

Stellungnahme VSLF

zu den externen Gutachten «Arbeitsumfeld Lokführer» und «Zugbeeinflussung» der SBB AG vom 13. November 2013

Grundsätzliche Bemerkungen

Auf Einladung der Konzernleitung SBB und im Sinne dem von Bundesrätin Leuthard, Vorsteherin des Departement UVEK, geforderten Einbezug des Lokomotivpersonals zu den Themenbereichen Sicherheit bei den Bahnen, nimmt der VSLF zu den Gutachten «Arbeitsumfeld Lokführer» und «Zugbeeinflussung» Stellung.

Der VSLF vertritt über 1'600 Lokomotivführer der Kategorien B und B100 bei mehreren Bahnen in der Schweiz. Alle für diese Stellungnahme verantwortlichen Funktionäre VSLF sind zudem als aktive Lokomotivführer tätig. Die von uns vorgeschlagenen oder bemängelten Punkte sind somit breit abgestützt, da wir die Problematik aus erster Hand und aus Hunderten von Gesprächen in unserem Arbeitsumfeld kennen.

In dieser Stellungnahme werden primär die Problemfelder beschrieben, die einen hohen Stellenwert im Bezug auf die Sicherheit haben oder deren Schlussfolgerungen sich nicht mit denen des VSLF decken.

Gutachten «Arbeitsumfeld Lokführer»

Da sich das Gutachten «Arbeitsumfeld Lokführer» mit der Berufskategorie des Lokpersonals befasst, nimmt der VSLF dazu ausführlich Stellung.

Zusammenfassend erachtet der VSLF dieses Gutachten als sehr wertvoll. Die Überlegungen über Sicherheit und Arbeitstätigkeit wurden offenbar mit einem umfangreichen wissenschaftlichen und arbeitspsychologischen Basiswissen erarbeitet.

Spezifische Punkte im Gutachten, welche sich auf einzelnen Führerstandsfahrten sowie Interviews mit wenigen Lokführern stützen, müssen jedoch als nicht-repräsentativ bezeichnet werden.

Gutachten «Zugbeeinflussung»

Das Gutachten «Zugbeeinflussung» wird durch den VSLF nicht ausführlich kommentiert. Die finanziellen und technischen Vorgaben sind in diesem Bereich prioritär, womit die Wünsche und Empfehlungen von Seiten des Lokpersonals einen sehr geringen Einfluss haben dürften.

Für Rückfragen und Erläuterungen steht der VSLF gerne zur Verfügung: www.vslf.com

Die Originaltexte aus dem externen Gutachten werden nachfolgend in blauer Schrift hervorgehoben.

2 Expertenbasierte Bewertung

2.1 Methodisches Vorgehen

2.2 Ausbildung, Training, Erfahrung

2.2.3 Key Findings Entwicklungsfelder

Ob die stark verkürzte Ausbildungszeit einen Einfluss auf die Arbeitsqualität hat, kann noch nicht abschliessend beurteilt werden.

Die zunehmende Spezialisierung bezüglich Fahrzeuge, Fahrwegbenützung und Betriebsabläufen wird durch eine verkürzte Ausbildung gefördert wenn nicht gar initiiert. Die Folgen sind unter anderem:

- Verlust von kostengünstigen Synergien im Betrieb, dessen Mehrkosten im Arbeitsumfeld des Lokführers kompensiert werden, zu Ungunsten der Arbeitsqualität.
- Mehrkosten durch betrieblich notwendige Nachausbildung bei Depotwechsel oder Leistungsabtausch, ebenfalls mit Kompensation zu Ungunsten der Arbeitsqualität.
- Die anspruchsvolle Ausbildung zum Lokomotivführer verlangt ein gewisses Grundpotential. Wird dieses nach der verkürzten Ausbildung und der damit verbundenen Spezialisierung nicht annähernd genützt, setzt schnell einmal Langeweile und Unterforderung ein, was sich wiederum negativ auf die Arbeitsqualität auswirkt. Die modulare Weiterbildung mit Wechsel in ein anspruchsvolleres Depot ist mit Kosten verbunden (Folgen: siehe oben).

Eine Verkürzung der Ausbildung, welche primär durch eine Verminderung der praktischen Begleitfahrten erreicht wird, senkt die Arbeitsqualität zusätzlich, namentlich bei der Beherrschung von seltenen sowie ausserordentlichen Betriebssituationen.

2.2.4 Empfehlungen

Ein spezielles Augenmerk ist dabei dem Umstand zu schenken, dass die verkürzte Ausbildungszeit einer steigenden Komplexität des Bahnverkehrs gegenübersteht.

Ein mögliches Entwicklungsfeld in dieser Hinsicht wäre die Zusammenarbeit Lokführer – Fahrdienstleiter.

Im zunehmend automatisierten Betrieb kommt dem Einsatz des Simulators eine ständig wachsende Bedeutung zu.

Die Folgerung, dass die Schulung von verschiedenen wichtigen Betriebssituationen vermehrt an Simulatoren erfolgen soll, deckt sich mit der Einschätzung des VSLF.

Bei Zugfahrten regeln immer mehr Signale den Verkehr. Konkrete Möglichkeiten einer vermehrten Zusammenarbeit zwischen Lokführer und Fahrdienstleiter sieht der VSLF im Alltag daher nur bedingt.

2.3 SAT

2.3.3 Key Findings Entwicklungsfelder

SAT stellt hohe Anforderungen an die pädagogischen Fähigkeiten der Instruktoren. Vor allem Lokführer mit langjähriger Erfahrung stehen dem Inhalt des SAT kritisch gegenüber und betonen die Spannungsfelder zwischen dem theoretischen Lehrstoff und dem Berufsalltag der Lokführer (z.B. im Bereich Schlafmanagement oder Verpflegungsmöglichkeit im Schichtbetrieb).

Dass SAT-Kurse hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Instruktoren stellen sollte, ist richtig; nicht nur im pädagogischen Bereich. Leider wurden die vergangenen SAT-Kurse dieser Vorgabe oft nicht gerecht. Falsch ist, dass das Lokpersonal dem Inhalt der SAT-Kurse kritisch gegenüber steht, im Gegenteil: die hochinteressanten Überlegungen für ein sicheres und befriedigendes Arbeitsumfeld decken sich überwiegend mit unseren Erfahrungen.

Leider besteht ein grosses Delta zwischen den Vorgaben SAT und der Realität. So werden z. B. gesundes Essen und entspannte Ruhepausen propagiert, aber von der EVU nicht die nötigen Voraussetzungen dazu geschaffen. Wenn schon die Vorgesetzten die Vorgaben SAT aus Kostengründen nicht erfüllen können oder wollen, verkommt ein SAT-Kurs zur Farce, wird obsolet und dementsprechend negativ beurteilt.

2.4 Gestes métier

2.4.2 Key Findings positiv

Die Regelwerkversion DP 20003401 ist in der heutigen Fassung nach einer Überarbeitung kurz gefasst und gut verständlich. Die fünf standardisierten Arbeitsmethoden alltäglicher Prozesse: Rangierbewegung, Abfahrt, Bremsprobe auf Wirkung, Warnung zeigendes Signal und Halt zeigendes Signal, wurden in positiver Zusammenarbeit zwischen Eisenbahnexperten und Arbeitspsychologen entwickelt. Bei Schulungen und Kontrollfahrten ist deren Einhaltung überprüfbar.

Aus Sicht VSLF sind die Gestes métier für die Schulung der Lokführer in Ausbildung ein sinnvolles und hilfreiches Mittel. Generell sollte Gestes métier im Interesse der Sicherheit wieder den ursprünglichen Charakter einer Hilfe für den strukturierten Ablauf erlangen.

Stures Abarbeiten gemäss Liste mag eine Erleichterung sein für nicht fahrdiensttaugliche Personen, die Kontrollfahrten durchführen; dies hat aber im Zusammenhang mit der Sicherheit keine Relevanz.

2.4.3 Key Findings Entwicklungsfelder

So einfach die Überprüfung bei Kontrollfahrten, so schwierig ist die Sicherstellung der Handhabung im Normalbetrieb. Störungen beim Abarbeiten der Checklisten (z.B. durch Telefonanrufe) können zu Fehlern führen.

Eine spezifische Problematik weist die «Geste métier» Abfahrt auf. Diese Checkliste nennt ausserordentliche Fälle: «Zustimmung zur Fahrt ohne Sicht auf das Hauptsignal im Bahnhof», «Abfahrt auf einer Haltestelle ohne Sicht auf das Hauptsignal» und die Bemerkung: Die ZUB-Anzeige ist nur zu beobachten. «Abfahrt mit Anzeige 0 in einzelnen Fällen erlaubt». Eine abschliessende Auflistung dieser 'einzelnen Fälle' ist nicht vorhanden.

Werden die Gestes métier im Betrieb bei Störungen konsequent angewendet, ist der Lokführer von An- und Rückfragen zu verschonen, da diese den Druck erhöhen und folglich zu Fehlern führen können (Korrektur Prozesse Ereignis).

Prioritätssetzungen und Anwendung von Gestes métier im Betrieb bei Störungen müssen regelmässig an Simulatoren geübt werden können.

2.4.4 Empfehlungen

Die Einhaltung der Gestes métier im täglichen Gebrauch ist kaum überprüfbar. Die heutigen Gegebenheiten lassen eine weitere Optimierung dieser Checkliste nicht zu.

Nach jahrelanger Berufserfahrung sind diese alltäglichen Handlungsabläufe eingelebt. Ausserordentliche Situationen können durch das Gestes métier nur bedingt abgedeckt werden (Siehe 2.2.4 Ausbildung, Training, Erfahrung/Empfehlung (Simulatoren)).

Die Prozesse bei veränderter normaler Weiterfahrt sind hingegen genauer zu betrachten. Innerhalb Minuten wird der Lokführer auf dem Führerstand zum Ansprechpartner von diversen Personen und Dienststellen, womit die Arbeitsbelastung massiv steigt und ein ruhiges sicherheitsrelevantes Arbeiten, auch mit Checklisten, erschwert wird. Der Lokführer müsste in einer solchen Situation einen einzigen Ansprechpartner haben, welcher als «Relais-Station» die weiteren Stellen koordiniert und informiert.

2.5 Aufarbeitung Signalfälle

2.5.3 Key Findings Entwicklungsfelder

Signalfälle sind - auch in der Wahrnehmung der Lokführer - sehr schwerwiegende Ereignisse. Ausnahmslos werden sie von dieser Berufsgruppe als GAU bezeichnet. Trotzdem gilt es bei Vielen noch als Tabuthema. Die vom «fehlbaren Lokführer» zu unterzeichnende Zielvereinbarung mit einer Bewährungszeit wird als Bedrohung und Strafe wahrgenommen. Dadurch erzeugt sie Stress und fördert weiterhin die Tabuisierung. Weiter negativ wird das Meldeverhalten von Beinahe-Ereignissen beeinflusst, geht doch auch dieser Meldeweg über den direkten Vorgesetzten. Das neu etablierte vertrauliche Meldewesen öffnet eine neue Möglichkeit, um zu umfangreicheren Erkenntnissen im Bereich Beinahe-Ereignisse zu gelangen.

Jeder Lokführer reagiert individuell auf einen Signalfall. Manche verarbeiten ihn besser, wenn sie die Strecke sobald als möglich wieder abfahren (begleitet oder als Begleiter),

andere begrüssen die verordnete Zwangspause. Gemeinsam ist beiden das Gefühl der Bedrohung und der Stress, stellt doch ein Wiederholungsfall innerhalb eines Jahres evtl. die Fahrdiensttauglichkeit und damit die Existenzgrundlage in Frage. In einer solch belastenden (Lebens-) Situation ist individuelle und professionelle Unterstützung notwendig. Dies auch im Interesse der Unternehmung.

2.5.4 Empfehlungen

Erstbefragungen nach einem Signalfall sollten durch einen neutralen Vertreter der Safety- Organisation RSQ durchgeführt werden. Der direkte Vorgesetzte, der CLP, könnte sich somit auf die Betreuung konzentrieren. Dieser Aspekt ist zentral wichtig, da der Lokführer durch einen Signalfall in seinem Selbstverständnis tief getroffen, und das Selbstvertrauen angeschlagen ist. Die Bearbeitung eines Signalfalles ist als Führungselement schlecht geeignet.

Diese Feststellung ist richtig und wichtig. Diese Aufgabe verlangt eine hohe Sozialkompetenz von den Vorgesetzten. *Das Vorgehen mit der zu unterzeichnenden Zielvereinbarung ist zu überdenken. Diese Art Zielvereinbarung wird als Bestrafung wahrgenommen und damit auch als Bedrohung. Sie ist stresserzeugend und hat einen negativen Einfluss auf die operationelle Sicherheit. Es ist ausreichend bekannt, dass Bestrafungen bei Fehlern, die keinen grob fahrlässigen oder vorsätzlichen Hintergrund haben, dem sicheren Arbeitsverhalten nicht dienlich sind.*

Die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen zu den Signalfällen decken sich mit den Einschätzungen des VSLF. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen (z. B. über medizinische oder mentale Fahrdiensttauglichkeit) sind allenfalls abzuklären.

2.6 Tourenplanung, Arbeitsschichten, Pausen

Obwohl Tourenplanung und Arbeitsschichten zentrale Aspekte der Arbeit eines Lokführers darstellen, wurde dieses Gebiet von allen Interviewpartnern, wenn überhaupt erwähnt, als Randthema betrachtet.

Es darf davon ausgegangen werden, dass sich die interviewten Kollegen bei ihren Aussagen primär auf fahrdienstliche Aspekte ihrer Arbeit beschränkt haben. Aufgrund der 10'000 jährlich abgegebenen Freitags- oder Arbeitszeitänderungswünschen kann im Gegenteil von einem elementaren Punkt für die Personalzufriedenheit des Lokpersonals gesprochen werden. Die unregelmässigen Arbeitszeiten verursachen grosse soziale Einbussen; für eine maximale Leistungsfähigkeit ist eine optimale Touren- und Arbeitsschichtgestaltung von entscheidender Bedeutung.

2.6.3 Key Findings Entwicklungsfelder

Ein grösserer Kritikpunkt bezog sich auf mehrere aufeinander folgende Frühschicht- Einsätze.

Der VSLF kann bestätigen, dass Frühschichtdienste für das Lokpersonal sehr belastend sind. Nicht zu unterschätzen sind an dieser Stelle aber auch direkte Wechsel von Schichten innerhalb einer Arbeitswoche (z.B. vier Tage Frühschicht anschliessend ein Tag Spätschicht).

Die meisten Lokführer monierten die Reduktion der Abwechslungsvielfalt in der Tourenplanung, welche zu Gunsten einer

Effizienzsteigerung stärker in den Vordergrund trete. Hier ist darauf zu achten, dass aus der reduzierten Abwechslung keine Monotonie entsteht (vgl. Kap. 3.6.3 hinsichtlich Monotonie und deren negative Auswirkungen). Eine Optimierung in der Tourenplanung, welche die Flexibilität der Lokführer weiterhin fordert, kann die Sicherheit insofern fördern, als dass dem entgegenge wirkt wird.

Der kausale Zusammenhang von mangelnder Abwechslung und Monotonie ist ein Hauptthema beim Lokpersonal.

2.6.4 Empfehlungen

Mangelnde Abwechslung wird für die Sicherheit erst dann relevant, wenn sie entweder zur oben beschriebenen Monotonie, oder wenn sie zu einer aufmerksamkeitsreduzierenden Routinisierung führt.

Durch den Taktfahrplan und die fortschreitende Monotonie der Arbeit des Lokpersonals durch laufende Reduktion des Einsatzrayons (siehe Ausbildung) ist eine aufmerksamkeitsreduzierenden Routinisierung klar gegeben. Das Lokpersonal leistet seine Arbeit über Jahre und Jahrzehnte, entgegenwirkende Massnahmen drängen sich in diesem Bereich klar auf.

Ein Resultat im Projekt «Wandel ZF/Schattenplanung» zeigte auf, dass durch den flexiblen Einsatz der Lokführer SBB und deren Tochterfirmen Turbo, Tilo und RegionAlps sowie durch den gemischten Einsatz bei P- und G-Leistungen vielfältigere Touren gebildet werden können; mit dem nicht unangenehmen Nebeneffekt, dass durch die Synergienutzung zusätzlich Geld gespart wird.

Die verschiedenen Arbeitszeitmodelle ermöglichen es, die Leistungsfähigkeit in der dem Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Zeitraum auf einem hohen Stand zu halten.

Verschiedene Arbeitszeitmodelle sind bei den hohen Fahrleistungen des Personals ein Schlüsselfaktor für motiviertes und somit leistungsfähiges Personal.

Arbeitszeitmodelle sind aber nur möglich, wenn der Personalkörper eine gewisse Grösse hat. Auch aus diesem offensichtlichen Grund ist eine maximale Zusammenführung der Produktion (Lokführerleistungen) innerhalb der SBB und deren Tochterfirmen bis hin zum gemischten Einsatz bei P- und G-Leistungen vorzusehen (siehe nachfolgende Feststellung des externen Gutachtens).

Es bedingt jedoch, dass die Lokführerbestände ein Niveau aufweisen, welches die Vergabe reduzierter Arbeitszeitmodelle zulässt.

Diese Aussage des Gutachtens deckt sich vollumfänglich mit der seit Jahren deponierten Forderung des VSLF, wonach die SBB beim Lokpersonal genügend Ressourcen bereitstellen muss.

2.7 Messsystem Sicherheitskultur / Trendanalyse

2.7.2 Key Findings positiv

Typischerweise wird dabei die Anzahl Vorfälle und Unfälle gezählt. Man geht davon aus, dass eine geringe Zahl von Vorfällen und Unfällen ein Hinweis auf ein sicher operierendes System ist.

Demgegenüber fokussieren proaktive Indikatoren auf die Voraussetzungen sicheren Operierens. Man schaut also nicht nach dem Resultat (z.B.: Anzahl Vorfälle) sondern nach den Ursachen (z.B.: hohes Ausbildungsniveau) sicheren Operierens. Da solche Ur-

chen zu Sicherheit befähigen, eignen sich entsprechende Indikatoren besser für Aussagen über künftige Entwicklungen. Sie haben aber den Nachteil, dass sie in aller Regel schlechter quantifizierbar und damit auch schwieriger messbar sind, als reaktive Indikatoren.

Die starke Fokussierung auf die reaktiven Indikatoren erhöht den Druck auf das Personal (siehe 2.5.3 Aufarbeitung Signalfälle). So ist bei jeder ZUB Zwangsbremssung Rechenschaft abzulegen, womit das ZUB von einer «Ultimo Ratio»-Sicherheitseinrichtung zu einem bürokratischen Kontrollinstrument degradiert wird, obwohl das ZUB ein punktuell erfassendes System ist, das nicht immer die Realität abbildet und oft überbrückt werden muss.

Die Sicherheitskultur der SBB besteht nach unseren Erfahrungen zum grössten Teil aus reaktiven Indikatoren, für deren Bewirtschaftung immer mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

2.8 Vergleich mit anderen Berufsbildern

2.8.1 Beurteilungsgrundlage

Es muss jedoch festgehalten werden, dass Vergleiche zwischen der Arbeit in einem Führerstand und derjenigen in einem Cockpit, am Radarschirm, einer Leitstelle oder im Kontrollraum eines Kraftwerkes, auf Grund eines ausschlaggebenden Punktes stark zu relativieren und daher sehr eingeschränkt sind. Der Lokführer in seinem Führerstand ist allein, er kann sich vor Ort nicht auf eine menschliche Redundanz abstützen.

Das korrekte – zwangsläufig selbstständige – Arbeiten wird zunehmend erschwert durch eine kaum zu bewältigende Anzahl Vorschriften und Änderungen zu Vorschriften, sowie auf das Minimum reduzierte Instruktionen (die zum Teil mit reaktiven Indikatoren oder Konzernzielen gefüllt werden) und der Tatsache, dass durch die heutigen Möglichkeiten der Elektronik jede Abteilung Anweisungen verfasst, elektronisch versendet und als gelesen, verstanden und angewendet erachtet. Erzwungene Quittierung von Unterlagen mit der sofortigen Übertragung der Verantwortung ohne die Möglichkeit des Studiums und klaren Vorgaben über Anwendung der Vorgaben sind unakzeptabel. Berechtigte Meldungen über diesen Missstand werden aufgrund der fehlenden Möglichkeit der Absprache im Team mit Berufskollegen systematisch relativiert und zerstreut.

Die dazu berufenen Institutionen wie die Personalkommission und die Berufsverbände werden ignoriert und Probleme lediglich verwaltet.

2.8.2 Key Findings positiv

Die Lokführer sind sich ihrer Situation als «Einzelkämpfer» wohl bewusst. Dieser Umstand wird auch mit einem gewissen Stolz wahrgenommen. Der Lokführer arbeitet in der Regel zuverlässig, konzentriert und detailgenau.

Zur zuverlässigen, konzentrierten und detailgenauen Arbeit sind klare und logische Vorschriften, sowie die Zeit für deren Verarbeitung unerlässlich. Werden Vorgaben laufend geändert und zunehmend unklar, leidet die Motivation für ein korrektes Arbeiten und der Berufsstolz wandelt sich zum möglichst reibungsfreien Abarbeiten des Jobs. Ein gewaltiger Potenzialverlust und Schaden für die Bahnunternehmung.

2.8.3 Key Findings Entwicklungsfelder

Die steigende Automatisierung muss sorgfältig weiterverfolgt werden. Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist unter anderem abhängig von der Möglichkeit, Geschehnisse beeinflussen zu können.

Die ausgeprägte Einsamkeit des Lokführers bei der täglichen Arbeit muss als wichtige Rahmenbedingung bei der Beurteilung seiner Arbeitssituation gesehen werden. Dieser Umstand macht es auch sehr schwierig, Parallelen zu anderen Berufsbildern herzustellen.

Hinweise und Beanstandungen des Lokpersonals über sicherheitsrelevante Vorkommnisse in der Praxis sind mit hoher Priorität und schnell zu korrigieren.

2.9 Zusätzliche Auffälligkeiten

2.9.2 Unternehmenskultur versus Sicherheitskultur

In der ausformulierten Version «Unser Versprechen» erscheint das Wort «sicher» erst im dritten Abschnitt und ist dem Wohlbefinden hintangestellt. Daraus kann geschlossen werden, dass die Sicherheit als gegeben betrachtet wird, obwohl sie jeden Tag von neuem, auch unter widrigen Umständen erbracht werden muss.

Für die Lokführer steht Sicherheit bei ihrer täglichen Arbeit an erster Stelle. Sie empfinden jedoch die steigende Anzahl von Sicherheitsvorschriften als Hemmnis und Bevormundung. Zum Teil besteht das Gefühl, dass Verantwortung delegiert wird, und dass Vorschriften entwickelt werden, um infrastrukturelle Schwachstellen zu kompensieren.

Die verschiedenen Divisionen der SBB und die Tochtergesellschaft THURBO scheinen kein deckungsgleiches Verständnis von Sicherheitskultur zu haben.

Das Vertrauen in die Sicherheit des Lokpersonals gilt grundsätzlich als erfüllt, womit sich die Abteilungen der SBB den Luxus leisten können, «weiche Faktoren» zu überbewerten und diese entsprechend grosszügig zu verwalten. Dies ist für die Tätigkeit des Lokomotivführers nicht dienlich.

Grundsätzlich sind die Vorschriften und Vorgaben juristische Abhandlungen, deren Bestimmungen der Lokführer selber zu eruieren hat. Teils widersprüchliche Vorgaben oder nicht erfüllbare Vorgaben erzeugen Misstrauen und motivieren nicht zu korrektem Arbeiten. Zudem werden Vorgaben zunehmend als Empfehlungen oder als situativ anzuwendende Wünsche verfasst. Dies widerspricht klaren Vorgaben.

2.9.3 Just Culture

Auch wenn auf verschiedenen Führungsebenen recht differenziert mit dem Thema Fehler und Strafe umgegangen wird, ist in der Fläche die Meinung vorhanden, dass in der SBB eine bestrafende Kultur vorherrsche. Dass Bestrafungen, sofern der Hintergrund nicht grob fahrlässig oder vorsätzlich ist, grundsätzlich keinen Gewinn an Sicherheit ergeben, ist auf den meisten Ebenen wohlbekannt und auch verbal akzeptiert. Trotzdem wird weiterhin an dieser Form von Sanktionierung festgehalten.

Lokführer zumindest haben das Gefühl, für Fehler bestraft zu werden.

Das Problem liegt, wie weiter oben beschrieben, in der schlechteren Messbarkeit der proaktiven Indikatoren. Auch die direkten Vorgesetzten werden aufgrund der reaktiven

tiven Indikatoren beurteilt und diese bilden grundsätzlich die Basis für eine Problemlösung. Dies wird oft als nicht-lösungsorientiert empfunden. Proaktive Lösungen werden nicht favorisiert.

2.9.4 Menschenbild Lokführer

Einerseits hält er sich genau an Vorschriften. Sind diese jedoch für ihn schwer nachvollziehbar, so bekundet er Mühe in der Akzeptanz und Umsetzung. Sehr schwer tut er sich mit neuen Vorschriften, welche aus seiner subjektiven Betrachtungsweise seinen Entscheidungs- und Handlungsspielraum einschränken (siehe Gestes métier, Uniform, Sicherheitsschuhe usw.). Der typische Lokführer scheint eine stark bewahrende und kritische Grundeinstellung zu haben, was einem sicheren Arbeitsverhalten nicht abträglich sein muss.

Die kritische Haltung des Lokpersonals beinhaltet auch die Überprüfung von neuen Vorschriften auf Praxistauglichkeit. Eine massgebende Rolle dabei spielt die Qualität: Nicht selten werden Vorschriften erlassen, deren Praxisfremdheit vom Lokpersonal bemängelt werden muss.

Ein weiterer Kritikpunkt bezüglich neuer Vorschriften betrifft aber auch deren Quantität: die überdurchschnittlich hohe Anzahl neu erlassener Vorschriften, öfters fehlerhaft und teilweise mit äusserst knapp bemessener Inkrafttretungszeit, verhindern ein seriöses Studium.

2.9.5 Spannungsfeld Lokführer - Management

Seine Bezugsperson ist der CLP, welcher seinerseits mit 40 – 50 Direktunterstellten eine sehr grosse Führungsspanne hat. Diese ausgesprochen grosse Führungsspanne des CLP kann dazu führen, dass die mitarbeiterorientierte Coaching-Funktion der Führung im Gegensatz zur fachlichen und zur organisatorischen Führungsfunktion zu kurz kommt.

Die Darstellung der Funktion der CLP im Gutachten entspricht nicht der Realität: Die fachliche Führung des Lokpersonals obliegt bei den Prüfungsexperten, für detaillierte technische Fragen ist der CLP gemäss Anforderungsprofil (keine fahrdienstliche Tauglichkeit nötig) nicht vorgesehen. Die organisatorische Führung betreffend Änderungen im Tourenplan obliegt der Ressourcenplanung.

Der Lokführer fährt Ø 217 Tage im Jahr selbstständig und systemgesteuert. Aufgrund der ihm übertragenen Verantwortung für täglich über Tausend Kunden sowie Dutzende von Millionen Franken Rollmaterial und den negativen Folgen bei Fehlentscheiden wäre es geradezu fahrlässig von den EVU, den Lokführer nur während 3 Tagen zu kontrollieren, wenn das Vertrauen in seine Fähigkeiten fehlt. Wenn das Vertrauen besteht, sind Kontrollfahrten lediglich *nice-to-have's*, die allerdings mit viel Personalaufwand betrieben werden.

Für die verbleibende Coaching-Funktion eines CLP's ist daher die Führungsspanne von 40–50 Direktunterstellten als eher klein zu beurteilen, sofern seine Kompetenzen nicht massiv erhöht werden.

Bei der heutigen Vorgehensweise in der Bearbeitung von Signalfällen gerät der CLP in eine Zwickmühle. Einerseits sollte er den betroffenen Lokführer betreuen, da dessen Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen stark tangiert ist. Er sollte ihm also mit seiner

Erfahrung helfen können, die Lokführertätigkeit enttraumatisiert wieder aufzunehmen. Andererseits muss er ihn mit einer belastenden Aktennotiz bestrafen, in welcher für den Wiederholungsfall in einem bestimmten Zeitraum einschneidende Sanktionen angedroht werden. Wenn der CLP aus diesem Spannungsfeld herausgelöst werden könnte, wäre dies seiner Akzeptanz in der Fläche sicher dienlich.

Eine Auftrennung der Aufgaben zur Lösung dieses Dilemmas wäre bestimmt förderlich. Allerdings muss in der Folge die Führungsspanne der Coaches massiv erhöht werden, damit keine kontraproduktive Überbetreuung entsteht. Das Anforderungsprofil des Lokführers beinhaltet die Selbstständigkeit. Der Coach sollte eine Anlaufstelle sein und in den seltensten Fällen proaktiv intervenieren.

Um das Spannungsfeld Management – Lokführer positiv beeinflussen zu können wird empfohlen, als erster Schritt, auf hohem Niveau mit den drei Präsidenten der Lokführergewerkschaften in einen konstruktiven Dialog zu treten, um die Beziehungsebene zu stärken. Die Vertreter aller drei Lokführergewerkschaften haben grundsätzlich ein Interesse daran, zusammen mit dem Management an einer Verbesserung des Vertrauensverhältnisses konstruktiv zu arbeiten.

Für ein Vertrauensverhältnis müssen zuerst die Grundlagen geschaffen werden: klare Kompetenzen, keine Meldeläufer-Coaches ohne Verantwortlichkeiten, nivelliertes Potential.

Den höheren Vorgesetzten, mit wichtigen Ausnahmen, wird das Verständnis der Sorgen und Nöte der Lokführer grundsätzlich abgesprochen.

Die höheren Vorgesetzten haben wenig direkten Kontakt zu den Sorgen des Lokpersonals; das ist auch nicht ihre Aufgabe. Es sollte der Auftrag des unteren und mittleren Kaders sein, Unzulänglichkeiten hinaufzutragen und Verbesserungen zu fordern. Leider fehlt es oft an den dazu notwendigen Fachkenntnissen oder man will sich im System nicht proaktiv exponieren, da Forderungen nach grundlegenden Veränderungen oft mit Angst verbunden sind; ein Zustand, der beispielsweise in der Luftfahrt undenkbar ist und deshalb beim Lokpersonal auf grösste Kritik stösst.

2.9.6 Safety Management System und Safety Organisation

Die divisionalen Sicherheitsorganisationen werden nicht direkt von der Leitung Konzernsicherheit geführt, sondern sind in der Linie integriert, also den Linienvorgesetzten unterstellt. Zu überdenken ist jedoch die Linienabhängigkeit...

Im Sinne einer internen Qualitätskontrolle und der Prozessbeherrschung wäre es sinnvoll, die Sicherheitsorganisationen von der Linie zu trennen. Die Sicherheitsorganisationen müssen die Möglichkeit haben, direkt auf Vorgaben Einfluss zu nehmen.

2.10 Zusammenfassende Interpretation

Dabei ist auch partizipativ vorzugehen, indem beispielsweise in Zusammenarbeit mit Lokführern Abweichungen von Vor-

schriften, sogenannte «workarounds», identifiziert und eliminiert oder zumindest reduziert werden.

Dies deckt sich mit unseren Einschätzungen. Siehe auch 2.8.1 Beurteilungsgrundlage.

Die Tourenplanung ist ein Instrument welches die Arbeitszufriedenheit stark beeinflussen kann. Ein abwechslungsreicher Einsatz wird nicht nur von den Lokführern geschätzt. Er ist auch insofern sicherheitsrelevant, als dass er einer steigenden Monotonie entgegenwirken kann.

Der VSLF stützt diese Aussage des Gutachtens vollumfänglich. Siehe auch 2.6.4 Tourenplanung, Arbeitsschichten, Pausen.

3 Analysebasierte Bewertung

3.1 Methodisches Vorgehen

3.2 Usability der Schnittstellen

3.2.3 Key Findings Entwicklungsfelder

DMI 1: Die Steuerung des Geräts bei ETCS L2-Störungsfällen wird als anspruchsvoll und kompliziert wahrgenommen. Eine der Hauptursachen scheint in der großen Anzahl von möglichen ETCS L2-Modi und der nur geringen Erfahrung des Lokpersonals mit diesen Modi zu liegen.

Das ETCS L2 arbeitet sehr stabil und störungsfrei. Die Bewältigung von Störungen und die Arbeit mit den Störungsmodi wurden während einer 4-tätigen ETCS L2-Schulung trainiert.

Doch auch nach der Schulung fühlten sich die LF im Umgang mit den Störungsmodi unsicher.

Das ETCS-L2 arbeitet tatsächlich sehr stabil. Die wenigsten Lokführer wurden bislang mit der Anwendung der Vorschriften im Störfall konfrontiert. Dies bedeutet, dass der Lokführer ein vor Jahren gelerntes theoretisches Wissen im Ereignisfall per sofort anwenden muss; und dies unter erhöhtem Druck.

Eine jährlich durchgeführte ETCS-Simulatorenschulung um die Beherrschung der verschiedenen ETCS-Prozesse sicherzustellen wäre sicher wünschenswert.

3.2.4 Empfehlungen

Es sind keine schwerwiegenden Usability-Probleme im Führerstand identifiziert worden.

Die Aussagen im Gutachten beziehen sich primär auf den Führerstand der Re 460 und haben keinerlei repräsentativen Charakter.

3.3 Ergonomie im Führerstand

3.3.2 Key Findings positiv

Der Führerstand wird unter ergonomischen Aspekten von den LF im Allgemeinen als positiv betrachtet.

- Der Arbeitsraum bietet eine ausreichende Bewegungsfreiheit, auch der Beinfreiraum ist ausreichend groß.

- Die Luftfeuchtigkeit ist angenehm und der Arbeitsraum ist weitgehend frei von Zugluft.

- Die am Arbeitsplatz teilweise vorhandene Lärmbelastung wird von den LF nicht als Problem betrachtet.

Die Aussagen decken sich nicht mit den Erkenntnissen des VSLF und der Personalkommission PeKo.

- Die Beinfreiheit wird relativiert durch die starre Sitzhaltung aufgrund des dauernden Drückens des Totmannpedals. Ein Ersatz des Totmannpedals durch ergonomischere Möglichkeiten der Überwachung wurde von uns eingegeben (Kontrolle der Augen-Iris/Finger-Berührungsflächen).

- Infolge fehlender statischen Heizungen muss die Klimaanlage das ganze Jahr eingeschaltet sein und die dauernde Umwälzung der Luft reizt die Augen und fördert Erkältungen.

- Die Lärmbelastung hat mit den neuen, besser isolierten Fahrzeugen merklich abgenommen. Leider wurde dies durch das unangenehme laute und monoton einschläfernde Brummen der Klimaanlage neutralisiert.

3.3.4 Empfehlungen

Der Führerstand ist weitgehend ergonomisch befriedigend gestaltet. Die Analyse zeigte einige Defizite, die dem LF die Ausführung seiner Aufgaben erschweren bzw. mehr Aufwand als notwendig kosten. Dies erhöht einerseits das Fehlerrisiko und lenkt andererseits von der Ausführung anderer wichtiger Operationen ab.

Es wird empfohlen, die sicherheitsrelevanten Sichteinschränkungen durch Verschmutzung der Frontscheibe zu reduzieren.

Die Aussagen sind zu relativieren, da verschiedenste Führerstände im Einsatz sind. Die Anfragen im Gutachten beziehen sich mehrheitlich auf die Re 460.

Von Seiten Personal wird – auch auf neuen Führerständen – bemängelt: Zugluft durch Klimaanlage, Lärmbelastung durch nicht regelbare akustische Signale, keine Alternativen zum Totmannpedal der Sicherheitssteuerung und ausgeleierte Sitze.

3.5 Signalisation

3.5.2 Key Findings positiv

Sicherheitsrisiken, die aus ungünstiger Signalaufstellung resultieren, können durch sehr gute Streckenkenntnisse und das Einhalten der Gestes métier eingedämmt werden.

Der VSLF stützt diese Aussage des Gutachtens nur bedingt. Tatsächlich sind für das Lokpersonal sehr gute Streckenkenntnisse erforderlich. Das Einhalten der Gestes métiers hingegen kann Unregelmässigkeiten aufgrund ungünstiger Signalaufstellungen nicht vollumfänglich verhindern, da diese zu allgemein formuliert sind und nicht jede Spezialität abdecken können.

Zudem können während der Fahrt keine Checklisten abgearbeitet werden. Als einzige griffige Massnahme gilt das generelle Verhindern von ungünstigen Signalaufstellungen.

Hierzu sind die massgebenden Fahrdienstvorschriften vollumfänglich anzuwenden sowie die PEX und das betroffene Lokpersonal miteinzubeziehen.

3.5.3 Key Findings Entwicklungsfelder

Die Signale sind den LF zufolge zum Teil ungünstig positioniert, was deren Erkennung und Interpretation erschwert.

- Signalaufstellung kurz hinter Brücken oder Tunnels,

- *Gemischte Aufstellung der Signale (d.h. Signale für ein Gleis befinden sich teilweise auf der rechten und teilweise auf der linken Seite) erschwert die Zuordnung zum eigenen Fahrweg.*

Bemerkenswert ist, dass aus Sicht der LF die Zahl der suboptimalen Signalaufstellungen wächst.

Der VSLF hat die SBB bereits mehrfach auf diese Missstände aufmerksam gemacht. Durch die vermehrten Baustellen und Umbauten häufen sich auch die suboptimalen Signalaufstellungen. Leider werden viele gemeldete Missstände von der Infrastruktur durch das Argument von wirtschaftlichen Zwängen entschuldigt.

3.5.4 Empfehlungen

Die Signalisierung und Positionierung der Signale gehört zu den Faktoren, die das Signalfallrisiko und damit die Sicherheit direkt beeinflussen. Vor der Aufstellung neuer Signale sollten die geplanten Positionen gründlich, unter Berücksichtigung der Perspektive der LF, geprüft werden. Dabei sind zu beachten:

- *Sichtbarkeit (Vermeidung von Verdeckung)*
- *Eindeutigkeit der Zuordnung zum Fahrweg*

Die Empfehlung des Gutachtens deckt sich vollumfänglich mit der bereits mehrfach geäußerten Forderung des VSLF. Für die Prüfung möglicher Signalaufstellungen müssen die Prüfungsexperten in Verantwortung gezogen werden. Diese sind mit umfangreichen Kompetenzen auszustatten, unabhängig von infrastrukturellen Überlegungen.

3.6 ETCS L2 Einführung

3.6.3 Key Findings Entwicklungsfelder

Bei der vollen Zugüberwachung weiß der LF, dass seine Handlungen jederzeit überwacht und ggf. korrigiert werden. Die Verantwortung für die Sicherheit des Zuges wird auf das System übertragen, wodurch negative Auswirkungen auf das Verantwortungsempfinden der LF möglich sind. Mögliche Folgen auf Seiten der LF sind:

- *reduzierte Aufmerksamkeit und reduziertes Situationsbewusstsein,*
- *Nachlassen des Verantwortungsgefühls,*
- *Verminderung der Arbeitszufriedenheit.*

Monotonie entsteht wenn (a) hohe Aufmerksamkeit gefordert wird, und wenn (b) eine gedankliche Auseinandersetzung mit der Tätigkeit nicht mehr stattfindet.

Ein interessanter Ansatz. Ergänzend ist anzumerken: Das Spannungsfeld zwischen der systemgesteuerten Nullverantwortung im Regelfall und der komplexen Ereignisbewältigung im (seltenen) Störfall lädt geradezu ein, den gefährlichen Symptome der Monotonie zu erliegen: *«Spezifische Beanspruchungsfolge, die sich als Zustand herabgesetzter psychophysischer Aktiviertheit – als Art von «Dämmerzustand» – manifestiert (Aktivierung), subjektiver Zustand von Schläfrigkeit mit Herabsetzung der Leistungs- und Reaktionsfähigkeit und reduzierter Vigilanz.* (Quelle: Ulich, E. (1994). Arbeitspsychologie (3. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.)»

In den Befragungen gaben sie an, die angebotene 4-tätige Ausbildung zu ETCS L2 sei zu kurz um eine gute Beherrschung der unterschiedlichen Betriebsmodi zu erreichen.

Wie bereits erwähnt, sollen als Massnahme gegen die geschilderte Situation jährliche Weiterbildungs- und Refresherkurse für das betroffene Lokpersonal organisiert werden.

3.8 Zusammenfassende Interpretation

3.8.3 Key Findings Entwicklungsfelder

Kritische Arbeitssituationen in Bezug auf Signalfälle:

Die Einfahrt und Ausfahrt aus einer Station sind die Situationen, die den LF beanspruchen. Während dieser Augenblicke muss der LF mehr Informationen verarbeiten und sich an Prozeduren halten, die komplizierter sind als diejenigen während der Fahrt. Ablenkung kann bei der Ausfahrt dazu führen, dass die Gestes métier durch den LF nicht eingehalten werden, was das Signalfallrisiko erhöht. Ablenkend auf den LF können Ausnahmen, Störfälle, Hektik bei Fahrtvorbereitung (zu wenig Zeit), Anrufe/kurzfristige Absprachen u.ä. sein.

100% Kongruenz. Leider werden Vorschläge zur Verminderung dieses Sicherheitsrisikos regelmässig ignoriert. Forderungen des BAV, die als Massnahme des tragischen Bahnunglücks im Sommer 2013 erstellt und an die Schweizer Bahnen verschickt wurde, behandelt man lediglich als Empfehlung. Ineffiziente und teure Projekte wie ADL und PEKABA mit zweifelhaftem Nutzen für den Bahnbetrieb belasten zusätzlich sicherheitsrelevante Prozesse.

3.9 Synthese

3. Defizite, die zur Senkung der Leistungsfähigkeit beitragen und das Risiko von Fehlverhalten fördern: suboptimale Temperatur im Führerstand, begrenzte Möglichkeiten der Toilettennutzung, Zeitdruck bei Fahrtvorbereitung als Folge von Automatisierung, reduzierte Aufmerksamkeit, Verantwortungs- oder Kompetenzverlust. Die Effizienz des Lokpersonals wird mit der Stoppuhr gemessen. Jegliche nicht ausgewiesene Zeit wird wenn möglich gestrichen. Insbesondere bei Dienstantritt wurde die Reserve der Vorbereitungszeit auf 0 Minuten gekürzt. Die Grundhaltung eines mit Berufsstolz operierenden Lokführers, den Zug auch im Störfall rechtzeitig zu führen, verändert sich durch diese Massnahmen zunehmend in Richtung der undifferenzierten Haltung der Planer, Verantwortlichkeiten abzuschieben. Oder der Zeitdruck veranlasst Unterlassungen bei der Fahrtvorbereitung. Beim effektiven Eintreten einer Störung vergrössert sich das Risiko dann um ein Vielfaches.

4 Schlussbemerkung, Fazit

Fühlen sich die Lokführer mehr fremdgesteuert, so wird dieser Umstand auch Auswirkungen auf die Bereitschaft haben Verantwortung zu übernehmen.

Die Verantwortung ist ein zentrales Thema. Einerseits wird dem Lokpersonal enormes Vertrauen entgegengebracht, Züge selbstständig und sicher zu führen; kleinste Unachtsamkeiten können enormen Schaden anrichten. Andererseits beschäftigen sich immer mehr Personen mit dem Controlling und oft unerwünschtem Coaching des Lokpersonals, und dies nicht selten unter dem einzigen Aspekt der Hierarchiestufen. Dieses Spannungsfeld wird von vielen Lokführern als Affront empfunden.