

Über viele Jahre lang konnte die Deutsche Bahn ihren Personalüberhang durch Vorruhestandsregelungen abbauen. Ein sozialverträglicher Weg, der gesellschaftspolitisch nicht unumstritten war, von einer Vielzahl an Mitarbeitern aber dankbar angenommen wurde. Fast schien es so, als sei es mittlerweile für so manchen erklärtes Ziel, lange vor dem gesetzlich vorgesehenen Renteneintritt aus dem Erwerbsleben auszuschneiden.

**D**och was für die Beschäftigten möglicherweise erstrebenswert schien, sollte für die DB AG mit eklatanten Nachteilen verbunden sein: mit jeder Fachkraft, die das Unternehmen verließ, ging der Deutschen Bahn viel Wissen und Erfahrung verloren.

### Mehrarbeit statt Rente?

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit stellt Betriebsräte vor vollkommen neue Herausforderungen. Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, Gesundheitsförderung und altersgerechtes Arbeiten sind Aufgaben, die es zu bewältigen gilt.

# Neue Herausforderungen für GDBA-Betriebsräte



GDBA-Vize Peter Tröge (links) diskutierte mit Kay Uwe Arnecke, Leiter Personal Personenverkehr, Beschäftigungsbedingungen Konzern, über die Herausforderung, die Folgen einer längeren Lebensarbeitszeit auch bei der Deutschen Bahn zu bewältigen.

Eine späte Erkenntnis, die zwischenzeitlich nicht ohne Folgen bleibt: „Das Auslaufen der Vorruhestandsregelungen und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit muss uns zu einem Umdenken veranlassen“, macht Kay Uwe Arnecke, Leiter Personal Personenverkehr, Beschäftigungsbedingungen Konzern,

deutlich. Schon kurz nach der Jahrtausendwende habe man erkannt, dass es so nicht weitergehe. Der demografische Wandel der Gesellschaft schaffe zunehmend Probleme – nicht nur bei der Deutschen Bahn; hier aber ganz besonders.

Die Belegschaft ist überaltert. In einzelnen Bereichen liegt der Altersdurchschnitt schon heute bei 50 Jahren. Gleichzeitig mangelt es an Nachwuchskräften, weil neue Mitarbeiter in der Vergangenheit, oft aus finanziellen Gründen, nicht in dem Maße eingestellt werden konnten, wie dies aus unternehmerischer Sicht nötig gewesen wäre. Ein Umstand, der sich bitter rächen könnte, wenn jetzt nicht gegensteuert wird.

„Wir wollen aus der Not eine Tugend machen“, erklärt Kay Uwe

Arnecke. „Die Zeiten, in denen Mitarbeiter mit 55 in den Ruhestand geschickt wurden, sind vorbei. Heute muss sich jeder daran gewöhnen, deutlich länger zu arbeiten, will er nicht Abschlüsse bei der Alterssicherung

**Welcher Rangierer wird seinen Beruf bis ins hohe Alter ausüben können? Welche Alternativen bieten sich? Fragen, die schon heute für die nahe Zukunft beantwortet werden müssen.**

hinnehmen“. Der Gesetzgeber hat es so gewollt; die leeren Renten- und Sozialkassen haben keine andere Möglichkeit mehr zugelassen.

Wichtig sei es, den nötigen Wandel als Chance zu begreifen, macht Peter Tröge, stellvertretender Bundesvorsitzender der Verkehrsgewerkschaft GDBA, deutlich. Die Deutsche Bahn müsse ihren Mitarbeitern – mehr noch als in der Vergangenheit – die nötige Wertschätzung zukommen lassen; jeder Beschäftigte sollte wissen, dass er gebraucht wird und dass seine Arbeit für das Unternehmen DB AG von Bedeutung ist. Nur dann würden die Kolleginnen und Kollegen gern zur Arbeit gehen und ihre berufliche Tätigkeit nicht einfach nur als Job begreifen, den man halt mache, mit dem man sich aber nicht identifiziere. Mit einer solchen Haltung würde die jetzt beschlossene Verlängerung der Lebensarbeitszeit zur Qual. Um dies zu verhindern, setze sich die Verkehrsgewerkschaft GDBA dafür ein, „dass die Rahmenbedingungen“ stimmen. „Und da“, so Peter Tröge, „liegt sicher noch ein gehöriges Stück Arbeit vor uns“.

Für die Deutsche Bahn als Arbeitgeber tun sich, nach Aussage von Kay Uwe Arnecke, im Hinblick auf den „Demografischen Wandel“ zwei „Problemfelder“ auf. Zum einen die „Weiterqualifizierung und Umschulung“ ihrer Mitarbeiter, zum an-

deren die „Gesundheitsvorsorge“. Erklärtes Ziel sei es, ein Umfeld zu schaffen, das ein Arbeiten auch bis zum Alter von 67 Jahren innerhalb der DB AG möglich macht. „Und da müssen wir noch erhebliche Anstrengungen unternehmen“, so Arnecke.

**Wer 17 Jahre vor der Rente seinen erlernten Beruf nicht mehr ausüben kann, dem muss die DB AG eine akzeptable Alternative anbieten**

Wichtig sei zunächst einmal, einen Bewusstseinswandel bei den Mitarbeitern in Gang zu setzen. „Jedem Beschäftigten muss klar sein, dass er künftig deutlich länger arbeiten muss als bisher“. Wer früher als mit 67 in Rente oder den Ruhestand geht, wird sich wahrscheinlich finanziell erheblich einschränken müssen. Eine Erkenntnis, die vermutlich noch nicht allzu viele Mitarbeiter wirklich verinnerlicht haben.

Damit ihre Mitarbeiter diese Vorgaben des Gesetzgebers erfüllen können, will die Deutsche Bahn Vorsorge treffen. „Was machen wir künftig mit einem Rangierer, einem Fahr-



**Podiumsdiskussion mit Margret Suckale (Arbeitsdirektorin DB AG), Hanka Knoche (Vorstand Bahn-BKK), Regina Rusch-Zimba (stellvertretende Vorsitzende der Gewerkschaft Transnet) und Peter Tröge (stellvertretender Vorsitzender der Verkehrsgewerkschaft GDBA).**

## Häufig gehen Fachwissen und Kompetenz verloren

Nicht nur die Deutsche Bahn hat ein Problem: Viele ältere Mitarbeiter verlassen das Unternehmen – weil sie in Rente gehen oder pensioniert werden – und nehmen ihr Fachwissen mit, während es gleichzeitig an qualifiziertem Nachwuchs mangelt. Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit kann die daraus resultierenden Schwierigkeiten nur unzureichend lösen. Das wurde auf einem Workshop zum Thema „Den demografischen Wandel gestalten“ diskutiert, zu dem die Deutsche Bahn am 29. November 2006 nach Berlin eingeladen hatte. Das Ziel muss sein, qualifizierte Mitarbeiter so lange wie möglich ans Unternehmen zu binden, machte der Leiter für Personal und Beschäftigungsbedingungen, Kay Uwe Arnecke deutlich. Auf Dauer könne es sich keine Firma mehr leisten, ältere Kolleginnen und Kollegen in den Vorruhestand zu schicken. Vielmehr müssten die Rahmenbedingungen so verändert werden, dass die Beschäftigten möglichst lange „arbeitsfähig“ bleiben.

Dass es bis dahin noch ein weiter Weg ist, machte eine Umfrage deutlich, die von der Gewerkschaft Transnet in Auftrag

gegeben worden war. Viele Mitarbeiter der DB AG halten die Arbeitsbedingungen für mehr als verbesserungswürdig und gehen davon aus, ihre derzeitige Tätigkeit auf keinen Fall bis zur Rente ausüben zu können. Genau das aber müsste der Fall sein, um den sich abzeichnenden negativen Auswirkungen des demografischen Wandels begegnen zu können.

Für die Verkehrsgewerkschaft GDBA forderte der stellvertretende Bundesvorsitzende Peter Tröge die DB AG auf, mehr auf die Mitarbeiter zuzugehen. Deren Sorgen und Nöte müssten ernst genommen werden. Insbesondere die Führungskräfte der Deutschen Bahn seien aufgefordert in dieser Frage neue Konzepte zu entwickeln und auch unkonventionelle Wege zu gehen.

„Wir müssen das Thema jetzt anpacken und zwar ernsthaft“ – machte der GDBA-Vize in einer sich anschließenden Podiumsdiskussion deutlich. Ansonsten drohe die Gefahr, dass der sich abzeichnenden Fachkräftemangel mit qualifizierten Mitarbeitern aus dem europäischen Ausland gedeckt würde, die zu deutlich niedrigeren Tarifen arbeiten würden.



## Was bedeutet demografischer Wandel?

Mit dem Wort „demografischer Wandel“ bezeichnet man die Veränderungen in der Altersstruktur der Gesellschaft. Während die Älteren immer älter werden, „sterben“ die Jungen aus – es fehlt in Deutschland an Nachwuchs. Eine Lücke, die auch durch Zuwanderung nicht geschlossen werden kann.

Auf die absehbaren Folgen gilt es zu reagieren. Weil immer weniger Menschen in die sozialen Sicherungssysteme einzahlen, immer mehr aber davon profitieren, wird länger arbeiten eine der Folgen sein. Länger arbeiten kann aber nur, wer gesund und leistungsfähig ist. Zugleich gilt es zu verhindern, dass, wer unverschuldet krank wird, Nachteile in Kauf nehmen muss.

Für die heutigen, älteren Beschäftigten bietet diese Entwicklung durchaus Chancen. Statt – wie heute – möglichst bald „abgeschoben“ zu werden, ist ihr Fachwissen künftig gefragt. Es wird an Fachkräften fehlen.

Die Wirtschaftskraft der Bundesrepublik wird wesentlich davon abhängen, inwieweit es den Unternehmen gelingt, die Arbeitsbedingungen in Produktion und Dienstleistung so zu verändern, dass diese dem steigenden Altersdurchschnitt der Bevölkerung und dem zugleich sinkenden Arbeitskräftenachwuchs angepasst werden.

Eine weiter zunehmende Automation wäre eine Möglichkeit, die aber für ein Dienstleistungsunternehmen wie die DB AG nicht in Frage kommt. Eine andere Organisation der Arbeit scheint eine der Lösungen. Die GDBA wird in dieser Frage mit eigenen Vorschlägen aufwarten.

**Peter Tröge,**  
Stellvertretender Bundesvorsitzender der Verkehrsgewerkschaft GDBA



„Fort- und Weiterbildungen werden für die Mitarbeiter immer wichtiger werden“

dienstleiter oder einem Beschäftigten aus dem Bereich der Instandhaltung?“ „Werden diese bis zum Alter von 67 Jahren ihren heutigen Beruf ausüben können?“ fragt Kay Uwe Arnecke. Und gibt auch gleich die Antwort: „Dass geht nicht immer ohne begleitende Maßnahmen, beispielsweise in der Gesundheitspolitik. Und die Mitarbeiter müssen sich weiterbilden, neue Qualifikationen erwerben, um dann im Alter vielleicht als Signalposten oder im Bereich Service und Sicherheit zu arbeiten“. Ein Gedanke, an den sich mancher möglicherweise noch gewöhnen muss.

**In zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten, aber auch mit Mitarbeitern, sollen 2007 erste sichtbare Akzente gesetzt werden**

Ein Beispiel aber auch, so GDBA-Vize Peter Tröge, das deutlich macht, dass Fort- und Weiterbildung für jeden Mitarbeiter immer wichtiger wird. Heute würde sich kaum ein 50-Jähriger Gedanken über eine Umschulung machen, in naher Zukunft werde dies ganz normal sein. Wer 17 Jahre vor der Ren-

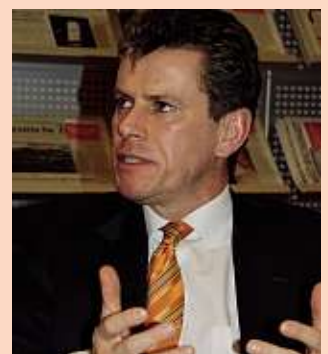
te seinen erlernten Beruf nicht mehr ausüben könne, dem müsse die DB AG künftig mehr noch als heute akzeptable Alternativen anbieten. Vor diesem Hintergrund dürfe der Wunsch nach Weiterbildung von Vorgesetzten und Führungskräften nicht als lästig oder gar unnützlich abgetan, sondern müsse tatkräftig unterstützt und gefördert werden.

Leider, so Kay Uwe Arnecke, gibt es kein Patentrezept, welche Qualifizierungsmaßnahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter notwendig und welche Aktivitäten zur Gesundheitsförderung sinnvoll wären. In jedem einzelnen Bereich müssten berufsspezifisch ganz unterschiedliche Maßstäbe angelegt werden. Insofern werde die DB AG ihre Führungskräfte nunmehr verstärkt dafür sensibilisie-

ren, darauf zu achten, welche Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten jeweils geeignet seien. „Wir wollen das auch als Ausdruck der Wertschätzung unserer Mitarbeiter verstanden wissen“, macht Arnecke deutlich. Weiterbildung kostet das Unternehmen schließlich Zeit und Geld.

Mehr privat investieren sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Bereich der Gesundheitsvorsorge. „Wer bis 67 arbeiten muss, sollte auch selber etwas für seine Gesundheit tun“, stellt der Leiter Personal Personenverkehr, Beschäftigungsbedingungen Konzern fest. Mehr Bewegung und andere Essensgewohnheiten würden schon viel dazu beitragen, gesünder zu leben. Doch weil es schwer ist, die guten Vorsätze, die insbesondere zum neuen Jahr gefasst wurden, dauerhaft in die Tat umzusetzen, will die Deutsche Bahn auch in dieser Frage unterstützend tätig werden. Entsprechende Pilotprojekte seien vielversprechend angelaufen, macht Kay Uwe Arnecke deutlich. So hätten bereits einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Schicht- und Wechseldienst der operativen Bereiche ein Wochenende in den Vitalkliniken der Betriebskrankenkassen genutzt, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Während des zweitägigen Aufenthalts stand unter anderem ein medizinischer Kurz-Check

**Kay Uwe Arnecke,**  
Leiter Personal Personenverkehr, Beschäftigungsbedingungen Konzern



„Jedem Beschäftigten muss klar sein, dass er künftig deutlich länger arbeiten muss als bisher“

sowie ein Ergometertraining auf dem Programm.

„Wichtig ist bei all diesen Programmen die Erkenntnis, dass sich was ändern muss sowie die Bereitschaft, an den notwendigen Veränderungen aktiv mitzuwirken“, so GDBA-Vize Peter Tröge. Jeder Einzelne müsse sich – besser heute als morgen – fragen, welche Folgen der demografische Wandel und die damit einhergehende Verlängerung der Lebensarbeitszeit für ihn persönlich haben wird.

Die Deutsche Bahn steht dabei, nach eigener Aussage, erst am Anfang eines langen Weges. „Wir haben die Diskussion angestoßen, jetzt müssen wir den demografischen Wandel in unserem Konzern aktiv begleiten und gestalten“, so Kay Uwe Arnecke. In zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften und Vorgesetzten, aber auch mit Mitarbeitern und den Gewerkschaften wolle man 2007 erste sichtbare Akzente setzen. Und da, so Arnecke, werde noch einiges an Überzeugungsarbeit zu leisten sein.

**D**ie einschneidenden Veränderungen im Berufsleben, die vielen Mitarbeitern der Deutschen Bahn – aber nicht nur diesen – in den nächsten Jahren bevorstehen, mögen auf Einzelne wie ein Schock wirken. Sie sind gleichwohl unausweichlich. Jeder von uns wird sich an den Gedanken gewöhnen müssen, künftig länger als bis 65 zu arbeiten.

Für alle, die darauf spekulieren haben, vielleicht schon mit 55 aus dem Erwerbsleben auszuscheiden, mag das als „Zumutung“ erscheinen. Alle anderen werden sich fragen, ob die Verlängerung der Lebensarbeitszeit tatsächlich praktikabel ist.

Die Deutsche Bahn will auf den sich abzeichnenden demografischen Wandel reagieren. Mitarbeiter, die ihren Beruf altersbedingt nicht mehr ausüben können, sollen umgeschult werden, Weiterbildung wird zu einem wichtigen Unternehmensziel erkoren und auch die Gesundheitsvorsorge erhält ei-

nen höheren Stellenwert. Gesund alt werden, um länger arbeiten zu können und lebenslang lernen, um stets für alle sich bietenden Aufgaben qualifiziert zu sein, lautet die Devise.

### Zwischenruf

Kann das für Arbeitnehmer erstrebenswert sein? Im Prinzip ja – wenn den Worten die entsprechenden Taten folgen. Wenn Umschulung und Weiterbildung ernsthaft angepackt werden und Gesundheitsvorsorge nicht auf die leichte Schulter genommen wird, dann kann Arbeiten bei der Deutschen Bahn (auch) künftig (wieder) Spaß machen. Und dann wird die Frage, ob schon mit 65 oder erst mit 67 Schluss ist, fast zur Nebensache.

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die für sich die Möglichkeit einer beruflichen Perspektive bei der DB AG erkennen, sind nach Einschätzung der Unternehmensleitung wesentliche Voraussetzung da-

für, den demografischen Wandel erfolgreich gestalten zu können.

Doch wissen das auch die Führungskräfte und handeln entsprechend? Erst in der Praxis wird sich zeigen, inwieweit es gelingt, diese – wie auch die Mitarbeiter selbst – davon zu überzeugen, dass Aus- und Weiterbildung kein lästiges Übel sind, sondern die ungeheure Chance bieten, sich ein Leben lang persönlich weiterzuentwickeln – wenn nötig auch bis zum 67. Lebensjahr.

Die Verkehrsgewerkschaft GDBA wird den sich abzeichnenden Veränderungsprozess kritisch und zugleich konstruktiv begleiten. Insbesondere für die Betriebsräte der GDBA ergibt sich die spannende Frage, wie der demografische Wandel bei der DB AG im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden kann. Denn eines ist klar: die Verkehrsgewerkschaft GDBA wird die Mitarbeiter der Deutschen Bahn auch künftig nicht im Stich lassen.

**V**erbesserte Lebensbedingungen und umfassende soziale Sicherungssysteme sind – neben dauerhaftem Frieden – die wesentlichen Gründe für den Wandel der Altersstruktur in den Industrienationen. Die Menschen werden immer älter – zugleich bleibt jedoch der Nachwuchs aus. Der Anstieg des Altersdurchschnitts zieht Veränderungen im Lebens- und Berufsalltag nach sich.

Erste Folgen sind bereits spürbar: So sind die jüngst erfolgten Änderungen an den sozialen Sicherungssystemen der Versuch, den Auswirkungen einer sich ändernden Altersstruktur entgegenzuwirken. Damit nicht genug. Gegenwärtig wird die Zahl der Schulen der verringerten Anzahl von Kindern im schulpflichtigen Alter angepasst. Woran kaum einer denkt: Wenn in zehn Jahren aus die-

## Die Folgen sind absehbar

sen (wenigen) Kindern Jugendliche geworden sind, wird in der Folge ein Nachwuchsmangel an Auszubildenden und damit ein Fachkräftemangel spürbar werden.

Schon heute stellt sich die Frage, welche Konsequenzen der demografische Wandel für das Wohnen, die Mobilität und damit für die Struktur der Städte hat? Wenn die Zahl der Einwohner sinkt, gibt es immer weniger Menschen, die beispielsweise den Nahverkehr nutzen. Kann ein flächendeckendes Angebot dann noch dauerhaft finanziert werden? Welche Einschnitte sind vor diesem Hintergrund in den nächsten Jahren zu befürchten?

Wie bei allen langfristigen Entwicklungen, deren Folgen für die Allgemeinheit erst im Jahr

2020, oder 2050 sichtbar werden, droht die Zeit ungenutzt zu verstreichen, die für die Entwicklung von Alternativen und ein Umdenken in der Praxis benötigt wird. Die Verkehrsge-

werkschaft GDBA will dem entgegenwirken und sich schon jetzt aktiv an der Bewältigung der absehbaren Folgen des demografischen Wandels beteiligen.



**Werden sich die Anforderungen an Zugbegleiter ändern und was wird aus jenen, die ihre Tätigkeit berufsbedingt nicht mehr ausüben können? Fragen, die die Verkehrsgewerkschaft GDBA beschäftigen.**