaluierungs- und Sozialprogramme wenden sich an alle Arbeitnehmer des Nationalen Eisenbahninfrastrukturunternehmens (NRIC). Das Finanzhilfenprogramm ist für aktuelle Mitarbeiter des Unternehmens gedacht, die ein Studium im Eisenbahnbereich zur Erlangung eines Universitätsabschlusses durchlaufen. Das Neuqualifizierungsprogramm ist für Arbeitnehmer gedacht, die aufgrund von Umstrukturierungen im Unternehmen zur Entlassung anstehen.

Ansprechpartnerin:

Bund der Transportgewerkschaften in Bulgarien (FTUB/CITUB)

Daniela Zlatkova

106 Maria Louisa Blvd

Sofia

Telefon: +359 2 9315124

E-mail: d.zlatkova@stsb.bg

www.stsb.bg



WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG

KOMPETENZMATRIX

Ein Betrieb lebt von der Arbeit und von der Qualifikation der Mitarbeiter. Die Qualifikationsstruktur eines Betriebs bleibt jedoch nicht immer gleich. So erfordern technische Neuerungen und neue Formen der Arbeitsorganisation ständige Weiterbildung und Qualifizierung. Gleichzeitig scheiden z. B. durch Verrentung und durch natürliche Fluktuation immer wieder Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus. Diese Abgänge erzeugen Löcher in der Qualifikationsstruktur und wirken damit negativ auf die Produktivität des Unternehmens.

Um diesen Problemen entgegenzuwirken, wurde die SI-Kompetenzmatrix entwickelt.

EDV-Tool: SI-Kompetenzmatrix

Mit der SI-Kompetenzmatrix können

- Kompetenzen jedes Belegschaftsmitglieds und
- dessen Wunsche und Potenziale zur Weiterentwicklung erfasst werden.

Die Ergebnisse können neben der individuellen Sicht, bereichsweise oder für das gesamte Unternehmen angezeigt werden.

Die Kompetenzen können dabei frei definiert werden und müssen sich nicht auf formale Qualifikationen beziehen. So können z. B. auch Kompetenzen erfasst werden, die speziell für das jeweilige Unternehmen wichtig sind, wie z. B. die Bedienung einer bestimmten Maschine.

Die Ergebnisse werden in Form einer Matrix dargestellt, die sich aus den Kompetenzen und den einzelnen Mitarbeitern des Betriebs oder Bereichs zusammensetzt. Das Niveau der Beherrschung der Kompetenzen werden in der Matrix mit Hilfe von Farben oder Symbolen angezeigt. Bis zu vier Niveaustufen können dabei festgelegt werden.

Qualifikationsbedarfe über Soll-Ist-Abgleich

Für einen Abgleich mit den vorhandenen Kompetenzen müssen SOLL-Werte in das Programm eingegeben werden. Sie definieren den quantitativen Bedarf an Kompetenzen.

Die Differenz zwischen den vorhandenen Kompetenzen und den SOLL-Werten wird automatisch vom Programm angezeigt und bildet so den aktuellen Status ab. Weiterhin wird angezeigt, wie viele Mitarbeiter das Interesse bzw. Potenzial haben sich weiter in diesem Bereich zu qualifizieren. Ist eine Kompetenz unterbesetzt, kann also sofort festgestellt werden, ob genügend Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

Strategieplanung – Personalentwicklung

Darüber hinaus kann das Instrument aber auch perspektivisch genutzt werden. Dies erfolgt auf folgende Weise:  ber einen Zeitraum von einem bis maximal 15 Jahren werden die Kompetenzverluste durch Verrentung angezeigt. Man sieht also, in

Gegenwärtiger Stand		Anzahl	Interesse/ Potential	Anzahl	Interesse/ Potential	Anzahl
IST Stand	2010	5	0	10	0	3
Soll	2010	3		12		4
Abgleich		2		-2		-1
Zukünftiger Stand		Anzahl	Interesse/ Potential	Anzahl	Interesse/ Potential	Anzahl
IST Stand	2015	5	0	8	0	3
Soll	2015	8		8		2
Abgleich		-3		0		1

welchen Bereichen und bei welchen Kompetenzen das Unternehmen Handlungsbedarfe hat. Zugleich kann abgeschätzt werden, ob diese mit den vorhandenen Potenzialen abgedeckt würden. Insbesondere vor dem Hintergrund zunehmenden Fachkräftemangels ist dies interessant: so können durch die Entwicklung der eigenen Ressourcen mühsame und häufig unergiebig Suchprozesse vermieden werden. Notwendige Neueinstellungen sind dann ggf. für Arbeitsplätze und Kompetenzen möglich, die einfacher extern zu finden sind.

Weiterhin kann auch der Bedarf an zukünftig benötigten Kompetenzen abgeschätzt und in der Matrix abgebildet werden:

- Werden Kompetenzen in Zukunft nicht mehr oder nicht mehr in dem Umfange benötigt?
- Steigt der Bedarf an bestimmten Kompetenzen oder kommen neue hinzu, die bislang gar nicht vorhanden sind?

Für die Personalgewinnung und Personalentwicklung sind dies wichtige Informationen, die zielgerichtetes und systematisches Handeln überhaupt erst möglich machen.

Allerdings ist bei der betriebsbezogenen Anlage und dem Aufbau der Matrix viel Sorgfalt notwendig, denn die Qualität der Ergebnisse ist in hohem Umfang von der „Durchdachtheit“ des Aufbaus abhängig. Dies beginnt mit der Bestimmung der aktuell wie zukünftig benötigten Kompetenzen und setzt sich fort bei der Anlage der benötigten „SOLL-Menge“ an Kompetenzen.

Hierfür bietet die SI-Kompetenzmatrix eine einfach zu handhabende und schnell veränderbare Grundlage.

Ansprechpartner:

Soziale Innovation GmbH
Nina Moeller / Dr. Uwe J rgenhake
Telefon: +49 231 88086420

WEITERBILDUNGSBERATUNG: QUALI X – BILDUNG UND ZUKUNFT ENG VERBUNDEN

Initiiert durch die Tarifgemeinschaft TRANSNET/ GDBA (jetzt EVG) und den Arbeitgeberverband der Mobilitäts- und Verkehrsdienstleister e.V.

Finanziert durch den Fonds zur sozialen Sicherung für Arbeitnehmer der Mobilitäts- und Verkehrsdienstleister e.V.

Organisiert durch EVA Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH. Deutschland

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Das Ziel des Projektes besteht darin, die berufliche Weiterbildung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Deutschen Bahn zu fördern. Den Beschäftigten werden Perspektiven für ihren beruflichen Werdegang in der Transportbranche und passende Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt. Gut qualifiziertes und motiviertes Personal ist für das Unternehmen von grundlegender Bedeutung. Offene Stellen können im Idealfall intern neu besetzt werden. Die Arbeitnehmer haben die Chance, sich selbst und ihre Karriere weiter zu entwickeln. Dies fördert ihre Beschäftigungsfähigkeit und damit die soziale Sicherung in der Zukunft.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Wirtschaftliche und technische Entwicklungen im Bahnsektor verändern die Anforderungen an die Arbeitnehmer und die Personalstrukturen der Unternehmen. In vielen deutschen Unternehmen steigt das Durchschnittsalter der Belegschaft, und es ergeben sich Schwierigkeiten bei der Anwerbung jüngerer Mitarbeiter. Weiterbildung erhöht die Chancen der Menschen am Arbeitsmarkt. Berufliche Perspektiven verbessern die Attraktivität der Unternehmen. In vielen Fällen sind die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen den Mitarbeitern nicht bekannt und die Arbeitnehmer schätzen daher ihre Karriereperspektiven im Unternehmen nicht sehr positiv ein. Dieses Projekt wurde initiiert, um das Personal über Berufsbildungsmöglichkeiten und Entwicklungswege zu informieren und eine höhere Beteiligung der Arbeitnehmer an Schulungsmaßnahmen zu erreichen. Das Projekt begann 2009.

Umsetzung im Unternehmen

Der Fonds soziale Sicherung richtete das Projekt „Quali X – Bildung und Zukunft eng verbunden“ als Beratungsangebot mit sieben regionalen Vertretungen ein. Es wurden sieben Berater ausgewählt, die über Kenntnisse der Struktur des Unternehmens Deutsche Bahn AG verfügen. Sie sind Fachleute in beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und Bildungsangeboten nicht nur in der Transportbranche insgesamt sondern auch auf individueller Ebene. Die Berater sind jeweils für eine Region in Deutschland zuständig, um eine persönliche Beratung der

Mitarbeiter zu gewährleisten. Der Beratungsprozess beinhaltet nach der ersten Kontaktaufnahme eine Vorbereitungs- und Recherchephase, die Beratung selbst und eine Begleitung während des Entscheidungsprozesses und der Schulungszeit. Die Unterstützung der Arbeitnehmer im Entscheidungsprozess berücksichtigt die persönliche Situation und Lebensphase, die Stärken, Ziele und Visionen des Arbeitnehmers.

PR-Aktivitäten wie Präsentationen, Publikationen und Workshops werden zur Kommunikation des Projektangebots unter den Arbeitnehmern, Arbeitnehmervertretern und Personalleitern eingesetzt. Mit zunehmender Bekanntheit hat sich die Zahl der Beratungsanfragen zur beruflichen Bildung von Monat zu Monat weiter erhöht.



Quali X –
Bildung und Zukunft eng verbunden



Was ist unser Ziel?
Weiterbildung ist ein wichtiger Schlüssel zur Gestaltung der eigenen Zukunft. Wir werden mögliche berufliche Perspektiven durch Weiterbildung aufzeigen.

Wie machen wir das?
Durch individuelle Beratungen informieren wir über berufliche Bildungs- und Fördermöglichkeiten und unterstützen den Bildungsweg.

Zielgruppe und Teilnehmer

Das Angebot wendet sich an alle Arbeitnehmer im Geltungsbereich des Tarifvertrags über Langzeitkonten, die Mitglieder der Gewerkschaft EVG sind. Die Berater wurden vom Fonds zur sozialen Sicherung und EVA ausgewählt. Multiplikatoren sind Arbeitnehmer, Arbeitnehmervertreter und Personalleiter.

Ansprechpartnerin:

Pia Dittrich
Projektleiterin
Weilburger Str. 24
60326 Frankfurt
Telefon: +49 69 13392228
E-mail: pia.dittrich@eva-akademie.de

TRAIN@RAIL

NMBS/SNCB Belgien

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Sicherstellung und Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen Ausbildung

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

- Vorschriften aus dem Personalbereich sowie Vorschriften des „Personalgesetzes“ (Statut du personnel)
- Tarifverträge mit anerkannten Organisationen

Umsetzung im Unternehmen

Tätigkeitsbereiche

Sicherstellung und Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen Ausbildung

• Weiterbildung

- Fremdsprachenausbildung (Triebfahrzeugführer, Zugpersonal, ...). Außerdem erhalten Arbeitnehmer, die ihre Kenntnisse in einer zweiten Landessprache verbessern wollen, die Möglichkeit mit Unterstützung von Train@Rail einen freiwilligen fachspezifischen Kurs zu besuchen, der außerhalb der Arbeitszeit angeboten wird (Protokoll zum Tarifvertrag für die Jahre 2008–2010).
- Ausbildung in Bürossoftware (Arbeit am Computer)
- speziell konzipierte Ausbildung beziehungsweise Spezialkurse (Coaching, ...)
- Auswahlprüfungen (Beförderungsprüfungen, ...)

• Management & Personalführung

Speziell konzipierte Schulungskurse mit Schwerpunkt auf der Verhaltenskompetenz von Vorgesetzten und Fachkräften.

• Berufliche Weiterbildung

Der Nationale Rat für berufliche Bildung (Conseil National de la Formation, CNF) ist ein bilaterales Forum der Tarifpartner zur Überprüfung wichtiger Berufsbildungskurse. Die Geschäftsführungen der drei Unternehmen der SNCB-Gruppe sind ebenso vertreten wie die anerkannten Arbeitnehmervertretungsorganisationen. Der CNF bietet eine Diskussionsplattform, auf der die SNCB-Gruppe ihre Ziele im Ausbildungsbereich darstellen kann, wobei die Interessen der Arbeitnehmer Berücksichtigung finden. Der CNF bietet administrative Unterstützung, Kontakte zu den beteiligten Stellen, die Verbreitung der notwendigen Informationen, die Lehrpläne oder Ausbildungsindizes und organisiert außerdem die Konsultationen zwischen den Tarifpartnern.

Zielgruppe und Teilnehmer

- ein Bildungsplan für jeden Beruf
- für jede neue Tätigkeit bilaterale Verhandlungen im Hinblick auf einen Bildungsplan
- bei einer Anpassung von Tätigkeitsmerkmalen die Anpassung des dazugehörigen Bildungsplans über bilaterale Verhandlungen



Ansprechpartner:

NMBS-Holding
Train@rail
Putterij 23
1000 Brüssel

QUALIFIZIERUNGSTARIFVERTRAG

**FS
Italien**

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

2006 erzielte die FS Gruppe mit den Gewerkschaften eine Einigung über Ausbildungsverhältnisse. Das Ziel des Tarifvertrages besteht darin, Jugendliche zwischen 18 und 29 mit Hilfe von Theorie- und Praxiskursen zu qualifizieren und ihnen technische und berufliche Fähigkeiten zu vermitteln. Ein wichtiger Aspekt besteht darin, die Integration der Theorie- und Praxisausbildung zu fördern, um eine qualitativ hochwertige Berufsbildung sicherzustellen.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Das Ziel des Tarifvertrages, der von der FS Gruppe und den Gewerkschaften 2006 unterzeichnet wurde, besteht darin, Jugendliche über Berufsbildungskurse in Theorie und Praxis zu qualifizieren und so ihren Zugang zum Arbeitsleben günstiger zu gestalten.

Umsetzung im Unternehmen

Auf der Grundlage des Vertrages betrifft der Ausbildungsvertrag die meisten Berufsprofile mit Ausnahme der am höchsten und am geringsten qualifizierten Personen.

Die Ausbildungsdauer liegt zwischen mindestens 29 Monaten und höchstens 46 Monaten.

Über einen Zeitraum von 18 Monaten erhalten mit einem Ausbildungsvertrag eingestellte Arbeitnehmer ein „Eintrittsgehalt“, das unterhalb der Gehaltsgruppe liegt, der sie zugeordnet werden.

Am Ende der Ausbildungszeit müssen die Arbeitnehmer einen Eignungstest bestehen.

Die Berufsausbildung besteht aus Berufsbildungskursen am Arbeitsplatz und außerhalb des Arbeitsplatzes. Die Theorieausbildung, die die Grundlagen des Arbeitsschutzes vermittelt, darf nicht weniger als durchschnittlich 150 Stunden jährlich umfassen (Ausbildungszeiten werden bezahlt). Jedes Berufsprofil verfügt über einen eigenen Berufsbildungspfad.

Die Praxisausbildung wird unter Aufsicht eines betrieblichen Tutors durchgeführt, bei dem es sich um einen vom Unternehmen berufenen qualifizierten Arbeitnehmer handelt, dem die Aufgabe übertragen wird, den/die Auszubildende/n während der gesamten Ausbildungszeit zu unterstützen. Jeder Tutor beaufsichtigt maximal fünf Auszubildende.

20 % der Ausbildungstätigkeit besteht aus beruflicher Bildung, der Rest ist betriebliche Arbeit.



Um die Arbeit im Betrieb auszuführen, müssen die Auszubildenden die für die jeweiligen Berufsprofile erforderlichen Zertifizierungen erhalten.

Heutzutage ist für die meisten Berufsprofile die Berufsausbildung der normale Zugangsweg.

Zielgruppe und Teilnehmer

Jugendliche zwischen 18 und 29 Jahren.

Ansprechpartner:

FS
Italo Inglese
Piazza della Croce Rossa, 1
Rom
Telefon: +39 06 44105585
E-mail: i.inglese@ferroviedellostato.it

AUSBILDUNG VON ARBEITNEHMERN DER ERSTEN QUALIFIKATIONSSTUFEN

SNCF
Frankreich

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

1- Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und insbesondere der schwächsten Arbeitnehmer durch Förderung ihrer Kompetenzentwicklung und durch ihre Einbindung in die Logik der beruflichen Weiterentwicklung und Planung.

2- Ertüchtigung der Arbeitnehmer für die Teilnahme an fachlicher oder laufbahnorientierter Weiterbildung, für die sie aktuell die Anforderungen nicht erfüllen. In Fällen, in denen ihnen das notwendige Vertrauen in ihre eigenen Lernfähigkeiten fehlt, werden diese Arbeitnehmer auf eine solche Erweiterung ihrer Kompetenzen vorbereitet.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

In Zusammenhang mit der längeren Lebensarbeitszeit, der Weiterentwicklung von Tätigkeitsbereichen hin zu höheren technischen Kompetenzen sowie der Umschulung von Arbeitnehmern zu Servicetätigkeiten und für Maschinen und Anlagen, die ein höheres Maß an fachlicher Kompetenz erfordern, scheinen die am wenigsten qualifizierten Gruppen in Bezug auf ihre nachhaltige Anpassungsfähigkeit am stärksten gefährdet zu sein. Aber die Kompetenzentwicklung ist unverzichtbar für die Konsolidierung einer beruflichen Laufbahn, mögliche Beförderungen und eine mögliche Weiterentwicklung hin zu anderen Tätigkeiten insbesondere bei denjenigen, die unter erschwerten Arbeitsbedingungen tätig sind.

Das ist der Grund, weshalb in einem prioritären Bereich des Ausbildungsstarifvertrages davon die Rede ist, dass „die Weiterentwicklung von Kompetenzen unter Arbeitnehmern der ersten Qualifikationsstufen gefördert wird“ und dass „sie in die Logik der fachlichen Weiterentwicklung im Rahmen dieses Projekts eingebunden werden“.

Umsetzung im Unternehmen

Im April 2010 wurde ein neues Weiterbildungssystem für Arbeitnehmer der ersten Qualifikationsstufen eingeführt, um den beruflichen Dimensionen in diesen Sektoren größere Beachtung zu schenken und die prioritären Gruppen zielgerichteter anzusprechen.

Es besteht aus Wiederholungsschulungen in den folgenden Bereichen:

- Schulung zur Verbesserung der Lernfähigkeit der Teilnehmer (das Lernen lernen)
- Französisch
- Mathematik
- IT-Schulungen auf der Eingangsstufe

- Bürosoftware-Schulungen auf der Eingangsstufe (Word, Excel, Powerpoint)
- Grundlagen der Elektrotechnik
- Grundlagen der Mechanik

Vorgesetzte sind ein Herzstück des Systems: unter den Mitgliedern ihrer Teams identifizieren sie die Arbeitnehmer, die von diesen Schulungen profitieren sollen, und mit Unterstützung des Schulungskordinators helfen die Vorgesetzten Ihnen dabei, ihre Bedürfnisse zu ermitteln und ihre Weiterbildungspläne zu formalisieren.

Die Länge der Weiterbildung wird individuell für jeden einzelnen Arbeitnehmer festgelegt und hängt von den zu erwerbenden Kompetenzen ab. Das Niveau der Weiterbildung ist auf die individuellen Bedürfnisse des betreffenden Arbeitnehmers abgestimmt und erlaubt uns, die Fortschritte der Arbeitnehmer mit den größten Schwierigkeiten zu verfolgen.

Die Arbeitnehmer nehmen auf freiwilliger Basis an der Weiterbildung teil. Die Weiterbildungskurse finden während der Regelarbeitszeit statt.

Zielgruppe und Teilnehmer

Die Zielgruppe sind Arbeitnehmer der ersten Qualifikationsstufen, die den von den diversen Unternehmenseinheiten festgelegten Kriterien entsprechen (Beispiele: Arbeitnehmer ohne Abschlusszeugnisse, Arbeitnehmer in gefährdeten Positionen aufgrund der Entwicklung ihrer Tätigkeit: gefährdete Tätigkeiten oder Tätigkeiten unter erschwerten Bedingungen).

Ansprechpartnerin:

SNCF
Barbara Grau
44 rue de Rome
75 008 Paris
Telefon: +33 1 53427365
E-mail: barbara.grau@sncf.fr
www.sncf.com

DIRECTION
DES RESSOURCES HUMAINES



UNTERSTÜTZUNGSSYSTEM FÜR DIE ZWEITE LAUFBAHNHÄLFTE

SNCF
Frankreich

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Jede/r Arbeitnehmer/in erhält Gelegenheit, seinen/ihren Laufbahnplan im Unternehmen festzulegen und die Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Arbeitsleben und insbesondere während der zweiten Hälfte der Laufbahn weiterzuentwickeln. Arbeitnehmer erhalten die Möglichkeit, ihre Aussichten für ihr Berufsleben nach etwa 15 Jahren Berufserfahrung zu überprüfen und ihre Kompetenzen neu zu aktivieren bzw. weiterzuentwickeln, um sich selbst in einer motivierenden und langfristig angelegten Tätigkeit zu etablieren.

Für das Unternehmen gibt es einen offensichtlichen Nutzen durch die Aufrechterhaltung der Motivation und der Kompetenzen der Arbeitnehmer über ihr gesamtes Berufsleben hinweg, und das Unternehmen profitiert auch von der vorweggenommenen notwendigen Kompetenzentwicklung seiner Arbeitnehmer.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Eine neue demographische Zusammensetzung mit altersbezogenen Neueinstellungen ist bereits weitgehend abgeschlossen (60.000 junge Arbeitnehmer wurden seit 1997 bei der SNCF eingestellt) und die zunehmende Zahl älterer Arbeitnehmer im Unternehmen (infolge der durch die im Jahr 2008 eingeleiteten Rentenreformen ausgelösten Verlängerung des Arbeitslebens über das Alter von 55 Jahren hinaus) sind die Herausforderungen für das Unternehmen im Hinblick auf ein ausgewogenes Management aller Altersgruppen.

Es ist ein System, das in den Berufsbildungstarifvertrag (Accord Formation) 2008–2011 integriert ist und dessen erklärtes Ziel darin besteht, jedem einzelnen Arbeitnehmer die Formulierung des Laufbahnplans innerhalb des Unternehmens und die Weiterentwicklung der Beschäftigungsfähigkeit über sein gesamtes Berufsleben hinweg und insbesondere während der zweiten Hälfte seiner Laufbahn zu ermöglichen, sowie der Aktionsplan für ältere Arbeitnehmer (Plan d'Actions Seniors) 2010–2011, dessen Ziel ein aktives Management aller Altersgruppen insbesondere durch Maßnahmen zu Gunsten älterer Arbeitnehmer ist.

Umsetzung im Unternehmen

Es ist ein zweistufiges System zur Unterstützung der Arbeitnehmer in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens, wenn sie ihren Laufbahnplan festlegen und realisieren, der auch vom Unternehmen anerkannt wird:

Erste Stufe:

1 - Nach 15 Jahren Berufszugehörigkeit kann jeder Arbeitnehmer, der dies wünscht, ein **Vertieftes Laufbahngespräch (Entretien Approfondi de Carrière, EAC)** mit einem Berufsbildungsberater oder einem Mobilitätsberater in Anspruch nehmen. Dieses Gespräch ermöglicht es dem Arbeitnehmer, eine Bilanz seiner

Situation (beruflicher Werdegang, ausgeübte Tätigkeiten, erworbene Kompetenzen, erhaltene Schulungen) sowie seiner Ziele und Beschränkungen zu ziehen. Mit Unterstützung des Berufsbildungsberaters oder des Mobilitätsberaters legt der Arbeitnehmer dann seinen Laufbahnplan und die zur Umsetzung dieses Plans einzuschlagenden Ausrichtungen fest. Das EAC kann zu einer Bestätigung der aktuellen Ausrichtung des Arbeitnehmers führen, zu einem Mobilitätsplan, einer beruflichen Weiterentwicklung, einem Weiterbildungsplan oder einer **Beurteilung in der Laufbahnmitte (Bilan à Mi-Parcours Professionnel, BAMP)**.

2 - Alle Arbeitnehmer, die das EAC durchlaufen haben und weitermachen wollen, können auch eine **BAMP** erhalten: dabei handelt es sich um individuelle Unterstützung durch einen externen Dienstleister, um den Laufbahnplan des Arbeitnehmers für die zweite Hälfte des Berufslebens festzulegen. Diese Beurteilung erfolgt über 20 Stunden und mehrere Gespräche in einem Zeitraum von 2–3 Monaten.

Zweite Stufe:

3 - Bei Arbeitnehmern über 45 Jahren (oder mit 20 Jahren Berufserfahrung), die nach einem EAC und einer BAMP einen anerkannten Laufbahnplan aufgestellt haben, wird die Zahl der im Rahmen des persönlichen Weiterbildungsrechts (Droit Individuel à la Formation, DIF) gutgeschriebenen Weiterbildungsstunden im Voraus auf 300 Stunden erhöht (verglichen mit 120 Stunden in der allgemeinen Vorschrift).

Zielgruppe und Teilnehmer

Arbeitnehmer in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens mit mindestens 15 Jahren Berufserfahrung unabhängig von ihrem beruflichen Status (gewerbliche Arbeitnehmer, Vorarbeiter oder Führungskräfte).

Bei der dritten Aktion, das heißt dem erweiterten Weiterbildungsrecht, müssen Arbeitnehmer 45 Jahre oder älter sein, oder sie müssen mindestens 20 Jahre Berufserfahrung aufweisen.



Ansprechpartner:

SNCF
Jean-François Le Ludec
44 rue de Rome
75 008 Paris
Telefon: +33 1 53427329
E-mail: jean-francois.le-ludec@sncf.fr
www.sncf.com

SICHERUNG VON RELEVANTEM WISSEN DURCH SYSTEMATISCHEN „KNOW-HOW-TRANSFER“

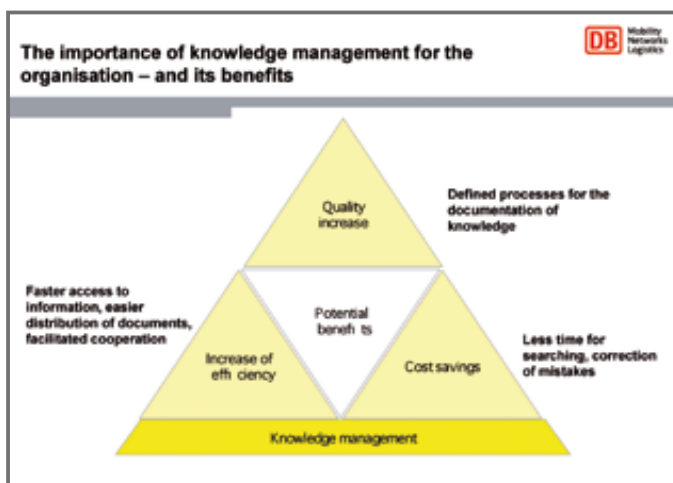
Deutsche Bahn AG
Deutschland

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Das Ziel des Know-how-Transfers besteht darin, relevantes Fachwissen zu sichern, das für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, einer Abteilung oder einer Tochtergesellschaft von entscheidender Bedeutung ist, wobei dieses Ziel durch einen effizienten Prozess unterstützt wird.

Ein systematischer Transfer von Know-how führt zu:

- Qualitätssteigerung: definierten Prozessen für die Dokumentation von Kenntnissen
- Erhöhung der Effizienz: schnellerem Zugriff auf Informationen, leichterem Verteilung von Dokumenten, Erleichterung der Zusammenarbeit
- Kosteneinsparungen: weniger Zeitaufwand für die Fehlersuche und -beseitigung



Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

- „Wissen“ wird als Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit und insbesondere beim bevorstehenden demographischen Wandel und dessen Auswirkungen innerhalb des Unternehmens immer relevanter
- Eine große Zahl von Arbeitnehmern – insbesondere in technischen Berufen – wird in den kommenden Jahren in Ruhestand gehen
- Wichtiges Fachwissen geht verloren
- Herausforderung: Sicherung dieses Wissens durch systematischen Transfer von Know-how
- Zentrale Frage: welche Kenntnisse sind von entscheidender Bedeutung und welche Erfahrungen gehen aufgrund der Altersstruktur und der sonstigen Fluktuation verloren?

- Relevantes Wissen = Wissen, das für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens entscheidende Bedeutung hat, das nur bei kleinen Gruppen von Arbeitnehmern vorhanden oder sogar an eine einzige Person gebunden und nicht unmittelbar zu ersetzen ist beziehungsweise am Markt zur Verfügung steht (Zeit, Kosten).

Umsetzung im Unternehmen

1. Analyse des Know-hows
2. Fluktuationsanalyse
3. Analyse des Handlungsbedarfs
4. Identifizierung der Empfänger von Know-how
5. Umsetzung/Auswahl der Instrumente (Einzelgespräche, in Gruppen oder mit Hilfe von Dokumenten)
6. Evaluierung (zurück zu 1.)

Das Projekt formulierte eine an die Manager gerichtete Leitlinie zum „Transfer von Know-how“. Ein wichtiges Element ist eine Toolbox mit Instrumenten (für Schritt 5). Auswahlkriterien für die Instrumente sind:

- Wirkungen des Transfers von Know-how
- Kosten
- Zeit
- Die notwendige Vorbereitungszeit
- Größe der Zielgruppe.

Die unterschiedlichen Instrumente werden in der Leitlinie unter Verwendung eines generellen Schemas beschrieben: Kurzbeschreibung, verschiedene Typen dieses Instruments, Unterstützungsmaßnahmen, Nutzen, Vorbedingungen, Grenzen und Kosten.

Zielgruppe und Teilnehmer

Führungspersonal in allen Abteilungen mit entscheidenden Kenntnissen in Kombination mit einer kritischen demographischen Situation im Team/ in der Abteilung/ in der Tochtergesellschaft.

Zu Anfang wurde ein Pilotprojekt ausgewählt. Die Auswahl und Evaluierung der Instrumente liegt in der Zuständigkeit des Fachbereichsleiters.

Ansprechpartner:

DB Mobility Logistics AG
DB Training, Learning & Consulting
Dietmar Fürste
Leiter Zentrale Dienste
Solmsstr. 18
60486 Frankfurt/Main
Telefon: +49 160 974452186
E-mail: Dietmar.Fuerste@deutschebahn.com
www.db.de

WISSENSTRANSFER IM TANDEM

Wofür?

Das Instrument „Wissenstransfer im Tandem“ eignet sich für die Qualifizierung und Einarbeitung neuer als auch erfahrener Mitarbeiter/innen. Es geht um Qualifizierungen „unterhalb“ eines berufsbildenden Abschlusses. Es ist anzusehen als ein Baustein betrieblicher Laufbahnplanung. Ziele sind die Sicherung des Erfahrungswissens älterer Beschäftigter durch systematischen arbeitsplatzbezogenen Transfer auf jüngere Kollegen und die Erhöhung der Einsatzflexibilisierung von jüngeren und älteren Beschäftigten. Dort wo es insbesondere um die Weitergabe von Erfahrungswissen geht, haben sich arbeitsplatznahe Lernformen gegenüber theoretisch orientierter Weiterbildung bewährt.

Wie, Wo und Wer?

Lernort(e): der Betrieb

Lehrende: erfahrene Beschäftigte mit hohem Erfahrungswissen

Lernende: im Prinzip Jede/r

Bisherige Arbeitsplatz-„Inhaber“ qualifizieren Kollegen an ihrem Arbeitsplatz und arbeiten sie ein. Die bisherigen Arbeitsplatz-„Inhaber“ sind die Fachleute. Bei ihnen liegt alles Know-how, das Erfahrungswissen, welches man für die Beherrschung des Arbeitsplatzes benötigt.

Kompetenzerfassung und Qualifikationsbedarfs-ermittlung

Voraussetzung für eine systematische Qualifizierung

- Ermittlung der Wissensträger
- Festlegung der zu Qualifizierenden

Denn erst wenn feststeht, welche Beschäftigten welche Arbeitsplätze beherrschen und wie viele Beschäftigte welche Arbeitsplätze beherrschen sollen, kann ein entsprechender Qualifizierungsplan erstellt werden, der die Grundlage für die Wissenstandems bildet.

Vorbereitung

Gemeinsame Erstellung von Arbeitsmappen als Schulungsunterlage

Wer soll erklären? Der erfahrene Arbeitsplatz-„Inhaber“. Kann er das „aus dem Stand“? Manche könnten das „aus dem Stand“, andere können das weniger. Die Wissensvermittler müssen sich also ein Qualifizierungskonzept erarbeiten – also gewissermaßen einen Leitfaden, an dem sie sich im Rahmen der Qualifizierung orientieren. Um dies sinnvoll machen zu können, müssen sie sich in die Rolle des Neuen versetzen. Die Aufgabe, einem Neuen den eigenen Arbeitsplatz systematisch zu erklären, führt dazu, dass die erfahrenen Fachleute ihren eigenen Arbeitsplatz mit ganz anderen Augen sehen. Wissensvermittler werden im gewissen Sinne erneut zu Lernenden am eigenen Arbeitsplatz. Als Produkt der Vorbereitung entsteht eine Arbeitsmappe „Wissenstransfer im Tandem“ für jeden einzelnen Arbeitsplatz. Diese Arbeitsmappe wird als Schulungsunterlage während der arbeitsplatznahen Qualifizierung genutzt.

Methodenworkshop

Darüber hinaus werden den Wissensvermittlern im Rahmen eines Methodenworkshops wichtige Rahmenbedingungen und Spielregeln sowie Methoden und Tipps für den „Wissenstransfer im Tandem“ vermittelt.

Arbeitsplatzübergreifende Qualifizierung

Die souveräne Arbeit an einem Arbeitsplatz ist letztlich nur möglich, wenn der dort Arbeitende den Arbeitsplatz im betrieblichen Gesamtgefüge hinsichtlich seiner Aufgabe im Prozess, der Prozessverkettung und der Besonderheiten dieses Arbeitsplatzes oder der Tätigkeit einordnen kann. Dieses Wissen kann durch Lernen am Arbeitsplatz allein kaum erworben werden. Gleiches gilt für Grundlagenwissen zur Bedeutung des Arbeitsplatzes unter wirtschaftlichen oder qualitätsbezogenen Aspekten. Daher begleiten innerbetriebliche Seminare zu arbeitsplatzübergreifenden Themen den Wissenstransfer.



Qualifizierung am Arbeitsplatz: Tandemphase

In diesem Schritt gilt es die Wissenstandems zu bilden und entsprechende Qualifizierungszeiten für die Umsetzung einzuplanen. Eine regelmäßige gemeinsame Reflektion des Lernfortschrittes hilft, die nächsten Schritte zu planen. Bei Bedarf kann hierzu zwecks Orientierung ein Ausbildungsplan mit inhaltlichen und zeitlichen Orientierungspunkten vorbereitet werden. Im Einzelhandel, der Logistik und im Metallbereich wurde das Konzept bereits hundertfach angewandt.

Ansprechpartner:

Soziale Innovation GmbH
Nina Moeller / Dr. Uwe Jürgenhake
Telefon: +49 231 88086420

GESUNDHEITSFÖRDERUNG

RISIKOANALYSE

NMBS/SNCB
Belgien

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Welche Schlussfolgerungen kann man aus einer Risikoanalyse ziehen?

Eine Risikoanalyse erlaubt eine Identifikation folgender Faktoren:

- Welche Risiken gibt es?
- Wer ist infolge dieser Risiken potentiell gefährdet?
- Welche Prioritäten gibt es?
- Ist das Risiko ausreichend eingedämmt?
- Aus einem negativen Blickwinkel: Welche Möglichkeiten zur Minderung dieses Risikos gibt es?
- Sind Maßnahmen notwendig, um den Schutz der Arbeitnehmer zu verbessern?

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit:

Artikel 5, Allgemeine Vorschrift

(1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen.

Wie im Gesetz vom 4. Juli 1996 zum Wohlergehen von Arbeitnehmern (Belgien) festgelegt, ist das Wohlergehen von Arbeitnehmern in acht Bereichen zu fördern. Diese Bereiche sind:

- Sicherheit am Arbeitsplatz
- Gesundheitsschutz des Arbeitnehmers
- arbeitsbedingte psychosoziale Belastungen
- Ergonomie
- Arbeitsmedizin
- Verbesserungen des Arbeitsumfeldes
- Umwelt
- Einschüchterung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Umsetzung im Unternehmen

Was ist eine Risikoanalyse?

Eine Risikoanalyse ist eine systematische Untersuchung von:

- Gefahren, die potentiell zu Personen- oder Sachschäden führen können
- Möglichkeiten zur Beseitigung dieser Gefahren
- Methoden zu ihrer Beseitigung
- Maßnahmen, die zur Vermeidung einer Situation ergriffen werden können oder müssen, in der die Gefährdung Sach- oder Personenschäden verursacht

Wie häufig sollte eine Risikoanalyse vorgenommen werden?

Alle fünf Jahre. Die Risikoanalyse ist in allen Fällen zu wiederholen, in denen die Situation am Arbeitsplatz sich verändert und zu potentiellen Risikoveränderungen führen kann. Eine

Risikoanalyse kann insbesondere in all den Fällen verlangt werden, in denen einem Arbeitnehmer neue Aufgaben übertragen werden oder in denen neue Tätigkeiten eingerichtet werden. Die Analyse ist für alle Arbeitsplätze vorzunehmen.

Was bedeutet die Pflicht zur Risikoprävention für den Arbeitgeber?

Der Arbeitgeber muss die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer zu schützen. Daher hat der Arbeitgeber folgendes zu gewährleisten:

- Die Verhinderung von Berufsrisiken
- Die Verbreitung von Informationen sowie Schulungen
- Die Organisation und die Beschaffung der notwendigen Materialien.

Zielgruppe und Teilnehmer

Welche Zielbereiche gibt es in der Prävention?

- Die Organisation des Unternehmens sowie die Arbeitsmethoden und die Produktionsweisen
- Die Ausgestaltung, Verwaltung und Anpassung von Arbeitsplätzen
- Die Auswahl und Verwendung von Werkzeugen und Geräten/Anlagen ...
- Die von der Tätigkeit ausgelöste psychosoziale Belastung (Stress)
- Die Kompetenz, Ausbildung und Information aller Arbeitnehmer
- Verfahren für Notfälle



Ansprechpartner:

NMBS-Holding
CPS (Corporate Prevention Services)
Frankrijkstraat 97
1070 Brüssel
Telefon: +32 2 5252557
E-mail: cps@b-rail.be

RISIKOANALYSE

**Société Nationale des Chemins
de Fer Luxembourgeois
Luxemburg**

**Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer
Ergebnisse und Schlussfolgerungen der externen Berater:**

- Entwicklung von Unterstützung bei Human- und Organisationsfaktoren mit Auswirkungen auf das Personal.
- Definition eines Aktionsplans und der Modalitäten für seine Umsetzung.
- Genaue Zuordnung von identifizierten Maßnahmen/Lösungen.
- Künftige Schulungen: Veränderungen.
- Verbesserung der bei der Auswahl von Bewerbern verwendeten Methoden
- Verbesserung der Darstellung der Berufe.
- Rotation der Gesprächsleiter
- Optimierung der Koordination zwischen Ausbildern und Praktikumsleitern.
- Verbesserung des Rufs der Tätigkeiten.
- Neuauslegung von Kommunikationskampagnen.
- Kontinuierliche Überwachung der Bestandszahlen des Betriebspersonals.
- Zielgenauere, besser koordinierte und organisierte Rekrutierung von Arbeitskräften.
- Intensivierung der Ausbildung und der Managementfähigkeiten.
- Meinungsaustausch mit den betroffenen Arbeitnehmern

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative
Personalmangel in bestimmten Bereichen

Umsetzung im Unternehmen

- 2009



Zielgruppe und Teilnehmer

Betroffene Tätigkeiten:

- Triebfahrzeugführer
- Sicherheitspersonal
- Zugpersonal
- Personal mit unregelmäßigen Arbeitszeiten

Ansprechpartner:
SNCFL-Service RH
9, Place de la Gare
L-1616 Luxemburg
Telefon: +352 4990 1
www.cfl.lu

EINE GESUNDE FIRMA – WIE ÜBERWINDET MAN BERUFLICHEN STRESS – PKP CARGO SA

PKP CARGO Polen

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Das Projekt „Eine gesunde Firma – wie überwindet man beruflichen Stress“ ist sowohl für die Mitarbeiter als auch für den Arbeitgeber von Vorteil.

Das im Projekt vorgestellte Herangehen trägt zur Verbesserung der Gesundheit des Mitarbeiters durch Verringerung des beruflichen Stressniveaus bei. Die Verbesserung der psychophysischen Kondition des Mitarbeiters wird durch Vervollkommnung des Arbeitsumfeldes erreicht. Die Beseitigung oder Minimierung psycho-sozialer Stress erzeugender Faktoren im beruflichen Umfeld hat Einfluss auf eine größere Zufriedenheit mit der ausgeführten Arbeit und trägt zur Motivationserhöhung bei. Die Verringerung des beruflichen Stresses hat auch positiven Einfluss auf die Qualität des privaten Lebens.

Von Vorteil für PKP CARGO SA ist die Stärkung der Arbeitsproduktivität sowie die Senkung der Arbeitskosten aufgrund von: Abwesenheit, passiver Anwesenheit, Berufskrankheiten als auch Arbeitsunfällen. Ergebnis des Projektes ist die Vervollkommnung u. a.: der Organisationskultur der Firma, der Abläufe, des Motivationssystems sowie der Kommunikationsart. Die genannten Elemente haben Einfluss auf freundlichere und Stress mindernde Arbeitsbedingungen.

Die Mitarbeit von Vertretern des Vorstandes von PKP CARGO SA am Projekt sowie von Gewerkschaftsvertretern und vieler Mitarbeiter trägt zur Schaffung eines partnerschaftlichen Stils bei der Führung der Firma bei.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

PKP CARGO SA verändert sich zu einem selbständigen Logistikbetrieb. Die von diesen Änderungen begleitete Umstrukturierung hatte Einfluss auf die Änderung der Organisationsstruktur sowie auf die Änderung des Umfangs der Pflichten und des Arbeitsumfeldes vieler Mitarbeiter.

Der Vorstand von PKP CARGO SA führt seit Jahren verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter durch u. a.: zusätzliche arbeitsfreie Tage, Beschaffung regenerierender Mahlzeiten, finanzielle Unterstützung der Erholung für den Mitarbeiter und seine Familie.

Das Projekt „Eine gesunde Firma“ zeigt ein neues Herangehen an die Förderung der Gesundheit des Mitarbeiters durch Identifizierung Stress fördernder Faktoren mit dem Ziel Änderungen des Arbeitsumfeldes und eine Verringerung des beruflichen Stresses zu bewirken.

Umsetzung im Unternehmen

Das Projekt begann damit, einen professionellen Partner zu finden, der über Erfahrungen bei der Optimierung des Arbeitsumfeldes und der Minimierung des beruflichen Stresses verfügt.

Man entschied sich für die Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmedizin (Instytut Medycyny Pracy), das über langjährige Erfahrungen bei der Realisierung von Projekten verfügt die mit beruflichem Stress verbunden sind.

Das Projekt begann mit der Wahl einer Untersuchungsgruppe, die aus 11 Berufsgruppen und über 2000 Mitarbeitern bestand. Die zweite Etappe bestand darin die Information über das Projekt unter den Mitarbeitern und unter dem leitenden Personal zu verbreiten. Eine der wichtigsten Etappen des Projektes war die Untersuchung psycho-sozialer Stress bewirkender Faktoren. Sie wurde durchgeführt indem über 2000 Fragebögen von den Mitarbeitern ausgefüllt wurden sowie durch Befragung der Mitarbeiter im Arbeitsumfeld.

Ergebnis der Untersuchungen war die Erarbeitung einer umfangreichen Expertise „Psycho-soziale Stress bewirkende Faktoren bei PKP CARGO SA“, die Informationen über die wichtigsten Ursachen zum beruflichen Stress enthält und die die Hauptrisikogruppen aufzeigt. Die Experten vom Institut für Arbeitsmedizin (Instytut Medycyny Pracy) stellten die Untersuchungsergebnisse dem Vorstand von PKP CARGO SA und den Gewerkschaftsvertretern als auch dem leitenden Personal des Büros zur Verwaltung Menschlicher Ressourcen (Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi) vor.

Die nächste Etappe des Projektes bilden Treffen von Experten des Instituts für Arbeitsmedizin (Instytut Medycyny Pracy) mit Vertretern einzelner Berufsgruppen zur Schaffung vorbeugender Programme zur Umgestaltung des Arbeitsumfeldes, z. B.: Änderung von Prozeduren, Änderung der Kommunikationsart sowie Durchführung von Schulungen auf dem Gebiet einer besseren beruflichen Stressbewältigung.

Die letzte Etappe bildet die Einführung von Maßnahmen zur Verminderung des beruflichen Stressniveaus in den einzelnen Organisationseinheiten und die Bewertung des Projektes.

Zielgruppe und Teilnehmer

Das Projekt ist an alle Mitarbeiter von PKP CARGO gerichtet. Die ersten Maßnahmen zur Verminderung des beruflichen Stressniveaus werden sich an die Berufsgruppen mit der größten Gefährdung durch beruflichen Stress richten.

Ansprechpartner:

Roman Drażkowski

PKP CARGO SA

02-021 Warszawa, ul. Grójecka 17

Telefon: +48 22 4742860

Fax: +48 22 4742865

E-mail: r.drazkowski@pkp-cargo.pl

TAUGLICHKEITSEINSCHRÄNKUNGEN MIT AUSWIRKUNGEN AUF DAS ARBEITSLEBEN

**Société Nationale des Chemins de Fer Luxembourgeois
Luxemburg**

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer Bei Arbeitnehmern mit Tauglichkeitseinschränkungen zu ergreifende Maßnahmen

- Mit Ausnahme von Arbeitnehmern, deren Tauglichkeitseinschränkung auf einen Arbeitsunfall zurückzuführen sind, ist die Lage von Arbeitnehmern mit während ihres Arbeitslebens eingetretenen Tauglichkeitseinschränkungen wie folgt geregelt:

Arbeitnehmer mit eingeschränkter Tauglichkeit, die im Normalfall andere Tätigkeiten ausüben können:

- Das Personalwesen konsultiert den Arbeitsmediziner des Netzwerks und schlägt dann einen Arbeitsplatz vor, bei dem die Tätigkeit nicht im Widerspruch zu Art oder Ursache der Beeinträchtigung steht.
- Nach einem Zeitraum von sechs Monaten wird der Arbeitnehmer als unbefristeter Inhaber der neuen Stelle betrachtet.
- Wenn der Arbeitnehmer eine Tauglichkeitseinschränkung entwickelt, nachdem er eine Beförderungsprüfung abgelegt hat, behält der Arbeitnehmer seinen Beförderungsanspruch, dem dann nachgekommen wird, wenn seine Gehaltsgruppe diese Beförderung zulässt.
- Wenn ein Arbeitnehmer mit Tauglichkeitseinschränkung in eine andere Laufbahn versetzt werden muss, erhält er nur einen Beförderungsanspruch in dieser Laufbahn, wenn die betreffende Person die mit dieser Beförderung einhergehenden Bedingungen erfüllt.
- Wenn die neue Beschäftigung in einer höheren Gehaltsgruppe als die alte liegt, erhält der Arbeitnehmer nur eine günstigere Vergütung, nachdem er die allgemeinen Bedingungen für die Beförderung in diese Gehaltsgruppe erfüllt hat.
- Auf jeden Fall darf der Arbeitnehmer die Leistungen gemäß dem Gesetz zur Entschädigung von Arbeitnehmern nicht in Anspruch nehmen, die einem Arbeitnehmer gewährt werden, wenn er Tätigkeiten ausführt, die höher eingestuft werden als die Tätigkeiten in seiner Gehaltsgruppe.
- Wenn die Tauglichkeitseinschränkung auf einen Grund zurückzuführen ist, den der Arbeitnehmer hätte vermeiden können (wie Alkoholismus, Tabakkonsum, Schlagereien, Unfälle außerhalb der Arbeitszeit), wird die Rückstufung in eine niedrigere Gehaltsgruppe mit einer zweijährigen Aussetzung der Beförderung zurück in seine frühere Gehaltsgruppe verknüpft.
- Der Arbeitnehmer behält die mit dieser Gehaltsgruppe verbundene Vergütung, bis seine neue Stelle für ihn im Vergleich zu der früheren vorteilhafter ist.

Arbeitnehmer mit Tauglichkeitseinschränkung bei jeder Art von regulärer Beschäftigung:

- Eine Fortsetzung der Beschäftigung in dieser Kategorie von Einschränkung ist nicht zu rechtfertigen, eine Entlassung wird daher eingeleitet, wenn die Bedingungen gemäß Personalgesetz und Rentenverordnung erfüllt sind.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Spezielle Bewertungsstudien

- Die Aufrechterhaltung und Entwicklung der Kompetenzen von Arbeitnehmern ist eine große Herausforderung in den Bereichen Sicherheit, Beschäftigungsqualität und Schutz.
- Die Identifizierung der beruflichen Schwierigkeiten eines Arbeitnehmers durch die Vorgesetzten löst eine Bewertungsstudie aus.
- Diese speziellen Bewertungsstudien sind ein Element des Systems der Kompetenzüberwachung.
- Mit ihrer Hilfe können Vorgesetzte folgende Informationen erhalten:
 - einen aktuellen Stand des Potenzials und der Kompetenzen der von ihnen geführten Arbeitnehmer
 - einer Einschätzung der mit der Weiterbeschäftigung eines Arbeitnehmers auf einer Stelle verbundenen Risiken
 - Empfehlungen im Hinblick auf die am besten geeigneten Lösungen für eine bestimmte Situation
- Sie bieten Arbeitnehmern eine Möglichkeit, Lösungen für die Schwierigkeiten zu finden, mit denen sie konfrontiert sind.

Umsetzung im Unternehmen

- 1986: Neufassung der Allgemeinen Vorschrift Nr. 3 (Ordre Général N° 3) zur Neueinstellung und Beförderung von unbefristet bei der CFL beschäftigten Arbeitnehmern.
- 1995: Gründung des Psychologischen Dienstes

Zielgruppe und Teilnehmer

Berufe mit einer Tendenz, dass dort beschäftigte Arbeitnehmer zur normalen Ausübung der Tätigkeit innerhalb ihres regulären Beschäftigungsverhältnisses nicht in der Lage sind:

- Triebfahrzeugführer
- Sicherheitspersonal
- unter erschwerten Bedingungen tätiges Personal in unmittelbarer Umgebung der Gleise
- Zugpersonal
- Personal mit unregelmäßigen Arbeitszeiten

Ansprechpartner:
SNCFL-Service RH
9, Place de la Gare
L-1616 Luxemburg
Telefon: +352 4990 1
www.cfl.lu

ALLGEMEINE VORSCHRIFTEN FÜR DIE ANPASSUNG, UMSCHULUNG UND UMGRUPPIERUNG VON GESUNDHEITLICH EINGESCHRÄNKTEN ARBEITNEHMERN

NMBS/SNCB
Belgien

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Umschulung von Arbeitnehmern, die zur Ausübung ihrer normalen Aufgaben nicht mehr in der Lage sind

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

- Vorschriften für die gesamte Belegschaft, wie sie von den „Personalvorschriften“ (Statut du Personnel) garantiert werden
- 1,25 % aller Stellen in der Holding, in NMBS und Infrabel wurden dafür vorgesehen
- Der Arbeitnehmer kann die Umgruppierung ablehnen = Berufsunfähigkeitsrente aus medizinischen Gründen

Zwei Grundprinzipien

- **volle Berufsunfähigkeit**
- **Teil-Berufsunfähigkeit**
 - Teil-Unfähigkeit zur Ausübung seiner/ihrer Aufgaben
 - Endgültige Unfähigkeit zur Ausübung seiner/ihrer Aufgaben
 - Endgültige Unfähigkeit zur Ausübung jeder Art von Tätigkeit (Rente)
 - Ausbildung am neuen Arbeitsplatz

Umsetzung im Unternehmen

Die Umsetzung wird in den Vorschriften geregelt, die bereits für das gesamte Personal gelten und durch die Personalvorschriften garantiert werden. Die neue Initiative muss noch endgültig beschlossen werden:

Protokoll zum Tarifvertrag 2008–2010

Umschulung von Personal im Falle einer fehlenden Eignung für die normalen Aufgaben

Eine gewisse Anzahl von Regeln wurden bilateral formuliert, um:

- Die Einhaltung der Quote von 1,25 % aller Arbeitsplätze zu erleichtern, die ein Bestandteil der für aus medizinischen Gründen zur Ausübung ihrer normalen Tätigkeit nicht geeignete Arbeitnehmer reservierten Zahl sind,
- eine einheitliche und optimierte Umgruppierungspolitik zu verabschieden,
- eine Studie im Hinblick auf die Wiedereingliederung von aus medizinischen Gründen nicht geeigneten Arbeitnehmern mit Tätigkeiten durchzuführen, die so nah wie möglich bei ihrem ursprünglichen Aufgabenbereich liegen und ihrer eigenen Ausrichtung entsprechen, um Umschulungen zu vermeiden, die von den Arbeitnehmern nicht gewünscht werden, die ein umfangreiches Bahn-Fachwissen erworben haben,
- eine Option zur Einrichtung von Stellen festzulegen, die speziell für Arbeitnehmer in den oben beschriebenen Situationen reserviert werden, so dass eine gewisse Form von Begleitung durch Tutoren, Coaching und Unterstützung für Kollegen geboten wird, die neu in diesen Beruf kommen,
- eine Formel zu liefern, die die offizielle Einführung eines Systems mit „Teilzeit aus medizinischen Gründen“ zulässt. Unter gewissen Umständen könnte dieses System eine bessere Neuanpassung eines Arbeitnehmers an die eigene Berufstätigkeit ermöglichen

Zielgruppe und Teilnehmer

- Die Regularien gelten für alle Arbeitnehmer

Ansprechpartner:

NMBS-Holding
Frankrijkstraat 85
1060 Brüssel



DIE DB GESUNDHEITSWELT

Deutsche Bahn AG Deutschland

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Mit der Gesundheitswelt der DB bieten wir den Mitarbeitern und ihren Führungskräften ein umfassendes Portfolio an Gesundheitsmaßnahmen an. Ohne geeignete Gegenmaßnahmen wird der Krankenstand im Unternehmen weiter steigen, was sich über eine verringerte Produktivität auf die Wettbewerbsfähigkeit und damit auf die Beschäftigungsmöglichkeiten auswirkt.

Für die Mitarbeiter sind die Gesundheitsmaßnahmen eine Unterstützung im Bemühen um den eigenen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Sie unterstützen die Eigeninitiative, indem sie notwendiges Wissen erzeugen, positive Rahmenbedingungen für weitergehende Maßnahmen darstellen und Gesundheitsmaßnahmen systematisch in Personalprozesse implementieren.

Umsetzung im Unternehmen

Die DB Gesundheitswelt wurde in einer strategischen HR-Initiative zum demografischen Wandel durch Top-Führungskräfte und Fachkräfte gemeinsam entwickelt. Dadurch hatte das Thema von Anfang an eine hohe Aufmerksamkeit im Management. Bestehende und bewährte Maßnahmen wurden mit neuen Ideen systematisch verknüpft.

Gesundheitsgespräche mit Mitarbeitern, Schulung der Führungskräfte und Anreize zur persönlichen Gesundheitsförderung bei Führungskräften wurden systematisch verbunden.

Probleme bei der flächendeckenden und nachhaltigen Umsetzung ergaben sich zunächst aus der schweren Wirtschaftskrise 2009 mit der Notwendigkeit zur Kostensenkung, die eine Streckung von Maßnahmen und Zeitplänen erforderte. Auch zeigt sich in vielen Maßnahmen, dass Gesundheit und Eigenverantwortung „schwer verkäufliche Produkte“ sind und es großer Anstrengungen bedarf, die Mitarbeiter hierfür zu motivieren.



Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Die Deutsche Bahn AG ist als Verkehrsunternehmen mit vielen körperlich und psychisch sehr fordernden Tätigkeiten vom demografischen Wandel besonders betroffen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt und wird in wenigen Jahren bei fast 50 Jahren liegen. Mitarbeiter und Unternehmen müssen gemeinsam alle Anstrengungen unternehmen, damit möglichst viele Mitarbeiter bis zur regulären Altersgrenze beschäftigungsfähig bleiben. Ausgehend von der europäischen Initiative der Eisenbahn-Sozialpartner zur Beschäftigungsfähigkeit wurde in einer umfassenden Strategieinitiative nach neuen Wegen im Gesundheitsmanagement gesucht.

Zielgruppe und Teilnehmer

- Führungskräfte mit Personalverantwortung
- Betriebliche Führungskräfte
- Mitarbeiter in Produktions- und Schlüsselfunktionen

Ansprechpartner:

Deutsche Bahn AG
Dr. Christian Gravert
Potsdamer Platz 2
D – 10785 Berlin

Telefon: + 49 30 297 61399

E-mail: christian.gravert@deutschebahn.com
www.db.de

TAUGLICHKEIT IM RAHMEN DER INTER-OPERABILITÄT IM SCHIENENVERKEHR

Initiator des Projekts ist RFI S.p.A. (FS Gruppe) Italien

Das Projekt ist von europäischer Relevanz und seine Weiterentwicklung betrifft die europäischen Eisenbahnunternehmen und Infrastrukturbetreiber.

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Das Projekt verfolgt den Hauptzweck, gemeinsame Leitlinien für die altersbezogenen medizinischen Untersuchungen von Triebfahrzeugführern, die Lokomotiven und Züge im Eisenbahnsystem der Europäischen Gemeinschaft führen, festzulegen.

Insbesondere sollen mit den Projektaktivitäten gemeinsame Leitlinien mit den nachfolgenden Inhalten für akkreditierte medizinische Einrichtungen in Europa ausgearbeitet werden:

1. medizinische Protokolle für häufiger anzutreffende altersbedingte Krankheitsbilder (wie beispielsweise Herzerkrankungen, Augenkrankheiten etc.);
2. gemeinsame Kriterien zur Bewertung spezieller altersbezogener Fälle;
3. Zulassung spezieller medizinischer Hilfsmittel (wie beispielsweise der ICD-Definitionen, Herzschrittmacher, Interokularlinsen bei Staroperationen, etc.).

Alle Bahnsysteme in der Europäischen Gemeinschaft werden von einer gemeinsamen Bewertung der körperlichen Eignung im Zusammenhang mit altersbedingten Aspekten profitieren. Gemeinsame Leitlinien können ein höheres Maß an Sicherheit bei der Prüfung von Humanfaktoren fördern.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Der gesetzliche Rahmen für das Projekt ist in den medizinischen Anforderungen in ANHANG II der Richtlinie über die Zertifizierung von Triebfahrzeugführern, die Lokomotiven und Züge im Eisenbahnsystem in der Europäischen Gemeinschaft führen, festgelegt.

Anhang II der Richtlinie 2007/59/EG enthält keine Bestimmungen über:

- 1) Altersgrenzen für Triebfahrzeugführer
- 2) verschiedene Anforderungen im Verhältnis zum Lebensalter
- 3) Vorgaben für die medizinischen Protokolle aufgrund des Lebensalters.

Umsetzung im Unternehmen

Momentan hat das Projekt auf europäischer Ebene noch nicht begonnen.

Auf Unternehmensebene enthalten die verabschiedeten medizinischen Protokolle spezielle Maßnahmen bei weit verbreiteten altersbedingten Krankheitsbildern.

Zielgruppe und Teilnehmer

Die Arbeitsgruppe mit der Aufgabe, das Projekt weiter zu verfolgen und umzusetzen, wird aus Bahnmedizinern bestehen, die für die wichtigsten Eisenbahnunternehmen und Infrastrukturbetreiber in Europa in medizinischen Diensten tätig sind.

Ansprechpartner:

RFI S.p.A.
Gennaro Palma
via Pigafetta 3
00154 Rom
Telefon: +39 6 57004200
E-mail: g.palma@rfi.it
www.rfi.it



BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ÖBB-KONZERN

ÖBB-Holding AG Österreich

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Das Ziel der Einrichtung einer betrieblichen Gesundheitsförderung im ÖBB-Konzern war in erster Linie, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Gesundheitsprohylaxe im Betrieb und darüber hinaus zu unterstützen. Mit den Maßnahmen konnte die Zufriedenheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhöht werden. Dies wirkt sich gleichzeitig positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Das Unternehmen und die Arbeitnehmervertretungen haben erkannt, dass Unternehmenserfolg auf einer qualitativ guten Arbeit der Mitarbeiter basiert. Grundlage ist eine gute Gesundheit und Fitness jedes Einzelnen. Daher wurden in sozialpartnerschaftlicher Arbeit das Konzept und die Entwicklung des Projektes der betrieblichen Gesundheitsförderung initiiert. Die Umsetzung war auf einen Zeitraum von 2006–2010 angelegt.

Umsetzung im Unternehmen

Die Umsetzung im Unternehmen verlief in mehreren Phasen. Zunächst wurde in der Diagnosephase (2006) mit einer Konzernbetriebsvereinbarung die Voraussetzung für die Durchführung geschaffen. Darauf folgte die Analyse der relevanten Bereiche. Das Unternehmen wurde analysiert, die MitarbeiterInnen wurden befragt und der Krankenstand wurde festgestellt. Mit den Ergebnissen wurden in der Aufbauphase (2007–2009) Maßnahmen erörtert und festgelegt. Seit 2009 werden die Aktivitäten des betrieblichen Gesundheitsmanagements umgesetzt. Die Maßnahmen sind:

Gesundheitszirkel

Sie bestehen aus MitarbeiterInnen verschiedener Berufsgruppen. Hier werden gesundheitsförderliche und gesundheits-hinderliche Arbeitsbedingungen identifiziert. Persönliche Gesundheitsressourcen werden evaluiert. Gemeinsam werden realistische und BGF-relevante Lösungsvorschläge gemacht.

MultiplikatorInnenschulungen

Durch die MultiplikatorInnen wird die bottom-up-Kommunikation gesichert. Durch die direkte Beteiligung der Beschäftigten wird eine größere Akzeptanz erreicht. In den operativen Einheiten werden die tatsächlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erhoben. Bereiche der MultiplikatorInnen-Tätigkeiten sind Moderation der Gesundheitszirkel, Bewegungscoaching, NW-Instruktion und Gesundheitscoaching. Bisher wurden knapp 1.000 MitarbeiterInnen in diesen Bereichen geschult.

Arbeitskreise

In Arbeitskreisen werden weitere Maßnahmen erörtert. Es wird speziell an verhaltensorientierten Themen und an verhältnis-

orientierten Themen gearbeitet. Zu der ersten Gruppe gehören Bewegung, Ernährung, Rauchen, Stress und Psyche. Zu dem zweiten Bereich gehören Betriebliche Suchtprävention, Ältere MitarbeiterInnen, MitarbeiterInnen mit besonderen Bedürfnissen, Lehrlinge, Gesundes Führen und die Multiplikatoren-schulungen.

Bewusstseinsbildende Maßnahmen

Den MitarbeiterInnen werden Angebote für ihre Gesundheitsförderung gemacht. Darunter sind die Gesundheitsförderwochen, in denen intensiv zu Themen wie Ernährung, Bewegung, Stressmanagement und Nichtrauchen beraten wird. Bewegungsevents laden die Mitarbeiter ein, gemeinsam zu Laufen, Walken oder Rad zu fahren. Diese Angebote erfreuen sich zunehmender Beliebtheit.

Die berufsorientierte Gesundenuntersuchung

Um die aktive Gesundheitsvorsorge noch individueller und effizienter gestalten zu können, bietet die ÖBB zusammen mit Partnern die berufsorientierte Gesundenuntersuchung (BOGU) an. Durchgeführt werden z. B. 3D/4D Wirbelsäulen- und Haltungsanalysen und isometrische Maximalkraftanalysen. Durch die BOGU ist ein frühzeitiges Erkennen von Risikofaktoren für Gesundheit und Leistungsfähigkeit möglich. Sie verspricht bessere Heilungschancen durch rechtzeitiges Erkennen von Krankheiten und eine nachhaltige Förderung des persönlichen Gesundheitsbewusstseins.

Zielgruppe und Teilnehmer

Die betriebliche Gesundheitsförderung richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ÖBB-Konzerns.

Ansprechpartner:

ÖBB-Holding AG	vida
Mag. Emmerich Bachmayer	Helmut Radlingmayr
Clemens-Holzmeister-Straße 6	Margaretenstraße 166
1100 Wien	1050 Wien
Telefon: +43 93000 44028	Österreich
E-mail:	E-mail:
Emmerich.bachmayer@oebb.at	helmut.radlingmayr@vida.at
www.oebb.at	www.vida.at



ARBEITSBEDINGUNGEN

BETRIEBLICHE ARBEITSZEIT-PROJEKTE

Deutsche Bahn AG Deutschland

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Betriebliche Arbeitszeit-Projekte führen:

1. zur strukturellen und nachhaltigen Verbesserung der Arbeits- und Einsatzbedingungen auf betrieblicher Ebene unter stärkerer Berücksichtigung individueller Interessen in der Schicht- und Einsatzplanung und dienen damit der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf;
2. unter aktiver Einbeziehung der Mitarbeiter vor Ort zu realisierbaren Lösungen, die den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entsprechen und gleichzeitig mit den betrieblichen und wirtschaftlichen Erfordernissen in Einklang stehen. Dabei werden verlässliche Regeln und Kriterien zur Einsatzplanung an den jeweiligen Einsatzstellen entwickelt;
3. zur Stärkung der Rolle der Betriebspartner bei der Arbeitszeitgestaltung bei gleichzeitiger Verlagerung der Themen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene;
4. zur Etablierung einer gemeinsamen „Lösungs- und Umsetzungskultur“ in den Betrieben und leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Unternehmenskultur;
5. dazu, bestehende Polarisierungen in den Betrieben zum Nutzer Aller aufzulösen.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

- Kontinuierliche Umsetzung des Tarifabschlusses vom Januar 2009, in welchem betriebliche Arbeitszeit-Projekte zwischen den Tarifparteien mit vereinbart wurden. Ziel ist es dabei, die Arbeits- und Einsatzbedingungen auf betrieblicher Ebene so zu gestalten, dass eine strukturelle und nachhaltige Verbesserung unter Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreicht wird.
- Insbesondere Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass der Aspekt „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ aus Sicht der Mitarbeiter als starkverbesserungswürdig eingeschätzt wird. Durch betriebliche Arbeitszeit-Projekte an ausgewählten Standorten soll die Mitarbeiterzufriedenheit nachweislich erhöht werden.

Umsetzung im Unternehmen

- Entwicklung eines Projektkonzeptes auf Basis des Tarifverhandlungsergebnisses;
- Abstimmung einer Gesamtprojektstruktur, eines Kommunikationskonzeptes sowie einer einheitlich anzuwendenden „Projektschablone“ mit allen Geschäftsfeldern im Konzern sowie den Tarifparteien;
- Verabschiedung bestimmter Projektgrundsätze z. B.:
 - Projekte sind gemeinsame Projekte und finden auf gleicher Augenhöhe zwischen den Betriebsparteien statt (Betriebsräte und Arbeitgeber),

- Aktive Einbeziehung derer, um die es geht: die Mitarbeiter selbst,
- Suche nach machbaren und passenden Lösungen,
- Mitarbeiter-Workshops nicht als „Wünsch Dir was Veranstaltung“, sondern vor dem Hintergrund des Verständnisses der Wirkung der einzelnen Stellschrauben,
- offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten im Sinne der Projektziele;
- Vereinbarung von spezifischen Maßnahmen (Arbeitszeit-Regelungen/Modelle) auf betrieblicher Ebene;
- Verlagerung der Themen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene;
- Initiierung und kontinuierliche Weiterentwicklung eines Projektportfolios im Konzern;
- Unterstützung der Projekte vor Ort durch Projektunterstützung aus der Zentrale;
- Gemeinsame und kontinuierliche Kommunikation des Projektstandes und der Projektergebnisse durch die Betriebsparteien vor Ort gegenüber den Mitarbeitern;
- Kontinuierliche Einbindung der Gewerkschaften über diverse Treffen und Gespräche zu den Betrieblichen Arbeitszeit-Projekten → positives Feedback;
- Regelmäßige und transparente Kommunikation des Gesamtprojekts und der Einzelprojekte sowie der regelmäßige Austausch im Rahmen der Koordinierung „Betrieblicher Arbeitszeit-Projekte“ mit unterschiedlichen Beteiligungsebenen bilden wesentlichen Erfolgsgaranten für die Akzeptanz der Projekte.

Zielgruppe und Teilnehmer

- Betriebliche Arbeitszeit-Projekte in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern des Konzerns mit Schwerpunkt der Berufsgruppen im Schicht- und Wechselschichtbetrieb (z. B. Fahrpersonal (Kundenbetreuer im Nahverkehr (KiN), Zugbetreuer im Fernverkehr (ZuB) - Triebfahrzeugführer in den Transportbereichen (Tf)); Fahrdienst- und Stellwerkpersonal; Reiseberater).
- Gemeinsame Projekte der jeweiligen Betriebsparteien (Arbeitgeber und Betriebsrat) vor Ort in den Betrieben.

Ansprechpartner:

Deutsche Bahn AG, HBT
Kai-Uwe Schulz-Boedeker
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin

Telefon: +49 30 2976161083 oder +49 160 97440100

E-mail: Kai-Uwe.Schulz-Boedeker@deutschebahn.com

www.db.de

TEILZEITARBEIT

NMBS/SNCB Belgien

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Die Einführung von Teilzeitarbeit für die Beschäftigten in unserem Unternehmen hat das Ziel, eine bessere Work-Life-Balance und eine bessere Work-Family-Balance zu schaffen. Teilzeitarbeit bietet die Möglichkeit, die Berufstätigkeit bei bestimmtem persönlichen Bedarf zu unterbrechen. Eine zweite Teilzeit-Vereinbarung betrifft den Ausstieg aus dem Berufsleben.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Der Hintergrund der Initiative waren:

- HR-Vorschriften
- Das belgische Recht
- Die Sozialabkommen mit den anerkannten Organisationen



Umsetzung im Unternehmen

SNCB-Holding bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Formen der Teilzeitarbeit an. Sie können die Arbeit entweder komplett unterbrechen oder die Arbeitszeit reduzieren. Die reduzierte Arbeitszeit kann entweder 32 Stunden pro Woche betragen oder eine halbe Stelle beinhalten. Gründe für die Nutzung von Teilzeitarbeit können sein

- Elternurlaub
- Palliativurlaub: für die Dauer von einem Monat (vollständig oder teilweise)
- Pflegeurlaub für ein Mitglied des Haushalts oder der Familie, das schwer krank ist: für die Dauer von einem Monat (vollständig oder teilweise)

Die Unterbrechung der Berufstätigkeit wird vom staatlichen Arbeitsamt mit einer monatlichen Unterstützung versehen.

Regelung für das Ende der Berufstätigkeit

Ab dem Alter von 55 Jahren kann das vorgenannte Recht auf Teilzeitarbeit (32 Stunden pro Woche) von folgenden Berufsgruppen genutzt werden:

- für Angestellte der Dienstränge 7, 8 und 9;
- für Angestellte der Dienstränge 4 „nachrangig“; 5 und 6, die in Schichten arbeiten.
- Für Zugpersonal (Anspruch auf Altersrente mit 55 Jahren nach 30 Jahren Dienst im Schichtbetrieb)

Zielgruppe und Teilnehmer

Prinzipiell können die Teilzeitangebote alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen. Die Altersteilzeit kann von den genannten Berufsgruppen genutzt werden.

Ansprechpartner:

NMBS-Holding
Frankrijkstraat 85
1060 Brüssel

TEILZEITARBEIT FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMER

NS Nederlandse Spoorwegen Niederlande

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Im Zusammenhang mit der Beschäftigungsfähigkeit älterer Personen und dem voraussichtlich verlängerten Arbeitsleben (bis zu 61/65 Jahren) hat NS die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung geschaffen.

Der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer haben die Erwartung, dass ein Arbeitnehmer auf diese Weise die Möglichkeit hat, länger gesund zu bleiben und mit längeren Erholungszeiten beziehungsweise mehr Zeit für andere Zwecke zu arbeiten.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Bei NS gibt es mehrere altersabhängige Tarifverträge zu folgenden Themen:

- Urlaub
- Arbeitszeiten
- Schichtarbeit
- Diverses

Die Tendenz in Bezug auf den Jahresurlaub in den Niederlanden geht dahin, die Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern zu verringern, die Zahl der Urlaubstage bis auf 25 zu senken und den Rest in einem persönlichen Budget (Geld) zu sammeln, das jeder einsetzen kann, um Zeit, Bildungsmaßnahmen etc. zu erwerben.

In Bezug auf die Arbeitszeiten sieht ein Vollzeit-Arbeitsvertrag durchschnittlich 36 Stunden pro Woche vor. Ein normaler Arbeitszeitverlauf besteht aus 9 Schichten von jeweils 8 Stunden innerhalb von zwei Wochen. Arbeitnehmer im Alter von mindestens 59 Jahren arbeiten 7,5 anstelle von 8 Stunden.

Für Arbeitnehmer im Alter von mindestens 55 Jahren wurde die Möglichkeit geschaffen, auf freiwilliger Basis in Teilzeit zu arbeiten.

Jedes Jahr haben ältere Arbeitnehmer (über 55) auf freiwilliger Basis die Möglichkeit, sich für das kommende Jahr für Teilzeitarbeit zu entscheiden (A-la-carte-Tarifvertrag).

Bei direkt im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmern bedeutet dies 32 Wochenstunden mit 4 Schichten von durchschnittlich 8 Stunden.

Finanzierung durch den Arbeitgeber: maximal 4 Tage pro Jahr.

Finanzierung durch den Arbeitnehmer: Jahresurlaub, Aufgabe der Verkürzung der Arbeitszeit um eine halbe Stunde pro Tag, Geld.



Umsetzung im Unternehmen

Jedes Jahr haben ältere Arbeitnehmer (über 55) auf freiwilliger Basis die Möglichkeit, sich für das kommende Jahr für Teilzeitarbeit zu entscheiden (A-la-carte-Tarifvertrag).

Bei **direkt im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmern** bedeutet dies 32 Wochenstunden mit 4 Schichten von durchschnittlich 8 Stunden.

Finanzierung durch den Arbeitgeber: maximal 4 Tage pro Jahr.
Finanzierung durch den Arbeitnehmer: Jahresurlaub, Aufgabe der Verkürzung der Arbeitszeit um eine halbe Stunde pro Tag, Geld.

Bei **nicht direkt im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmern** bedeutet dies 34 Wochenstunden mit 4 Schichten von durchschnittlich 8,5 Stunden.

Zielgruppe und Teilnehmer

Diese Vereinbarung gilt für alle Arbeitnehmer.

Ansprechpartner:

NS

Bert Geene

Telefon: +31 302353303

E-mail: bert.geene@ns.nl

ZENTREN FÜR BERUFLICHE MOBILITÄT (ESPACES MOBILITÉ EMPLOI, EME)

SNCF
Frankreich

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Dank individueller Unterstützung und verstärkter Weiterbildung wird die berufliche Entwicklung von Arbeitnehmern gefördert, indem bereichernde und qualifizierende berufliche Weiterentwicklungen insbesondere für Arbeitnehmer formuliert werden, deren Arbeitsplätze bedroht sind.

Die Förderung von funktionaler und geographischer Mobilität bewirkt, dass dem Unternehmen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit die richtigen Kompetenzen zur Verfügung stehen.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

In einer Situation, die sich durch eine immer schnellere Weiterentwicklung von Berufen und Kompetenzen, durch interne Umstrukturierungen mit einem wachsenden Bedarf, sich mit der Beschäftigungsfähigkeit insbesondere der Personen zu befassen, deren Stellen abgebaut werden, sowie durch Abstimmung der Arbeitsplätze mit den altersmäßig und geographisch verfügbaren Ressourcen sowie den immer komplexer werdenden Kompetenzen auszeichnet, besteht die wichtigste Herausforderung für das Unternehmen darin, die Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit einerseits mit der Beschäftigungsgarantie andererseits zu vereinbaren, indem es Programme durchführt, die sich auf ein aktives Management der Arbeitsplätze und Kompetenzen konzentrieren: **Neue berufliche Dynamik** (Nouvelle Dynamique Métiers).

Dieser Ansatz wurde 2009 eingeführt und verfolgt das Ziel, die funktionsbezogenen Fähigkeiten und die Personalentwicklung vorrangig bei den Arbeitnehmern zu fördern, deren Stellen abgebaut werden. In diesem Zusammenhang wurden spezielle Organisationen eingerichtet, die **Zentren für berufliche Mobilität** (Espaces Mobilité Emploi), die den Arbeitnehmern individuelle Unterstützung und verstärkte Weiterbildung bieten, um deren Zugang zu sinnvollen Berufen im Unternehmen und Zeitpläne für ihre berufliche Qualifizierung zu fördern.

Umsetzung im Unternehmen

Im Rahmen der Neuen Beruflichen Dynamik wurden 23 Zentren für berufliche Mobilität (EME) eingerichtet (ein Zentrum pro Region). Sie bestehen aus einem Netzwerk von 100 speziell dafür vorgesehenen Personen (Mobilitätsberater, Verantwortliche für die Kompetenzentwicklung ...) und arbeiten zum Nutzen der mit einer Mobilitätsanforderung konfrontierten Arbeitnehmer und für die Unternehmenseinheiten.

Ihr Auftrag besteht darin, mit erzwungener oder freiwilliger funktionaler oder geographischer Mobilität konfrontierte Arbeitnehmer zu unterstützen, indem sie:

- die notwendige Transparenz in Bezug auf ihre Beschäftigungschancen bei der SNCF und im Konzern bieten

- individuelle und „maßgeschneiderte“ Unterstützungsleistungen anbieten, die den Betroffenen bei der Formulierung und Spezifizierung der eigenen realistischen beruflichen Planung hilft,
- bei den Betroffenen während der Neuorientierung die Verbindung zu den betrieblichen Realitäten aufrechterhalten (es können befristete Entsendungen oder Schnupper-Praktika vorgeschlagen werden).

Personen, deren Stelle weggefallen ist, werden im EME ihrer jeweiligen Region individuell unterstützt. Sie werden auf Vollzeitbasis an die Zentren überstellt. Nachdem eine Bestandsaufnahme ihrer Laufbahn und ihrer Kompetenzen vorgenommen wurde, werden die Arbeitnehmer durch einen Mobilitätsberater dabei unterstützt, ihre Pläne zu formulieren. Sie können eine Reihe von Leistungen in Anspruch nehmen (Beratungsgespräche, Workshops, Schnupper-Praktika, Kompetenzbewertungen, Evaluierungen ...). Nachdem der Ziel-Arbeitsplatz und die aufnehmende Unternehmenseinheit identifiziert wurden, wird ein formeller Übergangsvertrag mit dieser Einheit abgeschlossen. Der Arbeitnehmer profitiert daher von allen Schulungen (Wiederholungsschulungen, vorbereitende Qualifizierungsschulungen, Berufsbildung...), die für die Übernahme der neuen Stelle erforderlich sind. Am Ende dieses Ablaufs, der bei intensiver Weiterbildung bis zu 18 Monate dauern kann, wird der Arbeitnehmer in seine neue Unternehmenseinheit eingegliedert.

Zielgruppe und Teilnehmer

Alle Unternehmensangehörigen aber vorrangig diejenigen, deren Stellen gefährdet sind.

Betriebspersonal und deren Vorgesetzte werden in den regionalen EMEs betreut, während es für Führungskräfte ein spezielles Entwicklungszentrum für Führungskräfte (Espace de Développement des Cadres) mit Sitz in Paris gibt.



Ansprechpartner:

SNCF
Stéphane Robin
34 rue du Commandant Mouchotte
75 014 Paris
Telefon: +33 1 53253051
E-mail: stephane.robin@sncf.fr
www.sncf.com

FLEXIBLES MANAGEMENT DES LAUFBAHNENDES

SNCF
Frankreich

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Möglichkeit für Arbeitnehmer und insbesondere diejenigen, die unter erschwerten Arbeitsbedingungen gearbeitet haben, ihre berufliche Tätigkeit in eine Teilzeitbeschäftigung oder einen Vorruhestand umzuwandeln.

Ihnen wird eine Option angeboten, mit der sie ihre verfügbare Arbeitszeit managen und nutzen können, indem sie Tage ihres Jahresurlaubs oder Ruhetage ansparen, um damit eine Freistellung am Ende ihres Arbeitslebens auszugleichen, bevor sie ganz aus dem Unternehmen ausscheiden.

Vor dem Hintergrund einer verlängerten Lebensarbeitszeit der Arbeitnehmer ist es für das Unternehmen nützlich, insbesondere als Ausdruck eines echten Bemühens um den Schutz derjenigen, die viele Jahre lang unter erschwerten Arbeitsbedingungen gearbeitet haben, über Maßnahmen zur Begleitung dieser Vorruhestandszeiten zu verfügen.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Die Rentenreform des Jahres 2008 führt bei der SNCF zu einer Erhöhung des durchschnittlichen Rentenalters und einer steigenden Zahl älterer Arbeitnehmer im Unternehmen. (Der Anteil der über 55-jährigen Arbeitnehmer ist dementsprechend von 1,7 % im Jahr 2007 auf 4 % im Jahre 2009 gestiegen.) Andererseits haben mehr als 50 % der Belegschaft unter erschwerten Arbeitsbedingungen gearbeitet oder tun dies derzeit.

Im Rahmen einer aktiven Altersmanagementpolitik (Plan für ältere Arbeitnehmer [Plan Seniors]) hat das Unternehmen Maßnahmen ergriffen, um die Laufbahn der älteren Arbeitnehmer zu managen und deren Wissen weiterzugeben beziehungsweise ihren Vorruhestand unter besonderer Berücksichtigung des Schutzes der Arbeitnehmer zu managen, die unter erschwerten Arbeitsbedingungen gearbeitet haben.

Es wurden zu diesem Zweck 2008 zwei Tarifverträge abgeschlossen: zum Management der Arbeitszeit vor dem Ruhestand und zu Arbeitszeit-Sparkonten.

Umsetzung im Unternehmen

- Ein 2008 abgeschlossener **Tarifvertrag** über:
 - 1- den **Vorruhestands-Stufenplan (cessation progressive d'activité, CPA)**, mit dem ein Arbeitnehmer/eine Arbeitnehmerin seine/ihre Vollzeitbeschäftigung in eine Teilzeitbeschäftigung umwandeln kann, bevor er/sie ganz in den Ruhestand geht (über einen Zeitraum von drei Jahren: 80 % der Regelarbeitszeit in den ersten Jahren und 60 % im dritten Jahr; oder über einen Zeitraum von einem Jahr: mit 50 % der Arbeitszeit oder einer Möglichkeit, die Arbeit sechs Monate früher zu beenden). Der Arbeitnehmer erhält eine CPA-Vergütung und verfügt über eine Op-

tion, Ergänzungsbeiträge zur Rentenversicherung zu zahlen, um diese auf den Satz für eine Vollzeitbeschäftigung anzuheben. Bei Arbeitnehmern, die unter erschwerten Umständen gearbeitet haben, wird die CPA-Vergütung erhöht, und das Unternehmen zahlt Rentenversicherungsbeiträge, die dem Satz für eine Vollzeitbeschäftigung entsprechen. Die Laufzeit des CPA-Plans kann je nach Anzahl der unter erschwerten Umständen gearbeiteten Jahre des Arbeitnehmers zwischen 12 und 18 Monaten schwanken.

- 2- **Vorruhestandsteilzeit** kann für Zeiträume zwischen einem und drei Jahren über das Alter des Anfangs-Rentenanspruchs hinaus gewährt werden. Die Arbeitszeit beläuft sich auf 91,4 % der Regelarbeitszeit in Form einer Zuweisung arbeitsfreier Tage. Diese Teilzeitarbeit wird zum Zwecke der Berechnung des Rentenanspruchs als Vollzeitarbeitszeit gezählt, und das Unternehmen übernimmt die Beiträge.

- **Ein Tarifvertrag zum Arbeitszeit-Sparkonto (compte épargne temps, CET)** wurde 2008 abgeschlossen: dieses neue System ermöglicht es den Arbeitnehmern, Tage ihres Jahresurlaubs und Ruhetage anzusparen, um entweder kurzzeitige Freistellungen während ihres Arbeitslebens zu organisieren oder ihre Freizeit am Ende ihres Arbeitslebens/während der Vorruhestandsteilzeit vorzuhalten; das Unternehmen erhöht seinen Zusatzbeitrag zum Unternehmenssparplan um 50 %.

Zielgruppe und Teilnehmer

Alle Arbeitnehmer mit mindestens 23 Jahren Unternehmenszugehörigkeit können die Maßnahmen in Anspruch nehmen, um ihre Arbeitszeit vor dem Ruhestand zu managen. Arbeitnehmer, die unter erschwerten Bedingungen gearbeitet haben, bilden die Hauptzielgruppe (90 % der Nutznießer des Tarifvertrages haben das CPA-System mit der festen Formel bei erschwerten Arbeitsbedingungen genutzt, damit sie früher in Ruhestand gehen konnten).

Alle Arbeitnehmer mit mindestens einem Jahr Unternehmenszugehörigkeit können ein Arbeitszeit-Sparkonto einrichten (CET).

Ansprechpartnerin:

SNCF
Marie-Pierre Philipps
44 rue de Rome
75008 Paris
Telefon: +33 1 53420363
E-mail: marie-pierre.philipps@sncf.fr
www.sncf.com

DIRECTION
DES RESSOURCES HUMAINES



LANGZEITKONTEN-TARIFVERTRAG

**Deutsche Bahn AG;
Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)
Deutschland**

Nutzen für das Unternehmen und die Arbeitnehmer

Für die Mitarbeiter der DB AG wurde von den Tarifparteien ein Langzeitkonten-Tarifvertrag vereinbart. Mit dem Langzeitkonto können bestimmte Lebensphasen des Arbeitnehmers flexibler gestaltet werden. Das Langzeitkonto dient der Abwicklung von zukünftigen Freistellungszeiten unter Fortzahlung von Arbeitsentgelt. Übergangsphasen in der Arbeitszeitstruktur und Auszeiten werden möglich. Zur Abwicklung der Ansprüche aus dem Langzeitkonto wird für jeden Arbeitnehmer ein in Geldwerten geführtes Wertguthaben gebildet.

Hintergrund und Ausgangslage für die Initiative

Verschiedene Faktoren liegen der Einrichtung des Langzeitkonten-Tarifvertrags zugrunde, wie z. B. das zunehmende Durchschnittsalter der Bevölkerung in Deutschland und der Beschäftigten im DB Konzern, sowie der Fachkräftemangel in manchen Bereichen des Unternehmens.

Der Wertguthabenfonds als gemeinsame Einrichtung der Tarifvertragsparteien wurde mit der Verwaltung und Abwicklung der Wertguthaben aus Langzeitkonten sowie deren Kapitalanlage beauftragt.

Umsetzung im Unternehmen

Langzeitkonten ermöglichen ein steuer- und sozialversicherungsfreies Ansparen von Entgelt. Das Langzeitkonto dient der Abwicklung von zukünftigen Freistellungszeiten unter Fortzahlung von Arbeitsentgelt. Neben Beträgen aus laufendem Entgelt können auch Beträge von Einmalzahlungen sowie Entgelt aus Überstunden in das Langzeitkonto eingebracht werden, soweit eine solche Regelung tarifvertraglich vorgesehen ist. Auf dem Langzeitkonto entsteht ein Entgeltguthaben, das sich entsprechend verzinst.

Zur Abwicklung der Ansprüche aus dem Langzeitkonto wird für jeden Arbeitnehmer ein in Geldwerten geführtes Wertguthaben gebildet. Dieses Wertguthaben wird als Entgeltguthaben einschließlich des darauf entfallenden Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag geführt. Guthaben wird als Wertguthaben in Geld geführt. Die Anlage der Wertguthaben obliegt dem Wertguthabenfonds. Der Wertguthabenfonds informiert den Arbeitnehmer einmal jährlich über die Höhe seines im Wertguthaben enthaltenen Entgeltguthabens. Das angesammelte Entgeltguthaben inklusive Wertzuwächse unterliegt der nachgelagerten Besteuerung.

Durch das Langzeitkonto wird eine Freistellung und Auszahlung des Wertguthabens möglich. Es wird eingesetzt zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem aktiven Arbeitsverhältnis vor der Regelaltersrente, zur beruflichen Qualifizierung und Weiterbildung, zur Pflege naher Angehöriger gemäß § 3 des Gesetzes über die Pflegezeit, zur Kinderbetreuung nach § 15 des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes und zur Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit nach § 8 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes. Für die Auszahlungsphase muss vom Arbeitnehmer ein Antrag gestellt werden, der Fristen beachten muss.

Zielgruppe und Teilnehmer

Der Langzeitkonten-Tarifvertrag wird für alle interessierten Unternehmen des DB Konzerns abgeschlossen.

Ansprechpartner:

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)

Ingo Naumburger

Weilburger Str. 24

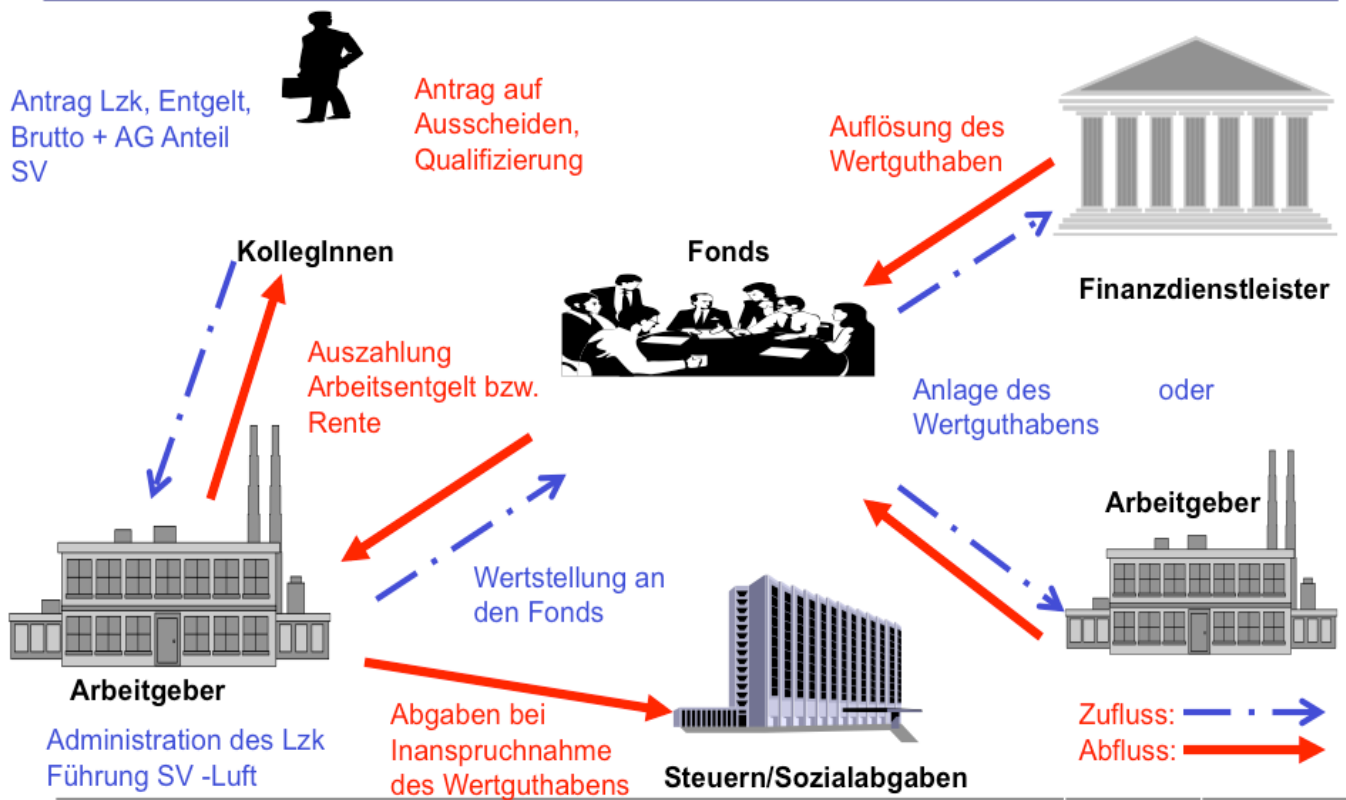
60326 Frankfurt/Main

Deutschland

Telefon: +49 69 24182018

E-mail: ingo.naumburger@evg-online.org

Struktur der Regelung



INSTRUMENTE

DEMOGRAFIEKOMPASS – DIE BETRIEBLICHE ALTERSSTRUKTUR ERFASSEN UND HANDLUNGSBEDARFE BENENNEN

Mit der Altersstrukturanalyse werden Daten zur Altersverteilung der Beschäftigten eines Unternehmens bzw. einzelner Bereiche und Abteilungen erhoben. Zusätzliche Informationen erhält man, wenn man die Analyse um weitere Daten wie beispielsweise das Alter, die Qualifikation, den Funktionsbereich, die Position oder das Geschlecht erweitert.

Durch die Berechnung von Prognosen lässt sich frühzeitig erkennen, ob und inwiefern durch das Altern der Belegschaft im Unternehmen Handlungsbedarfe entstehen werden. Mit einer Bestandsaufnahme zur Altersstruktur in unterschiedlichen Bereichen und verschiedenen Mitarbeiter-Gruppen kann man diese genauer benennen. Mögliche Merkmale sind:

- Alter der Beschäftigten zum Stichtag
- Zugehörigkeit zu Abteilungen und Bereichen
- Position im Unternehmen
- Qualifikation bzw. Ausbildung
- Geschlecht
- Beschäftigungstyp
- Dauer der Betriebszugehörigkeit

Kernelement betrieblicher Altersstrukturanalysen sind Modellrechnungen zur Entwicklung der Altersstruktur innerhalb bestimmter Zeitintervalle. Die Ergebnisse zeigen Ihnen

- a) die Zu- bzw. Abnahme der Anzahl an Beschäftigten in einzelnen Altersgruppen
- b) den Umfang des Personalbedarfs infolge des Wechsels von Mitarbeitern in den Ruhestand.

Diese Berechnungen besitzen eine starke Aussagekraft, sobald sie differenziert für Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens bzw. Beschäftigtengruppen durchgeführt werden.

Mit dem Software-Instrument DemografieKompass kann man die betriebliche Altersstruktur schnell und einfach erkunden. Mit den Ergebnissen erkennt man, in welchen Bereichen aufgrund des Alterns der Belegschaften sowie durch den Wechsel

von Mitarbeitern in den Ruhestand, Handlungsbedarfe entstehen. Der DemografieKompass ist ein Werkzeug für Unternehmer, Personalverantwortliche, Betriebsräte und Personalräte. Die Nutzung ist kostenfrei. Die gewerbliche Nutzung des DemografieKompasses ist ebenfalls, unter Berücksichtigung der Lizenzbedingungen für TBS Software, kostenfrei.

In fünf Schritten verschaffen Sie sich mit dem DemografieKompass einen Überblick über die aktuelle Situation in Ihrem Betrieb und können Prognosen für die Zukunft erstellen.

Die betriebliche Altersstrukturanalyse und Prognose startet man direkt mit dem DemografieKompass Online auf www.demobib.de oder durch Installation des DemografieKompasses für Windows auf dem PC.

Schritt 1: Eingabe der Anzahl Gesamtmitarbeitende

Schritt 2: Eingabe und Definition von Kategorien

Schritt 3: Kurz- oder Detailanalyse

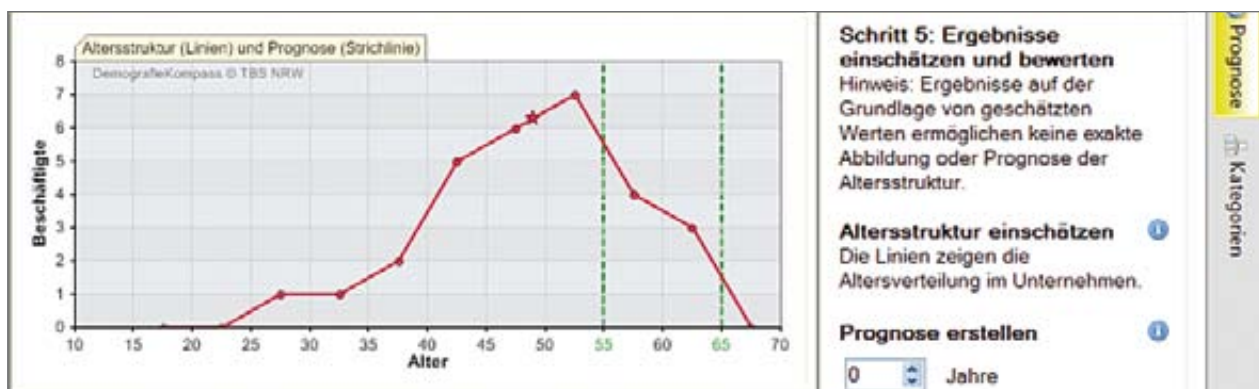
Schritt 4: Erfassen der Altersstruktur

Schritt 5: Ergebnisse einschätzen und bewerten

In diesem letzten Schritt betrachten Sie die Ergebnisse Ihrer Altersstrukturanalyse. Anschließend können Sie eine Prognose für die Zukunft treffen.

Ansprechpartner:

TBS NRW
Regionalstelle Bielefeld
Dr. Urs Peter Ruf
Stapenhorststr. 42b
33615 Bielefeld
Telefon: +49 521 9663520
Fax: +49 521 9663510
E-mail: urs.ruf@tbs-nrw.de



DER SELBSTCHECK BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT 2.0

Was ist der SelbstCheck?

Mit dem SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 können Berufstätige, Menschen mit Berufserfahrung und Studierende die eigene Beschäftigungsfähigkeit (employability) einschätzen. Der Wegweiser zum SelbstCheck ermöglicht es, die Ergebnisse individuell zu bewerten, Handlungsbedarfe festzustellen, sowie Ziele und Maßnahmen zu benennen.

Die betrieblichen Rahmenbedingungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit lassen sich mit dem ebenfalls online verfügbaren UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 erfassen.

Wie alle Interessierten können Sie den SelbstCheck nutzen, um Ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit einzuschätzen. Die individuelle Nutzung der Onlineanwendung SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 ist kostenfrei.

Die Fragebögen sind als Praxisinstrument konzipiert. Sie orientieren sich an den Maßstäben der qualitativen Sozial-, Gesundheits- und Bildungsforschung und bilden beeinflussende Faktoren für soziale und berufliche Kompetenz, Gesundheit, Eigenverantwortung und Integrationsfähigkeit der Beschäftigten ab.

Der SelbstCheck-Fragebogen umfasst ca. 115 Fragen. Diese verteilen sich auf sieben Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit.

- Kompetenz
- Gesundheit am Arbeitsplatz
- Gesundheit und Beschwerden
- Lernfähigkeit
- Integration
- (Selbst-)Management
- Verantwortung

Zusätzlich bilden Fragengruppen innerhalb der Dimensionen bestimmte Themenschwerpunkte ab, wie z. B. „Physische Belastungen“ in der Dimension „Gesundheit am Arbeitsplatz“ oder „Lernmotivation“ in der Dimension „Lernfähigkeit“.

Der SelbstCheck bietet Ihnen ein umfassendes Angebot zur Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit gerade auch in Kombination mit der weiteren Arbeit der SelbstCheck-Ergebnisse im demoBiB-Wegweiser

Wie bekomme ich eine Auswertung des Fragebogens?

Haben Sie Fragen aus mindestens zwei Dimensionen beantwortet, können Sie sich ein Spinnennetzdiagramm anzeigen lassen, das die beantworteten Fragen auswertet. Die Spinnennetzgrafik zeigt Ihnen das Gesamtergebnis Ihrer Beschäftigungsfähigkeit (grüner Bereich) und das Teilergebnis Demografie (blaue Linie) innerhalb des SelbstChecks auf. Das Teilergebnis Demografie enthält Fragen, die für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im gesamten Erwerbsleben von besonders hoher Bedeutung sind.



Abb. 5: Grafische Darstellung des Gesamtergebnisses (grüner Bereich) und des Teilergebnisses Demografie (blaue Linie) in einem Spinnennetzdiagramm

UNTERNEHMENSHECK 2.0 BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT IM BETRIEB

Die TBS NRW hat den „UnternehmensCheck 2.0 Beschäftigungsfähigkeit“ entwickelt, der die Unternehmen darin unterstützt, die betrieblichen Rahmenbedingungen für Beschäftigungsfähigkeit zu erfassen. Unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße werden Potenziale im Unternehmen erhoben und eingeschätzt.

Der UnternehmensCheck 2.0 ermöglicht es, Einschätzungen der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit strukturiert zu erheben. So erhält man einen Überblick über mögliche Handlungsfelder zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit.

Es entsteht eine gemeinsame Gesprächsgrundlage der handelnden Personen in einem Unternehmen bzw. einem ausgewählten Unternehmensbereich. Vor dem Hintergrund der betrieblichen Situation ist zu klären, welche Änderungen und Verbesserungen im Rahmen der Möglichkeiten umgesetzt werden können und welche Prioritäten sinnvoll sind.

Das Instrument „UnternehmensCheck 2.0“ stellt für betriebliche Entscheidungsträger wie die Geschäftsleitung, den Betriebsrat oder die Personalleitung eine Hilfestellung zur Orientierung und Themenfindung dar. Für Beraterinnen oder Berater ist er im Rahmen ihrer Tätigkeit in den Betrieben ein Orientierungs- und Interventionsinstrument. Besonders wichtig ist der Einsatz des Checks in Beschäftigengruppen eines Unternehmens. Nur unter ihrer aktiven Mitwirkung ist eine beteiligungsorientierte und umfassende Analyse und Bearbeitung von Themenfeldern möglich.

Die Themenfindung zu Beginn eines Projekts zählt zu den Einsatzmöglichkeiten des UnternehmensChecks 2.0. Darüber hinaus wird er auch zur Bewertung und Evaluation von Arbeit und Ergebnissen genutzt. Eine von vielen weiteren Anwendungsmöglichkeiten besteht darin, Betroffene oder Entscheidungsträger zu sensibilisieren und Diskussions- und Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

Aufbau des UnternehmensChecks 2.0

Für jede Dimension werden im UnternehmensCheck 2.0 zwischen sieben und dreizehn Fragen zu beruflichen Tätigkeiten und Arbeitssituationen gestellt. Es sind jeweils fünf Antwortmöglichkeiten vorgegeben (von „niedrig“ bis „hoch“). Ein Teil der Fragen bezieht sich unmittelbar auf die Beschäftigten und ihre Handlungsmöglichkeiten. Der Schwerpunkt der Fragen liegt auf den Bedingungen für Beschäftigungsfähigkeit, die durch das Unternehmen bestimmt werden. Fragen, die nicht auf die spezifische betriebliche Situation zutreffen, können unbeantwortet bleiben.

Ansprechpartner:

TBS NRW

Regionalstelle Bielefeld

Dr. Urs Peter Ruf

Stapenhorststr. 42b

33615 Bielefeld

Telefon: +49 521 9663520

Fax: +49 521 9663510

E-mail: urs.ruf@tbs-nrw.de



INHALTE INDIVIDUELLER UND BETRIEBLICHER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

Das vom Projekt demoBiB entwickelte Modell der Beschäftigungsfähigkeit erfasst die Vielfältigkeit in sieben Dimensionen. Dieses Konzept findet seine Anwendung gleichermaßen

im SelbstCheck für die individuelle Beschäftigungsfähigkeit als auch im UnternehmensCheck für die Beschäftigungsfähigkeit von Unternehmen.

	Individuelle Beschäftigungsfähigkeit	Dimension	Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit	
Demografischer Wandel: Individuelle Potenziale und Bedingungen für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Erwerbsleben	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikative Kompetenzen • Ausdauer und Frustrationstoleranz • Organisationsfähigkeit • Innovationsfähigkeit • Vernetztes Denken • Übereinstimmung von Job und Kompetenz 	Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagenbildung • Fachliche Qualifikation • Prozesswissen und Problemlösungskompetenz • Selbststeuerung und Kooperation 	Demografischer Wandel: Förderliche betriebliche Bedingungen und Eignung der Arbeitsplätze für alternde Belegschaften und ältere Beschäftigte
	<ul style="list-style-type: none"> • Physische Belastungen • Psychische Belastungen • Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit 	Gesundheit am Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> • Körperliche Belastungen • Psychische Belastungen • Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung • Gesundheitsförderliches Führungsverhalten • Alternsgerechte Arbeitsplätze 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle körperliche Beschwerden 	Gesundheit und Beschwerden	<ul style="list-style-type: none"> • Nur im SelbstCheck 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lernmotivation • Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen • Fähigkeit, neue Aufgaben zu übernehmen • Lernerfahrungen • Fähigkeit, Tätigkeitswechsel bei der Arbeit zu gestalten 	Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Lernförderliche Arbeit • Lernförderliche Führungskultur • Voraussetzungen für Bildung und Qualifizierung • Qualität der betrieblichen Weiterbildung • Weiterbildungsbereitschaft 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Netzwerke • Bereitschaft zur Wissensweitergabe • Konsensfähigkeit • Teamfähigkeit • Aufgeschlossenheit für Unterstützung • Arbeitsklima • Gruppenübergreifende Zusammenarbeit 	Integration	<ul style="list-style-type: none"> • „Bunte“ Belegschaft • Erschließung von Mitarbeiterpotenzialen • Wertschätzung und aktive Integration • Betriebsklima 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Balance Arbeit – Leben • Emotionale Stabilität • Räumliche Mobilität • Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten • Einstellung zur Arbeit im Alter 	(Selbst-) Management	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsorganisation • Personalplanung und -entwicklung • Gute Führung • Lebensphasengerechte Arbeit 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft • Verantwortung für Verbesserungen und Unternehmensentwicklung • Weiterbildungsbereitschaft 	Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungssicherheit • Beteiligungskultur • Eigenverantwortung der Beschäftigten 	

EINLEITUNG ZUR UMFRAGE

Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel – Perspektiven für den europäischen Bahnsektor“ verfolgte die Absicht, Personalleitern und Arbeitnehmervertretern praktische Impulse und Ideen zu vermitteln, wie man mit dem Thema Beschäftigungsfähigkeit und demografischer Wandel umgehen kann. Damit die Empfehlungen in die richtige Richtung gehen und die Anforderungen und Bedürfnisse der Unternehmen und der Arbeitnehmer berücksichtigen, war es wichtig, mehr über die Situation in den europäischen Eisenbahnunternehmen zu erfahren. Um ein detailliertes Bild der Demographie- und Beschäftigungstrends in den Unternehmen zu erhalten und die Meinung der verschiedenen Akteure zu hören, initiierten die Mitglieder des Steering Committees eine Umfrage. Die Umfrage richtete sich an Personalvorstände und Arbeitnehmervertreter, die sich mit Fragen der Personalplanung befassen.

Die Fragen wurden unter wissenschaftlichen und empirischen Aspekten ausgewählt. Es wurde eine Struktur mit vier wichtigen Bereichen definiert, die das Thema bestmöglich abdecken:

- 1) Allgemeine Daten
- 2) Altersstruktur und Tätigkeitsbereiche
- 3) Personalplanung
- 4) Beschäftigungssituation
 - a. Arbeitsbedingungen
 - b. Gesundheitsförderung
 - c. Weiterbildung

Die Umfrage wurde an die Mitgliedsorganisationen der europäischen Sozialpartner im Bahnsektor CER, EIM und ETF verschickt. Beim Steering Committee gingen 35 Antworten aus 19 Ländern ein. Sie stammten von den Personalvorständen von 31 Unternehmen, fünf Unternehmen antworteten zusammen mit den Gewerkschaften, und vier Gewerkschaften schickten ihre Antworten zurück. Aus einigen Ländern erhielten wir mehrere Antworten, die entweder von mehr als einem Unternehmen oder von Unternehmen und Gewerkschaften stammten.

Für die Darstellung der Umfrageergebnisse war es wichtig, alle notwendigen Aussagen einzubeziehen und trotzdem übersichtliche und schnell erfassbare Diagramme zu erhalten. Für die Beschriftung der Diagramme sind folgende Informationen wichtig:

- Nicht jeder Fragebogen wurde vollständig ausgefüllt. Wenn einige Fragen offen gelassen wurden, erreicht die Summe aus diesen Fragebögen nicht immer 35, d. h. die Gesamtsumme aller Fragebögen.
- Die abgegebenen Antworten werden mit dem Länderkürzel und nicht mit den Namen der Unternehmen oder der Gewerkschaften gekennzeichnet. Dadurch wird die Übersichtlichkeit der Verteilung erhalten. Mehrere Antworten aus einem Land werden zusammen unter einem Länderkürzel aufgeführt.
- Wir haben auch unterschiedliche Antworten von Unternehmen oder Gewerkschaften aus einem einzigen Land erhalten. Wenn die Teilnehmer aus einem Land verschiedene Antworten oder gar keine Antwort angekreuzt haben, wurde das Länderkürzel in Klammern gesetzt.

Die Antworten stellen die Meinung und die Situation der teilnehmenden Unternehmen und Gewerkschaften dar. Die Umfrage ist nicht als statistische Analyse des gesamten Bahnsektors in Europa zu verstehen.

Wir danken den Teilnehmern für ihre Unterstützung bei dieser Umfrage. Sie haben uns geholfen, ein sehr detailliertes Bild der Situation in Bezug auf Beschäftigungsfähigkeit und demographischen Wandel in den europäischen Eisenbahnunternehmen zu erhalten.



The Voice
of European
Railways



European Rail
Infrastructure Managers



**“Employability in the face of Demographic Change –
Prospects for the European Rail Sector“**



**“Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel –
Perspektiven für den europäischen Eisenbahnsektor“**

Survey

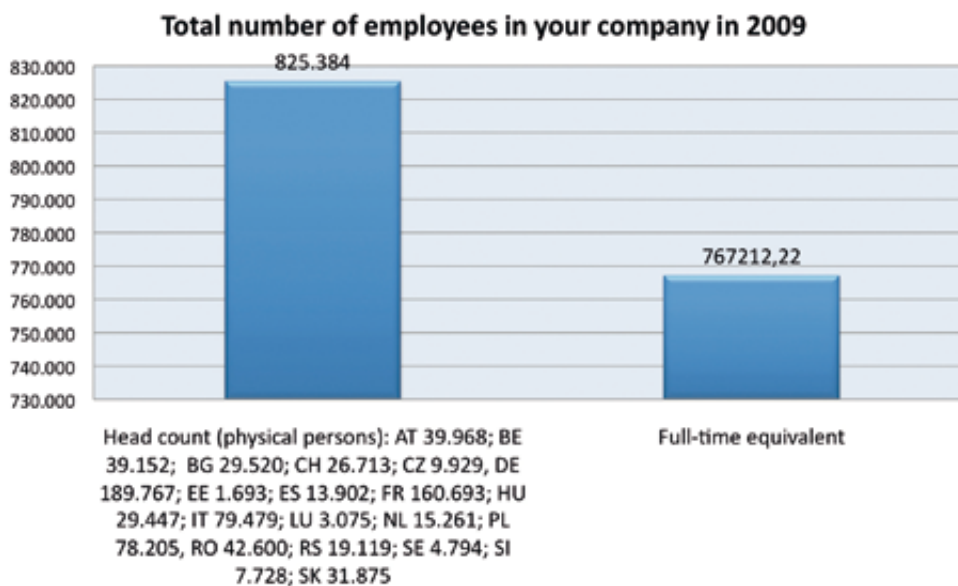
*Mit finanzieller Unterstützung der EU
With financial support of EU



1) Participants: 35 Answers from 19 Countries



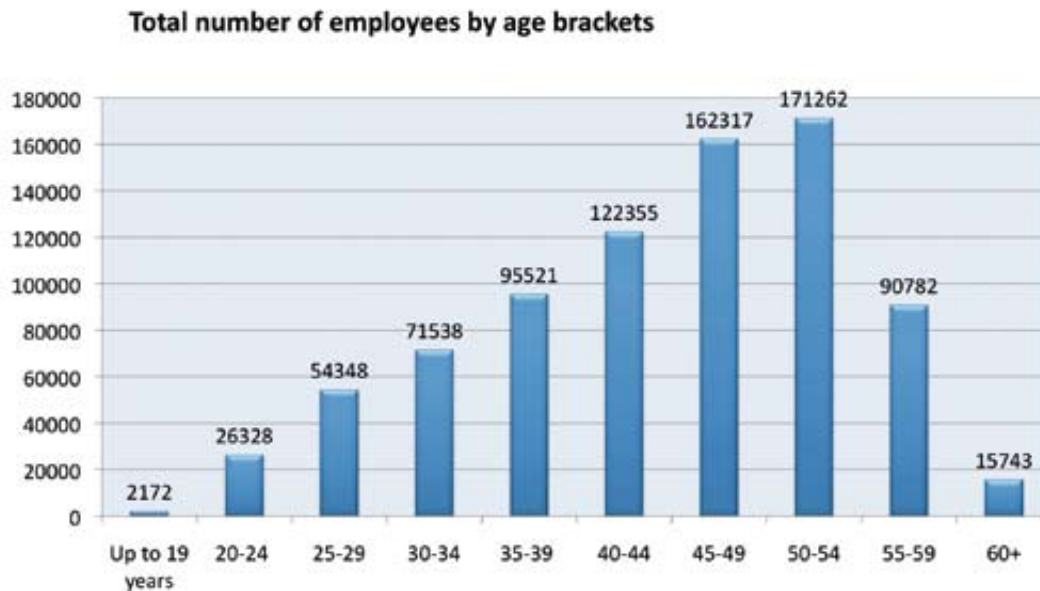
2) Age Structure and Working Areas



Mit den Antworten der Umfrage wurde die Darstellung der Situation für 825.384 Beschäftigte erreicht, die einem Vollzeit-äquivalent von 767.212 Stellen entsprechen. Da aus 3 Ländern das Vollzeit-äquivalent nicht genannt wurde, ist diese Anzahl wahrscheinlich bei 806.488 Stellen anzusetzen. Die Größe der Unternehmen ist dabei

sehr unterschiedlich. Die Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmen reichen von 1.693 in EE bis 189.767 in DE. In der Legende ist die jeweilige Anzahl der Mitarbeiter zu finden. Die Angaben sind summiert für HU, LU, PL, RO, SK, SE, da hier mehrere Unternehmen ihre Antwort gesendet haben.

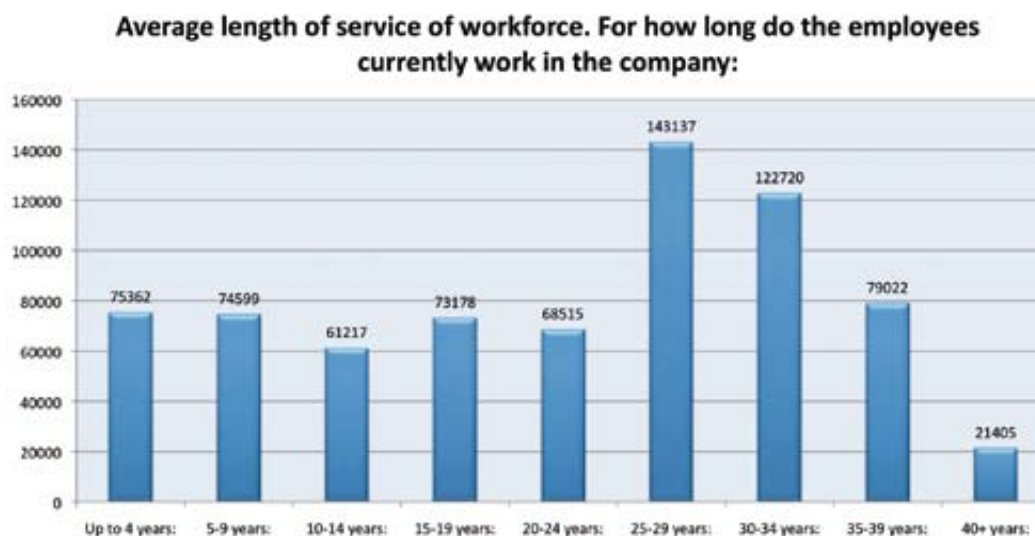
2) Age Structure and Working Areas



In diesem Diagramm ist die Altersstruktur der Mitarbeiter der teilnehmenden Eisenbahnunternehmen veranschaulicht. Die Gesamtzahl beträgt 812.366 Mitarbeiter, ein Unternehmen hat keine Altersstruktur geschickt. Die Altersstruktur zeigt, dass in den hier vertretenen Unternehmen

- 54 % der Belegschaften älter als 45 Jahre ist,
- 34 % der Belegschaften älter als 50 Jahre ist,
- der Anteil der unter 34 Jährigen mit 154.386 Personen bei 19 % liegt.

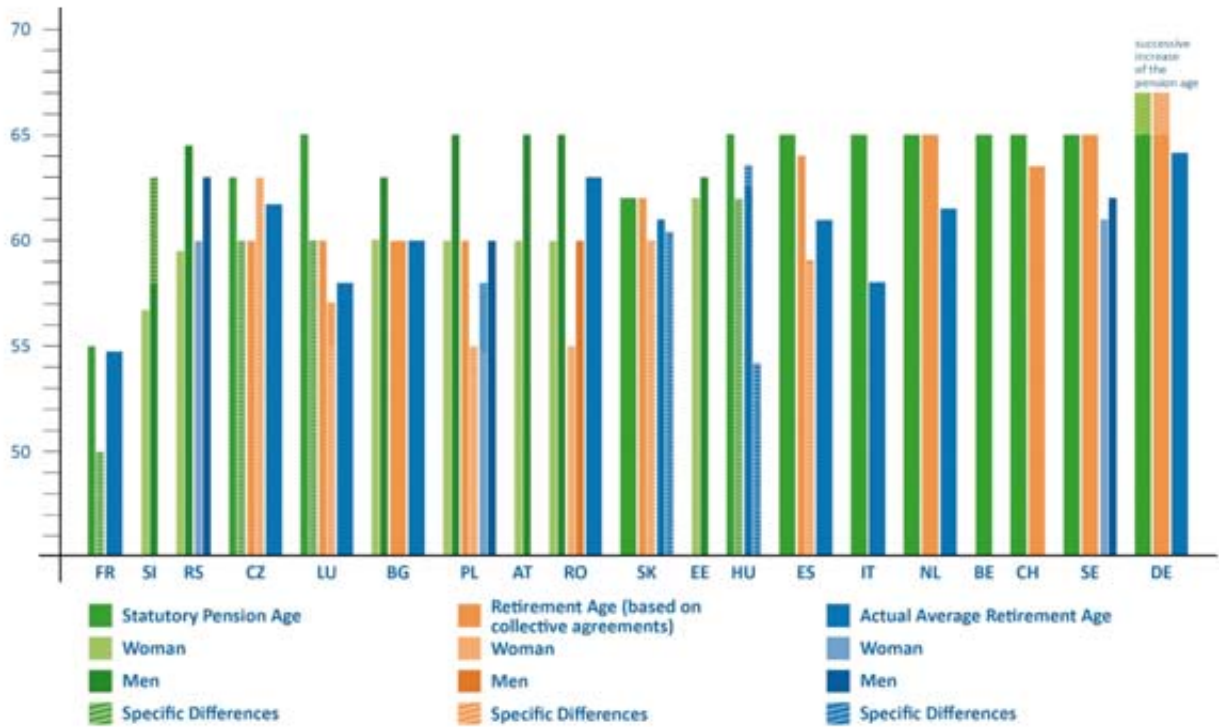
2) Age Structure and Working Areas



Über 50% der Belegschaften haben eine Betriebszugehörigkeit von über 25 Jahren.

2) Age Structure and Working Areas

2.4 Retirement Age



Für die Rahmenbedingungen der Berufsverweildauer wurde das Renteneintrittsalter in Europa verglichen. Das gesetzliche Renteneintrittsalter (grün), das tarifliche Rentenalter (falls vorhanden, orange) und das tatsächliche Renteneintrittsalter (blau). Das gesetzliche Renteneintrittsalter ist sehr unterschiedlich. 60 Jahre und darunter sind es in FR, SI und RS (für Frauen). Die weiteste Verbreitung findet

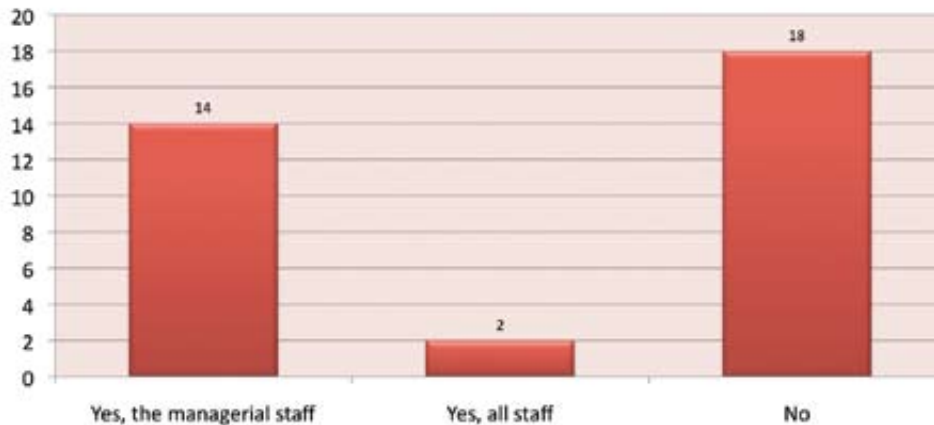
die Rente mit 65, dazwischen liegen Länder, teilweise mit Unterscheidung der Geschlechter, mit 60, 62 und 63 Jahren. Tariflich abweichende Rentenaltersgrenzen gibt es für bestimmte Berufsgruppen bei knapp der Hälfte der vertretenen Länder. Deutlich am häufigsten wurden Triebfahrzeugführer genannt (7x), danach fahrendes Personal und Rangierer (je 3x).

2) Age Structure and Working Areas

Country	Statutory Pension Age	Retirement Age (based on collective agreements)	Actual average retirement age in the company	2.5 Different retirement ages for different job types/activities
FR – France	50/55		54 years, 8 months	50 for train drivers
SI – Slovenia	Women 56,8; Men 58–63			Engine drivers, shift workers, station masters rolling stock inspectors. For job with taken to account increased length of service
RS – Serbia	For women: 59 years and 6 months or 38 years of work experience; for men: 64 years and 6 months or 40 years of work experience,	As in Labour Law	For men: 63 years or 40 years of work experience, for women: 60 years or 35 years of work experience	
CZ – Czech Republic	60–63	60–63	61,81	
LU – Luxembourg	60/65	60, 55/57	58	Personnel with rolling service (rail/road) who have worked for a min. of 15 years, can retire at the age of 55. Personnel with 24-hour shift service can retire at the age of 57.
BG – Bulgaria	Women 60; Men 63			Yes, for: 12.12.20 up to 31.12.2020 - loco drivers 52; dispatcher, manager of traffic, shunter, switcher, wagon registrar – 57 for men, 52 for women
PL – Poland	Women 60; Men 65	60/55	58/55 Women; 60 Men	Specific groups of employees (drivers, shunters) . Male 60 years. train drivers, train conductor, ticket collector, shunter
AT – Austria	Women 60; Men 65			
RO – Romania	Women 60 (58,75); Men 65 (63,75)	Men 60; Women 55	63	Locomotive driver; secondary locomotive driver; trainer locomotive driver
SK – Slovakia	62	60–62	61/60,3	
EE – Estonia	Women 62; Men 63			
HU – Hungary	62–65	No	63,6; 54; 62,5	There is the option for pre-retirement
ES – Spain	65	-> 59, < 64	61	According to law, rail workers who have done physical labour can voluntarily retire earlier
IT – Italy	65	No	58	Drivers, on-board staff, skilled workmen, ferries' staff members
NL – The Netherlands	65	65	61,5	
BE – Belgium	65			55 for train drivers, conductors with 30 years of rolling service
CH – Switzerland	65	63,5		
SE – Sweden	65	65	62 Women, 63 Men	No
DE – Germany	65–67 successive increase of the pension age	As in law	64,15	No

3) Staff Planning

3.1 Do your staff know about the joint recommendations on employability adopted by the EU social partners CER, EIM and ETF in 2007?



Die Definition des Begriffs „Beschäftigungsfähigkeit“ reichen von der Feststellung, dass es zu dem Begriff keine Definition gibt bis hin zur Aufnahme des Begriffs in Kollektivvereinbarungen und Unternehmensberichte.

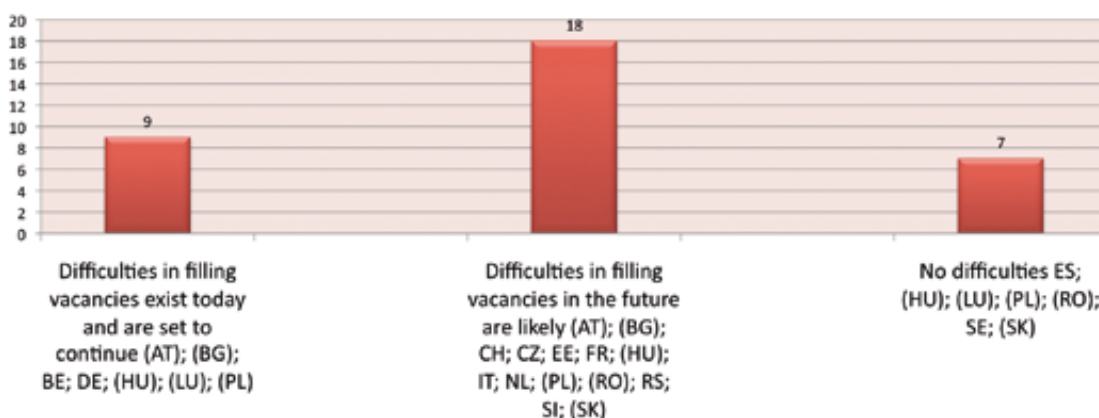
Inhaltlich wird der Begriff folgendermaßen verwandt:

- als Leistungsfähigkeit erhalten
- Arbeitsmarktfähigkeit durch Wissen und Gesundheit

- Lebenslanges Lernen und Kompetenzerweiterung
- Wohlbefinden auf dem Arbeitsplatz, Risikoanalysen für das Herbeiführen von Lösungen
- Lebensphasenmanagement als Teil der Kollektivvereinbarung
- Unterstützung bei Entlassungen und Stabilisierung der Beschäftigtenrate

3) Staff Planning

3.3 Do you think that demographic change will have an impact on recruitment in your company in the future?



7 von 34 der Beteiligten erwarten keine Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Besetzung von Stellen in ihren Unternehmen (ES, HU, PL, RO, SE, SK). Gründe können sein, dass der Personalbedarf insgesamt sinkt und die Stellen entsprechend besetzt werden können.

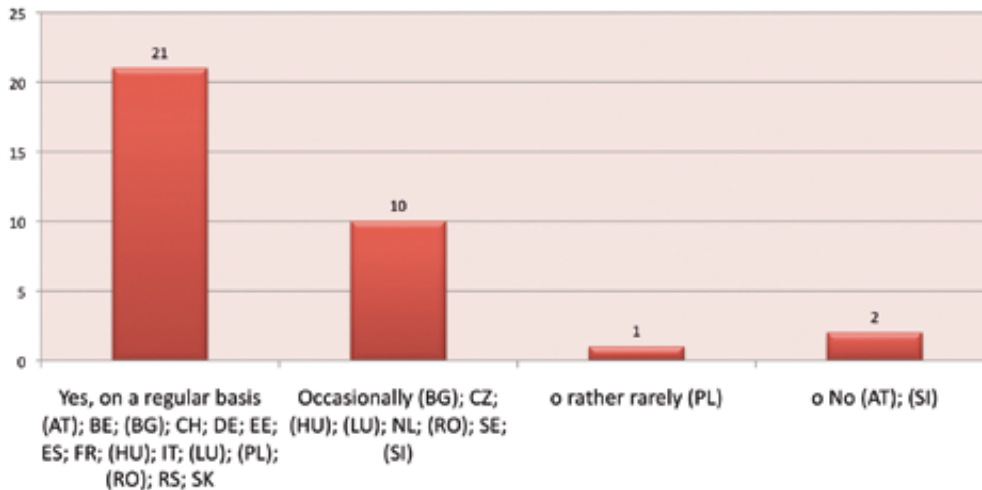
27 mal wurde die Meinung geäußert, dass der DW Auswirkungen auf die Besetzung von Stellen haben wird bzw schon hat. Für diese Unternehmen gilt, dass auf der Basis von Analysen und Prognosen gegengesteuert werden muss.

Genauer erfasst wurde die Einschätzung problematischer Auswirkungen bei der Besetzung von Stellen in bestimmten Berufen. Mehrfach genannt wurden

- Technische Dienste auf allen Ebenen (z. B. Instandhaltung, Kommunikation)
- Eisenbahnspezifische Dienste (Infrastruktur, Betrieb)
- Ingenieure
- Bordpersonal
- Nachwuchskräfte

3) Staff Planning

3.5 Does your company perform a regular job-specific analysis of your workforce's age structure?



In der Personalplanung ist die tätigkeitsbezogene Analyse der Altersstruktur ein Instrument zum Erfassen und Bewerten der Personalsituation. 31 mal wurde geantwortet, dass solch eine Analyse regelmäßig oder gelegentlich durchgeführt wird. Damit kann man feststellen, dass dieses Instrument weit verbreitet ist. Nur 3 x wurde die Frage mit selten bzw. nein beantwortet.

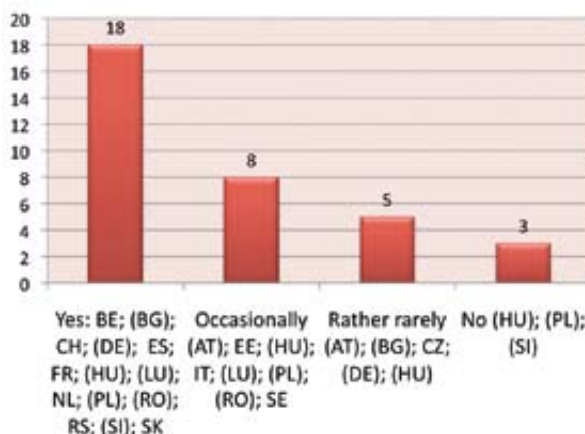
Im Zusammenhang mit der Altersstrukturanalyse geben 18 der Betei-

ligten an, ein Frühwarnsystem über Personalengpässe zu nutzen, welche in unterschiedlicher Detailliertheit durchgeführt werden. Die Systeme basieren zum größten Teil auf der Altersstrukturanalyse, es wurden aber auch HR Software Programme genannt, Business Planungen, Jahresanalysen, eine strategische zukunftsbezogenen Personalplanung und ein Rationalisierungsprogramm.

7 mal wird angegeben, dass es kein System der Frühwarnung gibt.

3) Staff Planning

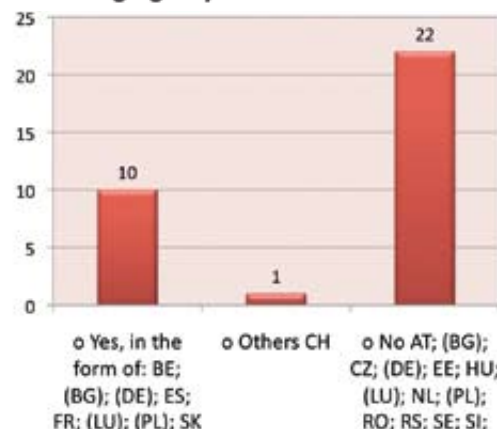
3.7 Does your company draw up short-, medium- and longterm forecasts relating to its staff requirements?



Unabhängig vom Alter wurde die Frage nach der Durchführung von Prognosen über spezifische Personalanforderungen gestellt, die z.B. Anzahl und Qualifikationen für bestimmte Bereiche untersuchen. Diese werden in 26 Unternehmen oft bzw. teilweise erstellt. Dabei werden folgende Faktoren untersucht:

- Benötigte Anzahl von Mitarbeitern und ihr Qualifikationslevel
- Qualifikationsanforderungen bezüglich erforderlicher Kompetenzen
- Alterspyramide
- Personalbedarf infolge frühzeitiger Pensionierung

3.8 Do you have corporate guidelines or policies on the aging of your workforce?

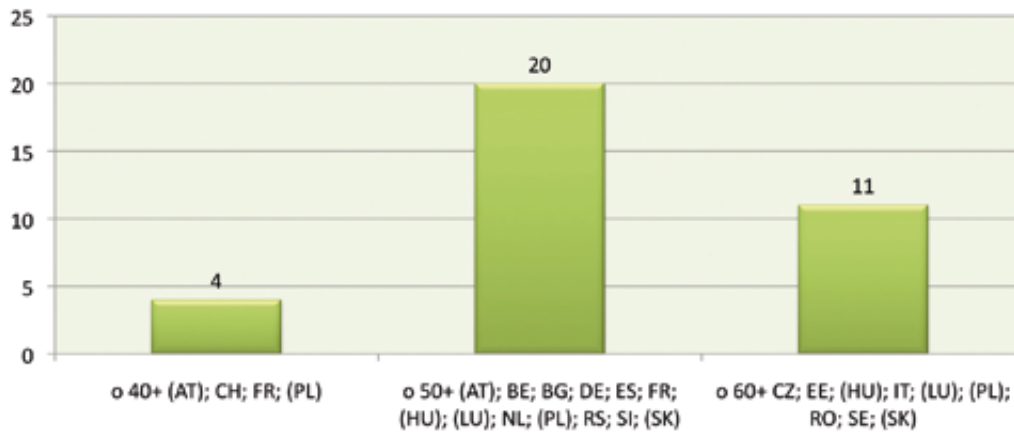


- Vorschau Arbeitsaufkommen
- Verkehrsplan

In 8 Antworten geschehen diese Prognosen eher weniger bis gar nicht. Das Thema der „Alternden Belegschaft“ ist bei dem größten Teil der 22 Meldungen kein Bestandteil von Unternehmensleitlinien oder spezieller Politiken. Allerdings hat es bei 11 der Antwortenden bereits Eingang in Kollektivvereinbarungen oder Leitlinien gefunden. Es gibt Programme, die sich speziell mit der Zeit vor dem Ruhestand befassen oder auch mit der Rekrutierung von Nachwuchskräften.

4) Employment Situation

4.1 In the following section, we ask questions particularly regarding "older" employees. From what age do you consider staff "older" in your company?

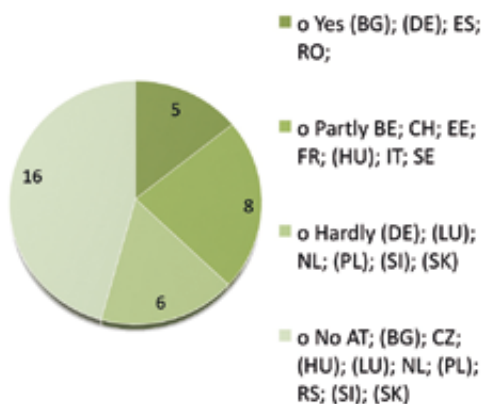


Der vierte Bereich der Umfrage befasst sich mit der Beschäftigungssituation bezogen auf Beschäftigungsfähigkeit in den Unternehmen. Dabei werden besonders die Aspekte betrachtet, die sich auf ältere Arbeitnehmer beziehen. Genauso, wie die Frage nach der Beschäftigungsfähigkeit zu unterschiedlichen Definitionen führt, wird auch

die Frage nach der Altersangabe bei „älteren“ Beschäftigten deutlich unterschiedlich angesetzt: ab 40 (AT, CH, FR, PL); ab 60 (CZ, EE, HU, IT, LU, PL, RO, SE, SK). Maßnahmen, die ältere Arbeitnehmer betreffen sollen, würden also in den Unternehmen ganz unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

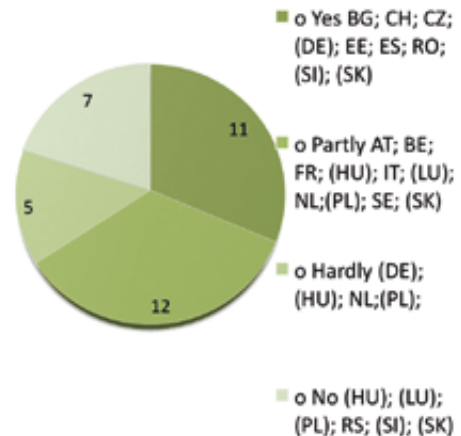
4) Employment Situation – Working Conditions

4.2 Do corporate workplace analyses take the special needs of older employees into account?



Eine Berücksichtigung spezieller Bedürfnisse für Ältere findet sich in den Arbeitsplatzanalysen in 13 Unternehmen ganz oder teilweise wieder. In 22 Antworten wird festgestellt, dass dieses gar nicht oder kaum stattfindet.

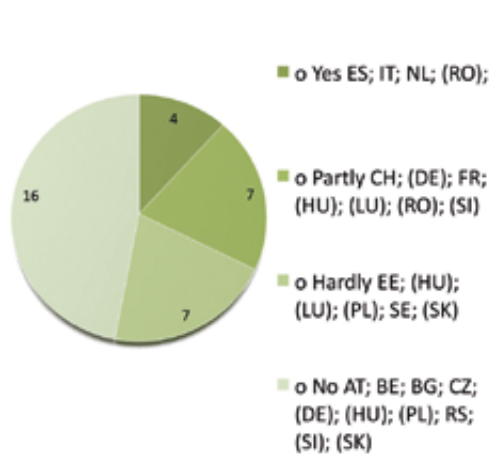
4.3 Do corporate workplace analyses assess the requirements, workload and stress related to the different workplaces?



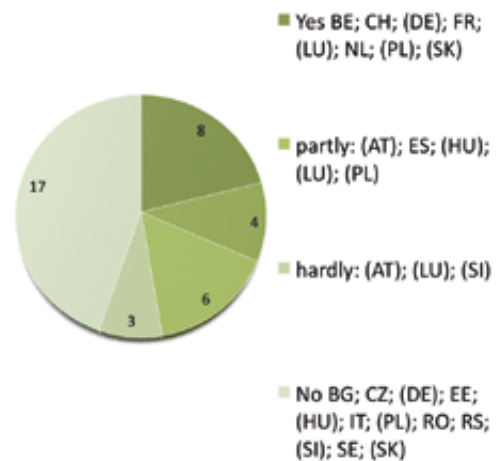
Weiter verbreitet ist in den Analysen die Untersuchung der Anforderungen, Beanspruchungen und Belastungen des Arbeitsplatzes, unabhängig vom Alter. Dieses wird in 23 Antworten mit ja bzw. teilweise beantwortet und bei 12 Antworten mit „gar nicht“ bis „selten“.

4) Employment Situation – Working Conditions

4.4 Are older employees given the possibility to adapt work processes and their work pace to their individual capacity?



4.5 Do older employees have the possibility to use different working time models?

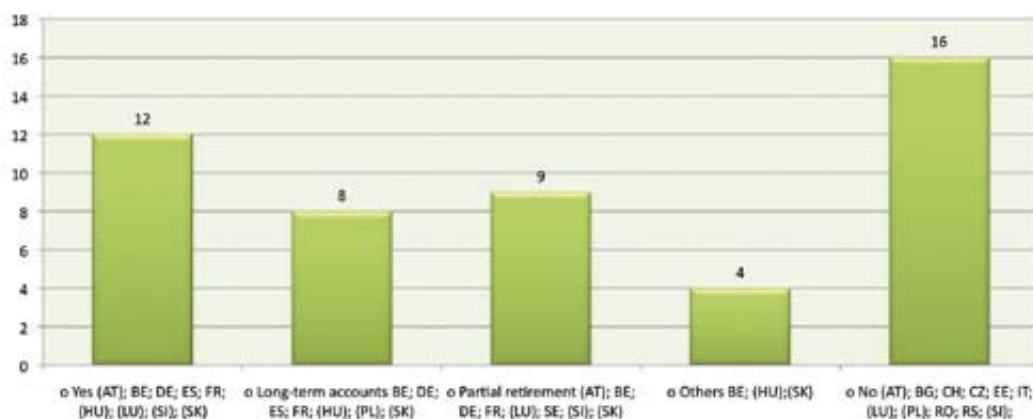


Die Frage, ob an den Arbeitsplätze die Möglichkeit besteht, Arbeitstempo und Arbeitsabläufe an die Leistungsfähigkeit anzupassen, wird in der Mehrheit mit nein bzw. kaum beantwortet (23 von 34). In 11 Unternehmen besteht diese Möglichkeit ganz bzw. zum Teil.

Für ältere Arbeitnehmer sind in 12 Unternehmen Arbeitszeitmodelle eingeführt worden, davon in 4 Unternehmen mit einer Sozialpartnervereinbarung. In 20 Unternehmen besteht diese Möglichkeit allerdings nicht bzw. kaum.

4) Employment Situation – Working Conditions

4.6 Do different models or tools exist for planning staff requirements with regard to employees retiring against the backdrop of demographic change?

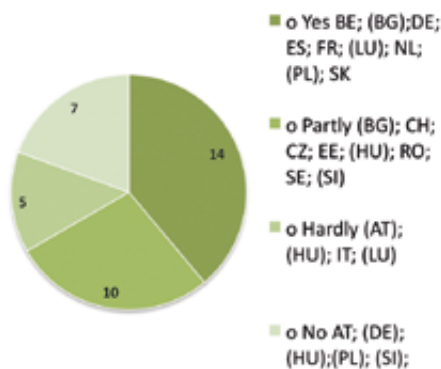


Instrumente zur Steuerung des Personalbedarfs hinsichtlich des Berufsaustritts werden in 12 Unternehmen genannt. Dies können Langzeitkonten oder Altersteilzeitregelungen sein. Es wurden außerdem die Kooperation mit Handelsschulen genannt, Verstärkung der

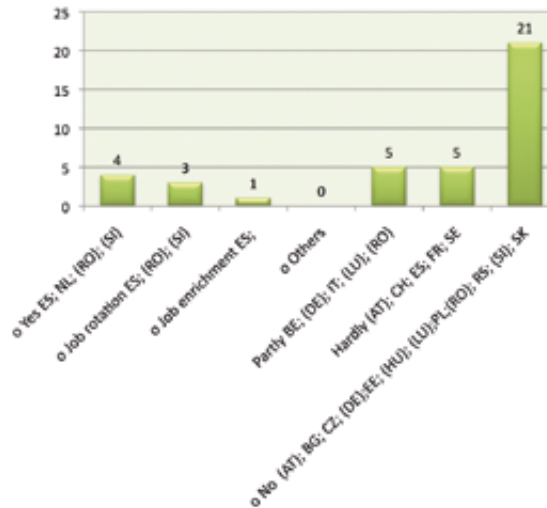
Führungskräfte (Karriereprogramm), Planung von Neueinstellungen infolge Liquidierung der nicht gewährten Ruhe- und Feiertage in verschiedenen Personalkategorien und soziale Kompensation.

4) Employment Situation – Working Conditions

4.7 Does your company implement measures to adapt workplaces/jobs that are under high physical or psychological stress?



4.8 Does your company operate programmes to redeploy employees inline with their age?



Das linke Diagramm zeigt, dass Gestaltungsmaßnahmen für Arbeitsplätze mit hoher psychischer oder physischer Belastung in 24 Nennungen ganz oder auch teilweise möglich sind. In der Einschätzung von 13 Beteiligten ist dieses kaum oder gar nicht möglich. Gestaltungsmaßnahmen sind:

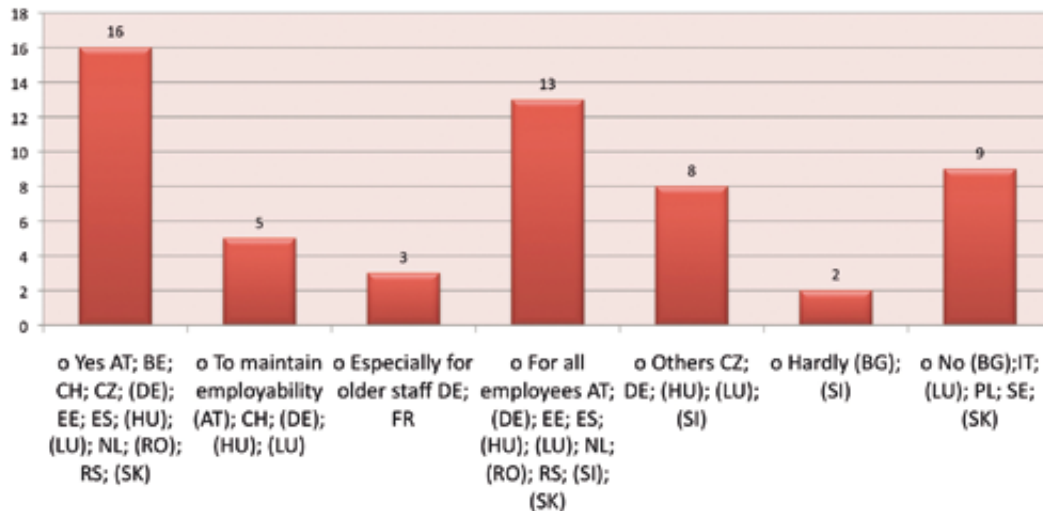
- Ergonomische Maßnahmen und Mechanisierung
- Psychologische Unterstützung als Stress- und Konflikthilfe
- Psychologische Hilfe nach Unfällen und gewalttätigen Übergriffen
- Kommunikationshilfe im Kundendienst
- Zusätzliche Urlaubstage oder Tage zur Prophylaxe
- Spezielle Berücksichtigung bei Schmerzen

In dem rechten Diagramm ist hingegen zu sehen, dass ein altersbedingter Wechsel des Arbeitsbereiches sehr selten möglich ist, 26 Antworten sagen: Nein, das ist bei uns nicht oder kaum möglich. In den 4 Unternehmen, in denen ein Wechsel möglich ist, werden job rotation oder job enrichment eingesetzt.

Aus den vorhergehenden 6 Diagrammen kann man sehen, dass es bei den Beteiligten überwiegend keine spezielle Behandlung älterer Arbeitnehmer gibt.

4) Employment Situation – Health Promotion

4.9 Does your company implement specific health promotion measures (beyond statutory provisions on health and safety at work)?



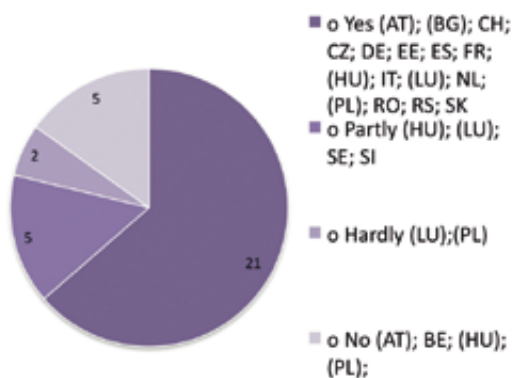
Dieses Diagramm stellt die Antworten zur Frage nach Maßnahmen zur spezifischen Gesundheitsförderung dar, die über den gesetzlichen Arbeitsschutz hinausgehen. 16 Unternehmen bejahten, dass sie solche Maßnahmen einsetzen. In seltenen Fällen richten sich diese speziell an ältere Mitarbeiter. Zum größten Teil gelten sie für alle Beschäftigten.

Bei den 11 Antworten, die keine weitere Gesundheitsförderung unternehmen, kann es trotzdem sein, dass der Bereich der Gesundheitsförderung bereits durch gesetzliche Vorschriften gut ausgebaut ist.

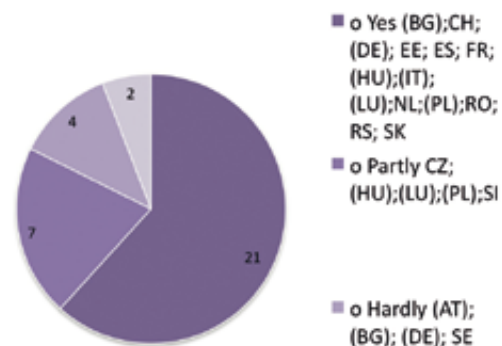
4) Employment Situation – Training Measures

4.10 Does your company assess training requirements with regard to maintaining employability on a regular basis?

For Managerial Staff:



For other job categories:

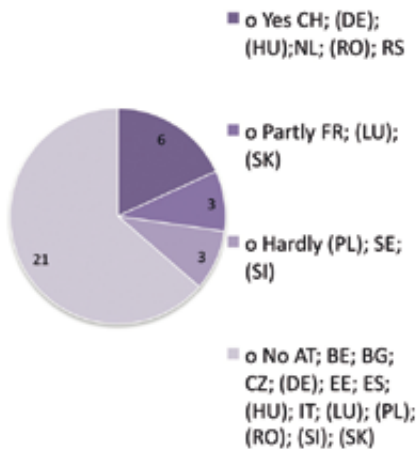


Der dritte Bereich der Beschäftigungssituation untersucht Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen, die der Beschäftigungsfähigkeit dienen. Unterschieden wurde bei der Frage nach der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs nach Führungskräften und anderen Berufsgruppen. In 26 Antworten wird für Führungskräfte und in 27 Antworten

für andere Berufsgruppen der Qualifizierungsbedarf ermittelt. Das ist ein sehr großer Anteil. Unterschiede zwischen Führungskräften und anderen Berufsgruppen sind auch in den anderen Antworten marginal.

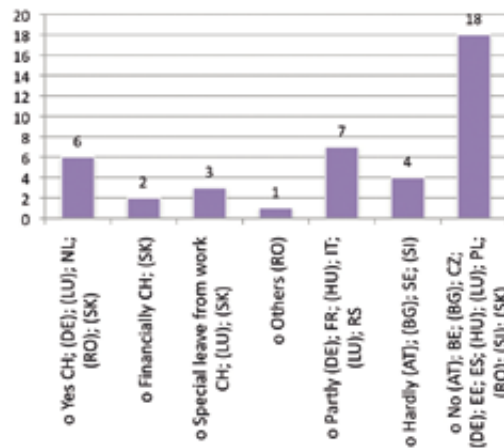
4) Employment Situation – Training Measures

4.11 Does your company plan life-stage or age specific career development in consultation with the employees?



Im Gegensatz zu der vorhergehenden Frage nach dem Qualifizierungsbedarf ist die gemeinsame Planung der Karriereentwicklung der Mitarbeiter nicht in vielen Unternehmen gängig. 24 von 29 Antworten geben an, dass dieses bei ihnen nicht durchgeführt wird. Die Unterstützung von Weiterbildung sieht in der Auswertung der

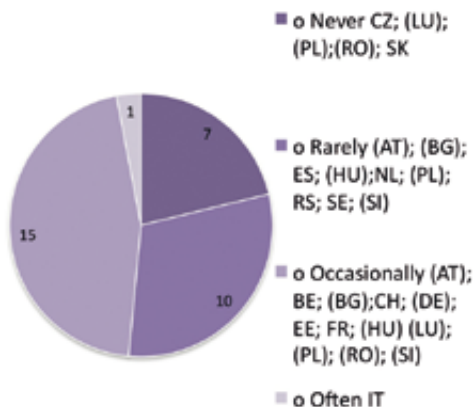
4.12 Does your company support training schemes geared to the different life stages?



Antworten so aus, dass 22 Beteiligte angeben, dass lebensphasenorientierte Weiterbildung der Mitarbeiter nicht oder kaum unterstützt wird. Nur 6 Antworten ziehen diese Unterstützung in Betracht. Dies bezieht sich nicht auf die betriebliche oder betriebsdienstnerforderliche Weiterbildung.

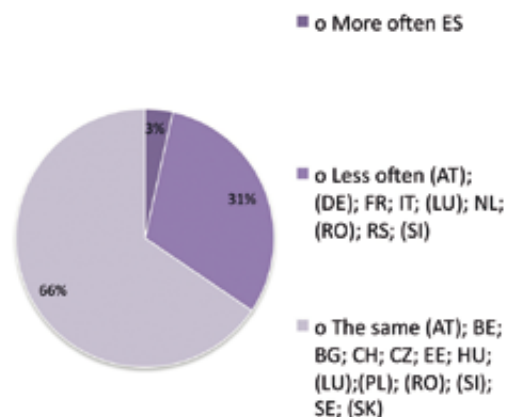
4) Employment Situation – Training Measures

4.15 Do employees attend training schemes that are not directly related to their job?



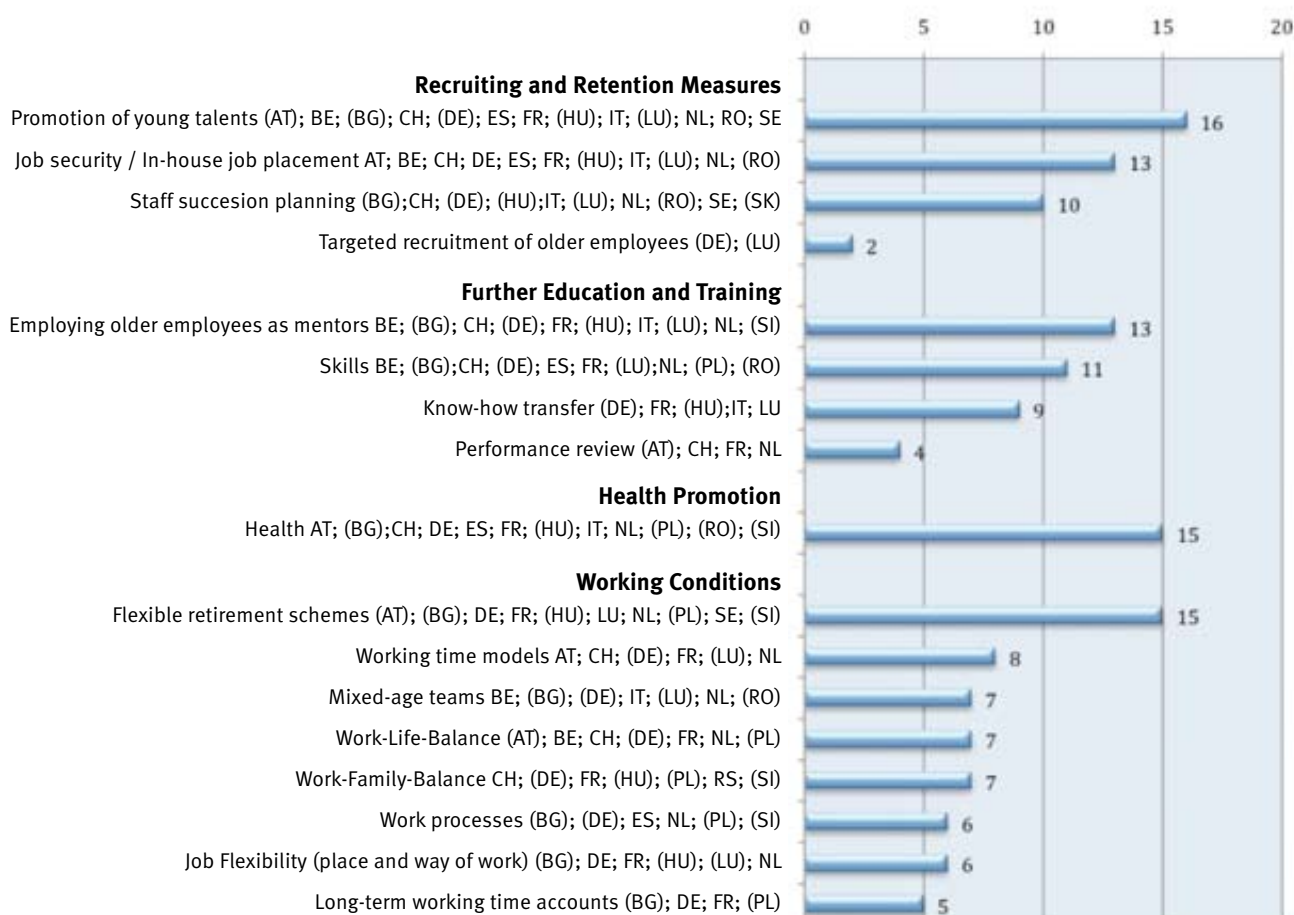
Diesen Themenkreis schließen zwei Fragen nach der Teilnahmefrequenz ab. Die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht direkt tätigkeitsbezogen sind, wurde von ca. der Hälfte der Antwortenden mit ja bzw. gelegentlich beantwortet. In der anderen Hälfte der Unternehmen nehmen die Mitarbeiter kaum oder gar nicht an Weiterbildungen teil.

4.17 Do older employees attend such training courses more frequently than younger employees?



Bei ca 2/3 der Unternehmen ist das Verhältnis der Teilnahme von jüngeren und älteren Mitarbeitern ausgeglichen. Allerdings wird bei einem knappen Drittel festgestellt, dass ältere Beschäftigte seltener an Weiterbildungen teilnehmen. Nur in einem Land nehmen die älteren Mitarbeiter öfter an Weiterbildungen teil.

4) Employment Situation – Company Measures



Die Mitwirkenden nannten Initiativen und Projekte in nahezu allen vorgeschlagenen Bereichen. Die häufigsten Nennungen waren:

- Mentorenprogramme
- Nachwuchsförderung
- Work-Family-Balance
- Gesundheit
- Qualifizierung
- Interne Arbeitsvermittlung
- Nachfolgeregelungen und Know-How Transfer
- Flexible Ruhestandsregelungen

KONTAKTDETAILS STEERING COMMITTEE UND ARBEITSGRUPPE

Steering Committee:

CER

CER & Société nationale des chemins de fer Belges (SNCB)

Jean-Paul Preumont
Avenue des Arts, 53
1000 Brussels
Belgien
Telefon: +32 2 5252521
E-mail: jeanpaul.preumont@b-holding.be

Nederlandse Spoorwegen NS

Bert Geene
Postfach 2015
3500HA Utrecht
Niederlande
Telefon: +31 302353303

Deutsche Bahn AG

Silke Streichert
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin
Deutschland
Telefon: +49 30 29761067
E-mail: silke.streichert@deutschebahn.com

Association of Swedish Train Operating Companies (ASTOC) / Almega

Anders Olofsson
Agatan 9, Box 388
58104 Linköping
Schweden
Telefon: +46 73 8073026
E-mail: anders.olofsson@almega.se

ETF

Federation of Transport Trade Unions in Bulgaria (FTTUB)

Daniela Zlatkova
106 Mariya Luiza blvd.
Sofia 1233
Bulgarien
Telefon: +35 929318001
E-mail: d.zlatkova@stsb.bg

Secteur cheminots de la centrale générale des services publics - ACOD-CGSP

Rudy Verleysen
Fontainasplein 9-11
1000 Brüssel
Belgien
Telefon: +32 479 862556
E-mail: rudy.verleysen@acod-spoor.be

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)

former TRANSNET
Michael Bartl
Chausseestr. 84
10115 Berlin
Deutschland
Telefon: +49 30 29754043
E-mail: michael.bartl@evg-online.org

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)

former Verkehrsgewerkschaft GDBA
Robert Dera
Westendstr. 52
60325 Frankfurt/Main
Deutschland
Telefon: +49 69 71400139

Working Group

CER

Ferrovie dello Stato (FS)

Italo Inglese
Piazza della Croce Rossa, 1
00161 Rome
Italien
Telefon: +39 06 44105585
E-mail: i.inglese@ferroviedellostato.it

Polskie Koleje Panstwowe CARGO SA (PKP Cargo)

Roman Drazkowski
Ul Grójecka 17
02-021 Warschau
Polen
Telefon: +48 663290091
E-mail: r.drazkowski@pkp-cargo.pl

Société nationale des chemins de fer Français (SNCF)

Fabienne Girard
46 rue St. Lazarre
75009 Paris
Frankreich
Telefon: +33 1 53259966
E-mail: fabienne.girard@sncf.fr

Deutsche Bahn AG

Monika Novak-Titze
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin
Deutschland
Telefon: +49 30 29761352
E-mail: monika.novak-titze@deutschebahn.com

ETF

Fédération générale des transports et de l'équipement (FGTE-CFDT)

Rémi Aufrère
47 avenue Simon Bolivar
75019 Paris
Frankreich
Telefon: +33 1 56415606
E-mail: aufrere@fgte-cfdt.org

Federatia Nationala „Drum de Fier“

Florin Cezar Nita
B-dul Dinicu Golescu 38 palat CFR etaj 7
Bukarest
Romänien
Telefon: +40 722693295
E-mail: fndf2003@yahoo.com

Fédération nationale des cheminots, travailleurs du transport, fonctionnaires et employés Luxembourgeois (FNCTTFEL)

Jean-Marie Thoma
63, rue de bonnevoie
1260 Luxemburg
Luxemburg
Telefon: +352 49905594
E-mail: jean-marie.thoma@cfl.lu

Vida

Helmut Radlingmayr
Johann Böhm-Platz 1
1020 Wien
Österreich
Telefon: +43 1 5344479323
E-mail: helmut.radlingmayr@vida.at

EIM

Trafikverket

Marie Sjöberg
Stampgatan 34, Box 1014
405 21 Gothenburg
Schweden
Telefon: +46 31 103277
E-mail: marie.sjoberg@trafikverket.se



EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH

Boyenstraße 46

10115 Berlin

Deutschland

Telefon: +49 30 3087526

E-mail: info@eva-akademie.de

www.eva-akademie.de