

# Förderung von Beschäftigung und attraktiven Arbeitsbedingungen im europäischen Bahnsektor

## Abschlussbericht





# Förderung von Beschäftigung und attraktiven Arbeitsbedingungen im europäischen Bahnsektor

## Abschlussbericht

Dieses Dokument wurde für die Europäischen Sozialpartner des Eisenbahnsektors, der Gemeinschaft Europäischer Eisenbahn- und Infrastrukturunternehmen CER und der Föderation europäischer Transportarbeiter ETF im Rahmen des Projektes "Promoting employment and quality of work in the European rail sector" durch ICF Consulting Services erstellt.

Das Projekt wurde von der Europäischen Union finanziell unterstützt. Die alleinige Verantwortung für diese Publikation haben die Projektpartner. Die Europäische Kommission übernimmt keine Verantwortung für die weitere Verwendung der hier enthaltenen Informationen.

### **Im Auftrag der europäischen Sozialpartner**

Community of European Railway and Infrastructure Companies (CER)  
Avenue des Arts, 53, 1000 Brussels, Belgium  
Tel.: +32 2 2130870  
contact@cer.be  
www.cer.be

European Transport Workers' Federation (ETF)  
Galerie AGORA, Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11  
1000 Brussels, Belgium  
Tel.: +32 2 2854660  
etf@etf-europe.org  
www.etf-europe.org

### **Herausgeber**

EVA - Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH  
Reinhardtstraße 23, 10117 Berlin  
Tel.: +49-30-3087526  
info@eva-akademie.de  
www.eva-akademie.de

### **Autor**

ICF Consulting Services Limited  
Watling House, 33 Cannon Street  
London, EC4M 5SB  
T +44 (0)20 3096 4800  
F +44 (0)20 3368 6960  
www.icfi.com

## Dokumentenkontrolle

<b>Titel des Dokuments</b>	Förderung von Beschäftigung und attraktiven Arbeitsbedingungen im europäischen Bahnsektor
<b>Jobnummer</b>	30300445
<b>Verfasser</b>	Tina Weber, Richard Smith & Karolina Jakubowska.
<b>Geprüft von:</b>	Tina Weber
<b>Datum</b>	22. April 2016

Dieser Bericht ist das urheberrechtlich geschützte Eigentum der EVA Akademie sowie der ETF und der CER und wurde im Auftrag der EVA Akademie von ICF Consulting Ltd. verfasst. Die Inhalte dieses Berichts dürfen ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung der EVA Akademie weder ganz noch teilweise reproduziert werden, noch an eine andere Organisation oder Person weitergegeben werden.

Die ICF hat die Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen, die von der Auftraggeberin oder Dritten im Rahmen dieses Projekts geliefert wurden, gemäß dem der Bericht verfasst worden ist, mit gebührender Sorgfalt geprüft. Die ICF kann jedoch weder eine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit der von der Auftraggeberin oder Dritten gelieferten Informationen geben noch dass sie für einen bestimmten Zweck geeignet sind. Die ICF übernimmt keine Haftung für rechtliche, geschäftliche oder andere Folgen, die direkt oder indirekt darauf zurückzuführen sind, dass die ICF fehlerhafte oder unvollständige Informationen verwendet hat, die im Rahmen dieses Projekts von der Auftraggeberin oder Dritten geliefert wurden, oder darauf, dass solche Informationen in dieses Projekt oder diesen Bericht aufgenommen wurden.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>8</b>
Kurzfassung .....	10
Ziele dieses Berichts .....	10
Überblick über den europäischen Bahnsektor .....	10
Image und Attraktivität der Arbeitsplätze im europäischen Bahnsektor .....	11
Anzeichen für einen neuen Qualifikationsbedarf und Arbeits- und Fachkräftemangel.....	12
Arbeitsbedingungen im Sektor und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und -bindung .....	13
Strategien zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors und zur Verbesserung der Personalbeschaffung und -bindung .....	14
Schlussfolgerungen.....	15
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>17</b>
1.1 Ziel dieses Berichts .....	17
1.2 Forschungsziele .....	17
1.3 Zusammenfassung des methodischen Ansatzes .....	18
1.4 Gliederung des Berichts .....	19
<b>2 Hintergrund: Überblick über den Bahnsektor in Europa</b> .....	<b>20</b>
2.1 Politische Schlüsselfaktoren für die Entwicklung des Bahnsektors -der EU-Rechtsrahmen .....	21
2.2 Infrastruktur .....	22
2.3 Unternehmen.....	22
2.4 Beschäftigung .....	24
<b>3 Überblick über die Fallstudienländer</b> .....	<b>30</b>
3.2 Bulgarien.....	33
3.3 Tschechische Republik .....	35
3.4 Frankreich.....	38
3.5 Deutschland .....	42
3.6 Italien .....	46
3.7 Niederlande .....	50
3.8 Polen.....	53
3.9 Slowenien.....	56
3.10 Spanien .....	58
3.11 Schweden .....	59
3.12 Vereinigtes Königreich.....	62
<b>4. Image und Attraktivität von Arbeitsplätzen im europäischen Bahnsektor</b> .....	<b>67</b>
4.1 Attraktivität des Sektors insgesamt und der Bahnunternehmen als Arbeitgeber.....	68
4.2 Attraktivität einer Tätigkeit im Bahnsektor im Vergleich zu anderen Sektoren .....	73
<b>5. Anzeichen für einen neuen Qualifikationsbedarf sowie Arbeits- und Fachkräftemangel</b> .....	<b>83</b>
5.1 Antriebsfaktoren für Veränderungen des Qualifikationsbedarfs und des Arbeitskräftemangels im Bahnsektor.....	83
5.2. Im Sektor gibt es einerseits einen seit langem bestehenden, andererseits einen neuen Qualifikationsbedarf .....	85
5.3 Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels.....	88
<b>6. Arbeitsbedingungen im Sektor und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und -bindung</b> .....	<b>90</b>
6.1 Belege für den Grad der Mitarbeiterzufriedenheit .....	91
6.2 Faktoren, die die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen.....	91
6.3 Die Bedeutung verschiedener Aspekte der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterzufriedenheit....	94

<b>7. Von den Sozialpartnern ergriffene gemeinsame Konzepte zur Erhöhung der Attraktivität des Bahnsektors als Arbeitgeber .....</b>	<b>107</b>
7.2 Tarifverträge der einzelnen Länder .....	113
<b>8. Strategien zur Erhöhung der Attraktivität der Branche und zur Verbesserung der Anwerbung und Bindung .....</b>	<b>116</b>
8.1 Ansätze der strategischen Personalplanung in europäischen Eisenbahngesellschaften.....	117
8.2 Bewältigung der Herausforderung des fehlenden Wissens über Karrieremöglichkeiten in der Branche.....	119
8.3.2 Die Branche gilt als von Männern und älteren Mitarbeitern dominiert und wird nicht als „modern“ angesehen .....	120
<b>9. Schlussfolgerungen und Empfehlungen .....</b>	<b>139</b>
9.1 Schlüsselergebnisse .....	139
9.2 Empfehlungen .....	142
<b>Anhang 1 Quellen .....</b>	<b>144</b>
A1.1 Quellen auf europäischer Ebene.....	144
A1.2 Quellen auf landesweiter Ebene .....	145

## Liste der interessanten Praxisbeispiele und Schlussfolgerungen aus Workshops

	Titel	Seite
<b>Box 1</b>	Medienspiegel der Eisenbahnen in der Tschechischen Republik	74
<b>Box 2</b>	Generation Y - Was motiviert Millenni@ls im Arbeitsleben?	74
<b>Box 3</b>	Das SKILL-RAIL-PROJEKT	88
<b>Box 4</b>	Wesentliche Maßnahmen zur Erhaltung des Wissens und Bewältigung des Ausbildungsbedarfs in Bahnunternehmen: Schlussfolgerungen aus Diskussionen in Workshops	89
<b>Box 5</b>	SNCF - Top-Arbeitgeber-Award	98
<b>Box 6</b>	Leistungen, die die Attraktivität der Arbeitgeber im Bahnsektor weiter erhöhen können: Schlussfolgerungen aus Diskussionen in Workshops	99
<b>Box 7</b>	Herausforderungen für die Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur und eines guten Betriebsklimas	105
<b>Box 1.1.1.1</b>	Deutsche Bahn - Kein Job wie jeder andere	122
<b>Box 1.1.1.2</b>	SNCF 24/24	122
<b>Box 8</b>	Was erwarten junge Menschen vom Job?	124
<b>Box 9</b>	Die FS-Gruppe - Universität La Sapienza - Italien Masterstudiengang in Transport Systems Engineering (Verkehrssystemtechnik)	128
<b>Box 10</b>	Initiativen an Schulen - FS Gruppe - Trenitalia	130
<b>Box 11</b>	Initiativen an Universitäten - FS Gruppe - Trenitalia	131
<b>Box 12</b>	WIR - Women In Rail (Frauen im Bahnwesen) (ein CER/ETF-Projekt)	133
<b>Box 13</b>	Vereinbarung der SNCF über die Gleichstellung der Geschlechter der SNCF	134
<b>Box 14</b>	Das RiFLE-Projekt	137
<b>Box 15</b>	Effektive Rekrutierungsstrategien: Schlussfolgerungen aus den Workshop-Diskussionen	147

# Vorwort

## **Der Eisenbahnsektor ist attraktiv - er beinhaltet viele für die Beschäftigten positive Eigenschaften und Vorteile!**

Das ist das erfreuliche Ergebnis unseres EU Sozialpartnerprojektes von CER und ETF, in welchem wir 18 Monate lang intensiv die Stärken und Schwächen, Potentiale und Verbesserungsmöglichkeiten der Eisenbahnbranche für Beschäftigte untersucht haben. ABER: Wir müssen selbstkritisch feststellen, die positiven Aspekte überwiegen nur in unserer internen Sicht. Außerhalb des Bahnsektors, in Öffentlichkeit, Medien, Politik und vor allem bei potentiellen Bewerbern, jungen und älteren Menschen, Männern und Frauen, die sich für eine Beschäftigung im Eisenbahnsektor interessieren könnten, ist das nicht oder nur wenig bekannt.

Das muss sich dringend ändern und dafür, dass es sich ändert, haben wir alle ein Stück Verantwortung, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, wir Sozialpartner. Unser Projekt selbst war dafür ein weiterer, wichtiger Schritt und hat auch die Sozialpartnerschaft auf EU-Ebene gestärkt. In vier Länderworkshops haben wir uns intensiv mit den relevanten Schwerpunkten bezogen auf Beschäftigung auseinandergesetzt, ausgetauscht und Best Practice Beispiele kennengelernt. Gewerkschaften und Arbeitgeber sowie Beschäftigte haben voneinander gelernt, diskutiert, auch Selbstkritik geübt und gemeinsam Analysen betrieben sowie Standpunkte erarbeitet.

Dieser Bericht gibt zu den Ergebnissen einen guten Überblick. Zu den Stärken des Eisenbahnsektors für Beschäftigte zählen vor allem:

- Arbeitsplatzsicherheit,
- gute Beschäftigungsbedingungen,
- gute Entwicklungsmöglichkeiten,
- gutes Arbeitsklima (Eisenbahnerfamilie),
- sinnhafte und nachhaltige Tätigkeit,
- Vielfalt der Beschäftigungsmöglichkeiten,
- dass der Sektor divers ist,
- moderne und teils internationale Arbeitsplätze.

Aber es gibt auch kritische Punkte sowie schwierige Entwicklungen. So war ein überraschendes Ergebnis des Projektes, dass in allen untersuchten EU-Ländern durchweg durch alle Generationen und Beschäftigtengruppen die Arbeitsplatzsicherheit den höchsten Stellenwert einnimmt.

Ein gesundes Arbeitsumfeld und die Erwartung auf einen stabilen Arbeitsplatz sind wichtige Faktoren, Männer und Frauen für eine Bewerbung bei der Eisenbahn zu begeistern. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nimmt einen immer größeren Stellenwert ein.

Der zunehmende Wechsel von Betreibern und der damit einhergehende Arbeitgeberwechsel sorgt die Beschäftigten in Sachen Arbeitsplatzsicherheit. Diesem Punkt, wie auch den Sozialstandards insgesamt, wird man deshalb in Zukunft noch mehr Aufmerksamkeit widmen müssen.

Die EU Sozialpartner CER und ETF haben in einer gemeinsamen Stellungnahme konkrete Vorschläge gemacht zum Schutz der Beschäftigten bei wettbewerblichen Ausschreibungen bei öffentlichen Schienenverkehrsdiensten und im Falle eines Betreiberwechsels als Folge („Joint opinion“ vom 23.09.2013).

Überhaupt hat sich eine weitere Stärke des Eisenbahnsektors in Europa im Rahmen des Projekts gezeigt: Eine starke und gut funktionierende Sozialpartnerschaft, national wie europäisch! So haben die Sozialpartner auch für einen weiteren wesentlichen Punkt, der die Attraktivität des Sektors ebenfalls mit betrifft, einen konkreten Vorschlag unterbreitet: Die schwierigen rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Eisenbahn und ihre Benachteiligung im intermodalen Wettbewerb. Hierfür haben die CER und ETF in Ihrer „Rail freight declaration“ vom 2.12.2015 ganz aktuell Punkte eines Fairness- und Wachstumsplans vereinbart und vorgeschlagen.

**Alle diese Aktivitäten ergeben zusammen die Antwort auf die zentrale Frage: Was ist das beste Mittel zu Sicherung von Beschäftigung und guter Sozialstandards im Eisenbahnsektor?**

**Die Antwort lautet: Mehr Verkehr auf der Schiene.**

Dazu bedarf es jedoch entsprechender Rahmenbedingungen und eines fairen Wettbewerbs. Daran arbeiten die EU Sozialpartner CER und ETF gemeinsam mit den nationalen Gewerkschaften und Eisenbahnen, um hier deutliche Verbesserungen zu erzielen.

Aufgrund der Erkenntnisse aus dem Projekt wollen wir zudem gemeinsam an der Umsetzung der Verbesserung des Images des Eisenbahnsektors arbeiten. Dazu wird auch genügend und gut ausgebildetes Personal gebraucht, um einer guten Dienstleistung vollends gerecht zu werden. Es ist wichtig im Zuge des technologischen Fortschritts die Aus- und Weiterbildungsprogramme dementsprechend auszurichten, um u.a. den Umgang mit den neuen digitalen Techniken zu gewährleisten.

Damit wir die mit dem Projekt erkannten und teils angestoßenen Maßnahmen fortführen, sehen wir den Relaunch des Sozialen Dialogs Eisenbahn als sehr wichtig an. Dafür brauchen wir aber die Unterstützung durch die EU KOM. Wir erwarten, dass im Zuge der Stärkung des Sozialen Dialogs, welchen Präsident Juncker als eines seiner Hauptziele erklärt hat, hier konkrete Maßnahmen erfolgen.

Im Zuge des Relaunchs werden Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Projekt aufgegriffen und Lösungen weiterentwickelt als „ongoing Process“. Wir sind überzeugt, damit als Sozialpartner einen Beitrag sowohl zur nachhaltigen Stärkung der Attraktivität als auch zur nachhaltigen Entwicklung des Eisenbahnsektors leisten zu können. Dies im Sinne von vor allem den Beschäftigten, aber auch von Fahrgästen, Kunden, Eisenbahnunternehmen und der Politik.

Dabei sind wir weiter überzeugt, dass die Eisenbahn, als umweltfreundliches Verkehrsmittel, in der Zukunft eine noch wichtigere Rolle als bisher im europäischen Verkehrsmarkt spielen wird.



A handwritten signature in blue ink that reads "Rohrmann".

**Matthias Rohrmann**

CER

Präsident Europäischer Sektoraler Sozialer Dialog Eisenbahn



A handwritten signature in blue ink that reads "Greivelding".

**Guy Greivelding**

ETF

Vizepräsident Europäischer Sektoraler Sozialer Dialog Eisenbahn

# Kurzfassung

## Ziele dieses Berichts

Dieser Bericht wurde als Teil des Forschungsprojekts „Förderung der Beschäftigung und Arbeitsqualität im europäischen Bahnsektor“ verfasst, die von der EVA-Akademie in Zusammenarbeit mit den europäischen Sozialpartnern ETF und CER durchgeführt wurde. Der Bericht enthält Ergebnisse der zwischen März 2015 und Dezember 2015 in zwölf europäischen Mitgliedsstaaten (Belgien, Bulgarien, Deutschland, Spanien, Frankreich, Tschechische Republik, Italien, Niederlande, Polen, Schweden, Slowenien und dem Vereinigten Königreich) durchgeführten Forschung sowie einen Überblick über die Literatur in Bezug auf alle EU-Länder.

Das allgemeine Ziel der Studie war es, eine Bestandsaufnahme der Attraktivität des Bahnsektors als Arbeitgeber zu liefern. Dieses Ziel wurde umgesetzt, indem ein Überblick über das Image und die Attraktivität der Berufe im europäischen Bahnsektor, die Beschäftigungsperspektiven, neue Qualifikationsanforderungen, den Arbeits- und Fachkräftemangel sowie das Ausmaß gegeben wurde, in dem nachhaltige Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Personalentwicklung und -bindung zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors beitragen.

## Überblick über den europäischen Bahnsektor

Die Liberalisierung der europäischen Eisenbahnverkehrsmärkte steht seit 20 Jahren auf der Agenda von Politikern, Wissenschaftlern und der Branche. Die Richtlinie 91/440/EWG ebnete den Weg für die Trennung von Betrieb und Infrastruktur (Konten und Bilanzen). Dies bedeutet, dass staatliche Bahnbetreiber in kommerzielle Unternehmen mit neuen Organisationsstrukturen umgewandelt wurden.

Darüber hinaus erforderten mehrere Reformen die zunehmende Öffnung des Bahnmarktes für den Wettbewerb. Die kontinuierliche Entwicklung hat die Trends im Sektor erheblich beeinflusst, was folgendermaßen zusammengefasst werden kann:

- Der Bahnsektor unterlag in den vergangenen 20 Jahren einer drastischen Umstrukturierung, die in einer Reihe von Ländern mit der Trennung zwischen Betrieb und Infrastruktur und dem politischen Schwerpunkt auf einem stärkeren Wettbewerb am Markt im Zusammenhang stand. Dies hatte erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigung im Sektor.
- Die Qualität der Bahninfrastruktur weicht in den Mitgliedsstaaten erheblich voneinander ab. Der Gesamtumfang der Infrastruktur hat sich in den letzten Jahren nicht sehr verändert, doch die Höhe der Investitionen in die Instandhaltung und die Modernisierung variiert von Land zu Land.
- Obwohl sich die Zahl der lizenzierten Betreiber im Sektor aufgrund des stärkeren Gewichts auf den Wettbewerb erhöht hat, beherrscht in den meisten Ländern ein einziger nationaler (staatlicher oder halbstaatlicher) Betreiber den Markt.
- Bahnunternehmen sind in ihren Ländern wichtige Arbeitgeber.
- Lange Einstellungsstopps haben dazu beigetragen, dass in den meisten Unternehmen ein alterndes Belegschaftsprofil vorherrscht.
- In vielen Ländern haben die Bahnunternehmen vor kurzem damit begonnen, angesichts der Auswirkungen des demografischen Wandels und, in einigen Fällen, steigender Fahrgastzahlen, wieder Arbeitnehmer einzustellen.
- Der Sektor wird nach wie vor von Männern dominiert, obwohl der Anteil der Frauen leicht gestiegen ist. Die vertikale (begrenzte Anzahl von Frauen in leitenden Positionen) und horizontale (begrenzte Anzahl von Frauen in bestimmten Berufen) Geschlechtertrennung ist noch immer weit verbreitet.

## Image und Attraktivität der Arbeitsplätze im europäischen Bahnsektor

Die Attraktivität des Bahnsektors als Arbeitgeber wird von mehreren Faktoren beeinflusst, wie etwa:

- der öffentlichen Wahrnehmung des Sektors, die von der Leistungsfähigkeit der Bahnunternehmen als Dienstleistern beeinflusst wird. Diese wiederum wird von dem breiteren sozioökonomischen und regulatorischen Rahmen beeinflusst, in dem sie tätig sind;
- Die Wahrnehmungen der Beschäftigten und potentiellen Arbeitssuchenden unterscheiden sich je nach:
  - der besonderen Art der Tätigkeit innerhalb des Bahnsektors; und
  - der Art der jeweiligen Unternehmen im Bahnsektor.

In Bezug auf die wahrgenommene Attraktivität des Sektors bedeutet dies,:

- dass Unterschiede zwischen internen und externen Wahrnehmungen des Bahnsektors berichtet wurden (interne Wahrnehmungen der Beschäftigten sind im Allgemeinen eher positiv, externe Wahrnehmungen von Studenten und Schülern sowie Einstellungen der Öffentlichkeit gegenüber dem Sektor in Bezug auf die Beschäftigung in der Branche sind im Allgemeinen eher negativ. Diese Wahrnehmungen können Einfluss auf die Anwerbung haben).
- Überdies wird die Attraktivität von dem breiteren sozioökonomischen Kontext (einschließlich der Verfügbarkeit einer alternativen Beschäftigung), dem regulatorischen Kontext, sektor- und unternehmensspezifischen Arbeitsbedingungen sowie der Qualität des Sozialdialogs beeinflusst, der diese Bedingungen prägt.
- Es wurden Schlüsselfaktoren festgestellt, die bestimmte Arbeitgeber und Berufe für unterschiedliche Zielgruppen attraktiv machen (z.B. Generation X, Y usw.). Arbeitsplatzsicherheit, eine sinnvolle Tätigkeit, Wertschätzung seitens der Vorgesetzten sowie eine angemessene Vergütung und gute Arbeitsbedingungen sind wichtige Faktoren. Zu beachten ist, dass unterschiedliche Altersgruppen unterschiedliche Ansprüche gegenüber ihrem Arbeitgeber haben, aber die Arbeitsplatzsicherheit scheint für alle wichtig zu sein.
- In einigen Ländern ist der Sektor attraktiv, in anderen ist er es nicht – einige haben trotz der Wahrnehmung, attraktiv zu sein, Einstellungsschwierigkeiten, was zeigt, dass letztere von mehr als nur dem Gesamtimage und der Attraktivität des Sektors beeinflusst wird.
- Hinsichtlich der Attraktivität gibt es einigen Unterschiede zwischen staatlichen und privaten Bahnunternehmen. In einigen Ländern gelten staatliche Unternehmen als Arbeitgeber, die sicherere und attraktivere Arbeitsbedingungen bieten, während in wenigen anderen neue private Dienstleister als attraktiver angesehen werden, vor allem wenn sie über moderneres Rollmaterial verfügen und (in einigen Fällen) für bestimmte Berufe bessere Einstiegsgehälter bieten.
- Wenn der Sektor attraktiv ist, beruht dies auf: einer sicheren Beschäftigung; einer guten Vergütung; guten Karrierechancen; guten Arbeitsbedingungen und einem positiven Betriebsklima.
- Wenn er nicht attraktiv ist, beruht dies auf: fehlenden Investitionen in Infrastruktur und Rollmaterial und folglich der mangelnden Aussicht auf bessere Arbeitsbedingungen; fehlenden Zukunftsperspektiven des Unternehmens und des Sektors; häufigen Veränderungen im Management, insbesondere in mittel- und osteuropäischen Ländern, sowie einer erheblichen Umstrukturierung, die zu Entlassungen und/oder Einstellungsstopps führt; unzureichenden Karrierechancen; schwierigen Arbeitsbedingungen (z.B. aufgrund von Mobilität, harter/schmutziger Arbeit, Schichtarbeit usw.)
- Die Attraktivität für externe, neue Mitarbeiter hängt ab von der Tätigkeit und der Einstellungsregion. In einigen Ländern wird eine Beschäftigung im Bahnsektor als attraktiver angesehen (in Bezug auf die Vergütung und die Arbeitsbedingungen) als in anderen Sektoren, in vielen Ländern aber gelten andere Sektoren als attraktiver, vor allem für hochqualifizierte und gefragte Arbeitskräfte, wie etwa Ingenieure.

## Anzeichen für einen neuen Qualifikationsbedarf und Arbeits- und Fachkräftemangel

Nach der Feststellung der Faktoren, die die allgemeine Attraktivität des Sektors und die Beschäftigungschancen in Bahnunternehmen beeinflussen, beleuchtet der Bericht das Ausmaß, in dem im Bahnsektor in der Europäischen Union ein Arbeits- und Fachkräftemangel deutlich erkennbar ist. Untersucht werden zudem neue Qualifikationsanforderungen, die bei der Personalbeschaffung und laufenden Fortbildungsstrategien zu berücksichtigen sind.

Hier können die Ergebnisse wie folgt zusammengefasst werden:

- Im Bahnsektor sind die Haupttätigkeiten, die Bahnunternehmen von ihren Arbeitnehmern verlangen, seit vielen Jahren weitgehend gleich geblieben. Die Organisation des Sektors mag erheblichen Veränderungen unterzogen worden sein, das Ergebnis jedoch waren Veränderungen in der Arbeitsorganisation, statt deutlicher Veränderungen hinsichtlich des Berufsbildes für den Sektor.
- Ein häufiges Ergebnis der Studie ist, dass es Fortschritte im Einsatz von Technologie gibt, die die Leistungsfähigkeit und Sicherheit im Sektor erhöhen. Obwohl es keine konkreten Anzeichen dafür gibt, besteht die Möglichkeit, dass ein zunehmender Einsatz von Technologie ein Verschwinden mancher Berufe zur Folge hat (Bordpersonal wird z.B. durch "Drivers only operations" (DOOs) oder (privates) Sicherheitspersonal ersetzt oder die Tätigkeiten ändern sich (z.B. Fahrkartenverkäufer / Kundenservice).
- Ein wichtiges Thema für Bahnunternehmen ist die Anwendung neuer Technologie und IT (sowohl IT-Systeme im Rahmen des Betriebsablaufs als auch im Rahmen der Schnittstelle zum Fahrgast).
- Das Maß des Arbeits- und Fachkräftemangels variiert stark je nach Land, Region und Beruf. Zudem gibt es einige Anzeichen dafür, dass sich die Qualifikationsanforderungen einiger Unternehmen im Bahnsektor infolge der Wirtschaftskrise verändert haben, in der viele Unternehmen einen Einstellungsstopp verhängt hatten.
- Es gibt sowohl einen langjährigen als auch sich abzeichnenden Fachkräftemangel im Sektor. Schlüsselberufe mit einem Fachkräftemangel sind Fahrzeugführer, Ingenieure und andere technische Berufe. Der Bedarf an Triebfahrzeugführern und technischen Berufen wird aufgrund der Tatsache ersichtlich, dass viele der Organisationen des Bahnsektors, die im Rahmen dieser Studie befragt wurden, weiterhin Anstrengungen unternehmen, solche Arbeitnehmer zu identifizieren und anzuwerben.
- Mitunter hat der Fachkräftemangel im Bahnsektor auch Auswirkungen auf andere Sektoren. Dies kann einen Wettbewerb für Schlüsselkräfte zur Folge haben. Wenn andere Sektoren attraktiver für Arbeitssuchende sind, ist es für den Bahnsektor schwierig, zu konkurrieren und diese Arbeitnehmer anzuwerben und zu binden.
- Hinsichtlich des Fachkräftemangels gibt es oft regionale Unterschiede, die nicht übersehen werden dürfen, da sie große Auswirkungen auf die Entwicklung und Umsetzung von Lösungsvorschlägen in Bezug auf den Fachkräftemangel haben können. Dies kann z.B. erfordern, dass regional differenzierte Lösungen für den Fachkräftemangel und/oder die Personalbeschaffung und -bindung in Betracht gezogen werden.

In einigen Ländern muss im Bahnsektor in den kommenden Jahren jährlich eine erhebliche Anzahl von Mitarbeitern eingestellt werden, zum Teil infolge der demografischen Alterung der Belegschaft im Bahnsektor (Durchschnittsalter etwa 45 Jahre).

## Arbeitsbedingungen im Sektor und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und -bindung

Nachdem das Gesamtimage und die Attraktivität des Sektors sowie das Ausmaß beurteilt wurden, in dem sich diese in einem Fachkräftemangel in verschiedenen Ländern und Unternehmen äußern, beleuchtet der Bericht die Mitarbeiterzufriedenheit und die mit den Arbeitsbedingungen verbundenen Faktoren, die den Zufriedenheitsgrad am stärksten beeinflussen. Es wurden folgende wesentliche Ergebnisse festgestellt:

- Der Grad der Zufriedenheit der Beschäftigten variiert je nach Land und Tätigkeit.
- Bei jüngeren Arbeitnehmern scheint der Grad der Zufriedenheit höher zu sein als bei anderen Arbeitnehmern, was damit zusammenhängen kann, dass erfahrenere Arbeitnehmer erhebliche Erfahrungen mit Umstrukturierungen haben, die Unsicherheit, schlechtere Beschäftigungsbedingungen, sich verändernde Beziehungen zum Direktmanagement und das Gefühl „dass die Dinge nicht so positiv sind, wie sie einmal waren“ zur Folge haben.
- Für einen Vergleich der Mitarbeiterzufriedenheitsgrade zwischen öffentlichen und privaten Bahndienstleistern liegen nicht genügend Ergebnisse der im Rahmen der Studie durchgeführten Mitarbeiterbefragung vor.
- Arbeitsplatzsicherheit ist ein Schlüsselkriterium, das Arbeitnehmer und potentielle Arbeitskräfte in allen Ländern und jeden Alters schätzen.
- Die Vergütungs- und Arbeitsbedingungen sind ebenfalls von Bedeutung. Die Höhe der Attraktivität und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen ist abhängig vom Land, vom Unternehmen und von der Tätigkeit.
- Tarifverträge haben eine wichtige Rolle hinsichtlich der Sicherstellung von Standards und der Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen zwischen den Unternehmen gespielt. In vielen Ländern jedoch sind Unternehmenstarifverträge vorherrschend. Auf die Mindeststandards von Branchentarifverträgen aufbauend, können die Lohn- und Arbeitsbedingungen deutlich besser sein und die relative Attraktivität der einzelnen Unternehmen beeinflussen.
- Investitionen in laufende Fortbildung und in die Karriereentwicklung sind wichtige Faktoren der Personalbindung, die den Unternehmen helfen, die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen. Eine Reihe von Unternehmen hat beträchtliche Investitionen getätigt, um eine kontinuierliche Fortbildung anbieten und Informationen über innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten kommunizieren zu können, während die innerbetriebliche Fortbildung in anderen Unternehmen als eher eingeschränkt angesehen wird.
- Die Arbeitgeber in den Bahnsektoren arbeiten gegenwärtig mit einem breiten Spektrum von Bildungsanbietern zusammen, diese Aktivität muss aufrechterhalten bleiben und könnte auf andere Anbieter ausgedehnt werden, um den künftigen Qualifikationsbedarf zu decken.
- Möglichkeiten für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gelten ebenfalls als ein wichtiger Faktor und sind mitunter ausschlaggebend, wenn es darum geht, die Attraktivität des Sektors aufgrund hoher Anforderungen an Mobilität und „unsozialer Arbeitszeiten“ zu schmälern. In manchen Unternehmen werden Anstrengungen unternommen, dem einzelnen Mitarbeiter oder Teams eine größere Autonomie über Schichtmodelle auf lokaler Ebene zu geben. Darüber hinaus wird die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auch anderweitig gefördert (flexible Arbeitszeit, Arbeiten nach Wunsch und den sich verändernden Umständen, Unterstützung bei der Kinderbetreuung/Altenbetreuung usw.)

## Strategien zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors und zur Verbesserung der Personalbeschaffung und -bindung

Eine Reihe von Bahnunternehmen in der Europäischen Union unternimmt erhebliche Anstrengungen, um die oben aufgeführten Fragen in Bezug auf das Image des Sektors und den sich abzeichnenden Arbeits- und Fachkräftemangel anzugehen. Das Maß dieser Anstrengungen variiert zwischen den Unternehmen und Ländern und hängt zum Teil vom Ausmaß der Herausforderungen ab, aber auch von den verfügbaren Ressourcen.

- In etlichen Fällen wird eine enge Verbindung zwischen der Arbeitgebermarkenbildung und den Einstellungsstrategien hergestellt, indem die Bahnunternehmen als moderne und nachhaltige Arbeitgeber präsentiert werden, die einen sinnvollen Arbeitsplatz in einem Unternehmen mit guten ökologischen Referenzen bieten.
- Ein wichtiges Kriterium solcher Strategien ist die Klärung von Missverständnissen (wie etwa mangelndes Wissen um das im Sektor verfügbare Spektrum von Tätigkeiten und/oder überholte Ansichten über die Arbeitsbedingungen im Sektor) über die Art der Arbeit und die Karrierechancen im Sektor.
- Erhebliche Anstrengungen zielen auf junge Menschen ab, darunter Untersuchungen zum Verständnis ihrer Motivationen, Informationskampagnen über geeignete Kanäle sowie Partnerschaften mit Schulen, Fachschulen und Hochschulen.
- Dort wo ein deutlicher Mangel an geeigneten Bewerbern für bestimmte Berufe herrscht, investieren einige Bahnunternehmen mittels der Fachschulen/Hochschulen in die finanzielle Förderung von Studenten (vor allem im Ingenieurwesen).
- Die Berufsausbildung ist ebenfalls ein Kernkriterium zur Anwerbung junger Menschen, indem eine vergütete Beschäftigung und die notwendige Ausbildung geboten werden, die sie für eine gute Karriere im Bahnsektor benötigen. Dies trifft insbesondere auf Länder zu, die bereits im Rahmen der Berufsausbildung großes Gewicht auf den Übergang von der Schule ins Arbeitsleben legen.
- Besondere Anstrengungen gibt es auch im Hinblick auf die Anwerbung von Zielgruppen, die gegenwärtig unterrepräsentiert sind (z.B. Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund).
- Im Kontext der politischen Zielsetzung, die Jugendarbeitslosigkeit und die Migrantenkrisen zu bewältigen, sind einige Bahnunternehmen besonders darin einbezogen, benachteiligten jungen Menschen - und in jüngerer Zeit Migranten und Flüchtlingen - Chancen zu bieten.
- Geringere Anstrengungen werden in Bezug auf die Anwerbung und Bindung älterer Arbeitnehmer unternommen, auch wenn es Bestrebungen zur Verbesserung der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, der Arbeitsorganisation (angepasste Arbeitsplätze) und somit der Arbeitsfähigkeit gibt sowie die Möglichkeit, dass erfahrene Arbeitnehmer junge Arbeitskräfte betreuen.
- Eingeschränktere Aktivitäten sind hinsichtlich der Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen festzustellen, teils infolge anhaltender Umstrukturierungsanstrengungen und der Betonung der Wettbewerbsfähigkeit. Wo es solche Initiativen gibt, betreffen sie vorwiegend Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
- Die Folgen der Umstrukturierung des Sektors haben zu einer Aufweichung einiger Arbeitsbedingungen in der Branche geführt, welche die Arbeitszufriedenheit älterer Arbeitnehmer nachteilig beeinflussen. Es besteht die Chance, den Sozialpartnerdialog hinsichtlich der Antizipation und der Bewältigung der Umstrukturierung zu verbessern, indem empfohlene bewährte Verfahren der Umstrukturierung (der EU-Qualitätsrahmen für Umstrukturierung<sup>1)</sup>) angewandt werden.

<sup>1</sup> Ausführliche Details siehe: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>

## Schlussfolgerungen

Welche Maßnahmen könnten die Sozialpartner auf der Basis der oben dargelegten wesentlichen Ergebnisse auf den verschiedenen Ebenen ergreifen, um die Attraktivität des Sektors zu erhöhen? Der Umfang, in dem Maßnahmen auf nationaler Ebene erforderlich sind, hängt eindeutig von dem breiteren sozioökonomischen Rahmen und dem Maß ab, wie Herausforderungen in Bezug auf das Image und die Personalbeschaffung gegenwärtig in einem Land präsent sind. Selbst wenn eine schwierige Arbeitsmarktsituation (hohe Arbeitslosigkeit und somit ein hohes Arbeitskräfteangebot) unter diesen Voraussetzungen gegenwärtig bedeutet, dass der Fachkräftemangel eher begrenzt ist, könnte sich dies in Zukunft ändern, und die Sozialpartner müssen dennoch Grundtendenzen sowie die potentiellen Folgen der demografischen Alterung im Sektor beachten.

Es müssen folgende zentrale Themen angegangen werden:

- Negative Berichterstattung über den Bahnsektor in den Medien;
- Überwindung des ‚Insider-Outsider-Phänomens‘, was bedeutet, dass diejenigen, die außerhalb des Sektors stehen, oft deutlich negativere Vorstellungen von der Qualität und Attraktivität der Beschäftigung haben. Damit verbunden ist auch ein mangelndes Wissen um das breite Spektrum von Beschäftigungsmöglichkeiten im Sektor;
- Überwindung des Ungleichgewichts zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Fachkräften und der Folgen des demografischen Wandels;
- Lösungen in Bezug auf Faktoren, die dazu führen, dass der Sektor in einigen Tätigkeitsbereichen weniger attraktiv erscheint (z.B. aufgrund der Arbeitszeit oder Schichtmodelle und in einigen Fällen der Löhne und Gehälter, die weniger attraktiv sind als jene, die Arbeitnehmern in Sektoren angeboten werden, die um ähnliche Talente konkurrieren);
- Nutzung und Sicherstellung von Faktoren, die den Sektor attraktiv machen, wie z.B. die relative Arbeitsplatzsicherheit sowie Karrierechancen;
- Überwindung der auftretenden Unterschiede zwischen etablierten und privaten Bahnbetreibern, die die Gesamtattraktivität des Sektors schmälern, und zwar durch Branchentarifverträge.

Das Problem der negativen Medienberichterstattung und des daraus resultierenden ‚Insider-Outsider-Phänomens‘ könnten die Sozialpartner auf europäischer und auf nationaler Ebene lösen. Im Zusammenhang damit müssen die Sozialpartner die Wichtigkeit des regulatorischen, wirtschaftlichen und sozialen Dialogs sowie das soziale Umfeld berücksichtigen und thematisieren (was auch bereits geschieht).

Darüber hinaus könnten Informations-/Sensibilisierungskampagnen über die wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Relevanz des Sektors und das Spektrum der Tätigkeitsprofile in Erwägung gezogen werden. Die in diesem Bericht aufgezeigten Beispiele für Medienkampagnen und neue Kommunikationsmethoden könnten als Beispiele/Anregungen für solche Aktivitäten dienen.

Die Studie hat gezeigt, dass ein Ungleichgewicht zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Fachkräften am ehesten durch die Entwicklung eines klaren Verständnisses über das gegenwärtige Angebot an qualifizierten Arbeitskräften und die künftigen Anforderungen aufgrund demografischer und technologischer Entwicklungen überwunden wird. Wegen der unterschiedlichen Ausbildungsanforderungen auf nationaler Ebene, scheint eine Darstellung des künftigen Qualifikationsbedarfs (über den allgemeinen hinaus) auf europäischer Ebene relativ schwierig; daher scheint es sinnvoll, das Gewicht auf die Entwicklung einer klaren Einschätzung dieser künftigen Anforderungen auf der Ebene der Unternehmen zu legen, obwohl es möglich ist, dass die Unternehmen des Sektors – oder anderer Sektoren, wenn es sich um ähnliche Anforderungen handelt – mit den Bildungsanbietern zusammenarbeiten, um das künftige Angebot an solchen Fachkräften sicherzustellen. In diesem Bericht werden mehrere Beispiele für eine solche Zusammenarbeit erläutert, die als Anregung dienen können.

Die Sozialpartner auf Sektor- und Unternehmensebene müssen eine entscheidende Rolle spielen (im Rahmen von Tarifverträgen), wenn es darum geht, Standards für Löhne und Arbeitsbedingungen im Sektor zu setzen, die im Vergleich zu denen anderer Sektoren attraktiv sind. Mit dem Auftreten des Wettbewerbs und einer höheren Anzahl von Anbietern im Sektor dürften Unterschiede zwischen Unternehmenstarifverträgen eine größere Rolle für die Attraktivität spielen; daher ist es auffällig, dass die Zahl der Länder, in denen nationale (oder regionale) Branchentarifverträge existieren, begrenzt ist und der Großteil der in diesem Bericht aufgezeigten Aktivitäten zur Verbesserung der Bedingungen auf Unternehmensebene durchgeführt werden. Branchentarifverträge spielen wahrscheinlich eine wichtige Rolle hinsichtlich der Wahrung angemessener Standards für den Sektor insgesamt, die diesen in dem ‚Kampf um Talente‘ attraktiv machen, der sich infolge des demografischen Wandels womöglich verstärken wird.

In Anbetracht des zuletzt Genannten scheint es notwendig zu sein, dass die Unternehmen und die Sozialpartner ihre Aktivitäten verstärken, für eine beträchtliche Zahl von Arbeitnehmern im Sektor, die in den nächsten 10-15 Jahren treten, vor auszuplanen; ferner müssen die für die Einstellung, aber auch Bindung des Personal erforderlichen Maßnahmen geplant werden.

Aufgrund der Folgen des demografischen Wandels werden daher weitere Untersuchungen notwendig sein ebenso wie Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit während des gesamten Arbeitslebens, da solche Initiativen, wie die für diese Studie gesammelten Informationen zeigen, eher unterrepräsentiert sind.

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Workshops haben gezeigt, dass von Seiten der Unternehmen und Gewerkschaften großes Interesse daran besteht, in den einzelnen Ländern Maßnahmen durchzuführen. Dieser Wissensaustausch bietet ein Forum, Ideen auszutauschen und Fragen zu behandeln, die von gegenseitigem Interesse sind.

Andere gemeinsame Maßnahmen könnten folgendes umfassen:

- Die Förderung der Vorteile für Unternehmen, die die Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Arbeitnehmern haben – wie etwa die Möglichkeiten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Maßnahmen zur Anwerbung junger Menschen. Ein wesentliches Element dabei sollten die Kosten eines Nichttätigwerdens in diesem Bereich sein – ohne anhaltende Anstrengungen in diesen Bereichen wird sich das Image der Bahnindustrie nicht verbessern und der Sektor wird Arbeitnehmer an andere Sektoren verlieren. In dieser Hinsicht ist die Sichtbarkeit solcher Aktivitäten sehr wichtig.
- Die Förderung eines lebenslangen Ausbildungsangebots in der Branche im Hinblick auf die Karriereentwicklung erscheint aufgrund der Bedeutung, die dies für die persönliche und berufliche Entwicklung hat, ebenfalls wichtig. Eine potentielle Maßnahme ist das Vereinbaren und jeweilige Erneuern eines gemeinsamen Verständnisses zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern (etwa durch gemeinsame Ausbildungsverträge, in denen gemeinsame Rechte und Pflichten festgelegt sind) bezüglich Investitionen in Ausbildung, die über die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften hinausgeht (in Bezug auf den Arbeitsschutz).

# 1 Einleitung

## 1.1 Ziel dieses Berichts

Dieser Bericht wurde als Teil des Forschungsprojekts „Förderung der Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im europäischen Bahnsektor“ verfasst, die von der EVA-Akademie in Zusammenarbeit mit den europäischen Sozialpartnern ETF und CER durchgeführt wurde.

Der Bericht enthält Ergebnisse der zwischen März 2015 und Dezember 2015 in zwölf europäischen Mitgliedsstaaten (Belgien, Bulgarien, Deutschland, Spanien, Frankreich, Tschechische Republik, Italien, Niederlande, Polen, Schweden, Slowenien und dem Vereinigten Königreich) durchgeführten Forschung sowie einen Überblick über die Literatur in Bezug auf alle EU-Länder.

## 1.2 Forschungsziele

Das allgemeine Ziel der Studie war es, eine Bestandsaufnahme der Attraktivität des Bahnsektors als Arbeitgeber zu liefern. Dieses Ziel wurde umgesetzt, indem ein Überblick über das Image und die Attraktivität der Berufe im europäischen Bahnsektor, die Beschäftigungsperspektiven, neue Qualifikationsanforderungen, den Arbeits- und Fachkräftemangel sowie das Ausmaß gegeben wurde, indem nachhaltige Arbeitsbedingungen und Maßnahmen zur Personalentwicklung und -bindung zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors beitragen. Das allgemeine Ziel des Projekts umfasste mehrere konkrete Zielsetzungen, die in drei thematischen Schwerpunkten untergliedert waren. Diese sind unten aufgeführt:

### 1.2.1 Thematischer Schwerpunkt 1: Überblick über das Image und die Attraktivität von Arbeitsplätzen im europäischen Eisenbahnsektor

Attraktivität der Unternehmen und des Sektors

- Eigenschaften der Arbeitgeber und Auswahlkriterien Arbeitssuchende
- Ranking im Vergleich zu anderen Sektoren
- Nationale Besonderheiten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den EU-Ländern
- Bereiche für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Beschäftigungsentwicklung im Sektor

### 1.2.2 Thematischer Schwerpunkt 2: Beschäftigungsperspektiven und -strategien in europäischen Bahnunternehmen

- Informationen über Beschäftigungsperspektiven im Bahnsektor in europäischen Ländern
- Folgen des strukturellen und demografischen Wandels im Bahnsektor in den europäischen Ländern
- Gegenwärtige Beschäftigungs- und Kompetenzprofile mit künftigen Qualifikationsanforderungen
- Vergleich von Personalstrategien
- Untersuchung der Perspektiven von Jugendlichen, Frauen, älteren Arbeitnehmern und gering qualifizierten Arbeitnehmern

### 1.2.3 Thematischer Schwerpunkt 3: Nachhaltige Arbeitsbedingungen, Maßnahmen zur Personalentwicklung und -bindung

- Feststellung von Arbeitsbedingungen, die für Arbeitnehmer attraktiv sind
- Feststellung wirksamer Maßnahmen zur Personalbeschaffung und -bindung
- Feststellung von Kriterien der Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen, Maßnahmen der Personalentwicklung und -bindung

Der Bericht wurde unter Berücksichtigung aller dieser thematischen Schwerpunkte verfasst, wobei die im folgenden Kapitel 1.4 genannte Gliederung verwendet wurde, um eine Überschneidung der Themen zu vermeiden.

## 1.3 Zusammenfassung des methodischen Ansatzes

### 1.3.1 Arten der in diesem Bericht präsentierten Belege

Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen stammen aus folgenden Hauptquellen:

- Befragungen von Interessengruppen, die vorwiegend persönlich durchgeführt wurden bei: Arbeitgebern/Arbeitgebervertretern, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern sowie Branchenexperten.
- Befragungsdaten von Arbeitnehmern, Auszubildenden und Studenten/Schülern. Eine Aufstellung der Befragungsergebnisse nach Ländern ist in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:
- Arbeitnehmer: Es gibt zwei Länder mit zwei Umfragen (eine bereits vorhandene Mitarbeiterbefragung und eine für diese Studie durchgeführte Befragung):
  - Frankreich:
    - die für diese Studie durchgeführte Befragung, bei der über das Netz von Gewerkschaften Fragebogen verteilt wurden und an der 63 Arbeitnehmer teilnahmen; und
    - eine 2014 für die SNCF von einem unabhängigen Befragungsinstitut (TNS Sofres) durchgeführte Befragung: eine repräsentative Befragung einer Stichprobe von 1904 Arbeitnehmer von insgesamt etwa 150000 Arbeitnehmern.
  - Deutschland: die Ergebnisse der internen Mitarbeiterbefragung der DB und die für diese Studie durchgeführte Befragung, bei der über das Netz von Gewerkschaften Fragebogen verteilt wurden.
- Auszubildende: die Befragung wurde in vier Ländern durchgeführt (Frankreich, Italien, Deutschland und Polen). Die kleine Stichprobengröße in drei Ländern (weniger als 20 gültige Antworten) lässt keine Analyse auf Länderebene zu. Daher wurden die Ergebnisse für alle Auszubildenden analysiert, die an der Befragung teilnahmen, insbesondere für Frankreich.
- Studenten und Schüler: Die Befragung wurde in sechs Ländern durchgeführt (Tschechische Republik, Frankreich, Italien, Deutschland, Schweden und im Vereinigten Königreich).
- Vorträge und Diskussionen während Studienworkshops im Jahr 2015, in denen ein Austausch über interessante Vorgehensweisen und/oder Erfahrungen stattfand. Die in diesen Workshops präsentierten Beispiele wurden als Nachweis für die bestehende Praxis in den Bericht aufgenommen.

**Tabelle 1.1 Befragungsteilnehmer**

Land	Mitarbeiterbefragung	Auszubildendenbefragung	Studenten-/Schülerbefragung
BE	0	0	0
BG	107	0	0
CZ	7.072	0	453
DE	47	13	19
ES	61	0	0
FR	63	67	36
IT	40	18	52
LT	0	0	73
NL	0	0	0
PC	40	4	0
SE	0	0	17
SI	79	0	0
UK	0	0	206

## 1.4 Gliederung des Berichts

Der Bericht ist in folgende Kapitel gegliedert, in denen die drei thematischen Schwerpunkte der Studie behandelt werden:

- Kapitel 2: verschafft einen kurzen Überblick über den Bahnsektor in Europa, der den Kontext dieser Studie darstellt.
- Kapitel 3: verschafft einen Überblick über die Situation im Bahnsektor in den eingehend untersuchten Ländern hinsichtlich der Attraktivität, des bestehenden oder sich abzeichnenden Fachkräftemangels, der Auswirkungen der Arbeitsbedingungen und der zur Erhöhung der Attraktivität durchgeführten Maßnahmen.
- Kapitel 4: präsentiert die Belege und Ergebnisse in Bezug auf das Image und die Attraktivität von Arbeitsplätzen im europäischen Bahnsektor.
- Kapitel 5: präsentiert Belege für einen Bedarf an neuen Qualifikationen und den sich abzeichnenden Arbeits- und Fachkräftemangel im Sektor.
- Kapitel 6: verdeutlicht die Wichtigkeit der Arbeitsbedingungen im Sektor, die sich auf die Attraktivität auswirken.

- Kapitel 7: enthält Einzelheiten zu gemeinsamen Ansätzen der Sozialpartner, die darauf abzielen, die Attraktivität einer Tätigkeit im Bahnsektor zu erhöhen.
- Kapitel 8: präsentiert einige der Strategien und Maßnahmen, welche die Unternehmen zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors und zur Verbesserung der Personalbeschaffung und -bindung durchgeführt haben.
- Kapitel 9: präsentiert die aus der Studie gezogenen Schlussfolgerungen.

Im Rahmen der Darstellung der Daten und Ergebnisse werden in diesem Bericht auch die Informationsquellen genannt; Einzelheiten zu diesen Quellen sind im Anhang I enthalten.

## 2 Hintergrund: Überblick über den Bahnsektor in Europa

Dieses Kapitel verschafft einen kurzen Überblick über den Bahnsektor in der Europäischen Union in Bezug auf die Infrastruktur, die Anzahl der Unternehmen, die Beschäftigung sowie wesentliche politische und regulatorische Trends, die Auswirkungen auf den Sektor haben. Im Zusammenhang mit der Beschäftigung werden auch demografische Trends und das Geschlechtergleichgewicht der gegenwärtigen Belegschaft erörtert. Dies ist nicht als umfassende Darstellung zu verstehen, sondern zielt in erster Linie darauf ab, die anschließende Erörterung des Image und der Attraktivität des Sektors in einen Zusammenhang zu bringen.

Aus diesem Kapitel ergeben sich folgende wesentliche Ergebnisse:

- Der Bahnsektor unterlag in den vergangenen Jahren einer erheblichen Umstrukturierung im Zusammenhang mit der buchhalterischen oder rechtlichen Trennung zwischen Betrieb und Infrastruktur und dem politischen Schwerpunkt auf einem stärkeren Wettbewerb in diesem Markt.
- Die Qualität der Bahninfrastruktur weicht in den Mitgliedsstaaten erheblich voneinander ab. Der Gesamtumfang der Infrastruktur hat sich in den letzten Jahren nicht sehr verändert, doch die Höhe der Investitionen in die Instandhaltung und die Modernisierung variiert von Land zu Land.
- Obwohl sich die Zahl der lizenzierten Betreiber im Sektor aufgrund des stärkeren Gewichts auf den Wettbewerb erhöht hat, beherrscht in den meisten Ländern ein einziger nationaler (staatlicher oder halbstaatlicher) Betreiber den Markt, insbesondere im Personenfernverkehrssegment;
- Bahnunternehmen sind wichtige Arbeitgeber in ihren Ländern;
- Viele Bahnunternehmen haben einen Beschäftigungsrückgang verzeichnet, zum Teil aufgrund der Trennung zwischen Netz und Betrieb, zum Teil aufgrund von Einstellungsstopps im Zuge der Umstrukturierung.
- Lange Einstellungsstopps haben dazu beigetragen, dass in den meisten Unternehmen ein alterndes Belegschaftsprofil vorherrscht.
- In vielen Ländern haben die Bahnunternehmen vor kurzem damit begonnen, angesichts der Auswirkungen des demografischen Wandels und, in einigen Fällen, steigender Fahrgastzahlen, wieder Arbeitnehmer einzustellen.
- Der Sektor wird nach wie vor von Männern dominiert, obwohl der Anteil der Frauen gestiegen ist. Die vertikale (begrenzte Anzahl von Frauen in leitenden Positionen) und horizontale (begrenzte Anzahl von Frauen in bestimmten Berufen) Geschlechtertrennung ist noch immer weit verbreitet.

## 2.1 Politische Schlüsselfaktoren für die Entwicklung des Bahnsektors - der EU-Rechtsrahmen

Für ein Verständnis der gegenwärtigen Situation und der Trends hinsichtlich der Attraktivität des Sektors sowie damit verbundener Entwicklungen der Beschäftigung und Arbeitsbedingungen ist es wichtig, ein grundlegendes Verständnis der politischen Antriebskräfte zu haben, die die Entwicklung im Bahnsektor in den vergangenen Jahrzehnten beeinflusst haben.

### 2.1.1 Die EU-Bestimmungen als Schlüsselfaktor für die Gestaltung der Umstrukturierung im Sektor, einschließlich durch funktionale Trennung und wachsenden Wettbewerb

Die Liberalisierung der europäischen Eisenbahnverkehrsmärkte steht seit 20 Jahren auf der Agenda von Politikern, Wissenschaftlern und der Branche. Die Richtlinie 91/440/EWG ebnete den Weg für die Trennung zwischen Eisenbahnbetrieb und Infrastruktur in einer Reihe von Ländern, sie sah vor, staatseigene Bahnunternehmen in Unternehmen umzuwandeln, die verwaltungsmäßig und finanziell unabhängig vom Staat sind. Folglich wurden aus staatseigenen Unternehmen kommerziell betriebene Unternehmen mit neuen Organisationsstrukturen.

Die Umstrukturierung des Bahnsektors hatte unterschiedliche Modelle zur Folge, wie z.B.:

- die völlige Trennung und einzige Anwendung der kompetitiven Ausschreibung, wie im Vereinigten Königreich, das zudem ein Franchisemodell eingeführt hat;
- Beibehaltung eines integrierten etablierten Bahnbetreiber mit oder ohne Öffnung des Schienenpersonenverkehrs für den Wettbewerb; und
- völlige Trennung von Infrastrukturmanagement und Bahnbetrieb ohne Marktöffnung für den Schienenpersonenverkehr.

Der Schienengüterverkehr ist jedoch in allen EU-Mitgliedsstaaten vollständig liberalisiert und verzeichnet einen wachsenden Marktanteil an neuen Betreibern.

Dies bedeutet auch, dass jeder Mitgliedsstaat seinen eigenen komplexen rechtlichen Rahmen für die Vergabe öffentlicher Dienstleistungsaufträge hat. In den meisten Mitgliedsstaaten ist der Großteil der Personenverkehrsdienste nach wie vor in der Hand des staatlichen Bahnbetreibers. Hauptsächlich im Vereinigten Königreich, in den Niederlanden, in Estland und Ungarn wurde der Bahnbetrieb in den vergangenen Jahren weitgehend privatisiert. In Deutschland und Schweden hat der Wettbewerb im Schienenpersonennahverkehr stark zugenommen. Norwegen, Polen und Spanien haben ebenfalls regionale private Schienenpersonenvkehrsbetreiber, doch das staatliche Unternehmen ist weitgehend für den Bahnbetrieb zuständig.<sup>2</sup> In einigen Fällen wurden die staatseigenen Betriebe in komplexe Betreiber-Holdinggesellschaften oder Konzerne mit vielen Tochtergesellschaften umgewandelt, zum Beispiel die Deutsche Bahn Gruppe, die französische SNCF oder die ÖBB.<sup>3</sup>

Es wird davon ausgegangen, dass diese Entwicklungen Auswirkungen auf die Organisation des Sektors sowie auf die Beschäftigung und Arbeitsplatzsicherheit hatten, was im Folgenden näher erörtert wird.

<sup>2</sup> Europäische Kommission, Pressemitteilung vom 26.01.2012 accessed at: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-10-509\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-509_en.htm)

<sup>3</sup> Siehe auch Soriano, V. et al (2012), Employment and industrial relations in the railways Sektor, Eurofound, Dublin.

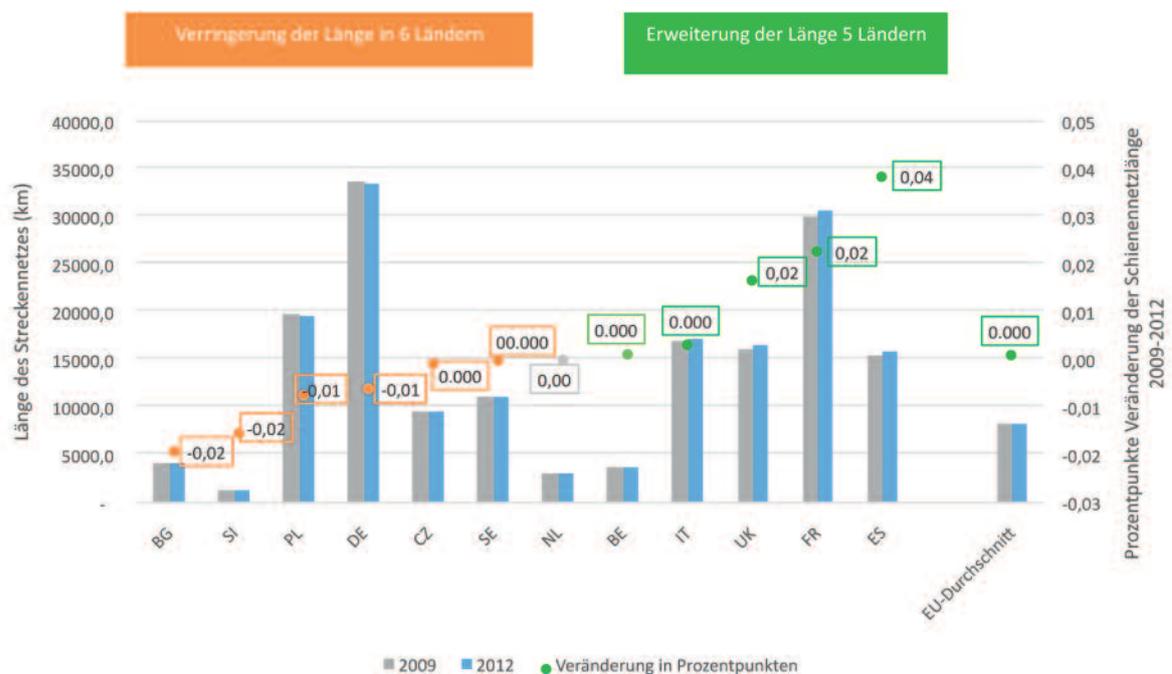
## 2.2 Infrastruktur

Aufgrund ihrer Größe und Geographie überrascht es wenig, dass es in den EU-Ländern große Unterschiede bei der Länge und Qualität der Bahninfrastruktur gibt. Die größten Schienennetze haben Deutschland (33.500 km) und Frankreich (30.500 km), gefolgt von Polen (19.600 km). Slowenien hat das kürzeste zu betreibende Schienennetz (1.200 km).

### 2.2.1 In den vergangenen Jahren gab es keine wesentlichen Veränderungen bezüglich des Umfangs der genutzten Bahninfrastruktur

Zwischen 2009 und 2012 hat sich die Länge des in Betrieb befindlichen Schienennetzes nicht wesentlich verändert. In sechs Ländern wurden Strecken stillgelegt, wobei die Verringerung zwischen 2 km in Schweden und 205 km in Deutschland beträgt. Die Erweiterung des Schienennetzes war deutlich größer und lag zwischen 678 km in Frankreich, 592 km in Spanien und 4 km in Belgien (siehe Grafik 2.1).

Grafik 2.1 Gesamtlänge des in Betrieb befindlichen Schienennetzes in 2009 und 2012



EU-Verkehr in Zahlen, Statistisches Taschenbuch 2009 und 2014

## 2.3 Unternehmen

Die Zahl und Art der Unternehmen im Sektor wurde wesentlich durch die oben genannten regulatorischen Trends beeinflusst, doch diese Auswirkungen waren in einigen Untersegmenten des Schienenverkehrs dramatischer als in anderen (der Schienenpersonennahverkehr wurde beispielsweise am stärksten von dem zunehmenden Wettbewerb beeinflusst).

### 2.3.1 Trotz des Markteintritts neuer Akteure beherrschen einzelne nationale Betreiber weiterhin den Markt

Trotz der Tatsache, dass größere Reformen durchgeführt worden sind, hat der Sektor in vielen Ländern seine traditionelle Struktur mit einem einzigen Hauptbetreiber behalten, der sich oft (mehrheitlich) im Staatseigentum befindet<sup>4</sup>. Dennoch hat sich die Zahl der Unternehmen in diesem Sektor seit 1995 verdreifacht, als diese

<sup>4</sup>CER und ETF mit SECAF und EVA-Akademie (2013) PSR Rail, Leitfaden zur Identifizierung und Vorbeugung psychosozialer Risiken im Eisenbahnsektor, [www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)

auf 464 geschätzt wurden<sup>5</sup>. 2016 besaßen insgesamt **1.271 Unternehmen Lizenzen für den Betrieb im Bahnsektor in Europa**.<sup>6</sup> Die Länder mit der höchsten Zahl an Betreibern sind **Deutschland (417) und Polen (154)**. Im Personenverkehr herrscht gegenwärtig weniger Wettbewerb als im Güterverkehr.

**Tabelle 2.1 Anzahl der Lizenzen**

Land	Personen-/ Güterverkehr	Güterverkehr	Personen- verkehr	Insgesamt
Deutschland	301	126	72	499
Polen		114	30	144
Tschechische Republik	23	63	1	87
Italien	22	32	15	69
Ungarn	2	51	3	56
Rumänien	5	41	7	53
Schweden	7	31	13	51
Niederlande	6	22	9	37
Slowakische Republik	2	27	7	36
Litauen	2	31		33
Frankreich	1	26	3	30
Dänemark	10	3	15	28
Vereinigtes Königreich	1	3	18	22
Österreich	12	12	2	26
Spanien	4	17	2	23
Bulgarien	2	13	1	16
Norwegen	2	5	5	12
Belgien	2	6	2	10
Estland		7	2	9
Slowenien	1	4	1	6
Portugal		2	3	5
Kroatien		4	1	5
Finnland	1	2		3
Lettland		3		3
Griechenland	1		1	2
Luxemburg		1	1	2
<b>Summe</b>	<b>407</b>	<b>648</b>	<b>216</b>	<b>1271</b>
<b>Durchschnitt</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>49</b>

Quelle: ICF, basierend auf der ERADIS-Datenbank der Europäischen Eisenbahngesellschaft (Auszug vom 08.01.2016)

Die Anzahl der erteilten Lizenzen vermittelt oft kein adäquates Bild von der Zahl und Bedeutung der Betreiber, die im Sektor aktiv sind. In Polen beispielsweise bedeutet die große Zahl der Lizenzen im Personenverkehr nicht notwendigerweise einen größeren Wettbewerb oder eine größere Auswahl für die Kunden, da nicht alle Betreiber, die Lizenzen besitzen, tatsächlich Dienste anbieten. Die hohe Zahl der für den Sektor lizenzierten Unternehmen beruht auch auf der Dezentralisierung der Dienstleistungen.

<sup>5</sup> Eurostat, EU-Verkehr in Zahlen, Statistisches Taschenbuch 2000, nach: Arbeitspapier der Kommissionsdienststellen im Anhang zum Bericht der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament, Vierter Bericht über die Überwachung der Entwicklung des Schienenverkehrsmarkts, COM(2014) 353 final.

<sup>6</sup> RADIS-Datenbank der Europäischen Eisenbahngesellschaft (zugegriffen am 08.01.2016).

Gleichermaßen sind von den etwa 500 deutschen Unternehmen viele hauptsächlich in einem kleinen geografischen Gebiet im Bereich des Pendlerverkehrs oder Tourismus (oder auch des unternehmensinternen Güterverkehrs) tätig. In Deutschland ist der Bahnsektor hinsichtlich der Fahrgastzahlen gewachsen, trotz der Tatsache, dass dort auch eine Zunahme anderer Arten des Personenfern- (und Güter-)verkehrs zu verzeichnen ist. Im öffentlichen Personenverkehr in Deutschland wird unterschieden zwischen dem Schienenpersonennahverkehr und dem schienengebundenen Personenfernverkehr. In der Praxis betreibt die Deutsche Bahn (DB) 99% des Fernverkehrs, 80% des Schienenpersonennahverkehrs und 75% des Güterverkehrs, bei einem zunehmenden Wettbewerb im Schienenpersonennah- und Güterverkehr<sup>7</sup>.

## 2.4 Beschäftigung

Der Bahnsektor ist ein wichtiger Arbeitgeber in der Europäischen Union, wobei die genauen Zahlen je nach der Quelle und den unterschiedlichen Segmenten des Sektors schwanken.

### 2.4.1 Bahnunternehmen sind wichtige Arbeitgeber in der EU trotz eines Gesamtrückgangs der Zahl der Arbeitsplätze

Die neuesten Daten des Überwachungssystems für den Schienenverkehrsmarkt (im Folgenden RMMS)<sup>8</sup> zeigen, dass die EU-Bahnunternehmen in 2012 **fast 1 Million** Arbeitnehmer beschäftigt haben. Das bedeutet, dass **1% aller Beschäftigten in der EU in Bahnunternehmen tätig ist**. Zudem sind die Bahnunternehmen wichtige Arbeitgeber in ihren Ländern, obwohl es diesbezüglich Unterschiede zwischen den Mitgliedsstaaten gibt (von 3,9% in Luxemburg bis 0,1% in Griechenland).

Die RMMS-Zahlen über die Beschäftigung im Bahnsektor für 2012 sind höher als die in 2011 von Eurostat gesammelten.<sup>9</sup> Die Eurostat-Statistik zeigt, dass es 2011 in Europa mehr als 600.000 Arbeitsplätze im Bahnsektor direkt gab, das sind 5,8% der Gesamtbeschäftigung im Verkehrssektor. Der Unterschied zwischen den zwei Quellen mag auf der exakten Definition des Sektors beruhen und darauf, ob auch das Bahninfrastrukturmanagement erfasst wird. Die RMMS-Daten zeigen, dass **einer von drei Beschäftigten** im Sektor in Unternehmen tätig war, die **Bahninfrastruktur** verwalten; daher kann angenommen werden, dass Eurostat diese Art der Beschäftigung nicht in ihren Schätzungen erfasst. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wurden vorwiegend RMMS-Daten verwendet, da diese mittels einer einheitlichen Methode gesammelt wurden und weil jedes Land der Studie abgedeckt ist.

Dennoch ist festzustellen, dass diese Daten mehrere Jahre alt sind (2012), und die im Rahmen dieses Projekts durchgeführten Befragungen deuten darauf hin, dass die Gesamtzahl der Beschäftigten im Bahnsektor in vielen Ländern der Studie zu niedrig eingeschätzt wird. Schätzungen zufolge werden beispielsweise 2016 knapp über 170.000 Bahnbeschäftigte allein bei der Deutschen Bahn tätig sein; im Vereinigten Königreich sind schätzungsweise ca. 200.000 Arbeitnehmer im Bahnsektor tätig. In der Tschechischen Republik wird geschätzt, dass allein CD Cargo und die SZDC 40.500 Beschäftigte haben; in Belgien beträgt die Gesamtzahl der in den Bahnsektoren Beschäftigten schätzungsweise 33.697.

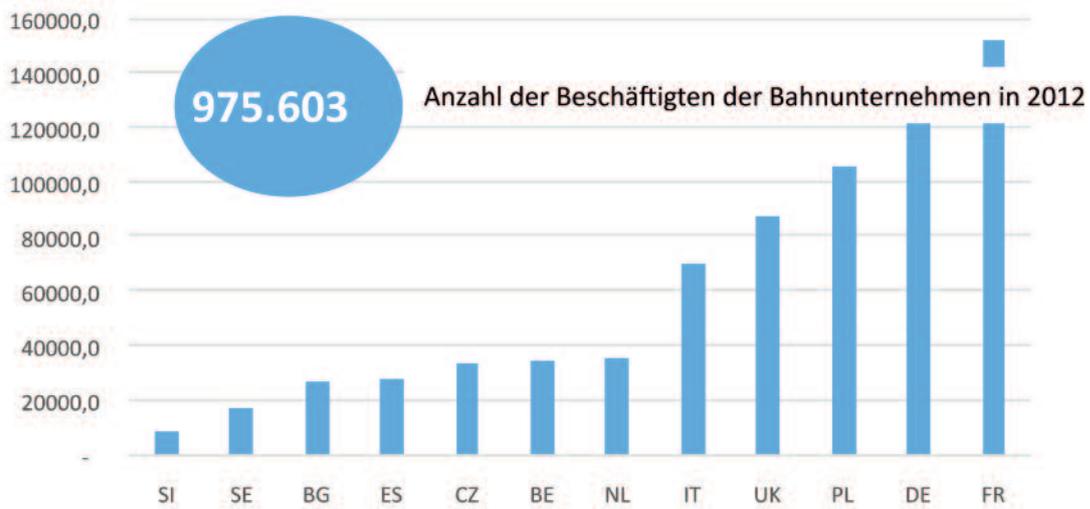
Dennoch können anhand dieser Daten einige interessante Beobachtungen gemacht werden. Einer von zwei Bahnbeschäftigten arbeitet in nur vier EU-Ländern – Frankreich, Deutschland, dem Vereinigten Königreich und Polen. Außerdem ist eine hohe Zahl von Beschäftigten des Sektors (mehr als 50.000) in Italien, Österreich und Rumänien tätig. In denjenigen Ländern, die für eine eingehende Untersuchung in dieser Studie ausgewählt wurden (siehe die Abbildung unten), befinden sich insgesamt 739.712 Arbeitsplätze, das entspricht 76% der Beschäftigung im Bahnsektor aller 28 EU-Länder.

<sup>7</sup> Bundesnetzagentur, Jahresbericht 2014.

<sup>8</sup> Seit 2007 sammelt die DG MOVE mittels RMMS-Fragebogen Daten über die Entwicklungen des Eisenbahnmarktes in den Mitgliedsstaaten. Aufgrund der für die Sammlung der Daten angewandten Methodik können Lücken in der Datenverfügbarkeit und methodische Abweichungen auftreten. Der 2014 veröffentlichte neueste Bericht verschafft einen Überblick über die Entwicklung der Schienenverkehrsmärkte in den Jahren 2011-2013.

<sup>9</sup> Eurostat, EU-Verkehr in Zahlen, Statistisches Taschenbuch 2014.

**Grafik 2.2 Gesamtbeschäftigung in Bahnunternehmen 2012**



Quelle: RMMS-Fragebogen 2012.

Hinweis: CZ keine Daten zum Güterverkehr; die FR-Daten zur Beschäftigung im Bahninfrastrukturmanagement betreffen die RFF- und die SNCF-Infrastruktur

Die größten Arbeitgeber im Sektor sind Infrastrukturbetreiber, die durchschnittlich ein Drittel der Belegschaft des Sektors beschäftigen - von 50% der Beschäftigten in der Tschechischen Republik und Schweden bis 12% in den Niederlanden.

### 2.4.2 Das Tätigkeitsspektrum im Bahnsektor ist sehr unterschiedlich

Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die Art der Tätigkeiten im Bahnsektor. Dargestellt werden Tätigkeiten anhand einer Karrierematrix, in der die Tätigkeiten im Sektor in drei unterschiedliche Ebenen (strategisch, taktisch und operativ) sowie sieben Hauptberufsgruppen eingeteilt sind. Dadurch soll die Vielfalt von Tätigkeiten im Sektor veranschaulicht werden.

Die Beschäftigung im Infrastrukturmanagement macht in den untersuchten Ländern zwischen 12-52% der Beschäftigung im Sektor aus (siehe die Abbildung 2.4 unten).

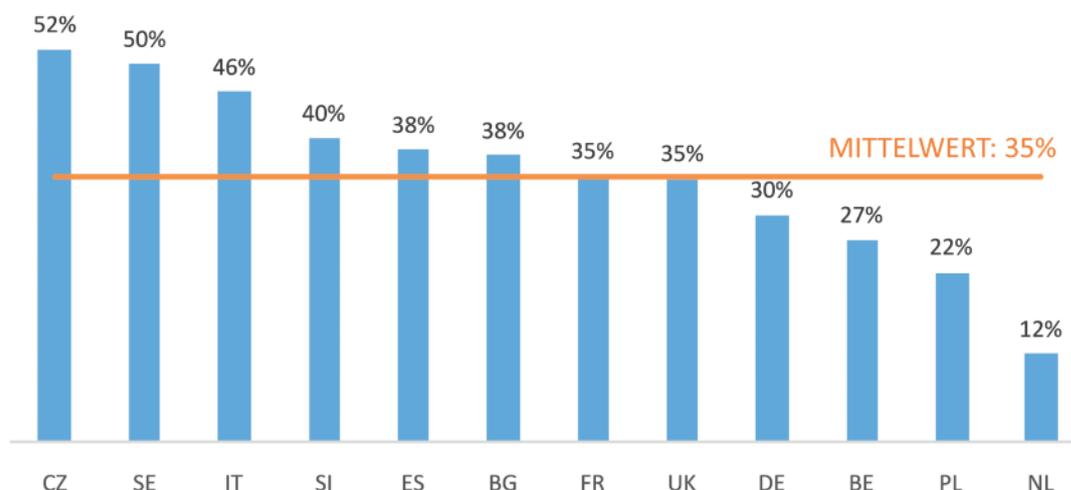
Aufgrund der Größe der meisten etablierten Betreiber (im Vergleich zu privaten Betreibern) bieten diese eine breitere Beschäftigungsskala sowie Ausbildungsmöglichkeiten.

**Grafik 2.3 Karrierematrix**

EBENE \ GRUPPE	STRATEGISCH	TAKTISCH	OPERATIV
INFRASTRUKTUR	Leiter Infrastruktur	Infrastrukturplaner	Gleisinspektor
FAHRZEUGE	Leiter Fahrzeuge	Ingenieur Fahrzeugdesign	Wartung
BETRIEB	Leiter Betrieb	Planer Fahrpläne	Zugpersonal
SIGNALANLAGEN	Leiter Signalanlagen	Planer Signalanlagen	Inspektor Signalanlagen
WIRTSCHAFT	Kaufmännischer Leiter	Verkaufsleiter	Verkaufsassistent
VERWALTUNG	Verwaltungsleiter	Verwaltungsleiter	Verwaltungsassistent
AKADEMIE	Dekan	Gruppenleiter	Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Quelle: <http://www.railtalent.org/rail-careers-matrix>

**Grafik 2.4 Anteil der Beschäftigten im Infrastrukturmanagement an der Gesamtbeschäftigung**



Quelle: RMMS-Fragebogen 2012

Die jüngste **Wirtschaftskrise hatte hauptsächlich Auswirkungen auf den Güterverkehr**, der unmittelbarer von Veränderungen der Marktnachfrage betroffen ist als der Personenverkehr. Daher wurde in diesen Unternehmen eine höhere Personalfuktuation verzeichnet. Die Unternehmen im Sektor unterlagen Umstrukturierungsprozessen und reagierten mit Entlassungen, Vorruhestandsregelungen sowie niedrigeren Investitionen auf die Krise.<sup>10 11</sup>

Obwohl der Bahnsektor in Bezug auf direkte Arbeitsplätze einer der wichtigsten Wirtschaftsfaktoren in Europa bleibt (z.B. Schienenpersonenverkehr, Güterverkehr sowie Herstellung von Bahninfrastruktur), ist die Branche durch einen stetigen Rückgang der Beschäftigung geprägt, hauptsächlich aufgrund des Wettbewerbs mit anderen Verkehrsarten, wie z.B. Straßen-, See- und Luftverkehr sowie Güterverkehr. Es wird geschätzt, dass von dem Beschäftigungsrückgang in den vergangenen zwanzig Jahren etwa 40% der Gesamtbeschäftigung betroffen waren.<sup>12</sup> Der Beschäftigungsrückgang mag zum Teil auf der Trennung von Netz und Betrieb sowie einer größeren Anzahl von Leiharbeitnehmern beruhen. Dies mag bedeuten, dass manche Beschäftigte weiterhin im Sektor tätig sind, aber nicht in der Zählung der Gesamtbeschäftigung im Sektor erfasst sind. Wenn einige Funktionen beispielsweise an Dritte vergeben worden sind, so kann es sein, dass die Arbeitnehmer solcher Anbieter nicht immer als Beschäftigte des Bahnsektors eingestuft werden, sondern in der Beschäftigtenzahl eines anderen Sektors erfasst sind. Der Beschäftigungsrückgang kann auch auf einen gestiegenen Wettbewerb um Beschäftigte aus anderen Sektoren sowie auf Einstellungsstopps und die Umstrukturierung zurückzuführen sein. Nach Jahren des Einstellungsstopps stellen viele Unternehmen nun wieder ein, um Arbeitnehmer zu ersetzen, die bald in den Ruhestand treten.

Um einen Überblick über die Beschäftigung zu verschaffen, präsentiert die Studie die von der Europäischen Kommission gesammelten Daten über die Überwachung des Schienenverkehrsmarktes (RMMS-Daten). Diese Daten werden zweijährlich auf der Basis von Fragebogen in jedem Mitgliedsstaat von der Europäischen Kommission veröffentlicht. Dabei könnte es sich um eine zu niedrige Bewertung der Beschäftigung im Sektor handeln, da die Daten nicht aktuell sind. Dennoch werden sie hier wiedergegeben, da die Quelle Daten für alle Länder der Studie liefert und die Daten auf einer einheitlichen Methode beruhen.

Die RMMS-Daten zeigen einen **Rückgang der Beschäftigung im Bahnsektor der EU in Höhe von 2 Prozent zwischen 2011 und 2012** (von insgesamt 999.254 Arbeitsplätzen in 2011 auf 975.603 in 2012). In den für die Studie eingehender untersuchten Ländern war der Rückgang größer (-3 Prozentpunkte). Die Länder, die am stärksten von den negativen Beschäftigungstrends betroffen waren, sind die Tschechische Republik, Bulgarien,

<sup>10</sup>Balan, G-S, Balan M (2010) Economic and financial crisis impact on rail Sektor, Internal Auditing & Risk management, Anul V, Nr. 3(19), September 2010 <http://www.kadamar.ro/atharticles/2010-3/2010-3-2.pdf>

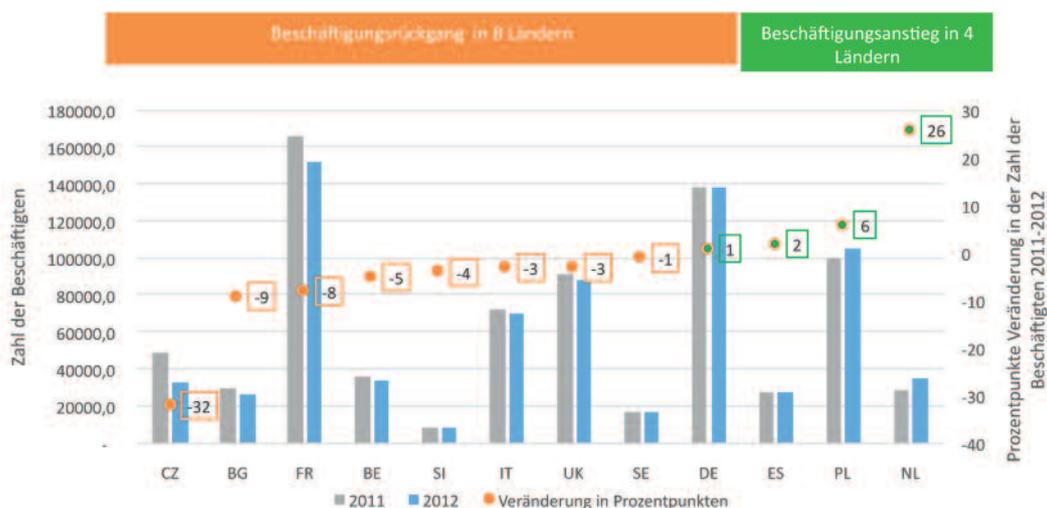
<sup>11</sup>EVA-Akademie (2013) PSR Rail, Leitfaden zur Identifizierung und Vorbeugung psychosozialer Risiken im Eisenbahnsektor, Seite 14, [www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)

<sup>12</sup>CEEP-ETUC (2010) Anticipation of change in the Public Sector Services, Sectoral report Railways und Public Transport [http://www.oph.fi/download/141121\\_showFile.pdf\\_pb3.pdf](http://www.oph.fi/download/141121_showFile.pdf_pb3.pdf)

Frankreich und Belgien. In der Tschechische Republik sind die Entlassungen vorwiegend auf die Wirtschaftskrise und ihre Auswirkungen auf den Güterverkehr zurückzuführen. Die bulgarischen Unternehmen haben in den letzten Jahren Verluste erwirtschaftet, was Personalabbau und Entlassungen zur Folge hatte. In Belgien geht man davon aus, dass die Zahl der Beschäftigten weiter sinken wird, da durch Neueinstellungen nur solche Stellen besetzt werden, wo Arbeitnehmer entweder das Unternehmen verlassen haben oder in den Ruhestand getreten sind, und die als notwendig erachtet werden (vor allem im IT-Bereich). Schätzungen zufolge werden etwa 55% des gegenwärtigen Personals innerhalb der kommenden 10 Jahre in den Ruhestand treten. Spezielle Daten für die Deutsche Bahn deuten darauf hin, dass schätzungsweise knapp 47.000 Mitarbeiter in den kommenden 10 Jahren in den Ruhestand treten werden. Für CD Cargo und die SZDC beträgt die Zahl der Pensionäre in den nächsten zehn Jahren 18.000. In Belgien werden in den nächsten zehn Jahren knapp 16.000 Arbeitnehmer in den Ruhestand treten. Eine Schätzung für Österreich geht von 5.500 Arbeitnehmern aus, die innerhalb der nächsten zehn Jahre in den Ruhestand treten werden.

Zwischen 2009 und 2011 ist die Zahl der Beschäftigten im Sektor in vier Ländern gestiegen (Niederlande, Polen, Spanien und Deutschland, siehe Grafik 2.5). In Polen ist der Anstieg der Beschäftigung zum Teil auf Investitionen in die Modernisierung der Bahninfrastruktur zurückzuführen (mit Unterstützung aus EU-Mitteln) sowie dem daraus resultierenden Anstieg der Nutzung dieser Beförderungsart. Es wurden zudem Anstrengungen unternommen, Arbeitnehmer mit spezielleren Fähigkeiten anzuwerben, um die Anforderungen eines modernisierten Bahnsektors zu erfüllen. In Spanien und Deutschland zielen die Beschaffungsprozesse auch darauf ab, den Folgen des demografischen Wandels sowie Ungleichgewichten der Alterspyramide der Unternehmen entgegenzuwirken. Die Deutsche Bahn wird schätzungsweise jährlich zwischen 7.000 und 8.000 neue Mitarbeiter einstellen müssen, nur um die in den Ruhestand tretenden Arbeitnehmer zu ersetzen.

**Grafik 2.5 Veränderungen der Beschäftigung von 2009 bis 2011 in ausgewählten Ländern**



Quelle: RMMS-Fragebogen 2011 und 2012.

### 2.4.3 Der Bahnsektor wird nach wie vor von Männern dominiert...

Der Bahnsektor bleibt **von Männern dominiert**. Dem von den europäischen Sozialpartnern im Bahnsektor erstellten Women-in-Rail-(WIR)-Bericht für 2014<sup>13</sup> zufolge, betrug der durchschnittliche Anteil von Frauen, die in den durch diese Studie abgedeckten Unternehmen und Ländern tätig waren, 2014 19,8% der Gesamtbeschäftigung. Zu den Ländern mit dem **höchsten Anteil an Frauen im Sektor gehören Lettland, Polen, Norwegen und die Slowakei**. Die vertikale und horizontale Geschlechtertrennung ist noch immer weit verbreitet. Die vertikale (begrenzte Anzahl von Frauen in leitenden Positionen) und horizontale (begrenzte Anzahl von Frauen in bestimmten Berufen) Geschlechtertrennung ist noch immer weit verbreitet. In Frankreich sind 20% der SNCF-Arbeitnehmer Frauen, (25% der Angestellten und etwa 30% der Vorstandsmitglieder). In den Niederlanden wurden Zielwerte für den Anteil von Frauen in verschiedenen Positionen eingeführt. Bislang wurde

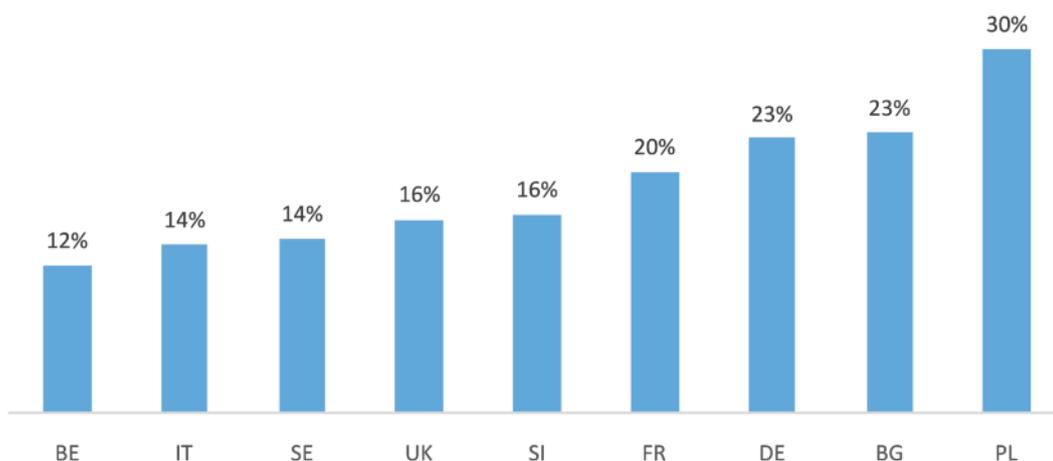
<sup>13</sup> CER-ETF (2014) WIR-Jahresbericht 2014 <http://www.etf-europe.org/etf-3889.cfm>

der Zielwert für den Frauenanteil in der obersten Führungsebene jedoch nicht erreicht - 22% der Top-Manager sind Frauen, im Vergleich zu einem Zielwert von 30%. Andere Zielwerte wurden jedoch überschritten. In den Niederlanden waren 2013 in allen Geschäftszweigen der NS (dem nationalen Betreiber) 26,8% aller Beschäftigten Frauen. Insbesondere waren 30% der Führungskräfte weiblich (im Vergleich zu einem Ziel von 24%), 50% der Teilnehmer an Managemententwicklungsprogrammen waren Frauen (im Vergleich zu einem Ziel von 30%) und 60% der Neueinstellungen im Young Talent Programme waren weiblich (im Vergleich zu einem Ziel von 50%).

Der WIR-Bericht hebt den **gestiegenen Anteil an Frauen** im Vergleich zu 2010 in Österreich (2,9pp), Frankreich (0,8pp), Deutschland (1,7pp), Italien (0,6pp) und Slowenien (2,8pp) hervor.

**Die meisten Ländern haben Strategien zur Erhöhung der Gesamtzahl von Frauen im Sektor** und zum Ausgleich der Geschlechtertrennung eingeführt, indem sie Frauen ermutigen, Berufe auszuüben, in denen sie unterrepräsentiert sind (z.B. in Belgien, Deutschland, Frankreich und in den Niederlanden). In Belgien sah der betriebliche Vertrag 2008-2012 (der verlängert wurde) zwischen der SNCB und dem Verkehrsministerium vor, den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen und bei den Neueinstellungen einen Frauenanteil von mindestens bis zu 20% (Verkehrsleiterinnen, Services, Fahrzeugführerinnen, Personalabteilung). In Frankreich hat die SNCF das Ziel, den Frauenanteil in Schlüsselpositionen im Unternehmen zu erhöhen; dazu wendet sie verschiedene Methoden an, wie z.B. die Präsentation von Arbeitsplätzen gegenüber weiblichen Studenten in technischen Studiengängen oder auf Frauen ausgerichtete Werbekampagnen.

**Grafik 2.6 Anteil der Frauen im Bahnsektor nach Ländern, 2014**



Quelle: CER-ETF (2014) WIR-Jahresbericht 2014, Seite 3.

Hinweis: CZ, ES, NL sind nicht von der Studie abgedeckt.

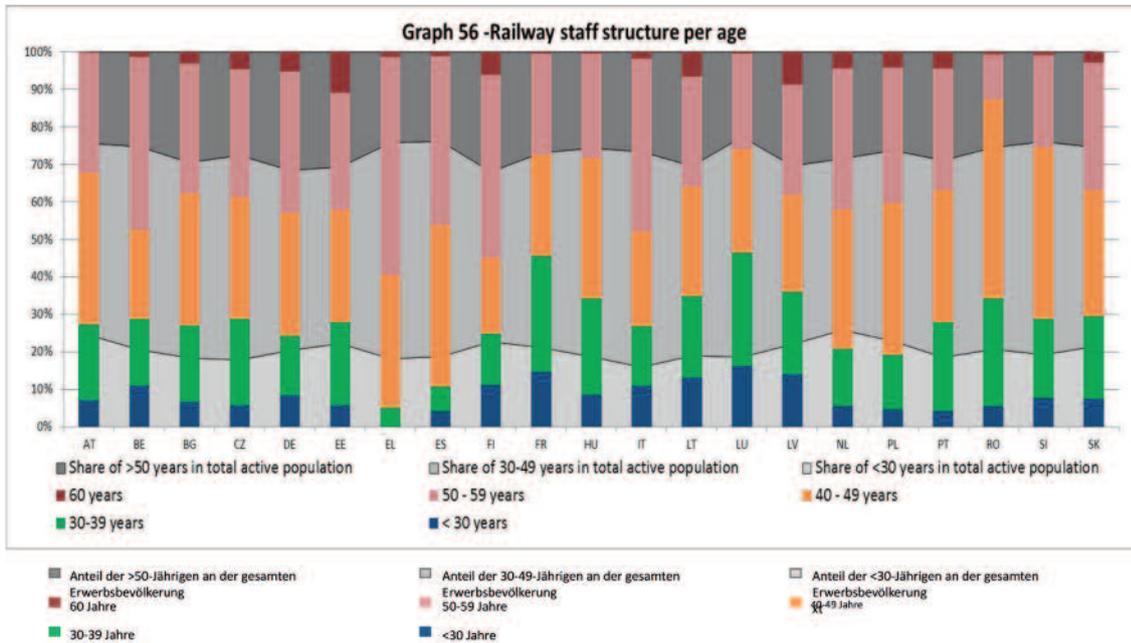
#### 2.4.4 ... und die Belegschaft altert

Europa erlebt einen demografischen Wandel mit unvermeidlichen Folgen für die Beschäftigung und die Unternehmen. Die alternde Bevölkerung in Verbindung mit der rückläufigen Entwicklung im Bahnsektor und seinem historischen Erbe staatseigener Betriebe stellt die Branche vor hohe Herausforderungen. Diese umfassen Herausforderungen im Zusammenhang mit der alternden Belegschaft im Sektor, der Veralterung von Fähigkeiten sowie Personalbindung und Beschaffung von neuem Personal.

Eine von der UIC im Jahr 2010 durchgeführte Studie zeigt auch das Maß der Unterrepräsentation von jungen Arbeitnehmern im Bahnsektor. Wie aus der Abbildung hervorgeht, ist der Anteil von Arbeitnehmern im Bahnsektor, die unter 30 Jahre alt sind, in den südlichen Mitgliedsstaaten am niedrigsten (GR, ES und PT), aber auch in PL und CZ ist er relativ niedrig. Dagegen verzeichnen FR, LV und LU den größten Anteil an jungen

Mitarbeitern, auch wenn er immer noch unter dem nationalen Durchschnitt liegt. In GR und FI wiederum ist mehr als die Hälfte des Bahnpersonals über 50 Jahre alt. In weiteren 13 Mitgliedsstaaten macht das Personal, das älter als 50 Jahre ist, ein Drittel oder mehr als die Gesamtzahl aus (AT, BE, BG, CZ, DE, EE, IT, LT, LV, NL, PL, PT, SK).<sup>14</sup>

**Grafik 2.7 Altersstruktur des Bahnpersonals**



Quelle: UIC (2010)

**Alle ausgewählten Länder sind mit dem Problem einer alternden Bevölkerung sowie einer alternden Belegschaft konfrontiert.** Zu den Faktoren, die den Trend verschärfen gehören Etatkürzungen, ein Einstellungsstopp und Änderungen der nationalen Pensionspläne (denen zufolge die Arbeitnehmer länger arbeiten müssen).

<sup>14</sup>Arbeitspapier der Kommissionsdienststellen im Anhang zum Bericht der Kommission an den Rat und das Europäische Parlament, Vierter Bericht über die Überwachung der Entwicklung des Schienenverkehrsmarkts COM(2014) 353 final, S. 27.

## 3 Überblick über die Fallstudienländer

Dieses Kapitel enthält eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse aus den Fallstudienländern. Für jedes Land werden Informationen zu wichtigen Unternehmen gegeben, die im Bahnsektor aktiv sind, zu Beschäftigungstrends, neuem Qualifikationsbedarf sowie bestehendem und potentiellm Arbeits- und Fachkräftemangel, dem Image und der Attraktivität des Sektors sowie dem wahrgenommenen Einfluss der Arbeitsbedingungen auf die Attraktivität der einzelnen Arbeitgeber im Sektor. Das Kapitel bietet zudem einen kurzen Überblick über die von Sozialpartnern oder Unternehmen durchgeführten Strategien zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors. Die vielversprechendsten Vorgehensweisen werden in den nachfolgenden Kapiteln dieses Berichts eingehend erörtert.

### 3.1 Belgien

#### 3.1.1 Unternehmen

In Belgien wird der Bahnsektor von öffentlichen Unternehmen beherrscht. Zu den Belgische Eisenbahnen gehören die SNCB, HR Rail und Infrabel. B-Logistics ist ein privates Unternehmen, an dem die Belgischen Eisenbahnen einen Anteil von 33,4% halten. Überdies haben Schienengüterverkehrsunternehmen Lizenzen für den Betrieb in Belgien. Gegenwärtig gibt es 12 Schienengüterverkehrsunternehmen, die eine Lizenz besitzen (von Infrabel erteilt):

- Captrain Belgien (Tochterunternehmen von SNCF Fret);
- CFL Cargo (LUX); Crossrail Benelux (CH); DB Schenker (DE);
- Euro Cargo Rail (FR);
- Europorte France (FR);
- SNCB Logistics (BE);
- Railtraxx (BE);
- Rotterdam Rail Feeding (NL);
- SNCF Fret (FR);
- Transport (BE);
- PKP Cargo (PL).

In Belgien sind noch andere Schienenpersonenverkehrsbetreiber tätig, wie z.B. Thalys, Eurostar, die DB, SNCF und NS, diese Betreiber beschaffen ihr Personal üblicherweise jedoch nicht in Belgien. Thalys z.B. stellt selbst keine Arbeitnehmer ein – das Unternehmen muss sein Personal laut bestehender Vereinbarung von Beteiligungs-Bahnunternehmen (SNCF, SNCB, NS, DB) beschaffen.

#### 3.1.2 Beschäftigung

Die folgenden Zahlen liefern Details zur Beschäftigung in den verschiedenen Bereichen der Belgischen Eisenbahnen zum 1. Januar 2015:

Unternehmen	Anzahl der Beschäftigten
SNCB	21.780
Infrabel	12.470
HR Rail	900
B-Logistics	1.900

Zusammen mit Arbeitnehmern, die Tochterunternehmen überlassen werden, beschäftigen die Belgischen Eisenbahnen derzeit etwa 35.000 Mitarbeiter und sind somit der größte Arbeitgeber in Belgien. Die Zahl der Beschäftigten ist von 38.000 in 2005 stetig gesunken. Dies beruht auf einer Politik, ausscheidendes oder in den Ruhestand tretendes Personal nur zu ersetzen, wenn es sich um Tätigkeiten handelt, die als „essenziell“ betrachtet werden. Aufgrund des Altersprofils der Beschäftigten des Unternehmens werden innerhalb der nächsten 10 Jahre schätzungsweise 55% der Arbeitnehmer ausscheiden (Durchschnittsalter 44 Jahre).

Frauen machen gegenwärtig knapp 13% der Beschäftigten der Belgischen Eisenbahnen aus und sind vor allem im Bereich der kommerziellen Dienste beschäftigt. Der operative Vertrag 2008- 2012 (der verlängert wurde) zwischen den Belgischen Eisenbahnen und dem Verkehrsministerium sah eine Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen vor, zudem sollten mindestens 20% des neu eingestellten Personal Frauen sein – ein Ziel, das in den letzten Jahren nicht erreicht wurde, da sich die Einstellungen auf technische Qualifikationen konzentrierten, bei denen die Frauen unterrepräsentiert sind.

### **3.1.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel**

Die Belgischen Eisenbahnen verzeichnen keine Einstellungsschwierigkeiten bei den Haupttätigkeiten, wie etwa Triebfahrzeugführern oder Zugbegleitern. Allerdings gibt es Unterschiede bei der Personalbeschaffung zwischen der Wallonie und Flandern. Während die Belgischen Eisenbahnen in der Wallonischen Region sehr attraktiv sind, gestaltet sich die Personalbeschaffung in Flandern schwieriger. Der Grund dafür ist die unterschiedliche Situation auf dem Arbeitsmarkt, d.h. in Wallonien gibt es mehr Arbeitsmöglichkeiten als in Flandern.

Die Tätigkeitsprofile haben sich größtenteils nicht geändert. Es wurden einige neue Berufe geschaffen, insbesondere im Bereich IT oder im Schienengüterverkehrssegment. Allerdings hat sich der Inhalt der Arbeit geändert. Die Unternehmen verlangen flexiblere Profile und polyvalente Arbeitsuchende. Die Einführung neuer Technologie und IT erfordert ebenfalls neue Qualifikationsarten und hat zu einer größeren Arbeitsintensität geführt.

Gegenwärtig gibt es vor allem Schwierigkeiten bei der Einstellung von technischem Personal und Ingenieuren.

### **3.1.4 Image und Attraktivität**

Die Randstad-Award-Studie 2015<sup>15</sup> zeigt, dass die Belgische Eisenbahnen zu den Top-10-Unternehmen gehören, die in der Lage waren, ihre Attraktivitätseinstufung während der vergangenen zehn Jahre zu verbessern. Das Schienenpersonenverkehrssegment ist attraktiver als das Güterverkehrssegment (und andere Personenverkehrsbetreiber, wie z.B. STIB, DeLijn usw.), was größtenteils auf der Tatsache beruht, dass die Belgischen Eisenbahnen einen beamtenähnlichen Beschäftigungsstatus bieten, der – unter anderem – Arbeitsplatzsicherheit bietet. Dies ist ein Aspekt, weshalb das Unternehmen in der Randstad-Studie besonders gut abschneidet. Niedrigere Bewertungen erreicht das Unternehmen in Bezug auf Aspekte wie Vergütung, Zukunftsperspektiven oder Ausbildung. Besonders schlechte Werte wurden für das Management, die Finanzlage und das Betriebsklima erzielt. Insgesamt kamen die Belgischen Eisenbahnen von allen Unternehmen, die sich an der Bewertung der Kriterien beteiligten, nur auf Platz 68.

Ein weiteres attraktives Kriterium für Arbeitsuchende, bei den Belgischen Eisenbahnen zu arbeiten, ist die Möglichkeit, einen Beruf auszuüben, der einem breiten öffentlichen Interesse dient.

Die Mediensicht der Belgischen Eisenbahnen hingegen wird von der allgemeinen Kundenzufriedenheit und der Erfahrung in Bezug auf die Pünktlichkeit und den Komfort von Zügen beeinflusst.

### **3.1.5 Arbeitsbedingungen**

Die Belgischen Eisenbahnen beschäftigen etwa 85% ihres Personals gemäß einem beamtenähnlichen Status. Die übrigen Beschäftigten sind Vertragsbedienstete (d.h., sie werden auf der Basis eines Arbeitsvertrages wie im Privatsektor entweder befristet oder unbefristet eingestellt). Arbeitnehmer in beamtenähnlichen Arbeitsverhältnissen können nicht aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werden (nur aus disziplinarischen Gründen) und profitieren daher von einer großen Arbeitsplatzsicherheit.

<sup>15</sup>A Weitere Informationen siehe: <http://web.randstad.be/award/nl/>

Andere attraktive Kriterien für die Beschäftigung bei den Belgischen Eisenbahnen waren die gute Krankenversicherung, die Altersvorsorge, Kinderbetreuung (z.B. Kindertagesstätten) und die Möglichkeit, in den Benelux-Staaten kostenfrei mit dem Zug zu reisen (auch mit der Familie).

Weniger attraktive Elemente stehen mit unregelmäßiger Arbeitszeit (Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit für bestimmtes Personal) und – in einigen Berufen – körperlich anstrengenden Tätigkeit im Zusammenhang.

Darüber hinaus ist anzumerken, dass der Bahnsektor in naher Zukunft einigen Reformen unterzogen wird, und es ist bekannt, dass die Belgischen Eisenbahnen beträchtliche Schulden zu bedienen haben. Folglich hat die gegenwärtige Regierung im Juli 2015 einige strategische Reformen bezüglich der Belgischen Eisenbahnen präsentiert. Diese Reformen sehen einen Einsparungsbedarf von 20% in Bezug auf den Gesamtetat vor. Von den Gewerkschaften wurde dies als ein Anzeichen für einen weiteren Personalabbau gedeutet und hatte Streiks zur Folge.

Der strategische Plan des Ministeriums für die Belgischen Eisenbahnen sah zudem einen stärkeren Fokus auf der Professionalisierung, der Leistung und Ausbildung des Personals der Belgischen Eisenbahnen vor sowie die Aushandlung eines neuen Vertrages mit dem Personal, die Einrichtung einer Akademie zur Verbesserung des für den Bahnsektor spezifischen Wissensmanagements, die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben und die Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie eine Entlohnung der Mitarbeiter, die stärker leistungsorientiert ist (d.h. eine Änderung des derzeitigen Bonussystems). Das Ministerium betonte auch die Notwendigkeit, die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern und mehr Generationsmanagementstrategien umzusetzen, um jüngeren Mitarbeitern zu ermöglichen, ihren Platz in dem Unternehmen zu finden, zudem sollte die Kommunikation zwischen den Kollegen durch die Einführung neuer Technologien verbessert werden.

Trotz einiger Unsicherheiten hinsichtlich der künftigen Entwicklungen bei den Belgischen Eisenbahnen ist festzustellen, dass das Unternehmen 2014 mehr als 32.000 Onlinebewerbungen erhielt, was für ein belgisches Unternehmen eine hohe Zahl ist.

Überdies wurde festgestellt, dass die Belgischen Eisenbahnen für ihr Klima einer „Bahnfamilie“ bekannt sind, die generationsübergreifend und von einem starken Gefühl der Zugehörigkeit und Loyalität geprägt ist.

### **3.1.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität**

#### **3.1.6.1 Unternehmensstrategien**

Um die technischen Berufe attraktiver zu machen, führen die Belgischen Eisenbahnen den Technikerwettbewerb der Belgischen Eisenbahnen (BERT) durch, bei dem Studenten in ihrem dritten Jahr der technischen Ausbildung auf der Oberschule ihre Ideen zu einem vorgegebenen Thema einreichen können. Dieser Wettbewerb könnte künftige Absolventen ermuntern, sich um einen Arbeitsplatz bei den Belgischen Eisenbahnen zu bewerben.

Maschinenbaustudenten können überdies an dem SmartestTrainBrain-Wettbewerb teilnehmen. Hierbei stellen die Belgischen Eisenbahnen eine spezielle Aufgabe, und die jungen Leute müssen ein Team bilden, um die Aufgabe zu lösen und einen Vorschlag für innovative Technologien im Bahnsektor machen. 2014 wurden 24 solcher Teams gebildet.

Weitere Anwerbsstrategien umfassen:

- Job Train – dies ist eine Maßnahme, die Arbeitssuchende zu einer Sonderfahrt mit dem Zug einlädt, auf der die Berufe bei den Belgischen Eisenbahnen näher erklärt werden und die Arbeitserprobung während der Zugfahrt erfolgt.
- Die Methode, die sich als am Wirksamsten zur Anwerbung neuer Mitarbeiter erwiesen hat (im Vergleich zu Kommunikations- und Jobdays) ist das Empfehlungsprogramm – die Mitarbeiter empfehlen der Personalabteilung jemanden – und bei einer erfolgreichen Einstellung wird ein Bonus gezahlt. Seit 2010 wurden durch diese Methode mehr als 240 Arbeitnehmer eingestellt.

## 3.2 Bulgarien

### 3.2.1 Unternehmen

Die im Bahnsektor aktiven Hauptunternehmen sind öffentliche Unternehmen: die Bulgarischen Staatseisenbahnen (BDZ) und die Nationale Gesellschaft für Eisenbahninfrastruktur (NRIC). Daneben gibt es elf Privatunternehmen, die nur im Güterverkehrssegment tätig sind, wie z.B. die Bulgarische Rail Company (BRC), DB Schenker, Rail Cargo Austria, Bulmarket usw.

### 3.2.2 Beschäftigung

Sowohl bei der NRIC als auch den BDZ gab es in den letzten Jahren einen deutlichen Personalabbau. Bei der NRIC wurden im Zeitraum 2011-2014 insgesamt 3.500 Mitarbeiter entlassen. Der Prozess des Personalabbaus ist jetzt abgeschlossen, und der Schwerpunkt liegt auf dem Besetzen von Stellen in Mangelberufen.

In beiden Unternehmen wird aufgrund der alternden Belegschaft (bei der NRIC sind weniger als 5% der Arbeitnehmer unter 30 Jahre alt) künftig ein großer Arbeitskräftemangel erwartet.

### 3.2.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

In folgenden Berufen gibt es einen akuten Mangel<sup>16</sup>:

- Fahrdienstleiter
- Ingenieure und Wartungsmechaniker
- Elektroingenieure und Elektromechaniker
- Bahningenieur und Triebfahrzeugführer

Bei den Bahningenieuren und Triebfahrzeugführern wurde eine Personalfluktuations beobachtet, dass ausgebildete Ingenieure ausgeschieden sind, um bei der Metro von Sofia zu arbeiten oder gar ins Ausland zu gehen (5 Triebfahrzeugführer sind z.B. zur Londoner U-Bahn gewechselt). Die Hauptfaktoren für die Fluktuation und den Verlust des Personals sind niedrige Entgelte und schlechte Arbeitsbedingungen.

### 3.2.4 Image und Attraktivität

Eine weitverbreitete Meinung der befragten Interessenvertreter ist, dass der Bahnsektor in Bulgarien nicht attraktiv ist. Zu den Faktoren, die dieses Image beeinflussen, zählen:

- ein drastischer Personalabbau in den vergangenen Jahren;
- der Sektor ist durch niedrige Lohnniveaus geprägt;
- schlechte Arbeitsbedingungen, alte Züge und alte Bahninfrastruktur (es wurde eine durchschnittliche Zuggeschwindigkeit von 40-50 km/h berichtet);
- fehlende langfristige Strategie für den Sektor und häufige Umstrukturierung sowie Veränderungen in der Geschäftsführung der zwei staatlichen Unternehmen. Häufige Regierungswechsel hatten häufige Veränderungen im Management und eine fehlende langfristige Vision zur Folge. Mangelnde Wirtschaftlichkeit des Sektors.
- Die meisten Berufe im Bahnsektor in Bulgarien (wie etwa Ingenieure, Triebfahrzeugführer, Mechaniker usw.) setzen einen Hochschulabschluss in einem technischen Bereich voraus (entweder einen Universitäts- oder einen Fachhochschulabschluss in diesem besonderen Bereich). Es gibt nur einige wenige Hochschuleinrichtungen, die eine Lehrveranstaltungen in diesen Bereichen anbieten. Selbst wenn sie angeboten werden, sind Lehrveranstaltungen in Kraftfahrzeugtechnik den Befragten zufolge attraktiver. Darüber hinaus wurden Lehrveranstaltungen auf Fachhochschulen wegen mangelnder Nachfrage vom Lehrplan gestrichen.

<sup>16</sup> 16 Berufe in bulgarischer Sprache (Zur Beachtung: Die Forscher haben sich bemüht, die Berufsbezeichnungen adäquat zu übersetzen, aufgrund mangelnden Fachwissens wurden manche Berufe jedoch womöglich nicht ganz korrekt vom Bulgarischen ins Englische übersetzt):

ръководител движение, механици по осигурителна техника, инженери и техници по железопътно строителство, електроинженери, електро-механици, локомотивни машинисти, работници свързани с експлоатация и ремонт на подвижен състав)

### 3.2.5 Arbeitsbedingungen

Die Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen in den staatlichen Unternehmen gelten im Vergleich zu den Durchschnittslöhnen des Verkehrssektors und dem Durchschnittsniveau aller Sektoren in Bulgarien als deutlich schlechter. Von Seiten privater Unternehmen wird berichtet, dass die Wahrnehmung besteht, dass diese ihren Mitarbeitern höhere Löhne zahlen. Privatunternehmen haben einige der besten Arbeitnehmer im Bahnsektor angeworben, obwohl die Arbeitszeit im Güterverkehr länger sein kann.

Die Arbeitsbedingungen in den staatlichen Unternehmen gelten wegen der alten Infrastruktur und der Züge als schlecht und haben sich, so die Wahrnehmung, in den vergangenen 5-10 Jahren weiter verschlechtert.

### 3.2.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität

#### 3.2.6.1 Unternehmensstrategien

Die NRIC hat einen 5-Jahres-Personalplan (2015-2020) erarbeitet. Durchschnittlich sind monatlich zwischen 300 und 500 Stellen in Schlüsselpositionen unbesetzt. Die Strategie sieht vor, die Zahl der hochqualifizierten Arbeitnehmer zu erhöhen; es wurden jedoch Zweifel daran geäußert, ob die Erreichung dieses Ziels realistisch sei. Der Ausbau der Qualifikation des gegenwärtigen Personals und Umschulung wurden als vielversprechendste Maßnahmen zur Besetzung von Schlüsselpositionen erachtet.

Die BDZ hat zudem eine langfristige Strategie (2016-2022) zur Entwicklung des Unternehmens und zur Erneuerung ihres Images erarbeitet<sup>17</sup>. Die Personalstrategie basierte auf dieser breiteren Strategie. Wegen des großen Ungleichgewichts zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Schlüsselpositionen sowie Schwierigkeiten, diese zu besetzen, sieht eine zentrale der Strategie die „Entwicklung von Spezialisten in Schlüsselbereichen“ vor. Ein erster Schritt, der noch aussteht, betrifft die Durchführung einer Analyse des Bedarfs und die Entwicklung einer strategischeren Vision für das Personal in den kommenden 7 Jahren. Dies umfasst eine quantitative Analyse des Bedarfs an Spezialisten und die Klärung der Frage, ob diese vom externen Arbeitsmarkt beschafft oder intern umgeschult werden sollen, sowie Personalbindungsmaßnahmen.

Seit 2014 gibt es bei der NRIC ein Mentoringsystem, hierbei wird für 6 Monate ein Mentor zugeteilt. Die Mentoren werden unter Fachkräften mit guten Kommunikationsfähigkeiten ausgewählt, die bereit sind, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu teilen. Die Mentoren erhalten eine kleine Zusatzvergütung. Bei den BDZ wird die Zusatzvergütung für das Mentoring im Rahmen des Tarifvertrages ausgehandelt und kann zwischen 4% und 20% des Grundgehalts des Mentors betragen. Es ist geplant, ein Programm zur Identifizierung und Entwicklung von Talenten zu entwickeln.

Die Bulgarischen Eisenbahnen berichteten, dass sie jüngeren Arbeitnehmern unter 30 Jahren, um diese zu gewinnen, höhere „Vergütungsanreize für die Beschäftigungsdauer“ bieten, die im Rahmen des Unternehmenstarifvertrages ausgehandelt wurden. Man geht davon aus, dass diese Strategie hinsichtlich der Anwerbung junger Arbeitnehmer Erfolge gebracht hat.

<sup>17</sup>Verfügbar unter: <http://holding.bdz.bg/bg/info/plan-za-reformi.html>

## 3.3 Tschechische Republik

### 3.3.1 Unternehmen

Die zwei größten Akteure im Sektor sind die staatseigenen Unternehmen: České dráhy, a.s. (die Tschechischen Bahnen – der nationale Schienenpersonenverkehrsbetreiber) und SŽDC, s.o. (Bahninfrastrukturverwaltung, die für die Instandhaltung der Bahninfrastruktur verantwortlich ist. Mit der Marktöffnung sind neue Akteure auf dem Markt erschienen, darunter RegioJet, Leo Express, GW Regio Train und Arriva.

### 3.3.2 Beschäftigung

Bei den Tschechischen Bahnen sind insgesamt 39.500 Arbeitnehmer beschäftigt, davon sind 15.300 bei der ČD,a.s (Personenverkehr), 7.000 bei der ČD Cargo und 17.200 in der Bahninfrastrukturverwaltung tätig.

### 3.3.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

Die Personalfuktuation variiert je nach Beruf, wird jedoch nicht als besonders Problem gesehen, mit Ausnahme einiger Bereiche wie Callcenter-Personal, dessen Tätigkeit ziemlich monoton und anstrengend ist. Zur Förderung der Personalbindung in dieser Einheit haben die Unternehmen eine regelmäßige Rotation der Positionen von Callcenter-Angestellten und Fahrkartenverkäufern eingeführt.

Eine größere Personalfuktuation findet sich aufgrund von unregelmäßigen Arbeitsschichten auch beim Zugpersonal sowie bei den Reinigungsteams, an die hohe Anforderungen hinsichtlich der Reinigungsgeschwindigkeit gestellt werden.

In dem Sektor ist jedoch ein erheblicher Fachkräftemangel zu verzeichnen. Die Unternehmen haben Probleme, folgende Stellen zu besetzen:

- Triebfahrzeugführer;
- Zugverkehrsleiter;
- Schmiede, Elektriker, Starkstromanlagenwartung, Schweißer;
- alle Berufe in der Instandhaltung und Reparatur von Triebfahrzeugen und Eisenbahnwagen; und
- Gleisinstandhaltung, Bediener von Kommunikationsausrüstung und Sicherheitstechnik.

Generell besteht ein Mangel an Arbeitskräften in Berufen, die eine technische Ausbildung erfordern. Berufsschulen zur Ausbildung von Triebfahrzeugführern wurden geschlossen, daher müssen die Unternehmen nun bei der Einstellung älterer Arbeitnehmer mit dieser Art Ausbildung konkurrieren. Gegenwärtig gibt es keinen speziellen Ausbildungsbereich für Triebfahrzeugführer. Um diesen Situation zu ändern, wurde das Verkehrsausbildungsinstitut gegründet (als Tochterunternehmen der ČD) und vom Verkehrsministerium genehmigt. Das Verkehrsausbildungsinstitut hat eine Zulassung zur Ausbildung von Triebfahrzeugführern erhalten. Dieses Institut organisiert die gezielte Anwerbung von Ingenieurstudenten und auszubildenden Elektrikern und bildet künftige Triebfahrzeugführer, Fahrdienstleiter, Verkehrsleiter usw. aus. Dennoch sind junge Leute nicht an technischen Ausbildungsberufen interessiert. Außerdem haben Ausbildungen ein schlechtes Image.

Zur Bewältigung dieses Fachkräftemangels bilden die Unternehmen potentielle Arbeitnehmer im Hinblick auf die Erteilung der Triebfahrzeugführerlizenz aus. Häufig schulen die Unternehmen ihre eigenen Mitarbeiter aus anderen Berufen auch um (mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds), damit sie, soweit möglich, Lokführer werden (insbesondere bei Berufen, die gestrichen werden). Sie kooperieren mit Schulen, Universitäten und Arbeitsämtern. Von Zeit zu Zeit werden Anwerbungskampagnen für Lokführer durchgeführt. Es können sich sowohl Bewerber aus dem Unternehmen als auch externe Bewerber bewerben. Mit Kampagnen wurden im Allgemeinen gute Erfahrungen gemacht, allerdings durchläuft nur ein kleiner Teil der Bewerber (schätzungsweise 10%) das gesamte Einstellungsverfahren.

Beim Fachkräftemangel gibt es regionale Unterschiede. In Regionen mit einer niedrigen Arbeitslosenquote besteht ein Mangel an qualifizierten Arbeitern. Private Unternehmen berichten zudem Probleme bei der Einstellung von Personal (Triebfahrzeugführer, Elektriker, Ingenieure) in Großstädten (Prag und Bratislava). Junge Menschen sind nicht an technischen Berufen interessiert und können attraktivere Stellenangebote finden.

### 3.3.4 Image und Attraktivität

Das Gesamtimage des Bahnsektors wird durch negative Kampagnen der Massenmedien verzerrt. Solch ein negatives Image beruht oft auf Faktoren, über die die Bahnbetreiber keine Kontrolle haben (z.B. Fragen im Zusammenhang mit dem Schienennetz). Private und staatliche Unternehmen nutzen ähnliche Mittel der externen Kommunikation (siehe die folgende Tabelle). Diese Anstrengungen werden oft als wichtig und wirksam für die Verbesserung des Images in den letzten Jahren angesehen.

**Tabelle 3.1 Externe Kommunikationsmittel in Bahnunternehmen**

	Infrastruktur	Personen-erkehr - staatlich	Personenverkehr - privat
Medienkampagnen (TV, Presse)	X	X	X
Veranstaltungen (Bahntag, Roadshow, Feuerwehrshow)		X	
Soziale Medien			X
Bildschirme in Zügen			X
Webseite	X	X	X
Vorführung neuer Züge		X	
Unternehmensmagazin			X
Konferenzen		X	
Kooperation mit Schulen		X	
Zusatzleistungen für Fahrgäste (Erfrischungen, Zeitungen)		X	
CSR-Aktivitäten		X	

*Interviews mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern*

In jüngster Zeit haben sich das Gesamtimage und die Attraktivität des Bahnsektors verbessert. Der Hauptfaktor dafür ist die schrittweise Erneuerung des Rollmaterials, was mehr Komfort für die Fahrgäste zur Folge hat und das Image des Bahnsektors generell verbessert.

Was das Image und die Attraktivität als Arbeitgeber betrifft, so gibt es Unterschiede zwischen den großen staatlichen und privaten Unternehmen. Die privaten Bahnbetreiber gelten unter jungen Menschen als attraktiver, da sie tendenziell modernere Züge und höhere Einstiegsgehälter bieten, obwohl andere Zusatzleistungen und die Arbeitsbedingungen schlechter sein können.

Unter den Absolventen der technischen Berufe bleibt der Bahnsektor weniger attraktiv als Alternativen im Luftverkehr oder in der Automobilbranche.

### 3.3.5 Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen und die Sozialstandards haben sich im Laufe der letzten 5-10 Jahre verbessert. In jüngster Zeit sind vor allem die modernen Technologien ein wichtiger attraktiver Faktor geworden, die zudem die Sicherheit am Arbeitsplatz erhöhen.

Die Vergütung sowie Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung (Triebfahrzeugführer können in technologisch fortschrittlicheren Zügen arbeiten, Bahnmeister können als Fahrdienstleiter oder Manager arbeiten) sind die attraktivsten Elemente einer Beschäftigung im Bahnsektor.

Das Lohnniveau in den staatlichen Personenverkehrs- und Infrastrukturunternehmen ist im Vergleich zu anderen Unternehmen im Sektor und ähnlichen Berufen in anderen Sektoren wettbewerbsfähig und liegt über dem landesweiten Durchschnitt. Probleme hinsichtlich des Lohnniveaus und der Zusatzleistungen können jedoch in Grenzregionen zu Deutschland auftreten, wo Arbeitskräfte oft in deutschen Bahnunternehmen arbeiten, die höhere Rentenleistungen bieten.

Bei den ČD, a.s werden Arbeitnehmern folgende Leistungen geboten:

- Beiträge zur privaten Altersvorsorge und Lebensversicherung,
- Sonderzahlungen bei Geburtstagen oder Dienstjubiläen,
- Beiträge für die Erholung des Arbeitnehmers und seiner/ihrer Familie,
- Freifahrten mit der Bahn, auch für die ganze Familie,
- Abfindungen, die über dem Standard liegen,
- Essensgutscheine (wenngleich diese die meisten Arbeitnehmern in der Tschechischen Republik erhalten),
- Fitnesskarten,
- besondere Gesundheitsleistungen (kostenfreier 11-tägiger Aufenthalt im Spa) für Arbeitnehmer mit körperlich anstrengenden Tätigkeiten.
- 6 Wochen Urlaub (=30 Arbeitstage)

Diese Leistungen sind höher als in anderen Unternehmen außerhalb des Bahnsektors. Das staatliche Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern laut Tarifvertrag Gesundheits- und Sozialfürsorgeleistungen, die über dem Standard liegen (regelmäßige Gesundheitschecks, Rehabilitations- und Erholungsaufenthalte, hohe Sicherheitsstandards, usw.).

### **3.3.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität**

#### **3.3.6.1 Unternehmensstrategien**

Staatliche Unternehmen kooperieren mit Schulen und Universitäten im Hinblick auf die Anwerbung junger Menschen für technische Berufe, z.B.:

- Das staatliche Unternehmen bietet das Stipendienprogramm "Čédés". Schüler im letzten Jahr auf der Grundschule können sich um ein Stipendium bewerben, wenn sie auf der Sekundarschule eines der geeigneten technischen Gebiete wählen und eine Vereinbarung unterschreiben, sich darauf vorzubereiten, anschließend fünf Jahre bei den ČD zu arbeiten. Erfahrungsgemäß halten viele diese Vereinbarung nicht ein, obwohl dies finanziell sanktioniert wird. Außerdem bestehen einige Schüler nicht die erforderliche Gesundheitsprüfung.
- Um Studenten/Schüler anzuwerben, bevor sie ihren Studiengang beenden, organisieren die ČD, a.s in mehreren Städten jährlich einen "Student Cup". Dieses Ereignis zielt darauf ab, das Interesse von 13-15-Jährigen an Berufen zu steigern, die im Bahnverkehr gebraucht werden. Während dieser Veranstaltungen erhalten die Teilnehmer Informationen über einzelne Berufe im Unternehmen und über entsprechende Schulen, auf denen sie studieren können. Sportliche Aktivitäten sind ein wichtiger Teil dieser Veranstaltung. Die ČD, a.s haben mit 17 Berufsschulen und 6 Universitäten einen Kooperationsvertrag geschlossen. Diese Aktivitäten konzentrieren sich auf Vorträge über besondere aktuelle Themen und die Förderung von Veranstaltungen. Diese Kooperation wird als nützlich für die Studenten eingeschätzt, da sie Informationen über das Unternehmen erhalten und einige von ihnen ihre Laufbahn in dem Unternehmen beginnen. Überdies trägt die Kooperation zur Verbesserung des Images bei.

## 3.4 Frankreich

### 3.4.1 Unternehmen

Die SNCF ist der nationale Schienenverkehrsdienstleister, dies umfasst den TGV, Frankreichs Hochgeschwindigkeitszug, und das Schienennetz. Zu ihren Aufgaben gehören die Erbringung von Bahndienstleistungen für Fahrgäste, der Güterverkehr sowie die Instandhaltung der Signalgebungsanlagen und Infrastruktur. Im Sektor sind zudem mehrere private Betreiber tätig.

### 3.4.2 Beschäftigung

Die SNCF-Gruppe beschäftigt weltweit etwa 240.000 Personen, davon etwa 163.000 (etwa 150.000 Vollzeitäquivalente) in Frankreich. Somit ist die SNCF einer der größten Arbeitgeber in Frankreich. Der Geschäftsbereich SNCF Réseau verwaltet, wartet und entwickelt das französische Schienennetz und beschäftigt 55.000 VZÄ. Der Geschäftsbereich SNCF Mobilités betreibt den Personen- und Güterverkehr mit mehr als 91.000 Beschäftigten und Corporate beschäftigt etwa 10.000 Arbeitnehmer (VZÄ). Etwa 22% der Beschäftigten der SNCF-Gruppe sind Frauen<sup>18</sup>.

### 3.4.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

HR-Vertretern der SNCF zufolge verzeichnet das Unternehmen einen Arbeitskräftemangel bei Elektrikern, Ingenieuren und Triebfahrzeugführern. Dies muss in einen Kontext gestellt werden, da dieser Arbeitskräftemangel auch bei anderen Unternehmen in Frankreich und auch in Europa besteht.

### 3.4.4 Image und Attraktivität

Aus Gesprächen mit Gewerkschaften des Bahnsektors geht hervor, dass Bahnunternehmen in Frankreich generell als recht attraktive Unternehmen gelten. Das öffentliche Unternehmen (SNCF) scheint jedoch attraktiver zu sein als die privaten Unternehmen. Eine große Gruppe in öffentlicher Hand wird als sicherer Arbeitsplatz angesehen, wo es sehr unwahrscheinlich ist, großen Umstrukturierungsplänen ausgesetzt zu sein. Daher zieht das Unternehmen eher Menschen an, die Beschäftigungsstabilität suchen und bereit sind, Karriere in ein und demselben Unternehmen zu machen. 95% des SNCF-Personals bleibt das gesamte Berufsleben bei der SNCF und die Fluktuationsquote ist in der Tat sehr niedrig (etwa 8%)<sup>19</sup>. Überdies ist bekannt, dass die SNCF sehr gute Sozialleistungen bieten, die Krankenversicherung, Vorruhestand<sup>20</sup> und kostenfreies Reisen mit der SNCF für den Mitarbeiter und seine Familie umfassen (*facilités de circulation*)<sup>21</sup>. Die Gewerkschaften stimmten auch zu, dass die Arbeitsbedingungen in diesem öffentlichen Unternehmen sehr gut sind. Der Zugang zu Ausbildung hat Priorität in dem Unternehmen, denn die SNCF wendet jährlich mindestens 6% ihrer Gesamtlohnkosten für die Einarbeitung und die berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auf.

Die SNCF wurde vor kurzem zum Top-Arbeitgeber Frankreichs 2015 ernannt. Diese Zertifizierung wurde vom Top-Arbeitgeber-Institut vergeben, das hervorragende Bedingungen zertifiziert, die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern weltweit bieten.<sup>22</sup> Die Top-Arbeitgeber-Zertifizierung wird an Organisationen vergeben, bei den Beschäftigungsbedingungen höchste Standards erreichen.

Was externe Studien zur Attraktivität betrifft, so konnten keine Rankingstudien über Bahnunternehmen in Frankreich recherchiert werden. Die einzige online verfügbare Studie ist Universum-Ranking 2015<sup>23</sup>, bei der 700.000 Studierende und Berufstätige ihre Wahrnehmung in Bezug auf Unternehmen in Frankreich schildern. Die SNCF war in dieser Stichprobe, doch kleinere Privatunternehmen waren nicht einbezogen oder es ist nicht möglich, zwischen dem Schienenverkehrszweig eines Unternehmens und seinen anderen Tätigkeiten

<sup>18</sup><http://sncf.publispeak.com/brochure-rse-2014/com/ipedis/publispeak/client/contents/pdf/SNCF-BrochureRSE2014-FR.pdf>

<sup>19</sup><http://www.lopinion.fr/13-mai-2014/sncf-se-defend-d-offrir-generouse-pre-retraite-a-agents-12220>

<sup>20</sup>Obwohl der "Vorruhestand" kürzlich reformiert wurde, ist dies für Arbeitnehmer, die gemäß dem 'statut' eingestellt wurden, gegen eine Kürzung der Rente immer noch möglich. Dies wird durch höhere Beiträge des Arbeitnehmers während seiner Dienstzeit finanziert.

<sup>21</sup>Freifahrten oder Rabatte auf Fahrkarten. Die Anzahl der Freifahrtscheine für die Familie des Arbeitnehmers ist begrenzt.

<sup>22</sup><http://www.top-employers.com/>

<sup>23</sup>Universum führt die große Karrierestudie dieser Art durch, bei der weltweit etwa 700.000 Studenten und Berufstätige befragt werden. <http://universumglobal.com/rankings/france/student/2015/>

zu unterscheiden<sup>24</sup>. Universum-Ranking 2015 zufolge wird die SNCF unter Ingenieuren als attraktiver Arbeitgeber eingeschätzt (Platz 12) ebenso wie unter Ingenieurstudenten (Platz 27), unter Geschäftsleuten kommt das Unternehmen auf Platz 24 und unter Wirtschaftsstudenten auf Platz 70.

Trotz der generell positiven Einschätzung der Attraktivität der SNCF als wichtigster Bahnbetreiber gibt es einige Faktoren, die die Attraktivität schmälern.

So scheint die SNCF bei externen Beobachtern unter einer mangelnden Attraktivität zu leiden, weil häufig das Image der SNCF als Dienstleistungsunternehmen und als Arbeitgeber verwechselt wird. Da sie jedoch der einzige Schienenpersonenverkehrsbetreiber in Frankreich ist, hat die SNCF ein schlechtes Image aufgrund von Verspätungen, technischen Problemen mit Zügen und Streiks, welche die Fahrgäste direkt betreffen.

HR-Vertretern der SNCF und Gewerkschaften zufolge leidet die SNCF zudem unter bestimmten Vorurteilen, was sie für manche Leute aus mehreren Gründen unattraktiv macht. Zuerst gibt es falsche Vorstellungen von den Tätigkeiten in dem Unternehmen, da die Fahrgäste im Alltag nur mit bestimmten Berufen an Bord der Züge oder auf Bahnhöfen in Kontakt kommen und keine Vorstellungen von dem breiten Spektrum verfügbarer Berufe haben. Zweitens verlangen die Kerntätigkeiten im Bahnsektor einige Opfer, die nicht jeder auf sich nehmen will. Die SNCF ist an den Grundsatz des **Dauerbetriebs** gebunden. Demzufolge bringen viele Tätigkeiten Nacharbeit, Schichtarbeit und flexible Arbeit mit sich. Arbeitnehmer in den Kerntätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem reibungslosen Betrieb der Züge und Strecken stehen, können somit jederzeit gerufen werden, da ihre Arbeit zur öffentlichen Versorgung gehört<sup>25</sup>. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die **Mobilität**, die zum Wesen einiger Tätigkeiten gehört. So werden Triebfahrzeugführer oder Wartungstechniker für ein Projekt häufig an anderen Orten eingesetzt, und dies kann für eine Woche oder auch längere Zeit sein. Fern vom Heimatort zu sein und in Frankreich überallhin reisen zu müssen wird ebenfalls als unattraktiv angesehen<sup>26</sup>. Die geographische Mobilität, d.h. nach einer bestimmten Zeit in eine andere Stadt oder Region umziehen zu müssen, gehört ebenfalls zum Wesen einiger Berufe bei der SNCF (und allgemein im Bahnsektor). Umziehen zu müssen (gegebenenfalls mit der Familie) ist eine Belastung, die nicht jeder auf sich nehmen möchte. Dies kann auch bedeuten, dass ein Arbeitnehmer aus einer Stadt in einen kleinen Ort oder in eine völlig andere Region Frankreichs ziehen muss, was insbesondere für Arbeitnehmer mit Familien einen Nachteil bedeutet<sup>27</sup>.

Den Gewerkschaften zufolge befinden sich zudem viele Arbeitsplätze der SNCF in Paris, was für Arbeitnehmer unattraktiv sein kann. In Paris eine Wohnung zu finden ist sehr schwer und die Mieten sind sehr hoch, was ein Problem bei Berufen ist, die gering vergütet werden und in Paris ausgeübt werden müssen; dies kann zudem bedeuten, dass der Arbeitnehmer lange Strecken pendeln muss, was ebenfalls kein attraktives Kriterium für Arbeitnehmer ist.

### 3.4.5 Arbeitsbedingungen

Gewerkschaften und HR-Vertreter stimmen darin überein, dass die SNCF gute Arbeitsbedingungen bietet. Aufgrund des technischen Fortschritts hat sich dies für einige Berufsarten deutlich verbessert. Die Gewerkschaften äußerten sich jedoch besorgt in Bezug auf die Verlagerung von körperlichen Schmerzen zu psychosozialen Risiken, die in dem Unternehmen eine immer größere Rolle spielen. Das Unternehmen ist sich dieses steigenden Risikos bewusst und ergreift HR-Vertretern zufolge Maßnahmen, dieses Problem zu lösen, z.B. durch die Erarbeitung eines Mehrjahresplanes zur Prävention von Risiken am Arbeitsplatz. Aus der Sicht der Gewerkschaften ist jedoch keine wirkliche Veränderung bei der Bewältigung psychosozialer Risiken festzustellen. Überdies haben letztere festgestellt, dass die Öffnung des Güterverkehrs für den Wettbewerb Etat-kürzungen und mehr Druck für das Personal zur Folge hatte. Die Gewerkschaften sind der Ansicht, dass das Unternehmen zunehmend Gebrauch von einer Untervergabe macht, was nicht als positive Veränderung gesehen wird. Diese Bedenken bezüglich der zunehmenden Untervergabe wurden insbesondere im Zusammenhang mit der Instandhaltung von Infrastruktur geäußert. Den Gewerkschaften zufolge sind die Arbeitsschutzstandards bei diesen externen Unternehmen nicht so gut wie bei der SNCF.

<sup>24</sup> Der private Güterverkehrsbetreiber Colas Rail wird in dieser Studie z.B. nur als Colas erwähnt, der auch den Straßengüterverkehr umfasst. Siehe <http://universumglobal.com/rankings/company/colas/>

<sup>25</sup> Befragungen von Gewerkschaften und Personalvertretern der SNCF

<sup>26</sup> Befragungen von Gewerkschaften und Personalvertretern der SNCF

<sup>27</sup> Befragungen von Gewerkschaften und Personalvertretern der SNCF

Den Gewerkschaften zufolge ist das Lohnniveau nicht in allen Unternehmen im Bahnsektor gleich. Bei privaten Unternehmen sind die Löhne und Gehälter tendenziell höher und somit attraktiver. Arbeitnehmer, die Nachtarbeit ausüben und Geschäftsreisen machen, erhalten zusätzlich zu ihrem Gehalt einen guten Ausgleich. Dies gilt insbesondere unter jungen Menschen, die bereit sind, für einen sehr guten finanziellen Ausgleich nachts und auswärts zu arbeiten, als sehr attraktives Kriterium.

Die Gehaltsbänder sind bei der SNCF tendenziell niedriger als bei anderen privaten Wettbewerbern. Diese niedrigeren Gehaltsbänder werden jedoch durch sehr gute Sozialleistungen ausgeglichen, die unter anderem folgendes umfassen: Sozialversicherung<sup>28</sup>, die Möglichkeit, im Alter von 55 Jahren auszusteigen (obwohl dieser Ruhestand eine Verringerung der Rente mit sich bringt)<sup>29</sup> und Freifahrten (oder großzügige Rabatte)<sup>30</sup>.

Ein sehr wichtiger Faktor ist, dass diese Vorteile, was die Gesundheitsfürsorge und die Freifahrten mit dem Zug betrifft, auch auf die Kinder, Partner (verheiratet, oder gesetzliche Partnerschaft) ausgedehnt sind. Dieser Vorteil wird von den Beschäftigten jedoch sehr unterschiedlich genutzt – manche nehmen beispielsweise die Freifahrten stark in Anspruch, während andere dies nicht tun und somit den Mehrwert und den zusätzlichen Vorteil nicht sehen. Die Beschäftigten der SNCF können zudem von Sozialwohnungen und einem unentgeltlichen medizinischen Zentrum für die Mitarbeiter des Unternehmens profitieren.

Die HR-Vertreter der SNCF und die Gewerkschaften stimmen darin überein, dass die SNCF gute Arbeitsbedingungen bietet. Die HR-Vertreter der SNCF behaupten, die Arbeitsbedingungen hätten sich dank des technischen Fortschritts sogar verbessert. Tatsächlich sind Maschinen heute fortschrittlicher und ihr Einsatz macht die Arbeit der Beschäftigten leichter. Die Arbeitsplätze, wie etwa Triebfahrzeugführerkabinen, haben sich im Laufe der Zeit auch verbessert. So sind die Fahrersitze in den Zügen heute bequemer und unter ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet, während dies früher ein einfacher Stuhl war. Die Gewerkschaften stimmten darin überein, dass sich die körperlichen Schmerzen in Verbindung mit Tätigkeiten, die nur eine geringe Qualifikation erfordern, bei der SNCF verringert haben. Sie äußerten sich jedoch besorgt in Bezug auf die Verlagerung von körperlichen Schmerzen zu psychosozialen Risiken, die in dem Unternehmen eine immer größere Rolle spielen. Dies beruhe auf der Tatsache, dass ein Teil des Bahnsektors für den Wettbewerb geöffnet worden ist und dass sich die SNCF anpassen müsse, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

In Bezug auf private Unternehmen sind sich die Gewerkschaften darin einig, dass die Arbeitsbedingungen dort schlechter sind. Die Gewerkschaften erwähnten schlechte Managementpraktiken, bei denen die Beschäftigten oft unter Druck stehen. Mangelnde Kommunikation und kurzfristige Änderungen der Dienstpläne wurden ebenfalls als Beispiele für eine Praxis genannt, die das Berufsleben und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beeinträchtigen.

### 3.4.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität

#### 3.4.6.1 Unternehmensstrategien

SNCF ist wegen ihrer guten Arbeitsbedingungen sehr attraktiv, was sowohl intern – aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung – als auch extern – durch die Zertifizierung als Top-Arbeitgeber 2015 anerkannt wird. Die Unternehmenskultur, die es den Beschäftigten ermöglicht, selbstständig zu arbeiten, und die Tatsache, dass Wissen direkt vom ranghöchsten Kollegen an Einsteiger weitergegeben wird, wird ebenfalls von den Beschäftigten geschätzt.

Das äußerst großzügige Sozialpaket, das eine Gesundheitsfürsorge, Freifahrten für den Mitarbeiter und seine Familie<sup>31</sup> (und die Vorruhestandsregelung<sup>32</sup>) wurden als Kriterien für die Personalbindung genannt. Dies gilt insbesondere, wenn die Arbeitnehmer Kinder haben, die von diesen Vorteilen profitieren<sup>33</sup>. SNCF-Mitarbeiter

<sup>28</sup> Befragungen von Gewerkschaften und Personalvertretern der SNCF

<sup>29</sup> Die Beiträge für das Sondersystem der SNCF sind für die Arbeitnehmer und den Arbeitgeber höher als bei dem allgemeinen System. Aus diesem Grund wird das Rentenalter heute ohne eine Reason, today the retirement age without a reduction is 58 years, gradually brought up to 62 years. Das mögliche Rentenalter wird schrittweise auf 57 Jahre angehoben (während es in privaten Unternehmen 62 Jahre beträgt). Für Triebfahrzeugführer, die nach 2010 eingestellt wurden, wird keine Unterscheidung zwischen Triebfahrzeugführern und anderen SNCF-Mitarbeitern gemacht.

<sup>30</sup> Freifahrten oder Rabatte auf Fahrkarten. Die Anzahl der Freifahrtscheine für die Familie des Mitarbeiters ist begrenzt.

<sup>31</sup> Freifahrten oder großzügige Rabatte. Die Anzahl der Freifahrtscheine für die Familie des Mitarbeiters ist begrenzt.

<sup>32</sup> Gilt nur für Beschäftigte, die vor Vollendung des 30. Lebensjahres gemäß dem 'statut' eingestellt wurden. Die Finanzierung erfolgt durch höhere Beiträge des Arbeitnehmers während seiner Dienstzeit.

<sup>33</sup> <https://www.emploi.sncf.com/fr/emploi/>

profitieren zudem dank ihrer Betriebsräte von vielen Vorteilen; so haben Kinder von SNCF-Mitarbeitern die Möglichkeit, in Frankreich oder im Ausland Urlaub zu machen, und die Familien haben Zugang zu guten Ferienlagern. Die Unternehmenskultur bei der SNCF wird nach wie vor als positiv eingeschätzt. Die Mitarbeiter sehen sich noch immer als Teil der Bahnfamilie, obwohl dies nach der Einschätzung der Beschäftigten heute etwas weniger Relevanz haben mag als früher.

Die Arbeitsplatzsicherheit bei der SNCF wird durch Arbeitsverhältnisse mit beamtenähnlichem Status garantiert. Die SNCF ist das öffentliche Bahnunternehmen, das den Großteil der Beschäftigten des Bahnsektors repräsentiert; daher hat es ein attraktives Image für Arbeitsplatzsicherheit und die guten Arbeitsbedingungen, die es bietet. Die Bedeutung, die der Ausbildung, u.a. in Einzelsitzungen zur Einschätzung der Bedürfnisse des Mitarbeiters, beigemessen wird, ist ebenfalls eine gute Praxis, die die notwendigen Instrumente für die persönliche Entwicklung des Arbeitnehmers bereitstellt.

In Bezug auf die Personalbeschaffung wurden seitens der SNCF viele Initiativen ergriffen, die als gute Vorgehensweisen betrachtet werden können und die es ermöglichten, die besten Bewerber einzustellen. Die Markenbildung der SNCF als Arbeitgeber war ein wichtiger positiver Schritt für die Öffentlichkeit, die verschiedenen Identitäten der SNCF besser unterscheiden zu können (Dienstleister vs. Arbeitgeber).

Die SNCF hat zudem eine äußerst intuitive **Karriere-Webseite** entwickelt, auf der alle Angebote zusammengestellt sind, die aber dank der Stellenbeschreibungen und Darstellung der Anforderungen einiger Tätigkeiten sowie der Informationen der Beschäftigten darüber, worin die tägliche Arbeit besteht, auch Anleitung und Tipps für Bewerber bietet.<sup>34</sup>

Zudem ist die SNCF auf mehreren Onlineplattformen und in sozialen Medien präsent, wo Community Manager potentielle Bewerber auf ihre Karriere-Webseite leiten können. Überdies sind die Beschäftigten auf einigen Plattformen und in Foren direkt einbezogen, in denen Bewerber von einem SNCF-Beschäftigten, der den Beruf ausübt, an dem der/die Bewerber/in interessiert ist, eine direkte Antwort auf ihre Fragen erhält.

Um den Mangel an Ingenieuren in Frankreich zu bewältigen, hat die SNCF ein **Serious Game** entwickelt, das auf die Arbeitsplätze bei der SNCF maßgeschneidert ist und darauf abzielt, Ingenieure anzuwerben.

Um mehr Frauen in von Männern dominierten Berufen einzustellen, hat die SNCF Partnerschaften mit Schulen und regionalen Behörden begründet und organisiert Veranstaltungen, auf denen sie Schülerinnen und Studentinnen technischer Studiengänge die Berufe bei der SNCF präsentieren kann.

Außerdem wurden Kampagnen durchgeführt, die das Ziel hatten, Wissenslücken in Bezug auf die Bandbreite der verschiedenen Tätigkeiten bei der SNCF zu schließen. Die SNCF kreiert regelmäßig neue Anzeigen, die in Tageszeitungen oder auf Bahnhöfen veröffentlicht werden. Jüngste Beispiele beinhalten die Werbung für einen Job als Drohnenpilot, mit der das Bewusstsein für die Existenz von nicht nur traditionellen Jobs bei der SNCF anscheinend gestiegen ist. Eine weitere jüngste Kampagne zur Anwerbung von Frauen in technischen Berufen überwindet Stereotype von Männern als Triebfahrzeugführer.

Die SNCF nutzte die von der französischen Regierung durchgeführte Maßnahme 'Emploi d'avenir', die darin besteht, Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren ihren ersten Arbeitsplatz zu geben, insbesondere in den von der Arbeitslosigkeit am stärksten betroffenen Regionen. Diese Arbeitsplätze werden vom Staat subventioniert (75%), mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit geringqualifizierter Arbeitskräfte zu verbessern. Die SNCF schloss mit dem französischen Staat eine Vereinbarung. 2013, als die Maßnahme eingeführt wurde, hatte die SNCF bereits 160 geringqualifizierte Arbeitskräfte unter 26 Jahre eingestellt.

---

<sup>34</sup> <https://www.emploi.sncf.com/fr/emploi/>

## 3.5 Deutschland

### 3.5.1 Unternehmen

In Deutschland ist der Bahnsektor hinsichtlich der Fahrgastzahlen gewachsen, trotz der Tatsache, dass auch eine Zunahme anderer Arten des Personenfern- (und Güter-)verkehrs zu verzeichnen ist. Im öffentlichen Personenverkehr in Deutschland wird unterschieden zwischen dem Schienenpersonennahverkehr und dem schienengebundenen Personenfernverkehr. Ersterer ist im Rahmen der „Daseinsvorsorge“ geregelt, ein Begriff, der die Versorgung mit Dienstleistungen oder Gütern bezeichnet, die von allgemeinem Interesse sind (Gesundheitsfürsorge, Infrastruktur, Elektrizität, Verkehr usw.). Die Deutsche Bahn (DB) betreibt 99% des Fernverkehrs, 80% des Schienenpersonennahverkehrs und 66% des Güterverkehrs, bei einem zunehmenden Wettbewerb im Schienenpersonennah- und Güterverkehr<sup>35</sup>. Heute gibt es in Deutschland über 440 aktive öffentliche oder teilweise öffentliche und private Bahnbetreiber.

### 3.5.2 Beschäftigung

Der größte Anbieter von Bahndienstleistungen in Deutschland, die Deutsche Bahn AG (im Folgenden DB), beschäftigt im Bahnsektor gegenwärtig etwa 187.000 Personen weltweit, davon etwa 170.000 in Deutschland. Somit ist die DB einer der größten Arbeitgeber in Deutschland.

### 3.5.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

Herausforderungen, die von Vertretern des Bahnsektors umrissen werden, sind der demografische Wandel, Fachkräftemangel, die Entwicklung der Technologie und IT und zum Teil die Wirtschaftskrise. Dem Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) zufolge wird man im Sektor insgesamt (einschließlich anderer Formen des Nahverkehrs) bis 2015 schätzungsweise 30.000 zusätzliche Mitarbeiter einstellen müssen. Bestimmte Daten der Deutschen Bahn deuten darauf hin, dass in den nächsten 10 Jahren knapp 47.000 Mitarbeiter ausscheiden werden.

Die Zahl der Schulabgänger hat sich seit 2003 um 7% verringert und wird sich bis 2020 um 12% verringern.

Folglich wird es 100.000 potentielle Auszubildende weniger geben. Der stärkste Rückgang ist bei den Schülern mit Hochschulreife (-18%) und Realschulabschluss (-12%) zu verzeichnen<sup>36</sup>. Die sinkende Zahl der Erwerbstätigen auf dem Arbeitsmarkt ist bereits offenkundig, vor allem in Städten wie Frankfurt, Stuttgart, München und Hamburg. Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer in allen Bahnunternehmen liegt zwischen 40 und 50 Jahren. Deshalb werden die Unternehmen in 10-20 Jahren noch stärker unter Druck geraten, Arbeitnehmer zu finden, wenn diese Arbeitnehmer ausscheiden.

Allein die DB wird jährlich schätzungsweise zwischen 7000 und 8000 neue Arbeitskräfte einstellen müssen, vorwiegend aufgrund des Ausscheidens der vorhandenen Arbeitskräfte. Das Durchschnittsalter im Unternehmen liegt bei 46 Jahren, in einigen Abteilungen und Berufen jedoch auch sehr viel höher. Die DB ist bei ihren Anwerbungsmaßnahmen mit folgenden zentralen Herausforderungen konfrontiert:

- Image des Unternehmens und des Sektors
- Mangelndes Wissen um die breite Vielfalt der bei der DB verfügbaren Berufe, für die sie Ausbildungsprogramme anbietet
- Hohe Beschäftigungsquoten in einigen Regionen
- Hohe Nachfrage nach ähnlichen Berufsbildern seitens anderer Unternehmen, vor allem im Süden des Landes

Deshalb herrscht bei der DB und anderen privaten Betreibern bereits ein Mangel an Arbeitskräften in technischen Berufen und an Triebfahrzeugführern. Zwar gibt Unterschiede zwischen den Regionen und Subunternehmen, aber die DB hat Schwierigkeiten, Arbeitskräfte einzustellen, die für den Betrieb und die Wartung der Züge und Infrastruktur zuständig sind, vorwiegend Ingenieure, Lokführer und Auszubildende für technische Berufe. Man geht davon aus, dass der Mangel an Fachkräften wegen der sinkenden Zahl von Absolventen und aufgrund der langen Ausbildungsdauer (bis zu sieben Jahre in technischen Berufen) noch zunehmen

<sup>35</sup> Bundesnetzagentur, Jahresbericht 2014 available here: .

<sup>36</sup> Vortrag von Michael Bütow, Leiter Arbeitgebermarkenbildung, DB Mobility Logistics AG, Oktober 2015.

wird. Andere Unternehmen im Bahnsektor haben ähnliche Probleme bei der Anwerbung von Lokführern und Auszubildenden in technischen Berufen. Der Sektor hat jedoch keine Anwerbungsprobleme im Verwaltungsbereich, dies legt die Vermutung nahe, dass flexible Arbeitszeiten und der mobile Charakter der Arbeit keine besonders attraktiven Faktoren für die Arbeit im Sektor sind.

### 3.5.4 Image und Attraktivität

Die Attraktivität des Bahnsektors in Deutschland wird von mehreren Faktoren beeinflusst:

- der Wahrnehmung des Bahnsektors in den Medien in Bezug auf Pünktlichkeit und die allgemeine Qualität der Dienstleistung;
- dem Erbe der Wahrnehmung der DB als staatliches Unternehmen mit (früher) einer hohen Zahl von Beschäftigten mit beamtenähnlichen Arbeitsverhältnissen, was womöglich als nicht sehr „modern“ wahrgenommen wurde – eine Wahrnehmung, die das Unternehmen bestrebt ist, zu verändern;
- Unterschiede zwischen Tarifverträgen, die aufgrund des Wettbewerbs im Sektor größer geworden sind, mit der Folge, dass es Arbeitgeber gibt, die mehr oder weniger attraktive Beschäftigungsbedingungen bieten.

Im Vergleich zu anderen Sektoren haben im Bahnsektor Ereignisse (z.B. Streiks, Zugausfälle oder -verspätungen) eine hohe Medienaufmerksamkeit, die die öffentliche Wahrnehmung des Sektors insgesamt beeinflusst. Obwohl die DB einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt ist, haben alle Entwicklungen und die Medienberichterstattung im Sektor Auswirkungen auf die öffentliche Wahrnehmung der DB als Hauptbetreiber.

Hinsichtlich des Arbeitgeberranking in verfügbaren Umfragen ist die Einstufung der Ingenieurabsolventen von besonderem Interesse. Hierbei steht die DB gegenwärtig auf Platz 14, wobei sie das Ziel hat, unter die ersten 10 Unternehmen zu kommen. Andere große Bahnunternehmen erscheinen nicht unter den Top 20 dieser Indizes. Die Attraktivität der einzelnen Bahnunternehmen wird stark durch die Art der Tarifverhandlungen im Sektor beeinflusst sowie den daraus resultierenden Unterschieden in den Arbeitsbedingungen.

Was die technischen Berufe betrifft, so können andere Sektoren, vor allem hinsichtlich der Vergütung und Identifizierung für bestimmte Berufsbilder attraktiver sein, wie z.B. die Automobilbranche für Ingenieure. Dies variiert je nach Region, so ist die Automobilindustrie z.B. im Süden des Landes stark präsent, so dass der Bahnsektor hier einem größeren Wettbewerb ausgesetzt ist.

### 3.5.5 Arbeitsbedingungen

Die Befragten der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite betonten, dass der Sektor noch immer als ein relativ sicherer Arbeitsplatz gilt und dass die Vergütung und Zusatzleistungen ein positiver Faktor der Beschäftigung im Bahnsektor sind, obwohl in manchen Berufen in anderen Sektoren höhere Gehälter gezahlt werden (wie etwa in der Automobilbranche für Ingenieure). Folglich ist der Sektor dem Wettbewerb aus anderen Sektoren ausgesetzt, die attraktiver sein können, und muss auf sich verändernde Erwartungen an den Arbeitsplatz reagieren, insbesondere von Seiten junger Arbeitssuchender.

Der allgemeine Rahmen der Beschäftigungsbedingungen im Bahnsektor wird von den arbeitsrechtlichen Vorschriften und den Tarifverträgen bestimmt. Die deutschen arbeitsrechtlichen Vorschriften über die Arbeitszeit und den Urlaubsanspruch können beispielsweise als Mindestsozialstandards angesehen werden, und durch die Tarifverträge können noch günstigere Bedingungen erzielt werden. Zu beachten ist jedoch, dass die allgemeinen arbeitsrechtlichen Vorschriften keine spezifischen Sozialstandards für Beschäftigte des Bahnsektors vorsehen.

Deutschland hat kürzlich einen gesetzlichen Mindestlohn eingeführt, aber Tarifverhandlungen spielen nach wie vor eine wichtige Rolle zur Festlegung von Lohnuntergrenzen. Für die Stammebelegschaft im Bahnsektor sind Mindestlöhne tendenziell nicht besonders relevant, da tarifvertraglich vereinbarte Löhne im Allgemeinen solche Lohnuntergrenzen überschreiten, auch wenn dies nicht unbedingt auf einige untervergebene Leistungen wie Reinigung/Catering zutrifft. Tarifverträge, die von den jeweiligen Sozialpartnern ausgehandelt wurden, sind nur für die Verhandlungsparteien verbindlich und nicht allgemein anwendbar (siehe dazu unten *Tariftreuegesetz*).

Für den Schienenpersonenverkehr sieht der Rahmenvertrag SPNV seit 2011 eine Lohnuntergrenze vor; der Vertrag gilt für fast 98% der Bahnbetreiber. Überdies können in Unternehmenstarifverträgen, innerbetrieblichen Vereinbarungen und anderen Betriebsvereinbarungen (die sich auf alle Tochtergesellschaften und Betriebszweige erstrecken) sowie in einzelnen Arbeitsverträgen günstigere Lohnniveaus und Bedingungen festgelegt sein. Dies führt zu einem Flickwerk von Bestimmungen mit sehr unterschiedlichen Lohnstandards und Bedingungen in unterschiedlichen Unternehmen, die jedoch durch die im Rahmentarifvertrag vereinbarten Mindeststandards abgegrenzt sind. Der Abschluss dieses Rahmenvertrages wurde als ein wichtiger Schritt zur Vermeidung von Sozial- und Lohndumping angesehen, das – so befürchteten einige – die Folge der Liberalisierung des Sektors sein würde<sup>37</sup>.

Dieser Rahmenvertrag besteht im Schienenfernverkehrssektor und da dieser nach wie vor von der DB beherrscht wird, ist es der Unternehmenstarifvertrag, der hier die größte Bedeutung hat.

Es bestehen noch immer erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Löhne und Arbeitsbedingungen in den einzelnen Betreiberunternehmen, wobei die bestbezahlten Arbeitnehmer der DB bis zu 20% mehr verdienen als ihre am schlechtesten vergüteten Kolleginnen und Kollegen in anderen Unternehmen (die auf den Rahmentarifvertrag angewiesen sind).

Eine wichtige Regelung in Deutschland, die vor dem Hintergrund zunehmender Ausschreibungen im öffentlichen Schienenpersonennahverkehr Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen haben, sind die sogenannten *Tariftreuegesetze* (Gesetze über die Einhaltung von Tarifverträgen, im Folgenden: TTGs). Diese Gesetze, die auf der Ebene der Länder erlassen werden, zielen darauf ab, faire Rahmenbedingungen für soziale Aspekte unter allen Bietern in einem öffentlichen Ausschreibungsverfahren zu schaffen, insbesondere hinsichtlich der Lohnstandards, um somit das Risiko des Sozial- und Lohndumpings zu vermeiden.<sup>38</sup> Gegenwärtig gibt es in Deutschland in 14 von 16 Bundesländern solche Gesetze.

Überdies hat der Deutsche Bundestag Anfang 2016 eine Änderung des Vergabegesetzes (des Gesetzes über Wettbewerbsbeschränkungen) beschlossen, das auf den Bahnsektor Anwendung findet. Demzufolge soll jeder öffentliche Auftraggeber bei der öffentlichen Vergabe von Schienenpersonenverkehrsdiensten im Falle eines Betreiberwechsels einen Personalübergang verlangen. Der Gesetzgeber scheute sich, das Wort „muss“ zu verwenden, um Ausnahmen zuzulassen, zudem wurden anfängliche Bemühungen auf nationaler Ebene, auch den Bussektor einzubeziehen, nicht berücksichtigt. Diese neue Regelung bietet im Falle einer kompetitiven Ausschreibung von Schienenpersonenverkehrsdiensten einen weiteren Schutz der Sozialstandards<sup>39</sup>.

Über diese in dem nationalen Tarifvertrag für den Schienenpersonennahverkehr festgelegten grundlegenden Normen hinaus werden die Arbeitsbedingungen im Bahnsektor durch die verschiedenen Tarifverträge geregelt. Innerhalb der DB gibt es verschiedene Tarifverträge für die einzelnen Berufe und operativen Einheiten. Es gibt ein breites Spektrum von Leistungen, wie z.B. Altersvorsorge, Freifahrten, Reisekostenzuschüsse für verschiedene Gesundheitsprogramme und vieles mehr. Private Bahnunternehmen haben ihre eigenen Tarifverträge.

Was die Arbeitsbedingungen betrifft, so betonten viele für diese Studie befragte Arbeitnehmervertreter, dass die unregelmäßige Schichtarbeit für mobile Arbeitnehmer (Lokführer, Zugchefs usw.) negative Auswirkungen auf die Gesundheit und das Privatleben habe. Vor allem im Nahverkehr hat sich die Arbeitszeit im Vergleich zu früheren Jahren verlängert und Dienstpläne werden automatisch erstellt, so dass die Arbeitnehmer nur wenig Einfluss nehmen können.

### **3.5.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität**

#### **3.4.6.1 Strategien der Sozialpartner**

Der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) erarbeitet eine Arbeitgeberimagekampagne, die 2016 gestartet wird und mit der mehr Informationen über die verschiedenen Berufe und Tätigkeiten im Sektor verbreitet werden sollen.

<sup>37</sup> Gewerkschaft GDBA und Transnet (2011); Für einen Branchentarifvertrag SPNV.

<sup>38</sup> Auf das Risiko des Lohndumpings infolge der Liberalisierung wurde insbesondere in den Entwürfen für das von der CDU und SPD für das Saarland vorgeschlagene TTG hingewiesen; (DS 15/96 vom 23.08.2012).

<sup>39</sup> Rohrmann, M und Pfaff, S (2016); Beschäftigtenübergang im SPNV im internationalen Vergleich; Der Nahverkehr 1-2/2016

Die EVG machte das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zum zentralen Thema für 2016. Dieses Thema wird sie auf ihrem Gewerkschaftstag diskutieren, die Situation in den Unternehmen einschätzen und zusammen mit Arbeitgebern lokale Projekte zur Lösung der Probleme starten.

Die EVG und der Verband Deutscher Eisenbahn-Ingenieure (VDEI) kooperieren bei dem Projekt „Schienenjobs“, das – unter Einbeziehung von Bildungspartnern des Sektors – den privaten und den öffentlichen Sektor abdeckt und darauf abzielt, die Attraktivität von Arbeitsplätzen im Sektor umfassender zu vermarkten. Darüber hinaus umfasst es das Webportal 'schienenjobs.de', in dem Jobs angeboten werden, die im Sektor verfügbar sind.

### 3.5.6.2 Unternehmensstrategien

Mit der Strategie DB2020 will die DB ihre Vision präsentieren, weltweit führender Mobilitäts- und Logistikanbieter zu werden. Leitprinzip der DB 2020 ist ein nachhaltiges Geschäftskonzept, das auf den drei Dimensionen Ökonomie, Soziales und Ökologie beruht. Diese drei Dimensionen sollen in Einklang gebracht werden: Die DB will profitabler Marktführer, Top-Arbeitgeber und Umwelt-Vorreiter sein.

Was die soziale Säule betrifft, so will die DB bis 2020 zu den besten 10 Arbeitgebern in Deutschland gehören.

- Die DB ist insbesondere bestrebt, das Bewusstsein für die Breite und Qualität der Ausbildung und die Karrieremöglichkeiten bei der DB zu erhöhen, und betreibt daher seit 2012 die Kampagne **„Kein Job wie jeder andere“**. Diese langfristige Kampagne<sup>40</sup> hat verschiedene Zielgruppen (Schüler, Studenten, Berufsanfänger, erfahrene Arbeitnehmer usw.). Die Wahl des Kommunikationsmediums für die Botschaft ist auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt (TV- Spots, Nutzung sozialer Medien usw.). Die Kampagne ist mit dem Karriereportal verlinkt. Einer unternehmensinternen Einschätzung der Kampagne zufolge<sup>41</sup> haben diese Anstrengungen dazu beigetragen, die Bewertung des Unternehmens als Top-Arbeitgeber bei bestimmten Zielgruppen zu verbessern (unter Schülern von Platz 46 auf Platz 25 in der Trendence-Umfrage). Zudem kennen 70% online befragten Schüler, Studenten und erfahrenen Arbeitnehmer (2012-2014) die Kampagne „Kein Job wie jeder andere“.
- Das **DB-Karriereportal**<sup>42</sup>, das gezielte Informationen zu Berufen und Zugangswege für die verschiedenen Zielgruppen bietet (sowie die Möglichkeit der direkten Bewerbung) wurde ausgezeichnet, darunter mit dem Trendence Employer Branding Award 2014 für die beste Karrierewebseite und dem Queb Award 2013 für Exzellenz einer Kampagne zur Arbeitgebermarkenbildung. Die Webseite ermöglicht es Interessierten, „hinter die Kulissen“ eines Jobs bei der DB zu schauen, indem die Mitarbeiter des Unternehmens Informationen liefern. Das Karriereportal des Unternehmens hatte 2014 mehr als 4 Millionen Besucher.
- **Backstage DB'** – eine Initiative, die Zugang zu konkreten Arbeitsplätzen und Kontakt mit Mitarbeitern bietet.
- Das **DB Entwicklungswegewebtool** fördert die innerbetriebliche Entwicklung und Mobilität.

Der vor kurzem von der DB geschlossene Demografietarifvertrag sieht Bedingungen für flexiblere Beschäftigungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Lebensphasen vor. Überdies enthält dieser Tarifvertrag erweiterte Maßnahmen zur Unterstützung von Arbeitnehmern mit Betreuungspflichten.

Als Antwort auf sich verändernde Erwartungen an den Arbeitsplatz und die Entwicklungsmöglichkeiten bietet die DB individualisierte Bedingungen, die an jede Lebensphase angepasst werden können. Dies umfasst den Tarifvertrag zur Bewältigung des demografischen Wandels<sup>43</sup> zwischen der EVG und der DB. Seine Vision ist ein Modell, das sich an dem jeweiligen Lebensabschnitt oder der Karriere des Beschäftigten orientiert und konkrete Maßnahmen bietet, die auf die individuellen Bedürfnisse oder Umstände abgestimmt sind, wie etwa flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeitarbeit, Sabbatical), eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch das Angebot von Kinderbetreuungseinrichtungen oder die Unterstützung von Arbeitnehmern mit pflegebedürftigen Angehörigen sowie Maßnahmen zur Erhaltung der psychischen und physischen Fitness und Gesundheit.

<sup>40</sup> Ein TV-Spot der Kampagne ist über diesen Link zu sehen <https://www.youtube.com/watch?v=gcqhaR-cf4s>

<sup>41</sup> Unternehmenswebseite, zugegriffen am 21.09.2015  
[http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienste/7716524/arbeitgeberkampagne\\_032015.html](http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienste/7716524/arbeitgeberkampagne_032015.html)

<sup>42</sup> [www.deutschebahn.com/karriere](http://www.deutschebahn.com/karriere)

<sup>43</sup> Demografietarifvertrag (Demografie-TV).

Der Demografie-TV sieht zudem eine lebenslange Arbeitsplatzgarantie für alle Arbeitnehmer vor, die mindestens zwei Jahre bei der DB arbeiten, und ermöglicht älteren Arbeitnehmern, ihre Arbeitszeit um 20% bei einer Gehaltssenkung von 12,5% zu verkürzen, ebenso wie flexiblere Gestaltungsmöglichkeiten für jüngere Arbeitnehmer mit langfristigen Arbeitszeitkonten (mit der Möglichkeit, Überstunden für den Vorruhestand anzusammeln oder Familienurlaub für Lernpausen zu nehmen usw.). Andere kleinere Unternehmen können solche individualisierten Bedingungen häufig nicht bieten und unterstreichen andere Angebote, wie etwa das Arbeitsklima oder Fortbildungsmöglichkeiten.

## **3.6 Italien**

### **3.6.1 Unternehmen**

Der größte Bahnbetreiber in Italien ist Trenitalia, ein Unternehmen der FS-Gruppe, das den regionalen, nationalen und Hochgeschwindigkeitspersonenverkehr sowie den Güterverkehr betreibt. Zur FS-Gruppe gehören auch andere Unternehmen, wie z.B. RFI (Infrastrukturunternehmen) oder Italferr (Ingenieurunternehmen).

Neben Trenitalia sind in Italien einige private Bahnunternehmen tätig, insbesondere im Regional- und Güterverkehrssektor. Nur ein anderes Unternehmen ist im Hochgeschwindigkeitspersonenverkehr tätig.

### **3.6.2 Beschäftigung**

Der Sektor hat rund 70.000 Beschäftigte in Italien, diese Zahl umfasst keine unterstützenden Leistungen wie Reinigung und Catering. Der Großteil dieser Beschäftigten arbeitet bei der FS-Gruppe, etwa 10.000 sind bei privaten Anbietern beschäftigt.

### **3.6.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel**

Aus Befragungen der FS geht hervor, dass die Entwicklungen in diesem Sektor in den vergangenen Jahren zu erheblichen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt geführt haben (z.B. hinsichtlich der Nachfrage und des Angebots an Arbeitskräften, der Berufsbilder, Qualifikationsanforderungen usw.). Außerdem hatte die Wirtschaftskrise beträchtliche Auswirkungen auf den Fachkräftebedarf des Unternehmens. Die Nachfrage nach neuen Berufsbildern, die sich wahrscheinlich in naher Zukunft noch erhöhen wird, erstreckt sich auf Ökonomen, Ingenieure und Marketingspezialisten (wenn auch in geringerer Zahl). Jüngste Einstellungswellen zur Besetzung von Stellen im Unternehmen, die eine hohe Qualifikation voraussetzen, umfassten etwa 65% Ingenieure, davon 30% mit einem wirtschaftlichen, geschäftlichen oder Marketinghintergrund und 5% mit juristischem Hintergrund. Dies bedeutet auch, dass es für das Unternehmen wesentlich ist, die internen Personalstrategien anzupassen und das HR-Personal auf den Umgang mit einer sich verändernden Belegschaft vorzubereiten. Ein weiteres wichtiges Berufsbild ist das des Elektroingenieurs, nach dem eine steigende Nachfrage zu verzeichnen ist; allerdings besteht in diesem Untersektor ein erheblicher Fachkräftemangel, so dass das Unternehmen gefordert ist, gezielte Anwerbungsstrategien umzusetzen.

Generell gibt es ein gewisses Bewusstsein für kontinuierliche Ausbildung und Umschulungsstrategien; die hohe Spezialisierung der Tätigkeiten hat aber auch dazu geführt, dass in Bezug auf die Ausbildung ein strategischerer Ansatz verfolgt werden muss als in der Vergangenheit. Es gibt einen Dreijahresplan zur Identifizierung und Unterstützung interner Ersetzungen von hochqualifizierten Arbeitskräften (Universitätsabschluss), an denen ein Mangel besteht und/oder die ein Ungleichgewicht zwischen den Aufgaben und dem akademischen Hintergrund festgestellt haben. Für ein Verständnis der Fähigkeiten und Ziele dieser Arbeitskräfte sowie zur Diskussion einer personalisierten Karriereplanung und des Ausbildungsbedarfs wird eine eingehende Beurteilung der Qualifikation durchgeführt.

### 3.6.4 Image und Attraktivität

Der Gewerkschaft zufolge ist ein Arbeitsplatz bei den FS aus mehreren Gründen nach wie vor attraktiv:

- Eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor bietet eine vergleichsweise höhere Arbeitsplatzsicherheit als ein Arbeitsplatz im privaten Sektor, und obwohl es Umstrukturierungsmaßnahmen gibt, wird eine Beschäftigung bei den FS noch immer als sicherer betrachtet als bei anderen Unternehmen.
- Das durch die nationalen Tarifverträge und die Unternehmenstarifverträge der FS angebotene Gesamtpaket ist attraktiver als das anderer Unternehmen, die häufig Verträge anderer Sektoren (z.B. aus dem Straßenverkehr oder dem Nahverkehr) oder nur den Unternehmenstarifvertrag anwenden. Oft steigen Arbeitskräfte bei anderen Unternehmen ein, um sich dann bei den FS zu bewerben, sobald sich die Gelegenheit bietet.
- Die „alte Attraktivität“, für ein einziges Unternehmen zu arbeiten, in dem man einen ungewöhnlichen Beruf lernen kann, gilt nach wie vor für Maschinenschlosser und Zugbegleiter.

In Bezug auf die Attraktivität des Unternehmens haben die FS folgendes festgestellt:

- Mangelndes Wissen über den Inhalt der Arbeit – es gibt generell ein mangelndes Wissen über die Vielfalt der Berufsbilder und darüber, was ein Arbeitsplatz im Bahnsektor hinsichtlich der Aufgaben, Fähigkeiten, des Fachwissen, der Verantwortlichkeiten usw. mit sich bringt.
- Das Ausbildungs- und Fortbildungssystem in Italien bereitet junge Menschen nicht in dem Maße auf die Arbeitswelt vor wie in anderen Ländern.
- In der Öffentlichkeit gibt es generell ein mangelndes Bewusstsein, was für alle Sektoren gilt, aber in noch größerem Maße auf komplexe Sektoren wie dem Bahnsektor zutrifft, der zudem unter einem negativen Erbe falscher Vorstellungen leidet.

### 3.6.5 Arbeitsbedingungen

#### 3.6.5.1 Entgelte und Arbeitsbedingungen

Aus Interviews mit den FS und Gewerkschaften geht hervor, dass die im Sektor angebotenen Löhne insgesamt wettbewerbsfähig sind und höher als die Durchschnittslöhne im Land, dies gilt für alle Berufsbilder in dem Unternehmen.

Die Gewerkschaften betonten, dass die FS über einen eigenen nationalen Tarifvertrag und einen Unternehmenstarifvertrag mit den besten Bedingungen im Sektor verfügen. Da die nationalen Gesetze nur die Anwendung „eines“ nationalen Tarifvertrages vorschreiben, picken sich neue Unternehmen die für das Unternehmen günstigsten Verträge heraus, was den Schutz der Beschäftigten schwächt und die Leistungen für Arbeitnehmer schmälert.

Aus Interviews mit den FS geht hervor, dass das Unternehmen bestrebt ist, sein Sozialpaket zu verbessern und zu modernisieren. Zusätzlich zu traditionellen Vergünstigungen wie Freifahrten für die Mitarbeiter und die Familie, wurde kürzlich (2012) eine private Krankenversicherung in den Unternehmenstarifvertrag aufgenommen. Eine ergänzende Altersvorsorge ist ebenfalls in dem Paket enthalten. Dieser Unternehmenstarifvertrag sieht zudem Rechtshilfe und eine spezielle Versicherung für diejenigen Arbeitnehmer vor, die in Unfälle verwickelt werden. Außerdem ist eine spezielle Rechtshilfe für Arbeitnehmer vorgesehen, die Opfer von Belästigungen und Gewalt durch Dritte geworden sind. In Anbetracht der zunehmenden Notwendigkeit, ältere Familienmitglieder zuhause zu betreuen, erwägt das Unternehmen ferner, in die private Krankenversicherung eine entsprechende Unterstützung aufzunehmen. Aus gesundheitlicher Sicht führt das Unternehmen in letzten Jahren ein systematischeres Programm zur Vorbeugung von Brustkrebs (für die Mitarbeiter unentgeltlich) durch. Überdies wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Mobilität der Arbeitnehmer ergriffen (ermäßigte Fahrkarten für den öffentlichen Nahverkehr auf der Basis einer besonderen Vereinbarung mit

Verkehrsbetrieben, Carsharing, Fahrgemeinschaften, Bikesharing, Vereinbarungen zur Unterstützung des Kaufs von Fahrrädern).

Die FS erklärten, dass die Gehälter der Ingenieure niedriger sein können als in anderen Sektoren, in diesem Fall spielt die Stabilität des Unternehmens eine wichtige Rolle ebenso wie die in den vergangenen Jahren von der FS-Gruppe unternommenen Anstrengungen, viele Tätigkeiten technologisch zu modernisieren, und zwar nicht nur im Infrastrukturbereich (z.B. im Bereich Umwelt, Chemie, zur Untersuchung von Materialien, ICT usw.)

Sowohl die Gewerkschaften als auch die FS räumen ein, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein Bereich darstellt, in dem noch mehr getan werden muss. Die Art der Arbeit (z.B. die Tatsache, dass ein Dauerbetrieb garantiert werden muss und dass das Personal im Fernverkehr tätig ist, was unflexible Arbeitszeiten und ein hohes Maß an geografischer Mobilität mit sich bringt) macht die Durchführung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schwieriger als in anderen Bereichen.

Befragungen der FS ergaben, dass in jüngster Zeit einige Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durchgeführt wurden, um die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach dem Mutterschaftsurlaub zu erleichtern. So ist die „rosa Schicht“ (Turno Rosa) beispielsweise ein Versuch der gegenwärtigen Gesetzgebung, Frauen zu erlauben, im ersten Lebensjahr ihres Kindes zwei Stunden weniger pro Tag zu arbeiten. Im Hochgeschwindigkeitssektor wurden Leitlinien erarbeitet, welche die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach dem Mutterschaftsurlaub unterstützen. Der wichtigste Aspekt dieser Maßnahme besteht darin, dass die Forschungsarbeit, die den Leitlinien zugrunde liegt, Befragungen von Frauen und deren männlichen Vorgesetzten einbezog. Dieser Ansatz hatte bemerkenswert positive Auswirkungen auf das steigende Bewusstsein – auch unter den männlichen Beschäftigten – für die Probleme im Zusammenhang mit der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach dem Mutterschaftsurlaub und den Grad der Akzeptanz der Leitlinien.

### **3.6.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität**

#### **3.6.6.1 Unternehmensstrategien**

In den letzten Jahren lag der Schwerpunkt des Unternehmens auf dem Marketing und der Bewusstseins-schärfung für die radikalen Veränderungen innerhalb den FS, die zur FS-Gruppe geführt haben. Die Markenbildung der FS-Gruppe als einer innovativen Gruppe, die führend auf vielen technologischen Gebieten ist, wurde in alle Aktivitäten des Unternehmens einbezogen. Die zugrunde liegende Botschaft der Markenbildung ist, dass die FS-Gruppe mehrere Unternehmen umfasst (z.B. Italferr, Ferservizi usw.), die ein breites Spektrum von Möglichkeiten in vielen Sektoren für hochqualifizierte Bewerber bietet. Die FS-Befragten betonten, dass es sich als eine Herausforderung erwiesen hat, das Stereotyp der „alten“ FS in der öffentlichen Meinung zu verändern, obwohl es sich allmählich verlagert, indem man die FS-Gruppe denkt und nicht nur die FS.

In Italien haben die FS als das Unternehmen mit dem höchsten Bekanntheitsgrad unter jungen Absolventen in Bezug auf Jobangebote und als bester Arbeitgeber die Zertifizierung Best Awareness 2015 und 'Best Employer of Choice' (BEofC) erhalten. Dies ergab die 'Recent Graduates Survey', eine Umfrage, die auf einer repräsentativen Stichprobe unter neuen Absolventen basiert. Die FS wurden als zuverlässig, seriös und dynamisch wahrgenommen. 2015 kamen sie unter allen Absolventen als BEofC auf Rang eins und 2014 und 2015 unter Absolventen wissenschaftlicher Fächer auf Rang zwei. Die FS wurden vor allem von jungen Absolventen zum BEofC gewählt, die als „informiert“ (29,3%) und „optimistisch“ (25,3%) identifiziert wurden. Absolventen, die an einer Arbeit bei den FS interessiert waren, würden auch für Unternehmen wie Enel, Eni, Ferrari, Apple und Google arbeiten. Somit wurden diese Unternehmen als direkte Wettbewerber der FS identifiziert. Eni und FS wurden als Unternehmen identifiziert, die wirtschaftliche Stabilität vermitteln; junge Absolventen hielten dies zwei Unternehmen auch für die reichsten mit einer soliden Marktposition.

Zur Anwerbung von Fachkräften, bei denen ein Mangel besteht, verfolgt das Unternehmen zudem eine Reihe von Strategien unter Universitätsstudenten und Berufsschülern. Andere Initiativen mit Universitäten umfassen:

- **FS-Wettbewerb.** Ein Wettbewerb der Universitätsstudenten der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften offensteht, bei dem die Studenten ein Projekt über ihre Sicht des Hochgeschwindigkeitsverkehrs vorstellen müssen: „Wie sehen Sie den Hochgeschwindigkeitsverkehr in den kommenden 50 Jahren?“ Insgesamt wurden 230 Projektideen eingereicht, davon wurden 6 ausgewählt. Der Preisträger des Wettbewerbs wird die Gelegenheit haben, an der World Conference on High Speed Rail in Tokio teilzunehmen, die übrigen Gewinner können an mehrere andere Reiseziele reisen. Die Webseite umfasst auch eine Seite mit dem Titel „Was wissen Sie über die FS?“, die dazu bestimmt ist, alle Karrieremöglichkeiten innerhalb der Gruppe zu fördern; auf anderen Webseiten werden Initiativen der Gruppe gesponsert, wie etwa kulturelle Initiativen, von der Gruppe geförderte Masterstudiengänge und Kurse, Arbeitsmöglichkeiten, Praktika usw.
- **Zuschüsse für Studenten** – Diese Initiative zielt darauf ab, Ingenieurstudenten in ihrem letzten Studienjahr zu unterstützen, und bietet finanziellen Anreize für die Abschlussarbeit über ein Thema, das für das Unternehmen von Interesse ist. Um diese Initiative bekannt zu machen, besucht die Personalabteilung ausgewählte Universitäten, um Projekte vorzustellen und die Durchführbarkeit zu diskutieren. Die Initiative wurde Studenten in Seminaren vorgestellt, in denen die FS über die Möglichkeiten, die Projekte, aber auch Karrierechancen im Unternehmen diskutierte.
- **Stipendienprogramme** – Die FS bieten Studenten im zweiten Jahr des Ingenieursstudiums (Englisch-Kurs) Stipendien an, die Einschreibungsgebühren zu zahlen sowie ein Praktikum im Unternehmen.
- **Rekrutierungs-/Karrieretage in Universitäten** – Die FS organisieren Karrieretage in ausgewählten Universitäten, HR-Vertreter des Unternehmens und Karrieremöglichkeiten bei den FS präsentieren und Informationen über freie Stellen, das Einstellungsverfahren, Möglichkeiten für Praktika und Stipendien für Studenten geben, die ihre Abschlussarbeit über ein Projekt, das für das Unternehmen von Interesse ist, schreiben möchten.
- **Kooperation mit Universitäten** – Die FS kooperieren mit sechs Universitäten hinsichtlich der Gestaltung und Durchführung von Masterstudiengängen in Schienenverkehringenieurwesen. Die FS bieten zudem mehrere Zuschüsse zu den Einschreibungsgebühren sowie für die Bestqualifizierten. Jährlich werden zwischen 25 und 30 Studenten in einem gemeinsamen Rekrutierungsverfahren ausgewählt. Die FS-Personalabteilung kooperiert mit den Universitäten in der Ausschreibungsphase hinsichtlich des Entwurfs der Leistungsbeschreibung, der Auswahlkriterien sowie beim Einstellungsverfahren. Die FS entwerfen und führen zudem die landesweit die Verbreitungskampagne durch, indem in Universitäten Prospekte verteilt werden; zusätzliche Webseiten und gezielte E-Mails sollen die Bekanntheit erhöhen und Informationen liefern. Die Botschaft ist, dass junge Menschen und ihre Fähigkeit zu Innovation eine zentrale Rolle spielen. Die FS-Gruppe wird unter verschiedenen Gesichtspunkten detailliert beschrieben (warum in der FS-Gruppe arbeiten, Zahl der Beschäftigten sowie spezielle Funktionen in den einzelnen Unternehmen, Einsatzorte, Informationen von Arbeitnehmern, laufende Initiativen für junge Leute); ein spezieller Bereich ist der internationalen Dimension und Jobmöglichkeiten gewidmet; darüber hinaus gibt es eine sehr gut gestaltete Seite über Partnerschaften mit Universitäten, auf der alle Themen im Zusammenhang mit der Einstellung auf der Basis der Abschlüsse detailliert beschrieben werden.
- **Initiativen, die sich an Studenten in den letzten Studienjahren auf Oberschulen (technische Bereiche wie Mechanik) richten**, umfassen, Seminare, Karrieretage, auf denen das FS-Personal die breite Palette von Berufsbildern im Unternehmen, die Karrierechancen und die Unternehmenskultur präsentiert.

## 3.7 Niederlande

### 3.7.1 Unternehmen

Die größten Unternehmen im Sektor sind ProRail (für die Bahninfrastruktur verantwortlich) und Nederlandse Spoorwegen (NS), die für den Personenverkehr verantwortlich sind. In den Güter- und Personenverkehrsmärkten sind überdies private Bahnbetreiber tätig.

### 3.7.2 Beschäftigung

ProRail hat etwa 4.000 Mitarbeiter, während die NS 30.000 Mitarbeiter beschäftigt.

### 3.7.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

Aufgrund der Mechanisierung und Digitalisierung im Bahnsektor suchen alle Arbeitgeber im Bahnsektor Arbeitskräfte mit einer solchen technischen Qualifikation. Dies gilt sowohl für Stellen, die eine Berufsausbildung erfordern, als auch für solche, die einen Hochschulabschluss voraussetzen.

Da das Rentenalter angehoben wurde, müssen die Arbeitnehmer länger arbeiten. Da die Belegschaft des Bahnsektors zudem altert, sind die Unternehmen daran interessiert, dass die Mitarbeiter länger arbeiten. Folglich ist es wichtig, dass die Mitarbeiter gesund bleiben: mehrere Befragte gaben an, ihr Unternehmen sei an der Fitness (oder „Arbeitsfähigkeit“ aufgrund dieser Fitness) der Mitarbeiter und neu eingestellten Arbeitskräfte interessiert, mit dem Ziel, eine dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit zu fördern.

### 3.7.4 Image und Attraktivität

Die Attraktivität des Sektors hängt sehr von der Perspektive ab. Die Befragten betonten, dass intern bekannt sei, dass der Sektor über ausgezeichnete Tarifverträge verfügt, die gute Arbeitsbedingungen und Zusatzleistungen vorsehen. Die Arbeit an sich sei interessant und es ist leicht, einen Sinn in der Arbeit zu sehen, da es sich um eine öffentliche Dienstleistung mit gesellschaftlicher Verantwortung handle.

Da der Sektor eine öffentliche Dienstleistung erbringt und seine wichtigsten Unternehmen staatlich sind, herrscht extern eine ständige Kontrolle. Obwohl die Niederländischen Eisenbahnen relativ pünktlich sind, wenn man ihre Belastung (in Personenkilometer)<sup>44</sup> berücksichtigt, und nicht allzu teuer, wenn man die Pünktlichkeit und Auslastung<sup>45</sup> berücksichtigt, so konzentriert sich per Saldo die öffentliche Diskussion auf die negativen und nicht die positiven Aspekte. Die Medien berichten in großem Umfang Themen wie die parlamentarische Untersuchung der NS-Fyra-Affäre, das Ausscheiden des NS-Vorstandsvorsitzenden nach Betrugsvorwürfen, Untersuchungen in Bezug auf Verletzungen von Vorschriften über die Untervergabe seitens ProRail sowie jüngste politische Diskussionen über das Finanzmanagement bei ProRail. Die Befragten erklärten generell, dass diese negative Medienaufmerksamkeit ein Problem für den Bahnsektor sei und beeinträchtigen das Image und die Attraktivität speziell von ProRail und der NS.

Operative Arbeitsplätze bedeuten oft unsoziale Arbeitszeiten. Ob dadurch die Attraktivität des Sektors beeinträchtigt wird, hängt von der persönlichen Priorität ab sowie der jeweiligen Phase im Berufsleben eines Arbeitnehmers, allgemein waren die Befragten aber der Ansicht, dass dies ein Hindernis für jemanden darstellen könne, der ein eher „normales“ soziales Leben schätze. Dies macht den Sektor als Arbeitgeber weniger attraktiv.

Für Menschen, die nichts mit dem Sektor zu tun haben, sind ähnliche „technologie-intensive“ Sektoren wie die Automobil- oder Luftfahrtbranche attraktiver. Einige der Befragten erklärten, die Bahn werde nicht als ein solcher Sektor gesehen, weil es sich traditionell und noch immer um eine öffentliche Dienstleistung handle. Was den Wettbewerb um Arbeitskräfte betrifft sowie mit Rücksicht auf die unsozialen Arbeitszeiten, die es in einigen anderen technischen Sektoren eventuell nicht gibt, so erscheint der Bahnsektor nicht so attraktiv wie andere Sektoren, obwohl er relativ gute Leistungspakete bietet.

<sup>44</sup> Dies geht aus dem NS-Jahresbericht hervor. <http://nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/downloads/NS-jaarverslag.pdf>

<sup>45</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/10/25/internationale-benchmark-2011-prorail>

## 4.7.5 Arbeitsbedingungen

Arbeitsbedingungen werden weitgehend durch Tarifverhandlungen festgelegt. In den Niederlanden vereinbaren Gewerkschaften und Arbeitgeber generell einen *Cao* (collectieve arbeidsovereenkomst: Tarifvertrag). Diese *Cao*'s werden im Allgemeinen jeweils nach einigen Jahren neu ausgehandelt, wenn die Verhandlungen jedoch wiederholt scheitern, bleiben die alten Verträge aber auch länger in Kraft. *Cao*'s bestehen auf Branchen- und Unternehmensebene. Man könnte den Bahnsektor in drei Teile gliedern, jeder mit einem anderen anwendbaren *Cao*, obwohl es in der Praxis keine großen Unterschiede zwischen diesen drei Teilen gibt:

1. Die NS haben ihren eigenen unternehmensweiten *Cao*, für alle Unternehmen, die Personen befördern, gilt jedoch auch ein multimodaler *Cao*.
2. ProRail hat ihren eigenen unternehmensweiten *Cao*.
3. Die Subunternehmer von ProRail fallen unter einen sektoralen *Cao*, können aber auch einen eigenen unternehmensweiten *Cao* haben. Die Verhandlungen für den sektoralen Bahninfrastruktur-*Cao* wurden verzögert, was bedeutet, dass das Risiko besteht, dass dieser Sektor im Vergleich zu anderen im Bahnsektor benachteiligt ist, wenn es keinen unternehmensweiten *Cao* gibt.
4. Güterverkehrsunternehmen haben im Allgemeinen einen unternehmensspezifischen *Cao*, für einige jedoch kann dieser weiterhin auf dem alten *Cao* vor der Liberalisierung basieren.<sup>46</sup>

Die Löhne und Zusatzleistungen im gesamten Sektor sind generell gut. Persönliche Umstände werden berücksichtigt, was sich in Änderungen der Arbeitszeit widerspiegeln kann. Ein Beispiel für eine allgemein attraktive Bedingung sind kostenfreie oder ermäßigte Bahnreisen in Verbindung mit dem Arbeitsplatz, der per Definition gut mit dem Bahnnetz verbunden ist.

Für Zugbegleiter und anderes Personal mit Kundenkontakt ist Aggression der Kunden ein Thema. Es gibt Maßnahmen, dies zu minimieren, z.B. zusätzliche Polizei, Sicherheitspersonal und zusätzliches Bahnpersonal auf Strecken mit einem hohen Risiko nach einer bestimmten Uhrzeit am Abend. Eine völlige Beseitigung dieses Phänomens ist jedoch schwierig.

Für Zugbegleiter und Triebfahrzeugführer kann die Arbeitszeit ein Problem sein ebenso wie Selbstmord-(versuche) durch Menschen, die vor Züge springen; einige Bahnmitarbeiter wurden bereits mehrfach Zeugen solcher Situationen. Zugbegleiter sind kraft Gesetzes verpflichtet, aus dem Zug zu steigen und Erste Hilfe anzubieten. Bahnpersonal, das Zeuge eines Selbstmords geworden ist, wird anschließend betreut, doch jeder geht anders damit um, und für manche können die psychologischen Folgen das Ende der Laufbahn bedeuten.

## 3.7.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität

### 3.7.6.1 Unternehmensstrategien

Die NS und ProRail verfolgen ähnliche Personalstrategien, die die alternde Belegschaft und langfristig den erwarteten Verlust von Fachkräften berücksichtigen. Der erste Teil dieser Strategie konzentriert sich auf innerbetriebliche Mobilität, um die Beschäftigten innerhalb des internen Arbeitsmarktes zu halten. Dies bedeutet, dass Investitionen in innerbetriebliche Fortbildungsprogramme getätigt werden müssen, aber auch, dass Kooperationen mit Partnern erforderlich sind (Gewerkschaften, Bildungsinstitute).

Der zweite Teil dieser Strategie zielt auf einen niedrigen Krankenstand ab, um die Arbeitnehmer länger beschäftigt zu können.

Um den Sektor für Arbeitsuchende mit technischen Fähigkeiten interessanter zu machen, veröffentlichen die NS diese Jobs auf der Webseite [nstechwerk.nl](http://www.nstechwerk.nl)<sup>47</sup>, wo Stellenangebote der NS publiziert werden. Insbesondere für Berufsschüler gibt es die *TechniekFabriek* (Technikfabrik)<sup>48</sup>. Die *TechniekFabriek* ist eine Lehrinstitution des Unternehmens NedTrain, die mit einer bestehenden Bildungseinrichtung verbunden ist, die Berufsausbildung anbietet. Schüler der Berufsschule ROC Twente, die in Mechatronik ausgebildet werden, können

<sup>46</sup> In den 1990er Jahren war der Bahnsektor vollständig in staatlicher Hand und wurde von den NS betrieben.

<sup>47</sup> <http://www.nstechwerk.nl/>

<sup>48</sup> <http://www.nedtrain.nl/techniekfabriek/home/>

wählen, die Ausbildung in der Berufsschule in Verbindung mit praktischer Erfahrung in der Technikfabrik zu absolvieren. Nach Beendigung dieser zweijährigen Ausbildung wird den Schülern eine Festanstellung als Mechaniker bei NedTrain angeboten, dem Geschäftsbereich der NS, der für die Wartung der Züge verantwortlich ist.

Das Institut Railinfra Opleidingen (RIO) (Bahninfrastruktur-Ausbildung), das eher mit der Instandhaltung der Bahninfrastruktur (ProRail und Subunternehmer) verbunden ist, ist im Begriff ein ähnliches Institut zu gründen. Der Bau dieses Institut soll 2016 beginnen. Das Institut namens 'Railcenter' wird vier verschiedene Funktionen für den Bahninfrastruktursektor wahrnehmen:

- 1. Entwicklung von Handwerkstechniken:** Das Institut wird für alle Qualifikationsniveaus Ausbildung anbieten, das Lernen durch den direkten Austausch fördern und modernste Technologie benutzen.
- 2. Testen und Simulieren:** Das Institut wird eine Umgebung schaffen, in der das Testen und Simulieren neuer Infrastruktur und Systeme möglich ist.
- 3. Förderung der Bahninfrastruktur:** Das Institut wird Jobs im Bahninfrastruktursektor fördern, indem es Vorträge, Touren und Ausstellungen organisiert. Ein besonderer Aspekt, der hierbei hervorgehoben wird, sind Verbesserungen und Innovationen. Dadurch soll die Attraktivität des Sektors auf allen Qualifikationsniveaus erhöht werden.
- 4. Begegnen und Inspirieren:** Das Institut wird als Plattform für den Wissens- und Erfahrungsaustausch dienen, zu diesem Zweck wird es 'Innorail' einrichten, eine Plattform, die Innovationen der Bahninfrastruktur fördern soll.

Neben diesem Institut finanziert das RIO 'Rail Tech' (Railtechnik): ein Wahlfach an der Hogeschool Utrecht (Hochschule/Berufsoberschule), in dem die Studenten beispielsweise lernen, wie man eine Weiche baut. Dieses Fach wird in Kooperation mit ProRail und seinen Subunternehmern angeboten.

Die NS haben zudem Strategien für zwei wichtige Zielgruppen umgesetzt: Menschen mit begrenzter Fähigkeit, ihren gegenwärtigen Beruf auszuüben und Flüchtlinge.

2013 starteten die NS ein Pilotprojekt zur Schaffung von Arbeitsplätzen, indem sie Arbeitskräften Arbeitserfahrung bereitstellten, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in der Lage sind, ihren gegenwärtigen Beruf voll auszuüben. Anstatt Arbeitserfahrung in befristeten Jobs anzubieten, wurden durch Job Carving neue zukunftsfähige Arbeitsplätze geschaffen, indem geeignete vorhandene Funktionen in Arbeitsbereichen innerhalb der NS für Menschen mit einer begrenzten Arbeitsfähigkeit kombiniert und umgestaltet wurden. Es wurden 40 solcher Arbeitsplätze für 10 verschiedene Arten von Beschränkungen geschaffen. Das Pilotprojekt erwies sich angesichts der Zahl der Teilnehmer, denen am Ende ihrer Arbeitserfahrung ein Vertrag angeboten wurde, als erfolgreich. Der neue Cao sieht vor, dass innerhalb von zwei Jahren 200 solcher Arbeitsplätze geschaffen werden sollen. Die NS haben ihre Erfahrungen an andere Unternehmen unterschiedlicher Sektoren weitergegeben.

Gleichzeitig wurde ein weiteres Pilotprojekt durchgeführt, bei dem vier bezahlte Arbeitsplätze mit einer Befristung von neun Monaten für Flüchtlinge mit höherer Ausbildung geschaffen wurden. Zu den Eignungskriterien zählten die Kenntnis der holländischen Sprache und eine Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis. In diesen Jobs wird den Flüchtlingen ein Mentor zugewiesen, und sie sind in der Lage, Arbeitserfahrung zu sammeln und die Unternehmenskultur kennen zu lernen. Außerdem werden ihnen übertragbare Qualifikationen vermittelt, wie etwa PRINCE2, ein allgemein anerkannter Projektmanagementkurs. Dieses Pilotprojekt war ebenfalls erfolgreich: 50% der Teilnehmer fanden eine Festanstellung bei den NS, die andere Hälfte fand anderswo eine Arbeit. Dies ist jetzt ebenfalls Teil der NS-Strategie: jährlich werden fünf solcher Jobs angeboten. Dies gehört zur Diversitäts- und Integrationsstrategie der NS.

## 3.8 Polen

### 3.8.1 Unternehmen

Die Bahnunternehmen in Polen können entsprechend der Eigentumsform und dem Markt eingeteilt werden, auf dem sie tätig sind. In Polen unterscheidet man Eigentumsformen:

- Staatliche Unternehmen oder Unternehmen, an denen der Staat mehrheitlich beteiligt ist und die für den Betrieb der Strecken (z.B. PKP PLK) verantwortlich sind, Personenbeförderung (z.B. PKP Intercity) oder Güterbeförderung (z.B. PKP Cargo) anbieten. Separate Tarifverträge regeln heute die Arbeitsbedingungen in jedem dieser Unternehmen.
- Bahnunternehmen, die Eigentum regionaler Behörden und für den Personenverkehr in den Regionen oder in Ballungsgebieten zuständig sind (z.B. Masowische Eisenbahnen). Die Arbeitsbedingungen in diesen Unternehmen ähneln denen der staatlichen Unternehmen.
- Private Unternehmen bieten derzeit nur Gütertransport an (z.B. DB Schenker Logistics). Die Arbeitnehmervertreter berichteten bezüglich der Vergütung und Arbeitszeit über enorme Unterschiede zwischen der PKP-Gruppe und privaten Unternehmen. Die Arbeit in Privatunternehmen ist aufgabenorientiert die Vergütungssysteme sind vereinfacht. Diese Arbeitgeber erwarten eher Arbeitnehmer mit Mehrfachqualifikation – z.B. Lokführer, die auch als Rangierer tätig sind. In Privatunternehmen gibt es meist keine Tarifverträge.

### 3.8.2 Beschäftigung

2012 waren mehr als 33.000 Arbeitnehmer im Güterverkehr beschäftigt (+0.35 pp im Vergleich zu 2011) und knapp 25.000 (-3.66 pp im Vergleich zu 2011) im Personenverkehr.<sup>49</sup> In den letzten Jahren wurde der Beschäftigungsgrad aufgrund der sich verändernden Marktbedingungen – geringeres Personenverkehrsangebot – gesenkt, um insbesondere den Grad und die Struktur der Beschäftigung an die gegenwärtigen Aufgaben anzupassen.

### 3.8.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

Die öffentlichen Bahnunternehmen stehen im Wesentlichen vor der Herausforderung, die Beschäftigung in den Verwaltungskapazitäten zu rationalisieren, die Belegschaft in Schlüsselberufen zu verjüngen und Fachkräfte einzustellen oder auszubilden, welche die für den Betrieb der modernisierten Infrastruktur und neuen Züge erforderliche Qualifikation besitzen.

Personalleiter, die in zwei Bahnunternehmen befragt wurden, gaben an, dass es 2014 seit Jahren erstmals notwendig gewesen ist, neue Arbeitskräfte einzustellen.

Trotz der oben genannten unattraktiven Kriterien einer Beschäftigung im Bahnsektor haben die Unternehmen keine großen Probleme, Nichtfachleute zu finden. Die von den staatlichen Unternehmen angebotene Stabilität und insbesondere die Verfügbarkeit der Vollzeitbeschäftigung sind für Frauen und junge Menschen aus ländlichen Gemeinden oder Kleinstädten attraktiv.

Die HR-Vertreter berichteten jedoch über Probleme bei der Anwerbung von Fachkräften, z.B. Leittechniker und Triebfahrzeugführer. Über 50% der 17.000 Lokführer in Polen sind zwischen 46 und 60 Jahre alt, das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 50 Jahren. Es wurde geschätzt, dass 2013 kurzfristig 3.000 Lokführer im Sektor fehlen würden – auf der Basis der gegenwärtigen Nachfrage nach der Dienstleistung.<sup>50</sup>

Für die erste Gruppe sind die von den Bahnunternehmen angebotenen Vergütungen nicht wettbewerbsfähig. Es herrscht ein generationsbedingter Mangel an Triebfahrzeugführern. Um diesen Mangel zu bewältigen, wurden jüngst Ausbildungsprogramme gestartet.

<sup>49</sup> Główny Inspektorat Pracy (2013), Bezpieczeństwo pracy na kolei, S. 34 verfügbar unter: [http://rop.sejm.gov.pl/1\\_0ld/opracowania/pdf/material70.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/material70.pdf)

<sup>50</sup> Główny Inspektorat Pracy (2013), Bezpieczeństwo pracy na kolei, verfügbar unter: [http://rop.sejm.gov.pl/1\\_0ld/opracowania/pdf/material70.pdf](http://rop.sejm.gov.pl/1_0ld/opracowania/pdf/material70.pdf)

Darüber hinaus gibt es in einigen Fällen einen Mangel an Zugchefs, Zugverkehrsleitern, Mechatronikingenieuren, Elektroingenieur und Signaltechnikern. Externe Experten berichteten über einen Mangel an Projektleitern, die Erfahrungen im Management großer Bahninvestitionen und Bauprojekte haben.

Für die Befragten ist die Personalfuktuation für die polnischen Bahnunternehmen kein Kriterium, da eine Tätigkeit im Bahnsektor nach wie vor als Beruf auf Lebenszeit betrachtet wird, vor allem unter älteren Arbeitnehmern.

### 3.8.4 Image und Attraktivität

Das allgemein schlechte Image des Bahnsektors in Polen hat sich in den vergangenen Jahren schrittweise verbessert. Viele Polen haben jedoch noch immer keine Vorstellung von der Vielfalt des Bahnsektors in Polen und setzen die Bahn in Polen nach wie vor mit den Polnischen Staatsbahnen (im Folgenden: PKP) gleich. Somit hat das Image der PKP-Gruppe<sup>51</sup> wesentliche Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Bahnsektors insgesamt.

Um dem schlechten Image des Sektors zu begegnen, hat die PKP-Gruppe der Verbesserung des Komforts für die Kunden Priorität eingeräumt, und zwar durch Sauberkeit, Sicherheit in den Zügen und auf Bahnhöfen, Online-Fahrkartenverkauf, Wi-Fi auf Bahnhöfen und in Zügen. Zwischen 2011 und 2015 verbesserte die PKP-Gruppe ihre Leistung in Bezug auf: die Reisegeschwindigkeit, den Online-Fahrkartenverkauf, die Vermietung von Flächen auf Bahnhöfen, die Nettoverschuldung wurde gesenkt und die Zahl der Bahnunfälle ging zurück. Infolgedessen stieg die Zahl der Fahrgäste im März 2015 erstmals seit Jahren.<sup>52</sup> In den vergangenen zwei Jahren gab es eine erhebliche Steigerung der Kundenzufriedenheit. Um diese sich aus Kundenumfragen positive Botschaft zu kommunizieren, startete PKP Intercity 2015 eine Medienkampagne (Fernsehen, Radio, Presse und Internet), die das Ziel hatte, das Unternehmen von anderen Bahnunternehmen in Polen abzugrenzen und sein öffentliches Image zu verbessern.<sup>53</sup>

Das sich verändernde Image der Bahnunternehmen spiegelt sich jedoch noch nicht in den von Randstad aufgestellten Rankings über die Arbeitgeberattraktivität. Obwohl die PKP von den Polen allgemein anerkannt werden, werden sie nicht als Wunscharbeitgeber betrachtet. Randstad veröffentlicht nur Namen der ersten 20 Unternehmen, die als attraktive Arbeitgeber angesehen werden, die PKP ist nicht darunter.<sup>54</sup> Universums allgemeines Ranking der idealen (Top 30) Arbeitgeber enthält ebenfalls kein Bahnunternehmen.

Die Befragten stimmten darin überein, dass der Bahnsektor wegen der unattraktiven Gehälter, dem negativen Image der Unternehmen (bürokratische, ineffizient) und insgesamt schwierigen Arbeitsbedingungen kein attraktiver Arbeitgeber ist. Die Tätigkeit und die Art des Unternehmens (Verkehrs- und Eigentumsform) haben Auswirkungen auf die Höhe der Gehälter, die Stabilität der Arbeitsverhältnisse und die Arbeitsbedingungen.

### 3.8.5 Arbeitsbedingungen

In öffentlichen oder teilweise öffentlichen Unternehmen werden die Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge geregelt, was bei privaten Betreibern nicht der Fall ist.

Das Durchschnittsgehalt im Bahnsektor liegt geringfügig über dem Durchschnittsgehalt in Polen. Die Befragten erklärten jedoch, dass die Gehaltshöhe je nach Beruf und Position der Arbeitnehmer unterschiedlich sei. Die Gehälter der Lokführer machen diesen Beruf sehr unattraktiv. Der Mangel an Lokführern und die lange Ausbildung führen zu einem Wettbewerb zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen in Bezug auf diese Arbeitnehmergruppe. Seitdem die Gehaltsniveaus im öffentlichen Sektor festgelegt und an das Inflationsniveau angepasst worden sind, unterliegen die öffentlichen Unternehmen meist in diesem Wettbewerb. Die Gehälter des Verwaltungspersonals oder von Kassierern sind noch weniger attraktiv. Die Gehälter von Pro-

<sup>51</sup> Die PKP-Gruppe wurde 2001 infolge des Umstrukturierungsprozesses der Polskie Koleje Państwowe [Polnische Staatsbahnen] gegründet. Die PKP-Gruppe umfasst mehrere Bahnunternehmen, die Personen- und Güterverkehrsleistungen erbringen, Bahnstrecken verwalten, Dienstleistungen für Bahnunternehmen erbringen oder Dienstleistungen in Verbindung mit dem Bahninfrastrukturmanagement (z.B. Energie, IT, Ausbildung usw.).

<sup>52</sup> Witold Orłowski, Michał Mazur, PwC (2015), Inwestycja w przyszłość Podsumowanie zmian w Grupie PKP w latach 2012-2015 [http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Prezentacja\\_PwC.pdf?\\_ga=1.207994768.34383834.1432749201](http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Prezentacja_PwC.pdf?_ga=1.207994768.34383834.1432749201)

<sup>53</sup> Rynek kolejowy, Startuje kampania PKP za 10 mln zł. Zobacz film reklamowy, available at: [http://www.rynek-kolejowy.pl/55707/startuje\\_kampania\\_pkp\\_za\\_10 mln\\_zl\\_zobacz\\_film\\_reklamowy.htm](http://www.rynek-kolejowy.pl/55707/startuje_kampania_pkp_za_10 mln_zl_zobacz_film_reklamowy.htm)

<sup>54</sup> Randstad teilt externen Organisationen (d.h. der ICF) keine Ergebnisse über bestimmte Unternehmen mit. Die PKP-Gruppe war unter den 150 bewerteten Unternehmen; der Bericht kann bei der PKP-Gruppe angefordert werden.

jektleitern von Bahninfrastrukturprojekten wurden als wettbewerbsfähig für den Markt oder ähnliche Sektoren eingestuft (z.B. Bausektor).

Die Zusatzleistungen sind gegenwärtig noch niedriger als zu der Zeit vor der Teilung der Unternehmen. Derzeit schwanken die Zusatzleistungen je nach Tätigkeit und können folgendes umfassen:

- 99% Rabatt auf Fahrkarten
- Zusätzliche freie Tage
- Bekleidungszuschuss
- Kohlezuschuss
- Kofinanzierung der Ferien von Kindern
- Aktien
- Medizinische Versorgungsprogramme
- Versicherungsprogramme
- Sportkarten

Seit dem Unfall in Szczekociny im Jahr 2012<sup>55</sup> bieten die Bahnunternehmen psychologische Unterstützung für Arbeitnehmer, die in Bahnunfälle verwickelt werden.

### **3.8.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität**

#### **3.8.6.1 Unternehmensstrategien**

Das Kooperationsprogramm mit Schulen gilt als eine gute Maßnahme. Das Programm wurde 2011 mit einem jährlichen Budget von EUR 150.000 gestartet. Jährlich erhalten 300 Schüler aus 150 Schulen Stipendien. Die Höhe des Stipendiums hängt vom Schuljahr ab und reicht von EUR 72 in der elften Klasse bis EUR 120 im letzten Schuljahr.

Neben dem Stipendienprogramm arbeiten die PKP eng mit 15 Oberschulen zusammen, die Bahnverkehrstechniker und Techniker für die automatische Steuerung des Zugverkehrs ausbilden. In diesen Schulen bieten die PKP PLK:

- Stipendienprogramme für Studenten,
- Beschäftigungsgarantie für die besten Studenten,
- Ausbildungsprogramm
- Ausbildungseinrichtungen und qualifizierte Ausbilder

---

<sup>55</sup> Zwei Personenzüge stießen frontal zusammen.

## 3.9 Slowenien

### 3.9.1 Unternehmen

Das slowenische Bahnsystem wird von einer staatlichen Gruppe betrieben; den Slowenischen Eisenbahnen. Zu dieser Gruppe gehören zehn Unternehmen:

- Güterverkehrsunternehmen (Tovorni promet, d. o. o)
- Personenverkehrsunternehmen (Potniški promet, d. o. o)
- Infrastrukturunternehmen (Infrastruktura, d. o. o.)
- Slowenische Eisenbahnen (Slovenske železnice, d.o.o.)
- Zugfahrzeuge und Technik (Vleka in tehnika, d.o.o.)
- Eisenbahnbauunternehmen (Železniško gradbeno podjetje Ljubljana, d. d.)
- Unternehmen für Behinderte (ŽIP, storitve, d. o. o.);
- FERSPED
- Verkehrsinstitut Ljubljana (Prometni inštitut Ljubljana)
- Bahndruckerei (Železniška tiskarna Ljubljana, d. d.)

### 3.9.2 Beschäftigung

Die Slowenischen Eisenbahnen beschäftigen insgesamt 8.069<sup>56</sup> Mitarbeiter. 84 Prozent der Beschäftigten sind männlich und nur 16 Prozent weiblich. Unternehmen mit mehr als 90 Prozent männlichen Arbeitnehmern sind: Infrastruktur, Zugfahrzeuge und Technik und der Eisenbahnbau. Nur bei den Slowenischen Eisenbahnen, wo administrative Bürotätigkeiten ausgeübt werden, ist mehr als die Hälfte der Belegschaft weiblich.

Der Großteil der Beschäftigten der Slowenischen Eisenbahngruppe ist zwischen 40 und 59 Jahren alt. Junge Arbeitnehmer machen nur 8 Prozent der Beschäftigten aus.

### 3.9.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

Auf der Basis der von der Personalabteilung zur Verfügung gestellten Informationen, hat die Slowenische Eisenbahngruppe keine Probleme bei der Anwerbung potentieller Mitarbeiter. Andere Interessenvertreter bemerken jedoch, dass diese gegenwärtige Attraktivität des Unternehmens hauptsächlich eine Folge der schwachen Wirtschaft und hohen Arbeitslosigkeit nach der Krise sei. Insbesondere der Zusammenbruch des slowenischen Bausektors, befristete Verträge und unregelmäßige Zahlungen in anderen Sektoren (z.B. Verkehrsträger) machen den Bahnsektor attraktiv.

Aber sobald sich die Wirtschaft erholt hat, könnten die derzeitigen Vorteile einer Beschäftigung bei den Slowenischen Eisenbahnen schwinden. So erwähnt ein Interessenvertreter, dass das Unternehmen vor der Krise in den Grenzregionen zu Italien wegen der Nähe des wettbewerbsfähigeren italienischen Arbeitsmarktes Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung hatte.

### 3.9.4 Image und Attraktivität

Die Slowenische Eisenbahngruppe ist gegenwärtig ein attraktives Unternehmen in Slowenien. Während der Übergangsperiode der slowenischen Wirtschaft nach der Unabhängigkeit im Jahr 1991 war das Gesamtimage des Unternehmens negativ. Das Unternehmen erwirtschaftete Verluste, beschäftigte zu viele Arbeitnehmer und arbeitete mit veralteter Technik. Seitdem wurde das Unternehmen einem Umstrukturierungsprozess unterzogen, und es wurden etwa 22.000 Mitarbeiter entlassen. Die Technologie wird verbessert und die Rentabilität wiederhergestellt. Einem befragten Interessenvertreter zufolge ist die Infrastruktur im internationalen Vergleich noch immer alt, und das Unternehmen wendet keine modernen PR-Strategien an wie dies in anderen europäischen Ländern der Fall ist.

<sup>56</sup>Zum 31.12.2014

Als attraktivste Kriterien für einen Arbeitsplatz bei den Slowenischen Eisenbahnen wurde folgendes genannt:

- **Arbeitsplatzsicherheit:** Die Slowenischen Eisenbahnen bieten ihren Beschäftigten unbefristete und sichere Arbeitsverträge an.
- **Vergütung und Zusatzleistungen:** Die Vergütung und Zusatzleistungen sind wettbewerbsfähig, insbesondere für Berufe, die eine geringe Qualifikation erfordern (operative Jobs). Die Beschäftigten haben Anspruch auf verschiedene Zuschläge in Verbindung mit reglementierten Berufen und schwierigen Arbeitsbedingungen. Die Eurofound-Umfrage 2012 ergab, dass in Slowenien häufiger eine Zusatzvergütung für schlechte und gefährliche Arbeitsbedingungen gezahlt wird als in anderen EU-Ländern.

### **3.9.5 Arbeitsbedingungen**

Den Befragungen von Interessenvertretern zufolge sind die Arbeitsbedingungen und Sozialstandards für die Beschäftigten gut. Gewerkschaften gewährleisten die soziale und wirtschaftliche Sicherheit der Arbeitnehmer. Die Arbeitsbedingungen und Sozialstandards werden in einem Tarifvertrag festgelegt, der zuletzt 2007 überarbeitet wurde. Einige Interessenvertreter erwähnten auch, dass sich die Arbeitsbedingungen aufgrund besserer Technologien (z.B. Ergonomie, Optimierung von Arbeitsabläufen usw.) in den letzten Jahren verbessert hätten.

Das Unternehmen bietet wettbewerbsfähige und sichere Arbeitsplätze für die Art der Ausbildung, die für die Ausübung des Berufes erforderlich ist. Der Sektor hat keine Probleme mit der Bindung der Beschäftigten; der Großteil der Mitarbeiter geht davon aus, während des gesamten Berufslebens bei dem Unternehmen beschäftigt zu sein.

### **3.9.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität**

Da es keine speziellen Anwerbungsschwierigkeiten gibt, wurden keine Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors beschrieben.

## 3.10 Spanien

### 3.10.1 Unternehmen

Der Sektor wird von dem öffentlichen Bahnbetreiber Renfe beherrscht.

### 3.10.2 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

Während es in der Vergangenheit Probleme gab, einige Stellen zu besetzen, insbesondere solche, für die eine höhere Qualifikation erforderlich ist (Ingenieure, Lokführer, Verkauf und Instandhaltung) stellt sich die gegenwärtige Situation wegen der hohen Zahl gut ausgebildeter Nachwuchskräfte, die eine Arbeit suchen, ganz anders dar.

Gleichermaßen gibt es in dem Sektor derzeit keine hohe Personalfuktuation. Renfe war niemals gezwungen, Personalbindungsstrategien anzuwenden, da die Beschäftigten bleiben wollten. Sollte sich die allgemeine Situation auf dem Arbeitsmarkt jedoch ändern, könnte das Unternehmen diesbezüglich mit erheblichen Problemen konfrontiert sein, da es eine sehr alternde Belegschaft hat (Durchschnittsalter 54 Jahre).

### 3.10.3 Image und Attraktivität

Die Befragten waren der Ansicht, dass der Bahnsektor insgesamt aus zwei Hauptgründen für Arbeitssuchende sehr attraktiv bleibt:

- der Erweiterung der Infrastruktur des Hochgeschwindigkeitsnetzes (AVE) und dem Bau entsprechender Schienenfahrzeuge sowie der zunehmenden Nutzung dieser Strecken; und
- der Beschäftigungsstabilität, die der Sektor bietet; ein Arbeitsplatz im öffentlichen Sektor ist hinsichtlich der Arbeitsbedingungen und der Stabilität sehr attraktiv, vor allem bei der gegenwärtigen schwierigen Situation auf dem Arbeitsmarkt.

Trotz des Einfrierens der Löhne und Gehälter seitens des Unternehmens in den vergangenen sechs Jahren und der niedrigeren Arbeitsplatzsicherheit gilt die Beschäftigung im Sektor vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation nach wie vor als attraktiv.

### 3.10.4 Arbeitsbedingungen

Die gegenwärtige Wirtschaftslage des Landes und der Umstrukturierungsprozess, den das Unternehmen in den letzten Jahren durchführt, hatten Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Beschäftigten in Bezug auf die attraktivsten und unattraktivsten Aspekte eines Arbeitsplatzes im Bahnsektor. Die vom öffentlichen Sektor angebotene Stabilität und die Gehälter waren stets die attraktivsten Kriterien des Sektors, und dies ist noch immer der Fall.

Ein weiteres Kriterium, das in letzter Zeit an Gewicht gewonnen hat, ist der Ausbau des AVE. Da es sich um das längste Hochgeschwindigkeitsnetz in Europa und das zweitlängste der Welt handelt, sind die Karrierechancen in diesem Bereich gestiegen.

Die unattraktivsten Aspekte des Sektors stehen in engem Zusammenhang mit dem Geschäftsbereich. So gibt es beispielsweise bestimmte Stellen, die Schichtarbeit erfordern, was Herausforderungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bedeuten kann.

Die Befragten erklärten, dass das Vergütungsniveau trotz der Lohnstopps in den letzten Jahren weiterhin als gut betrachtet werden kann. Obwohl Einsteiger schlechtere Bedingungen hinnehmen müssen, z.B. niedrigere Löhne und Gehälter und befristete Verträge, können sie langfristig mit einer Festanstellung und besseren Bedingungen rechnen.

Gemäß dem Tarifvertrag muss das Unternehmen Mittel für soziale Zwecke bereitstellen. So startet das Unternehmen z.B. regelmäßig Kampagnen zur Vorbeugung bestimmter Krankheiten (Krebs, Grippe...) und leistet finanzielle Unterstützung zum Kauf von Brillen oder für Zahnbehandlungen.

### 3.10.5 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität

Bei der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation ist man der Ansicht, dass keine Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors erforderlich sind.

## 3.11 Schweden

### 3.11.1 Unternehmen

Der schwedische Bahnsektor kann in zwei große Untersektoren eingeteilt werden: den Bahnbetrieb (d.h. Personen- und Güterbeförderung) und die Bahninfrastruktur<sup>57</sup>.

Im Sektor Bahnbetrieb gibt es zwei Hauptunternehmen - SJ AB (Personenverkehr) und Green Cargo (Güterverkehr). Beide wurden gegründet, als die staatliche Behörde (Statens Järnvägar, SJ) 2001 in selbstständige Unternehmen aufgeteilt wurde. Die Unternehmen sind vollständig staatlich und sind in ganz Schweden tätig.

Seit der Deregulierung des Bahnmarktes sind mehrere große Unternehmen im Bahnbetrieb aktiv. Das private Unternehmen Transdev, vormals unter dem Namen Veolia bekannt, betreibt in Schweden mehrere Bahnstrecken. Weitere Betreiber sind Abellio, Arriva, DSB, Keolis, MTR, Stockholmståg und Tågkompaniet.

Insbesondere die SJ hat in den letzten Jahren einige ihrer früheren Exklusivrechte für bestimmte Bahnlinien zwischen Großstädten, wie etwa Stockholm, Göteborg und Malmö, verloren. Dadurch wurde der Schwedische Bahnmarkt für den Wettbewerb attraktiver.

Was die Bahninfrastruktur betrifft, so ist dafür die Schwedische Verkehrsverwaltung (Trafikverket) verantwortlich. Die Schwedische Verkehrsverwaltung wurde 2010 nach einem Zusammenschluss mehrerer öffentlicher Verkehrsbehörden, darunter die Schwedische Bahnverwaltung (Banverket), gegründet.

### 3.11.2 Beschäftigung

Die folgende Tabelle enthält eine kurze Analyse der Beschäftigungstrends in drei der größten Bahnunternehmen.

**Tabelle 3.2 Beschäftigungstrends in Bahnunternehmen (FTEs)**

	2014	2013	2012	2011	2010
<b>SJ</b>	4.541	4.953	4.299	4.041	4.262
<b>Green Cargo</b>	2.002	2.122	-	-	-
<b>Infranord</b>	2.122	2.577	2.682	2.754	-

Quelle: [http://www.sj.se/content/1/c6/17/66/09/SJ\\_Ars-och-hallbarhetsredovisning%202014.pdf](http://www.sj.se/content/1/c6/17/66/09/SJ_Ars-och-hallbarhetsredovisning%202014.pdf); [http://www.green-cargo.com/globalassets/documents/hallbar-utveckling/resultat-och-rapporter/gc\\_2014\\_sv\\_30-mars\\_final.pdf](http://www.green-cargo.com/globalassets/documents/hallbar-utveckling/resultat-och-rapporter/gc_2014_sv_30-mars_final.pdf); [http://www.infranord.se/Documents/Infranord\\_AR\\_2014.pdf](http://www.infranord.se/Documents/Infranord_AR_2014.pdf)

Die obige Tabelle ergibt ein leicht gemischtes Bild, da die Beschäftigung bis 2013 steigt oder ziemlich stabil bleibt. Ab 2013 ist ein relativ deutlicher Rückgang der Beschäftigung in allen drei Unternehmen zu verzeichnen, insbesondere bei Infranord und SJ.

Was die Zusammensetzung der Belegschaft betrifft, so ist die überwältigende Mehrheit der Arbeitnehmer bei Green Cargo und Infranord männlich, 87 Prozent bzw. 92 Prozent der Belegschaft. Diese Situation stellt sich bei der SJ etwas anders dar, wo ca. 40 Prozent der Beschäftigten Frauen sind.

<sup>57</sup> Die Infrastruktur ist seit 1988 vom Bereich Betrieb getrennt. Anfangs war Banverket, eine Anstalt des öffentlichen Rechts, dafür verantwortlich.

Die Altersstruktur ist für viele Unternehmen im Bahnsektor die größte Herausforderung. Bei Green Cargo beispielsweise sind 59 Prozent der Belegschaft 50 Jahre alt oder älter. Der Anteil der Arbeitnehmer unter 30 Jahre betrug 2014 nur 8 Prozent. Gleichermäßen beträgt bei Infranord der Anteil der Beschäftigte, die über 50 Jahre alt sind, 55 Prozent, während nur 20 Prozent 40 Jahre alt sind oder jünger.

### 3.11.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

Aufgrund des Altersprofils der gegenwärtigen Belegschaft wird es in vielen Berufen weiterhin einen Bedarf an Arbeitnehmern geben, vor allem jedoch in Bezug auf qualifizierte Triebfahrzeugführer.

Künftige Qualifikationsanforderungen stehen – wie in vielen anderen Sektoren – mit einem zunehmenden Trend zu mehr Automatisierung und Digitalisierung. Im Bahninfrastruktursektor wird es weiterhin einen Bedarf an Technikern und Ingenieuren in den sogenannten BEST-Berufen (Bahn, Elektronik, Signaltechnik, Telekommunikation) geben. Bei den Angestellten, vor allem was leitende Positionen betrifft, könnte es in einigen Fällen einen Mangel an Bewerbern/Arbeitnehmern mit spezieller Erfahrung im Bahnsektor geben. Dies muss jedoch nicht unbedingt ein negativer Faktor sein, da Erfahrungen aus anderen Sektoren neue Sichtweisen in den Sektor einbringen.

Nach der Deregulierung des Bahnsektors ist ein Großteil der innerbetrieblichen Ausbildung verschwunden. Die SJ bildete früher alle Lokführer intern aus, aufgrund des gestiegenen Wettbewerbs um Triebfahrzeugführer wird dies jedoch nicht länger als eine gute Verwendung von Ressourcen betrachtet.

Die Auslagerung der Ausbildung hatte eine Trennung zwischen dem Angebot von Ausbildungsplätzen und der Nachfrage nach Lokführern zur Folge. Demzufolge ist es sehr viel schwieriger für die Bahnunternehmen, das künftige Angebot an Lokführern zu beeinflussen und zu planen. In den letzten Jahren kam es daher zu Beschwerden über nicht genügend Triebfahrzeugführer, die Ausbildungsprogramme absolviert haben.

### 3.11.4 Image und Attraktivität

Die befragten Unternehmen und Beschäftigten berichten, der Bahnsektor sei attraktiv, da er einen sicheren Arbeitsplatz und relativ gute Löhne/Gehälter und Arbeitsbedingungen biete.

Daher gibt es im Allgemeinen keine Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung für den Sektor (wobei das Angebot an Triebfahrzeugführern von der Zahl der verfügbaren Ausbildungsplätze abhängt). Der Sektor verzeichnet zudem eine sehr niedrige Personalfluktuation, was zum Teil die Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb des Sektors widerspiegelt.

Die Attraktivität des Bahnsektors ist im Personenverkehr besonders hoch, vor allem auf Seiten der Lokführer. Die Arbeit im Bereich Infrastruktur ist den Befragten zufolge im Allgemeinen auch attraktiv, wenn auch etwas weniger als im Personenverkehr. Dies hängt zum Teil mit der Art der Arbeit zusammen, die eher körperlich ist, beruht aber auch auf der Tatsache, dass diese Arbeit weniger bekannt ist als die Arbeit im Personenverkehr. Somit ist es womöglich erforderlich, die Arbeit im Infrastrukturbereich stärker zu fördern.

Seit Mitte der 1990er Jahre verzeichnet der Bahnsektor in Schweden im Personenverkehr im Vergleich zu anderen Verkehrsmodi ein sehr starkes Wachstum<sup>58</sup>. Im Vergleich zum europäischen Standard verfügt Schweden zudem über einen beträchtlichen Güterverkehr, der 35 Prozent des Landverkehrs ausmacht. Der Durchschnitt in der EU liegt bei 17 Prozent<sup>59</sup>.

Um die Produktivität zu steigern und das Wachstum des Sektors fortzusetzen, hat sich die schwedische Regierung verpflichtet, 2015 745 Millionen SEK in die Bahninstandhaltung zu investieren und ab 2016 jährlich 1,87 Mrd. SEK<sup>60</sup>. Diese Summe ist deutlich höher als in den Vorjahren und zeigt, wie wichtig die Förderung der Beschäftigung im Bahninfrastruktursektor ist.

Trotz des Wachstums des Bahnsektors und der kontinuierlichen Investitionen gibt es einige Andeutungen seitens der Gewerkschaften, dass die Attraktivität des Sektors nachlässt. Dies beruht zum Teil auf den zuneh-

<sup>58</sup> Europäische Kommission (2014), Vierter Bericht über die Überwachung der Entwicklung des Schienenverkehrsmarkts

<sup>59</sup> Trafikanalys (2012), Godstransporter i Sverige [http://trafa.se/PageDocuments/Rapport\\_2012\\_7\\_Godstransporter\\_i\\_Sverige.pdf](http://trafa.se/PageDocuments/Rapport_2012_7_Godstransporter_i_Sverige.pdf)

<sup>60</sup> <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/04/framtidsinvesteringar-for-fler-jobb-och-ett-mer-klimatsmart-samhalle/>

menden Vorfällen von Gewalt und Bedrohung (verbaler und physischer) sowie auf der Intensivierung der Arbeit aufgrund von Bestrebungen der Bahnunternehmen, die Arbeit zu rationalisieren und zu optimieren.

Generell gilt der Bahnsektor (Betrieb und Infrastruktur) in Bezug auf andere Sektoren als ein Sektor mit geringfügig besseren oder vergleichbaren Löhnen/Gehältern und Arbeitsbedingungen. Der Arbeitgeberorganisation Almega zufolge ist der Bahnsektor z.B. für zukünftige Mitarbeiter attraktiver als der öffentliche Nahverkehr. Einer der befragten Beschäftigten (ein Zugchef) erklärte, dass die Löhne und Gehälter sowie die Arbeitsbedingungen im Bahnsektor sehr viel besser seien als diejenigen im Luftverkehrssektor. Dies beruhte auf eigener Erfahrung während seiner Tätigkeit im Luftverkehrssektor.

### 3.11.5 Arbeitsbedingungen

Die im Rahmen von Tarifverhandlungen ausgehandelten Entgelte und Arbeitsbedingungen spielen eine wichtige Rolle für die Förderung der Attraktivität des Sektors. Für den Bahnsektor gibt es zwei landesweite Haupttarifverträge – einen für den Bahnbetrieb (Spårtrafikavtalet) und einen für die Bahninfrastruktur (Branschavtal Järnvägsinfrastruktur). Diese sehen Mindestbeschäftigungsnormen für fast alle Arbeitnehmer im Sektor vor.

Einige Arbeitnehmer erwähnten zudem die relative Freiheit und die abwechslungsreiche Arbeit als attraktive Aspekte. Dies gilt sowohl für Beschäftigte im Bahnbetrieb als auch im Bereich Infrastruktur.

Die Arbeitszeit ist im Allgemeinen der am wenigsten attraktive Aspekt eines Arbeitsplatzes im Bahnsektor. Arbeitnehmer im Infrastrukturbereich müssen viele Nachschichten und an gesetzlichen Feiertagen arbeiten, da die Instandhaltung der Bahninfrastruktur nur dann durchgeführt werden kann, wenn keine Züge auf den Gleisen sind, d.h. üblicherweise nach 2.00 Uhr.

Die Entgelte und Arbeitsbedingungen im Bahnsektor gelten allgemein als gut. Die Entgelte und Arbeitsbedingungen für Triebfahrzeugführer sind traditionell besser als die des übrigen Personals im Bahnsektor. Dies spiegelt in hohem Maße das begrenzte Angebot an Triebfahrzeugführern sowie die erforderliche Ausbildung wider.

Die Entgelte und Arbeitsbedingungen des Zug- und Wartungspersonals werden im Vergleich zu anderen Tätigkeiten im Dienstleistungssektor als relativ gut angesehen. Die Progression der Lohnskala ist zudem relativ steil, was in ähnlichen Dienstleistungsberufen nicht der Fall ist. Demzufolge verlässt nur ein geringer Teil des Personals im Bahnbetrieb den Sektor.

Den befragten Gewerkschaften und Arbeitnehmern zufolge sind die Entgelte und die Arbeitszeit die wichtigsten Kriterien der Tarifverträge.

In den letzten Jahren gab es eine Reihe von Änderungen hinsichtlich der Entgelte und Arbeitsbedingungen. So wurde z.B. das Rentenalter für viele Arbeitnehmer auf 65 Jahre angehoben (für einige der älteren Arbeitnehmer liegt es weiterhin bei 60 Jahren). Viele Beschäftigte haben jetzt einen geringeren jährlichen Urlaubsanspruch. Dadurch sind die Arbeitsbedingungen im Vergleich zu anderen Sektoren weniger vorteilhaft geworden, was womöglich auch die Attraktivität des Sektors beeinträchtigt hat.

Die steigende Anzahl potentieller Arbeitnehmer führte auch zu einer höheren Lohnveränderung – in einigen Fällen bis zu 20 Prozent<sup>61</sup>.

### 3.11.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität

Wie oben erwähnt, gibt es keine großen Schwierigkeiten im Bahnsektor bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter. Das Hauptproblem besteht darin, eine ausreichende Zahl von Lokführern auszubilden. Die Unternehmen arbeiten daher eng mit den entsprechenden Bildungseinrichtungen zusammen. Diese Herausforderung wird in Zukunft wahrscheinlich noch größer, da voraussichtlich 59% der Lokführer (die 2007 eingestellt wurden) im Zeitraum zwischen 2010 und 2025 in den Ruhestand treten. In absoluten Zahlen sind dies mehr als 3.000 Lokführer. Die Zahl der Renteneintritte wird zwischen 2015 und 2019 einen Spitzenwert erreichen, wenn voraussichtlich knapp 1.100 Lokführer ausscheiden<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> Lindgren Strömbäck, K. (2011) 'Avregleringen har gett sämre anställningsvillkor', in Sekotdningen, Nr. 4

<sup>62</sup> <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/jarnvag/marknadsovervakning/utbildningsanordnare-inom-jarnvagsmarknaden-2012.pdf>

Ferner stellt die Personalbindung kein besonderes Problem dar. Veränderungen in der Belegschaft waren in den letzten Jahren weitgehend eine Folge von Renteneintritten.

Das Angebot von Praktika für Schüler, die sich als Lokführer qualifizieren wollen, ist ein wirksames Mittel, Arbeitskräfte anzuwerben, aber keine Garantie für ihre Einstellung. So gibt es Bedenken, dass das Angebot praktischer Ausbildung zwischen den Bahnunternehmen nicht gleichmäßig aufgeteilt ist.

## 3.12 Vereinigtes Königreich

### 3.12.1 Unternehmen

Wichtigster Arbeitgeber im Sektor sind Network Rail (Infrastrukturmanagement) sowie die einzelnen Betreiberunternehmen (TOCs), die die 16 Franchiseverträge im Personenverkehr besitzen (siehe die folgende Tabelle).

#### Franchisenehmer im Bahnsektor des Vereinigten Königreichs

##### Name des Franchisenehmers

Essex Thameside

Thameslink, Southern und Great Northern

Southern

East Coast

Northern

TransPennine Express

East Anglia

South Western

West Midlands

West Coast

East Midlands

South Eastern

Wales & Borders

Great Western

Cross Country

Chiltern

Quelle: Rail Executive: Rail Franchise Schedule (veröffentlicht im November 2015)

### 3.12.2 Beschäftigung

Der Bahnsektor im Vereinigten Königreich hat mehr als 200.000 Beschäftigte, von Triebfahrzeugführern und Bahnhofspersonal bis hin zu Personal, das für den Betrieb und die Instandhaltung des Schienennetzes im Umfang von 20.000 Meilen verantwortlich ist.

### 3.12.3 Neuer Qualifikationsbedarf und Arbeitskräftemangel

Es gab Veränderungen hinsichtlich der Art und Weise, in der die Kunden den Kontakt mit Dienstleistern wünschen, was auch Folgen für den Bahnsektor gehabt hat. So möchten die Kunden beispielsweise Fahrkarten online kaufen, Smartcards einsetzen und berührungslos bezahlen. Dies führt zu Veränderungen in Bezug auf die Kompetenzen und Qualifikationen, die im Sektor benötigt werden, d.h. es besteht ein höherer Bedarf an

Marketing- und IT-Fachkräften. Diese Trends haben auch wesentliche Auswirkungen auf die künftige Gestaltung der Bahnhöfe und Züge, es kann jedoch noch einige Zeit dauern, bis dies umgesetzt wird.

In den letzten Jahren wurde im Vereinigten Königreich viel über den Einsatz fahrerloser Züge diskutiert; gegenwärtig werden fahrerlose Züge bei der Docklands Light Railway in Südosten von England eingesetzt. Die Einführung fahrerloser Züge wird in naher Zukunft voraussichtlich keine großen Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen haben. Ein weitverbreiteter Einsatz fahrerloser Züge würde beträchtliche Investitionen in die Infrastruktur erfordern, und noch ist nicht klar, wie sich die öffentliche Meinung hinsichtlich dieser Entwicklung gestaltet, wahrscheinlich würden Sicherheitsbedenken geäußert, vor allem in Bezug auf längere, schnellere Strecken.

Fahrerlose Züge und die damit verbundenen technologischen Verbesserungen stellen dennoch eine langfristige Herausforderung und Chance für den Bahnsektor dar. Der Einsatz solcher Technologien kann sich vorteilhaft auf die Verbesserung der Energieeffizienz und die Verkürzung der Fahrzeiten auswirken.

Anzumerken ist, dass andere technologische Entwicklungen einen niedrigeren Qualifikationsbedarf auf Seiten der Triebfahrzeugführer zur Folge haben können, beispielsweise das automatische Abbremsen des Zuges, um das Überfahren von Stoppsignalen zu verhindern.

Zudem gibt es einige Veränderungen die darauf zurückzuführen sind, dass Bahndienstleister und Hersteller ihre Geschäftsmodelle ändern. Neue Züge könnten in Zukunft auf der Basis „Bau und Wartung“ aus einer Hand eingesetzt werden. Dies bedeutet, dass neue Züge (von denen viele im Ausland gebaut werden) vom Hersteller gewartet werden, was wiederum bedeutet, dass für diese Unternehmen im Vereinigten Königreich kein Bedarf mehr an Arbeitsplätzen im Wartungsbereich besteht. Dadurch sollen Kosten und Risiken für das Betreiberunternehmen gesenkt werden, der Bedarf an Fachkräften im Vereinigten Königreich wird somit jedoch zurückgehen, mit potentiellen künftigen Konsequenzen.

#### **3.12.4 Image und Attraktivität**

Die Attraktivität des Bahnsektors im Vereinigten Königreich wird von mehreren wesentlichen Faktoren beeinflusst:

Erstens, der Wahrnehmung des Bahnsektors in den Medien: Die Wahrnehmung ist, dass die Züge nicht fahrplanmäßig fahren und dass sie überfüllt sind. Über dies gibt es die Wahrnehmung, dass die Tarife zu hoch sind und regelmäßig erhöht werden (eine Erhöhung, die die Inflationsrate überschreitet). Dies sind die am häufigsten berichteten Meinungen, vor allem in der britischen Presse.

Zudem gibt es die Wahrnehmung, dass die Bahnindustrie besser gestellt wäre, wenn sie staatlich wäre. Untersuchungen ergeben regelmäßig, dass eine Mehrheit der Öffentlichkeit eine Rückkehr zu einem Bahnsektor in staatlicher Hand befürwortet (die YouGov-Umfrage 2014 ergab beispielsweise, dass 68%<sup>63</sup> der Befragten eine Rückkehr zu einem staatlichen Bahnsektor für vorteilhaft hielten). Die gängigsten Argumente der Öffentlichkeit in dieser Hinsicht sind, dass die Eisenbahnen dann gegenüber dem Steuerzahler rechenschaftspflichtig wären, dass die Tarife wahrscheinlich gesenkt würden und dass die Erbringung der Dienstleistung insgesamt kosteneffizienter wäre<sup>64</sup>.

Weiterhin sind die Zuverlässigkeit und Arbeitskämpfe Themen der öffentlichen Wahrnehmung. Dies gilt vor allem für die Herbstmonate, wenn Berichte über Laub auf den Gleisen mit der Folge von Zugverspätungen die Empörung der Öffentlichkeit fördern. Überdies gibt es die öffentliche Wahrnehmung, dass der Sektor streikanfälliger ist als andere Branchen.

Alle Entwicklungen sowie die Medienberichterstattung haben Auswirkungen auf die öffentliche Wahrnehmung der Bahnbranche. Unterschiede in der öffentlichen Wahrnehmung der einzelnen Unternehmen scheinen im Vereinigten Königreich keine wesentliche Rolle zu spielen; dies mag darauf zurückzuführen sein, dass es heute keinen beherrschenden Betreiber gibt, wie dies in der Vergangenheit im Vereinigten Königreich der Fall war und in anderen europäischen Ländern nach wie vor ist.

<sup>63</sup> <https://yougov.co.uk/news/2013/11/04/nationalise-energy-und-rail-companies-say-public/>

<sup>64</sup> <https://yougov.co.uk/news/2014/05/11/why-do-people-support-rail-nationalisation/>

Ungeachtet der oben beschriebenen Probleme gilt das Image des Sektors insgesamt weiterhin bei denjenigen als attraktiv, die in dem Sektor beschäftigt sind, wobei die wichtigsten Kriterien die relativ gute Vergütung und die Arbeitsplatzsicherheit sind. Wichtig für diese Einschätzung ist auch, dass die Alternativen eine relativ geringere Arbeitsplatzsicherheit bieten (in einigen Berufen eventuell eine bessere Vergütung – wie etwa die Automobilbranche).

In einigen Berufen können andere Sektoren hinsichtlich der Vergütung und Identifizierung bestimmter Berufsbilder attraktiver sein, wie etwa die Automobilbranche für Ingenieure. Bei den Ingenieuren gibt es in vielen Sektoren im Vereinigten Königreich einen Mangel an qualifizierten Bewerbern. Dies ist insbesondere ein Beruf, bei dem die Anwerbung weiblicher Studierender traditionell schwierig ist<sup>65</sup>, infolgedessen sind im Vereinigten Königreich nur wenige Frauen in Ingenieurspositionen tätig.

Dieser Vergleich mit anderen Sektoren hängt sehr von der Region ab, ein weiteres Kriterium ist der Arbeitsmarkt im Vereinigten Königreich. Da die nationalen Zentralen der Bahnunternehmen und Depots überwiegend im Süden ansässig sind, herrscht in dieser Region ein größerer Wettbewerb um Arbeitskräfte, während in anderen Regionen weniger Wettbewerb herrscht. Dies hat dazu geführt, dass die Bahnunternehmen für Tätigkeiten, die leicht in andere Sektoren übertragbar sind, andere Einstellungsstrategien anwenden. Eine Folge ist der zunehmende Einsatz von Leiharbeitnehmern als Reinigungskräfte im Südosten, teils zur Senkung des Personalaufwands, teils zur Senkung der Beschaffungskosten im Falle einer hohen Personalfuktuation.

### 3.12.5 Arbeitsbedingungen

Die Attraktivität der Arbeitsbedingungen ist abhängig von der jeweiligen Tätigkeit, mit geringfügigen Abweichungen zwischen den Unternehmen. Insgesamt jedoch gelten die Arbeitsbedingungen und Sozialstandards im Sektor als etwas weniger attraktiv für Einsteiger als noch vor 10-20 Jahren. Im Vergleich zu anderen Sektoren wird das im Bahnsektor verfügbare Gesamtpaket jedoch als ein attraktives Angebot gesehen.

Blickt man längere Zeit zurück (15-20 Jahre), so ist die Gesamtzahl der im Sektor Beschäftigten deutlich gesunken. Das Franchisemodell hatte in einigen Fällen dazu geführt, dass Stellen nicht besetzt wurden und/oder befristete Verträge und Leiharbeitnehmer eingesetzt wurden (ein Beispiel dafür wurde oben gegeben). Aufgrund der Art des Franchisemodells gilt dies – gegen Ende des Franchiseverhältnisses – für ein breites Spektrum von Tätigkeiten, da die Pflichten und Kosten des Franchisenehmers verringert werden sollen.

Aus der Sicht der Gewerkschaften bedeutet der Einsatz von Leiharbeitnehmern (die über Agenturen beschäftigt werden), dass diese Arbeitnehmer nicht zu den Arbeitsbedingungen beschäftigt werden wie fest angestellte Arbeitnehmer, dies betrifft auch das Urlaubsgeld. Dies hat einen Nettoeffekt hinsichtlich der Verschlechterung der in der Branche angebotenen Arbeitsbedingungen und Sozialstandards. Überdies habe dies potentiell negative Folgen für das bestehende Personal, das ähnliche Tätigkeiten ausübt wie das Zeitpersonal, was die Arbeitsmoral verschlechtern kann.

Alle Befragten sind sich darin einig, dass die Schichtarbeit ein wichtiges Kriterium für einige Arbeitssuchende ist, weshalb ein Arbeitsplatz im Sektor nicht attraktiv ist. Dies gilt insbesondere für Abend-, Nacht- und Wochenendschichten – Zeiten, zu denen Familienangehörige und Freunde nicht arbeiten oder ausgebildet werden.

Als positive Elemente der Entgelte und Arbeitsbedingungen im Sektor gilt die Altersvorsorge sowie Urlaubsgeld und Krankengeld. Es wird auch davon ausgegangen, dass die Lohnerhöhungen im Sektor im Vergleich zu anderen Sektoren hoch gewesen sind. In den 1980er Jahren entsprach das Durchschnittsgehalt eines Lokführers im Vereinigten Königreich etwa dem eines Lehrers. Heute ist das Durchschnittsgehalt von Triebfahrzeugführern deutlich höher.

Es herrscht weitgehend die Ansicht, dass Lokführer im Bahnsektor schon immer in der Lage waren, bessere Bedingungen hinsichtlich der Entgelte und Arbeitsbedingungen auszuhandeln als andere Berufsgruppen, so dass Berufsgruppen wie z.B. Büroangestellte in den Hauptverwaltungen und das operative Servicepersonal, wie z.B. Reinigungskräfte, nicht in demselben Maße von Lohnerhöhungen profitieren. Dies hat in Bezug auf die Entgelte und Arbeitsbedingungen eine Spaltung bewirkt, mit der Folge, dass sich einige Berufsgruppen weniger mit der Branche verbunden fühlen als andere.

<sup>65</sup> 2013 waren im Vereinigten Königreich nur 14% der Ingenieursabsolventen Frauen und nur 4% der eingetragenen Ingenieure in einem Beschäftigungsverhältnis weiblich. <http://www.wes.org.uk/sites/default/files/Easy%20Statistics%20Women%20in%20Engineering%202014%20V3.pdf>

Gewalt durch Fahrgäste ist ein Problem, das die Arbeitsbedingungen des Zugpersonals beeinträchtigt. Es gab von Seiten der Bahnunternehmen Initiativen, Vorfälle von Gewalt und Bedrohung zu melden, ebenso wie Schulungsmaßnahmen, um das Personal im Umgang mit solchen Situationen zu schulen. Demzufolge ist offen, ob Vorfälle häufiger gemeldet werden oder aber zunehmen. Dieses Thema wird jedoch ein Problem bleiben, das Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen des Zugpersonals hat.

### 3.12.6 Strategien zur Verbesserung der Attraktivität

Aus den Befragungen geht hervor, dass - wenn die Probleme, die das Ansehen der Branche betreffen, gelöst werden können - die folgenden Faktoren als attraktiv gelten, als attraktiver als Alternativen, die Arbeitnehmern offen stehen, die gerne im Bahnsektor arbeiten würden. Zu diesen attraktiven Kriterien zählen:

- Gute Bezahlung (im Vergleich zu derselben Tätigkeit in einer anderen Branche);
- Sicherer Arbeitsplatz - auch wenn das Franchiseverhältnis beendet wird, werden die Tätigkeiten weiterhin gebraucht;
- Gute Renten - im Vergleich zu anderen Branchen.

Außerdem gibt es einige Entwicklungen im Bahnsektor, die für Arbeitsuchende (vor allem für junge Absolventen mit technischem Hintergrund) attraktiv sind, nämlich:

- Sichtbare große Investitionen in neue Projekte (Reading Station, Birmingham New Street Station, Kings Cross Station, London Bridge Station). Diese Entwicklungen summieren sich zu einer kritischen Größe in einer wachsenden Branche.
- Eine „grüne“ Branche mit einem wachsenden Verständnis für die Wichtigkeit nachhaltiger Verkehrslösungen und die Verringerung der Kohlenstoffbilanz, was für viele Menschen wichtig ist (persönlich und beruflich).

Überdies gibt es mehrere Initiativen, die an bestimmte Zielgruppen gerichtet sind.

Für junge Leute gibt es eine große Zahl von Ausbildungsprogrammen im Bahnsektor des Vereinigten Königreiches. Der Sektor hat im Rahmen des neuen „Apprentice Trail Blazer“-Programms mit der Regierung zusammengearbeitet, um Programme zu entwickeln, die hohen Ausbildungsstandards sicherstellen. So wurden im März 2015 z.B. die Ausbildungsprogramme Rail Engineering Operative und Rail Engineering Technician genehmigt.

Überdies wurde im Hinblick auf den prognostizierten Mangel an etwa 8.000 Fachkräften innerhalb der nächsten zehn Jahre die National Training Academy for Rail gegründet. Der Mangel wird durch Faktoren wie der technologischen Entwicklung des Rollmaterials, einer alternden Belegschaft sowie beträchtlichen Investitionen und dem Wachstum der Branche hervorgerufen.

Im Rahmen eines innovativen Vertrages zwischen der National Skills Academy for Rail Engineering (NSARE) und dem Department for Business, Innovation & Skills (BIS) wurde mit Unterstützung des Department for Transport (DfT) die Hälfte der Mittel beschafft, die für die Gründung der NTAR benötigt werden, die übrigen 50 Prozent werden von Siemens finanziert. Durch die 50/50-Finanzierungsvereinbarung kommen 50% der Ausbildungskapazität der Akademie der gesamten Branche im Vereinigten Königreich zugute, der andere Teil den eigenen Beschäftigten von Siemens im Bahnsektor.

#### 3.12.6.1 Unternehmensstrategien

Die Unternehmen im Bahnsektor des Vereinigten Königreiches haben in den letzten Jahren erhebliche Anstrengungen zur Verbesserung des Images des Sektors in der Öffentlichkeit unternommen. Dies erfolgte durch eine bessere Kommunikation einer Reihe von Themen, wie z.B.:

- erforderliche Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten;
- Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Dienstleistung;
- Investitionen in die Sicherheit und den Komfort vorhandenen Rollmaterials; und
- Investitionen in die Sicherheit und Ausbildung des Personals.

Um mehr Frauen im Sektor zu beschäftigen, hat Angel Trains die Initiative „Women in Rail“ gestartet. Das Unternehmen trat dem Lenkungsausschuss bei, der sich aus Bombardier, Clifford Chance, East Midlands Trains, ESG, Northern Trains und dem Office of Rail Regulation (ORR) zusammensetzt, um die Beschäftigung von Frauen im Bahnsektor zu fördern, die 17,6 Prozent der Beschäftigten ausmachen. Women in Rail hat eine LinkedIn-Mitgliedschaft, organisiert regelmäßig Meetings und verfasst vierteljährlich einen Newsletter. Nach dem Start der Initiative stellte Women in Rail drei Prioritäten auf, Networking/Kommunikation, Mentoring und Dialog mit jungen Frauen. Women in Rail hat eine Mentoring-Arbeitsgruppe eingesetzt, die für ein Mentoringprogramm für die Bahnbranche erarbeiten soll.

## 4. Image und Attraktivität von Arbeitsplätzen im europäischen Bahnsektor

Dieses Kapitel beginnt mit einer Erörterung des allgemeinen Images des Sektors in der Öffentlichkeit und in den Medien und analysiert dann die Wahrnehmungen dieses Images unter den Arbeitnehmern. Es wird aufgezeigt, wie das Image des Sektors die Attraktivität der Bahnunternehmen als Arbeitgeber in den einzelnen EU-Ländern beeinflusst. Zudem werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Wahrnehmungen wesentlicher Aspekte erläutert, die einen Arbeitgeber bei den verschiedenen Generationen attraktiv machen, und es werden Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Anbietern aufgezeigt.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Kapitel sind:

- Die Attraktivität des Sektors als Arbeitgeber wird von der öffentlichen Wahrnehmung der Qualität der Dienstleistung beeinflusst (vorwiegend der des größten Betreibers), wobei diese Wahrnehmung oft von einer negativen Medienberichterstattung geprägt ist.
- Berichtete Unterschiede zwischen der internen und der externen Wahrnehmung (die interne ist positiv, die externe negativ, was Auswirkungen auf die Personalbeschaffung haben kann).
- Überdies wird die Attraktivität von dem breiteren sozioökonomischen Rahmen (einschließlich der Verfügbarkeit einer alternativen Beschäftigung), dem regulatorischen Rahmen sowie den sektor- und unternehmensspezifischen Arbeitsbedingungen und dem Rahmen der Arbeitsbeziehungen beeinflusst, der wiederum Auswirkungen auf diese Bedingungen hat.
- Es wurden Schlüsselfaktoren festgestellt, die bestimmte Arbeitgeber und Berufe für unterschiedliche Zielgruppen attraktiv machen (z.B. Generation X, Y usw.). Arbeitsplatzsicherheit, eine sinnvolle Tätigkeit, Wertschätzung seitens der Vorgesetzten sowie eine angemessene Vergütung und gute Arbeitsbedingungen sind wichtige Faktoren. Zu beachten ist, dass unterschiedliche Altersgruppen unterschiedliche Ansprüche gegenüber ihrem Arbeitgeber haben, aber die Arbeitsplatzsicherheit scheint für alle wichtig zu sein.
- In einigen Ländern ist der Sektor attraktiv, in anderen ist er es nicht – einige haben trotz einer positiven Wahrnehmung Anwerbungsschwierigkeiten, was beweist, dass die Wahrnehmung nicht nur von dem Gesamtimage und der Attraktivität des Sektors beeinflusst wird.
- Hinsichtlich der Attraktivität gibt es einigen Unterschiede zwischen staatlichen und privaten Bahnunternehmen. In einigen Ländern gelten staatliche Unternehmen als Arbeitgeber, die sicherere und attraktivere Arbeitsbedingungen bieten, während in einigen anderen neue private Dienstleister als attraktiver angesehen werden, vor allem wenn sie über moderneres Rollmaterial verfügen und (in einigen Fällen) bessere Einstiegsgehälter bieten.
- Wenn der Sektor attraktiv ist, beruht dies auf:
  - sicherer Beschäftigung
  - angemessener Vergütung
  - guten Entwicklungsmöglichkeiten
  - guten Arbeitsbedingungen und einem positiven Betriebsklima
- Wenn er nicht attraktiv ist, beruht dies auf:
  - Fehlenden Investitionen und Perspektiven
  - häufigen Veränderungen in der Geschäftsleitung und erheblicher Umstrukturierung, die Entlassungen und/oder Einstellungsstopps zur Folge haben
  - unzureichenden Entwicklungsmöglichkeiten
  - schwierigen Arbeitsbedingungen (z.B. aufgrund von Mobilität, harter/schmutziger Arbeit, Schichtarbeit usw.)

- Die Attraktivität für externe, neue Mitarbeiter hängt ab von der Tätigkeit und der Einstellungsregion. In einigen Ländern wird eine Beschäftigung im Bahnsektor als attraktiver angesehen (in Bezug auf die Vergütung und die Arbeitsbedingungen) als in anderen Sektoren, in vielen Ländern aber gelten andere Sektoren als attraktiver, vor allem für hochqualifizierte und gefragte Arbeitskräfte, wie etwa Ingenieure.

## 4.1 Attraktivität des Sektors insgesamt und der Bahnunternehmen als Arbeitgeber

Die Attraktivität des Bahnsektors als Arbeitgeber wird von mehreren Faktoren beeinflusst, wie z.B.:

- der öffentlichen Wahrnehmung des Sektors, die von der Leistungsfähigkeit der Bahnunternehmen als Dienstleistern beeinflusst wird. Diese wiederum wird von dem breiteren sozioökonomischen und regulatorischen Rahmen beeinflusst, in dem sie tätig sind;
- Die Wahrnehmungen hängen ab von:
  - der jeweiligen Art der Tätigkeit innerhalb des Bahnsektors;
  - der Art des jeweiligen Unternehmens im Bahnsektor.

Dieses Kapitel beginnt mit einer Darstellung des Gesamtimages und der Attraktivität des Bahnsektors aus der Sicht der Öffentlichkeit und der Arbeitnehmer des Sektors; anschließend wird die Attraktivität einer Beschäftigung in Bahnunternehmen im Vergleich zu anderen Sektoren erörtert. Darüber hinaus wird die Relevanz mehrerer Kriterien untersucht, die Auswirkungen auf die Attraktivität einer Beschäftigung in dem Sektor haben. Das Kapitel schließt mit einer Beschreibung der Erkenntnisse im Hinblick auf Maßnahmen, die zur Verbesserung der Attraktivität des Sektors ergriffen werden könnten.

Das in diesem Kapitel präsentierte Material basiert auf den Ergebnissen der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Befragungen von Beschäftigten, Auszubildenden, Studenten/Schüler sowie Interessenvertretern. Diese Ergebnisse werden im Zusammenhang mit der vorhandenen Literatur sowie den Diskussionen und Schlussfolgerungen aus den im Rahmen dieser Studie organisierten Workshops erörtert. Was die Umfrageergebnisse betrifft, so ist zu berücksichtigen, dass diese keinesfalls repräsentativ sind und in den meisten Ländern auf einer relativ geringen Anzahl von Antworten beruhen.

### 4.1.1 Die öffentliche Wahrnehmung der Dienstleistung durch den nationalen Betreiber ist wesentlich für das Image des Sektors

Die Attraktivität von Bahnunternehmen **hängt davon ab, ob man von innen oder von außen** auf sie schaut. Aus den im Rahmen dieser Studie durchgeführten Befragungen der Arbeitgeber, der Arbeitnehmervertreter und der Branchenexperten geht hervor, dass die Öffentlichkeit dazu neigt, dass **Image der Bahnunternehmen als Dienstleister und das Image als Arbeitgeber zu vermischen**.

Vor diesem Hintergrund können die Kundenzufriedenheitsbefragungen als Indikator für die Attraktivität des Sektors dienen. Der 2013 erstellte Zufriedenheitsindex über Bahnhöfe und Bahnreisen hat folgende Aspekte berücksichtigt:

- Bahnhöfe:
  - Informationen über Fahrpläne
  - Bequemer Fahrkartenkauf
  - Reklamationsverfahren
  - Sauberkeit und Instandhaltung

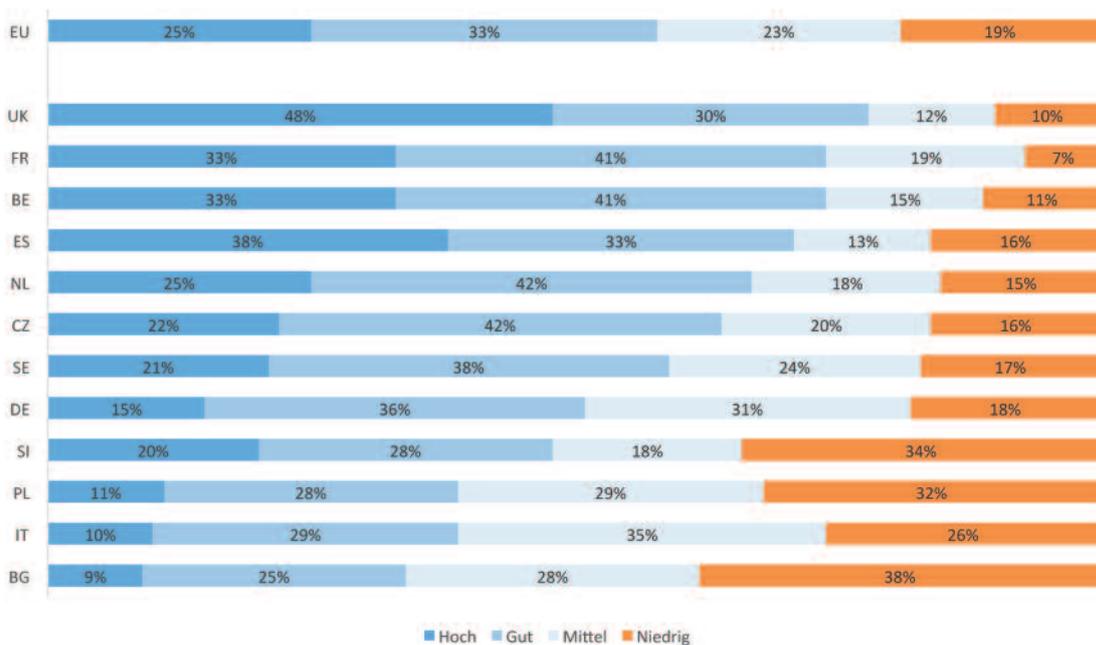
- Bahnreise:
  - Zugfrequenz
  - Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit
  - Verfügbarkeit von durchgehenden Fahrkarten
  - Informationsangebot
  - Verfügbarkeit des Personals
  - Sauberkeit und Instandhaltung
  - Fahrradmitnahme im Zug

Der Index klassifiziert die Länder nach vier Zufriedenheitsgraden:

- Hoch - Befragte, die mit neun bis elf Kriterien der Reiseerfahrung zufrieden sind.
- Gut - Befragte, die mit sechs bis acht Kriterien zufrieden sind.
- Mittel - Befragte, die mit drei bis fünf Kriterien zufrieden sind.
- Niedrig - Befragte, die mit zwei oder weniger Kriterien zufrieden sind.

Die Länder, die eingehend untersucht wurden und die höchsten Zufriedenheitsgrade erreichen, sind das Vereinigte Königreich (78%), Frankreich und Belgien (74%) und Spanien (71%), in denen von drei Befragten mehr als zwei entweder „hoch“ oder „gut“ auf dem Zufriedenheitsindex erreichen. Dagegen erreichen die Befragten in Bulgarien (34%), Italien (39%) und Polen (39%) die niedrigsten Werte auf diesem Zufriedenheitsindex.

**Grafik 4.1 Zufriedenheitsindex in Bezug auf Bahnhöfe und Bahnfahrten (2013)**



Quelle: Flash Eurobarometer 382a

#### 4.1.1.1 Die Medien und in zunehmendem Maße die sozialen Medien spielen eine Rolle hinsichtlich der öffentlichen Wahrnehmung des Sektors

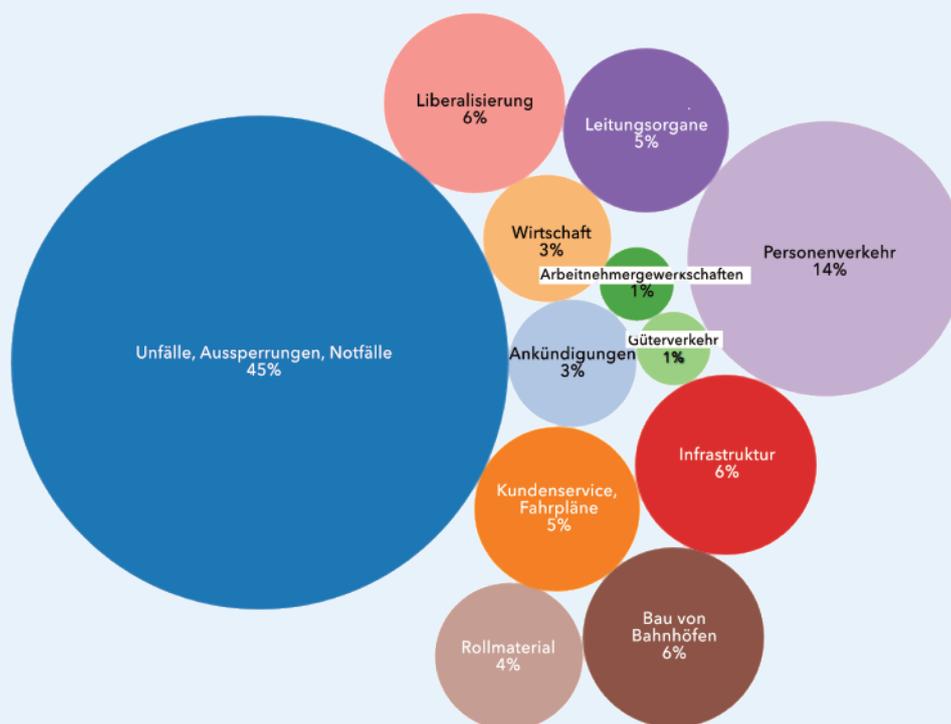
Die externe Attraktivität des Bahnsektors wird ebenfalls stark durch die **Wahrnehmung des Bahnsektors in den Medien** beeinflusst, und zwar in Bezug auf die Zuverlässigkeit und die allgemeine Qualität der Dienstleistung. Pressespiegel zeigen, dass Bahnunternehmen nur im Fokus der Medien stehen, wenn sich Unfälle ereignen, Streiks angekündigt sind oder wenn erhebliche Verspätungen oder Störungen (oder Preiserhöhungen) die Kundenerfahrung beeinträchtigen. Dies führt dazu, dass mehr „schlechte Nachrichten“ als „gute Nachrichten“ berichtet werden, da ein pünktlicher Service und eine gute Dienstleistung nicht geeignet sind,

die Medienaufmerksamkeit zu erwecken. Die zunehmende Nutzung sozialer Medien hat diese „Kultur der Negativität“ in vielerlei Hinsicht verstärkt, und die Unternehmen müssen ein kluges Management betreiben. In den Niederlanden beispielsweise sind Kunden schnell dabei, ihre Unzufriedenheit in den sozialen Medien zum Ausdruck zu bringen, und machen den Hauptdienstleister zur meistgenannten Marke in den sozialen Medien, und zwar häufiger mit einer Nachricht mit einem negativen Inhalt, statt einem positiven.<sup>66</sup> Die Häufigkeit des „negativen Themenkatalogs“ in den Medien zeigt auch ein Medienspiegel über den Sektor aus der Tschechischen Republik (siehe das Feld unten).

### Box 1 Medienspiegel der Eisenbahnen in der Tschechischen Republik

Es wurde eine Analyse der Medienberichterstattung über den Bahnsektor im Jahr 2014 in der nationalen Presse durchgeführt. Dabei wurden folgende Arten der Berichterstattung analysiert: Unfälle, Aussperrungen, Notfälle; Änderungen im Personenverkehr; Entwicklungen beim Bau von Bahnhöfen; Infrastrukturentwicklung (wie etwa Modernisierung und Diskussion über Hochgeschwindigkeitskorridore); Anschaffung von neuem Rollmaterial; Liberalisierung des Bahnmarktes (kompetitive Ausschreibungen); Änderungen im Betrieb (wie z.B. Fahrplanänderungen); Entwicklungen im Güterverkehr; Entwicklungen bezüglich des Managements und der Rechtsträger der Bahnunternehmen; Ankündigungen spezieller Wochenenden, historischer Aktivitäten (z.B. Dampflok); Gewalt gegen Bahnpersonal und die Wirtschaftlichkeit von Bahnunternehmen (Informationen über Gewinne und Verluste).

Das Ergebnis dieses Monitoring ist unten dargestellt, wobei 7.107 Artikel nach dem prozentualen Anteil ihres Hauptthemas aufgeschlüsselt wurden.



#### Berichterstattung zwischen Mai 2014 und Dezember 2014

Diese Analyse ermöglicht eine Aussage über das Image der Bahnunternehmen in den Medien der Tschechischen Republik. Es können folgende Kernaussagen getroffen werden:

- Fast 50% der Nachrichten vermittelten eine negative Botschaft;
- Viele der negativen Nachrichten haben ernsten Charakter und betreffen Unfälle und den Verlust von Leben oder Beinaheunfälle.
- Andere Nachrichten vermitteln ebenfalls oft eine negative Botschaft - wie etwa der Wettbewerb im Bahnsektor, der als „blutiger Krieg“ dargestellt wird.

Eine im Jahr 2011 von Lee et al<sup>67</sup> durchgeführte Analyse der Gestaltung von Stellenanzeigen sowie der Publicity eines Unternehmen zeigt, dass negative Publicity und weniger günstige Einstellungen zu einer Organisation schädigende Auswirkungen auf diese Organisation haben können, was wiederum negative Auswirkungen auf die Personalbeschaffung haben kann. Im Falle einer negativen Publicity empfehlen die Autoren **detaillierte Stellenanzeigen zur Erhöhung der Attraktivität der Organisation für den Bewerber**.

Die im Rahmen dieser Studie befragten Personen zeigten auf, dass die Attraktivität der einzelnen Unternehmen von ihrer **Sichtbarkeit für die Öffentlichkeit** abhängt. Unternehmen, die sichtbarer sind, sind in der Regel der Medienberichterstattung ausgesetzt, die sich eher auf negative Themen, statt auf positive Nachrichten zu konzentrieren scheint. Unternehmen im Güterverkehrs- oder Schieneninstandhaltungssegment stehen im Allgemeinen außerhalb der öffentlichen Wahrnehmung, was sie hinsichtlich der Attraktivität relativ neutral macht.

Die Eigentumsform des Bahnunternehmens (z.B. öffentlich oder teilweise öffentlich gegenüber privat) und der breite regulatorische Rahmen können ebenfalls die öffentliche Wahrnehmung der Unternehmen beeinflussen. Unternehmen, deren Hauptanteilseigner oder alleiniger Anteilseigner der Staat ist, sind dem prüfenden Blick der Öffentlichkeit tendenziell stärker ausgesetzt. Darüber hinaus erwähnten die Befragten in Bulgarien, in der Tschechischen Republik, Deutschland, den Niederlanden und Polen die Bedeutung der politischen Rahmenbedingungen, die Bedingungen für das Wachstum und die Modernisierung des Sektors und staatlicher Unternehmen schaffen.

#### 4.1.2 Einfluss der öffentlichen Wahrnehmung auf die Attraktivität des Sektors

Für diese Studie wurden Befragungen und Untersuchungen durchgeführt, um die wesentlichen Faktoren für die Attraktivität des Bahnsektors festzustellen.

Befragungen von Interessenvertretern (Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter sowie andere Branchenexperten) geben an, dass das öffentliche Image des Bahnsektors von mehreren Faktoren beeinflusst wird, die in den einzelnen Ländern unterschiedliche Relevanz haben, wie etwa:

- der Höhe der Investitionen und der daraus resultierenden Qualität und Lebensdauer der Infrastruktur und des Rollmaterials;
- der Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit der Dienstleistung sowie der Qualität des Kundenservice und der Benutzerfreundlichkeit der Einrichtung, die auch (zum Teil) mit Investitionen und der Qualität der Betriebsführung zusammenhängen;
- dem regulatorischen Umfeld und der Auswirkungen auf die Kundenerfahrungen;
- den Folgen von Arbeitskämpfen und dem Grad des Verständnisses der Öffentlichkeit für die Gründe, die solche Maßnahmen haben.

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Umfrage unter Arbeitnehmern ergab ein **gemischtes Bild der öffentlichen Wahrnehmung hinsichtlich des Images des Bahnsektors**. Im Durchschnitt waren fast die Hälfte (47%) der befragten Arbeitnehmer aus sieben Ländern der Ansicht, die öffentliche Sicht auf den Sektor sei entweder „negativ“ oder „sehr negativ“. Etwas mehr als einer von sechs (16%) Mitarbeitern von Bahnunternehmen gab an, dass die öffentliche Einstellung zum Sektor positiv oder sehr positiv sei. Der Beruf der befragten Mitarbeiter scheint einen gewissen Einfluss auf die Wahrnehmung des Sektors zu haben, da Zugpersonal und Lokführer häufiger als andere Berufsgruppen angeben, der Sektor habe ein sehr negatives öffentliches Image.

Die Beschäftigten wurden aufgefordert, das Gesamtimage zu bewerten, das eine Beschäftigung im Bahnsektor in ihrem Land hat. Die in der Grafik 4.2 dargestellten Daten zeigen, dass ein relativ negatives öffentliches Image des Sektors mit einer eher mäßigen Bewertung der Attraktivität des Sektors als Arbeitgeber und dem Image des Unternehmens im Vergleich zu anderen Bahnunternehmen übereinstimmt.

<sup>67</sup> Lee, H. Hwang, M. Wang, L. Chen, P. (2011). Hype matters applicant attraction: Study on type of publicity und recruitment advertising. African Journal of Business Management Vol.5 (7), S. 2734-2741

In Bezug auf den Beruf der Befragten ist festzustellen, dass **Zugpersonal (Lokführer, Zugbegleiter) tendenziell die negativste Sicht auf den Sektor als potentieller Arbeitgeber haben.** Einer von vier Lokführern und Zugbegleitern bewertet die Attraktivität einer Beschäftigung im Sektor als ziemlich oder sehr negativ. Beschäftigte, die die Dienstleistung nicht direkt erbringen, äußern positivere Ansichten über die Attraktivität der Beschäftigung im Sektor. Über 40% der Beschäftigten in Positionen wie z.B. Verwaltung (48%), Geschäftsleitung / Aufsichtsfunktionen (46%), Verkehrssteuerung (44%), andere unterstützende Dienste (IT-Services/Telekommunikation) (43%), andere Funktionen (43%), Infrastrukturinstandhaltung (41%) halten den Bahnsektor für einen attraktiven Arbeitgeber.

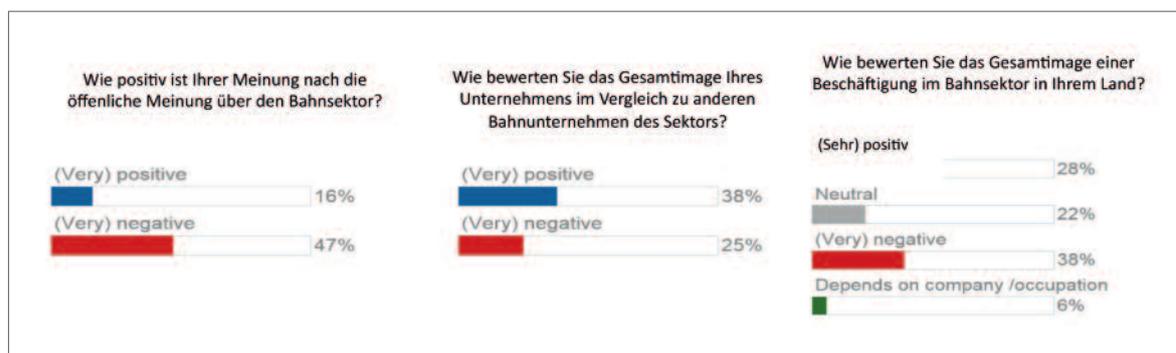
Was die Beschäftigungsdauer betrifft, so **haben Arbeitnehmer mit weniger als 5 Jahren Erfahrung im Sektor eine positivere Sicht auf den Sektor.** Der Anteil der Befragten, die sagen, dass Image sei (sehr) positiv, liegt bei Arbeitnehmern mit weniger als 5 Jahren Erfahrung um etwa 10 Prozentpunkte höher als bei Arbeitnehmern mit einer längeren Arbeitserfahrung.

**Arbeitnehmer mit einer sehr langen Beschäftigungsdauer (15 bis 20 Jahre) haben eine negativere Sicht auf den Sektor.** Dies mag damit zusammenhängen, dass der Bahnsektor in den letzten Jahrzehnten erheblichen Veränderungen unterzogen wurde, wie etwa in Bezug auf das regulatorische Umfeld und in einigen Fällen die Beschäftigungsbedingungen, was Arbeitnehmer mit einer längeren Dienstzeit im Sektor zu der Einschätzung führen mag, das Arbeitsumfeld habe sich verschlechtert. Andererseits haben viele Bahnunternehmen in eine nachhaltigere Technologie und proaktivere (und generationsadäquate) Interaktionen mit ihren jungen Mitarbeitern investiert, was potentiell ein positiveres Image unter den jungen Arbeitnehmern zur Folge hat.

Generationsbedingte Unterschiede sind zudem aus Befragungen von Auszubildenden erkennbar. In dieser Gruppe ist der Anteil der Befragten, die angeben, das Gesamtimage für eine Beschäftigung im Unternehmen / Sektor sei positiv (46%) höher, als derjenigen die ein negatives (30%) Bild haben. Einer von fünf Befragten ist der Meinung, die öffentliche Wahrnehmung des Sektors sei ziemlich neutral. Nur 3% der befragten Auszubildenden geben an, die Wahrnehmung hänge vom Unternehmen oder dem Beruf ab.

Zudem ist es wichtig anzumerken, dass keine Daten verfügbar sind, die es ermöglichen würden, die Entwicklung der öffentlichen Wahrnehmung des Sektors im Lauf der Zeit darzustellen; folglich ist es schwierig, zu beurteilen, ob sich die Wahrnehmungen im Lauf der Zeit verbessert oder verschlechtert haben (sowie die relative Bedeutung von Faktoren, die diese beeinflussen). Ferner war es nicht möglich, die Antworten dahingehend zu analysieren, ob die Befragten in öffentlichen oder in privaten Bahnunternehmen des Sektors arbeiteten (da zu wenig Antworten von Befragten eingegangen sind, die angaben, sie arbeiteten in privaten Bahnunternehmen).

**Grafik 4.2 Wahrnehmung des Bahnsektors**



Mitarbeiterbefragung (N=7509)

Hinweis: Für Frankreich stammen die Ergebnisse von 63 Beschäftigten, die an der über das Netz von Gewerkschaften versendeten Umfrage teilnahmen

## 4.2 Attraktivität einer Tätigkeit im Bahnsektor im Vergleich zu anderen Sektoren

Wie oben erörtert, sind die öffentliche Wahrnehmung und das Image eines Sektors Faktoren, die Einfluss auf die Attraktivität der Beschäftigung in einem Sektor und die Zufriedenheit, in dem Sektor oder einem bestimmten Unternehmen zu arbeiten, haben. In diesem Kapitel werden zunächst die Faktoren beschrieben, die die Attraktivität verschiedener Arbeitgeber beeinflussen, und wie sich diese relevanten Faktoren zwischen den Generationen unterscheiden. Anschließend werden die Sichtweisen von Arbeitnehmern, Auszubildenden und Schülern über die Attraktivität sowie die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und Funktion im Sektor dargestellt (die auch Einfluss darauf haben können, ob sie jemandem empfehlen, im Sektor zu arbeiten). Dies wird mit der Attraktivität anderer Sektoren und dem Ausmaß verglichen, in dem Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Tätigkeit Arbeitnehmer zu der Einschätzung führt, dass sie anderswo mit ihrer Arbeit zufriedener wären.

### 4.2.1 Ein attraktiver Arbeitsplatz beruht nicht nur auf der finanziellen Entlohnung

Regelmäßig werden Einschätzungen über Arbeitsplätze veröffentlicht, die aus der Sicht der Beschäftigten als beste Arbeitsplätze gelten. Diese verfügbaren Kriterien werden weithin als hilfreiche Kriterien anerkannt<sup>68</sup>, zu verstehen, welche Meinung die Belegschaft über das Unternehmen hat. Der diesbezüglich erarbeitete umfassendste Rahmen wird für den Best Companies Guide verwendet. In der Einschätzung werden folgende Kriterien zugrunde gelegt:

- Geschäftsleitung: Welche Einstellung haben Mitarbeiter zu ihrer Geschäftsleitung und ihren Führungskräften?
- Wohlbefinden: Welche Einstellung haben Mitarbeiter zu Stress, Belastung und der Vereinbarkeit von Arbeit und häuslichen Pflichten?
- Etwas zurückgeben: Wie viel geben Unternehmen aus der Sicht ihrer Mitarbeit der Gesellschaft insgesamt und den örtlichen Gemeinschaften zurück?
- Persönliche Entwicklung: In welchem Maße werden Mitarbeiter ihrer Meinung nach in ihrem Job gefördert?
- Mein Chef: Welche Einstellung haben Mitarbeiter gegenüber ihrem unmittelbaren Vorgesetzten und anderen täglichen Chefs?
- Mein Unternehmen: Empfindungen hinsichtlich des Unternehmens, für das die Mitarbeiter arbeiten, im Vergleich Empfindungen gegenüber den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten
- Mein Team: Welche Einstellung haben Mitarbeiter gegenüber ihren direkten Kollegen
- Fairer Deal: Wie zufrieden sind die Beschäftigten mit ihrer Vergütung und mit Zusatzleistungen

Der Umfang, in dem Bahnunternehmen in diesen Rankingstudien enthalten sind, ist von Land zu Land verschieden. Dies spiegelt die Tatsache wider, dass solche Studien nicht systematisch für alle tätigen Unternehmen durchgeführt werden, vielmehr werden die Mitarbeiter gebeten oder ermuntert, an diesen Studien teilzunehmen. Daher sind sie nur ein Anzeichen für die Attraktivität der einzelnen Arbeitgeber.

Eine Analyse dieser Quellen zeigt, dass die am häufigsten von Beschäftigten angeführten Kriterien die Vergütung, der Grad der Arbeitsplatzsicherheit, die Stabilität des Unternehmens (finanzielle Solidität) sind, gefolgt von einem interessanten Job und einem angenehmen Betriebsklima (einschließlich der Arbeitsbedingungen). Für weibliche Arbeitnehmer sind die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und flexible Arbeitszeiten von größerer Bedeutung als für männliche Arbeitnehmer.

<sup>68</sup> Siehe z.B.: [http://bestcompaniesguide.co.uk/about\\_us.aspx](http://bestcompaniesguide.co.uk/about_us.aspx); <http://fortune.com/best-companies/> & <http://features.thesundaytimes.co.uk/public/best100companies/live/template>; <http://www.palmaresemployeurs.com/>

## 4.2.2 Es gibt Unterschiede, aber auch überraschende Gemeinsamkeiten in den Motivationen der verschiedenen Altersgruppen

Diese Untersuchung behandelt zudem Faktoren, die unterschiedliche (Alters-)Gruppen bei der Wahl einer speziellen Laufbahn oder eines Arbeitgebers motivieren. Es gibt einen zunehmenden Bestand an Literatur, in der die verschiedenen Faktoren diskutiert werden, die für die unterschiedlichen Altersgruppen relevant sind.

Das Feld unten enthält Material, das während der im Rahmen dieses Projekts durchgeführten Workshops präsentiert und diskutiert wurde. Es veranschaulicht die unterschiedlichen Prioritäten und Perspektiven von drei verschiedenen Generationen (Traditionalisten; Babyboomer; Generation X und Y). Eine Berücksichtigung der verschiedenen Prioritäten, welche die einzelnen Altersgruppen motivieren, ist wichtig bei der Entwicklung moderner Arbeitsplätze, die die Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppen erfüllen. Das wichtigste Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass die Generation Y ein offenes, herausforderndes und flexibles Arbeitsumfeld sucht, in dem Vielfalt geschätzt wird.

Dies ist für diese Studie besonders interessant, da die wichtigsten Entscheidungsfinder in den Bahnunternehmen, die junge Menschen für den Sektor anwerben wollen, einer anderen Generation angehören – einer Generation, die eher an Hierarchien und eine lange Beschäftigungsdauer bei einem einzigen Arbeitgeber gewöhnt ist.

### Box 2

#### Generation Y – Was motiviert Millenni@ls im Arbeitsleben?

Gegenwärtig gibt es eine Mehrgenerationenbelegschaft – mit unterschiedlichen Sichtweisen:

##### Traditionalisten – 1925–1945

- Teamplayer
- Loyal gegenüber der Organisation
- Respekt vor Autoritäten
- Einsatz und Aufopferung
- Pflicht vor Vergnügen
- Gehorsam und regelkonform
- Auf Dienstalter und Alter bezogen

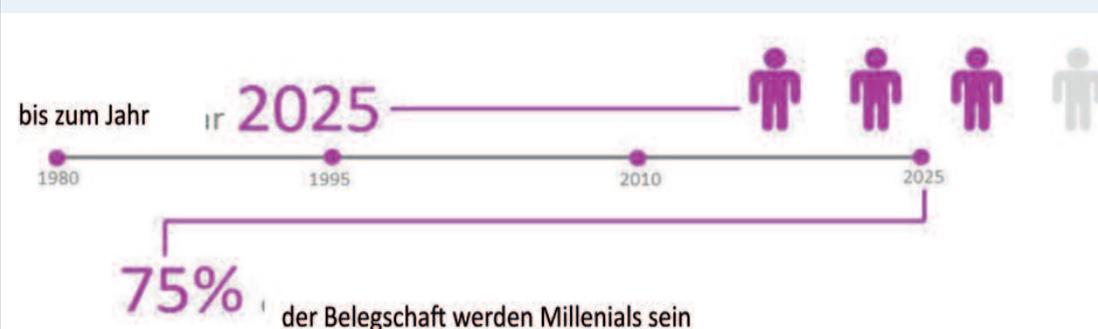
##### Babyboomer – 1946 – 1964

- Zielorientiert
- Optimistisch
- Workaholic
- Teamorientiert
- Scheut Konflikte
- Persönliche Entwicklung
- Persönliche Erfüllung
- Schätzt Geld
- Schätzt Titel
- Loyal
- Sucht Flexibilität

##### Generation X – 1965 – 1979

- Techno-gläubig
- Positive Einstellung
- Zielorientiert
- Multitasking
- Global denken
- Eigenständig
- Nur ein Job
- Flexibilität
- Umwelt

##### Generation Y – 1980 – 2000



Generation Y - Top % Mythen	
	<p><b>Was die Generation Y am Arbeitsplatz braucht....</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexibilität</li> <li>■ Vielfalt</li> <li>■ Herausforderungen</li> <li>■ Offenheit für neue Ideen und Innovationen</li> <li>■ Teamorientierte Kultur und positive Beziehungen zu Kollegen</li> <li>■ Mentoring und Bereitschaft, Fragen zu beantworten</li> <li>■ Konstantes Feedback, Unterstützung und Wertschätzung von Vorgesetzten</li> <li>■ Möglichkeiten, Fähigkeiten und Wissen zu erweitern</li> <li>■ Attraktive Löhne und Gehälter</li> <li>■ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</li> </ul>

**4.2.2.1 Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der Beschäftigung im Bahnsektor lässt sich nicht notwendigerweise so deuten, dass die Beschäftigten davon ausgehen, in einem anderen Sektor ein potentiell erfüllteres Berufsleben zu haben**

Im Kapitel 5 dieses Berichts werden Informationen über die Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt und Schlüsselfaktoren dargestellt, die die Attraktivität der Beschäftigung im Sektor aus der Sicht der bestehenden Arbeitnehmer beeinflussen. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Beschäftigten in den meisten Ländern mit ihrer derzeitigen Funktion im Sektor und ihrem Arbeitgeber zufrieden sind und anderen eine Beschäftigung empfehlen würden; ist dies nicht der Fall, bedeutet dies selten, dass die Beschäftigten davon ausgehen, in einer anderen Branche zufriedener zu sein.

Die Befragten sollten angeben, **ob sie zufriedener wären, wenn sie in einem anderen Sektor arbeiten würden** (siehe Grafik 4.3). Im Durchschnitt antwortete nur knapp einer von drei (29%) Befragten, dass sein Zufriedenheitsgrad in einem anderen Sektor niedriger wäre. Einer von vier befragten Arbeitnehmern (24%) gab an, dass sein Zufriedenheitsgrad in einem anderen Sektor gleich wäre; 18% der befragten Arbeitnehmer sind der Ansicht, dass sie in einem anderen Sektor zufriedener wären.

Der signifikanteste Unterschied zwischen Männern und Frauen in der Wahrnehmung der Arbeitszufriedenheit ist in Westeuropa festzustellen. In diesen Ländern sind eher Männer als Frauen der Ansicht, dass ihre Arbeitszufriedenheit in einem anderen Sektor größer wäre (+12 Prozentpunkte Unterschied zwischen Männern und Frauen) oder niedriger (+9 Prozentpunkte). Nur +1 Prozentpunkt der Männer ist der Ansicht, dass sie in einem anderen Sektor finanziell besser gestellt wären, und +5 Prozentpunkte der Männer geben an, dass sie weniger zufrieden wären.

Unter jungen Arbeitnehmern ist der Anteil der Beschäftigten höher, die angeben, sie wären in einem anderen Sektor (40%-45%) weniger zufrieden. Überdies sind Beschäftigte in Westeuropa, die 15-20 Jahre im Sektor tätig sind, eher der Ansicht, sie wären in einem anderen Sektor weniger zufrieden. Letzteres ist vor allem im Zusammenhang mit den anderen oben dargelegten Ergebnissen interessant, was darauf hindeutet, dass ältere Arbeitnehmer weniger zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz im Sektor sind. Dies darf nicht als Wahrnehmung gedeutet werden, sie wären in einem anderen Sektor zufriedener.

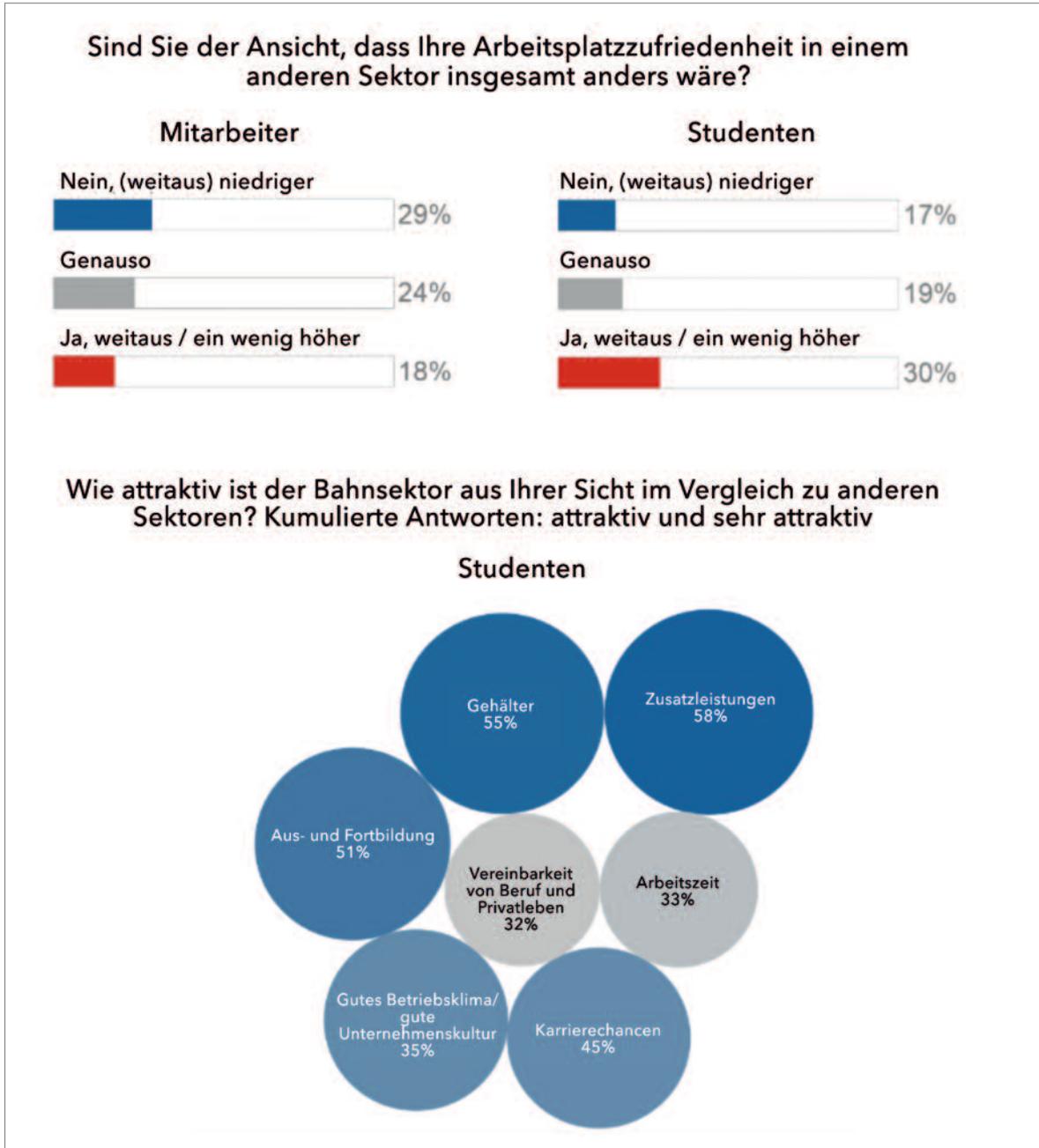
Mehrere Berufsgruppen gaben an, dass ihr Zufriedenheitsgrad in einem anderen Sektor niedriger, statt höher wäre.

Studenten und Schüler wurden ebenfalls zur Attraktivität des Bahnsektors im Vergleich zu anderen Sektoren befragt sowie zu den Gründen. Ein Drittel (30%) der befragten Studenten und Schüler gaben an, ihr Zufriedenheitsgrad wäre in einem anderen Sektor höher, 17% gaben an, ihr Zufriedenheitsgrad wäre in einem anderen Sektor niedriger. Wenn sie nach den Kriterien des Bahnsektors gefragt wurden, die attraktiver sind als

die anderer Sektoren, so gaben die befragten Studenten und Schüler folgende Kriterien an: Zusatzleistungen (58% der Befragten); Vergütung (55%) sowie Aus- und Fortbildung (51%) – Details siehe Grafik 4.3.

Potentielle Einsteiger in den Sektor würden Faktoren wie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Arbeitszeit im Sektor im Vergleich zu anderen Sektoren wahrscheinlich negativ einschätzen.

**Grafik 4.3 Vergleich des Bahnsektors mit anderen Sektoren**



Studenten (N=856)  
Mitarbeiter (N=7.509)

Hinweis: Für Frankeich stammen die Ergebnisse von 63 Beschäftigten, die an der über das Netz von Gewerkschaften versendeten Umfrage teilnahmen.

#### 4.2.2.2 Die wahrgenommene Attraktivität anderer Sektoren ist abhängig vom Beruf, vom Land und von der Region

Wie oben dargelegt, können der Wettbewerb und die Attraktivität anderer Sektoren eine wichtige Rolle bei der Anwerbung spielen, insbesondere in Bezug auf bestimmte Berufe. In **Deutschland** wurde festgestellt, dass in einigen Berufen in anderen Sektoren **höhere Gehälter** gezahlt werden (wie z.B. für Ingenieure in der Automobilbranche). Somit ist der Sektor dem Wettbewerb anderer Sektoren ausgesetzt, die aus finanzieller Sicht attraktiver sein können. Dies gilt insbesondere für bestimmte Regionen des Landes mit einer angespannten Arbeitsmarktlage und einer relativ hohen Konzentration von alternativen Arbeitgebern. Der Bahnsektor jedoch, vor allem Unternehmen wie die DB mit ihrem Demografietarifvertrag, gilt als in der Lage, eventuelle Unterschiede bei den Gehältern etwas auszugleichen, indem sie eine höhere Arbeitsplatzsicherheit bieten, die von allen Altersgruppen hoch eingeschätzt wird.

In **Bulgarien** zeigt sich die relative Attraktivität anderer Sektoren aufgrund der höheren Aufnahme der verfügbaren Ausbildung. Die meisten Berufe im bulgarischen Bahnsektor (wie z.B. Ingenieure, Triebfahrzeugführer, Mechaniker usw.) erfordern eine technische Ausbildung an einer Hochschule (Universitäts- oder Fachhochschulabschluss in diesem speziellen Bereich). Es gibt nur einige wenige Hochschuleinrichtungen, die Studiengänge in diesen Bereichen anbieten. Die Studiengänge sind in Bulgarien kostenfrei. Die Hochschule für Verkehr "Todor Kableshkov" und die Technische Universität in Sofia geben an<sup>69</sup>, dass von Seiten der Studenten ein mangelndes Interesse besteht, Studiengänge mit Bezug auf den Bahnsektor aufzunehmen. Studiengänge mit Bezug auf den Automobilsektor gelten der Hochschule für Verkehr zufolge als sehr viel attraktiver. Darüber hinaus wurden Lehrveranstaltungen an Fachhochschulen wegen mangelnder Nachfrage vom Lehrplan gestrichen (z.B. in Karlovo). Die Gehaltsniveaus im Bahnsektor liegen unter dem Durchschnittsniveau des Verkehrssektors insgesamt. Außerdem liegen die Durchschnittsgehälter im Verkehrssektor unter dem Landesdurchschnitt aller Sektoren. Was die Arbeitsbedingungen in anderen Teilen des Sektors betrifft, so gilt der Bahnsektor im Vergleich zum Metrosystem von Sofia als weniger attraktiv. Infolgedessen haben Arbeitnehmer den Bahnsektor wegen der besseren Arbeitsbedingungen (neue Züge und neue Infrastruktur) verlassen, um bei der Metro zu arbeiten.

In **Italien** wurde festgestellt, dass die im Sektor angebotenen Gehälter insgesamt wettbewerbsfähig und höher sind als die Durchschnittsgehälter im Land. Dies betrifft alle Berufsbilder, obwohl das Gehaltsniveau in einigen Fällen (z.B. Ingenieure) niedriger ist als in anderen Sektoren. In solchen Fällen spielt die Stabilität des Unternehmens eine wichtige Rolle.

Die Gehälter sind aus mehreren Gründen auch in Polen und Schweden ein wichtiges Kriterium. Zwar liegt das Durchschnittsgehalt im Bahnsektor über dem Gehaltsdurchschnitt in **Polen**, aber für Techniker sind diese Gehälter z.B. mit Bezug auf den Energie- und Bausektor nicht wettbewerbsfähig. Eine Beschäftigung als Kassierer hingegen ist bei einem Bahnunternehmen attraktiver als im Handelssektor da sie eine Vollzeitbeschäftigung, regelmäßige Arbeitszeiten und einen besseren Arbeitsschutz bietet.

In **Schweden** gilt der Bahnsektor (Betrieb und Infrastruktur) in Bezug auf andere Sektoren im Allgemeinen als ein Sektor mit geringfügig besseren oder vergleichbaren Löhnen/Gehältern und Arbeitsbedingungen. Der Arbeitgeberorganisation Almega zufolge ist der Bahnsektor z.B. für zukünftige Mitarbeiter attraktiver als der öffentliche Nahverkehr. Diese Sicht wird von den im Rahmen dieser Studie befragten Beschäftigten geteilt.

In den **Niederlanden** gilt der Sektor nicht als attraktiv, da andere Sektoren, wie etwa die Automobil- oder Luftfahrtbranche von vielen Ingenieuren bevorzugt werden. Die KLM (Königliche Luftfahrtgesellschaft) beispielsweise schneidet in Studien zum Image und zur Attraktivität sehr viel besser ab<sup>70</sup>.

##### 4.2.2.2.1 Konkurrenz aus anderen Regionen und Ländern ist ebenfalls ein Kriterium

Wie oben für Deutschland erwähnt, ist der Wettbewerb aus anderer Regionen und Ländern ebenfalls ein Kriterium. In einigen Ländern, wie etwa im **Vereinigten Königreich und in Deutschland**, kann der Arbeitsmarkt regional sehr unterschiedlich sein. In London werden mehr Aushilfskräfte und Leiharbeiter eingesetzt als im Südwesten und Norden, wo aufgrund einer geringeren Anzahl von Arbeitskräften solche Leiharbeiter seltener sind. In Deutschland gestaltet sich die Anwerbung von Ingenieuren im Süden des Landes schwieriger, da dort der Automobilsektor attraktiver erscheint.

<sup>69</sup> Den im Rahmen ihrer Treffen mit dem Hochschulpersonal befragten Arbeitgebervertretern und Gewerkschaften zufolge.

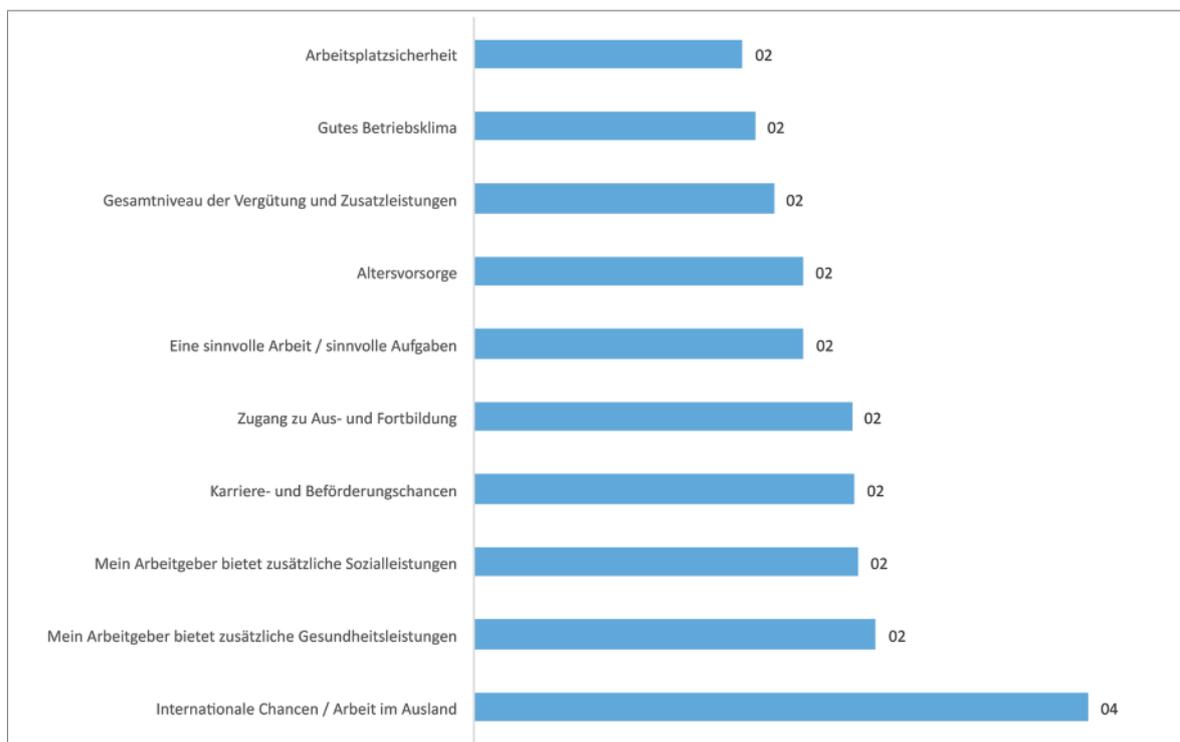
<sup>70</sup> [http://www.intermediar.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?policy=accepted&utm\\_referrer=](http://www.intermediar.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?policy=accepted&utm_referrer=)

### 4.2.3 Arbeitsplatzsicherheit ist das wichtigste Kriterium, gleich welchen Geschlechts oder Alters die Befragten sind

Die Mitarbeiter sollten anhand einer Skala von 1 (am wichtigsten) bis 5 (geringste Bedeutung) angeben, in welchem Maße verschiedene Faktoren wichtig für ihre Karriere sind. Der **wichtigste** Faktor für die Beschäftigten ist **Arbeitsplatzsicherheit, gefolgt von einem guten Betriebsklima**. Die Arbeitnehmer schätzen auch das Gesamtniveau **der Vergütung und Zusatzleistungen und der Altersvorsorge**. Ebenfalls wichtig für die Arbeitnehmer ist, dass die **Arbeit sinnvoll** ist. In **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden**. ist die Durchschnittsbewertung der Wichtigkeit verschiedener Faktoren dargestellt.

Was die Wichtigkeit der Faktoren für verschiedene Berufsgruppen betrifft, so ist Arbeitsplatzsicherheit das meistgenannte Kriterium für den Großteil der Berufsgruppen (Verkauf / kaufmännische Angestellte / Kundenservice, Zugpersonal, Verkehrsleittechnik, Wartung von Rollmaterial, Verwaltungsangestellte, Lokführer, Infrastrukturinstandhaltung und andere Tätigkeiten). Die Lokführer bewerten die Arbeitsplatzsicherheit am höchsten, dann folgen das Gesamtniveau der Vergütung und Zusatzleistungen, ein gutes Betriebsklima und ein sinnvoller Beruf/eine sinnvolle Tätigkeit. Das letzte Kriterium ist für das Management und andere unterstützende Dienste (IT-Services / Telekommunikation) am wichtigsten. Über alle Berufsgruppen hinweg sind internationale Chancen/die Möglichkeit im Ausland zu arbeiten ein Kriterium, das die geringste Bedeutung hat.

**Grafik 4.4** In welchem Maße sind folgende Faktoren wichtig für Ihre Karriere? Durchschnittswert auf einer Skala von 1 (am wichtigsten) bis 5 (geringste Bedeutung)



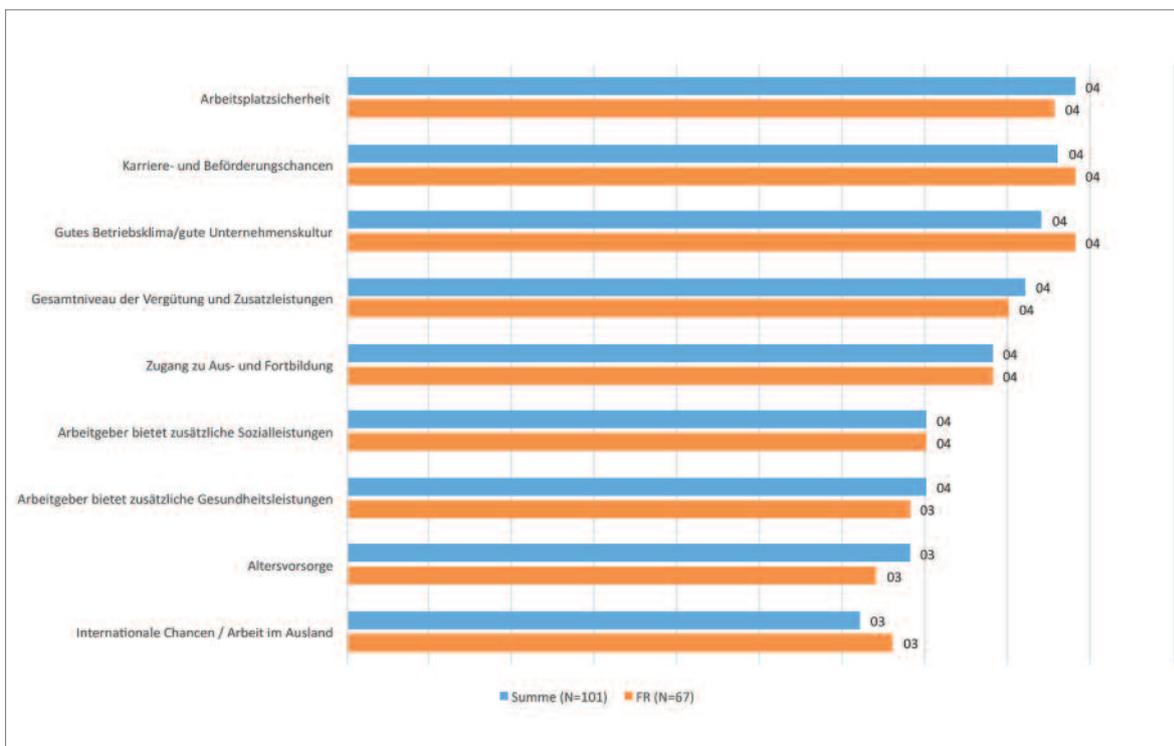
Mitarbeiter (N=7.509)

Hinweis: Für Frankreich stammen die Ergebnisse von 63 Beschäftigten, die an der über das Netz von Gewerkschaften versendeten Umfrage teilnahmen.

Nach der Erörterung der Kriterien, die für die Beschäftigten wichtig sind, wird nun untersucht, wie wichtig diese Kriterien für Auszubildende sind und in welchem Maße, Arbeitgeber im Bahnsektor Erwartungen in Bezug auf die Vergütung, Zusatzleistungen, Karrierechancen und Arbeitszeit erfüllen könnten. Diese Analyse wird in der nachstehenden Abbildung 4.5 veranschaulicht. Ebenso wie für Arbeitnehmer ist **Arbeitsplatzsicherheit das wichtigste Kriterium für arbeitssuchende Auszubildende**. Die Möglichkeit der beruflichen Entwicklung und eine insgesamt gute Arbeitsatmosphäre sind ebenfalls wichtig für junge Menschen. Generell scheinen die Bahnunternehmen den Erwartungen in diesen Aspekten zu entsprechen.

Die größte Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Auszubildenden und ihrer Wahrnehmung, was der Sektor ihnen bieten kann, betrifft die Höhe der Vergütung und Zusatzleistungen. Auch in Bezug auf Chancen und einen Arbeitsplatz im Ausland erfüllen die Bahnunternehmen den Angaben der Auszubildenden zufolge weniger ihre Erwartungen. Diese Aspekte haben für sie während der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz jedoch die geringste Bedeutung.

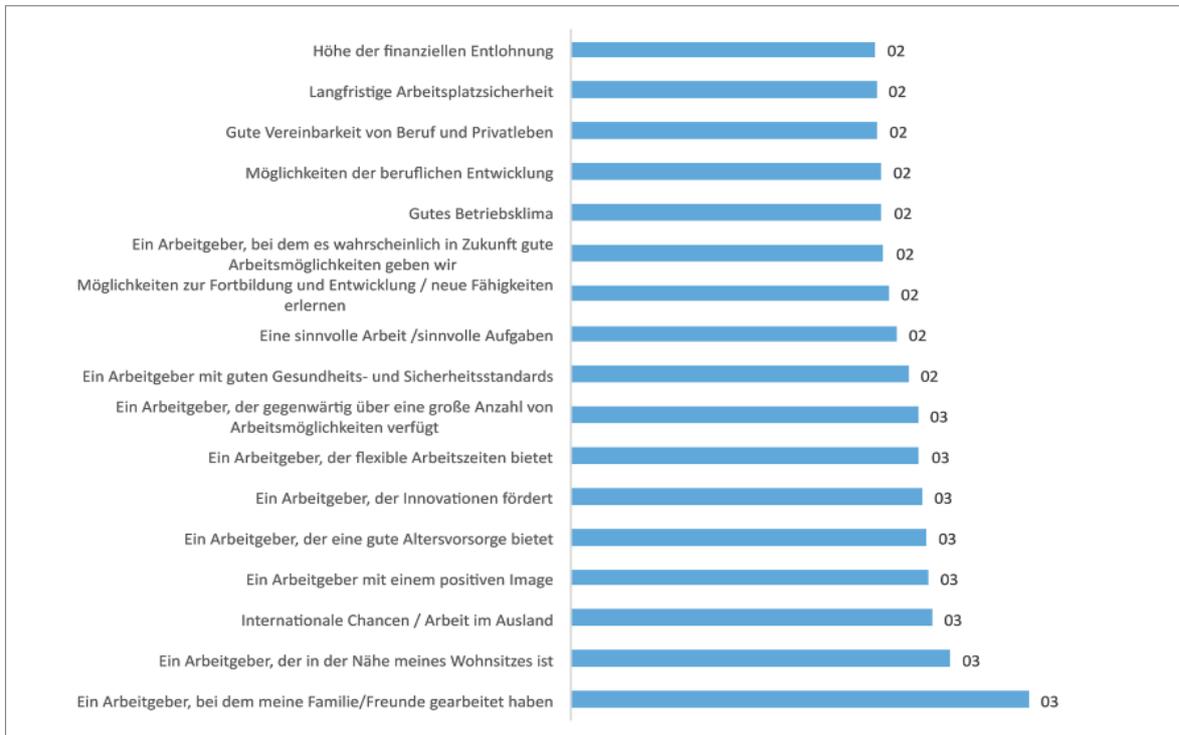
**Grafik 4.5 Meinungen über Vergütung, Zusatzleistungen und Karrierechancen. Durchschnittswert auf einer Skala von 1 (geringste Bedeutung/ liegt deutlich unter den Erwartungen) bis 5 (am wichtigsten/ übertrifft die Erwartungen)**



Umfrage unter Auszubildenden (N=102)

Schließlich wurden Studenten und Schüler nach den Kriterien befragt, die für sie bei einem künftigen Arbeitgeber wichtig sind. Das am höchsten bewertete Kriterium ist **die finanzielle Entlohnung**. Gleichmaßen wichtig für sie ist die **Arbeitsplatzsicherheit**, auch unter den Arbeitnehmern und Auszubildenden als wichtigstes Kriterium angesehen wurde. Die befragten Studenten halten auch eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für wichtig, die nicht alle Bahnberufe bieten können.

**Grafik 4.6 Welche der folgenden Kriterien sind bei der Wahl eines künftigen Arbeitgebers am wichtigsten für Sie? Durchschnittswert auf einer Skala von 1 (am wichtigsten) bis 5 (geringste Bedeutung)**

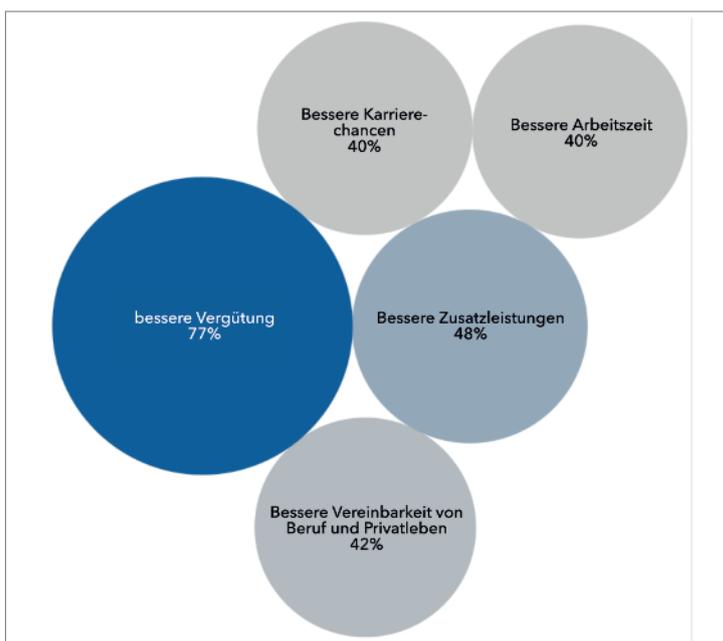


Umfrage unter Studenten (N=856)

#### 4.2.4 Erhöhung der Attraktivität einer Beschäftigung im Bahnsektor

Nachdem die wahrgenommene Attraktivität des Sektors verschiedener Interessenvertretergruppen erörtert wurde, wurden die an dieser Studie teilnehmenden Beschäftigten aufgefordert, Empfehlungen zu geben, wie die Attraktivität des Sektors für Beschäftigte erhöht werden könnte.

**Grafik 4.7 Was müsste getan werden, um die Attraktivität des Sektors zu erhöhen?**



Hinweis: Die Ergebnisse ergeben aufgrund von Mehrfachnennungen nicht 100%.

Mitarbeiterbefragung, N=7.509

Hinweis: Für Frankreich stammen die Ergebnisse von 63 Beschäftigten, die an der über das Netz von Gewerkschaften versendeten Umfrage teilnahmen.

Die Mehrheit der Beschäftigten schlug vor, **die Gehälter zu erhöhen** - mehr als drei Viertel (77%) der Befragten teilen diese Meinung. Fast die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Beschäftigten ist der Ansicht, **bessere Zusatzleistungen** würden die Attraktivität des Sektors erhöhen. Eine **bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Karrierechancen und Arbeitszeit** wurden von etwa 40% der Befragten als ein wichtiges Kriterium der Attraktivität genannt, das zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors verbessert werden müsste.

Triebfahrzeugführer (91%) und Beschäftigte in der Instandhaltung (89%) fordern am ehesten Verbesserungen hinsichtlich der Vergütung. Auch unter anderen Berufsgruppen - von 87% des Wartungspersonals für Rollmaterial bis 72% des Verkaufspersonals / kaufmännische Angestellte / Kundenservice - ist die Höhe der Gehälter der am häufigsten genannte Aspekt, der zur Anwerbung neuer Mitarbeiter verändert werden sollte. Die folgenden Kriterien sind, neben dem Gehalt, die drei am häufigsten genannten Faktoren, die den unterschiedlichen Berufsgruppen zufolge verbessert werden müssten:

#### ■ Bürotätigkeit

- Verwaltungspersonal: Karrierechancen (37%), Zusatzleistungen (35%), bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (19%)
- Management / Aufsichtsfunktion: Zusatzleistungen (35%), Karrierechancen (34%), bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (22%)
- Andere unterstützende Dienste (IT-Services / Telekommunikation): Zusatzleistungen (38%), Karrierechancen (37%), besser Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (19%),
- Verkauf / kaufmännische Angestellte / Kundenservice: Karrierechancen (37%), bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (32%), Zusatzleistungen (31%)

#### ■ Instandhaltung

- Instandhaltung: Zusatzleistungen (45%), Karrierechancen (28%), körperliche Arbeitsbedingungen (25%)
- Wartung des Rollmaterials: Zusatzleistungen (46%), körperliche Arbeitsbedingungen (38%), Karrierechancen (28%)

#### ■ Lokführer und Zugpersonal

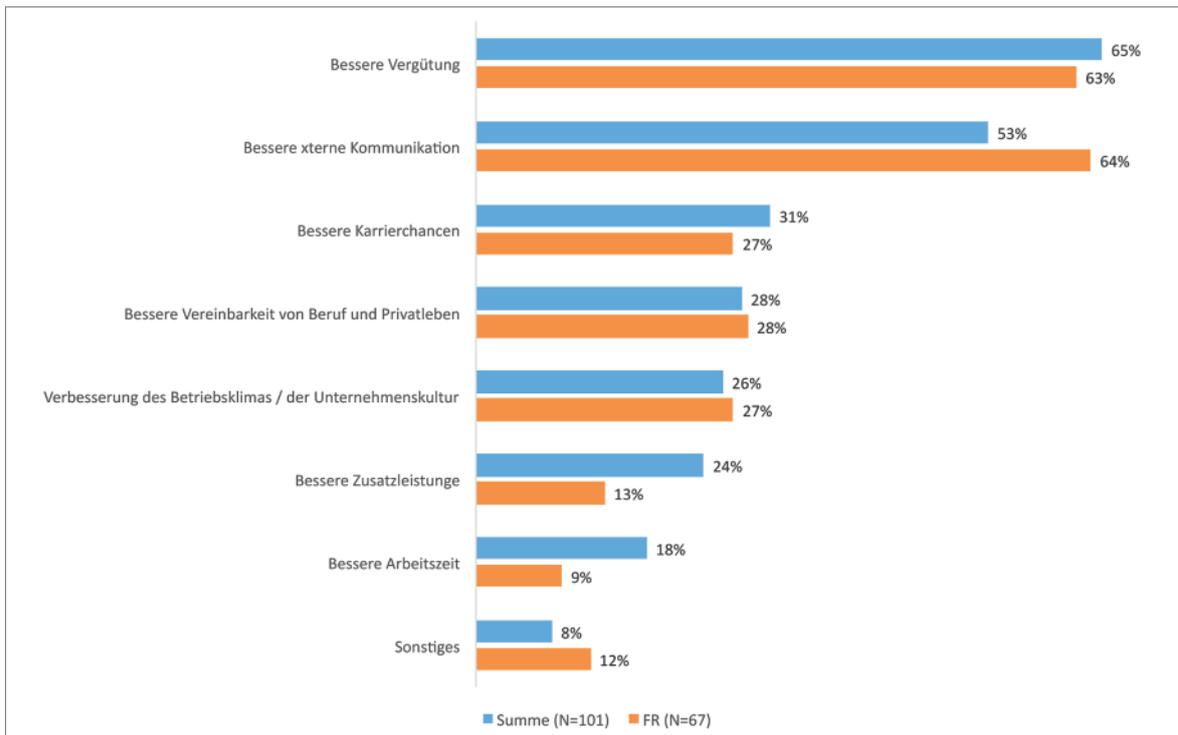
- Lokführer: Zusatzleistungen (56%), bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben(50%), Arbeitszeit (49%)
- Zugpersonal: Zusatzleistungen (45%), Arbeitszeit (38%), bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben(31%)

#### ■ Verkehrssteuerung: Zusatzleistungen (42%), Karrierechancen (29%), bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben(25%)

#### ■ Andere Funktionen: Zusatzleistungen (44%), Karrierechancen (37%), bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben(25%)

Auszubildende hatten im Vergleich zu den Beschäftigten eine geringfügig abweichende Meinung in Bezug auf Verbesserungen der Attraktivität des Sektors (siehe Grafik 4.8 unten). Während die Mehrzahl der Beschäftigten der Ansicht ist, dass bessere Gehälter, Zusatzleistungen und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die Attraktivität des Sektors erhöhen würden, nennen Auszubildende am häufigsten **bessere Gehälter (65%) und externe Kommunikation (53%)**, was Erfahrungen hinsichtlich der Qualität der externen Kommunikation der Unternehmen des Bahnsektors widerspiegeln mag.

Grafik 4.8 Was müsste getan werden, um die Attraktivität des Sektors zu erhöhen?



Umfrage unter Auszubildenden (N=102)

Hinweis: Die Ergebnisse ergeben aufgrund von Mehrfachnennungen nicht 100%.

Im folgenden Kapitel werden die Zusammenhänge der Attraktivität des Sektors und dem Ausmaß des Fachkräftemangels untersucht.

## 5. Anzeichen für einen neuen Qualifikationsbedarf sowie Arbeits- und Fachkräftemangel

Nachdem die Faktoren untersucht wurden, die die allgemeine Attraktivität des Sektors und der Beschäftigungsmöglichkeiten in Bahnunternehmen beeinflussen, wird in diesem Kapitel das Maß erörtert, in dem der Bahnsektor der Europäischen Union unter einem Arbeits- und Fachkräftemangel leidet. Überdies wird untersucht, welche neuen Qualifikationsanforderungen bei der Personalbeschaffung und den laufenden Fortbildungsstrategien berücksichtigt werden müssen.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Kapitel sind:

- Die grundlegenden Qualifikationen, die im Sektor benötigt werden, bleiben dieselben, allerdings tauchen neue Berufsbilder auf und es gibt einen steigenden Bedarf an technischen und übertragbaren Qualifikationen sowie Managementqualifikationen.
- Das Ausmaß des Arbeits- und Fachkräftemangels hängt stark vom Land, von der Region und vom Beruf ab.
- Schlüsselberufe mit einem Fachkräftemangel sind Triebfahrzeugführer, Ingenieure und andere technische Berufe.

Es wird festgestellt, dass der Wissensmangel hinsichtlich des breiten Spektrums von Berufen im Sektor ein wesentlicher Faktor ist, der zum Fachkräftemangel beiträgt. Ferner werden die verschiedenen Maßnahmen erörtert, die von den Organisationen des Sektors und insbesondere von den Unternehmen selbst durchgeführt wurden, um dieses Problem zu lösen.

### 5.1 Antriebsfaktoren für Veränderungen des Qualifikationsbedarfs und des Arbeitskräftemangels im Bahnsektor

Dieses Kapitel enthält Informationen, die im Rahmen der Befragungen während der Länderstudien gesammelt worden sind, um die Hauptantriebsfaktoren für den neuen Qualifikationsbedarf und Fachkräftemangel sowie das Ungleichgewicht zwischen den verfügbaren und den im Bahnsektor benötigten Qualifikationen zu ermitteln.

#### 5.1.1 Die grundlegenden Tätigkeiten im Bahnsektor werden auch in Zukunft dieselben sein

Die Haupttätigkeiten im Bahnsektor, die Bahnunternehmen von ihren Beschäftigten erwarten, sind seit vielen Jahren unverändert geblieben. Die Organisation des Sektors mag grundlegenden Veränderungen unterzogen worden sein, doch das Ergebnis waren eher Veränderungen in der Arbeitsorganisation, statt wesentliche Veränderungen hinsichtlich der Berufsbilder für den Sektor.

Ein häufiges Ergebnis über alle untersuchten Länder hinweg ist, dass es Entwicklungen im Einsatz von Technologie sowie in der Verbesserung der Effizienz und Sicherheit im Sektor gegeben hat. Darüber hinaus gibt es eine breite Akzeptanz, dass neue Technologien künftig ein wichtiger treibender Faktor sein werden (siehe unten). Dies hat jedoch nicht dazu geführt, dass es eine wesentliche Anzahl neuer Berufe gibt, vielmehr kam es zu einer schrittweisen Veränderung hinsichtlich der Qualifikationen, die von bestehenden und neuen Arbeitnehmern erwartet werden.

Dort wo es Anzeichen für neue Berufe im Sektor gibt, betrifft dies Unternehmen mit Anforderungen im IT-Bereich. Es gibt einige Beispiele für neue Berufe, die geschaffen wurden, in **Belgien** z.B. sind neue Berufsbilder insbesondere in Verbindung mit erforderlichen IT-Fähigkeiten entstanden. Außerdem haben sich mehrere Berufe verändert, da die SNCB flexiblere, mehrfach qualifizierte Arbeitskräfte braucht.

### 5.1.2 Der technologische Wandel wird voraussichtlich wesentliche Auswirkungen auf die Anforderungen der Arbeitgeber in Bezug auf bestehende Berufe haben

Wie oben erwähnt, sind der Einsatz neuer Technologien und die Nutzung von IT für Bahnunternehmen ein wichtiges Thema (sowohl IT-Systeme als Teil des Geschäftsablaufs sowie als Teil der Schnittstelle zum Fahrgast). Dafür gibt es eine Reihe von Beispielen:

Was Triebfahrzeugführer betrifft, so ist festzustellen, dass die Fahrerinnen von Hochgeschwindigkeitszügen ähnlich den Cockpits von Flugzeugen ausgerüstet sein werden, was fortgeschrittene technische und analytische Fähigkeiten erfordert. Zusätzliche kohlenstoffarme Technologie bei der Herstellung, Installation, dem Betrieb und der Wartung wird ebenfalls als ein Kriterium angesehen, das Auswirkungen auf den Bedarf an neuen und fortgeschrittenen Qualifikationen innerhalb der Beschäftigten hat, die im Bahnsektor tätig sind<sup>71</sup>

Zudem gibt es einen erkennbaren zunehmenden Trend zu mehr Automatisierung und Digitalisierung. Eine Folge dieser Trends ist, dass weniger Zugpersonal benötigt wird und dass der Triebfahrzeugführer mehr sicherheitsrelevante Aufgaben hat. Weniger Zugpersonal ist somit ein Faktor, der zu mehr Belastung und einer prekären Arbeitssituation beiträgt. Dadurch ist es auch schwieriger geworden, die Folgen von Stress bei der Arbeit zu reduzieren und etwas Neues durch die Erfahrung anderer zu lernen<sup>72</sup>.

Die Folge solcher Trends ist, dass alle Arbeitgeber im Bahnsektor zunehmend Arbeitnehmer suchen, die solche speziellen technischen Qualifikationen und Fähigkeiten besitzen. Dies betrifft sowohl Berufe, die eine Berufsausbildung erfordern, als auch solche, die eine Hochschulausbildung voraussetzen.

### 5.1.3 Die Wirtschaftskrise hat Auswirkungen auf den Qualifikationsbedarf gehabt

Es gibt Anzeichen dafür, dass sich der Qualifikationsbedarf einiger Unternehmen im Bahnsektor infolge der Wirtschaftskrise verändert hat. Die Befragungen in der **Tschechischen Republik** deuten darauf hin, dass in Unternehmen im Güterverkehrssektor, der anfälliger für einen Marktrückgang ist, während der Krise eine höhere Personalfuktuation herrschte, da die Unternehmen auf die geringere Nachfrage reagierten. Die Unternehmen haben eine kurzfristigere Vision und verfolgen eine reaktive Strategie. Demzufolge wird es erforderlich sein, verschiedene Stellen zu besetzen und Personal auszubilden, sobald die Wirtschaft wieder ein positives Wachstum verzeichnet.

Überdies deuten die Befragungen darauf hin, dass die Wirtschaftskrise sowohl in den **Niederlanden** als auch in **Belgien**, was die Schaffung von Arbeitsplätzen betrifft, Auswirkungen auf die Unternehmen im Bahnsektor hat. Der **belgische** Staatshaushalt für Verkehr sieht gegenwärtig keine wesentlichen Mittel für zusätzliche Arbeitsplätze im Sektor vor. Arbeitnehmer, die in den Ruhestand treten, werden nicht von den Unternehmen ersetzt. Dies hatte in jüngster Vergangenheit einen Personalrückgang von mehr als 1.000 Beschäftigten zur Folge. Mit Rücksicht auf die gegenwärtige Altersstruktur der Belegschaft der Unternehmen ist zu erwarten, dass in 10 Jahren etwa 55% des Personals ausscheiden werden. Dies setzt die Unternehmen unter Druck, das gegenwärtige Personal zu ersetzen, um einen effizienten Betrieb des Schienennetzes aufrechterhalten zu können. Auch in den **Niederlanden** haben Etatkürzungen und die Umstrukturierung des Unternehmens wenig Raum für die Schaffung von Arbeitsplätzen gelassen. Die einzige Veränderung hinsichtlich der Personalbeschaffung betrifft die Verlagerung von eher traditionellen Jobs zu spezielleren Tätigkeiten, die eine höhere Berufsausbildung oder Hochschulausbildung erfordern (technische Bereich, IT).

In **Italien** hatte die Wirtschaftskrise wesentliche Auswirkungen auf den Bedarf der FS an Fachkräften. Die Nachfrage nach neuen Berufsbildern, die sich wahrscheinlich in naher Zukunft noch erhöhen wird, erstreckt sich auf Ökonomen, Ingenieure und Marketingspezialisten. Jüngste Einstellungswellen zur Besetzung von Stellen im Unternehmen, die eine hohe Qualifikation voraussetzen, umfassten etwa 65% Ingenieure, davon 30% mit einem wirtschaftlichen, geschäftlichen oder Marketinghintergrund und 5% mit juristischem Hintergrund. Dies bedeutet auch, dass es für das Unternehmen wesentlich ist, die internen Personalstrategien anzupassen und das HR-Personal auf den Umgang mit einer sich verändernden Belegschaft vorzubereiten. Ein weiteres wichtiges Berufsbild ist das des Elektroingenieurs, nach dem eine steigende Nachfrage zu verzeichnen ist; allerdings besteht in diesem Untersektor ein erheblicher Fachkräftemangel, so dass das Unternehmen gefordert ist, gezielte Anwerbsstrategien umzusetzen.

<sup>71</sup> Beschäftigung im EU-Verkehrssektor, Europäische Kommission. (2013). S. 6. Verfügbar unter: [http://www.transport-research.info/sites/default/files/brochure/20140117\\_205136\\_81493\\_PB05\\_WEB.pdf](http://www.transport-research.info/sites/default/files/brochure/20140117_205136_81493_PB05_WEB.pdf)

<sup>72</sup> Nilsson, T. (2008) 'Det nya järnvägsarbetet - En grupp anställda erfarenheter av och tankar omkring bolagisering inom järnvägen'

## 5.2. Im Sektor gibt es einerseits einen seit langem bestehenden, andererseits einen neuen Qualifikationsbedarf

Die den Sektor betreffenden technologischen und strategischen Veränderungen haben zu einer sich verändernden Nachfrage nach Arbeitnehmerqualifikationen geführt, die nach wie vor nicht gedeckt ist. Überdies gibt es eine Reihe von „traditionellen“ Berufen, in denen die Unternehmen in einigen Ländern Schwierigkeiten haben, Arbeitskräfte anzuwerben. In der Tabelle 5.1 ist der von den Befragten in den im Rahmen dieser Studie eingehend untersuchten Ländern genannte Qualifikationsbedarf zusammengefasst. Das Ausmaß des Arbeits- und Fachkräftemangels im Sektor ist je nach Land und Region unterschiedlich. Während einige Länder unter erheblichen wirtschaftlichen Problemen leiden (z.B. Spanien, das im Allgemeinen weniger Probleme mit einem Arbeits- und Fachkräftemangel hat), herrscht in anderen Ländern auch ein Fachkräftemangel, wenn der Arbeitsmarkt nicht angespannt ist und wenn die Aus- und Fortbildungssysteme die Absolventen nicht mit den für diesen Sektor relevanten Qualifikationen ausstatten (z.B. Italien, Polen, Tschechische Republik und Slowenien).

**Tabelle 5.1 Qualifikationsbedarf in ausgewählten Ländern**

Land		Land	
BE	■ Triebfahrzeugführer	IT	■ Ökonomen
	■ Sonstiges Zugpersonal		■ Marketingspezialisten
	■ Wartungspersonal		■ Ingenieure aus den Bereichen Elektrik, Chemie, Industrie sowie Bauingenieure
	■ Verwaltungs-/kaufmännisches/IT-Personal		■ Bewerber mit ökonomischem/kaufmännischem/juristischem/Hintergrund und Marketingspezialisten
	■ Managementpersonal		■ Ingenieure
BG	■ Fahrdienstleiter	NL	■ Spezialisten mit technischer Qualifikation
	■ Ingenieure und Wartungsmechaniker	PL	■ Triebfahrzeugführer
	■ Elektroingenieure und Elektromechaniker		■ Zugchefs
	■ Bahningenieure		■ Zugleiter
	■ Triebfahrzeugführer		■ Ingenieure
CZ	■ Triebfahrzeugführer		■ Signaltechniker
	■ Zugverkehrsleiter	■ Projektleiter	
	■ Schmiede, Elektriker, Starkstromanlagenwartung, Schweißer	■ IT-Spezialisten	
	■ Alle Berufe in der Instandhaltung und Reparatur von Triebfahrzeugen und Eisenbahnwagons	SE	■ Sprachkenntnisse (Schwedisch)
	■ Gleisinstandhaltung, Kommunikationsausrüstung und Sicherheitstechniker		■ Techniker und Ingenieure der so genannten BEST-Berufe (Bahn, Elektronik, Signaltechnik, Telekommunikation)
DE	■ Technische Berufe	■ Angestellte	
	■ Triebfahrzeugführer	SI	■ Rangierer/Weichensteller
	■ Ingenieure		■ Infrastrukturarbeiter
ES	■ Ingenieure	UK	■ Ingenieure
	■ Lokführer		■ Finanzwesen und Management
	■ Verkaufspersonal		
	■ Wartungstechniker		
FR	■ Elektriker		
	■ Triebfahrzeugführer		
	■ Ingenieure		

In den folgenden Abschnitten werden weitere Details zu einigen der oben genannten Qualifikationsanforderungen beschrieben.

### 5.2.2 Es besteht eine erhebliche Nachfrage nach Triebfahrzeugführern und technischen Berufen

In nahezu allen untersuchten Ländern besteht gegenwärtig eine Nachfrage nach Triebfahrzeugführern, Ingenieuren und Auszubildenden in technischen Berufen. Diese Nachfrage wird sich voraussichtlich im Laufe der nächsten 10 Jahre noch erhöhen, da – wie das Altersprofil des Sektors zeigt – eine erhebliche Zahl der Beschäftigten in absehbarer Zeit in einem rentenfähigen Alter sein wird.

Die Nachfrage nach Triebfahrzeugführern und technischen Berufen wird dadurch deutlich, dass viele der im Rahmen dieser Studie befragten Organisationen im Bahnsektor weiterhin Anstrengungen unternehmen, solche Arbeitskräfte zu identifizieren und anzuwerben:

- In **Polen** und in der **Tschechischen Republik** werben die Bahnunternehmen gegenwärtig – oder in Zukunft – Arbeitskräfte für folgende Tätigkeiten an: Triebfahrzeugführer, Zugchefs, Zugleiter, Mechatronik-Ingenieure, Elektroingenieure, Signaltechniker und Wartungsmechaniker für Rollmaterial.
- In **Polen** mussten zwei Bahnunternehmen 2014 seit Jahren erstmals neue Mitarbeiter einstellen. Neben dem Mangel an Lokführern, gaben die Befragten an, dass Zugchefs, Zugleiter, Mechatronik-Ingenieure, Elektroingenieure und Signaltechniker eingestellt wurden. Externe Experten berichteten über einen Mangel an Projektleitern, die Erfahrungen im Management großer Bahninvestitionen und Bauprojekte haben, denn solche Fachkräfte mussten aus anderen nicht verwandten Sektoren angeworben werden.
- In **Schweden** wird es noch über viele Jahre einen erheblichen Bedarf an qualifizierten Lokführern geben. Im Bahnsektor werden mindestens 200 neue Lokführer fehlen; 59 Prozent der Lokführer (die 2007 eingestellt wurden) werden im Zeitraum zwischen 2010 und 2025 in den Ruhestand treten<sup>73</sup>.
- In den **Niederlanden** gibt es einen erheblichen Bedarf an Arbeitskräften im Einzelhandelsbereich der NS. Bereiche mit den meisten unbesetzten Stellen sind technische Jobs und IT-verwandte Tätigkeiten. Wie oben erwähnt, besteht ein mangelndes Interesse auf Seiten der jungen Leute an technischen und IT-verwandten Studiengängen. Dies ist ein allgemeines Arbeitsmarktproblem. Ein weiterer Bereich, in dem viele Stellen unbesetzt sind, ist der Einzelhandel auf Bahnhöfen. In diesen Jobs sind üblicherweise Studenten tätig, was bedeutet, dass es eine hohe Fluktuation und eine ständige Nachfrage nach Arbeitskräften gibt.

### 5.2.3 Ein wesentlicher Mangel an bestimmten Berufen hat auch Auswirkungen auf andere Sektoren

Der Mangel an einigen Berufen im Bahnsektor hat auch Auswirkungen auf andere Sektoren. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass diese Berufe für Arbeitsuchende nicht attraktiv sind oder dass die Attraktivität anderer Sektoren so groß ist, dass es für den Bahnsektor schwierig ist, damit zu konkurrieren und solche Arbeitskräfte anzuwerben und zu binden.

Fachkräftemangel existiert sowohl bei den gering qualifizierten als auch den hochqualifizierten Berufen. In vielen untersuchten Ländern wird sich der Fachkräftemangel in den nächsten 10 bis 15 Jahren voraussichtlich verstärken, wenn die Wirtschaft und der Verkehrssektor wieder wachsen und die Zahl der in den Ruhestand tretenden Arbeitnehmer des Sektors steigen wird<sup>74</sup>. Dies hat zur Folge, dass das Problem des Fachkräftemangels wahrscheinlich noch schwerer zu lösen sein wird, da solche Qualifikationen auch in anderen Sektoren benötigt werden.

Ein Beispiel dafür betrifft Ingenieure, ein Bereich, in dem den befragten Interessenvertretern zufolge in den meisten im Rahmen dieser Studie untersuchten Ländern ein Mangel besteht. Dieser Beruf wird auch in vielen anderen Branchen benötigt – was nachteilige Folgen für die Wirtschaft und Gesellschaft hat. Es gibt fundierte

<sup>73</sup>Transport Styrelson. Behov av och tillgång till utbildnings- och praktikplatser inom järnvägsmarknaden En genomgång, Oktober 2012. Verfügbar unter: <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/jarnvag/marknadsovervakning/utbildningsanordnare-inom-jarnvagsmarknaden-2012.pdf>

<sup>74</sup>Beschäftigung im EU-Verkehrssektor, Europäische Kommission. (2013). S. 5. Verfügbar unter: [http://www.transport-research.info/sites/default/files/brochure/20140117\\_205136\\_81493\\_PB05\\_WEB.pdf](http://www.transport-research.info/sites/default/files/brochure/20140117_205136_81493_PB05_WEB.pdf)

Erkenntnisse darüber, dass der Beruf des Ingenieurs ein Schlüsselberuf ist, an dem ein Mangel besteht<sup>75</sup>. Zur Lösung solcher Probleme sind selbstverständlich branchenübergreifende Strategien und Kooperation erforderlich. In Bezug auf den Mangel an Ingenieuren ist ein gemeinsames Vorgehen notwendig, da dieser Fachkräftemangel vor allem für die verarbeitende Industrie ein großes Problem darstellt<sup>76</sup>.

Der Fachkräftemangel hat häufig eine regionale Dimension, was nicht übersehen werden darf, da dies erhebliche Auswirkungen auf die Erarbeitung und Durchführung von Strategien zur Bewältigung des Fachkräftemangels hat. Regionale Auswirkungen können sich ergeben, wenn es eine hohe Konzentration bestimmter Einrichtungen in einer Region gibt (z.B. Konzernzentralen oder Eisenbahndepots), was dazu führen kann, dass qualifizierte Arbeitskräfte aus andere Regionen abwandern, um dort zu arbeiten, wo sie die meisten Möglichkeiten haben.

Ein hilfreiches Beispiel für regionale Auswirkungen bietet das Vereinigte Königreich. Da in diesem Land die nationalen Zentralen der Bahnunternehmen und Depots überwiegend im Süden ansässig sind, herrscht in dieser Region ein größerer Wettbewerb um Arbeitskräfte, während in anderen Regionen weniger Wettbewerb herrscht. Dies hat dazu geführt, dass die Bahnunternehmen für Tätigkeiten, die leicht in andere Sektoren übertragbar sind, andere Einstellungsstrategien anwenden. Eine Folge ist der zunehmende Einsatz von Leiharbeitnehmern als Reinigungskräfte im Südosten, teils zur Senkung des Personalaufwands, teils zur Senkung der Beschaffungskosten im Falle einer hohen Personalfuktuation.

#### 5.2.4 In einigen Ländern ist der Fachkräftemangel weniger erheblich

In mehreren der untersuchten Länder wurde kein signifikanter Fachkräftemangel festgestellt, wie etwa in **Schweden, Slowenien und im Vereinigten Königreich**. Dies ist die gegenwärtige Situation, die sich jedoch ändern kann. So hat die Slowenische Eisenbahngruppe beispielsweise keine Probleme bei der Anwerbung potentieller Arbeitskräfte. Diese gegenwärtige Attraktivität des Unternehmens ist einigen Interessenvertretern zufolge jedoch überwiegend auf die schwache Wirtschaft und hohe Arbeitslosigkeit in Slowenien nach der Wirtschaftskrise zurückzuführen. Insbesondere der Zusammenbruch des slowenischen Bausektors, befristete Verträge und unregelmäßige Zahlungen in anderen Sektoren (z.B. Verkehrsträger) machen den Bahnsektor attraktiv. Doch sobald sich die Wirtschaft erholt hat, könnten die derzeitigen Vorteile einer Beschäftigung bei den Slowenischen Eisenbahnen schwinden. So weist ein Interessenvertreter darauf hin, dass das Unternehmen vor der Krise in den Grenzregionen zu Italien wegen der Nähe des wettbewerbsfähigeren italienischen Arbeitsmarktes Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung hatte.

In **Belgien** hat die SNCB bei den Hauptberufen wie Lokführern oder Zugpersonal im Allgemeinen keine Anwerbungsschwierigkeiten. Probleme gibt es gegenwärtig bei bestimmten technischen Berufsbildern und technischen Ingenieuren. Um technische Berufe attraktiver zu machen, führt die SNCB den Technikerwettbewerb der Belgischen Eisenbahnen (BERT) durch, bei dem Studenten in ihrem dritten Jahr der technischen Ausbildung auf der Oberschule ihre Ideen zu einem vorgegebenen Thema einreichen können. 2014 lautete das Thema „Entwicklung einer ‚grünen‘ Stromversorgung für Assistenzsysteme für Triebfahrzeugführer“. Dieser Wettbewerb soll die Beziehungen zwischen der Unternehmenspraxis und der Welt der technischen Ausbildung stärken und unterstützt das Verständnis junger Menschen dafür, dass das Bahnpersonal kontinuierlich innovative und effiziente technologische Lösungen entwickeln muss, um die verschiedenen Herausforderungen zu bewältigen. Dieser Wettbewerb könnte daher künftige Absolventen ermuntern, sich um einen Arbeitsplatz bei der SCNB (Infrabel) zu bewerben. In Belgien gibt es zudem regionale Unterschiede hinsichtlich der Attraktivität zwischen der Wallonie und Flandern. Während die SNCB in der Wallonischen Region sehr attraktiv sind, gestaltet sich die Personalbeschaffung in Flandern schwieriger. Der Grund dafür ist die unterschiedliche Situation auf dem Arbeitsmarkt. Während Arbeitsmöglichkeiten in Wallonien knapp sind, gibt es in Flandern mehr Jobangebote. Folglich ist es in Flandern schwieriger, freie Stellen zu besetzen.

In den **Niederlanden** wurde festgestellt, dass es sich bei einigen Berufen im Bahnsektor eher um Nischenjobs handelt, wie z.B. Triebfahrzeugführer, und dass das Interesse junger Menschen an diesen Spezialberufen ausreichend groß ist. Im Allgemeinen gibt es keine großen Schwierigkeiten, freie Stellen zu besetzen. Trotz der negativen Medienberichterstattung wollen potentielle Arbeitskräfte, sobald sie Kontakt mit Unternehmen im

<sup>75</sup>Siehe: Arbeitskräftemangel in der Europäischen Union, Europäisches Parlament, GENERALDIREKTION INTERNE POLITIKBEREICHE, FACHABTEILUNG A: WIRTSCHAFTS- UND WISSENSCHAFTSPOLITIK. S. 47-52. Verfügbar unter: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542202/IPOL\\_STU\(2015\)542202\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542202/IPOL_STU(2015)542202_EN.pdf)

<sup>76</sup>Fachkräftemangel und Defizite in europäischen Unternehmen: SCHAFFUNG EINES AUSGLEICHS ZWISCHEN BERUFAUSBILDUNG UND ARBEITSMARKT, Cedefop (2015). S. 29.

Bahnsektor haben, diese von innen gesehen haben und die Vergütung und Zusatzleistungen kennen, im Sektor arbeiten.

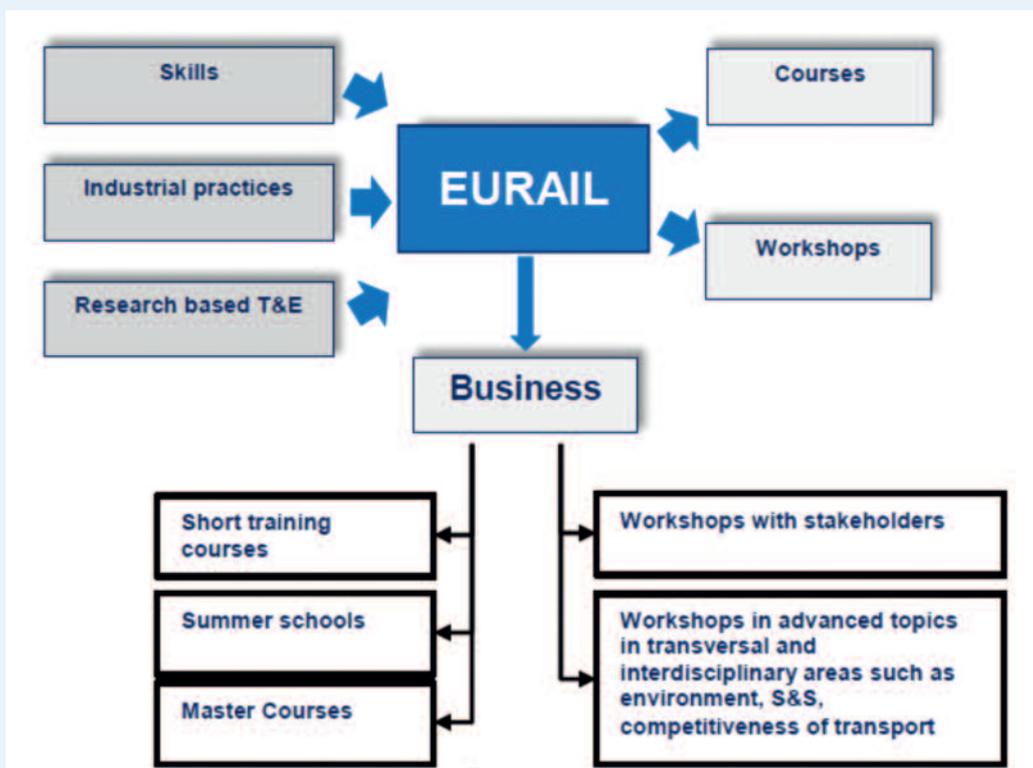
In **Schweden** gibt es hingegen Probleme hinsichtlich der Anwerbung von Personal für den Bahnsektor. Das Hauptproblem besteht darin, eine ausreichende Zahl von Lokführern auszubilden. Die Unternehmen arbeiten daher eng mit den entsprechenden Bildungseinrichtungen zusammen. Diese Herausforderung wird in Zukunft wahrscheinlich noch größer, da voraussichtlich 59% der Lokführer (die 2007 eingestellt wurden) im Zeitraum zwischen 2010 und 2025 in den Ruhestand treten. In absoluten Zahlen sind dies mehr als 3.000 Lokführer. Die Zahl der Renteneintritte wird zwischen 2015 und 2019 einen Spitzenwert erreichen, wenn voraussichtlich knapp 1.100 Lokführer ausscheiden<sup>77</sup>.

### 5.3 Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels

Im Folgenden werden das mittels des 7. Rahmenprogramms (FP7) der Europäischen Kommission (EG) finanzierte SKILLRAIL-Projekt sowie dessen Ergebnisse umrissen.

#### Box 3 Das SKILL-RAIL-PROJEKT

Das SKILLRAIL-Projekt wird mittels des 7. Rahmenprogramms (FP7) der Europäischen Kommission (EG) finanziert. Der Zweck des SKILLRAIL-Projekts ist es, einen Beitrag zur Durchführung des Europäischen Forschungsprogramms über den Landverkehr und zur Verbesserung des Sektors zu leisten, indem der Bahnsektor durch eine bessere Vereinbarkeit zwischen dem Personalbedarf und dem Angebot von Qualifikationen, die das Ergebnis der verschiedenen Forschung auf der Basis der Bildungseinrichtungen in ganz Europa sind, zu einem wettbewerbsfähigen und innovativen Sektor gemacht wird. Das EURAIL-Konzept ist unten dargestellt.



EURail basiert auf dem Wissen, der Erfahrung und den Menschen aus Universitäten in Europa, ist virtueller Natur und hat das Ziel, durch die Vernetzung der verschiedenen relevanten Organisationen und Institutionen in Bezug auf ein Bildungsprojekt, das den Bedürfnissen des europäischen Bahnsektors entspricht, auf europäischer Ebene Exzellenz zu fördern.

(Fortsetzung auf Seite 89)

<sup>77</sup><https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/jarnvag/marknadsovervakning/utbildningsanordnare-inom-jarnvagsmarknaden-2012.pdf>

EURail bündelt Wissen und Know-how auf hohem Niveau in einer einzigen sektor-/problem-orientierten Institution. Es wird erwartet, dass EURail eine kohärente Gemeinschaft bildet, die in der Lage ist, in enger Zusammenarbeit mit dem Network of Excellence EURNEX Aktionslinien festzulegen und nachhaltige Geschäfte zu betreiben.

### **5.3.1.1 Entwicklung weiterer Ideen zur Erhaltung von Wissen und Bewältigung des Ausbildungsbedarfs**

Im Rahmen der für diese Studie durchgeführten Workshops diskutierten die Teilnehmer Vorschläge über die weitere Entwicklung der oben erörterten Themen des Bahnsektors. Diese Vorschläge sind in dem folgenden Feld umrissen.

#### **Box 4 Wesentliche Maßnahmen zur Erhaltung des Wissens und Bewältigung des Ausbildungsbedarfs in Bahnunternehmen: Schlussfolgerungen aus Diskussionen in Workshops**

- Die Entwicklung von Ausbildungsplänen muss im Anschluss an eine Einschätzung des gegenwärtigen und künftigen Qualifikationsbedarfs erfolgen; dabei ist der steigende Bedarf an Kernkompetenzen und sozialer Kompetenzen unter allen Beschäftigten zu berücksichtigen.
- Die Beschaffung qualifizierter Ausbilder und die kontinuierliche Entwicklung von Fähigkeiten betriebsinterner Ausbilder sind gleichermaßen wichtig.
- Vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft muss ein größeres Gewicht auf Mentoring gelegt werden, dies betrifft auch ein Mentoring zwischen den Generationen.
- Regelmäßige Tests und Prüfungen können eine Rolle für die Aufrechterhaltung zeitgemäßer Qualifikationen in bestimmten Funktionen spielen.
- Lernen muss zugänglich gemacht werden und sollte auf die Bedürfnisse der jeweiligen Lernenden abgestimmt sein (hinsichtlich der Methoden, des geografischen Ortes und des Zeitpunkts).
- Simulation kann die Praxis ergänzen, aber nicht ersetzen.
- Vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Qualifikationsbedarfs und des demografischen Wandels müssen Unternehmen weiterhin in die Erstausbildung und die Weiterbildung investieren - in einigen Ländern geschieht dies durch die Gründung von Investitionsfonds im Rahmen von Tarifverträgen.
- Um den Anforderungen der spezifischen Funktionen und der Lernenden gerecht zu werden, sollten Aus- und Weiterbildungskataloge eine Mischung aus Pflichtausbildung und fakultativer Ausbildung umfassen. Die Ausbildungsanforderungen sollten regelmäßig Gegenstand von Mitarbeitergesprächen sein.
- Ausbildungen können erfolgreich mit Mentoring kombiniert werden, vor allem wenn es Gruppen angeboten wird, die sonst vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen sind.
- Monitoring, Nachbereitung, Umschulung sind ebenfalls wichtig für den Lernprozess im Unternehmen und die Verbesserung.

## 6. Arbeitsbedingungen im Sektor und ihre Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und -bindung

Wie im obigen Kapitel 3.2.2.1 beschrieben, ist die Mitarbeiterzufriedenheit im Bahnsektor relativ hoch und dort, wo sie niedriger ist, ist das nicht notwendigerweise als eine Meinung zu deuten, dass in einem anderen Sektor das „Gras grüner wäre“ (d.h. die Zufriedenheit höher).

Nachdem das Gesamtimage und die Attraktivität des Sektors sowie das Maß analysiert wurden, in dem sich dies in einen Fachkräftemangel in den einzelnen Ländern und Unternehmen übertragen lässt, werden in diesem Kapitel die Anzeichen für Mitarbeiterzufriedenheit und die mit den Arbeitsbedingungen verbundenen Faktoren näher untersucht, die diese Zufriedenheitsgrade am meisten beeinflussen. Diese Erörterung zielt ferner darauf ab, über Maßnahmen zu informieren und diese in einen Kontext zu stellen, welche die Unternehmen im Bahnsektor zur Förderung der Personalanwerbung und -bindung ergriffen haben; diese Maßnahmen werden in diesem Kapitel 6 näher erläutert.

### Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Kapitel sind:

- Der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit ist von Land zu Land verschieden und scheint den Ergebnissen der Studie zufolge in den neuen Mitgliedsstaaten höher zu sein, was zum Teil mit der allgemeinen Arbeitsmarktsituation zusammenhängt.
- Frauen im Bahnsektor sind in höherem Maße mit ihrer Arbeit zufrieden als Männer. Dies mag daran liegen, dass sie vorwiegend Verwaltungstätigkeiten ausüben und somit weniger unsozialen Arbeitszeiten und schwierigen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind.
- Jüngere Arbeitnehmer scheinen in höherem Maße mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein als ältere Beschäftigte. Sehr viele ältere Arbeitnehmer haben womöglich Erfahrungen mit erheblichen Umstrukturierungen in der Branche, die schlechtere Beschäftigungsbedingungen zur Folge hatten. Dies kann zu der Wahrnehmung führen, dass „die Dinge nicht mehr so gut sind wie früher“.
- Arbeitsplatzsicherheit ist einer der wichtigsten Faktoren für bestehende und potentielle Arbeitnehmer.
- Die Entgelte und Arbeitsbedingungen sind ebenfalls von Bedeutung. Der Grad der Attraktivität und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen hängt vom Land, vom Unternehmen und vom Beruf ab. Tarifverträge spielen eine wichtige Rolle zur Sicherstellung hoher Standards und zur Vergleichbarkeit der Beschäftigungsbedingungen zwischen den Unternehmen. Allerdings können die in Unternehmenstarifverträgen vereinbarten Entgelte und Arbeitsbedingungen wesentlich besser sein als die in den Branchentarifverträgen festgelegten (wo solche bestehen), was die Attraktivität der einzelnen Unternehmen beeinflusst. Dies ist auch vor dem Hintergrund einer abnehmenden Arbeitsplatzsicherheit nach der stärkeren Betonung des Wettbewerbs wichtig.
- Investitionen in die ständige Fortbildung und die Karriereentwicklung sind wichtige Faktoren der Personalbindung, die den Unternehmen helfen, die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen. Eine Reihe von Unternehmen hat beträchtliche Investitionen getätigt, um eine kontinuierliche Fortbildung anbieten und Informationen über innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten kommunizieren zu können, während die innerbetriebliche Fortbildung in anderen Unternehmen als eher begrenzt angesehen wird.
- Möglichkeiten für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gelten ebenfalls als ein wichtiger Faktor und sind mitunter ausschlaggebend, wenn es darum geht, die Attraktivität des Sektors aufgrund hoher Anforderungen nach Mobilität und „unsozialer Arbeitszeiten“ zu schmälern. In manchen Unternehmen werden Anstrengungen unternommen, dem einzelnen Mitarbeiter oder Teams eine größere Autonomie über Schichtmodelle auf lokaler Ebene zu geben. Darüber hinaus wird die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben noch weiter gefördert (flexible Arbeit, Kinderbetreuung usw.).

## 6.1 Belege für den Grad der Mitarbeiterzufriedenheit

### 6.1.1 Der Grad der Zufriedenheit mit der Beschäftigung im Sektor ist von Land zu Land verschieden

Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse, dass fast zwei Drittel (**63%**) der Beschäftigten mit ihrem Arbeitsplatz im Bahnsektor zufrieden sind. Im Einklang mit den oben beschriebenen Ergebnissen zur Attraktivität sind höhere Zufriedenheitsgrade **eher unter jungen Arbeitnehmern bis zum Alter von 34 Jahren zu finden** als unter den über 55 Jahre alten Arbeitnehmern.

Die durchschnittliche Zahl der unzufriedenen Arbeitnehmer ist insgesamt sehr niedrig (13%). Lokführer (8%), Zugpersonal (6%) und Beschäftigte im Verkauf / kaufmännische Angestellte / Mitarbeiter im Kundenservice (6%) geben häufiger an, dass sie unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz im Bahnsektor sind.

Wenn nach einer bestimmten Funktion gefragt wird, zeigen die Umfrageergebnisse, dass im Durchschnitt mehr als die Hälfte der Beschäftigten (55%) (sehr) **zufrieden mit ihrer gegenwärtigen Funktion ist**. Aufgrund ihrer Erfahrung würde zudem die Mehrzahl ihr Unternehmen Freunden und Angehörigen als Arbeitgeber empfehlen (55%); 43% geben an, dass sie stolz sind, für das Unternehmen zu arbeiten und sprechen darüber gerne mit ihrer Familie und Freunden.

Der Grad des Stolzes, der Zufriedenheit und der Bereitschaft, den Sektor anderen zu empfehlen, ist je nach Beruf unterschiedlich. Zugleiter (85%) und Büropersonal (82%) sind am zufriedendsten und stolzesten (beide 48%) von allen Berufsbildern im Bahnsektor. Der niedrigste Anteil bei den zufriedenen (67%) und stolzen (35%) Arbeitnehmern findet sich unter den Lokführern und dem Zugbegleitpersonal. So überrascht es nicht, dass diese Arbeitnehmer am wenigsten bereit sind, den Sektor zu empfehlen. Mehr als einer von zwei Büroangestellten und Wartungstechnikern würde den Bahnsektor als Arbeitgeber seiner Familie und Freunden empfehlen. Nur einer von drei Lokführern und Zugbegleitern würde dies ebenfalls tun. Die slowenischen und spanischen Lokführer und Zugbegleiter würden den Sektor eher als potentiellen Arbeitgeber empfehlen.

Die von der SNCF 2014 durchgeführte repräsentative Umfrage ergab, dass 73% der Beschäftigten das Unternehmen Freunden und Angehörigen empfehlen würden, das ist ein deutlich höherer Anteil als der, den diese Studie ergab, in der nur 43% eine solche Meinung äußerten. Was den Stolz betrifft, für das Unternehmen zu arbeiten, so ergab die SNCF-Umfrage, dass 74% der Befragten stolz waren, für ihr Unternehmen zu arbeiten und gerne mit Freunden und Angehörigen über das Unternehmen sprachen, ein höherer Anteil, als der, den die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Umfrage ergab (56% antworteten ähnlich). Die Bereitschaft, die SNCF als Arbeitgeber Freunden und Angehörigen zu empfehlen, war bei den Beschäftigten im Verkehrsmanagement am höchsten (77%) und bei den Lokführern (67%) und Zugbegleitern (62%) am niedrigsten.

## 6.2 Faktoren, die die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen

In diesem Kapitel werden Aspekte erörtert, die mit den Arbeitsbedingungen zusammenhängen, die wiederum die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Zunächst wird jedoch erläutert, wie die Arbeitsbedingungen in den einzelnen Ländern festgesetzt werden, insbesondere welche Rolle Tarifverträge spielen, da diese einen wesentlichen Einfluss auf Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) bei den Arbeitsbedingungen verschiedener Unternehmen im Sektor und in den einzelnen Ländern haben.

### 6.2.1 Die Rolle von Tarifverträgen

Die Struktur der Tarifverhandlungen in dem Sektor wird auch von der relativen Dominanz der etablierten Betreiber und dem Sonderstatus beeinflusst, den eine erhebliche Zahl der im Sektor tätigen Arbeitnehmer noch immer besitzt. Dies ergibt folgende Situation unterschiedlicher Tarifebenen, die Eurofound in einer kürzlich durchgeführten Studie über die Arbeitsbeziehungen im Bahnsektor dargelegt hat<sup>78</sup>. Unsere Forschung ergab, dass das in dem genannten Bericht gezeichnete Bild differenzierter zu sehen ist, insbesondere, was das Aushandeln von Bedingungen für Arbeitnehmer ohne Sonderstatus betrifft, die für etablierte Betreiber tätig sind, sowie hinsichtlich der unterschiedlichen Tarifebenen, die für die Festlegung wesentlicher Beschäftigungsstandards verantwortlich sind.

<sup>78</sup>Ibid, Seite 34

Das Ausmaß, in dem nationale gesetzliche Mindestvorschriften (z.B. über Löhne usw.) Auswirkungen auf tarifvertraglich vereinbarte Standards haben, ist ebenfalls zu berücksichtigen. Überdies hat auch das Maß, in dem Tarifverträge allgemein anwendbar und für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die keine Mitglieder der verhandelnden Parteien sind, verbindlich sind, Auswirkungen auf die Festlegung und Wahrung von Sozialstandards im Sektor.

Im Allgemeinen werden dadurch in Ländern, in denen sektorweite Verhandlungen (Kollektivverhandlungen auf Verbandsebene) stattfinden, grundlegende Arbeitnehmerrechte begründet, die durch Verhandlungen auf Unternehmensebene noch verbessert (aber für gewöhnlich nicht verschlechtert) werden können. Sowohl in Verhandlungen auf Unternehmensebene als auch auf branchenweiter Ebene können unterschiedliche Lohnniveaus (oder auch Lohnnebenleistungen) auf regionaler oder dienstleistungsspezifischer Ebene ausgehandelt werden, was ein komplexes Flickwerk von Bestimmungen zur Folge hat.

**Tabelle 6.1 Tarifverhandlungen im EU-Schienerpersonenverkehrssektor**

Tarifebene(n)	Länder
nur Unternehmensebene (oft mit regionalen oder dienstleistungsspezifischen Abweichungen)	Belgien, Bulgarien, Tschechische Republik, Estland, Frankreich, Finnland, Griechenland, Ungarn, Irland, Lettland, Litauen, Luxemburg <sup>79</sup> , Portugal, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Spanien, Vereinigtes Königreich  <small><sup>79</sup>Statut du personnel de la Société nationale (Commission paritaire preside par un représentant du ministère competent)</small>
Branchenweite Verhandlungen, verbessert durch spezielle Unternehmenstarifverträge (oft auf regionaler/dienstleistungs-spezifischer Ebene)	Österreich, Dänemark, Deutschland, Italien, Niederlande, Norwegen, Schweden

*Quelle: Eurofound (2012), geändert von ICF GHK auf der Basis der für eine Studie über den Schutz der Beschäftigten bei einem Betreiberwechsel (2014) durchgeführten Forschung*

Die Angaben in der obigen Tabelle müssen jedoch unter Berücksichtigung bestimmter Länderspezifika der eingehend untersuchten Länder interpretiert werden:

- In **Belgien** wird prinzipiell für das gesamte Unternehmen und für alle Berufsgruppen ein Tarifvertrag (ein sogenanntes „Sozialprotokoll“ in diesem Sektor) vereinbart. In den letzten 5 Jahren ist es jedoch zwischen Management und Gewerkschaften zu keiner Einigung über ein Sozialprotokoll gekommen, was bedeutet, dass die Arbeitnehmer der SNCB seit 2011 nur von den Lohnerhöhungen profitiert haben, die im Rahmen der sektorübergreifenden Vereinbarung (die für alle Arbeitnehmer gilt) ausgehandelt wurden. Gegenwärtig laufen die Verhandlungen für ein neues Sozialprotokoll.
- In den **Niederlanden** werden Branchentarifverträge ausgehandelt, die durch Unternehmenstarifverträge ergänzt werden können. Es gibt auch Erfahrungen mit Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaftsvertretern, die gescheitert sind, so dass der alte Tarifvertrag in Kraft bleibt bis ein neuer zustande kommt.
- In **Deutschland** wird der allgemeine Rahmen der Beschäftigungsbedingungen im Bahnsektor durch die arbeitsrechtlichen Vorschriften und die Tarifverträge bestimmt. Die deutschen arbeitsrechtlichen Vorschriften über die Arbeitszeit und den Urlaubsanspruch können beispielsweise als Mindestsozialstandards angesehen werden, und durch die Tarifverträge können noch günstigere Bedingungen erzielt werden. Deutschland hat vor kurzem einen gesetzlichen Mindestlohn eingeführt, aber Tarifverhandlungen zur Festlegung von branchen- und/oder unternehmensspezifischen Mindestlöhnen sind nach wie vor die bevorzugte Methode. Für die Stammbesellschaft im Bahnsektor sind Mindestlöhne tendenziell nicht besonders relevant, da tarifvertraglich vereinbarte Löhne im Allgemeinen solche Lohnuntergrenzen überschreiten, auch wenn dies nicht unbedingt auf einige untervergebene Leistungen wie Reinigung/Ca-

tering zutrifft. Tarifverträge, die von den nur Unternehmensebene (oft mit regionalen oder dienstleistungsspezifischen Abweichungen) jeweiligen Sozialpartnern ausgehandelt wurden, sind nur für die Verhandlungsparteien verbindlich und nicht allgemein anwendbar. Alle Partner sind auf nationaler (sektoraler) und lokaler Ebene in Tarifverhandlungen einbezogen. Gesonderte sektorale Vereinbarungen bestehen zwischen AgvMoVe und AGVBE und ihren Partnern. Es gibt außerdem gesonderte Vereinbarungen für Triebfahrzeugführer. Außerdem gibt es verschiedene Vereinbarungen auf Unternehmensebene. Für den Schienenpersonennahverkehr sieht der Rahmenvertrag SPNV seit 2011 eine Lohnuntergrenze vor; der Vertrag gilt für fast 98% der Bahnbetreiber. Überdies können in Unternehmenstarifverträgen, innerbetrieblichen Vereinbarungen und anderen Betriebsvereinbarungen (die sich auf alle Tochtergesellschaften und Betriebszweige erstrecken) sowie einzelnen Arbeitsverträgen günstigere Lohnniveaus und Bedingungen festgelegt sein. Dies führt zu einem Flickwerk von Bestimmungen mit sehr unterschiedlichen Standards und Bedingungen in unterschiedlichen Unternehmen, die jedoch durch die im Rahmentarifvertrag vereinbarten Mindeststandards abgegrenzt sind. Der Abschluss dieses Rahmenvertrages wurde als ein wichtiger Schritt zur Vermeidung von Sozial- und Lohndumping angesehen, das – so befürchteten einige – die Folge der Liberalisierung des Sektors sein würde. Ein solcher Rahmenvertrag besteht auch im Schienenfernverkehrssektor, da dieser jedoch nach wie vor von der DB beherrscht wird, ist es der Unternehmenstarifvertrag, der hier die größte Bedeutung hat. Es bestehen noch immer erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Löhne und Arbeitsbedingungen in den einzelnen Betreiberunternehmen, wobei die bestbezahlten Arbeitnehmer (im Allgemeinen die Beschäftigten der DB) bis zu 20% mehr verdienen als ihre am schlechtesten vergüteten Kolleginnen und Kollegen in anderen Unternehmen (die auf den Rahmentarifvertrag angewiesen sind).

- In **Schweden** werden die Arbeitsbedingungen und Sozialstandards im Bahnsektor im Rahmen von Tarifverhandlungen festgelegt. Für den Bahnsektor gibt es zwei landesweite Haupttarifverträge – einen für den Bahnbetrieb (*Spårtrafikavtalet*) und einen für die Bahninfrastruktur (*Branschavtal Järnvägsinfrastruktur*). Diese sehen Mindestbeschäftigungsnormen für fast alle Arbeitnehmer im Sektor vor. Der operative Vertrag für den Bahnsektor gilt für etwa 19.000 Arbeitnehmer, darunter Triebfahrzeugführer, Zugbegleiter/ Zugchefs und Wartungspersonal. Die entsprechenden Arbeitgeber sind SJ, MTR, Green Cargo, Transdev, Stockholmståg, BK-tåg, Tågkompaniet und Roslagståg. Der Bahninfrastrukturvertrag deckt Arbeitnehmer und Unternehmen ab, die Bahninfrastrukturprojekte durchführen, dies umfasst die Umgestaltung, den Bau, den Betrieb, die Wartung und die Reparatur von Eisenbahnen, Straßenbahnen und U-Bahnen sowie verwandte Tätigkeiten. Beispiele für Tätigkeiten sind solche, die die sogenannten BEST-Berufe abdecken (Bahn, Elektrik, Signalanlagen und Telekommunikation). Dieser Vertrag wurde von der Schwedischen Gewerkschaft für Angestellte im Dienstleistungs- und Kommunikationsbereich (SEKO), der Gewerkschaft der Beamten (Fackförbundet ST), dem Verband für Verkehr und Eisenbahnen SACO (*Saco-förbundet Trafik och Järnväg* - TJ), dem Schwedischen Verband der Diplom-Ingenieure (*Sveriges Ingenjörer*) und dem Schwedischen Verband der Führungskräfte (Ledarna) unterzeichnet. Anfangs deckte der Vertrag nur Infranord ab. Zu den Kriterien, die in beiden Verträgen, dem nationalen sektoralen sowie dem lokalen (betriebsspezifischen) Vertrag abgedeckt sind, gehören: Vergütung; Arbeitszeit; Überstunden; Zusatzstunden; Reisezeitausgleich für unsoziale Arbeitszeit und Bereitschaftsdienst; Krankengeld; Elternurlaub; Urlaub und Kündigung. Es gibt eine Reihe wichtiger Unterschiede zwischen den beiden nationalen Verträgen. Die Befragten gaben beispielsweise an, dass der nationale Bahnbetreibervertrag eine nicht so große Rolle für die Festlegung der Arbeitsbedingungen und Sozialstandards spielt. Demzufolge haben Unternehmenstarifverträge wesentlich größere Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und Sozialstandards in den Teilsektoren des Bahnbetriebs. Das bedeutet auch, dass es innerhalb des Sektors Abweichungen zwischen den Arbeitsbedingungen und Sozialstandards gibt (wobei die Bedingungen nicht schlechter sein dürfen als diejenigen, die im nationalen sektoralen Vertrag festgelegt sind). Die Bedeutung der Unternehmenstarifverträge hat in den letzten Jahren zugenommen. Im Bahninfrastrukturbereich dagegen spielen Unternehmenstarifverträge eine geringere Rolle für die Festlegung der Arbeitsbedingungen und Sozialstandards, die wesentlichen Bestimmungen werden auf nationaler sektoraler Ebene festgelegt. Das bedeutet, dass es bei den Beschäftigungsbedingungen in diesem Teilsektor im Vergleich zum Teilsektor Bahnbetrieb weniger Raum für Abweichungen gibt. Für Arbeitnehmer, die über Personalvermittlungen befristet eingestellt werden, gilt entweder ein Sondervertrag für Personalvermittlungen (*Bemanningsavtalet*) oder der anwendbare nationale Branchentarifvertrag. Einer der Gründe für die Einführung eines Tarifvertrages für Leiharbeiter im Jahr 2000 bestand darin, die Arbeitnehmer, die über Personalvermittlungen eingestellt werden, zu schützen, es sollte aber auch das Risiko für einen Wettbewerb in Bezug auf die Löhne und andere Arbeitsbedingun-

gen zwischen den verschiedenen Gruppen am Arbeitsplatz verringert werden und somit das Risiko des sogenannten Sozialdumpings. Grundsätzlich soll der Vertrag verhindern, dass Arbeitnehmer durch Leiharbeitnehmer ersetzt werden, die aufgrund niedrigerer Löhne und schlechterer Arbeitsbedingungen billiger sind.

- In **Slowenien** werden die Arbeitsbedingungen und Sozialstandards in einem Tarifvertrag festgelegt, der zuletzt 2007 geändert wurde.
- In **Italien** sind Tarifverträge (auf nationaler, lokaler oder Unternehmensebene) nicht rechtsverbindlich, da nur die Unterzeichnerparteien verpflichtet sind, sie anzuwenden. Dies bedeutet, dass es im Bahnsektor drei Hauptverträge gibt (den Tarifvertrag Mobilität/Bahn, den Tarifvertrag für den Nahverkehr und den Tarifvertrag für den Güterverkehr), die unterschiedliche Inhalte haben und einen unterschiedlichen Schutz bieten. Tarifverträge werden zudem auf Unternehmensebene ausgehandelt, was günstigere Bedingungen bieten kann, es sei denn, die Gesetze erlauben eine Art „Abweichung *in peius*“ durch Verträge auf zweiter Ebene. Folglich haben nur die größten Unternehmen im Bahnsektor (wie z.B. die FS-Gruppe) eine lange Tradition hinsichtlich der Sicherstellung guter Arbeitsbedingungen (wie etwa Arbeitszeit, Löhne, in jüngster Zeit auch Sozialleistungen), dies bietet aber auch ein Maß an Flexibilität, das ein Unternehmen in einem freien Markt braucht.
- Die Hauptkriterien eines Tarifvertrags auf nationaler und Unternehmensebene sind: System der Arbeitsbeziehungen und Gewerkschaftsrechte, Berufsprofile, Arbeitszeit, Ansprüche aus verschiedenen Gründen der Abwesenheit (wie etwa Mutterschaft, Krankheit, Unfall, Behinderte, öffentliche Funktionen), Löhne, Altersversorgung und Fonds zur Unterstützung von Arbeitnehmern bei Entlassungen. Unter diesen Kriterien sind die Löhne eines der wichtigsten, nicht nur auf einer „quantitativen Ebene“, sondern auch auf einer „qualitativen Ebene“: Es ist nicht nur wichtig, ein gutes Gehalt zu bekommen, sondern auch das „richtige“ Gehalt (wenn sich z.B. der größte Teil des Gehalts aus Zahlungen für Überstunden zusammensetzt, ist die Qualität nicht die beste). Auch die Arbeitszeit ist ein wichtiger Faktor für die Attraktivität; in dieser Hinsicht können Schichten für Einsteiger ein Hindernis für die Attraktivität sein, auch wenn Arbeitnehmer, nachdem sie im Sektor eingestellt sind, verstehen, dass dies auch eine Chance sein kann. In den letzten Jahren haben die Sozialleistungen die Attraktivität für junge Menschen, die im Sektor tätig sein wollen, erhöht. Somit werden heute mehr Unternehmenstarifverträge über Sozialleistungen unterzeichnet, als in der Vergangenheit, generell, aber auch im Bahnsektor.
- In **Frankreich** sieht die Bahnreform von 2014 vor, dass für alle Arbeitnehmer im Bahnsektor ein sektorweiter Tarifvertrag gilt. Der Arbeitgeberverband UTP und die verschiedenen, in den Prozess einbezogenen Gewerkschaften im Bahnsektor arbeiten gegenwärtig an verschiedenen Themen, die in einem sektorweiten Tarifvertrag festgelegt werden sollen: Arbeitsvertrag, Löhne, Berufskategorien, Ausbildung, Arbeitszeit. Zusätzlich zu diesem sektorweiten Tarifvertrag werden die Unternehmen Unternehmenstarifverträge haben.

### 6.3 Die Bedeutung verschiedener Aspekte der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterzufriedenheit

Um die Aspekte der Arbeitsbedingungen festzustellen, die die Mitarbeiterzufriedenheit ausmachen, sowie die Attraktivität des Sektors für Arbeitssuchende, wurden die Arbeitnehmer nach ihren Ansichten über die **Wichtigkeit verschiedener Kriterien einer Beschäftigung im Bahnsektor für Arbeitssuchende befragt und wie diese zur Attraktivität des Sektors beitragen**, dies umfasste auch die Zusatzleistungen, Arbeitszeit, Vergütung und das Betriebsklima.

**Drei von acht Ländern bewerteten die Zusatzleistungen im Bahnsektor am höchsten** - und schätzten den Sektor für Arbeitssuchende als sehr attraktiv und ziemlich attraktiv ein.

**Arbeitszeit** ist das am **zweithöchsten bewertete Kriterium für eine Beschäftigung im Bahnsektor**. Dieses Kriterium für eine Arbeit im Bahnsektor wird hauptsächlich von Büroangestellten und Wartungsarbeitern als attraktiv angesehen, während dies nur 27% der Lokführer und Zugbegleiter nannten.

Ein wahrgenommener Mangel der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** im Bahnsektor gilt als Kriterium, das den Bahnsektor weniger attraktiv macht, vor allem für Triebfahrzeugführer und Zugbegleiter. Nur einer von vier befragten Triebfahrzeugführern gab an, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein attraktiver Aspekt für die Beschäftigung im Sektor sei, während fast die Hälfte der Arbeitnehmer im Wartungsbereich und die Büroangestellten diese Meinung teilt.

Ähnliche Unterschiede sind auch bei den Umfrageergebnissen in Bezug auf die **Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung** festzustellen. Drei von vier Arbeitnehmern in Slowenien und der Tschechischen Republik geben an, sie seien mit diesem Aspekt der Arbeit zufrieden, während in Spanien nur 41% der Beschäftigten sagten, die Arbeitsbelastung wäre für sie in Ordnung (siehe Abbildung A2.9).

Daten der Mitarbeiterbefragung zeigen, dass im Durchschnitt 41% der Befragten der Ansicht sind, sie seien täglich oder an den meisten Tagen einem zu hohen Arbeitsdruck ausgesetzt. Dieser Anteil war unter den Befragten, die im Verkehrsmanagement tätig sind, am höchsten (von denen 18% angaben, sie seien täglich oder an den meisten Tagen einem zu hohen Arbeitsdruck ausgesetzt). Der Anteil der Mitarbeiter, die Stress ausgesetzt sind, war in anderen Berufsgruppen ähnlich und reichte von 30% beim Verwaltungspersonal bis 39% beim Wartungspersonal für das Rollmaterial und bei den Führungskräften, die angaben, sie seien täglich oder an den meisten Tagen einem zu hohen Arbeitsdruck ausgesetzt.

### 6.3.1 Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit

Wie oben erwähnt, ist die Arbeitsplatzsicherheit einer der Schlüsselfaktoren für bestehende (und potentielle) Beschäftigte. Dies gilt sowohl für Männer als auch für Frauen unterschiedlicher Altersgruppen. Es gibt jedoch Anzeichen dafür, dass dieser wichtige Aspekt vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs untergraben wird. Das Maß des Schutzes, der dem Personal vor diesem Hintergrund geboten wird, ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden, wobei einige Tarifverträge beträchtliche Arbeitsplatzgarantien bieten, während andere auf attraktivere Pakete setzen, um Personal in Situationen anzuwerben, in denen diese Sicherheit langfristig nicht garantiert werden kann. Die Befragungen der Interessenvertreter haben folgendes ergeben:

- In **Belgien** ist einer der Faktoren, die Beschäftigten der SNCB am meisten schätzen, die Arbeitsplatzsicherheit, die im Rahmen von beamtenähnlichen Arbeitsverhältnissen garantiert wird. Dieser Faktor nimmt aufgrund der zunehmenden Instabilität des nationalen Arbeitsmarktes und der Arbeitslosigkeit an Attraktivität zu.
- Auch in **Deutschland** umfassen die attraktiven Kriterien des Sektors, dass es sich um einen relativ sicheren Arbeitsplatz und einen stabilen Arbeitgeber handelt und dass Qualität und Vielfalt hinsichtlich der Ausbildung sowie Entwicklungsmöglichkeiten und Kontakt mit verschiedenen Menschen geboten werden. Bei der DB wird ein Tarifvertrag angewandt, der dem Kernpersonal der DB Arbeitsplatzgarantien bietet, im Gegenzug wird eine gewisse Mobilität erwartet, wenn bestimmte Funktionen angesichts des zunehmenden Wettbewerbs verschwinden sollten.
- In **Polen** wurde festgestellt, dass die Stabilität und Sicherheit der Beschäftigung die Hauptvorteile eines Arbeitsplatzes im Bahnsektor sind. Im Vergleich zu anderen Sektoren schützt die relativ starke Position der Gewerkschaften in Polen die Arbeitnehmer vor radikalen Veränderungen hinsichtlich des Beschäftigungsniveaus.
- In **Frankeich** haben die Befragungen ergeben, dass die SNCF als öffentliches Unternehmen, das 97% der Arbeitnehmer des Bahnsektors beschäftigt, in Bezug auf die Arbeitsplatzsicherheit und die guten Arbeitsbedingungen ein attraktives Image hat. Die Arbeitsplatzsicherheit bei der SNCF wird durch beamtenähnliche Arbeitsverhältnisse garantiert.

### 6.3.2 Entgelte und Zusatzleistungen

Die Entgelte und Zusatzleistungen spielen eine wichtige Rolle für die Attraktivität des Sektors. Das Vergütungsniveau schwankt je nach untersuchtem Land und in Abhängigkeit von der Eigentumsform des Unternehmens (öffentlich oder privat) und dem jeweiligen Beruf im Vergleich zu anderen Branchen deutlich. Das Maß der Abweichungen bei den Entgelten und Arbeitsbedingungen wird von der Struktur der Tarifverhandlungen im Sektor beeinflusst. Dort wo Branchentarifverträge bestehen (dies ist nur in einigen wenigen Ländern der Fall), sind die Lohnskalen ähnlicher, doch dies hängt von dem Umfang ab, in dem in den nationalen Tarifverträgen Bedingungen festgelegt sind, sowie dem Maß, wie diese auf Unternehmensebene verbessert werden. In einigen Ländern können Unternehmenstarifverträge dazu führen, dass die Vergütung und Zusatzleistungen nach den bestehenden Branchentarifverträgen um etwa 20% erhöht werden können. Demzufolge gelten in vielen Ländern bestimmte Unternehmen als wesentlich attraktivere Arbeitgeber als andere. Während in Ländern wie Frankreich und Deutschland tendenziell die großen nationalen Betreiber bevorzugt werden, werden in anderen Ländern die privaten Betreiber hinsichtlich der Arbeitsbedingungen als die besseren Arbeitgeber angesehen (zumindest kurzfristig).

In **Bulgarien** und **Frankreich** ist das Gehaltsniveau bei den einzelnen Unternehmen im Bahnsektor unterschiedlich. Insbesondere private Unternehmen zahlen tendenziell höhere Gehälter und sind daher attraktiver. Dies wird als ein sehr attraktives Kriterium angesehen, insbesondere unter jungen Menschen, die bereit sind, für einen finanziellen Ausgleich nachts und auswärts zu arbeiten, gilt dies als sehr attraktives Kriterium. Insgesamt gelten die Bedingungen jedoch bei der SNCF als besser (siehe oben). Die Wahrnehmung, dass private Betreiber bessere finanzielle Pakete bieten, führt dazu, dass einige der besten Arbeitnehmer im Bahnsektor diese als Arbeitgeber wählen. Zwar sind die Gehälter bei der **belgischen** staatlichen SNCB in den letzten 5 Jahren stabil geblieben, aber es gibt ein attraktives Bonussystem, das die Leistung der Arbeitnehmer berücksichtigt.

In der **Tschechischen Republik**, in **Spanien** und **Italien** hingegen gilt das Gehaltsniveau bei den staatlichen Personenverkehrs- und Infrastrukturunternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen im Sektor als wettbewerbsfähig und liegt auf einem ähnlichen oder höheren Niveau als in anderen Sektoren. Während die Arbeitnehmer in der **Tschechischen Republik** wegen höherer Löhne generell nicht zu tschechischen Wettbewerbern wechseln, gibt es eine Tendenz zu einer Beschäftigungssuche bei deutschen Bahnunternehmen, die eine höhere Altersvorsorge bieten. In Deutschland ist die Vergütung bei der DB etwa 20% höher als die, welche der Branchentarifvertrag vorsieht. Zudem bietet das Unternehmen eine größere Arbeitsplatzsicherheit.

#### 6.3.2.1 Abhängigkeit vom Beruf

Es überrascht nicht, dass die Entgelte und Arbeitsbedingungen in allen untersuchten Ländern im Bahnsektor in hohem Maße von der Berufsgruppe abhängen. Während in **Schweden** die Entgelte und Arbeitsbedingungen im Bahnsektor im Allgemeinen als gut gelten, sind sie z.B. für Triebfahrzeugführer traditionell nach wie vor besser als die des übrigen Personals im Bahnsektor. Dies spiegelt in hohem Maße das begrenzte Angebot an Triebfahrzeugführern sowie die erforderliche Ausbildung wider.

Die Entgelte und Arbeitsbedingungen für Zugbegleit- und Wartungspersonal gelten im Vergleich zu vielen anderen Dienstleistungsberufen als gut. Die Progression der Lohnskala ist zudem relativ steil, was in ähnlichen Dienstleistungsberufen nicht der Fall ist. Demzufolge verlässt nur ein geringer Teil des Personals im Bahnbetrieb den Sektor.

Das im **polnischen** Bahnsektor gebotene Durchschnittsgehalt liegt geringfügig über dem Durchschnittsgehalt im Land, doch die Gehaltshöhe ist je nach Beruf und Position unterschiedlich. Die Gehälter der Triebfahrzeugführer gelten im Unterschied zu denen des Verwaltungspersonals als attraktiv, während es bei den Infrastrukturbetreibern weitgehend mit ähnlichen Sektoren übereinstimmt (z.B. Bausektor). Dies beruht zum Teil auf dem Mangel an Lokführern und der langen Ausbildung. Außerdem führt der Wettbewerb zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen um Lokführer dazu, dass Gehälter gezahlt werden, die über dem Durchschnitt liegen. Die öffentlichen Bahnunternehmen in Polen sind jedoch bei der Anwerbung von Lokführern im Nachteil, da die Gehälter im öffentlichen Sektor festgelegt sind und nur an das Inflationsniveau angepasst werden.

### 6.3.3 Zusatzleistungen

In allen untersuchten Ländern werden im Bahnsektor üblicherweise Zusatzleistungen geboten, wie etwa Altersvorsorge, kostenfreie oder ermäßigte Bahnfahrten und (in geringerem Umfang) die Möglichkeit, vorzeitig in den Ruhestand zu treten.

In einigen Ländern gibt es zudem für bestimmte Zielgruppen besondere Vergünstigungen, die die Gesundheit fördern sollen, wie z.B. Fitnesskarten, Essensgutscheine. Die **deutschen, bulgarischen/öffentlichen/ und tschechischen** Bahnunternehmen bieten sogenannte „Gesundheitswochen“, d.h. bezahlten Urlaub in Kurorten, was in den Tarifverträgen vorgesehen ist. Die Mitarbeiter der SNCF in **Frankreich** können zudem von Sozialwohnungen und unentgeltlichen medizinischen Zentren für die Mitarbeiter des Unternehmens profitieren. Die angebotene Gesundheitsfürsorge (wie etwa regelmäßige Gesundheitskontrollen, Rehabilitations- und Erholungsaufenthalte, hohe Sicherheitsstandards) ist im Allgemeinen besser als im Vergleich zu Unternehmen außerhalb des Bahnsektors, was Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und -bindung haben kann.

In **Slowenien** sind die Arbeitsplatzsicherheit sowie die Ausbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten im Bahnsektor zentrale Kriterien für die Attraktivität. Interessenvertreter in der **Tschechischen Republik** gaben ebenfalls an, dass die Ausbildung und die Karrierechancen die attraktivsten Kriterien für eine Beschäftigung im Bahnsektor seien.

### 6.3.4 Bedeutung von kontinuierlicher Fortbildung und von Karrierechancen

Ein weiterer Faktor, der für die Personalbeschaffung und -bindung von Bedeutung ist, sind die Wahrnehmung und die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung. Ein wichtiger Faktor zur Förderung solcher Karrierechancen ist der Umfang des Angebots kontinuierlicher Fortbildung sowie die Transparenz von Karrierechancen innerhalb des Unternehmens. Wie bereits erwähnt, hängt der Umfang solcher Möglichkeiten tendenziell von der Berufsgruppe ab (was sich oft auch in dem Potenzial für eine bessere Vergütung im Laufe des Berufslebens widerspiegelt). Moderne Personalstrategien legen tendenziell einen Schwerpunkt auf regelmäßige Mitarbeitergespräche, die in vielen Unternehmen als Schlüsselement genutzt werden, um über Leistung, Zufriedenheit, Ziele und Fortbildungsbedarf zu sprechen. Was die genannten Beispiele für solche bewährten Verfahren betrifft, so heben sich mehrere Unternehmen hinsichtlich des Angebots von Entwicklungsmöglichkeiten von anderen Unternehmen ab.

In **Frankreich** geben die Gewerkschaften ebenfalls an, dass der Zugang zu Fortbildung Priorität für das Unternehmen hat, da die SNCF jährlich mindestens 6% ihrer Gesamtlohnkosten für die Einarbeitung und die berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter aufwendet. Die SNCF-Mitarbeiter haben 2011 von mehr als 6 Millionen Stunden Fortbildungskursen und Praktika profitiert. Für die SNCF gilt Fortbildung als einer der Schlüssel zur Karriereentwicklung, da 70% der Führungskräfte aus technischen Berufen kommen. Laut der französischen Top-Arbeitgeber-Zertifizierung fördert und entwickelt die SNCF Talente und ermöglicht allen Beschäftigten, sich persönlich zu entwickeln (siehe dazu auch das Feld unten).

In **Deutschland** hat die DB ein System zur Ausbildung und Entwicklung eingeführt – ein webbasiertes Entwicklungswegetool, das die Nutzer bei der Suche nach künftigen Karrierechancen unterstützt. Das Unternehmen unterscheidet zudem zwischen einer Führungslaufbahn und einer Expertenlaufbahn. Den Befragungen des DB-Personals zufolge muss sich die Anerkennung einer solchen internen Ausbildung aufgrund dieser Innovationen auf Seiten der Mitarbeiter jedoch noch verbessern, da sie in Bezug auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit an Bedeutung gewinnt. Weniger als 50% der Beschäftigten (41%) geben an, dass sie ihre Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung als gut betrachten und nur 42% geben an, ihre berufliche Entwicklung werde gefördert. Nur 47% fühlen sich über Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung informiert und 52% geben an, dass die angebotenen Qualifikationsmaßnahmen die Bedürfnisse nach einem bestimmten Arbeitsplatz erfüllen. Die Tatsache, dass sich die Hälfte der Mitarbeiter als nicht informiert über Fortbildungsmöglichkeiten fühlt oder denkt, dass diese nicht adäquat sind, verdeutlicht die Notwendigkeit, besser über Möglichkeiten zur Fortbildung zu informieren und diese zu verbessern. Die Entwicklung des Webtools und seine Integrierung in Mitarbeitergespräche sind ein Weg, dem wahrgenommenen Informationsdefizit Rechnung zu tragen.

## Box 5

### SNCF - Top-Arbeitgeber-Award

Die SNCF wurde vor kurzem zum Top-Arbeitgeber Frankreichs 2015 ernannt. Diese Zertifizierung wurde vom Top-Arbeitgeber-Institut vergeben, das hervorragende Bedingungen zertifiziert, die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern weltweit bieten. Die Top-Arbeitgeber-Zertifizierung wird an Organisationen vergeben, die bei den Beschäftigungsbedingungen höchste Standards erreichen. Aufgrund der Teilnahme des Unternehmens an der HR-Umfrage, der Best Practices Survey, wurde eine umfassende Analyse der HR-Umgebung vorgenommen, bei der das Personalmanagement und die Beschäftigungsbedingungen innerhalb der Organisation kritisch untersucht wurden. Nach der Validierung und einem externen Audit wurden nach einem internationalen Standard Bewertungen vorgenommen.

Diese Untersuchung ergab, dass die SNCF außergewöhnliche Beschäftigungsbedingungen bietet, auf allen Unternehmensebenen Talente fördert und entwickelt, dass sie ihre Führungsposition in der HR-Umgebung bewiesen hat, ihre Beschäftigungsverfahren optimiert und allen Mitarbeitern den Zugang zu persönlicher Entwicklung ermöglicht. Zu den genannten Stärken der SNCF gehören u.a. die guten Kommunikationskanäle mit persönlichen Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie die Existenz starker Betriebsräte und effizienter Mitarbeiterbefragungen. Die Fortbildung, Entwicklung sowie Gesundheitsprogramme wurden ebenfalls als starke Elemente der guten Arbeitsbedingungen genannt. Schließlich galten die Vergütung und Zusatzleistungen wie etwa Gewinnbeteiligung, Mitarbeiterrabatte für Leistungen/Produkte des Unternehmens und Kantinen als positive Kriterien für eine Beschäftigung bei der SNCF.

In **Italien** haben die FS als das Unternehmen mit dem höchsten Bekanntheitsgrad unter jungen Absolventen in Bezug auf Jobangebote und als bester Arbeitgeber die Zertifizierung 'Best Awareness 2015' und 'Best Employer of Choice' (BEofC) erhalten. Dies ergab die 'Recent Graduates Survey', eine Umfrage, die auf einer repräsentativen Stichprobe unter neuen Absolventen basiert. Die FS wurden als zuverlässig, seriös und dynamisch wahrgenommen. 2015 kamen sie unter allen Absolventen als BEofC auf Rang eins und 2014 und 2015 unter Absolventen wissenschaftlicher Fächer auf Rang zwei. Die FS wurden vor allem von jungen Absolventen zum BEofC gewählt, die als „informiert“ (29,3%) und „optimistisch“ (25,3%) identifiziert wurden. Absolventen, die an einer Arbeit bei den FS interessiert waren, würden auch für Unternehmen wie Enel, Eni, Ferrari, Apple und Google arbeiten. Somit wurden diese Unternehmen als direkte oder indirekte Wettbewerber der FS identifiziert. Eni und die FS wurden als Unternehmen identifiziert, die wirtschaftliche Stabilität vermitteln; junge Absolventen hielten diese zwei Unternehmen auch für die reichsten Unternehmen mit einer soliden Marktposition.

In Italien werden bei den FS auch Strategien zur kontinuierlichen Fortbildung und Umschulung umgesetzt; die hohe Spezialisierung der Funktionen erfordert jedoch, dass in Bezug auf die Ausbildung ein strategischer Ansatz verfolgt werden muss als in der Vergangenheit. Es gibt einen Dreijahresplan zur Identifizierung und Unterstützung interner Ersetzungen hochqualifizierter Arbeitskräfte (Universitätsabschluss), bei denen ein Ungleichgewicht zwischen den Aufgaben und dem akademischen Hintergrund festgestellt wurde. Für ein Verständnis der Fähigkeiten und Ziele dieser Arbeitskräfte sowie zur Diskussion einer personalisierten Karriereplanung und des Ausbildungsbedarfs wird eine eingehende Beurteilung der Qualifikation durchgeführt. Besonderes Augenmerk wird auf Kurse und Projekte in Bezug auf die Sicherheit und den Arbeitsschutz gelegt.

#### **6.3.4.1 Entwicklung weiterer Vorschläge für attraktive Arbeitsbedingungen**

Im Rahmen der für diese Studie durchgeführten Workshops diskutierten die Teilnehmer Vorschläge zur weiteren Entwicklung attraktiver Arbeitsbedingungen im Bahnsektor. Diese Vorschläge sind in dem folgenden Feld umrissen.

## Box 6

### Leistungen, die die Attraktivität der Arbeitgeber im Bahnsektor weiter erhöhen können: Schlussfolgerungen aus Diskussionen in Workshops

- Mobilitätsleistungen (kostenfreies Reisen für Mitarbeiter und ihre Familien oder ermäßigte Fahrkarten für andere Verkehrsmittel) sind ein attraktives Kriterium vieler Unternehmen im Bahnsektor.
- Ein starkes Engagement für kontinuierliches, lebenslanges Lernen wird von den Mitarbeitern sehr geschätzt, vor allem wenn dies im Zusammenhang mit Karrieremöglichkeiten steht. Eine große Transparenz in diesem Bereich ist ein wesentlicher Faktor.
- Mehrere Unternehmen bieten finanzielle Unterstützung für eine weiterführende Ausbildung sowie arbeitsfreie Zeit zur beruflichen Entwicklung. Zu den innovativsten Initiativen in diesem Bereich gehören langfristige Arbeitszeitkonten.
- Maßnahmen und Leistungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind für alle Arbeitnehmer wichtig, insbesondere jedoch für solche in operativen Funktionen auf der Basis eines 24-Stunden-Betriebs. Relevante Maßnahmen können ein flexibler Zugang zu bezahlbarer Kinderbetreuung und, auf lokaler Ebene, die Einbeziehung in die Aufstellung der Schichtpläne sein.
- Die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle (einschließlich Zeitkonten) ist eine weitere Möglichkeit, die Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter in unterschiedlichen Phasen ihrer beruflichen Laufbahn zu berücksichtigen.
- Maßnahmen zur Sicherstellung der Begrenzung von Überstunden – oder zur Sicherstellung, dass Arbeitszeit anstelle eines Ausgleichs von Überstunden innerhalb eines angemessenen Zeitraumes abgegolten werden kann – wurden ebenfalls vorgeschlagen.
- Eine Reihe von Arbeitgebern bietet ihren Mitarbeitern Zugang zu unentgeltlichen Telefonaten und IT-Geräten (auch für den privaten Gebrauch).
- Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens werden immer wichtiger, auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. In diesem Bereich bieten die Unternehmen eine breite Palette von Maßnahmen an – von innerbetrieblichen und sektorweiten Veranstaltungen und Aktivitäten, über Beratung für gesunde Ernährung und Stressabbau, Unterstützung für Mitgliedschaften in Fitnesscentern bis hin zu Ruheräumen sowie aktiver Unterstützung bei der Umschulung oder Versetzung, falls Mitarbeiter ihren Beruf aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausüben können.
- Einige Arbeitgeber bieten zudem Unterstützung für die Urlaubsplanung oder Urlaubsaktivitäten für Arbeitnehmer mit Kindern (z.B. Ferienlager).
- Unternehmensspezifische Pensionspläne und Krankenversicherungsleistungen sind ebenfalls bei Arbeitnehmern und potentiellen Einsteigern beliebt.
- Etliche Unternehmen bieten einen längeren Jahresurlaub oder Dienstalterszulagen für Mitarbeiter mit einer längeren Dienstzeit (in Bezug auf die Anzahl der Jahre im Unternehmen). In einigen Fällen wird auch die Möglichkeit geboten, im Vorfeld der Pensionierung die Arbeitszeit zu verkürzen.
- Zur Förderung innovativer Ideen von Mitarbeitern könnten Bonusprogramme eingeführt werden.
- Zudem wurde vorgeschlagen, mit verschiedenen Gehaltsmodellen zu experimentieren (z.B. statt niedrigen Einstiegsgehältern eine regelmäßige schrittweise Erhöhung, so dass höhere Einstiegsgehälter, aber geringere Erhöhungen aufgrund der Betriebszugehörigkeit geboten werden, und zwar insbesondere für Berufsgruppen, bei denen im Sektor ein Fachkräftemangel besteht und der Sektor Probleme hat, mit anderen Sektoren, die ähnliche Qualifikationen suchen, zu konkurrieren).

### 6.3.5 Unternehmenskultur und Arbeitsverhältnisse

Die Geschichte und die Bedeutung des Bahnsektors für die Entwicklung der Wirtschaft und der Kultur eines Landes, seine Funktion, Menschen zu verbinden, und die Besonderheit einiger Funktionen im Sektor haben zur Folge, dass es im Bahnsektor traditionell eine Wahrnehmung einer speziellen, charakteristischen Kultur einer „Bahnfamilie“ gibt. Das Konzept einer „Bahnfamilie“ bedeutet, dass mehrere Berufsgruppen zu einem gemeinsamen Zweck zusammenkommen – nämlich mittels einer öffentlichen Dienstleistung Menschen zu befördern, was ein Wir-Gefühl und ein Gefühl der Solidarität unter den Arbeitnehmern erzeugt, so dass sich die im Bahnsektor Beschäftigten traditionell als mehr als nur Mitarbeiter sehen – aber ihr gemeinsames Band ähnelt eher dem Band einer Familie als einer beruflichen Beziehung.

Das Ergebnis ist, dass viele Arbeitnehmer traditionell ein Leben lang in ihrem Unternehmen tätig waren (vor allem, wenn es – wie in den meisten Ländern – nur einen großen öffentlichen Betreiber gab), was in einigen Fällen auf mehrere Generationen in ein und derselben Familie zutraf.

In den vergangenen zehn Jahren haben mehrere Trends diese Wahrnehmung des Bahnsektors potentiell in Frage gestellt, vor allem mit dem Auftreten des stärkeren Wettbewerbs, der Modernisation der Managementstrukturen und dem stärkeren Gewicht auf der Wirtschaftlichkeit. Wie bereits oben beschrieben, haben kulturelle und technologische Veränderungen zu unterschiedlichen Prioritäten und Zielen der jeweiligen Mitarbeitergenerationen geführt.

Vor dem Hintergrund der obigen Diskussion über die allgemeine Attraktivität des Sektors wird in diesem Kapitel die Entwicklung der Unternehmenskultur untersucht. In diesem Kontext kann Unternehmenskultur als die Art und Weise verstanden werden, in der eine Reihe von Kriterien, wie etwa die Arbeitsumgebung, die Mission des Unternehmens, die Unternehmenswerte, ethische Erwägungen, Erwartungen und Ziele der Mitarbeiter sowie der Geschäftsleitung in Einklang gebracht werden. In diesem Kontext hat dies eindeutig einen Einfluss auf das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Arbeitsbeziehungen im Sektor.

Es wird dargelegt, wie sich das Gefühl der Bahnfamilie und Treue zum Unternehmen in vielen Ländern in einem sich verlagernden sozio-ökonomischen, politischen und kulturellen Kontext verändert hat, auch wenn es aufgrund des besonderen Vermächtnisses in diesem Sektor potentiell nach wie vor stärker ist als in vielen anderen. Und es wird erörtert, wie moderne Bahnunternehmen bestrebt sind, ihre Personalpolitik zu gestalten, um ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl und eine Unternehmenskultur zu schaffen; dabei werden spezielle Strategien zur Bindung des Personals und zur Anwerbung von Zielgruppen untersucht, die oft Schwierigkeiten haben, Zugang zum Arbeitsmarkt zu erlangen; zudem haben diese Strategien das Ziel, den sich abzeichnenden Arbeits- und Fachkräftemangel, der zum Teil einer Folge des demografischen Wandels ist, zu bewältigen.

#### 6.3.5.1 Gehört die „Bahnfamilie“ bald der Vergangenheit an und kann „Familie“ durch „Unternehmenskultur“ ersetzt werden?

Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur sind Einflussfaktoren für die Attraktivität und Personalbindung im Bahnsektor. In vielen Ländern gibt es traditionell die Kultur einer „Bahnfamilie“ – vor allem in öffentlichen Bahnunternehmen –, was zum Teil ein Schlüsselkriterium für die Attraktivität der Bahnunternehmen ist.

Den im Rahmen dieser Studie befragten Interessenvertretern zufolge wird das Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen den Bahnbeschäftigten in **Belgien** und **Frankreich** durch die Einzigartigkeit der Jobs sowie die transparenten und gleichberechtigten Karrierechancen gefördert. Die vergleichsweise niedrigen Einstiegsvoraussetzungen (außer für Büroangestellte und die oberste Führungsebene) sowie die effiziente innerbetriebliche Ausbildung bieten Aufstiegsmöglichkeiten und eine Flexibilität (d.h. nach der internen Ausbildung können Arbeitnehmer leicht umgeschult werden und andere Berufe ausüben), die in anderen Sektoren nicht gegeben sind. So wird in anderen Bereichen im öffentlichen Sektor mit einer ähnlichen Arbeitsplatzsicherheit nicht das gleiche Maß an beruflichen Möglichkeiten geboten.

In der **Tschechischen Republik** ist die Loyalität der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber und zum Bahnsektor generell sehr hoch. Dies beruht oft darauf, dass den Arbeitnehmern lebenslange Arbeitsverträge, stabile Zusatzleistungen und Arbeitsplatzsicherheit geboten werden.

In **Polen** ergibt sich ein gemischtes Bild, was die Unternehmenskultur betrifft. Die Arbeitgebervertreter waren der Ansicht, es gebe eine starke Unternehmenskultur – was sich in häufigen Veranstaltungen und einer hohen Zahl von organisierten Arbeitnehmern äußert. Aus ihrer Sicht könnte eine Unternehmenskultur sogar schädlich für die Bahnunternehmen sein – wegen einer mangelnden Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Es gibt Versuche, dies zu ändern, indem z.B. neue Werte wie eine stärkere Ergebnisorientierung eingeführt werden. Die polnischen Vertreter äußerten die Ansicht, ein Gefühl für Unternehmenskultur und Zugehörigkeit zur „Bahnfamilie“ sei bei Führungskräften im Schwinden begriffen, die nicht im Bahnsektor verwurzelt sind, sondern von den Politikern ernannt und ausgetauscht werden. In **Bulgarien** hatten häufige Umstrukturierungen und die hohe Fluktuation in Leitungspositionen in den zwei staatlichen Unternehmen wesentliche Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld, infolgedessen gibt es eine begrenzte Unternehmenskultur und ein geringeres Zugehörigkeitsgefühl. Ähnlich in **Spanien**, wo der Umstrukturierungsprozess zur Dezentralisierung des Unternehmens (der seit 2006 im Gange ist) dazu geführt hat, dass weniger Mitarbeiter den Bahnsektor als Karrieremöglichkeit sehen. Folglich haben viele Mitarbeiter nicht mehr das Gefühl zu einer „Bahnfamilie“ zu gehören.

Auch in den **Niederlanden** ist die Kultur einer Bahnfamilie in den vergangenen Jahren nicht mehr so stark wie vor der Liberalisierung des Sektors, als die Unternehmen alle unter einem Dach vereinigt waren (die „alte“ NS). Das Zugehörigkeitsgefühl mag noch bei älteren Arbeitnehmern zu finden sein, im Allgemeinen ist es aber nicht mehr vorhanden. Die Folgen der Einführung des Wettbewerbs in **Schweden** waren ebenfalls dramatisch. Je mehr Unternehmen auf dem Markt erschienen, desto weniger loyal wurden die Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber (wenn auch nicht gegenüber allen Arbeitgebern). Dennoch neigen die meisten Mitarbeiter dazu, im Sektor zu bleiben, sind jedoch eher bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Überdies haben kompetitive Ausschreibungen im Bahninfrastruktursektor mehr Arbeiten auf Vertragsbasis zur Folge. Dies hat die Kultur im Sektor verändert und in einigen Fällen zu Frustration unter den Mitarbeitern geführt, da sie die Wahrnehmung haben, die Arbeit ist allzu bürokratisch geworden.

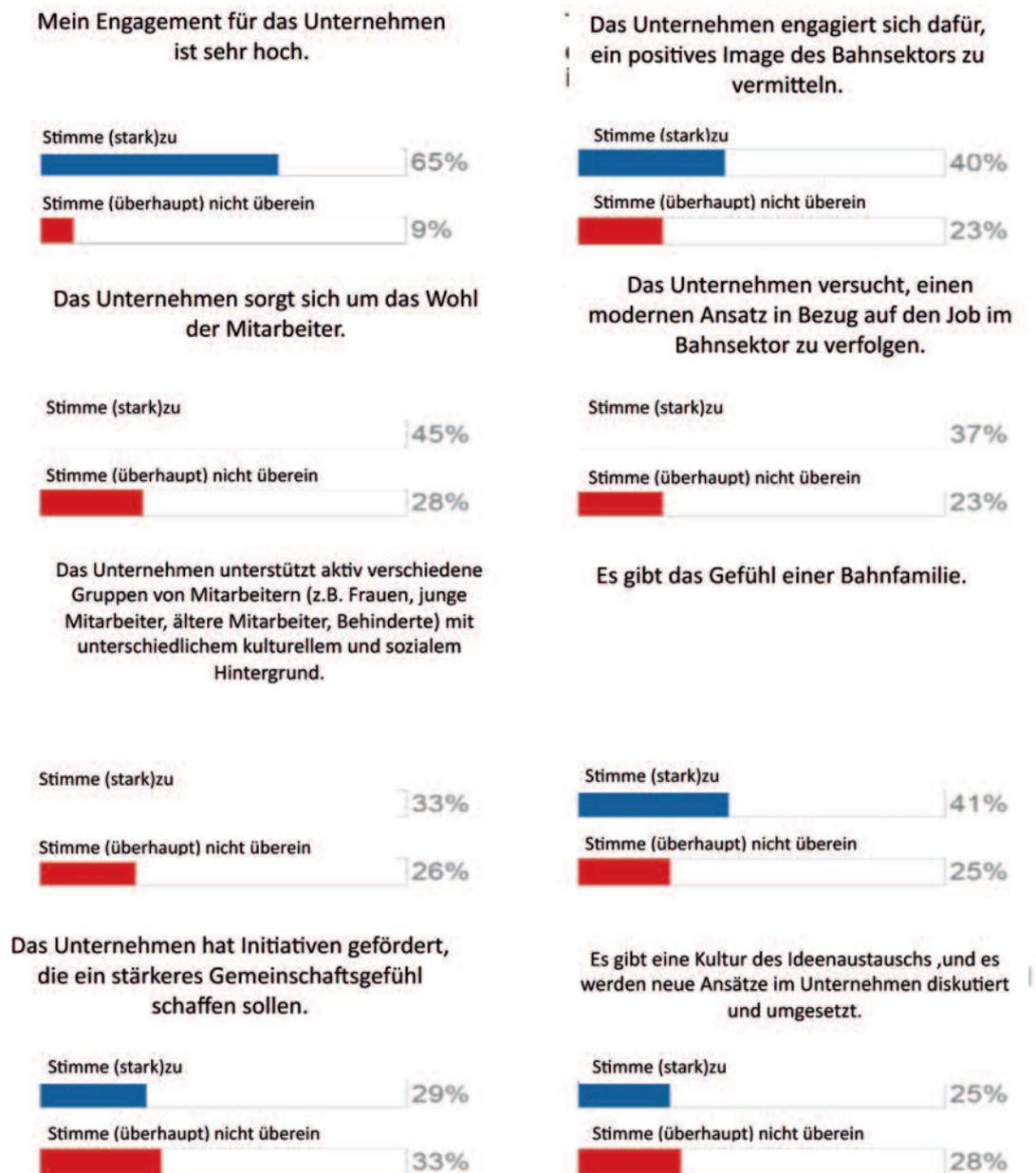
In **Italien** gibt es bei den FS noch ein Zugehörigkeitsgefühl, obwohl es in den letzten Jahren aufgrund der Modernisierung der FS-Gruppe, die Veränderungen in der Organisation und der „Kultur“ der Arbeit zur Folge hatte, zu Aufteilungen unter den Mitarbeitern gekommen ist. Dies ist der Grund, weshalb die FS der Ansicht sind, dass junge Arbeitskräfte in der Phase der Einarbeitung und in den ersten Jahren der Beschäftigung mehr Unterstützung und Coaching brauchen.

In **Deutschland** ist die Unternehmenskultur ausdrücklicher Gegenstand der Strategie DB2020, mit dem Ziel, durch die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu werden. Dies ist der Grund, weshalb der Zufriedenheitsgrad trotz der gegenwärtigen Wirtschaftslage und erheblicher struktureller Veränderungen sowie Veränderungen im Management nach wie vor hoch ist. Die hohe Zufriedenheit erhöht auch das Gefühl der Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Die jüngste Mitarbeiterumfrage der DB ergab, dass sich mehr als 60 Prozent der DB-Mitarbeiter stark mit der DB verbunden fühlen.

Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung sollten die Befragten ihre Ansichten über die von der Geschäftsleitung geförderte Unternehmenskultur äußern. Insgesamt fühlen sich **Mitarbeiter in hohem Maße ihrem Unternehmen verpflichtet**. Dies kann jedoch auf unterschiedlichen Perspektiven beruhen. Einige Mitarbeiter haben vielleicht eine positive Einstellung zu dem Sektor, weil es sich um eine wichtige öffentliche Dienstleistung handelt, andere fühlen sich verpflichtet, weil sie aus Mangel an einer alternativen Beschäftigung von ihrem Arbeitgeber abhängig sind.

In Frankreich hat eine repräsentative SNCF-Befragung (2014) von 1904 Mitarbeitern, die etwa 150.000 Arbeitnehmer repräsentieren, ergeben, dass die Mehrzahl der Befragten der Ansicht ist, dass sich das Unternehmen um das Wohl seiner Mitarbeiter sorgt (59%). Die Ergebnisse stimmen nicht mit den Ergebnissen der über das Netz von Gewerkschaften versendeten Umfrage überein, bei der nur 6% der 63 teilnehmenden Mitarbeiter diese Aussage teilen. Die Ergebnisse der SNCF-Umfrage waren in Bezug auf Männer und Frauen weitgehend gleich (60% der Männer und 59% der Frauen gaben an, das Unternehmen solle sich um das Wohl seiner Mitarbeiter kümmern). Der größte Unterschied zwischen den Befragten wurde festgestellt, wenn die Altersgruppen berücksichtigt wurden. Jüngere Mitarbeiter waren häufiger der Ansicht, das Unternehmen solle sich um das Wohl seiner Mitarbeiter kümmern (82% der unter 25-Jährigen gaben dies an, im Vergleich zu 61% der Befragten, die 50 Jahre und älter waren).

**Grafik 6.1 Wahrnehmungen hinsichtlich der Unternehmenskultur und Unterstützung innerhalb des Unternehmen**



Mitarbeiterbefragung (N=7509)

\*Für Frankreich stammen die Ergebnisse von 63 Beschäftigten, die an der über das Netz von Gewerkschaften versendeten Umfrage teilnahmen, außer in Bezug auf die Aussage „Das Unternehmen ist eine Organisation, die sich um das Wohl ihrer Beschäftigten sorgt“; diese Ergebnisse stammen aus einer repräsentativen SNCF-Umfrage (2014) mit einer Stichprobe von 1904 Beschäftigten, die etwa 150.000 Mitarbeiter repräsentieren.

Hinweis: Die Resultate ergeben aufgrund von „weiß nicht“ oder nicht beantworteten Fragen und neutralen Antworten nicht 100%.

### 6.3.6 Wahrnehmungen der Qualität der Interaktion zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmern sowie zwischen den Arbeitnehmern

Veränderungen der Kultur und des Zugehörigkeitsgefühls können durch die Beziehungen zwischen der Geschäftsleitung und Arbeitnehmern, aber auch durch die Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern untereinander hervorgerufen werden. Die Wahrnehmung der Qualität solcher Beziehungen kann zudem Auswirkungen auf die Attraktivität des Sektors oder eines Unternehmens sowie die Personalbindungsquote haben. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht, dass eine gute Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur in einigen Ländern als wichtiger für die Attraktivität einer Beschäftigung im Sektor angesehen wird als in anderen.

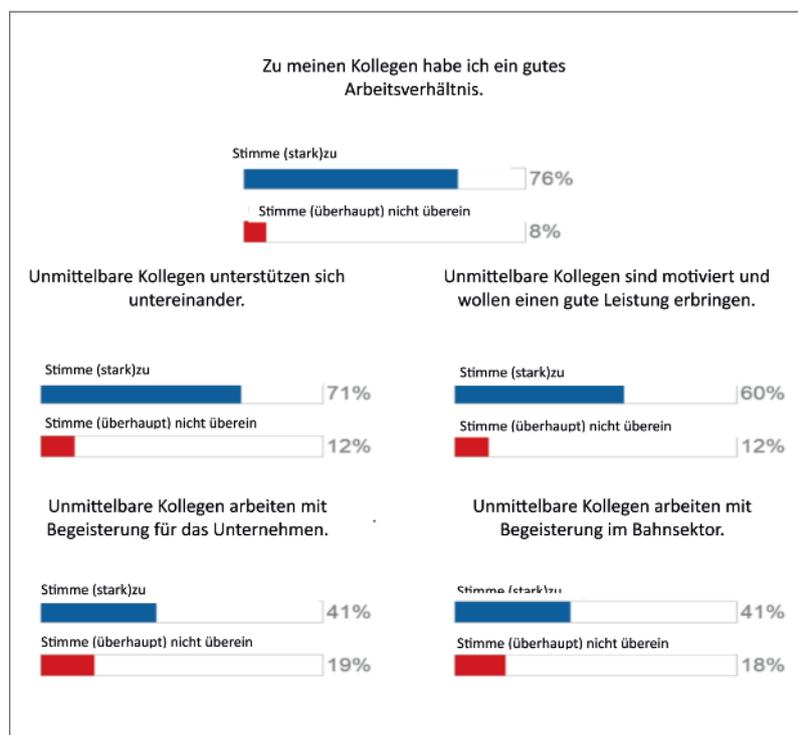
Die folgenden Abbildungen zeigen auch die Bedeutung anderer Faktoren für Feststellung der Attraktivität des Sektors. Etwa drei Viertel der Befragten sind (in hohem Maße) der Ansicht, dass ein gutes Betriebsklima dann herrscht, wenn sich die Kollegen untereinander unterstützen. Unter den verschiedenen Berufsgruppen gaben Beschäftigte, die in unterstützenden Bereichen tätig sind – IT-Services/Telekommunikation (83%), im Management (81%) und in der Verwaltung (81%) – eher an, dass sich die unmittelbaren Kollegen untereinander unterstützen. Der niedrigste Anteil, der Beschäftigten, die diese Ansicht teilen, findet sich unter dem Zugbegleitpersonal (69%), im Verkauf (70%) und bei den Lokführern (71%). Diese drei Gruppen sind zudem in geringerem Maße der Ansicht, dass ein gutes Betriebsklima herrscht (70%, 72% bzw. 68%).

60% der Befragten gaben an, dass sie mit motivierten und qualitätsorientierten Kollegen zusammenarbeiten. Kritischer schätzen Zugbegleiter, Lokführer und das Verkaufspersonal ihre Kollegen ein.

41% der Arbeitnehmer, die an der Umfrage teilnahmen, gaben an, ihre Kollegen würden mit Begeisterung in dem Unternehmen und im Sektor generell arbeiten. Nur ein Viertel der Lokführer sind der Ansicht, ihre Kollegen würden mit Begeisterung im Unternehmen arbeiten. Außerdem gab nur einer von drei Befragten an, seine Kollegen würden mit Begeisterung im Sektor arbeiten.

In Bezug auf die Unterstützung, die die Arbeitnehmer seitens der Geschäftsleitung erhalten, ergab die SNCF-Umfrage, dass 92% der befragten Beschäftigten der Ansicht sind, dass ein gutes Arbeitsverhältnis zu den Kollegen besteht, diese Zahl ist unter den einzelnen Berufsgruppen sowie unter männlichen und weiblichen Befragten weitgehend ähnlich.

**Grafik 6.2 Einschätzung der Beziehungen zu Kollegen**



Umfrage unter Mitarbeitern  
(N=7509\*)

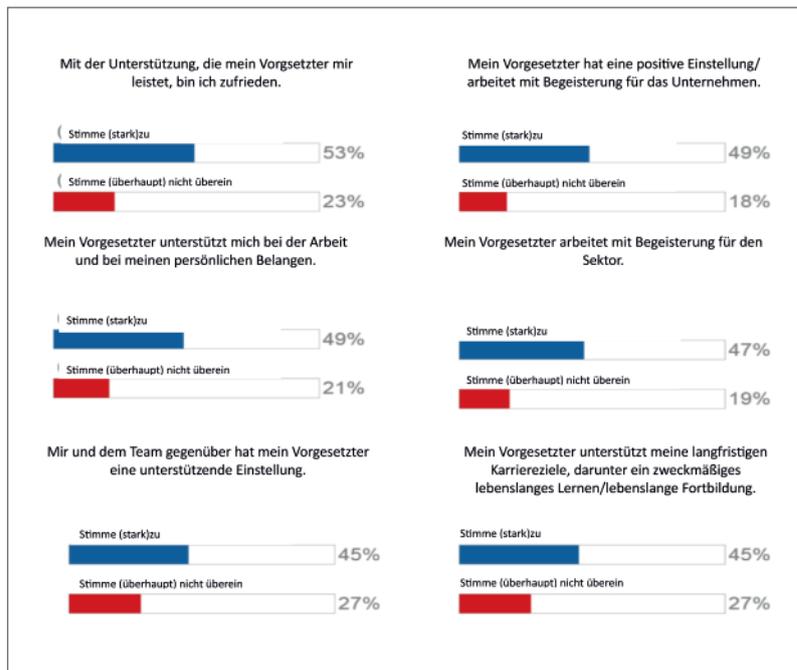
\*Für Frankreich stammen die Ergebnisse von 63 Beschäftigten, die an der über das Netz von Gewerkschaften versendeten Umfrage teilnahmen, außer in Bezug auf die Aussage „Zu meinen Kollegen habe ich ein gutes Arbeitsverhältnis“; diese Ergebnisse stammen aus einer repräsentativen SNCF-Umfrage (2014) mit einer Stichprobe von 1904 Beschäftigten, die etwa 150.000 Mitarbeiter repräsentieren.

Hinweis: Die Resultate ergeben aufgrund von „weiß nicht“ oder nicht beantworteten Fragen und neutralen Antworten nicht 100%.

Ähnlich positiv eingeschätzt werden die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten in den Unternehmen im Bahnsektor. Die Abbildung 6.3 zeigt, dass mehr als die  **Hälfte der Befragten der Meinung ist, ihr Vorgesetzter unterstützt die Tätigkeit des Arbeitnehmers sowie persönliche Belange.**

Lokführer stimmen diesen Aussagen am wenigsten zu, vor allem diejenigen, die die Begeisterung des Managements in Bezug auf die Arbeit im Unternehmen und im Sektor einschätzen sollen, an zweiter Stelle, was diese Skepsis bezüglich des Managements betrifft, ist das Zugbegleitpersonal.

**Grafik 6.3** Einschätzung der Beziehung zwischen Arbeitnehmern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten



Umfrage unter Mitarbeitern (N=7509)

Für Frankreich stammen die Ergebnisse von 63 Beschäftigten, die an der über das Netz von Gewerkschaften versendeten Umfrage teilnahmen, außer in Bezug auf die Aussage „Ich bin zufrieden mit der Unterstützung meines Vorgesetzten“; diese Ergebnisse stammen aus einer repräsentativen SNCF-Umfrage (2014) mit einer Stichprobe von 1904 Beschäftigten, die etwa 150.000 Mitarbeiter repräsentieren.

Diese Wahrnehmungen werden zudem durch Befragungen von Interessenvertretern untermauert, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurden, sowie durch die relevante Literatur und interne Umfragen. Einer solchen internen Umfrage bei der Deutschen Bahn zufolge sind die Arbeitsbeziehungen zwischen Kollegen gut, auch wenn die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und der Geschäftsführung sowie die Kommunikation verbessert werden könnten. In einer jüngsten Mitarbeiterbefragung bei der DB gaben 77% an, dass sie sich auf ihre Kollegen verlassen können, aber nur 48% der Mitarbeiter bewerteten die Kooperation mit anderen Arbeitsbereichen oder Abteilungen positiv. Es scheint, dass es noch immer eine „Silo-Mentalität“ gibt, die eine effiziente Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen verhindert. Die Bedeutung dieses Faktums ist allgemein bekannt, zudem wird betont, wie wichtig ein starker Sozialdialog ist.

Deutschland verfügt über effiziente Bestimmungen über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, so dass die Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer sichergestellt ist. Dies gilt für alle Bahnunternehmen, es reicht aber allein nicht aus, um eine gute Kommunikation mit dem gesamten Personal sicherzustellen. In einem großen Unternehmen wie der Deutschen Bahn reicht die Existenz eines Betriebsrates beispielsweise nicht aus, um allen Beschäftigten das Gefühl zu vermitteln, dass sie einbezogen sind, da nur 35% der an der Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage des Unternehmens teilnehmenden Beschäftigten angaben, Bedenken der Arbeitnehmer bei wichtigen Entscheidungen würden berücksichtigt. Ein weiteres Problem besteht darin, dass nur 37% der Beschäftigten angeben, die interne Kommunikation sei offen und ehrlich. Im Vergleich zu 2012 ist diese Zahl sogar leicht gesunken (von 38% auf gegenwärtig 37%). Führungsqualitäten sind ein weiterer wichtiger Faktor, der den Zufriedenheitsgrad der Arbeitnehmer beeinflusst. Einige DB-Mitarbeiter sind der Ansicht, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter nicht motivieren, kritisch zu sein (22%), ihre eigenen Interessen nicht weniger in den Vordergrund stellen (19%) oder nicht zeigen, dass ihre Arbeit wichtig und sinnvoll ist (20%). Das Ergebnis der Umfrage wird als Notwendigkeit interpretiert, innerhalb des Unternehmens weiter an einer „Kultur des Vertrauens“ zu arbeiten, bei der die direkte Kommunikation seitens der Führungskräfte eine entscheidende Rolle spielt.

In **Frankreich** sind die Beziehungen zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern sowie zwischen den Arbeitnehmern untereinander wesentliche Elemente der Kultur innerhalb der SNCF/des Bahnsektors. Der repräsentativen SNCF-Umfrage zufolge, sind 70% der 1904 befragten Mitarbeiter mit der Unterstützung ihrer Vorgesetzten zufrieden (während dies nur für 19% von 63 Beschäftigten der Fall ist, die an der über das Netz von Gewerkschaften verteilten Umfrage teilnahmen).

In **Italien** bedeutet die Größe der FS oft, dass junge Mitarbeiter die meiste Unterstützung erhalten müssen, um sicherzustellen, dass sie vollständig in die Unternehmenskultur und die Arbeitswelt insgesamt integriert werden. Das Unternehmen hat eine Reihe von Initiativen durchgeführt, um die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu verbessern und sicherzustellen, dass alle Arbeitnehmer über Strategien und Ziele informiert sind. Dazu zählen das 'Storytelling-Projekt', bei dem Geschichten aus dem Arbeitsleben gesammelt und in einem speziellen Bereich des Intranets veröffentlicht werden, sowie die Schulung von 'Meinungsführern', die an verschiedenen Orten arbeiten, um ihre Kollegen zu unterstützen und zu motivieren. Das Unternehmen investiert zunehmend in solche Personalstrategien, um die Personalbindung sowie die Anwerbung zu fördern, vor allem auch in dem sozialen Kontext, dass es in der öffentlichen Meinung kein Bewusstsein für die vielen Veränderungen im Bahnsektor gibt, die in den vergangenen Jahren stattgefunden haben, sowie für das Potenzial für hochqualifizierte Berufe und Karrierechancen.

### **6.3.6.2 Identifizierung künftiger Herausforderungen für die Unternehmenskultur und das Betriebsklima**

Im Rahmen der für diese Studie durchgeführten Workshops diskutierten die Teilnehmer über künftige Herausforderungen und Prioritäten im Bahnsektor. Diese werden in dem folgenden Feld umrissen.

#### **Box 7**

### **Herausforderungen für die Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur und eines guten Betriebsklimas**

- Die Workshopteilnehmer hatten Schwierigkeiten damit, den Begriff Unternehmenskultur zu definieren, worunter oft die Art und Weise verstanden wird, „wie die Dinge hier getan werden“. Kultur ist eine zentrale Vorstellung, die sich ständig verändert. Dies ist somit ein Thema, das kontinuierlich überprüft werden muss.
- Wie kommunizieren wir Unternehmenskultur in den einzelnen Ländern / Berufsgruppen / Abteilungen? Eine positive Arbeitsumgebung sollte das durch die Unternehmenskultur geschaffene Klima sein. Dies erfordert:
- Flexibilität, um sich den Anforderungen der Arbeitnehmer anzupassen, allerdings mit Rücksicht auf die Zwänge und Leistungen der Branche.
- Kommunikation: kann eine Herausforderung sein, wenn Veränderungen gegenüber den Mitarbeitern nicht hinreichend erklärt werden. In einigen Ländern kommt es aufgrund des Franchisesystems häufig zu einem Arbeitgeberwechsel. In anderen Ländern gibt es ein stärkeres, besseres Verständnis für die Unternehmenskultur und die Bahnfamilie. In den meisten Ländern besteht jedoch ungeachtet eines Arbeitgeberwechsels nach wie vor eine Kultur der Bahnfamilie.

Die Arbeitsatmosphäre hängt ab von:

- der jeweiligen Tätigkeit / dem Beruf,
- der Arbeitsbelastung, dem Schichtmodell,
- der Beziehung und der Kommunikation mit dem Arbeitgeber,
- den Kundenbedürfnissen.

### **6.3.7 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**

Insbesondere in Bezug auf Berufe, die ein hohes Maß an Mobilität und eine Tätigkeit außerhalb der normalen Arbeitszeit erfordern, wurde das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als wichtiges Kriterium genannt, das die Attraktivität des Sektors schmälern kann. Einige Unternehmen lieferten Beispiele für das Angebot von Kinderbetreuungseinrichtungen oder Gutscheinen, flexible Arbeit und lokale Autonomie über die Dienstpläne. Andere Initiativen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in verschiedenen Lebensphasen umfassen Arbeitszeitkonten (siehe auch das obige Box 7). Auch Telearbeit wird in zunehmendem Maße als eine Möglichkeit für Verwaltungspersonal angeboten.

### **6.3.8 Andere Faktoren**

Es wurden noch weitere Faktoren von Interessenvertretern genannt, die die Qualität der Beschäftigung im Sektor beeinflussen; dazu zählen die zunehmenden Trends zur Ausgliederung von Personal, das generell nicht von denselben Arbeitsbedingungen profitiert wie diejenigen Arbeitnehmer, die direkt für Unternehmen des Bahnsektors tätig sind.

## 7. Von den Sozialpartnern ergriffene gemeinsame Konzepte zur Erhöhung der Attraktivität des Bahnsektors als Arbeitgeber

Die Maßnahmen der Sozialpartner können eine Schlüsselrolle bei der Verbesserung der Attraktivität im Sektor spielen. Solche Aktivitäten können auf verschiedenen Ebenen eingeleitet werden und verschiedene Arten von Kooperation miteinbeziehen. Die Sozialpartner waren sektorweit aktiv auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene sowie auf Unternehmensebene.

Die Maßnahmen der Sozialpartner können einseitig und gemeinsam ergriffen werden. In diesem Abschnitt wird der Fokus nur auf gemeinsame Aktivitäten gerichtet werden. Dieser Fokus schließt z.B. eine durch den Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) geplante Kampagne aus, um die Attraktivität im Sektor zu erhöhen.

Schließlich können solche Maßnahmen über Tarifverträge (auf nationaler, regionaler oder Unternehmensebene) oder über andere gemeinsame Maßnahmen, Erklärungen, Vereinbarungen oder Projekte umgesetzt werden.

Wie im kontextbezogenen Teil dieses Berichts (siehe Abschnitt 2) dargestellt, wird die Attraktivität des Bahnsektors wesentlich durch die umfassende Politik und den Rahmen für behördliche, ökonomische und Arbeitsbeziehungen beeinflusst. Die Sozialpartner besonders auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene spielen eine wichtige Rolle bei den Bemühungen, diese kontextbezogenen Faktoren zu formen. Solche Aktivitäten auf höherer „politischer“ Ebene jedoch werden in diesem Abschnitt nicht weiter erörtert. Es werden stattdessen die praktischeren, direkten Maßnahmen betont, die die Attraktivität im Sektor verbessern.

Insgesamt betrachtet hat diese Studie ergeben, dass die große Mehrheit der Maßnahmen, die von den Sozialpartnern gemeinsam ergriffen wurden und die zur Attraktivität im Sektor beitragen können, derzeit auf Unternehmensebene ergriffen werden und folgende Themen fokussieren:

- Stabilität und Beschäftigungssicherheit;
- Sicherstellung attraktiver Gehälter und Bedingungen;
- Angebot von Möglichkeiten für flexibles Arbeiten (einschließlich der Anpassung von Schichtmodellen an individuelle Anforderungen);
- Anpassung an den demographischen Wandel und Sicherstellung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit für das ganze Arbeitsleben und des Potenzials für Altersteilzeit- oder Vorruhestandsmaßnahmen;
- Sicherstellung geeigneter Ausbildungskonzepte und eines attraktiven Ausbildungsangebotes;
- Einführung von Maßnahmen zur Förderung der Anwerbung von Frauen in Berufsfelder, in denen sie derzeit unterrepräsentiert sind.

Regionale oder nationale Tarifverhandlungen und Aktivität in diesem Bereich sind derzeit begrenzt. Es muss ebenfalls beachtet werden, dass ein verkomplizierender Faktor beim Vorstellen von Maßnahmen, die auf Unternehmensebene in dem vorliegenden gesamten Bericht (z.B. in Abschnitt 3, der Informationen auf Landesebene zusammenfasst und die im Folgenden thematischen Abschnitte) ergriffen werden, darin besteht, dass nicht immer klar ist, wie viele von diesen Maßnahmen von den Sozialpartnern gemeinsam auf Unternehmensebene vereinbart wurden, und wie viele einseitige Initiativen seitens der Arbeitgeberseite sind.

Darüber hinaus muss das Niveau von Aktivität durch die Branchen-Sozialpartner sowohl auf nationaler und regionaler Ebene vor dem Hintergrund von Tarifverhandlungsstrukturen in verschiedenen Ländern gesehen werden (und speziell im Sektor), als auch in dem Maß, wie Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel als ein deutliches Anliegen im Sektor ermittelt werden. Hinsichtlich der Länder, die für diesen Bericht ausführlich unter-

sucht wurden, ist es daher nennenswert, dass Branchenverhandlungen (auf nationaler oder regionaler Ebene) nur in Deutschland, Italien, den Niederlanden und Schweden stattfinden und in Frankreich erst am Anfang stehen.

Auch hier sind Tarifverträge auf Unternehmensebene deutlicher in Bezug auf weitergehende Maßstäbe, die die Attraktivität im Sektor formen. Deshalb konnte kein wichtiger (nationaler oder regionaler) Branchentarifvertrag ermittelt werden, der Maßnahmen enthält, die deutlich die Attraktivität im Sektor beeinflussen, außer dem anwendbaren Grundlohn und den Bedingungen, die die Grundnormen festlegen, mit denen Arbeitgeber im Sektor mit anderen Sektoren konkurrieren, die sich bemühen, Personal mit ähnlichen Qualifikationen anzuwerben. Der Hauptfokus im Folgenden ist daher auf Tarifverträge auf Unternehmensebene gerichtet.

### **7.1.1 Maßnahmen der Sozialpartner auf europäischer Ebene**

Die europäischen Sozialpartner diskutieren soziale und mitarbeiterbezogene Themen in ihrer gemeinsamen Arbeit, die für Bahnunternehmen, Infrastrukturmanager und ihr Personal in allen oder vielen EU-Mitgliedstaaten relevant sind. Jedes Jahr erstellt der Ausschuss für sozialen Dialog ein Arbeitsprogramm, das aktuelle Entwicklungen im Sektor verfolgt. Das Arbeitsprogramm deckt folgende Gebiete ab:

- Information und Beratung in Bezug auf EU-Bahngesetzgebung (dreiseitiger Teil des Dialogs). Dies ist der formale europäische soziale Dialog, in den die europäische Kommission einbezogen ist.
- Verhandlung, Umsetzung und Nachbereitung von Vereinbarungen. Die Sozialpartner verhandelten 2014 zwei autonome Vereinbarungen (siehe unten), die in EU-Gesetzgebung in Form von Richtlinien des Rates umgesetzt wurden. Die Umsetzung und der Respekt auf nationaler Ebene sowie eine mögliche Überarbeitung sind regelmäßige Themen im Arbeitsprogramm der europäischen Sozialpartner.
- Gemeinsame Empfehlungen sind das zweitwichtigste Instrument der europäischen Sozialpartner. Sie sind nicht rechtsverbindlich, aber moralisch bindend für die Unterzeichnerparteien. Gemeinsame Empfehlungen sprechen gewöhnlich die CER und ETF Mitgliederorganisationen an und sind dazu bestimmt, auf Unternehmensebene umgesetzt zu werden.
- Gemeinsame Positionen in Bezug auf die EU-Bahngesetzgebung und Sozialpolitik, wenn gemeinsame Punkte ermittelt werden.
- Regelmäßiger Kontakt und formale Beratung durch die Europäische Eisenbahnagentur in ihrem Arbeitsprogramm und der Entwurf von Empfehlungen bezüglich der sozialen Dimension, werden von der EU-Gesetzgebung gewährleistet.
- Gemeinsame Projekte bezüglich sozialer Themen: CER und ETF organisieren gemeinsame Projekte und Studien, um Ergebnisse gemäß den Zielen der jährlichen Arbeitsprogramme zu erreichen.

Zwei Vereinbarungen wurden 2004 unterzeichnet, bei diesen Vereinbarungen definierten die Sozialpartner ihre eigenen Bedingungen für das betroffene Personal. Die zwei Vereinbarungen definieren gemeinsame Qualifikationsstandards, schützen die Gesundheit und Sicherheit des fahrenden Personals und versuchen, Sozialdumping zu verhindern. Weitere Einzelheiten der beiden Vereinbarungen werden in der folgenden Tabelle skizziert.

Vereinbarungen der Sozialpartner	
Vereinbarung über eine „europaweite Genehmigung für Zugführer, die eine grenzübergreifende interoperable Dienstleistung erbringen“ (2004)	Die Vereinbarung ist darauf ausgerichtet, Qualifikationsstandards und so Sicherheit zu gewährleisten und die Mobilität von Zugführern zu verbessern. Sie erhalten eine europäische Fahrerlaubnis und eine Zusatzbescheinigung, die die Infrastruktur und Fahrzeuge angibt, welche die Zugführer befugt sind zu bedienen. Der Inhalt der Vereinbarung über die „europäische Fahrerlaubnis für Lokomotivführer“ wurde integriert in den Entwurf der Richtlinie der Kommission „über die Zertifizierung von Triebfahrzeugführern, die Lokomotiven und Züge im Eisenbahnsystem der EU führen“ innerhalb des dritten Bahnpakets und wurde die Richtlinie 2007/59/EC.
Vereinbarung „über bestimmte Aspekte der Einsatzbedingungen des fahrenden Personals, das grenzübergreifende interoperable Dienstleistungen erbringt“ (2004)	Sie beinhaltet eine Begrenzung bezüglich der Fahrstunden und Bestimmungen hinsichtlich der Pausen, des Minimums an täglichen und wöchentlichen Ruhepausen und der maximalen Anzahl an auswärtigen Pausen. Die Vereinbarung ist darauf ausgerichtet, die Sicherheit zu verbessern und Sozialdumping zu verhindern. Diese Vereinbarung wurde umgesetzt in die Richtlinie 2005/47/EC (Anwendung des Artikels 155(2) der TFEU) und von den nationalen Gesetzgebungen übernommen.

Die Sozialpartner produzieren gemeinsame Empfehlungen mit deutlichen Auswirkungen für die Unternehmen und Gewerkschaften. Diese Vereinbarungen sind prozessorientierte Texte, die, wenn auch nicht rechtsverbindlich, befolgt werden sollten; der Fortschritt bei der Umsetzung dieser Empfehlungen muss regelmäßig beurteilt werden. Einzelheiten über die gemeinsamen Empfehlungen der Sozialpartner werden in der folgenden Tabelle skizziert.

Gemeinsame Empfehlungen der Sozialpartner	
Bessere Vertretung und Integration von Frauen im Bahnsektor (2007)	<p>Die Sozialpartner CER und ETF bereiteten 2007 gemeinsame Empfehlungen vor, um gleiche Chancen für Frauen im Bahnsektor zu unterstützen. Die Sozialpartner wollten zu einer besseren Vertretung und Integration von Frauen im Sektor beitragen, der traditionell von Männern beherrscht ist.</p> <p>Gemäß den gemeinsamen Empfehlungen von 2007, wurde 2012 ein Folgeprojekt ausgeführt: „Weiterverfolgung der CER/ETF gemeinsamen Empfehlungen ‚Bessere Vertretung und Integration von Frauen im Bahnsektor‘“.</p> <p>Umsetzung – Bewertung – Überprüfung. Die Ziele der Studie lagen darin, Entwicklungen mit der Situation in 2003 zu vergleichen, statistische Daten in der Absicht zu aktualisieren, die Vertretung von Frauen in Bahnunternehmen und den betreffenden Gewerkschaften zu verbessern,</p> <p>und die Umsetzung der gemeinsamen Empfehlungen zu überwachen und zu bewerten. Das Ergebnis der Studie war eine Reihe von gemeinsamen Empfehlungen.</p>

<b>Gemeinsame Empfehlungen der Sozialpartner</b>	
<b>Das Konzept von Beschäftigungsfähigkeit im Bahnsektor (2007)</b>	<p>Mit den Empfehlungen für Beschäftigungsfähigkeit raten die europäischen Sozialpartner CER, EIM und ETF ihren Mitglieder- und Tochterorganisationen die Strategie von Beschäftigungsfähigkeit zu benutzen, wie sie im Memorandum von 2007 als eine zentrale Leitlinie für Personalpolitik beschrieben wird.</p> <p>Das strategische Konzept basiert auf Prävention und ist darauf ausgerichtet, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches die Qualifikation, Kompetenzen, Gesundheit und Fitness des Personals erhält und verbessert. Alle beteiligten Parteien - Unternehmen, Angestellte, Betriebsräte und Gewerkschaften - teilen sich hier die Verantwortung.</p> <p>Die Strategie sollte auf der Grundlage eines sozialen Dialogs zwischen den Sozialpartnern basieren, mit Blick darauf, einen maximalen Nutzen für alle Partner zu erhalten.</p> <p>In 2010 wurde ein Folgeprojekt über „Beschäftigungsfähigkeit angesichts des demographischen Wandels“ eingerichtet, in dem Beispiele für bewährte Verfahren gesammelt wurden und die Situation in den Unternehmen in einer Untersuchung dargestellt wurde.</p>
<b>Förderung der Sicherheit und des Gefühls von Sicherheit gegenüber Gewalt durch Dritte (2012)</b>	<p>Mit dem Ausgeben dieser gemeinsamen Empfehlungen beabsichtigen die Sozialpartner des europäischen Bahnsektors, ihre Mitglieder zu unterstützen - Tochtergewerkschaften und Unternehmen - und Maßnahmen zu ergreifen, die helfen, die Sicherheit und das Vertrauen des Personals und der Fahrgäste gegenüber Gewalt durch Dritte zu erhöhen.</p> <p>Sie wollen ebenso dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen im Schienenpersonenverkehr zu verbessern und Strategien zu starten, die darauf ausgerichtet sind, Gewalt durch Dritte am Arbeitsplatz durch die Anwendung von praktischen Maßnahmen zu verhindern und zu bewältigen.</p>
<b>Ermittlung und Verhindern psychosozialer Risiken innerhalb des Bahnsektors (2014)</b>	<p>Die gemeinsamen Empfehlungen sind darauf ausgerichtet, dazu beizutragen, die Arbeitsbedingungen im Bahnsektor zu verbessern, indem das Problem psychosozialer Risiken bewältigt wird und branchenspezifische Maßnahmen ermittelt werden, die helfen, das Problem zu reduzieren.</p> <p>Die konkreten Ziele der gemeinsamen Empfehlungen bestehen darin, das Bewusstsein bei Arbeitgeber und Personal zu schärfen sowie im Verstehen arbeitsbedingter psychosozialer Risiken und darin, ihre Aufmerksamkeit auf Anzeichen zu lenken, die auf ein Risiko hindeuten. Die Sozialpartner würden gern Strategien und Maßnahmen in ihren Tochtergewerkschaften und Unternehmen mit dem Ziel angestoßen sehen, arbeitsbedingte psychosoziale Risiken zu verhindern und mit ihnen fertig zu werden.</p>

Gemeinsame Auffassungen bedeuten gemeinsame Positionen der europäischen Sozialpartner in Bezug auf bestimmte Aspekte der Politik. Sie werden konzipiert, um europäische Politik zu beeinflussen und zu helfen, Wissen zu teilen.

## Gemeinsame Auffassungen der Sozialpartner und Berichte

<b>Soziale Aspekte und Schutz des Personals bei wettbewerblichen Ausschreibungen für Dienstleistungen des öffentlichen Schienenverkehrs und für den Fall des Wechsels des Bahnbetreibers (2013)</b>	<p>Obwohl die europäischen Sozialpartner sich in ihren Auffassungen bezüglich des Bedarfs an weiterer Liberalisierung und Marktöffnung unterscheiden, teilen sie die Feststellung, dass die Konsequenzen des Wettbewerbs nicht die Arbeitsbedingungen des Personals beeinflussen sollten, welches Dienstleistungen auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene erbringt, auch nicht die sozialen Standards und/oder den obligatorischen Transfer von Personal in Fällen, in denen der Betreiber gewechselt wird.</p> <p>Am 23. September 2013 nahm der Europäische Eisenbahnausschuss für Sozialen Dialog die gemeinsame Auffassung an. CER und ETF einigten sich auf die „gemeinsame Auffassung“. Fünf grundsätzliche Aussagen erklären die Position der Sozialpartner bei dieser gemeinsamen Auffassung. In seiner ersten Lesung des vierten Eisenbahnpaketes nahm das Europäische Parlament die Hauptpunkte der „gemeinsamen Auffassung“ auf, auf die sich die Sozialpartner der EU, CER/ETF, geeinigt hatten.</p>
---	---

Zusätzlich haben die europäischen Sozialpartner eine Anzahl von gemeinsamen Projekten unternommen, wie z.B.:

- Beschäftigungsfähigkeit und demographischer Wandel (3 Studien von 2004 bis 2010); Bahnfrachtunternehmensumstrukturierung und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigung (2008 - 2009);
- Sozialer Dialog in neuen Mitgliederstaaten und Kandidatenländern (3 Projekte in 2004, 2006, 2014);
- Chancengleichheit (3 Projekte: 2004/2005, 2007 und 2012);
- Unsicherheit und Gewalt durch Dritte (2012);
- Psychosoziale Risiken ermitteln und verhindern (2013) und,
- Soziale Aspekte und der Schutz des Personals im Fall des Wechsels des Betreibers (2013)

### 7.1.2 Maßnahmen der Sozialpartner auf Unternehmensebene

In Deutschland verhandelten die Sozialpartner einen umfassenden Tarifvertrag, der darauf ausgerichtet ist, die Auswirkungen des demographischen Wandels anzusprechen. Der sogenannte ‚Demographie-Tarifvertrag‘ wurde zuerst zwischen DB und EVG 2012 verhandelt und trat 2013 in Kraft. Ständiges Auswerten der Auswirkungen des Tarifvertrages ist ein integraler Bestandteil seiner Umsetzung, und solch eine erste Auswertung fand Ende 2013 statt. Als Ergebnis wurde der Tarifvertrag 2014 weiterentwickelt, wurde 2015 erneut ausgewertet und wurde inzwischen erneut weiterentwickelt. Die Hauptweiterentwicklungen in 2014 und 2015 betrafen den Bereich des Tarifvertrages (z.B. wurde in 2015 ein ähnlicher Tarifvertrag für den Bussektor erreicht) und die Entwicklung von Optionen für Altersteilzeit und langfristige Arbeitszeitkonten.

Die Idee hinter dem Tarifvertrag bestand darin, grundsätzlich die Zukunft des Personalwesens, Tarifverhandlungen und Sozialpolitik im Unternehmen dahingehend zu überdenken, dass auf der einen Seite die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden mussten durch das Festlegen von Arbeitsbedingungen, während zur gleichen Zeit den Mitarbeitern mehr Verantwortung für ihre eigene persönliche Entwicklung gegeben wird. Einzelnen Unternehmen innerhalb der DB sollte ebenso mehr Spielraum gegeben werden, um maßgeschneiderte Lösungen vor Ort bezüglich der Arbeitszeit, Schichtplanung, operativen Einsatzplanung und Projekten für Gesundheitsförderung und Ergonomie zu finden.

Der Schwerpunkt dieses Tarifvertrages liegt auf der Sicherstellung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Personal über den ganzen Lebenszyklus und der Anerkennung, was individuelle Anforderungen (z.B. in

Bezug auf Arbeitszeiten und den Bedarf an Work-Life-Balance-Maßnahmen) während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn verändern. Es liegt daher eine starke Betonung auf Einarbeitung und kontinuierliche Weiterbildung sowie Gesundheit und Sicherheit, Arbeitsplatz- und Arbeitsortanpassungsmaßnahmen und der Nutzung von langfristigen Arbeitszeitkonten.

Ein wesentliches Merkmal des Tarifvertrages besteht in der Verpflichtung zur Sicherstellung von Beschäftigung (keine Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen), was eine deutliche Verpflichtung darstellt angesichts der Herausforderungen durch den zunehmenden Wettbewerb im Sektor.

Der Tarifvertrag entwickelt ebenfalls Optionen für Altersteilzeit, die anstelle des abgestuften Ruhestandes treten, was einst von der Regierungspolitik unterstützt wurde (aber vor einigen Jahren auslief).

Ferner beinhaltet er detailliertere Maßnahmen für das Betreiben langfristiger Arbeitszeitkonten und die Fähigkeit von Personen, diese Zeit z.B. für laufende Karriereentwicklungsmaßnahmen zu nutzen.

Ebenfalls enthalten in dem Paket von Maßnahmen sind Initiativen zur Unterstützung der Arbeitsfähigkeit (Gesundheitsförderungsmaßnahmen) und die Verpflichtung, dass Personen, die ihre Arbeit aus Gesundheitsgründen nicht mehr ausüben können, unterstützt werden, um eine alternative Arbeit im Unternehmen zu finden.

In der FS Gruppe in Italien sind die Sozialpartner im nationalen Ausbildungsausschuss vertreten, was das Ergebnis eines Tarifvertrages auf Unternehmensebene ist. Ähnliche Verträge bezüglich der Kooperation, Investition und Verpflichtung zu Ausbildungsmaßnahmen existieren auch in anderen Unternehmen, einschließlich der SNCF.

In Frankreich verhandelten die Sozialpartner bei der SNCF viele Tarifverträge über Themen, die die Attraktivität des Unternehmens erhöhen (die die meisten der Mitarbeiter des Bahnsektors vertreten):

- Tarifvertrag über Handlungsmodalitäten der sozialen und kulturellen Aktivitäten innerhalb der SNCF (staatliche Eisenbahngesellschaft): Der Zentralbetriebsrat der SNCF ist mit dem Management der sozialen und kulturellen Aktivitäten mit nationaler Prägung beauftragt. Die Aktivitäten beinhalten: Zugang und Schaffung von Büchereien, SNCF Ferienzentren für Familien, Ferienlager für Kinder im Sommer und Winter, übergesetzliche Beteiligung an Kantinenkosten und Sportaktivitäten.
- Tarifvertrag über Teilzeitarbeit: Teilzeitarbeit ermöglicht Mitarbeitern, weniger als die normale Wochenarbeitszeit zu arbeiten. Die Arbeitszeit kann zwischen 50 % und 91,4 % der erwarteten Arbeitszeit, die normalerweise 100 % beträgt, reduziert werden.
- Tarifvertrag zugunsten beruflicher Gleichstellung: Dieser Vertrag hat vier Punkte an Fortschritten geschaffen: Steigende berufliche Gleichstellung; Sicherstellung fairer Regeln bei der Karriereentwicklung; Bekämpfung von Sexismus; Förderung der Work-Life-Balance.
- Tarifvertrag zugunsten behinderter Arbeitnehmer. Dieser Vertrag hat mehrere Punkte an Fortschritten geschaffen: Anwerbung von 100 Personen mit Behinderung pro Jahr zwischen 2015 und 2017; Verbesserung bestehender Maßnahmen; Förderung der Work-Life-Balance; und Veränderung der Meinung und Stereotypen in Bezug auf Menschen mit Behinderung.
- Tarifvertrag zur Verbesserung der Wohnungsfürsorgepolitik für die Mitarbeiter: Förderung des sozialen Zugangs zu Besitz/Eigentum durch Entwicklung der richtigen Partnerschaften; Experimentieren mit Wohngemeinschaften; Begleitung von Maßnahmen für die geographische Mobilität der Mitarbeiter; erneute Bestätigung eines Garantiemechanismus für Wohnungsbaudarlehen; Beteiligung an Wohnkosten für neue Mitarbeiter; Unterstützung von Mitarbeitern, die temporäre finanzielle Probleme haben, nach Prüfung ihrer individuellen Situation; und Erhöhung des Mietangebots für temporäres möbliertes Wohnen.

- Tarifvertrag über Zeitarbeitskonten: um die Flexibilität durch Nutzung von Zeitarbeitskonten zu erhöhen (Entfernen der Bedingung von einem Jahr Betriebszugehörigkeit, um ein Zeitarbeitskonto zu eröffnen, Möglichkeit der Nutzung von Zeitarbeitskonten, um eine Elternzeit durchzuführen). Jetzt kann jedes Zeitarbeitskonto auf Anfrage der Mitarbeiter monetisiert werden.

Schließlich haben die Sozialpartner durch Tarifverträge auf Unternehmensebene eine Schlüsselrolle bei der Festlegung der Bedingungen zu spielen, die das Unternehmen für externe Kandidaten attraktiver machen. Dies beinhaltet oft nicht nur ein Paket an attraktiven Vorteilen, sondern auch Maßnahmen zur Unterstützung der Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung (unter anderem).

## 7.2 Tarifverträge der einzelnen Länder

Die Tabelle unten liefert eine Inhaltsangabe über Tarifverträge in den Ländern, in denen die Studie durchgeführt wurde.

Land	Einzelheiten
Bulgarien	Die Empfehlungen der europäischen Sozialpartner im Schienenverkehr über Unsicherheit und eine bessere Vertretung von Frauen wurden in den Branchentarifabschlüssen und den Tarifabschlüssen der Eisenbahngesellschaften und kommunalen Verkehrsbetriebe durch separate Klauseln und ein Kapitel über Gleichstellung und Prävention von Gewalt am Arbeitsplatz einbezogen.
Belgien	Das Protokoll der Sozialvereinbarung ist anwendbar für alle Mitarbeiter, aber die meisten der Themen betreffen hauptsächlich Mitarbeiter, die als Beamte arbeiten. Der Tarifvertrag gilt nur für Mitarbeiter, die mit einem Arbeitsvertrag arbeiten. Die Bestimmungen in den Verträgen zwischen den Sozialpartnern innerhalb der Belgischen Bahn (auf Unternehmensebene) betreffen folgendes: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiterbeschäftigung</li> <li>■ Administrative und pekuniäre Karriere</li> <li>■ Interne Mobilität</li> <li>■ Dienst- und Ruhezeiten</li> <li>■ Maßnahmen bei Urlaub</li> <li>■ Wiedereinstellung von Mitarbeitern, die aus Gesundheitsgründen untauglich sind</li> <li>■ Soziale Angelegenheiten</li> <li>■ Wohlbefinden am Arbeitsplatz</li> <li>■ Vielfalt und Neutralität</li> </ul>
Tschechische Republik	Jede Organisation hat individuelle Tarifverträge. Diese liefern folgende Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transportvorteile</li> <li>■ Arbeitszeit: 36 Stunden pro Woche (ausgewählte Mitarbeiter) / 37,5 Stunden pro Woche</li> <li>■ Beitrag zu Essensmarken</li> <li>■ Urlaub - Maximum 30 Tage</li> <li>■ Beitrag zu Freizeit, Rentenversicherung, Lebensversicherung und zu kulturellen und sportlichen Aktivitäten</li> <li>■ Programm zur Regenerierung für ausgewählte Mitarbeiter</li> </ul>
Deutschland	<b>Tarifverträge</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundsatzregelung zur gemeinsamen Gestaltung der Personal-, Sozial- und Tarifpolitik in den Unternehmen des DB Konzerns (DemografieTV) Wesentliche Themen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verpflichtung zur Übernahme von Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss</li> <li>- Perspektiven für jede Arbeits- und Lebensphase (von der Berufsausbildung bis zur Rente): Anwerbung von Berufseinsteigern: Nachwuchs fördern; Beschäftigungsfähigkeit; Beruf und Biographie; Berufswechsel; Mitarbeiterloyalität; Demographisches Arbeitszeitmodell für Mitarbeiter über 59 Jahre; Weiterentwicklung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Arbeitsplatzsicherheit; Zeitarbeit / gleiches Arbeitsentgelt</li> </ul> </li> <li>■ Tarifvertrag über arbeitgeberfinanzierte Leistungen zur betrieblichen Altersvorsorge für die Arbeitnehmer verschiedener Unternehmen des DB Konzerns (bAV-TV)</li> <li>■ Tarifvertrag zum Job-Ticket für die Arbeitnehmer verschiedener Unternehmen des DB Konzerns (KonzernJob-TicketTV)</li> </ul>

Land	Einzelheiten
<b>Deutschland</b> (Fortsetzung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tarifvertrag zur Führung von Langzeitkonten für die Arbeitnehmer verschiedener Unternehmen des DB Konzerns (Lzk-TV)</li> <li>■ Tarifvertrag für Nachwuchskräfte verschiedener Unternehmen des DB Konzerns (NachwuchskräfteTV) Topic: Young professionals' Arbeitsbedingungen</li> <li>■ Tarifvertrag zur zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Funktionsgruppen und des Entgeltsystems (TV Arbeit 4.0) Ziel dieses Tarifvertrages ist die Weiterentwicklung unseres Tarifvertrages unter Berücksichtigung des demographischen Wandels und der Veränderung der Arbeitswelt (Digitalisierung).</li> </ul> <p>Arbeitgeber / Betriebsratsvereinbarungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzernbetriebsvereinbarung Bildung</li> <li>■ Konzernbetriebsvereinbarung DB Planet (KBV DB Planet) "DB Planet" ist das soziale Intranet der Deutschen Bahn.</li> <li>■ Konzernbetriebsvereinbarung zur Integration und beruflichen Förderung behinderter Beschäftigter innerhalb des DB Konzerns (KBV Behinderte integrieren)</li> <li>■ Konzernbetriebsvereinbarung zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter im DB Konzern (KBV Gesundheit)</li> <li>■ Konzernbetriebsvereinbarung Nachwuchskräfte</li> <li>■ Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und und Biografie</li> </ul>
<b>Spanien</b>	RENFE Tarifvertrag
<b>Italien</b>	<p>FS-Gruppe: CCNL della Mobilità/Area contrattuale delle Attività Ferroviarie 20.7.212 Contratto aziendale di Gruppo FS 20.7.2012 Enthält das gesamte von der FS angebotene Paket (Bezahlung, Fürsorge, siehe Absatz „Maßnahmen der Sozialpartner auf Unternehmensebene“, erweiterte Mutterschutzbestimmungen).</p> <p><b>Vertrag 25. Februar 2011</b> über einen nationalen Ausbildungsausschuss für die FS Gruppe. <b>Vertrag 15. Juni 2015</b> über Prävention und Gegenüberstellung von Gewalt durch Dritte Andere Unternehmen: Verwenden oft Verträge von anderen Sektoren (z.B. vom Straßenverkehr).</p>
<b>Niederlande</b>	<p>Tarifverträge (Collectieve arbeidsovereenkomst) oder cao kurzgesagt sind auch für die folgenden Gruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die NS hat ihren eigenen unternehmensweiten Tarifvertrag, fällt aber auch unter einen multimodalen Tarifvertrag für alle Organisationen, die Passagiere befördern.</li> <li>■ ProRail hat ihren eigenen unternehmensweiten Tarifvertrag.</li> <li>■ Die Subunternehmer von ProRail fallen unter einen Branchentarifvertrag, dürfen aber auch ihren eigenen unternehmensweiten Tarifvertrag haben. Verhandlungen über den Eisenbahninfrastruktur-Branchentarifvertrag haben sich verzögert, und das bedeutet, er läuft Gefahr, hinter andere im Bahnsektor zu fallen, wo es keinen unternehmensweiten Tarifvertrag gibt.</li> <li>■ Gütertransportunternehmen werden allgemein einen unternehmensspezifischen Tarifvertrag haben, aber für einige beruht dies auf einem alten Tarifvertrag aus der Zeit vor der Liberalisierung</li> </ul>
<b>Polen</b>	<p>In Unternehmen, in denen der Staat eine Aktienmehrheit besitzt (jene, die verantwortlich sind für das Managen von Eisenbahnlinien (z.B. PKP PLK)), haben separate Tarifverträge. Bei privaten Unternehmen gibt es normalerweise keine Tarifabschlüsse</p>

Land	Einzelheiten
Schweden	<p>Es gibt zwei nationale Branchentarifverträge mit jeweiligem Schwerpunkt für den Bahnsektor – einen für den Eisenbahnbetrieb (Spårtrafikavtalet) und einen für die Eisenbahninfrastruktur (Branschavtal Järnvägsinfrastruktur). Diese legen das Minimum an Beschäftigungsstandards für fast alle Mitarbeiter im Sektor fest. Die Elemente, die sowohl im nationalen Branchentarifvertrag als auch im regionalen (betriebsspezifischen) Tarifvertrag abgedeckt sind, beinhalten das Folgende: Bezahlung; Arbeitszeit; Überstunden; zusätzliche Stunden; Fahrtgeld, etc.; Entschädigung für Dienst zu ungünstigen Zeiten und Bereitschaftsdienst; Feiertage; Krankengeld, etc.; Elternzeit, Urlaub und Kündigung.</p>
Slowenien	<p>Tarifvertrag für Eisenbahntransport (Kolektivna pogodba za dejavnost železniškega prometa)</p>
UK	Keine

## 8. Strategien zur Erhöhung der Attraktivität der Branche und zur Verbesserung der Anwerbung und Bindung

Eisenbahngesellschaften in der Europäischen Union unternehmen erhebliche Anstrengungen, um die oben genannten Probleme bezüglich des Images der Branche und der aufkommenden Engpässe im Bereich der Arbeitskräfte und Fähigkeiten anzugehen. Das Ausmaß, in dem diese Anstrengungen unternommen werden, variiert je nach Unternehmen und Land und hängt teilweise vom Umfang der jeweiligen Herausforderungen ab, aber auch von den verfügbaren Ressourcen. In diesem Abschnitt wird zunächst der allgemeinere Kontext der umfassenderen Personalmanagement-Ansätze skizziert, die von Eisenbahngesellschaften angewandt werden. Danach wird das Wissen, das unter Schülern, Studenten und Bewerbern in Bezug auf Unternehmen in der Branche und die von ihnen angebotene Vielfalt an Karriereoptionen vorhanden ist, besprochen. Im Anschluss werden Maßnahmen aufgezeigt, die unternommen werden, um dem Mangel an Kenntnissen in diesen Zielgruppen in Bezug auf die Bandbreite an Jobprofilen zu begegnen, die vom modernen Personenverkehr und den Netzbetreibern benötigt werden. Im Anschluss werden Maßnahmen besprochen, die auf die Anwerbung und Bindung unterschiedlicher Zielgruppen gerichtet sind, z.B. junge Menschen, Frauen, ältere Arbeitnehmer und Migranten.

### **Dies sind die wichtigsten Erkenntnisse, die sich aus diesem Abschnitt ergeben:**

- Es sind bedeutende Anstrengungen von vielen Eisenbahngesellschaften in der Europäischen Union unternommen worden, um die Attraktivität der Branche zu erhöhen und um ihre Anwerbungs- und Bindungsanstrengungen zu modernisieren.
- In einer Reihe von Fällen wird eine starke Verbindung zwischen der Arbeitgebermarkenbildung und den Anwerbungsstrategien gezogen, wobei Eisenbahnunternehmen und moderne und nachhaltige Arbeitgeber präsentiert werden, die einen sinnvollen Job in einem Unternehmen mit einem guten Ruf der Umweltfreundlichkeit anbieten.
- Das Ansprechen von falschen Vorstellungen über die Art von Job- und Karrieremöglichkeiten, die es in der Branche gibt, ist ein wichtiger Teil dieser Strategien.
- Wesentliche Anstrengungen richten sich an junge Menschen; hierzu gehört die Erforschung ihrer Motivation, Informationskampagnen, die sich über geeignete Kanäle an sie wenden und Partnerschaften mit Schulen, Hochschulen und Universitäten.
- Was den Arbeitskräftemangel angeht, investieren einige Unternehmen in die finanzielle Förderung von Studenten durch die Hochschule/Universität.
- Lehrlingsausbildungen sind ebenfalls ein Kernelement des Ansatzes, junge Menschen zu gewinnen, insbesondere in Ländern, die bereits hohen Wert auf den Übergang von der Schule zum Beruf über Ausbildungsgänge legen.
- Besondere Anstrengungen werden auch unternommen, um Zielgruppen zu gewinnen, die gegenwärtig unterrepräsentiert sind (z.B. Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund).
- Im Kontext der Schwerpunktsetzung auf die Bewältigung von Jugendarbeitslosigkeit und Integration von Migranten sind einige Eisenbahngesellschaften besonders engagiert, Chancen für benachteiligte junge Menschen und neu angekommene Migranten und Flüchtlinge anzubieten.
- Weniger umfangreiche Anstrengungen erfolgen in Bezug auf die Rekrutierung und Bindung älterer Arbeitnehmer, obwohl auch hier einige Aktivitäten erfolgen um deren Arbeitsfähigkeit zu verbessern und um es langjährigen Arbeitern zu ermöglichen als Mentoren für junge Bewerber aufzutreten.
- Begrenzte Aktivitäten sind in Bezug auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu beobachten, zum Teil aufgrund laufender Umstrukturierungen und der Betonung der Wettbewerbsfähigkeit. Dort, wo solche Initiativen bestehen, zielen sie vor allem auf Maßnahmen zur Work-Life-Balance.

## **8.1 Ansätze der strategischen Personalplanung in europäischen Eisenbahngesellschaften**

In den vergangenen Jahren haben sich theoretische und praktische Ansätze im Personalmanagement stark weiterentwickelt, wobei vor allem ganzheitliche Ansätze favorisiert werden, da erkannt wird, dass Personalstrategien in umfassendere Geschäftsziele und in die Gesamtplanung eingebettet werden müssen, wenn man erfolgreich sein will. Als Bestandteil dessen (und wie bereits erwähnt) wird zunehmend ein „wissenschaftlicher“ Ansatz verfolgt, um die Anforderungen und Motivationen unterschiedlicher Gruppen potenzieller Bewerber und bestehender Mitarbeiter zu verstehen. Letzteres erfolgt in der Regel durch den eher „quantitativen“ Ansatz regelmäßiger Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit und den eher „qualitativen“ und individuellen Ansatz einer regelmäßigen Beurteilungs- und Karriereplanung.

### **8.1.1 Verbindung von Arbeitgebermarkenbildung und Maßnahmen zum Personalmanagement**

Ein Ansatz, der Anstrengungen zur Schaffung einer positiven und modernen Arbeitgebermarkenbildung mit einer ganzheitlichen Anwerbung und Mitarbeiterentwicklung und einer Bindungsstrategie verbindet, kann deutlich in den Strategien beobachtet werden, die von der Deutschen Bahn, der SNCF in Frankreich und von FS in Italien eingesetzt werden. Alle diese Unternehmen haben in letzter Zeit in Werbekampagnen investiert, die die kulturelle und wirtschaftliche Bedeutung und die Umweltfreundlichkeit der Branche aufzeigen, sowie in moderne Infrastruktur und in den Kundendienst. Dies erfolgt eindeutig mit Blick auf die Wirkung dieser Kampagnen auf die Anwerbung; so berichtet die Deutsche Bahn von einem deutlichen Anstieg der Zahl der Bewerbungen nach der Verbreitung solcher Werbebotschaften über verschiedene Medien.

### **8.1.2 Verbesserte Analyse und vermehrter Einsatz verschiedener Medien für Rekrutierung und Mitarbeiterentwicklung**

Unternehmen haben auch ihre Investitionen im Bereich der Analyse und in der Folge auch der Nutzung unterschiedlicher Kanäle erhöht, mit denen verschiedene Zielgruppen angesprochen werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Nutzung und die Wirkungen dieser verschiedenen Medien verstanden werden, damit nicht nur die Wirkungen, sondern auch die Effizienz maximiert werden können, da mit ihrem Einsatz verschiedene Ebenen des finanziellen Investments verbunden sind.

Der Einsatz von webbasierten (interaktiven) Medien, um Informationen zu Jobprofilen und freien Stellen anzubieten, wurde von zahlreichen Unternehmen und Ländern berichtet. In gleicher Weise werden zunehmend Online-Tools eingesetzt, um die Mitarbeiterentwicklung zu unterstützen, z.B. über die interne Inserierung offener Stellen, das Verfügbarmachen von Informationen über interne Laufbahnen und damit verbundener Fortbildungen, etc.

### **8.1.3 Unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zwischen der Betonung der externen Rekrutierung und der Entwicklung des bestehenden Personals**

Je nach den genauen Anforderungen bezüglich der Fähigkeiten, der bestehenden Personalstruktur und der Art des externen (regionalen, nationalen und internationalen) Arbeitsmarktes betonen die Unternehmen entweder den Vorrang der externen Anwerbung über die Entwicklung des bestehenden Personals oder umgekehrt. So haben die Akteure aus Italien und den Niederlanden die Bedeutung der Entwicklung des vorhandenen Personals betont.

### **8.1.4 In einigen Unternehmen und Ländern liegt die Betonung noch immer auf Restrukturierungen und damit verbundenen Stellenverlusten**

Es ist wichtig festzustellen, dass in einigen Ländern weiterhin Restrukturierungen und die damit verbundene angenommene Notwendigkeit zur Verringerung der Mitarbeiterzahl vorherrschen. Dies kann sich in unterschiedlichem Ausmaß auf den privaten und den öffentlichen Sektor auswirken. So wird für die Tschechische Republik berichtet, dass im öffentlichen Sektor das Personal weiterhin abgebaut wird, während Anbieter aus dem privaten Sektor eher Personal einstellen. Gleichzeitig wird jedoch häufig festgestellt, dass es sich bei den Arbeitsverhältnissen privater Anbieter eher um prekäre Beschäftigungen in einem wettbewerbsintensiven

Markt handelt, insbesondere dort, wo öffentliche Anbieter sich zur Garantie von Arbeitsplatzsicherheit verpflichtet haben.

### 8.1.5 Der EU-Qualitätsrahmen zur Restrukturierung

Ein nützlicher Ansatz für die Planung und das Management von Restrukturierungen erfolgt durch den EU-Qualitätsrahmen zur Restrukturierung. Dieser Rahmen ist ein Instrument nicht zwingenden Rechts, das den beteiligten Gruppen die Best Practice im Bereich der Planung und des Managements der Restrukturierung bereitstellt.

Dieser QRR basiert auf praktischen Beispielen, die innerhalb einer Vielzahl an Kontexten ausgewählt werden. Dabei ist klar, dass einzelne Praktiken nicht in jedem Fall übertragbar sind. Sie dienen aber als Anregung und Richtlinie für verschiedene Interessenvertreter, damit diese Restrukturierungsmaßnahmen in sozial verantwortlicher Weise planen und durchführen können. Somit bietet er einen anwendbaren Rahmen für die Bahnbranche, der innerhalb der unterschiedlichen nationalen Kontexte Berücksichtigung finden kann.

Die Mitteilung des QRR erfolgte im Dezember 2013 und in ihr wird gefordert, dass:

- die Mitgliedsstaaten die umfassende Anwendung des QRR unterstützen, verbreiten und fördern;
- alle Interessenvertreter seine Prinzipien und Werkzeuge in Betracht ziehen und umsetzen;
- die Mitgliedsstaaten in Betracht ziehen, den QRR auch für KMU und Beschäftigte im öffentlichen Sektor anzuwenden;
- Sozialpartner zur Verbesserung des QRR beitragen und den wirtschaftlichen Anpassungsprozess erleichtern, indem sie auf den entsprechenden Ebenen Handlungsrahmen zur Planung der Änderungen und der Restrukturierungen und der internen Flexibilität erstellen und aushandeln.

Der QRR enthält ein Paket von etwa 30 Good-Practice-Handlungsempfehlungen und Instrumenten, die während des Prozesses der Planung und dem Management von Änderungen und Restrukturierungen von verschiedenen Akteuren übernommen und eingesetzt werden sollen (wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt).

#### Handlungsempfehlungen und Instrumente, die bei der Umsetzung des QRR übernommen werden sollen

Akteure	Planung der Änderung	Management der Restrukturierung
Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durchführung einer strategischen langfristigen Kontrolle der Geschäftsergebnisse des Unternehmens und der technologischen und Marktentwicklungen</li> <li>■ Kontinuierliche Erfassung des Bedarfs an Fähigkeiten</li> <li>■ Umsetzung von Maßnahmen, die sich an einzelne Mitarbeiter richten (Flexibilitätsmaßnahmen, Fortbildung und Maßnahmen zur Karriereentwicklung zur Förderung der internen und externen Flexibilität)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schaffung eines internen Konsenses durch gemeinsame Diagnose im Rahmen eines umfassenden Informations- und Konsultationsprozesses</li> <li>■ Mithilfe bei der Organisation personalisierter Förderung von Personen, die von der Restrukturierung betroffen sind</li> <li>■ Einbeziehung interner Akteure in einem frühen Stadium</li> </ul>

Akteure	Planung der Änderung	Management der Restrukturierung
Arbeitnehmervertreter	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontinuierliche Erfassung des Bedarfs an Fähigkeiten</li> <li>■ Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der internen und externen Flexibilität, die sich an einzelne Mitarbeiter richten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schaffung einer gemeinsamen Diagnose mit dem Management</li> <li>■ Vereinbarung unternehmensspezifischer Verfahren im Umgang mit Restrukturierungssituationen</li> <li>■ Mitwirkung bei der Gestaltung und Umsetzung spezifischer Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeitern</li> <li>■ Nachsorge und Unterstützung für freigesetzte Mitarbeiter</li> <li>■ Mitarbeit in externen Partnerschaften zur Unterstützung betroffener Mitarbeiter</li> </ul>
Einzelne Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erheben von Informationen, die erforderlich sind, um die Lage des Unternehmens zu verstehen</li> <li>■ Überprüfung der eigenen Fähigkeiten und Aktualisierung der Karriereorientierungen</li> <li>■ Stärkung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und Mobilität</li> <li>■ Wahrnehmung des Rechts auf Training und Ausbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sich über die Unternehmensstrategie, die Restrukturierungspläne und die vorhandenen Unterstützungsmaßnahmen sachkundig machen</li> <li>■ Erkunden möglicher Handlungsweisen, die verhindern, dass man freigesetzt wird</li> <li>■ Nutzung angebotener individueller Unterstützungsmaßnahmen (zu interner oder externer Versetzung)</li> </ul>
Sozialpartner und Branchenverbände	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfassung des künftigen Bedarfs an Jobs und Fähigkeiten</li> <li>■ Erstellen von Rahmen für Mitarbeiterbeteiligung</li> <li>■ Planung von Maßnahmen für betroffene Mitarbeiter, einschließlich Förderung interner und externer Flexibilität und Mobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterstützung der gemeinsamen Diagnose</li> <li>■ Erkunden und Verhandeln möglicher Optionen als Alternativen zu Entlassungen</li> <li>■ Individuelle Unterstützung freigesetzter Mitarbeiter</li> </ul>
Nationale und regionale Behörden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontinuierliche Erfassung des Bedarfs an Arbeitskräften und Fähigkeiten</li> <li>■ Entwicklung von Maßnahmen, die an einzelne Angestellte gerichtet sind, die die Flexibilität und Mobilität fördern</li> <li>■ Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung der regionalen wirtschaftlichen Anpassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unterstützung der gemeinsamen Diagnose</li> <li>■ Erkunden alternativer Optionen zur Verhinderung von Freisetzungen</li> <li>■ Individuelle Unterstützung freigesetzter Mitarbeiter (auch durch Beschäftigung im öffentlichen Dienst)</li> <li>■ Förderung von Partnerschaften zwischen Akteuren</li> </ul>

## 8.2 Bewältigung der Herausforderung des fehlenden Wissens über Karrieremöglichkeiten in der Branche

Zusätzlich zu den Problemen rund um die allgemeine Attraktivität, die weiter oben diskutiert wurden, sieht sich die Eisenbahnbranche einer Reihe weiterer Anwerbungsherausforderungen gegenüber, die zunehmend von Initiativen der Unternehmen angenommen werden. Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwerbung ist das Wissen bei Branchenunternehmen und jungen Menschen, Studenten und erfahrenen Mitarbeitern und die Kenntnis der Bandbreite an verfügbaren Jobprofilen in den Eisenbahngesellschaften. Letzteres ist auch mit der vorherrschenden Wahrnehmung der Frage verbunden, „für wen die Beschäftigung in der Eisenbahnbranche da ist“ (z.B. vor allem für hochqualifizierte oder gering qualifizierte Mitarbeiter, für Frauen oder Männer, etc.).

### 8.2.1 Das allgemeine Wissen über Eisenbahnunternehmen ist groß

Es wurde auch eine Umfrage unter Studenten und Schülern in sechs Ländern durchgeführt, um herauszufinden, welches Wissen bei diesen Zielgruppen über Eisenbahnunternehmen und den Karrieremöglichkeiten in ihnen besteht und insbesondere, wie die wahrgenommene Attraktivität dieser Karrieren ist. Die Ergebnisse dieser Umfrage sind von besonderer Bedeutung für die drohenden (oder bestehenden) Engpässe bei den Fähigkeiten und der Zahl der Arbeitskräfte, denen sich die Branche in vielen Ländern als Folge der Auswirkungen des demografischen Wandels gegenüber sieht. In einigen Fällen wurden die Ergebnisse den Erkenntnissen aus der Umfrage von Auszubildenden gegenübergestellt, um die Ansichten von Personen, die erst noch in die Branche eintreten wollen, mit den Ansichten von Personen, die neu eingetreten sind und eine Ausbildung absolvieren, vergleichen zu können.

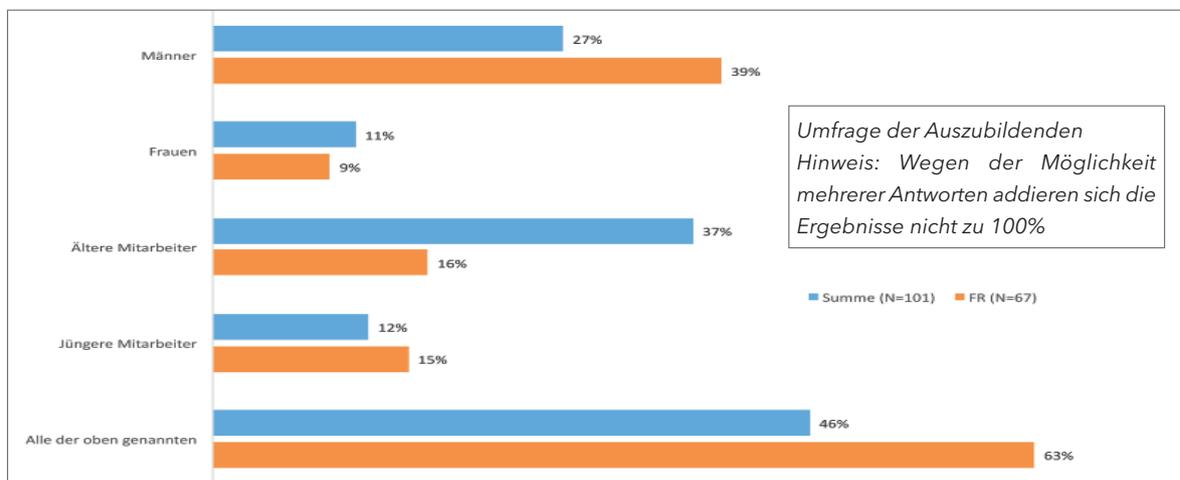
Insgesamt konnte die große Mehrheit der Studenten und Schüler in allen Ländern, in denen die Umfrage durchgeführt wurde, den Namen mindestens einer Eisenbahngesellschaft ihres Landes nennen. Interessanterweise konnten über drei Viertel der Studenten in vier Ländern (Frankreich, Tschechische Republik, Schweden und Italien) außerdem Eisenbahngesellschaften in anderen Ländern nennen, was potenziell die Auswirkung der zunehmenden Präsenz dieser Unternehmen in den Inlandsmärkten oder auch einfach nur die zunehmende „Internationalisierung“ der Weltsicht aufgrund der Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien und des erweiterten Horizonts durch Auslandsreisen aufzeigt. Außer in Deutschland und Italien sind den Studenten die Arbeitsplätze, die von Eisenbahnunternehmen angeboten werden, gut bekannt. Unterschiede in dieser Hinsicht können durch das Profil der Antwortenden begründet sein und müssen nicht unbedingt eine negative Widerspiegelung der Anstrengungen der Branche und der Unternehmen in diesen Ländern bezüglich der Vermarktung ihrer Karrieremöglichkeiten darstellen.

### 8.3.2 Die Branche gilt als von Männern und älteren Mitarbeitern dominiert und wird nicht als „modern“ angesehen

Studenten und Schüler wurden auch zu ihrem Wissen über die Jobprofile in der Branche befragt und für wen diese am ehesten attraktiv wären. In fünf Ländern haben die Befragten, ebenso wie die Auszubildenden, die Ansicht geäußert, dass die Eisenbahnbranche von männlichen und älteren Beschäftigten dominiert werde. Lediglich französische Studenten gaben eine Sichtweise an, wonach die Beschäftigung in dieser Branche eher ein Gleichgewicht der Geschlechter und eine stärkere Präsenz junger Beschäftigter zeige. Dieses Ergebnis ist vergleichbar mit der Ansicht, die in der Umfrage der französischen Auszubildenden geäußert wurde.

Auszubildende wurden außerdem zu ihrer Wahrnehmung der Arten von Beschäftigten in der Eisenbahnbranche befragt (diese Daten werden in der nachfolgenden Abbildung illustriert). Der höchste Anteil der Befragten (46%) erklärte, dass alle Arten von Beschäftigten in der Eisenbahnbranche vertreten seien. Die Befragten gaben mit einer höheren Wahrscheinlichkeit an, dass die Branche ein männlich dominierter Sektor (27%) mit älterem Personal (37%) sei.

**Grafik 8.1** Wenn Sie an die Eisenbahnbranche denken, welche Arten von Gruppen arbeiten am ehesten in der Eisenbahnbranche?



### 8.2.3 Den Bewerbern ist die hohe Zahl an Jobmöglichkeiten oft nicht bekannt

In den meisten Ländern, in denen die Untersuchung durchgeführt wurde, gab es Interviews, in denen der Frage des Missverhältnisses zwischen den tatsächlich in den Eisenbahngesellschaften vorhandenen Jobs und den Jobs, die nach Ansicht der angehenden Mitarbeiter vorhanden sind, nachgegangen wurde. Ein häufiger Grund, der für dieses Missverhältnis genannt wurde, war, dass den Reisenden in ihrem Alltag in den Zügen oder auf den Bahnhöfen nur bestimmte Berufe begegnen und ihnen nicht bewusst ist, dass es darüber hinaus noch weitere, weniger bekannte Berufe gibt.

#### 8.2.3.1 Bedeutung der Präsentation offener Stellen

In der Umfrage der Mitarbeiter wurden einige Fragen gestellt, durch die Informationen zu den Berufswahlkriterien von Bewerbern gewonnen werden konnten. Dieser Teil der Umfrage wird nachfolgend analysiert. Diese Daten zeigen die Bedeutung der Art und Weise, wie Unternehmen offene Stellen in Inseraten präsentieren und das Ausmaß, in dem die Befragten bereit sind, für eine Stelle in der Eisenbahnbranche in ein anderes Land umzuziehen.

Mitarbeiter, die weniger als zwei Jahre im Unternehmen gearbeitet haben, wurden befragt, inwieweit **die Präsentation der Anwerbungsinserte für ihr Interesse an der Branche von Bedeutung** war. Da lediglich in der Tschechischen Republik genügend Befragte hierauf antworteten, kann eine Analyse nur begrenzt erfolgen. Nur etwas mehr als 40% der Mitarbeiter antworteten, dass die Präsentation eine Rolle dabei gespielt hat, ihr Interesse für die Arbeit in der Eisenbahnbranche zu wecken, und innerhalb dieser Gruppe gaben 10% an, dass die Präsentation eine sehr wichtige Rolle gespielt habe. Frauen und Mitarbeiter über 55 Jahre gaben häufiger an, dass die Präsentation der Jobinserte bei der Entscheidung, in der Eisenbahnbranche arbeiten zu wollen, eine Rolle gespielt habe. Dagegen war die Art der Präsentation des Jobs für jeden dritten Befragten entweder ohne jede Relevanz (20%) oder nicht wichtig (13%). Jeder vierte tschechische Mitarbeiter konnte die Frage nicht beantworten oder war sich nicht sicher, inwieweit die Präsentation des Jobs von Bedeutung war. Der hohe Anteil dieser Antworten kann durch den Zeitraum erklärt werden, der seit dem Beginn der beruflichen Tätigkeit bei der Bahn vergangen war und durch die Tatsache, dass andere Kanäle (z.B. Familientraditionen) eine größere Rolle bei der Entscheidungsfindung gespielt haben können.

### 8.2.4 Wichtige Anstrengungen wurden von den Eisenbahnunternehmen unternommen, um die Kenntnis von beruflichen Chancen in der Branche, insbesondere bei jungen Menschen, zu erhöhen

Um Engpässe bei den Fähigkeiten und die Auswirkungen des demografischen Wandels zu bewältigen, haben Eisenbahnunternehmen in vielen EU-Ländern zunehmend in Maßnahmen zur Erhöhung des Wissens um Job- und Karrieremöglichkeiten in der Branche investiert. Diese Initiativen richten sich vor allem an junge Menschen und umfassen unter anderem:

- Erforschung der Faktoren, die die Attraktivität einer Branche oder eines Berufes bei verschiedenen Zielgruppen steuern
- Ganzheitliche Neuentwicklung von Anwerbungs- und Karriereplanungsstrategien
- Einsatz von zielgerichteten Kommunikationswerkzeugen für verschiedene Gruppen zur Erhöhung des Wissens um vorhandene Jobprofile (einschließlich des zunehmenden Einsatzes sozialer Medien)
- Partnerschaften mit Schulen, Hochschulen und Universitäten
- Finanzielle Unterstützung von Studenten in Mangelfächern
- Öffentliche Wettbewerbe, um das Wissen zu fördern und Innovationen voranzutreiben
- Angebot von Ausbildungsgängen
- Tage der offenen Tür und Girls-Days

#### 8.2.4.1 Zunehmendes Wissen um Karrierechancen in Eisenbahngesellschaften

Um Informationslücken bezüglich der Bandbreite an verfügbaren Karrieren in der Eisenbahnbranche zu schließen, haben eine Reihe von Unternehmen Kampagnen zur Förderung des entsprechenden Wissens organisiert.

In Deutschland bietet der Bahnsektor eine erhebliche Zahl unterschiedlicher Jobprofile, die bei jungen Berufsanfängern oder Personen, die den Beruf wechseln, nur wenig bekannt sind. Die DB hat eine Kampagne unternommen („Kein Job wie jeder andere“ - weitere Informationen dazu in der Box unten), um das Wissen um das berufliche und Karrierepotenzial innerhalb des Unternehmens zu fördern, und es wurde auf seiner Website eine Seite zu Karrierefragen eingerichtet, auf der zahlreiche Informationen über die Art und die Anforderungen dieser verschiedenen Berufsprofile angeboten werden. Aufgrund der Größe des Unternehmens und weil die Bandbreite an Ausbildungsgängen und Berufen, die innerhalb der DB angeboten werden, größer ist als in anderen Eisenbahngesellschaften, die aber ebenfalls vielfältige Karrieremöglichkeiten bieten, hat die DB eine sehr umfassende Anwerbungsstrategie und Werkzeuge entwickelt, mit denen über alle verfügbaren Kanäle kommuniziert wird (Print, Online, Flyer, TV und Kino, Eventkommunikation, Jobmessen, Radio, soziale Medien, Außenwerbung). Die DB legt dabei besonderen Fokus auf die Online-Kommunikation und organisiert Kampagnen, die auf bestimmte Gruppen abzielen (siehe unten). Es gibt eine neue, auf mobile Endgeräte optimierte Website mit optimierten Informationen und ad-hoc-Werbung entsprechend den regionalen Bedürfnissen in bestimmten Berufsfeldern.

##### Box 1.1.1.1

#### Deutsche Bahn – Kein Job wie jeder andere

Die Deutsche Bahn hat das Wissen um die Bandbreite und Qualität der Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten, die bei der DB angeboten werden, durch eine Kampagne gefördert, die seit 2012 unter dem Titel „Kein Job wie jeder andere“ läuft. Diese langfristigen Kampagnen richten sich an verschiedene Zielgruppen (Schüler, Studenten, Berufseinsteiger, Menschen mit Berufserfahrung, etc.).

Die Auswahl der Medien zur Kommunikation der Botschaft wurde speziell so gestaltet und auf die Zielgruppen ausgerichtet, dass diese verschiedenen Gruppen erreicht werden (Fernsehsots, Einsatz sozialer Medien, etc.<sup>80</sup>). Die Kampagne ist mit dem Karriereportal des Unternehmens verbunden.

Eine unternehmensinterne Bewertung der Kampagne<sup>81</sup> kommt zu dem Schluss, dass diese Anstrengungen dazu beigetragen haben, dass das Unternehmen im Ranking zu den Top-Arbeitgebern aufgestiegen ist. Außerdem kennen 70% der Schüler, Studenten und Menschen mit Berufserfahrung, die an einer Online-Umfrage (2012-2014) teilgenommen haben, die Kampagne „Kein Job wie jeder andere“.

In Frankreich hat die SNCF in den Jahren 2014/2015 eine Werbekampagne organisiert, um das Wissen um die Bandbreite an im Unternehmen vorhandenen Möglichkeiten zu fördern.

##### Box 1.1.1.2

#### SNCF 24/24

Die SNCF verbreitet seit Mai 2015 bis voraussichtlich Ende 2016 eine Werbekampagne unter dem Titel „SNCF 24/24“. Diese Kampagne besteht aus rund 50 Werbesendungen, die auf dem französischen Kanal TF1 vor den Abendnachrichten ausgestrahlt werden. Die Werbesendungen stellen ein neues Werbekonzept dar: 30-Sekunden-Kurzfilme, die am Tag der Ausstrahlung in einem Stil produziert werden, der mehr einem journalistischen Film als einer Werbung ähnelt.

Der Zweck dieser Werbesendungen ist es, eine neue Perspektive auf das Unternehmen und die Komplexität seiner Aktivitäten zu bieten und klar die Vielfalt der bei der SNCF verfügbaren Berufe zu kommunizieren.

<sup>80</sup> Ein Fernsehspot der Kampagne ist unter folgendem Link zu sehen <https://www.youtube.com/watch?v=gccqhaR-cf4s>

<sup>81</sup> Website des Unternehmens, abgerufen 21.09.2015  
[http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienste/7716524/arbeitgeberkampagne\\_032015.html](http://www.deutschebahn.com/de/presse/themendienste/7716524/arbeitgeberkampagne_032015.html)

Die Wirkung der Kampagne war positiv, sie wurde von den Kunden gut angenommen. Als Folge davon hat die SNCF ihre Beziehung zu den Kunden verstärkt, die nun das Engagement der SNCF und die Bandbreite an Fähigkeiten, die das Unternehmen benötigt, besser verstehen.

Neben der Präsentation der Bandbreite an Berufen und dessen, was die Arbeit inhaltlich ausmacht, gab es weitere Vorteile, die vom Personal intern wahrgenommen wurden; so äußerten sich Mitarbeiter wie folgt:

- „Das ist eine tolle Initiative. Wir müssen mehr über unsere Jobs kommunizieren, wenn wir wollen, dass unsere Kunden unser Unternehmen entdecken und die Komplexität unserer Aktivitäten verstehen sollen.“
- „Gratulation zu dieser Initiative. Das Thema wird gut behandelt, die Videos sind lebendig und spiegeln die Wirklichkeit unserer Berufe gut wieder.“
- „Gratulation! Darauf hat jeder gewartet, es war höchste Zeit, dass die Arbeit unserer Mitarbeiter vor Ort gezeigt wird.“

In **Italien** wurde ebenfalls ein allgemeiner Mangel an Wissen über die Vielfalt an Berufsprofilen und dessen, was mit den Jobs in der Bahnbranche im Hinblick auf Aufgaben, Fähigkeiten, technischem Wissen, Verantwortung, etc. verbunden ist, konstatiert. Das Aus- und Fortbildungssystem in Italien gibt jungen Menschen nicht das Maß an Erfahrung mit der Arbeitswelt wie in anderen Ländern. Daher gibt es in der Öffentlichkeit einen generellen Mangel an Wissen über Jobprofile und dies gilt für alle Branchen, ganz besonders aber für komplexe Branchen wie die Bahnbranche, die auch an einem negativen Erbe von falschen Vorstellungen zu leiden hat. Die „alte Anziehung“ einer Arbeit für ein einzigartiges Unternehmen, in dem Menschen einen ungewöhnlichen Beruf erlernen können, gilt noch immer für die Berufe des Maschinisten und des Zugschaffners.

Um diesem Mangel an Wissen zu begegnen, sind junge Menschen die wichtigste Zielgruppe der FS-Beschäftigungsstrategien.

#### **8.2.4.2 Einsatz von Wettbewerben und Belohnung zur Förderung des Wissens über die Branche**

- Wettbewerbe wurden in einer Reihe von Ländern nicht nur zur Förderung des Wissens über die Branche, sondern auch zur Stärkung der Investitionen eingesetzt. Es wird berichtet, dass diese Initiativen sowohl bei jungen Menschen als auch bei Fachkräften gut angenommen werden.
- In Belgien organisiert die SNCB spezielle Wettbewerbe für junge Menschen, um sie für technische Fragen in der Bahnbranche zu interessieren und um Innovationen voranzutreiben. Ein Beispiel ist der Wettbewerb SmartestTrainBrain - hierbei gibt die SNVB eine bestimmte Aufgabe/Übung vor und junge Menschen müssen ein Team bilden, um die Aufgabe zu lösen und einen entsprechenden Lösungsvorschlag zu machen. Im Jahr 2014 wurden 28 dieser Teams geschaffen.
- Daneben gibt es BERT - Belgian Railways Competition for Technicians (Belgischer Eisenbahnwettbewerb für Techniker), ein Wettbewerb, der sich an diejenigen wendet, die im Bereich Technik oder Ingenieurwissenschaften studieren. Ähnlich wie bei SmartestTrainBrain gibt auch hier das Unternehmen eine Übung vor, die vom Team gelöst werden muss. Im Jahr 2014 nahmen mehr als 20 Teams teil.
- Beide Arten von Wettbewerben werden organisiert um die Bandbreite an technischen Fähigkeiten aufzuzeigen, die in der Branche gebraucht werden und um das Interesse der jungen Menschen zu wecken.
- In Frankreich hat die SNCF, um das Problem des Mangels an Ingenieuren anzugehen, nunmehr im zweiten Jahr ein Online-Spiel auf den Markt gebracht, das aus sehr komplexen Fragen besteht, die maßgeschneidert für die Arbeit der Ingenieure bei der SNCF gestaltet wurden. Extrapunkte erhalten Maschinenbaustudenten, die ihren Lebenslauf online hochladen oder ihr Profil mit ihrem LinkedIn-Profil verlinken. Dieses Spiel war online verfügbar und hatte zum Ziel, die Aufmerksamkeit der Elite der französischen Maschinenbauschulen zu erlangen. Diese Anwerbungskampagne war ein Erfolg, da sich 150 Schulen beteiligten und 5000 Studenten dieses Online-Spiel gespielt haben.

- In Italien gab es eine Marketingkampagne: den FS-Wettbewerb. Ein Wettbewerb, an dem sich Universitätsstudenten der Fächer Wirtschaft und Maschinenbau beteiligen konnten, die ein Projekt zu ihrer Sicht des Themas Hochgeschwindigkeit einreichen sollten: 'Wie siehst du die Hochgeschwindigkeit in den nächsten 50 Jahren'. Es wurden insgesamt 230 Projektideen eingereicht und davon 6 ausgewählt. Das Siegerteam hat die Möglichkeit, an der Weltkonferenz für Hochgeschwindigkeitseisenbahnen in Tokio teilzunehmen, während zu den Preisen für die anderen Gewinner Reisen zu anderen Zielen gehörten. Auf der Website existiert außerdem eine Seite „Was Sie nicht über die FS wissen“, die dazu dient, alle Karrierechancen innerhalb des Konzerns bekannt zu machen.

## 8.2.5 Auf junge Menschen ausgerichtete Initiativen

Bei den von den Unternehmen im Bahnsektor durchgeführten Initiativen zur Mitarbeiteranwerbung waren die auf junge Menschen ausgerichteten Maßnahmen am verbreitetsten, wobei Arbeitgeber versuchen, sich in einem so genannten "War for Talent" zu profilieren. Angesichts eines zahlenmäßigen Rückgangs der Schul- und Hochschulabgänger in den meisten Ländern verstärken Unternehmen im Bahnsektor ihre Bemühungen, die Beweggründe junger Menschen bei der Auswahl einer Berufslaufbahn oder eines Arbeitgebers zu verstehen, um ihre Marketing- und Rekrutierungsarbeit auf deren Bedürfnisse zuzuschneiden. Zudem gehen sie Partnerschaften mit Schulen, Hochschulen und Universitäten ein, um auf sich aufmerksam zu machen und um vielversprechende Studierende zu unterstützen, die sich für Mangelberufe qualifizieren möchten.

### 8.2.5.1 Die Beweggründe junger Menschen verstehen - das ist der Schlüssel

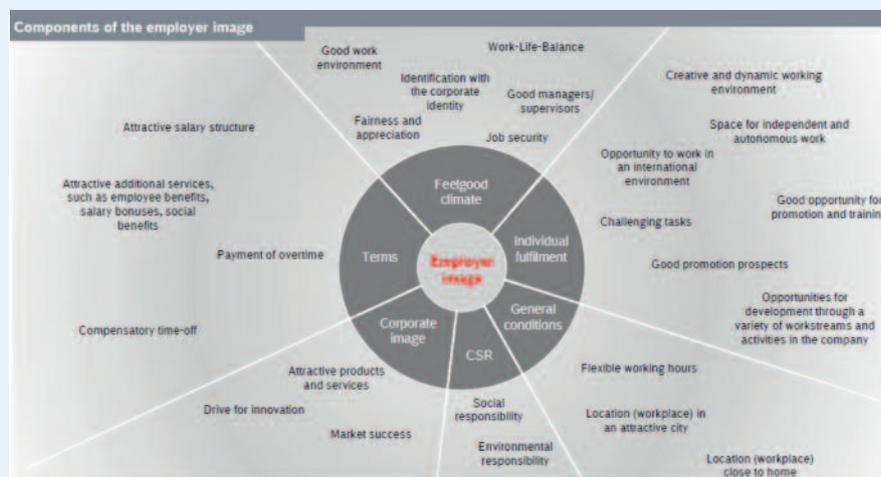
Wie bereits in Kapitel 3 angedeutet, gibt es zahlreiche Fachveröffentlichungen darüber, dass die Faktoren, die bei der Berufswahl oder bei der Wahl des Arbeitgebers als ausschlaggebend gelten, von Generation zu Generation variieren und von Land zu Land mit unterschiedlichen kulturellen Kontexten und Arbeitsmarktsituationen verschieden sein können. Mit dem Ziel, diese Beweggründe besser zu verstehen und Rekrutierungskampagnen und -prozesse zielgerichteter zu gestalten, haben viele Unternehmen eigene Untersuchungen zu den Faktoren angestellt, die für Menschen verschiedener Zielgruppen bei der Wahl ihres Arbeitgebers von Bedeutung sind.

Eine umfassende Untersuchung dieser Art, durchgeführt von der Deutschen Bahn in Deutschland (und einigen anderen Ländern, in denen sich Niederlassungen befinden), führte zu einer Überarbeitung der Einstellungs- und Laufbahnentwicklungsprozesse des Unternehmens und insbesondere des an junge Menschen gerichteten Kommunikationsansatzes. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind im nachfolgenden Kasten dargestellt und zeigen die Vielseitigkeit der entscheidenden Faktoren.

#### Box 8

### Was erwarten junge Menschen vom Job?

Die DB-Studie ergab, dass die folgenden Elemente für junge Menschen bei der Wahl des Arbeitgebers von Bedeutung sind:



Mit dem Ziel, Schüler zu begeistern, entstand eine 360°-Arbeitgeber-Markenstrategie, die alle wichtigen Touchpoints umfasst.



Eine Vielzahl von Maßnahmen wurde auf Grundlage der Studienergebnisse ergriffen. Dies erfolgte im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie DB 2020, die 2012 eingeführt wurde und eine Anpassung der Rekrutierungsstrategie des Unternehmens beinhaltet, die eine Verzahnung von Rekrutierung, Mitarbeiterentwicklung, Arbeitsbedingungen und einer übergreifenden Unternehmenskultur vorsieht. Die für Personalbeschaffung verantwortliche Abteilung der DB verfügt über 150 Mitarbeiter in Rekrutierungszentren an verschiedenen Standorten des Landes. Dazu gehören Fachleute mit Fachkenntnissen in bestimmten Bereichen / für bestimmte Beschäftigungsprofile (z.B. für Ingenieure). Die Kernpunkte der Rekrutierungsstrategie sind:

- Innovation - fortwährend neue Rekrutierungsformen finden und entwickeln, einhergehend mit einem umfassenden Verständnis dessen, was für verschiedene Zielgruppen attraktiv ist
- Datenerfassung - die Unternehmensanforderungen und den Arbeitsmarkt genau verstehen lernen (auf internationaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene) und wissen, welche Rekrutierungsstrategien funktionieren und welche nicht
- IT - ein benutzerfreundliches System zur Einreichung von Bewerbungen entwickeln und gewährleisten, dass diese in einer für Bewerber ermutigenden Form bearbeitet werden, sowie in der Lage sein, eine große Anzahl von Bewerbungen handhaben zu können.
- Gute Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur - Mundpropaganda ist ein wichtiges Instrument der Personalbeschaffung und bestehende Mitarbeiter sollten sich in ihrem Job wertgeschätzt fühlen und eine Karriere bei der DB weiterempfehlen
- Hierarchiedenken ist kritisch zu bewerten, wenn es um eine positive Unternehmenskultur und Wohlfühlen am Arbeitsplatz geht

In diesem Zusammenhang setzt die DB vermehrt auf Kommunikationsmaßnahmen, die auf junge Menschen ausgerichtet sind, wobei sie sich vor allem die sozialen Medien wie Youtube, Facebook, Twitter und andere zunutze macht. Teile der Karriere-Webseite des Unternehmens sind auf Schüler und Studenten zugeschnitten und enthalten einen Selbsttest zur Feststellung der eigenen Vorlieben mit Links zu Ausbildungsangeboten.

Um junge Menschen auf sich aufmerksam zu machen, werden zudem Auszubildende ermutigt, in einem Blog über ihre Erfahrungen zu schreiben. Das Unternehmen unterstützt auch die Teilnahme der Mitarbeiter an Karrierenetzen und Talent-Pools. Solche Netzwerke sind besonders für Studierende an Hochschulen und Universitäten von Bedeutung, die bei der DB ein Praktikum absolviert haben und dann ihr Studium fortsetzen, um so den Kontakt mit früheren Kollegen und dem Arbeitgeber aufrecht zu erhalten, in der Hoffnung, dass sie nach Beendigung des Studiums zurückkommen.

#### **8.2.5.2 Partnerschaften mit Schulen, Hochschulen und Universitäten, einschließlich Jobmessen und Rekrutierungsseminaren / -veranstaltungen**

In den meisten Ländern haben Unternehmen des Bahnsektors Partnerschaften mit Schulen und Hochschulen aufgebaut. Die Arbeit mit Schülern und Studierenden erhöht deren Aufmerksamkeit im Bezug auf Berufslaufbahnen im Bahnsektor, Praktika, sowie auf finanzielle Unterstützung für Studierende von Fachrichtungen, in denen ein besonderer Fachkräftemangel herrscht. Einige dieser Maßnahmen sind breit gefächert, während andere spezifischer sind und vor allem auf das Anwerben von zukünftigen Ingenieuren etc. ausgerichtet sind. Im Folgenden werden Beispiele dieser Maßnahmen genannt, wobei nicht alle gleich erfolgreich waren und somit lehrreich für andere Unternehmen sind, die ähnliche Maßnahmen durchführen.

- In **Belgien** nimmt die SNCB an bestimmten Schulveranstaltungen teil, um mehr Jugendliche für technische Berufe zu begeistern. Es wurden auch Verbindungen zu Berufsschulen hergestellt, mit dem Ziel, die Schüler über technische Berufe im Bahnsektor zu informieren.
- In **Bulgarien** stehen die beiden staatlichen Unternehmen in Kontakt mit den wichtigen Hochschulen, aber es sind noch zielgerichtete Maßnahmen notwendig, um die Studierenden anzuwerben und sie für Fächer im Bahnsektor zu gewinnen. (Wie bereits oben erwähnt, sind für bestimmte Berufe wie Zugführer, Ingenieur, Mechaniker etc. bestimmte Universitäts- oder Hochschulabschlüsse erforderlich.) Gewerkschaftsvertretern zufolge wurden den Arbeitgebern Maßnahmen zur Einführung eines Rekrutierungsprogramms für Hochschulabsolventen/Absolventenvermittlung vorgeschlagen (wobei der Arbeitgeber die Finanzierung des Studiums übernimmt und der Absolvent im Gegenzug dazu nach Abschluss des Studiums eine bestimmte Zeit im Unternehmen arbeitet). Ein solches Programm wurde jedoch bisher nicht eingeführt.
- In der **Tschechischen Republik** betreibt České dráhy ein Stipendiatenprogramm namens "Čédés". Schüler im letzten Jahr der Sekundarschulbildung können sich für ein Stipendium bewerben, wenn sie sich für ein Studium einer der relevanten technischen Fachrichtungen entscheiden. Sie unterzeichnen dann einen Vertrag, der sie verpflichtet, nach Abschluss des Studiums fünf Jahre lang im Unternehmen zu arbeiten. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass viele der Studierenden trotz der damit einhergehenden finanziellen Sanktionen das Programm vorzeitig verlassen.
- Mit dem Ziel, Schüler vor ihrem Schulabschluss anzuwerben, organisiert České dráhy jedes Jahr in mehreren Städten einen "Student Cup". Diese Veranstaltung richtet sich an Schüler im Alter von 13-15 Jahren und soll deren Interesse an Berufen im Bahnsektor wecken. Bei diesen Veranstaltungen erhalten die Teilnehmer Informationen zu den einzelnen Berufen im Unternehmen und zu den entsprechenden Hochschulen, an denen sie studieren können. Das Unternehmen hat außerdem eine Kooperationsvereinbarung mit 17 Berufsschulen und 6 Universitäten unterzeichnet. Die Aktivitäten beziehen sich auf Vorlesungen zu spezifischen aktuellen Themen und auf Promotion-Events. Diese Kooperation gilt als Mittel zum Anwerben neuer Talente und trägt zur Verbesserung des Firmenimages bei.
- In **Frankreich** pflegt die SNCF Partnerschaften mit Schulen und nimmt an Jobmessen teil, um junge Talente anzuwerben. Die SNCF ist auch in sozialen Netzwerken präsent und versucht mit jungen Menschen in Austausch zu treten, z.B. in Foren oder Online-Plattformen wie Pathmotion, auf der e-Recruiter auf Fragen zum Unternehmen oder zu Jobs im Unternehmen antworten<sup>82</sup>.
- In **Deutschland** arbeitet die DB zusammen mit Schulen, Hochschulen und Universitäten. Derzeit bestehen etwa 360 Kooperationen mit Schulen, bei denen die DB Berufsberatung, Arbeitserfahrung, Besichtigungen bestimmter Arbeitsplätze und andere Leistungen anbietet. Auch an Hochschulen und Universitäten

<sup>82</sup> Gespräche mit HR-Vertretern der SNCF

werden Arbeitserfahrungen und Berufsberatung angeboten. Die DB nimmt jedes Jahr an einer Vielzahl von Jobmessen teil sowie an etwa 400-500 Berufsinformationsveranstaltungen, um potenzielle neue Mitarbeiter zu gewinnen. ‚Backstage DB‘ ist eine sehr beliebte Initiative, die Schülern und Studenten Zugang zu realen Arbeitsplätzen und den Kontakt zu Mitarbeitern ermöglicht. Schüler, Studenten und Auszubildende können sich zudem über interne Netzwerke und soziale Medien mit Mitarbeitern der DB vernetzen, um mehr über Berufsbilder und den Berufsalltag zu erfahren. Außerdem werden Anzeigen in beliebten Jugendmagazinen und TV-Sendungen geschaltet.

- Eine spezifische Maßnahme gegen einen Mangel an bestimmten Arbeitskräften sind duale Studiengänge. Hinsichtlich der zukünftigen Personalbeschaffung hat die DB auch die Einstellungskriterien angepasst. Nunmehr wird jeder Bewerber, der einen Lebenslauf und ein Anschreiben einreicht, gebeten, einen Online-Test durchzuführen, der Fähigkeiten und bestimmte Interessen an zukünftigen Jobs ermittelt.
- Andere Bahnunternehmen in Deutschland, wie Trasdev und Vias, arbeiten ebenfalls mit Schulen zusammen und nehmen an Jobmessen teil. Vias Logistik und Vias Gmbh bieten Informationsseminare für Bewerber an. Weiterhin darf jeder Bewerber ein dreitägiges „Praktikum“ absolvieren, bevor er seinen Job antritt. Vias-Vertretern zufolge würden 50% der Praktikanten nach diesen drei Tagen feststellen, dass sie lieber in einem anderen Bereich arbeiten möchten, was nach ihrer Ansicht die Kosten für die Ausbildung von Mitarbeitern reduziert, die nicht für die Arbeit im Bahnsektor geeignet sind.
- In **Italien** wurde von der FS eine Reihe von Strategien entwickelt, die auf Schüler und Studenten ausgerichtet sind. Initiativen an Universitäten sind beispielsweise:
  - Über Partnerschaften mit sechs Universitäten kooperiert die FS bei der Gestaltung und Umsetzung von Master-Studiengängen in Bahntechnologie. Die FS bietet zudem eine Reihe von finanziellen Unterstützungen für Studierende an. Jedes Jahr werden zwischen 25 und 30 Studierende über ein gemeinsames Rekrutierungsverfahren ausgewählt. FS-Mitarbeiter kooperieren mit den Universitäten in der Ausschreibungsphase, um die Vergabebedingungen, Auswahlkriterien und das Rekrutierungsverfahren zu entwerfen. Zudem gestaltet und realisiert die FS die Verbreitungskampagne mit landesweit an Universitäten ausgelegten Broschüren. Zusätzliche Webseiten und zielgerichtete E-Mails werden eingesetzt, um auf sich aufmerksam zu machen und Informationen zu vermitteln. Im vergangenen Jahr sind 432 Bewerbungen eingegangen, von denen 32 Studierende ausgewählt wurden. Im ersten Schritt fand eine Selektion anhand der Lebensläufe nach Kriterien wie Studienfächer und Anschlussnoten statt. Insgesamt 120 Kandidaten wurden dann zu einem sechstägigen Assessment (technische und psychometrische Tests) und Gesprächen mit Lehrern und FS-Mitarbeitern eingeladen. Die Lehrmodule der Masterstudiengänge enthalten Kurse, die gemeinsam von Mitarbeitern der Universität und der FS gestaltet werden. Im April stellt die FS die Praktikumsangebote der verschiedenen Standorte vor, die im Juni-Juli absolviert werden können. Die Übereinstimmung der offenen Praktikumsstellen mit den Interessen und Berufswünschen der Studenten sind der wichtigste Faktor beim Auswahlverfahren. Standortungebundenheit ist auch ein wichtiges Kriterium. Diese Praktika sind eines der entscheidenden Instrumente des Unternehmens zur Anwerbung hochqualifizierter Mitarbeiter. Daher ist es wichtig sicherzugehen, dass die Studenten motiviert sind und die Anforderungen des Jobs begreifen.

## Die FS-Gruppe - Universität La Sapienza - Italien Masterstudiengang in Transport Systems Engineering (Verkehrssystemtechnik)

Studierende lernen auf Englisch **wie man:** entwirft, plant, betreibt, überwacht

**Was:** Technologien, operative Maßnahmen.

**An:** Infrastrukturen (Schienen, Straßen, See, Luft), Fahrzeugen (Zügen, Straßenbahnen, LKWs, Bussen, Autos, Motorrädern, Fahrrädern, Schiffen, Flugzeugen), Dienstleistungen (Passagieren, Fracht)

### An Infrastrukturen.

- Netzwerkplanung
- Entwurf
- Bau
- Tests
- Betrieb
- Instandhaltung
- Entsorgung

### An Fahrzeugen...

- Bestimmen der funktionalen Anforderungen
- Entwurf
- Bau
- Homologation
- Betrieb
- Instandhaltung
- Entsorgung

### An Passagierleistungen...

- öffentliches Transportnetz
- U-Bahn- und Straßenbahnnetz
- internodale Knotenpunkte
- lokale Bahndienstleister
- Hochgeschwindigkeitsstrecken
- Luftverkehrsdienste
- RoPax-Seeverkehrsdienste

### An Frachtleistungen...

- lokaler und städtischer Vertrieb
- Kombiniertes Verkehr
- Lagerbestände und Logistikleistungen
- Zentrum für den kombinierten Verkehr
- RoRo-Seeverkehrsdienste
- Umschlagterminale
- Luftfrachtdienste

### Wie das Studienprogramm aufgebaut ist ... 120 ECTS

- 4 Module der beschreibenden Disziplinen (48 ECTS - Europäisches System zur Anrechnung von Studienleistungen)
- 4 Module der beschreibenden Disziplinen vom Studierenden in einer optionalen Gruppe gewählt (24/48 ECTS)
- 2 Module der integrativen Disziplinen (12 ECTS)
- 2 Module vom Studierenden frei wählbar, aus Vorschlägen im Einklang mit den Bildungszielen des Masterabschlusses (12 ECTS)
- Weitere vom Studierenden vorgeschlagene Bildungstätigkeiten (3 ECTS)
- Abschlussarbeit (21 ECTS)

**Wie wird man aufgenommen...** Offen für Studierende mit Bachelorabschluss in Ingenieurwesen. Inhaltliche Mindestanforderungen: Mindestanzahl an ECTS in einigen naturwissenschaftlichen Fachbereichen. Wissensintegration für Studierende erforderlich, die die Anforderungen nicht erfüllen.

23 eingeschriebene Studierende in 4 Ländern & 3 Gastprofessoren in 3 Ländern

- Zweimal jährlich werden Feedbackgespräche mit den Studierenden geführt, um allgemeines Feedback zu den Kursen und der Organisation der Kurse zu erhalten. Konkretes Feedback wird auch zu den Praktikumserfahrungen eingeholt.
- In diesem Jahr ist in den Vergabebedingungen vorgesehen, dass eine Anzahl an Stipendien für weibliche Bewerberinnen reserviert wird, um so junge Frauen zu ermutigen, sich für männlich dominierte Fächer zu entscheiden. Bei Initiativen an Schulen, wie Career-Days und Seminare, sind oft weibliche Mitarbeiterinnen beteiligt. Dadurch sollen junge Frauen auf männlich dominierte Berufe wie Maschinist oder Ingenieur aufmerksam gemacht und dazu ermutigt werden.
- Initiativen, die sich an Schüler im letzten Jahr der Sekundarschulbildung (mit technischer Ausrichtung z.B. Mechanik) richten, bestehen in Seminaren oder Career-Days, bei denen FS-Mitarbeiter eine Vielzahl von Berufsbildern innerhalb des Unternehmens sowie Karrieremöglichkeiten und Unternehmenskultur präsentieren (siehe nachfolgender Kasten).

- In den **Niederlanden** verfügen sowohl die ProRail als auch die NS (Niederländische Staatsbahn) über Netzwerke für junge Leute, organisieren Praktika und Ausbildungen, besuchen Schulen und haben Graduiertenprogramme. Auch bei nationalen und sektorweiten Initiativen bringen sie sich ein, wie etwa beim nationalen Girls Day (der zum Ziel hat, dass sich mehr Mädchen für technische Studienfächer und Berufe interessieren) oder beim Sector plan OV (OV: Öffentlicher Verkehr), der jungen Menschen Arbeitserfahrung vermitteln soll.
- In **Polen** startete die Polskie Koleje Państwowe (PKP, Polnische Staatsbahn) im Jahre 2011 eine Kooperation mit weiterführenden Schulen. 2014 investierte die PKP PLK 72.346 EUR für die Kooperation mit den Schulen. Über das Programm werden etwa 141 Studierende gefördert, die Eisenbahntechniker werden möchten. Die PKP PLK bietet Stipendien (von 72 bis 120 EUR pro Monat pro Student abhängig vom Fortschritt des Studiums) und eine Beschäftigungsgarantie für die besten Absolventen. Sie bietet außerdem Ausbildungsprogramme, stellt Lehrmittel und qualifizierte Lehrer zur Verfügung.<sup>83</sup> Zusätzlich zum Stipendienprogramm arbeitet die PKP eng mit 15 Fachoberschulen zusammen, die Eisenbahntechniker sowie Techniker für automatische Zugsteuerung ausbilden. In diesen Schulen bietet die PKP PLK:
  - Stipendien für Schüler,
  - Beschäftigungsgarantie für die besten Absolventen,
  - Ausbildungsprogramme,
  - Lehrmittel und qualifizierte Lehrer.

Jedoch berichteten Befragte von Problemen, qualifizierte Lehrer zu finden, die die Studierenden unterrichten und die Lehrpläne erstellen/Lehrmaterialien vorbereiten und sie erzählten, dass nur ein mäßiges Interesse vonseiten der Schüler an den Programmen bestünde.

In einigen Ländern werden derzeit keine Aktionen speziell zum Anwerben junger Menschen durchgeführt, da die Arbeitsmarktsituation nur begrenzte Einstellungsmöglichkeiten zulässt. In **Slowenien** zielt die gesamte Personalbeschaffungsstrategie der Unternehmensgruppe darauf ab, junge Menschen anzuwerben, da die Mehrheit der gegenwärtigen Mitarbeiter bei der Slovenian Railways Gruppe ältere Arbeiter sind. Aufgrund der wirtschaftlichen Lage und der großen Zahl der Bewerber auf offene Stellen gibt es jedoch keine spezielle Strategie zur Förderung von Neueinstellungen junger Mitarbeiter.

---

<sup>83</sup>TSK24.pl (2015), Stypendyści PKP PLK w ZSTM <http://tsk24.pl/szkolnictwo-i-oswiata/9628-stypendysci-pkp-plk-w-zstm>

## Initiativen an Schulen - FS Gruppe - Trenitalia - Italien

### Ziele:

- Die junge Generation mit dem Bahnwesen vertraut machen und ihnen Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln, die ihnen auf dem Arbeitsmarkt von Nutzen sind.
- einen Pool von Studierenden während und nach Abschluss des Studiums identifizieren, pflegen und unterrichten, um freie Stellen in den Bereichen Infrastruktur und Instandhaltung des Fahrzeugbestands zu besetzen



### Aktivitäten:

- Vereinbarungen mit den besten Technischen Hochschulen Italiens (bisher 15) über Ausbildungs- und Berufsberatungsinitiativen
- Seit 2013 waren etwa 3400 Schüler der letzten drei Jahre der Oberstufe beteiligt an:
- Tagen der offenen Tür und Unternehmenspräsentationen
- Standortbesichtigungen
- alternierenden Berufsbildungsabschnitten
- Sommerpraktika
- Abschlussarbeiten
- Unterrichtsmodulen zur Eisenbahnkultur [sowohl innerhalb als auch außerhalb des P.O.F. (Ausbildungsangebot)]

### What we assess:



### Was wir bieten: Tolle Karrieremöglichkeiten durch

- Sichere Karriereplanung durch Standardarbeitsverträge
- Hochqualitative Schulungen im Rahmen von strukturierten Einstellungsprogrammen, auf Grundlage von fortlaufender Ausbildung und persönlicher und beruflicher Entwicklung
- Die Möglichkeit, technologische Exzellenz in einem multidisziplinären, dynamischen Arbeitsumfeld zu erleben, das offen für Innovationen ist und in dem individuelle Fähigkeiten und Kenntnisse ausprobiert werden können.
- Fortlaufende Bewertung, Arbeitsplatzrotation und Flexibilität innerhalb der Arbeitsgruppe für die Entwicklung eines Gesamtüberblicks über alle Unternehmensprozesse
- Eine echte Chance, - Tag für Tag - erfolgreich zur Zielerreichung eines großen Konzerns beizutragen

## Initiativen an Universitäten – FS Gruppe - Trenitalia - Italien

## Initiatives with Universities and Employer Branding

### PURPOSES

- 
**To present the Group, our positions and job opportunities**  
 Career-guidance days at the Group's target universities
- 
**To develop excellence training to meet business needs:**
  - Master Course in Railway System and Infrastructure Engineering
  - Master Course in Homeland Security
  - Master Course in Procurement Management – 'Tor Vergata' University
  - Master Course in Economics and Management of Transport (MEMIT) – 'Bocconi' University
- 
**To bring the university supply closer to Company demand:**
  - Specialist/career-guidance seminars, business contributions in degree courses
  - Ad hoc projects and events in universities (e.g. FIGI, "A cocktail with the CEO", etc.)
  - Partnerships with degree courses in engineering fully taught in English
- 
**To create value for the Company and the youth through:**
  - An osmotic bond between corporate and university know-how for the development of theses on innovative topics
  - Quality of internship projects and selected, strongly motivated interns
- 
**To reward the best students and graduates to promote research and innovation:**
  - Business games and university competitions, 'competitions of ideas'
  - Higher Apprenticeship PhDs
- 
**To win over young people and attract HRs of interest through:**
  - A "Work for us" web section
  - Company profile on other web channels dedicated to the labour market

### The Winning Mix



### 8.2.5.3 Es wird eine große Auswahl an Ausbildungsmöglichkeiten geboten

Ein wichtiger Weg zur Beschäftigung im Bahnsektor sind Berufsausbildungen. In der Regel dauern sie 2-3 Jahre. Zu den auf junge Menschen ausgerichteten Aktivitäten des Unternehmens zählt auch die Verbreitung von Informationen zu den vielfältigen Ausbildungsangeboten. In welchem Ausmaß Berufsausbildungen absolviert werden, hängt eindeutig mit der Arbeitssituation des Landes zusammen und der Bedeutung von Berufsausbildungen beim Eintritt junger Menschen ins Arbeitsleben. In den letzten Jahren hat dieser Weg deutlichen Auftrieb erhalten dank der Maßnahmen der EU zur Förderung von Berufsausbildungen, einschließlich derer im Rahmen der Jugendgarantie. Aufgrund der politischen Gewichtung auf EU-Ebene haben einige Mitgliedsstaaten das Angebot von Ausbildungsplätzen gefördert, was sich auch im Bahnsektor widerspiegelt.

In einigen Ländern jedoch haben neuere Änderungen der Arbeitsgesetze das Ausmaß begrenzt, in welchem Unternehmen sich diesen Weg zunutze machten, um junge Mitarbeiter anzuwerben.

■ In **Frankreich** ist die SNCF sehr bestrebt, Ausbildungsplätze an junge Menschen zu vergeben, die parallel dazu studieren. Auf diese Weise werden jährlich 6000 neue Ausbildungsverträge mit der SNCF abgeschlossen.<sup>84</sup> Zudem verfügt die SNCF über eigene Schulungszentren, z.B. für Zugführer, die es ermöglichen, geringer qualifizierte Arbeitnehmer, die Zugführer werden möchten, in theoretischen und praktischen Kursen ausreichend zu qualifizieren.<sup>85</sup>

■ In **Deutschland** bietet die DB Berufsausbildungen im Rahmen eines dualen Systems (praktische Ausbildung am Arbeitsplatz im Unternehmen und zusätzliche Schulung) für 50 Beschäftigungsprofile an und hat sich zum Ziel gesetzt, etwa 4000 Schüler pro Jahr anzuwerben.<sup>86</sup> Des Weiteren bietet die DB 14 ver-

<sup>84</sup> <http://sncf.publispeak.com/brochure-rse-2014/com/ipedis/publispeak/client/contents/pdf/SNCF-BrochureRSE2014-FR.pdf>

<sup>85</sup> Gespräche mit HR-Vertretern der SNCF und <http://www.sncf.com/fr/emploi/fiche-metier/7303>

<sup>86</sup> Deutsche Bahn mit Schüler-Kampagne für facebook und YouTube, veranstaltet am 04.12.2015: <https://www.saatkorn.com/deutsche-bahn-mit-schueler-kampagne-fuer-facebook-und-youtube/>

schiedene duale Studiengänge in den Fachbereichen Ingenieurwesen, Betriebswirtschaft und IT. Verkürzte Ausbildungen (ca. 9 Monate) werden zudem für Quereinsteiger angeboten. Zurzeit absolvieren etwa 11.000 Menschen eine Berufsausbildung oder ein duales Studium. Für die Ausbildungen bei der DB erhoffte man sich rund 200.000 Bewerber pro Jahr. Jedoch besteht ein Mangel an Bewerbern für technische Berufe. Auch andere Bahnunternehmen bieten Ausbildungen und Praktikumsprogramme für Absolventen an, um die zukünftigen Führungskräfte und Fachleute zu finden und auszubilden.

- Bei der FS in **Italien** stehen junge Menschen im Fokus der Einstellungskampagne. Einer der wichtigsten Wege für den Einstieg junger Menschen ist bei der FS das Praktikum gefolgt von einer Festanstellung. Das Unternehmen sieht die Ausbildungsprogramme als wichtigstes Rekrutierungsinstrument für junge Menschen, obwohl dieser Weg durch die komplexe italienische Gesetzgebung zu Berufsausbildungen erschwert wird. Trotz dessen werden Ausbildungen für bestimmte Berufe im Bahnsektor und in anderen Bereichen weiterhin durchgeführt.

## 8.2.6 Initiativen für unterrepräsentierte und benachteiligte Gruppen

Viele Arbeitgeber im Bahnsektor haben zudem bestimmte Initiativen ins Leben gerufen, um Zielgruppen anzuwerben, die entweder derzeit im Bahnsektor unterrepräsentiert sind oder denen der Zugang zum Arbeitsmarkt erschwert wird. Auf diese Weise soll das Gleichgewicht beispielsweise der Geschlechter im Bahnsektor und in bestimmten Berufsfeldern ausgeglichen werden (in Anerkennung der Tatsache, dass ein ausgeglicheneres Geschlechterprofil unter den Mitarbeitern das Kundenprofil besser widerspiegelt und zu besseren Arbeitsbeziehungen und höherer Produktivität führen kann), mit dem Ziel, dem Mangel an Arbeitskräften und Fachkenntnissen zu begegnen und, in einigen Unternehmen auch, die Bedeutung der sozialen Verantwortung der Unternehmen zu demonstrieren. Zu diesen Initiativen zählen Maßnahmen zum Anwerben von Frauen für den Bahnsektor oder für Berufsfelder, in denen sie gegenwärtig unterrepräsentiert sind, sowie Angebote für benachteiligte und gering qualifizierte Arbeitssuchende, ältere Menschen und Migranten.

### 8.2.6.1 Initiativen für benachteiligte junge Menschen

Beispiele solcher Initiativen sind in Frankreich und Deutschland zu finden.

- In **Frankreich** nutzte die SNCF die Kampagne der Regierung *Emploi d'avenir* (Job der Zukunft), die vorsah, jungen Menschen zwischen 16 und 25 Jahren in Regionen mit besonders hoher Arbeitslosigkeit einen ersten Job zu geben. Diese Jobs werden vom Staat bezuschusst (75%) und sollen die Chancen geringer qualifizierter Menschen auf den Arbeitsmarkt verbessern. Die SNCF unterzeichnete ein Abkommen mit dem französischen Staat darüber, derartige Ausbildungsplätze anzubieten. Im Jahr 2013, als die Kampagne gestartet wurde, hatte die SNCF bereits 160 gering qualifizierte Mitarbeiter unter 26 angeworben.
- Bei der DB in **Deutschland** wird ebenfalls ein Programm für junge Menschen angeboten, die nur die obligatorische Schulbildung abgeschlossen (oder nicht abgeschlossen) haben, um sie für einen Ausbildungsplatz zu qualifizieren. Diese Initiative mit dem Namen ‚Chance Plus‘ steht 300-400 Jugendlichen pro Jahr zur Verfügung. Sie erhalten ein Jahr Vor-Berufsausbildung und Betreuung und können sich daraufhin für eine richtige Berufsausbildung bewerben.

### 8.2.6.2 Spezifische Maßnahmen zum Anwerben weiblicher Mitarbeiterinnen

Da die Maßnahmen zum Anwerben weiblicher Mitarbeiterinnen im Bahnsektor Teil einer eigenen Initiative sind (siehe nachfolgender Kasten), werden die von den Beteiligten der Untersuchungen für dieses Projekt genannten Initiativen hier nur kurz erwähnt. Derartige Initiativen angesichts der gegenwärtigen Unterrepräsentation von Frauen in der Branche sind besonders wichtig (siehe Abschnitt 2).

## Box 12

### WIR – Women In Rail (Frauen im Bahnwesen) (ein CER/ETF-Projekt)

2007 erstellten die Sozialpartner der EU CER/ETF gemeinsame Empfehlungen für eine bessere Repräsentation und Integration von Frauen im Bahnsektor. 2012 wurden in einer Fortsetzung der gemeinsamen Empfehlungen der CER/ETF gemeinsame Ziele, Strategien und Aktionen zu diesem Thema weiter entwickelt. Der **WIR-Leitfaden für bewährte Verfahren und Umsetzung** von 2012 beschreibt Maßnahmen und Initiativen mit dem Ziel weibliche Beschäftigung im Bahnsektor zu fördern und zu verbessern



#### Positionen von Frauen im Bahnsektor

Die letzte quantitative Erfassung erfolgte zwischen Juni und Dezember 2014. Sie wurde von 38 Bahnunternehmen und einem Arbeitgeberverband aus 21 Ländern von insgesamt 71 CER-Mitgliedern eingereicht.

- Hoher Anteil an Frauen beim Bordpersonal (32,4%).
- Bescheidener Anteil von Frauen in den Bereichen Ingenieurwesen (17%), Verkehrsmanagement (18,6%) und im Management (19,2%).
- Der durchschnittliche Anteil an Frauen in bei dieser Untersuchung beteiligten Bahnunternehmen beträgt 19,8% und hat sich seit 2013 erhöht (19,5%).

Die SNCB in **Belgien** lehnt speziell auf Frauen ausgerichtete Rekrutierungskampagnen ab. Um jedoch technische Berufe für Frauen innerhalb der SNCB zu entmystifizieren, startete das Unternehmen in den größten Bahnhöfen Belgiens (wie Brüssel, Lüttich, Gent, Coutrai, Antwerpen und Namur) eine Ausstellung, in der die verschiedenen Berufsbilder im Unternehmen dargestellt werden, wobei beispielhaft gegenwärtige weibliche Mitarbeiterinnen gezeigt werden.

In **Bulgarien** wurde ein eigenes Kapitel zur Geschlechtergleichstellung und den sozialen Bedingungen für Frauen zu den Tarifverträgen von 2014 der staatlichen Unternehmen hinzugefügt. Es beinhaltet flexible Arbeitszeiten für schwangere Mitarbeiterinnen und für Mütter von Kleinkindern bis zu 3 Jahren sowie eine zusätzliche Schulung nach der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub. Bei SENRIC machen Frauen weniger als 1% des Gesamtpersonals aus. Insgesamt sind es 120 Frauen überwiegend in administrativen Positionen.

In **Frankreich** ist die SNCF besonders bemüht, Frauen für Berufsfelder anzuwerben, in denen sie unterrepräsentiert sind. Insgesamt liegt der Frauenanteil der Mitarbeiter der SNCF-Gruppe bei 22%, wobei 25% der höheren Angestellten (*Manager*) und etwa 30% der Aufsichtsratsmitglieder Frauen sind. Außerdem sind technische Berufe bei der SNCF wie Zugchef oder Zugführer für Frauen nicht attraktiv, da diese Berufe mit einer schlechten Work-Life-Balance verbunden werden. Bedenken bestehen ebenfalls hinsichtlich der Sicherheit am Arbeitsplatz, da Frauen häufiger Opfer von Belästigungen und tätlichen Angriffen sind als Männer. Die gleiche Abneigung gibt es gegenüber Nachtarbeit. Frauen fühlen sich oft nicht sicher, wenn sie spät nachts von ihrer Schicht nach Hause kommen. Die SNCF ist sehr bestrebt, den Anteil weiblicher Mitarbeiterinnen zu erhöhen und deren Rolle im Unternehmen zu stärken. Das zeigt sich in vielfältigen Aktionen, wie die Präsentation der Berufe vor weiblichen Studierenden technischer Fachrichtungen oder auf Frauen ausgerichtete Werbekampagnen.<sup>87</sup> Es wurde über eine Vereinbarung über die Gleichstellung der Geschlechter verhandelt, die das Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele unterstützen soll (siehe nachfolgender Kasten).

<sup>87</sup> Gespräche mit HR-Vertretern der SNCF und <http://www.resonanceshumanitaires.org/wp-content/uploads/2012/11/CR-Conf%C3%A9rence-RH-de-la-SNCF-10112012-final.pdf>

## Box 13

### Vereinbarung der SNCF über die Gleichstellung der Geschlechter

#### Ziele:

- Mehr Frauen für Berufe im Bahnwesen und technische Berufe anwerben.
- Bekräftigen, dass alle Rekrutierungsverfahren anhand objektiver Kriterien wie Erfahrung, Qualifizierung und Fähigkeiten erfolgen.
- Gleiche Bezahlung für Frauen und Männer gewährleisten.
- Gegen Vorurteile ankämpfen.

*Diese Vereinbarung ist ein Ergebnis des Bestrebens der SNCF, den Teams mittels professioneller Geschlechtermischung und -gleichstellung Dynamik zu verleihen.*

*Mit dieser Vereinbarung (...) bestärkt die SNCF ihr Engagement als Wunscharbeitgeber und positioniert sich selbst als soziales, innovatives und verantwortungsbewusstes Unternehmen.*

*Jean-Marc AMBROSINI, HR Director*

Mit dem Ziel, mehr Frauen anzuwerben, arbeitet die SNCF eng mit regionalen Bildungsbehörden zusammen, um die Jobmöglichkeiten für junge Frauen bei der SNCF bekannter zu machen. Um mehr Frauen für Berufe zu gewinnen, in denen sie unterrepräsentiert sind, präsentiert die SNCF ihre Berufsfelder vor Studentinnen technischer Fachrichtungen<sup>88</sup>. Zudem existiert ein SNCF-Frauen-Netzwerk (*Réseau SNCF au féminin*) für weibliche Mitarbeiterinnen der SNCF. Es wird von der Personalabteilung und der Abteilung für Unternehmenskommunikation betreut. Derzeit sind es 5000 SNCF-Mitarbeiterinnen, die einander in ihrem Arbeitsalltag helfen und unterstützen.

In **Italien** setzte die FS einen starken Fokus auf die Rekrutierung weiblichen Personals und in der letzten Einstellungswelle (seit Januar 2015) waren 57% der neu eingestellten Mitarbeiter Frauen. Die Gewerkschaft betont jedoch, dass branchenweit nur wenig im Bereich Work-Life-Balance und zur Unterstützung weiblicher Mitarbeiterinnen getan wurde. Dies liegt im Wesen der Branche begründet sowie in kulturellen Widerständen. Einerseits verlangt die Branche eine kontinuierliche Bereitstellung von Dienstleistungen und starre Arbeitszeiten, wie beispielsweise lange Öffnungszeiten an Serviceschaltern oder lange Reisen im Zug. Andererseits wird in Italien dieser Effekt noch durch die Tatsache verstärkt, dass flexible Arbeitszeitregelungen und Work-Life-Balance wenig Beachtung finden und kulturell kaum verankert sind.

In Italien sind Teilzeitverträge in einigen Branchen (Dienstleistungssektor) verbreiteter, während sie in anderen Branchen, einschließlich dem Bahnsektor, eher selten vorkommen. Dies liegt in der Eigenschaft der Berufe begründet und der Notwendigkeit, das richtige Gleichgewicht zu finden zwischen den Dienstleistungserfordernissen der Unternehmen und der Arbeitsplanung in Verbindung mit der Sicherstellung des ordnungsgemäßen Bahnverkehrs. Beispiele flexibler Arbeitszeitregelungen und bewährter Verfahren für Work-Life-Balance sind einzeln zu finden, sind aber keine gängige Praxis und nicht im ganzen Land gleich verbreitet. Generell wird Frauen- und Familienpolitik noch wenig Bedeutung beigemessen.

Einige Work-Life-Balance-Maßnahmen wurden kürzlich eingeführt, um die Rückkehr nach dem Mutterschaftsurlaub zu erleichtern. Die "Pink Shift" (rosa Schicht) ist ein Versuch, die geltende Gesetzgebung für Bahnpersonal in einigen Abteilungen umzusetzen. Sie sieht vor, dass Frauen im ersten Lebensjahr ihres Kindes zwei Stunden weniger pro Tag arbeiten müssen. Im Hochgeschwindigkeitsbereich wurden Richtlinien entworfen, die Frauen bei der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub unterstützen sollen. Wichtigster Aspekt dieser Maßnahme ist die Tatsache, dass bei den Untersuchungen zu den Richtlinien Gespräche mit Frauen, aber auch mit deren männlichen Vorgesetzten geführt wurden. Diese Gespräche hatten einen erstaunlich positiven Effekt auf die Bewusstseinsbildung männlicher Mitarbeiter hinsichtlich der Probleme bei der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub sowie auf die Akzeptanz dieser Richtlinie.

In **Slowenien** sind nur 16% der Mitarbeiter Frauen. Der Tarifvertrag für Tätigkeiten im Eisenbahnverkehr<sup>89</sup> besagt, dass Frauen Sonderrechte haben hinsichtlich der Länge des Jahresurlaubs und der Bedingungen für Nacharbeit und Arbeitssicherheit. Diese beziehen sich auf Frauen während der Schwangerschaft und in Verbindung mit Geburt und Mutterschaft.

<sup>88</sup> <http://www.pole-emploi.fr/actualites/la-politique-ressources-humaines-de-la-sncf-@/article.jspz?id=60910>

<sup>89</sup> Ibid.

### 8.2.6.3 Maßnahmen für ältere Mitarbeiter

Angesicht der großen Herausforderung der demografischen Überalterung der Bevölkerung und der Anerkennung deren Auswirkungen auf die Bahnunternehmen, mag es überraschen, dass die Anzahl der Initiativen zum Anwerben oder Erhalten älterer Mitarbeiter relativ begrenzt ist, während ein deutlich größerer Schwerpunkt auf die junge Zielgruppe gesetzt wurde. Die Gründe dafür können vielseitig sein, abhängig vom jeweiligen Landeskontext des Unternehmens bezüglich der Gesamtsituation auf dem Arbeitsmarkt und dem Altersprofil. Das Bestreben mancher Unternehmen, ihr Altersprofil zu "verjüngen" und das Kompetenzprofil ihrer Belegschaft zu "modernisieren", indem sie neue Mitarbeiter anwerben, hat in vielen Unternehmen eher dazu geführt, den vorzeitigen Ruhestand zu fördern, als Maßnahmen zur Erhaltung der Arbeitskraft älterer Mitarbeiter durchzuführen.

Dennoch existierende spezifische Maßnahmen konzentrieren sich überwiegend auf Gesundheitsvorsorge und, wenn möglich, auf einen Wechsel der Mitarbeiter zu anderen, körperlich weniger anstrengenden Tätigkeiten.

Eine der umfassendsten Maßnahmen in diesem Bereich ist im Demografiekollektivvertrag der DB in **Deutschland** enthalten. Neben der Beschäftigungssicherheit für alle Mitarbeiter des Kernunternehmens bietet er Gesundheitsförderungsmaßnahmen, die Möglichkeit zu einem anderen Aufgabenfeld zu wechseln und das Angebot einer Altersteilzeitregelung in Kombination mit reduzierter Arbeitszeit zu einem Gehalt, das höher liegt, als die tatsächlich geleisteten Stunden.

Mit dem Ziel, den Wissenstransfer von älteren auf jüngere Mitarbeiter sicherzustellen, erwägt die FS in **Italien**, ältere Mitarbeiter als Coaches (*maestri di mestiere*) für jüngere Angestellte und Praktikanten einzusetzen. Ältere Mitarbeiter nehmen auch an Informationsveranstaltungen und Career-Days teil. Somit haben junge Menschen die Chance, mit Personen zu sprechen, die schon lange für das Unternehmen arbeiten und Fragen zur Unternehmenskultur und den Karrieremöglichkeiten zu stellen. Des Weiteren würde kürzlich ein Pilotprojekt zur Kompetenzprofilerstellung gestartet, das die Kenntnisse und Fähigkeiten älterer Mitarbeiter (Wartungstechniker) aufzeichnet. Das Projekt verfolgt zwei Ziele: das Arbeitsleben der Mitarbeiter zu überprüfen und die Möglichkeit eines Wechsels zu anderen Tätigkeiten zu bewerten.

In der **Tschechischen Republik** existieren keine spezifischen Maßnahmen/Prioritäten für bestimmte Mitarbeitergruppen, abgesehen von Sozial- und Gesundheitsprogrammen für ältere Mitarbeiter (z.B. Erholungs- und Gesundheitsreisen). Allerdings gibt es nur wenige solcher Programme und nur in staatlichen Unternehmen. Die Arbeitsbedingungen für ältere Mitarbeiter in dem körperlich anstrengenden Beruf sind nicht sehr attraktiv. Aus diesem Grund unterstützt das staatliche Unternehmen die älteren Mitarbeiter dabei, innerhalb des Unternehmens zu weniger anstrengenden Tätigkeiten zu wechseln, indem spezifische Schulungen für ältere Mitarbeiter angeboten werden.

In **Schweden** waren die Bahnunternehmen in den letzten Jahren mit einer zunehmenden Zahl von Ruhestandseintritten konfrontiert. Angesicht der Altersstruktur der Belegschaft wird sich dieser Trend wahrscheinlich fortsetzen. In der Tat ist der Anteil der Mitarbeiter über 50 Jahren, trotz der vielen Eintritte in den Ruhestand, mit 59% bei Cargo und 55% bei Infranord relativ hoch. Die ergriffenen Maßnahmen, mit denen der großen Zahl der Ruhestandseintritte begegnet werden soll, bestehen darin, die Ruheständler auf Stundenbasis zu halten. Diese Praxis wurde vor allem bei Green Cargo angewendet, aber auch bei SJ. Diese Form der Beschäftigung von Ruheständlern ist eine wirkungsvolle, kurz- bis mittelfristige Maßnahme, um vorübergehende Fachkräftemängel auszugleichen und eine flexiblere Belegschaft zu gewährleisten.

### 8.2.6.4 Rekrutierung von Migranten

In Anbetracht der Tatsache, dass das Thema Migration an die Spitze der politischen Agenda der EU gewandert ist, sollte nicht unerwähnt bleiben, dass eine Reihe von Bahnunternehmen bereits Initiativen zur Integration von ausländischen Mitarbeitern gestartet haben. Sowohl die DB in Deutschland als auch die NS in den Niederlanden bieten spezifische Programme zur Rekrutierung und Schulung (insbesondere nicht-westlicher) Migranten. Während sich in Deutschland dieses Programm vor allem auf die neueren Flüchtlinge konzentriert, richtet es sich in den Niederlanden ebenso an nicht-westliche Migranten, die bereits vor einiger Zeit ins Land gekommen sind. Die Rekrutierung dieser bedeutenden Zielgruppe gilt als besondere Herausforderung, da die überwiegend jungen Menschen dieser Gruppe häufig lieber eine Karriere als höherer Angestellter an-

streben, während die NS Menschen mit technischem Hintergrund benötigt (häufig eher manuelle Arbeit). In den Niederlanden hat die NS vor Kurzem damit begonnen, die Entscheidung der Manager zu beeinflussen, indem sie ihnen zum Ziel setzte, mindestens einen nicht-westlichen Migrant auf vier in die engere Wahl gekommene Kandidaten in Betracht zu ziehen. Das bedeutet, dass keine Quoten eingeführt und Mitarbeiter auf Grundlage ihrer Fähigkeiten eingestellt werden, während Personalvermittler dahingehend geschult werden, grundsätzlich ihre Sichtweise zu ändern und ihre Voreingenommenheit abzulegen. Eine Bewertung der Auswirkung dieser Strategie ist bereits geplant.

In einem weiteren Pilotprojekt der NS wurden vier bezahlte Jobs für einen Zeitraum von neun Monaten für Flüchtlinge mit einem Hochschulabschluss geschaffen. Zu den Auswahlkriterien gehörten die Beherrschung der niederländischen Sprache und der Besitz einer Arbeits- und einer Aufenthaltserlaubnis. Bei diesen Jobs werden die Flüchtlinge von einem Mentor betreut und können Arbeitserfahrung erlangen und sich mit der Unternehmenskultur vertraut machen. Sie können auch branchenübergreifende Fähigkeiten erlangen wie beispielsweise PRINCE2, ein weitgehend anerkannter Projektmanagement-Kurs. Dieses Pilotprojekt war ebenfalls erfolgreich: 50% der Teilnehmer fanden eine Anstellung bei der NS, die andere Hälfte konnte woanders Arbeit finden. Dies ist Teil der NS-Strategie: Jedes Jahr stehen fünf dieser Jobs zur Verfügung. Es ist Teil der NS-Strategie für Vielfalt und Integration am Arbeitsplatz, wobei es aber auch den Mehrwert anerkennt, den Flüchtlinge zu bieten haben: Sie bieten andere Sichtweisen, einen internationalen Fokus und verfügen über weitere Kompetenzen, die für den Arbeitgeber wertvoll sind.

#### **8.2.6.5 Internationale Kooperation**

In **Belgien** hat die SNCB Vereinbarungen mit anderen europäischen Bahnunternehmen darüber getroffen, ihre Zugführer zu "verleihen". Die Teilnahme an dem Programm für SNCB-Mitarbeiter ist freiwillig. Grundsätzlich kann ein Zugführer nach zwei Jahren Erfahrung einen Zug außerhalb von Belgien fahren. Eine Anstellung insbesondere bei Thalys oder Eurostar wird als Aufstiegschance für Zugführer und Zugbegleiter angesehen. Dies war auch Teil einer internen Vereinbarung zwischen Gewerkschaften und Management.

In **Deutschland** hat in den letzten Jahren die Rekrutierung in anderen Ländern Europas zunehmend an Bedeutung gewonnen. Es wurden Schüler und Hochschulabsolventen in Spanien und Italien angeworben und ihnen vor Beginn der Ausbildung in Deutschland ein Sprachtraining angeboten.

In **Frankreich** spielt die internationale Kooperation bei der SNCF keine große Rolle, da das Tätigkeitsfeld des Bahnunternehmens überwiegend in Frankreich ist<sup>90</sup>. Karrieremöglichkeiten im Ausland sind bei der SNCF sehr selten und nur Eisenbahnfachleuten vorbehalten<sup>91</sup>.

In **Italien** hat sich die FS seit neuerem mit anderen europäischen Partnern vernetzt, um Schulungsmethoden zu verbessern und sich über Ausbildungsprogramme auszutauschen. So wurden beispielsweise Mechatronik-Lehrlinge vom deutschen Bundesinstitut für Berufsbildung für eine Schulung nach Trenitalia geschickt.

In einem weiteren Projekt soll ein Netzwerk mit den Universitäten im Vereinigten Königreich geschaffen werden. Dazu gehören die gemeinsame Initiative zum RiFLE-Projekt der EU und dem Dual Degree Masters Programme (Masterstudium mit doppeltem Abschluss), das ein gemeinsames Projekt von NewRail (Universität Newcastle) und DICEA (Universität Sapienza in Rom) ist.

<sup>90</sup> Mit SNCF ist hier das Unternehmen gemeint und nicht der Konzern mit seinen Tochterunternehmen, die durchaus international aufgestellt sind.

<sup>91</sup> <http://www.resonanceshumanitaires.org/wp-content/uploads/2012/11/CR-Conf%C3%A9rence-RH-de-la-SNCF-10112012-final.pdf>

## Box 14

### Das RiFLE-Projekt

RiFLE war ein Projekt zur STUDIENPLANENTWICKLUNG, das über das ERASMUS-Programm (Programm für lebenslanges Lernen) der Europäischen Kommission finanziert wurde. Das Projekt startete am 01. Oktober 2010 und endete im September 2013.



RiFLE war ein multilaterales Projekt zur Studienplanentwicklung, mit dem Ziel, mit einem multidisziplinären Ansatz und ausgestattet mit Lehrplan-Modellierungswerkzeugen, Studienpläne, Kurse und Module für einen innovativen MSc in Schienengüterverkehr und Logistik zu entwickeln. Die daraus resultierenden Kursreihen wurden an den Universitäten der teilnehmenden Einrichtungen eingeführt und es wurden gesonderte, aber gemeinsam genutzte Programme gebildet.

#### Die RiFLE-Arbeitsgemeinschaft

1. Die Universität von Newcastle upon Tyne (UNEW) vertreten durch NewRail, Vereinigtes Königreich,
2. die Universität Sapienza in Rom vertreten durch Dipartimento di Ingegneria Civile Edile e Ambientale (DICEA), Italien,
3. die Hochschule für Transportwesen "Todor Kableshkov" (VTU) vertreten durch die Abteilung für Technologie, Organisation und Management des Transports, Sofia, Bulgarien,
4. die Hochschule für angewandte Wissenschaften in Ingolstadt vertreten durch die Fakultät M (FHI), Deutschland.

Im Ergebnis des RiFLE-Projekts richtete die Universität in Newcastle den Studiengang Master of Science in Schienengüterverkehr und Logistik ein und die Universitäten Newcastle und Sapienza in Rom planen zusammen die Einrichtung eines Doppelabschlusses in Schienengüterverkehr und Logistik für die Jahre 2016/2017. Das komplette Doppelabschluss-Programm in Eisenbahn- und Transportwesen umfasst 120 ECTS.

Studierende des Doppelabschluss-Programms müssen Semester 1 und 2 an der Universität Newcastle absolvieren und Semester 3 und 4 an der Universität Sapienza in Rom, um den Studienabschluss von den vergebenden Einrichtungen zu erhalten.

## 8.2.7 Entwicklung weiterer Ideen für effektives Anwerben und Halten von Mitarbeitern

In den Workshops im Rahmen dieser Untersuchung besprachen die Teilnehmer Ideen für weitere Aktionen zum Anwerben und Halten von Mitarbeitern im Bahnsektor. Diese werden im nachfolgenden Kasten zusammengefasst.

## Box 15

### Effektive Rekrutierungsstrategien: Schlussfolgerungen aus den Workshop-Diskussionen

- Effektive Kanalisierung von Rekrutierungsstrategien ist wichtig: Dazu zählt die Nutzung neuer Technologien: soziale Netzwerke, Newsletter, Online-Chats, Web-TV, Werbung im TV und in anderen Kanälen, Rekrutierung über einen ersten Kontakt mit Mitarbeitern, hochqualitative Webseiten, schnelle Online-Reaktionen, hochqualitativer Inhalt.
- Effektive Vermittlung des "Angebots": innovative Ideen, Girls-Day, Programm "Rückkehr in die Schule", Mitarbeiter diskutieren mit Schülern über eisenbahnbezogene Themen, stellen 16-Jährigen den Arbeitsalltag im Bahnsektor, die Risiken und Chancen vor, was der Bahnsektor zu bieten hat und bauen ein Branchenimage auf.  
(Fortsetzung auf Seite 138)

- Angebot durch Mitarbeitermotivation konkretisieren: Warum einen Job im Bahnsektor annehmen? Es ist eine Gemeinschaft, in ganz Europa, große Unternehmen mit vielen Möglichkeiten, viele Entwicklungsmöglichkeiten, viele Angebote für junge Hochschulabsolventen, man muss nicht ein Leben lang im selben Job bleiben, muss vermittelt werden, lebenslanges Lernen durch Schulungsprogramme, Offenheit und Freiheit sollen Unternehmenswerte sein, die Unternehmen sollen expandieren und im internationalen Markt präsent sein, Erasmus-Studenten sind räumlich flexibler, Erfahrungen, in der Gesellschaft sind alle gleichgestellt und dennoch verschieden, Geschlechtergleichstellung, Verbindung zu Gemeinden aufnehmen.
- Nachhaltigkeit des Bahnsektors und seinen Beitrag zum Umweltschutz hervorheben sowie seine Funktion, Menschen zusammenzubringen.

### 8.2.8 Verbesserte Rekrutierungsstrategien zeigen erste Erfolge

Abschließend kann man sagen, dass es interessant ist zu erkennen, in welchem Ausmaß die Initiativen zur Steigerung der Attraktivität der Branche bei einigen Zielgruppen Wirkung zeigen. Befragungen von Schülern und Studierenden für diese Untersuchung scheinen darauf hinzuweisen, dass sich die neueren Rekrutierungsmaßnahmen und -strategien auszahlen. Allerdings wird eine Berufslaufbahn im Bahnsektor häufig eher als mittelfristige und weniger als langfristige Karriere angesehen, was von Land zu Land variiert.

Unter den Studierenden und Schülern, die an der Umfrage für diese Studie teilnahmen, ist der Bekanntheitsgrad der Initiativen des Bahnsektors zum Anwerben von Studenten sehr gering, was jedoch im Zusammenhang mit dem Wesen der befragten Zielgruppe betrachtet werden muss (und mit der begrenzten Anzahl der erhaltenen Rückmeldungen).

Die Auswertung der Befragung der Studierenden zeigt, dass die Befragten Kenntnis von den Rekrutierungsaktivitäten (Präsenz auf Jobmessen, Werbung in TV, Zeitschriften und im Internet) der Arbeitgeber im Bahnsektor haben. Die Studierenden wurden gefragt, ob diese Aktivitäten ihre Sichtweise auf die Branche verändert hätten. 24% der Befragten antworteten, dass sich ihre Sichtweise zugunsten eines zukünftigen Jobs in der Branche geändert hätte.

## 9. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### 9.1 Schlüsselergebnisse

Das Image und die **Attraktivität** des Bahnsektors sowie die Anstrengungen, die Beschäftigung und Arbeitsqualität des Sektors in der Europäischen Union zu fördern, werden eindeutig von den **politischen, technologischen und sozioökonomischen Entwicklungen beeinflusst**, die auf den Arbeitsmarkt insgesamt und den Bahnsektor im Besonderen Auswirkungen haben. Zu den wesentlichen Trends, die die Entwicklungen geprägt haben und noch immer prägen, gehören:

- Technologische Fortschritte;
- die Folgen der Wirtschaftskrise;
- die allgemeinen Trends der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, die zu einem stärkeren Gewicht auf dezentralisierten Tarifverhandlungen geführt haben.

Von besonderer Bedeutung für den Bahnsektor sind:

- regulatorische Veränderungen in Verbindung mit der Trennung von Betrieb und Infrastruktur sowie dem politischen Fokus auf einem stärkeren Wettbewerb am Markt;
- die resultierende Umstrukturierung, die oft mit langen Einstellungsstopps einherging; erst in jüngster Zeit wird wieder Personal eingestellt, um die Folgen des demografischen Wandels und des alternden Profils der Belegschaft zu bewältigen.

**Diese Faktoren bilden den Rahmen für die Attraktivität des Sektors**, der – in den einzelnen EU-Mitgliedsstaaten in unterschiedlichem Maße – eher traditionell und von Männern und älteren Arbeitnehmern dominiert angesehen wird. Je nach Dauer und Ausmaß der Umstrukturierung und ihren Folgen, wird der Sektor oft als ein Sektor wahrgenommen, der Arbeitnehmer eher loswerden will, als anwerben. Der Eintritt neuer Betreiber auf dem Markt und der stärkere Wettbewerb im Sektor machen die Wahrnehmungen über die Attraktivität der Beschäftigung und Arbeitsbedingungen komplexer, da sich diese in immer stärkerem Maße in den einzelnen Unternehmen unterscheiden und von der Bedeutung und den Auswirkungen von Tarifverhandlungen abhängen. Der **allgemeine Arbeitsmarkt und die Verfügbarkeit anderer Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle**. Hier hängen die Erfahrungen vom jeweiligen Land, von der Region und dem Beruf ab, so dass sich kein einheitliches Bild ergibt.

Die Studie zeigt deutlich, dass die **Attraktivität des Sektors als Arbeitgeber von der öffentlichen Wahrnehmung der Qualität der Dienstleistung beeinflusst (vorwiegend der des größten Betreibers) wird**, wobei diese Wahrnehmung oft von einer negativen Medienberichterstattung geprägt ist. Die Wahrnehmungen der Beschäftigten sind in einem gewissen Grad auch von diesen Medien-Wahrnehmungen geprägt, sind jedoch tendenziell positiver als die 'externe Sicht' auf den Sektor.

Vor dem Hintergrund von Belegen dafür, dass die einzelnen Faktoren für unterschiedliche Generationen für die Attraktivität eines Sektors/Arbeitsplatzes unterschiedliche Relevanz haben, ist es besonders interessant, festzustellen, dass die Feedbacks von Interessenvertretern und die im Rahmen der Studie durchgeführten Umfragen ergeben haben, dass die **Arbeitsplatzsicherheit, wenn es um die Attraktivität des Sektors geht, der wichtigste Faktor für alle Gruppen ist**. Weitere Schlüsselfaktoren sind eine sinnvolle Arbeit, Anerkennung von Seiten der Vorgesetzten, eine angemessene Vergütung und gute Arbeitsbedingungen.

In Bezug auf die Attraktivität gibt es einige Unterschiede zwischen staatlichen und privaten Anbietern. In einigen Ländern gelten staatliche Betreiber als diejenigen, die sicherere und attraktivere Arbeitsbedingungen bieten, während in anderen neue private Betreiber als attraktiver gelten. Für eine eindeutigere Einschätzung dieses Faktors reichen die Daten der Mitarbeiterbefragungen jedoch nicht aus.

Wie oben beschrieben, haben die generellen Arbeitsmarktbedingungen und die spezifische Attraktivität des Sektors, des Arbeitgebers und des Berufes in einem bestimmten Land Auswirkungen darauf, in welchem Umfang ein Arbeits- und Fachkräftemangel im Sektor besteht. Selbst in Ländern, in denen der Sektor weitgehend attraktiv bleibt oder in Unternehmen, die als gute Arbeitgeber gelten, kann es einen Fachkräftemangel geben, aber es steht fest, dass **es einige Berufe gibt, in denen die Anwerbungsschwierigkeiten größer sind** als in anderen. Berufe mit einem Fachkräftemangel sind insbesondere Lokführer, Ingenieure und andere technische Berufe.

Es ist interessant festzustellen, dass, was die gegenwärtige Funktion und die Arbeitsbedingungen betrifft, jüngere Arbeitnehmer tendenziell zufriedener sind als ältere, was mit den im Laufe der Zeit wahrgenommenen Trends bezüglich der Arbeitsbedingungen im Sektor zusammenhängen kann. Was die Schlüsselfaktoren in Verbindung mit den Arbeitsbedingungen betrifft, die die Attraktivität des Sektors beeinflussen, sind folgende Trends festzustellen:

- Die **Arbeitsplatzsicherheit**, die sehr hoch eingeschätzt wird, ist vor dem Hintergrund des stärkeren Wettbewerbs insgesamt **gesunken**, obwohl einige Arbeitgeber ihrem (Kern-) Personal in dieser Hinsicht eine größere Sicherheit bieten.
- Die Höhe der Attraktivität und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen hängt ab vom Land, vom Unternehmen und vom Beruf. **Tarifverträge spielen eine wichtige Rolle zur Sicherstellung hoher Standards und Vergleichbarkeit der Beschäftigungsbedingungen zwischen den Unternehmen.** Allerdings können die in Unternehmenstarifverträgen vereinbarten Entgelte und Arbeitsbedingungen wesentlich besser sein als die in den Branchentarifverträgen festgelegten (wo solche bestehen), was die Attraktivität der einzelnen Unternehmen beeinflusst. Dies ist auch vor dem Hintergrund einer abnehmenden Arbeitsplatzsicherheit nach der stärkeren Betonung des Wettbewerbs wichtig. **Während die Entgelte und Arbeitsbedingungen in einigen Ländern in privaten Bahnunternehmen als attraktiver gelten, sind einige Arbeitnehmer der Ansicht, dies werde durch eine höhere Arbeitsplatzsicherheit bei öffentlichen Betreibern ausgeglichen.**
- **Investitionen in die ständige Fortbildung und die Karriereentwicklung sind wichtige Faktoren der Personalbindung**, die den Unternehmen helfen, die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen. Eine Reihe von Unternehmen hat beträchtliche Investitionen getätigt, um eine kontinuierliche Fortbildung anbieten und Informationen über innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten kommunizieren zu können, während die innerbetriebliche Fortbildung in anderen Unternehmen als eher begrenzt angesehen wird.
- **Möglichkeiten für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** gelten ebenfalls als ein wichtiger Faktor und sind mitunter ausschlaggebend, wenn es darum geht, die Attraktivität des Sektors aufgrund hoher Anforderungen nach Mobilität und „unsozialen Arbeitszeiten“ zu schmälern. In manchen Unternehmen werden Anstrengungen unternommen, dem einzelnen Mitarbeiter oder den Teams eine größere Autonomie über Schichtmodelle auf lokaler Ebene zu geben. Darüber hinaus wird die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben noch weiter gefördert (flexible Arbeit, Kinderbetreuung usw.). In einer begrenzten Anzahl von Unternehmen gibt es auch die Möglichkeit, langfristige Arbeitszeitkonten anzusammeln, wodurch es wiederum möglich wird, für die persönliche Fortbildung, Familienurlaub oder andere persönliche Projekte freigestellt zu werden, was für Arbeitnehmer sehr attraktiv sein kann.

Mit Bezug auf diese grundlegenden Faktoren wurde ein **„Insider-Outsider“-Phänomen festgestellt, wenn es darum geht die Attraktivität der Beschäftigung im Bahnsektor zu beurteilen.** Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Untersuchungen ergaben, dass, sobald jemand im Sektor beschäftigt ist, er oder sie das Beschäftigungsangebot insgesamt als gut einschätzt. Im Gegensatz dazu nimmt jemand, der nicht im Sektor gearbeitet hat, das Beschäftigungsangebot nicht als attraktiv wahr.

Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie ist, dass **viele Bahnunternehmen in der Europäischen Union erhebliche Anstrengungen unternommen haben, um die Attraktivität des Sektors zu erhöhen und ihre Anwerbungs- und Bindungsstrategien zu modernisieren.** In einer Reihe von Fällen wird eine starke Verbindung zwischen der Arbeitgebermarkenbildung und den Anwerbungsstrategien hergestellt, indem sich die Bahnunternehmen als moderne und nachhaltige Arbeitgeber präsentieren, die eine sinnvolle Arbeit in einem Unternehmen mit einer guten Umweltstrategie bieten. Ferner sind Initiativen zur Beseitigung von falschen

Vorstellungen über die Art der Tätigkeit und die im Sektor verfügbaren Karrierechancen für solche Strategien von Bedeutung.

Die Anwerbungsstrategien der meisten Unternehmen **konzentrieren sich auf junge Arbeitskräfte**. Dies bedeutet in einigen Fällen, dass ihre Motivationen untersucht werden müssen und dass Informationskampagnen über geeignete Kanäle gestartet sowie Partnerschaften mit Schulen, Fachhochschulen und Universitäten geschlossen werden müssen. Solche Initiativen haben im Allgemeinen ein sehr positives Feedback. **Ausbildungsprogramme** sind ein weiterer Schwerpunkt der Strategie zur Anwerbung junger Arbeitskräfte, vor allem in Ländern, in denen bereits großes Gewicht auf den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt im Rahmen einer Ausbildung gelegt wird.

Im Rahmen der Bemühungen der Politik, die Jugendarbeitslosigkeit und die Flüchtlingskrise zu bewältigen, wurden insbesondere einige Bahnunternehmen darin einbezogen, benachteiligten jungen Menschen und Flüchtlingen Chancen anzubieten.

**Insgesamt werden geringere Anstrengungen in Bezug auf die Anwerbung und Bindung älterer Arbeitnehmer unternommen, auch wenn es Bestrebungen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit sowie die Möglichkeit gibt, dass erfahrene Arbeitnehmer junge Arbeitskräfte betreuen.** Begrenzte Aktivitäten sind auch in Bezug auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen ersichtlich, teils infolge der laufenden Umstrukturierungen und dem Schwerpunkt auf der Wettbewerbsfähigkeit. Dort wo es solche Initiativen gibt, zielen sie vor allem auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ab.

Die Maßnahmen der Sozialpartner können eine wichtige Rolle für die Erhöhung der Attraktivität des Sektors spielen. Solche Aktivitäten können auf verschiedenen Ebenen durchgeführt werden und unterschiedliche Formen der Kooperation umfassen. Die Sozialpartner sind auf europäischer, sektoraler, nationaler/sektoraler und regionaler/sektoraler Ebene sowie auf Unternehmensebene aktiv.

Solche Maßnahmen können im Rahmen von Tarifverträgen (auf nationaler, regionaler oder Unternehmensebene) oder gemeinsamen Aktionen, Stellungnahmen, Vereinbarungen oder Projekten durchgeführt werden.

Diese Studie hat insgesamt ergeben, dass der Großteil der gemeinsamen Maßnahmen der Sozialpartner, die zur Erhöhung der Attraktivität des Sektors beitragen, gegenwärtig auf Unternehmensebene ergriffen werden können und folgende Themen betreffen:

- Stabilität und Sicherheit der Beschäftigung;
- Sicherstellung attraktiver Löhne und Arbeitsbedingungen;
- Möglichkeiten für flexible Arbeit (einschließlich der Anpassung von Schichtmodellen an individuelle Bedürfnisse);
- Anpassung an den demografischen Wandel sowie Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit während des gesamten Berufslebens sowie des Potenzials, teilweise oder vorzeitig in den Ruhestand zu treten;
- Sicherstellung geeigneter Ausbildungsprogramme und attraktiver Ausbildungsangebote;
- Durchführung von Maßnahmen zur Anwerbung von Frauen für Berufe, in denen sie gegenwärtig unterrepräsentiert sind.

Regionale oder nationale Tarifverhandlungen und Aktivitäten in diesem Bereich sind gegenwärtig nur begrenzt. Es ist festzustellen, dass ein erschwerender Faktor hinsichtlich der Darstellung von Maßnahmen in dieser Studie, die auf Unternehmensebene durchgeführt werden (z.B. in Kapitel 3, in dem zusammenfassende Informationen auf Länderebene dargestellt werden, sowie in den folgenden Themenabschnitten), darin besteht, dass nicht immer klar ist, wie viele dieser Maßnahmen tatsächlich gemeinsam von den Sozialpartnern auf Unternehmensebene vereinbart wurden und bei wie vielen es sich um einseitige Initiativen der Arbeitgeber handelt.

Der Umfang der Aktivitäten der sektoralen Sozialpartner auf nationaler und regionaler Ebene muss vor dem Hintergrund der Tarifverhandlungsstrukturen der einzelnen Länder (sowie der sektorspezifischen) betrachtet werden sowie mit Bezug auf den Umfang, in dem ein Arbeits- und Fachkräftemangel als signifikantes Problem im Sektor erkannt wird. Was die in dieser Studie eingehend untersuchten Länder betrifft, ist daher festzustellen, dass Branchentarifverträge (auf nationaler oder regionaler Ebene) nur in Deutschland, Italien, den Nie-

derlanden und Schweden ausgehandelt werden, und in Frankreich befinden sich solche Verhandlungen in einem Anfangsstadium.

Auch hier spielen Unternehmenstarifverträge eine weitaus größere Rolle für die Festlegung von Standards, die für die Attraktivität des Sektors wichtig sind. Daher konnte kein wichtiger (nationaler oder regionaler) Branchentarifvertrag festgestellt werden, der Maßnahmen enthält – mit Ausnahme anwendbarer Grundlöhne und Arbeitsbedingungen, die die Mindeststandards darstellen, mit denen Arbeitgeber im Sektor mit anderen Sektoren konkurrieren müssen, die Personal mit ähnlichen Qualifikationen suchen –, welche die Attraktivität des Sektors wesentlich beeinflussen. Der Hauptschwerpunkt liegt im Folgenden daher auf Unternehmenstarifverträgen.

Im Rahmen von Unternehmenstarifverträgen müssen die Sozialpartner auch eine wesentliche Rolle bei der Festlegung von Arbeitsbedingungen spielen, die das Unternehmen für externe Einsteiger attraktiver macht. Dies umfasst häufig nicht nur ein Paket attraktiver Leistungen, sondern u.a. auch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und zur Gesundheitsförderung. In diesem Bericht werden eine Reihe wichtiger Beispiele auf diesem Gebiet gegeben.

## 9.2 Empfehlungen

Welche Maßnahmen könnten die Sozialpartner auf der Basis der oben dargelegten zentralen Ergebnisse auf den verschiedenen Ebenen ergreifen, um die Attraktivität des Sektors zu erhöhen? Der Umfang, in dem Maßnahmen auf nationaler Ebene erforderlich sind, hängt eindeutig von dem breiteren sozioökonomischen Rahmen und dem Maß ab, in dem Herausforderungen in Bezug auf das Image und die Personalbeschaffung gegenwärtig in einem Land präsent sind. Selbst wenn eine schwierige Arbeitsmarktsituation (hohe Arbeitslosigkeit und somit ein hohes Arbeitskräfteangebot) unter diesen Voraussetzungen gegenwärtig bedeutet, dass der Fachkräftemangel eher begrenzt ist, könnte sich dies in Zukunft ändern, und die Sozialpartner müssen dennoch Grundtendenzen sowie die potentiellen Folgen der demografischen Alterung im Sektor beachten.

Es müssen folgende zentrale Themen angegangen werden:

- Negative Berichterstattung über den Bahnsektor in den Medien;
- Überwindung des ‚Insider-Outsider-Phänomens‘, was bedeutet, dass diejenigen, die außerhalb des Sektors stehen, oft deutlich negativere Vorstellungen von der Qualität und Attraktivität der Beschäftigung haben. Damit verbunden ist auch ein mangelndes Wissen um das breite Spektrum von Beschäftigungsmöglichkeiten im Sektor;
- Überwindung des Ungleichgewichts zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Fachkräften und der Folgen des demografischen Wandels;
- Lösungen in Bezug auf Faktoren, die dazu führen, dass der Sektor in einigen Tätigkeitsbereichen weniger attraktiv erscheint (z.B. aufgrund der Arbeitszeit oder von Schichtmodellen und in einigen Fällen der Löhne und Gehälter, die weniger attraktiv sind als jene, die Arbeitnehmern in Sektoren angeboten werden, die um ähnliche Talente konkurrieren);
- Nutzung und Sicherstellung von Faktoren, die den Sektor attraktiv machen, wie z.B. die relative Arbeitsplatzsicherheit sowie Karrierechancen;
- Überwindung der sich abzeichnenden Unterschiede zwischen etablierten und privaten Bahnbetreibern, die die Gesamtattraktivität des Sektors schmälern.

Das Problem der negativen Medienberichterstattung und des daraus resultierenden ‚Insider-Outsider-Phänomens‘ könnten die Sozialpartner auf europäischer und auf nationaler Ebene lösen. Im Zusammenhang damit müssen die Sozialpartner die Wichtigkeit des regulatorischen, wirtschaftlichen und sozialen Dialogs sowie das soziale Umfeld berücksichtigen und thematisieren (was auch bereits geschieht).

- Darüber hinaus könnten Informations-/Sensibilisierungskampagnen über die wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Relevanz des Sektors und das Spektrum der Tätigkeitsprofile in Erwägung gezogen werden. Die in diesem Bericht aufgezeigten Beispiele für Medienkampagnen und neue Kommunikationsmethoden könnten als Beispiele/Anregungen für solche Aktivitäten dienen.

Die Studie hat gezeigt, dass ein Ungleichgewicht zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Fachkräften am ehesten durch die Entwicklung eines klaren Verständnisses über das gegenwärtige Angebot an qualifizierten Arbeitskräften und die künftigen Anforderungen aufgrund demografischer und technologischer Entwicklungen überwunden wird. Wegen der unterschiedlichen Ausbildungsanforderungen auf nationaler Ebene, scheint eine Darstellung des künftigen Qualifikationsbedarfs (über den allgemeinen hinaus) auf europäischer Ebene relativ schwierig. Daher scheint es sinnvoll, das Gewicht auf die Entwicklung einer klaren Einschätzung dieser künftigen Anforderungen auf die Ebene der Unternehmen zu legen, obwohl es möglich ist, dass die Unternehmen des Sektors – oder anderer Sektoren, wenn es sich um ähnliche Anforderungen handelt – mit den Bildungsanbietern zusammenarbeiten, um das künftige Angebot an solchen Fachkräften sicherzustellen. In diesem Bericht werden mehrere Beispiele für eine solche Zusammenarbeit erläutert, die als Anregung dienen können.

Die Sozialpartner auf Sektor- und Unternehmensebene müssen eine entscheidende Rolle spielen (im Rahmen von Tarifverträgen), wenn es darum geht, Standards für Löhne und Arbeitsbedingungen im Sektor zu setzen, die im Vergleich zu denen anderer Sektoren attraktiv sind. Mit dem Auftreten des Wettbewerbs und einer höheren Anzahl von Anbietern im Sektor dürften Unterschiede zwischen Unternehmenstarifverträgen eine größere Rolle für die Attraktivität spielen; daher ist es auffällig, dass die Zahl der Länder, in denen nationale (oder regionale) Branchentarifverträge existieren, begrenzt ist und der Großteil der in diesem Bericht aufgezeigten Aktivitäten zur Verbesserung der Bedingungen auf Unternehmensebene durchgeführt werden. Branchentarifverträge spielen wahrscheinlich eine wichtige Rolle hinsichtlich der Wahrung angemessener Standards für den Sektor insgesamt, die diesen in dem ‚Kampf um Talente‘ attraktiv machen, der sich infolge des demografischen Wandels womöglich verstärken wird.

In Anbetracht des zuletzt Genannten scheint es notwendig zu sein, dass die Unternehmen und die Sozialpartner ihre Aktivitäten verstärken, für eine beträchtliche Zahl von Arbeitnehmern im Sektor, die in den nächsten 10-15 Jahren in den Ruhestand treten, voranzuplanen; ferner müssen die für die Einstellung, aber auch Bindung des Personal erforderlichen Maßnahmen geplant werden.

- Aufgrund der Folgen des demografischen Wandels werden daher weitere Untersuchungen notwendig sein ebenso wie Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit während des gesamten Arbeitslebens, da solche Initiativen, wie die für diese Studie gesammelten Informationen zeigen, eher unterrepräsentiert sind.
- Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Workshops haben gezeigt, dass von Seiten der Unternehmen und Gewerkschaften großes Interesse daran besteht, in den einzelnen Ländern Maßnahmen durchzuführen. Dieser Wissensaustausch bietet ein Forum, Ideen auszutauschen und Fragen zu behandeln, die von gegenseitigem Interesse sind.

Andere gemeinsame Maßnahmen könnten folgendes umfassen:

- Die Förderung der Vorteile für Unternehmen, die Maßnahmen zur Anwerbung und Bindung von Arbeitnehmern haben – wie etwa in Bezug auf flexible Arbeitszeiten und die Maßnahmen zur Anwerbung junger Menschen. Ein wesentliches Element dabei sollten die Kosten eines Nichttätigwerdens in diesem Bereich sein – ohne anhaltende Anstrengungen in diesen Bereichen wird sich das Image der Bahnindustrie nicht verbessern, und der Sektor wird Arbeitnehmer an andere Sektoren verlieren. In dieser Hinsicht ist die Sichtbarkeit solcher Aktivitäten sehr wichtig.
- Die Förderung eines langfristigen Ausbildungsangebots in der Branche im Hinblick auf die Karriereentwicklung erscheint aufgrund der Bedeutung, die dies für die persönliche und berufliche Entwicklung hat, ebenfalls wichtig. Eine potentielle Maßnahme ist das Vereinbaren und jeweilige Erneuern eines gemeinsamen Verständnisses zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern (etwa durch gemeinsame Ausbildungsverpflichtungen) bezüglich Investitionen in Ausbildung, die über die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften hinausgeht.

# Anhang 1 Quellen

## A1.1 Quellen auf europäischer Ebene

- AGL Forensics, frontier economics, AECOM (2009), Study on separation of accounts of railway undertakings und rail infrastructure managers, European Commission. The study includes detailed reports from 26 Member States on the railway undertakings structure und the number of licensed operators per country.
- Balan, G-S, Balan M (2010) Economic und financial crisis impact on rail Sektor, Internal Auditing & Risk management, Anul V, Nr. 3(19), September 2010 (webpage: <http://www.kadamar.ro/atharticles/2010-3/2010-3-2.pdf>)
- Best Companies Guide (webpage: [https://bestcompaniesguide.co.uk/about\\_us.aspx](https://bestcompaniesguide.co.uk/about_us.aspx))
- Bundesnetzagentur, Jahresbericht 2014.
- CEEP-ETUC (2010) Anticipation of change in the Public Sektor Services, Sectoral report Railways und Public Transport (webpage: [http://www.oph.fi/download/141121\\_showFile.pdf\\_pb3.pdf](http://www.oph.fi/download/141121_showFile.pdf_pb3.pdf))
- CER und ETF with SECAFI und Eva Akademie (2013) PSR Rail, A guide to identifying und preventing psychosozialer Risiken at work in the railway Sektor, [www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)
- CER-ETF(2014) WIR Annual Report 2014
- Commission Staff Working Document Accompanying the document Report from the commission to the council und the European Parliament, Fourth report on monitoring development in the rail market, COM(2014) 353 final.
- COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC UND SOCIAL COMMITTEE UND THE COMMITTEE OF THE REGIONS on "THE FOURTH RAILWAY PACKAGE - COMPLETING THE SINGLE EUROPEAN RAILWAY AREA TO FOSTER EUROPEAN COMPETITIVENESS UND GROWTH"
- Deutsche Bahn mit Schüler-Kampagne für facebook und YouTube (webpages: <https://www.saatkorn.com/deutsche-bahn-mit-schueler-kampagne-fuer-facebook-und-youtube/>)
- Beschäftigung im EU-Verkehrssektor, European Commission. (2013).
- European Commission Pressemitteilung vom 26.01.2012 accessed at: [http://ec.europa.eu/transport/media/infringements/proceedings/rail\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/media/infringements/proceedings/rail_en.htm)
- Eurostat, EU Transport in Zahlen, Statistisches Taschenbuch 2000
- Eurostat, EU Transport in Zahlen, Statistisches Taschenbuch 2014
- EVA Akademie (2013) PSR Rail, A guide to identifying und preventing psychosozialer Risiken at work in the railway Sektor, page 14, [www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)
- Fortune, Top 100 Companies to Work For (webpage: <http://fortune.com/best-companies/>)
- Intermediair (webpage: [http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?utm\\_referrer=&utm\\_referrer=](http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?utm_referrer=&utm_referrer=))
- Labour market shortages in the Europäischen Union, European Parliament, DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES POLICY DEPARTMENT A: ECONOMIC UND SCIENTIFIC POLICY

- Lee, H. Hwang, M. Wang, L. Chen, P. (2011). Hype matters applicant attraction: Study on type of publicity und recruitment advertising. African Journal of Business Management Vol.5 (7), pp. 2734-2741
- Nilsson, T. (2008) 'Det nya järnvägsarbetet - En grupp anställdas erfarenheter av och tankar omkring bolagisering inom järnvägen'
- Palmarès Employeurs (webpage: <http://www.palmaresemployeurs.com/>)
- Pham, Vinh, The Liberalisation of Rail Transport in the Europäischen Union (2013), Economics Honors Papers, Paper 10 (webpage: <http://digitalcommons.conncoll.edu/econlup/10>)
- SNCF, CONDUCTEUR(TRICE) DE TRAINS. (webpage: <http://www.sncf.com/fr/emploi/fiche-metier/7303>)
- SNCF, ENJEUX ET ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX (webpage: <http://sncf.publispeak.com/brochure-rse-2014/com/ipedis/publispeak/client/contents/pdf/SNCF-BrochureRSE2014-FR.pdf>)
- SNCF, Recrutements (webpage: <http://www.pole-emploi.fr/actualites/la-politique-ressources-humaines-de-la-sncf-@/article.jspz?id=60910>)
- SNCF, Resonances Humanitaires, (webpage: <http://www.resonanceshumanitaires.org/wp-content/uploads/2012/11/CR-Conf%C3%A9rence-RH-de-la-SNCF-10112012-final.pdf>)
- Soriano, V. et al (2012), Employment und industrial relations in the railways Sektor, Eurofound, Dublin.
- Fachkräftemangel und gaps in European Unternehmen: STRIKING A BALANCE ZWISCHEN VOCATIONAL EDUCATION UND TRAINING UND THE LABOUR MARKET, Cedefop (2015).
- Sunday Times, The Sunday Times Best 100 Companies: (webpage: <http://appointments.thesundaytimes.co.uk/article/best100companies/>)
- Transport Styrelson. Behov av och tillgång till utbildnings- och praktikplatser inom järnvägsmarknaden En genomgång, oktober 2012.
- TSK24.pl (2015), Stypendyści PKP PLK w ZSTM

## **A1.2 Quellen auf landesweiter Ebene**

- Ministry of Transport - railway sections: <http://mobilit.Belgien.be/fr/traficferroviaire>
- Randstad Award (Study on Attraktivität): <http://web.randstad.be/award/en/>
- SNCB - related websites (Infrabel, B-Logistics, HR Rail, les Chemins de fer engage)
- Online media (major daily press) Le Soir, La Libre, Het Laatste News, De Morgen
- Trade union material - CGSP - La Tribune, website; ACV Transcom Brochures
- Arbeitgeber Ranking 2015, available here: <http://karrierebibel.de/arbeitgeber-ranking-2015/>
- Arbeitgeberstudies 2014, available here: [http://statista-research.com/wp-content/uploads/2014/01/LP\\_ArbeitgeberStudie\\_2014.pdf](http://statista-research.com/wp-content/uploads/2014/01/LP_ArbeitgeberStudie_2014.pdf)
- Bundesnetzagentur, Jahresbericht 2014, available here: [http://www.bundesnetzagentur.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2015/Jahresbericht14barrierefrei.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](http://www.bundesnetzagentur.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Allgemeines/Bundesnetzagentur/Publikationen/Berichte/2015/Jahresbericht14barrierefrei.pdf?__blob=publicationFile&v=6)

- DB, Mitarbeiterzahlen, DB website accessed 21.09.2015;  
[http://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/zahlen\\_fakten/mitarbeiter.html](http://www.deutschebahn.com/de/konzern/konzernprofil/zahlen_fakten/mitarbeiter.html)
- DB Arbeitgeberkampagne, website accessed 21.09.2015: [http://www.deutschebahn.com/de/presse/themen/dienstleistungen/7716524/arbeitgeberkampagne\\_032015.html](http://www.deutschebahn.com/de/presse/themen/dienstleistungen/7716524/arbeitgeberkampagne_032015.html)
- Deutsche Bahn, Presentation of the Employee Survey by Deutsche Bahn in 2014 (internal document): 189.897 employees in 67 countries took part.
- Presentation by Michael Bütow, Head of Employer Branding, DB Mobility Logistics AG, October 2015.
- Universum global student survey, 2014, available here: <http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/Deutschland/Deutschland-top-100-ideal-employers-2014/>
- <http://sncf.publispeak.com/brochure-rse-2014/com/ipedis/publispeak/client/contents/pdf/SNCF-BrochureRSE2014-FR.pdf>
- <http://universumglobal.com/>
- <http://www.lopinion.fr/>
- <http://www.pole-emploi.fr/>
- <http://www.resonanceshumanitaires.org/wp-content/uploads/2012/11/CR-Conf%C3%A9rence-RH-de-la-SNCF-10112012-final.pdf>
- <http://www.top-employers.com/>
- <https://www.emploi.sncf.com/fr/emploi/>
- CNV, letter of feedback concerning result member consultation, 2015:  
<http://extmailer.cnvvakmensen.nl/public/NOL/bijlages/brief-aan-ns-reizigers-2677.pdf>
- Effectory und Intermediair, 'Beste Werkgevers 2015', 2015: <http://www.beste-werkgevers.nl/>
- Eurofound, 'Employment und Industrial Relations in the railways Sektor', 2012: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/Niederlande/employment-und-industrial-relations-in-the-railways-Sektor>
- FNV, news article on Cao progress 2015:  
[http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1100:terugkoppeling-zomer-bijeenkomstenover-voortgang-ris-Cao&catid=28:Cao-nieuws&Itemid=50#.Vd2eGvVhBd](http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=1100:terugkoppeling-zomer-bijeenkomstenover-voortgang-ris-Cao&catid=28:Cao-nieuws&Itemid=50#.Vd2eGvVhBd)
- FNV, results internet petition, 'Vakmanschap op een', 2010:  
[http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com\\_jdownloads&Itemid=59&view=finish&cid=49&catid=5](http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=59&view=finish&cid=49&catid=5)
- FNV, 'Werkbelasting servicemedewerkers, machinisten, conducteurs en monteurs bij NS', 2009:  
[http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com\\_jdownloads&Itemid=59&view=finish&cid=34&catid=6](http://www.fnvspoor.nl/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=59&view=finish&cid=34&catid=6)
- Greenberry, 'The impact of social media on brands', 2012:  
<http://www.slideshare.net/Greenberrynl/top100merken-whitepaper-greenberry>
- Intermediair, 'Whitepaper: de 50 populairste werkgevers van 2015', 2015: [http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?policy=accepted&utm\\_referrer=](http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Whitepaper-de-50-populairste-werkgevers-van-2015?policy=accepted&utm_referrer=)

- Law on Arbeitsbedingungen, including Risk Assessment und Evaluation provision: [http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum\\_26-10-2015](http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/geldigheidsdatum_26-10-2015)
- NS Cao 2013 - 2015 text: [http://fnvspoor.nl/index.php?option=com\\_jdownloads&Itemid=59&view=view.download&catid=1&cid=60](http://fnvspoor.nl/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=59&view=view.download&catid=1&cid=60)
- NS Cao 2015 - 2017 negotiation results: [http://cmhf.nl/symphony/extension/sm\\_richtext\\_redactor/get-file/?name=150624--resultaat-Cao-ns-totaal-ondertekend\\_2.pdf](http://cmhf.nl/symphony/extension/sm_richtext_redactor/get-file/?name=150624--resultaat-Cao-ns-totaal-ondertekend_2.pdf)
- NS, 'Diversity Year Report', 2013: [http://2013.nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2013/s1046\\_VerslagVanActiviteiten/s1083\\_HetVerschilMakenWijSamen/s1090\\_DiversiteitEnInclusie/a1138\\_default](http://2013.nsjaarverslag.nl/jaarverslag-2013/s1046_VerslagVanActiviteiten/s1083_HetVerschilMakenWijSamen/s1090_DiversiteitEnInclusie/a1138_default)
- NS Handreiking Functiecreatie: [http://www.railforum.nl/wp-content/uploads/2014/11/Handreiking\\_Functiecreatie\\_bij\\_NS.pdf](http://www.railforum.nl/wp-content/uploads/2014/11/Handreiking_Functiecreatie_bij_NS.pdf)
- NS TechniekFabriek website: <http://www.nedtrain.nl/technieklab/home/>
- NS Techwerk.nl website: <http://www.nstechwerk.nl>
- NS website: <http://www.ns.nl>
- NS, 'NS Year Report', 2014: <http://nsjaarverslag.nl/FbContent.ashx/downloads/NS-jaarverslag.pdf>
- ProRail, 'ProRail International Benchmark', 2011: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/10/25/internationale-benchmark-2011-prorail>
- ProRail website: <https://www.prorail.nl/>
- ProRail, 'ProRail Year Report', 2014: <http://www.jaarverslagprorail.nl/FbContent.ashx/downloads/ProRail-jaarverslag-2014.pdf>
- RIO website: <http://www.railinfraopleidingen.nl/>
- Wim Kuijken (on behalf of the Critical Review Team und Reference Group), 'Sturen aan verbindingen', 2014: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/03/28/bijlage-1b-eindadvies-en-adviesering-critical-review-team-en-klankbordgroep-ltsa-inclusief-bijlage-positionering-prorail>
- Gazeta Finansowa (2014), CSR Społeczna odpowiedzialność biznesu, Edycja XXIII, available at: <http://gf24.pl/wp-content/uploads/2014/11/CSR.pdf>
- PKP Cargo (2014), Rada Nadzorcza zaakceptowała Program Dobrowolnych Odejsów w PKP CARGO, available at: <https://pkp-cargo.pl/pl/media/informacje-prasowe/rada-nadzorcza-zaakceptowa%C5%82a-program-dobrowolnych-odej%C5%9B%C4%87-w-pkp-cargo/>
- Grupa PKP (2013) Annual Report 2013, available at: [http://pkpsa.pl/grupa-pkp/raporty/raport\\_roczny\\_grupa\\_pkp\\_2013-web.pdf](http://pkpsa.pl/grupa-pkp/raporty/raport_roczny_grupa_pkp_2013-web.pdf)
- NIK (2009), Informacja o wynikach kontroli gospodarki finansowej spółek Grupy PKP, available at: <https://www.nik.gov.pl/plik/id,1327,vp,1337.pdf>
- Randstad Award (2015), Randstad Award: <http://www.randstad.pl/o-randstad/randstad-award/obadaniu/>
- UNIVERSUM (2014) Ranking Idealny pracodawca UNIVERSUM TOP 100: <http://www.epageflip.net/i/423806-universum-top-100-Polen-2014>

- IBC IQS, Millward Brown (2015) Satisfakcja z podróży pociągami PKP Intercity: [http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Wyniki-bada-satysfakcji\\_PKP-S.A.pdf?\\_ga=1.49233828.34383834.1432749201](http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Wyniki-bada-satysfakcji_PKP-S.A.pdf?_ga=1.49233828.34383834.1432749201)
- Witold Orłowski, Michał Mazur, PwC (2015), Inwestycja w przyszłość Podsumowanie zmian w Grupie PKP w latach 2012-2015: [http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Prezentacja\\_PwC.pdf?\\_ga=1.207994768.34383834.1432749201](http://pkpsa.pl/dla-mediow/komunikaty-prasowe/inne/Prezentacja_PwC.pdf?_ga=1.207994768.34383834.1432749201)
- TSK24.pl (2015), Stypendyści PKP PLK w ZSTM
- <http://tsk24.pl/szkolnictwo-i-oswiata/9628-stypendysci-pkp-plk-w-zstm>
- PKP-Gruppe (2013), Zareaguj. Twoja kolej. Tak zmieniamy PKP
- Employer ranking surveys: <http://universumglobal.com/rankings/Schweden/>
- SJ Års- och hållbarhetsredovisning 2014: [http://www.sj.se/content/1/c6/17/66/09/SJ\\_Ars-och-hallbarhetsredovisning%202014.pdf](http://www.sj.se/content/1/c6/17/66/09/SJ_Ars-och-hallbarhetsredovisning%202014.pdf)
- Green Cargo Års- och hållbarhetsredovisning 2014: [http://www.greencargo.com/globalassets/documents/hallbar-utveckling/resultat-och-rapporter/gc\\_2014\\_sv\\_30-mars\\_final.pdf](http://www.greencargo.com/globalassets/documents/hallbar-utveckling/resultat-och-rapporter/gc_2014_sv_30-mars_final.pdf)
- Infranord Årsrapport 2014: [http://www.infranord.se/Documents/Infranord\\_AR\\_2014.pdf](http://www.infranord.se/Documents/Infranord_AR_2014.pdf)
- Svt (2015), 90% färre sökande till lokförarutbildning: <http://www.svt.se/nyheter/regionalt/helsingborg/90-farre-sokande-till-lokforarutbildning>
- European Commission (2014), Fourth report on monitoring development of the rail market
- Trafikanalys (2012), Godstransporter i Sverige: [http://trafa.se/PageDocuments/Rapport\\_2012\\_7\\_Godstransporter\\_i\\_Sverige.pdf](http://trafa.se/PageDocuments/Rapport_2012_7_Godstransporter_i_Sverige.pdf)
- Regeringen (2015), Framtidsinvesteringar för fler jobb och ett mer klimatsmart samhälle: <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/04/framtidsinvesteringar-for-fler-jobb-och-ett-mer-klimatsmart-samhalle/>
- Nilsson, T. (2008) 'Det nya järnvägsarbetet - En grupp anställdas erfarenheter av och tankar omkring bolagisering inom järnvägen'
- Transportstyrelsen (2013), Behov av och tillgång till utbildnings- och praktikplatser inom järnvägsmarknaden: <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/jarnvag/marknadsovervakning/utbildningsanordnare-inom-jarnvagsmarknaden-2012.pdf>
- Arbetet (2015), Banarbetare skeptiska till satsningen på järnvägsunderhåll: <http://arbetet.se/2015/04/07/banarbetare-skeptiska-till-satsningen-pa-jarnvagsunderhall/>
- Lindgren Strömbäck, K. (2011) 'Avregleringen har gett sämre anställningsvillkor', in Sekotdningen, nr 4
- Slovenischen railways internal statistics (As of 31.12.2014)
- Web-site of the Slovenischen railways (Accessed in July 2015): <http://www.slo-zeleznice.si/sl/infrastruktura/javna-zelezniska-infrastruktura/zelezniske-proge>
- Slovenischen Railways group operates with profit for the third consecutive year, Delo, 2015 (<http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/slovenske-zeleznice-ze-tretje-letu-z-dobickom.html>)

- Official Journal of the Republic of Slovenia (Uradni list RS) št. 95/2007 (<http://www.uradni-list.si/1/content?id=82772>)
- An overview of the rail industry in Great Britain, Office of Rail and Road. (Verfügbar unter: [http://orr.gov.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/16379/an-overview-of-the-rail-industry.pdf](http://orr.gov.uk/__data/assets/pdf_file/0008/16379/an-overview-of-the-rail-industry.pdf))
- National Skills Academy: Rail (Available at: <http://www.nsar.co.uk/about-us/nsar-literature.aspx>)
- Network Rail Diversity und Inclusion Strategy, 2014
- You Gov: Nationalise energy und Bahnunternehmen, say public, 2013. (Verfügbar unter: <https://yougov.co.uk/news/2013/11/04/nationalise-energy-und-rail-companies-say-public/>)
- You Gov: Why the public want to nationalise the railways, 2014. (Verfügbar unter: <https://yougov.co.uk/news/2014/05/11/why-do-people-support-rail-nationalisation/>)
- UK National Training Academy for Rail, (Verfügbar unter: <http://ntar.co.uk/about-ntar>)
- UK Women in Rail (Verfügbar unter: <http://womeninrail.org/>)
- UK Women's Engineering Society, Easy Statistics - Women in Engineering.(2014). Verfügbar unter: <http://www.wes.org.uk/sites/default/files/Easy%20Statistics%20Women%20in%20Engineering%202014%20V3.pdf>



