

BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT: EIN HR–KONZEPT ZUR GESTALTUNG DES WANDELS IM EISENBAHN–SEKTOR

Eine gemeinsame Erklärung der Studiengruppe „Beschäftigungsfähigkeit“ des Europäischen Sozialdialogs Eisenbahnen

Vorbemerkung

Die Arbeitsgruppe „Beschäftigungsfähigkeit“ des Europäischen Sozialdialogs Eisenbahnen hat sich bisher in zwei Studienprojekten¹ mit Fragen der Beschäftigungsfähigkeit im europäischen Bahnsektor auseinander gesetzt. Die Ergebnisse des 1. Studienprojekts sind 2001 in einem Bericht mit dem Titel „Das Konzept ‘Beschäftigungsfähigkeit’ - brauchbar für die europäischen Eisenbahnen?“ dokumentiert. Auch das neue Studienprojekt wird im Herbst 2006 mit einem Bericht abgeschlossen, der Einblick in die HR-Politik der besuchten Eisenbahnunternehmen gibt. Das hier vorliegende „Memorandum“ entstand aus den Auswertungsdiskussionen der Studiengruppe. Es fasst zentrale Schlussfolgerungen der Studiengruppe zusammen, die auch vor dem Hintergrund der Entwicklung im europäischen Eisenbahnsektor zwischen dem Start des ersten Studienprojekts im Jahr 2000 und heute – 2006 – zu verstehen sind. Die Empfehlungen am Ende dieser gemeinsamen Erklärung enthalten Vorschläge, wie Beschäftigungsfähigkeit als *ein* Leitkonzept für die HR-Politik der Zukunft einen angemessenen Stellenwert finden könnte.

Neuorientierungen in der Human-Ressourcen Politik

Die Lokaltermine bei den verschiedenen Eisenbahngesellschaften zeigten eindrucksvoll, dass sich alle Unternehmen im Prozess einer *Neuorientierung der Humanressourcenpolitik* befinden und dabei die problematischen Teile des Erbes der

¹ Gefördert von der Europäischen Kommission und wissenschaftlich begleitet von der Sozialforschungsstelle Dortmund (Deutschland), in den Jahren 2000/2001 und 2005/2006

Vergangenheit, vor allem die Beharrungskräfte, die durch die Starrheiten der damaligen personalpolitischen Systeme bewirkt wurden, zu überwinden suchen.

Dies gilt für die Unternehmen aus den alten Mitgliedsländern der EU ebenso wie für die aus den neuen Ländern. Die Unternehmen in den neuen Mitgliedsländern, die wir besucht haben, stehen dabei unter einem besonderen Handlungsdruck, weil sich bei ihnen die zwei Erfordernisse, die bei den anderen eher nacheinander bearbeitet werden konnten, zeitlich ineinander schieben: die aufgrund der europäischen Regelungen erfolgende Marktöffnung mit Wirtschaftlichkeitserfordernissen, die z.T. erhebliche Anpassungen im Personalvolumen nach sich zogen, *und* eine durchgreifende Modernisierung auf allen Gebieten, um der – mittlerweile auch grenzüberschreitenden – Konkurrenz auf den Verkehrsmärkten standhalten zu können.

Beschäftigungsfähigkeit – Brauchbar für die europäischen Unternehmen der Eisenbahnen?

Die europäischen Sozialpartner des Eisenbahnsektors standen noch unter dem unmittelbaren Eindruck des tiefgehenden Strukturwandels ihrer Unternehmen, als die Ausgangsfrage für das erste Projekt formuliert wurde. Diese lautete: „Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit – brauchbar für die europäischen Unternehmen der Eisenbahn?“ im Dialog mit Praktikern der Sozialpartner aus Unternehmen in vier verschiedenen Ländern sollte geklärt werden, ob das aus der europäischen Beschäftigungspolitik stammende Konzept auch auf *innerbetriebliche Problemlagen* Anwendung finden könnte.

Die tief greifenden Veränderungen der Unternehmenspolitiken hatten umfangreiche *Personalbewegungen* zur Voraussetzung und zur Folge und diese stellten an die Beschäftigten erhebliche Anforderungen, Veränderungen der eigenen bisherigen Arbeitssituation *zu bewältigen*. Von daher kam die Studiengruppe damals zu dem Ergebnis: Ein auf die innerbetrieblichen Verhältnisse hin *übersetztes* Konzept von Beschäftigungsfähigkeit bietet Chancen für eine personalpolitische Fokussierung auf die *Potenziale* der einzelnen Beschäftigten.

Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit fordert die *Eigenverantwortung* der Beschäftigten auf neue Weise heraus, was Chancen und Risiken mit sich bringt. Eine faire Umsetzung des Konzepts Beschäftigungsfähigkeit muss deshalb die

wechselseitige Verantwortung von Unternehmen und Beschäftigten *neu* austarieren; dies wird produktiv, also zum Nutzen beider Seiten, nur im verbindlichen Rahmen des *Sozialen Dialogs* auf Unternehmensebene gelingen können. So weit die Erkenntnisse der Studiengruppe aus dem ersten Projekt.

Zentrale Fragen des 2. Studienprojekts

Das Folgeprojekt, an dessen Ende dieses *Memo* steht, hatte drei Aufgaben:

(1) bezogen auf die Unternehmen, die bereits im ersten Projekt dabei waren, sollte geprüft werden, ob und gegebenenfalls wie das Konzept Beschäftigungsfähigkeit Fuß gefasst hat,

(2) Unternehmen aus den neuen Mitgliedsländern sollten auf ihre spezifischen personalpolitischen Herausforderungen hin befragt werden und

(3) sollte der Blick in besonderer Weise auf die *sicherheitlich besonders relevanten Tätigkeitsbereiche* der Eisenbahn gerichtet werden, weil dort der Personaleinsatz besonders sensibel ist.

Beschäftigungsfähigkeit: nur präventiv entwickelbar

Die Unternehmen der neuen Mitgliedsstaaten können die Beschäftigungsfähigkeit nicht direkt umsetzen, da die drängende Marktanpassung zunächst eine Verringerung des Beschäftigtenvolumens erfordert. Dieser vom Markt ausgehende Druck war bereits in den Fallstudien des ersten Studienprojekts (wenn auch in abgeschwächter Form) sichtbar.

So sehr Beschäftigungsfähigkeit in der aktuellen Situation gebraucht würde, kann sie weder vorausgesetzt noch kurzfristig erzeugt werden. Hierbei ist zwar nach Belegschaftsgruppen zu differenzieren – manche bringen wegen ihrer höheren allgemeinen Qualifikationen, ihrer Arbeitserfahrungen, etc. – bessere Voraussetzungen mit, aber generell zeigt sich hier ein erhebliches Risiko: für die Betroffenen wie für die Unternehmen.

Dies führt zu einer zentralen Einsicht: nämlich in den *präventiven Charakter* des Konzepts Beschäftigungsfähigkeit. Beschäftigungsfähigkeit entsteht nicht *ad hoc*,

sondern ist das Ergebnis eines länger dauernden *und* kontinuierlichen, mit Arbeitstätigkeit verbundenen *Lern- und Erfahrungsprozesses*.

Der Wandel ist das Normale

Im Rückblick auf die Unternehmen aus den alten Mitgliedsländern, die bei der ersten Studie im Zentrum standen, war also zunächst zu fragen, ob dort

- ⇒ weiterhin ein Bedarf an Beschäftigungsfähigkeit gesehen wird und
- ⇒ die Ausbildung von Beschäftigungsfähigkeit als ein systematisch gestalteter Lern- und Erfahrungsprozess anzutreffen ist.

Zunächst ist festzustellen: In allen Unternehmen setzen sich *rapide Wandlungsprozesse* fort, die die innere Struktur der Unternehmen umwälzen und kaum einen Tätigkeitsbereich unberührt lassen. Niemand erwartet, dass diese Wandlungsprozesse in ihrer Dynamik nachlassen. Wandel ist oder wird das Normale.

Durchgängig zeigte sich, dass eine Reihe derjenigen personalpolitischen Strategien, die die Studiengruppe im ersten Projekt mit „Beschäftigungsfähigkeit“ assoziiert hatte, an Bedeutung gewonnen hatten. So z.B. Weiterbildung, individuelle Personalentwicklungspläne, etc.. In der betrieblichen Wirklichkeit hatte sich also ein Teil dessen vollzogen, was die Studiengruppe erwartet hatte.

Unschärfen im Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit

„Beschäftigungsfähigkeit“ war zu einer gängigen Vokabel geworden; anzutreffen aber waren vor allem zwei nahezu entgegen gesetzte Verständnisse: ein enges, „klassisches“, das Beschäftigungsfähigkeit vor allem mit Prozessen der „Personalvermittlung“ assoziierte, und ein breites, unspezifisches, bei dem jedwede *neue* Anforderung an Kompetenzen oder Verhaltensweisen mit Beschäftigungsfähigkeit in Verbindung gebracht wurde. Auch der Studiengruppe machte die zunehmende Diffusität in der Verwendung des Begriffs „Beschäftigungsfähigkeit“ Probleme.

Einsatzfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit

Die Auseinandersetzung mit den *sicherheitsrelevanten Tätigkeitsbereichen* brachte schließlich die erforderliche Klärung. In diesen Tätigkeiten spielen arbeitsmedizinische und arbeitspsychologische Gesichtspunkte und Kriterien eine große Rolle. Es gibt Erkrankungen und Störungen, die – wie immer auch verursacht – einen weiteren Einsatz in diesem Bereich definitiv oder für längere Zeiträume ausschließen.

Die Debatte um adäquate gesundheitsförderliche Verhaltensweisen und um Arbeitsbedingungen in diesen Bereichen würde unter dem Stichwort „Beschäftigungsfähigkeit“ falsch geführt, denn es geht um eine *kontinuierliche und uneingeschränkte Einsatzfähigkeit*. Erst, wenn diese nicht mehr gegeben ist, tritt die Frage alternativer Beschäftigungsfelder auf. Diese Unterscheidung zwischen *Einsatz-* und *Beschäftigungsfähigkeit* ist weiterführend.

„Einsatzfähigkeit“: bezieht sich auf die Kontinuität des Einsatzes an demselben Arbeitsplatz/in demselben Arbeitsfeld; folglich ist „Beschäftigungsfähigkeit“ nur dann ausreichend abgrenzend definiert, wenn sie sich auf **Wechsel** bezieht – den Wechsel von Arbeitsplatz, Tätigkeitsfeld oder Betrieb. Zwischen Einsatz- und Beschäftigungsfähigkeit gibt es Wechselbeziehungen und Schnittmengen, aber *keine Identität*.

Beschäftigungsfähigkeit antwortet demzufolge auf die Erfordernisse von *Flexibilität und Mobilität* – Flexibilität und Mobilität unter den Bedingungen eines modernen Bahnbetriebs. Für die MitarbeiterInnen kann Beschäftigungsfähigkeit bringen, dass sie Wechsel nicht mehr als eine Bedrohung und einen traumatischen Bruch in der eigenen Arbeitsbiografie erleben, sondern als eine bewältigbare Normalität, vielleicht sogar als eine neue berufliche Option.

Die Erkenntnisse aus den *Sicherheitsrelevanten Tätigkeitsbereichen* sind insofern paradigmatisch, als es die Personaleinsatzbedingungen im modernen Bahnbetrieb erforderlich machen, sowohl für kontinuierliche Einsetzbarkeit an demselben Arbeitsplatz zu sorgen als auch auf Wechsel vorzubereiten. Die Herausforderung an eine moderne Human-Ressourcen-Politik besteht also in einer produktiven Gestaltung von *Kontinuität* und *Wechsel*.

Ein Bündel von Kompetenzen zur Bewältigung neuer Anforderungen

Was also meint „Beschäftigungsfähigkeit“ als Ansatz für unternehmensinterne Human-Ressourcen-Politik? Nach dem Verständnis der Studiengruppe handelt es sich um ein Bündel an Kompetenzen, das den *Wechsel* von Arbeitsplatz, Arbeitstätigkeit und Betrieb erleichtert bzw. ermöglicht.

Im Einzelnen sind dies Kompetenzen, die das Verständnis der Arbeitsprozesse in ihren wirtschaftlichen, technischen und sozialen Dimensionen erhöhen (Arbeitsprozesswissen), etc.. Immer wichtiger wird dabei, dass die MitarbeiterInnen sich als selbstbewusste Gestalter ihrer eigenen Arbeitsbiografie sehen und in ihrer *Eigenverantwortung* gefordert und gefördert werden.

Der erfolgreiche Erwerb dieser Kompetenzen hängt zum einen von der *eigenverantwortlichen, aktiven Haltung* der MitarbeiterInnen selbst ab, zum anderen aber davon, ob die Gestaltung von Arbeitsorganisation, Arbeitseinsatz, arbeitsbezogener Bildung, von Bildungsangeboten und der Förderung der beruflichen Entwicklung im Unternehmen systematisch auf das *Erlernen eines aktiven Umgangs* mit neuen Anforderungen und fremden Arbeitssituationen angelegt ist oder nicht.

Beschäftigungsfähigkeit verbessert die Arbeitsqualität

Aber so fragte sich die Studiengruppe: Bleibt der Wechsel trotz des kontinuierlichen Wandels nicht doch „die Ausnahme von der Regel“? Bedeutet es nicht eine problematische Akzentsetzung, eine Kompetenzentwicklung über den Ansatz der Beschäftigungsfähigkeit zu fördern?

Die Antwort ergibt sich, wenn man auf die erwartbaren Resultate ausgebildeter Beschäftigungsfähigkeit blickt, nämlich auf die veränderten *Arbeitshaltungen*. Eigenverantwortung, bewusster Umgang mit sich selbst und dem eigenen Arbeitsvermögen, Distanz und Engagement, Fähigkeit und Bereitschaft zur Mitgestaltung der eigenen Arbeit und Arbeitsumgebung, Teamarbeit und Kollegialität, Neugier und Interesse an neuen Herausforderungen. Im Ergebnis zeigt sich also das *moderne Profil von Mitarbeitern in dynamischen Dienstleistungsunternehmen*. Fokussierung auf Beschäftigungsfähigkeit, also auf den *Wechsel*, verbessert den *Arbeitsalltag*: für das Unternehmen und für die Beschäftigten.

Statt Abhängigkeit: die Bindekraft korrespondierender Interessen

Zugleich verringert sich damit die Abhängigkeit des einzelnen Beschäftigten vom Unternehmen; sie/er ist nicht mehr „auf Gedeih und Verderb“ auf dieses Unternehmen angewiesen. Auch, wenn diese neue Unabhängigkeit der Beschäftigten aus der Perspektive traditioneller Personalpolitik dysfunktional erscheinen mag, ist die Studiengruppe überzeugt, dass es sich hier um eine notwendige neue „Geschäftsgrundlage“ handelt, weil ansonsten der sich fortsetzende, dynamische Wandel nicht oder nur zu überproportional großen Kosten für das Unternehmen und den Einzelnen bewältigt werden kann.

Die alten und überkommenen Abhängigkeiten müssen durch freiwillige, im Sozialen Dialog gesicherte Arrangements ersetzt werden, die das gegenseitige Geben und Nehmen für eine bestimmte, vereinbarte Periode regeln. Davon auszugehen, dass es sich um ein Beschäftigungsverhältnis handelt, das – unabhängig von der Rechtsform – nicht auf „Ewigkeit“ konzipiert ist, aber durchaus lange (im Extrem: ein ganzes Arbeitsleben lang) dauern, aber auch vorher beendet werden kann, ist erstens nicht wirklichkeitsfremd, sondern wirklichkeitstauglich und zweitens keineswegs mit dem Verlust an Identifikation mit der eigenen Arbeit verbunden. Eine Fülle von Beispielen aus dem Arbeitsleben demonstriert dies.

Die Identifikation mit dem Unternehmen als Arbeitsleben langer und gar Generation übergreifender Garant sicherer Beschäftigung ist ohnehin an ihr Ende gekommen. Sie würde auch als konservative, wandlungsfeindliche Haltung eher problematisch sein. Gleichwohl ist eine positive Haltung zum Unternehmen ein wichtiger Motivationsgeber für Engagement und Leistungsbereitschaft.

Ein neuer Sozialkontrakt?

Hierzu müssen neue Grundlagen gelegt werden, die nicht mehr von lebenslanger Beschäftigungsgarantie ausgehen, aber dennoch die Erwartung an eine solide, in einem ausreichenden zeitlichen Horizont sich bewegende Sicherheit für die Lebensplanung nicht frustrieren dürfen. Es geht also darum, Leistung und Gegenleistung zwischen Beschäftigten und Unternehmen in einer Art „neuem Sozialkontrakt“ modern auszutarieren, d.h. ihn auch mit kollektiven, auf Sozialdialog basierenden Absicherungen zu versehen. Hierbei könnte „Beschäftigungsfähigkeit“ als **Leitkonzept** eine Schlüsselrolle zukommen.

EMPFEHLUNGEN:

Die Studiengruppe „Beschäftigungsfähigkeit“ des Europäischen Sozialdialogs Eisenbahnen empfiehlt:

1. Die Eisenbahnunternehmen in Europa sollten das Konzept Beschäftigungsfähigkeit, wie es im vorstehenden Memorandum entwickelt worden ist, als *ein* Leitkonzept für moderne Human-Ressourcen-Politik nutzen und damit die verschiedenen Instrumente zur *Personal- und Organisationsentwicklung* zu einem *integrierten* Ansatz bündeln.
2. Ziele, Prinzipien und Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Konzepts in die betriebliche Praxis sollten auf der Basis von Sozialem Dialog zwischen den Sozialpartnern vereinbart werden, um den Nutzen des Ansatzes für beide Seiten, für das Unternehmen wie für die Beschäftigten, wirksam werden zu lassen.
3. Der Europäische Sozialdialog Eisenbahnen sollte den Prozess der Verbreitung und Umsetzung von Beschäftigungsfähigkeit als *ein* Leitkonzept moderner HR-Politik befördern, begleiten und von Zeit zu Zeit eine Zwischenbilanz durchführen. Dies kann durch verschiedene Instrumente geschehen: Politikkonferenzen, Arbeits- und Erfahrungsaustausch-Tagungen, Monitoring, und über die Bereitstellung von instruktiven Materialien (Fallstudien zu „Good Practice“, Leitfäden, Mustervereinbarungen...)
4. Der Europäische Sozialdialog Eisenbahn sollte prüfen, ob die Verbreitung und Umsetzung von Beschäftigungsfähigkeit als *ein* Leitkonzept für moderne HR-Politik durch den Abschluss einer gemeinsamen Erklärung unterstützt werden kann.
5. Die Europäische Kommission wird aufgefordert, den weiteren Verbreitungs- und Umsetzungsprozess zu fördern und zu unterstützen, insbesondere dadurch, dass sie die Entwicklung, Verbreitung und den Einsatz von Instrumenten zur Stützung des Prozesses (siehe Punkt 3.) fördert.

Vorgelegt auf der Abschlusstagung des Projekts „Rail-Employ“ in Brüssel am 9. und 10. Oktober 2006