

Wolfgang Dunkel (ISF München)

Vom Schaffner zum Zugbegleiter – die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal

In diesem Beitrag wird versucht, Konsequenzen der Privatisierung eines Staatsunternehmens durch einen Blick auf die Dienstleistungsarbeit, wie sie von MitarbeiterInnen des Unternehmens geleistet wird, zu erschließen. Anhand einer empirischen Untersuchung der Interaktionen zwischen ZugbegleiterInnen und Zugreisenden kann gezeigt werden, wie sich die von der Deutschen Bahn AG forcierte Reorganisation des Kundenkontakts im Sinne von Dienstleistungsorientierung auf der Handlungsebene realisiert; dabei wird die These entwickelt, dass die Privatisierung der Bahn zu einer spezifischen Widersprüchlichkeit der Arbeitsanforderungen ihrer Beschäftigten mit Kundenkontakt führt.¹

1. Die Bahnreform – Privatisierung des Unternehmens Deutsche Bahn

Die Umwandlung und Integration zweier Staatsunternehmen – Deutsche Bundesbahn und Deutsche Reichsbahn – in eine nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen agierende Kapitalgesellschaft "Deutsche Bahn AG" läuft unter der Überschrift "Bahnreform" (Dürr 1994) und ist, neben Post und Telekom (vgl. Blutner, Brose und Holtgrewe 2002), eines der besonders markanten Beispiele für den Versuch des Staates, durch die Überführung von Staat in Markt Wettbewerbs- und Kapitalmarktfähigkeit von Großunternehmen zu erreichen.

Die Veränderungen, die sich für das Unternehmen Bahn im Zuge seiner Privatisierung eingestellt haben, weisen mehrere Dimensionen auf. Auf der *Ebene der Reorganisation der Unternehmensstruktur* ist Privatisierung als fortschreitende vertikale Desintegration eines vormals hochgradig integrierten Unternehmens beschrieben worden (Frey, Hüning und Nickel 2001). Die durch Dezentralisierung und Marktorientierung entstehenden Konkurrenzbeziehungen zwischen den neu entstandenen Geschäftsbereichen wie DB Regio AG oder DB Netz AG, die gleichwohl hinsichtlich der Arbeitsabläufe und des technischen Systems weiterhin integriert bleiben müssen, lassen Kooperationsprobleme entstehen, die wiederum von den Beschäftigten aufgefangen werden müssen (ebd.). Eine Mitarbeiterbefragung der Deutschen Bahn aus dem Jahr 2001 belegt, dass es gerade die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen ist, die in besonders starkem Maße negativ eingeschätzt wird (Deutsche Bahn AG 2002). Als Reaktion auf diese Ergebnisse hat die Bahn im Jahr 2002 ein Programm mit

dem Titel „Handeln konzernweit“ aufgelegt, innerhalb dessen offenkundig versucht werden soll, die Folgeprobleme der vertikalen Desintegration aufzufangen.

Verbunden mit der vertikalen Desintegration war und ist ein fortschreitender und sehr erheblicher *Personalabbau*, der das Unternehmen profitabler machen soll. Seit der Gründung der Deutschen Bahn AG im Jahr 1994 wird der in den achtziger Jahren begonnene Personalabbau weiter vorangetrieben; die Anzahl der Beschäftigten ist von damals 352.000 auf bislang 223.000 Personen reduziert worden (Deutsche Bahn AG 2002). Für die Zukunft sind weitere Personaleinsparungen geplant.

Eine dritte Dimension, die von dem Unternehmen immer wieder betont wird, besteht in einem „...Kulturwandel [stattfinden], der die Dienstleistung im Sinne von ‚dienen‘ und ‚leisten‘ als positiven Wert im Unternehmen verankert“ (Bagger 2001: 127). Der Reisende soll als Bahnkunde wahrgenommen werden und nicht wie bis dahin als „Beförderungsfall“ (Hofmaier 2000: 59). Die Behörde „Bahn“ soll zu einem modernen, kundenorientierten *Dienstleistungsunternehmen* entwickelt werden. Im Hauptteil dieses Beitrages wird am Beispiel des Zugbegleitdienstes dargestellt, wie sich die Wandlung zum modernen Dienstleistungsunternehmen im Arbeitshandeln seiner Beschäftigten niederschlägt.

2. Vom Schaffner zum Zugbegleiter – Kontrolle und Service

Während im Staatsbetrieb Bahn die Kontrolle der Fahrgäste und die Gewährleistung von Ordnung im Zug im Mittelpunkt der Arbeit der damaligen „SchaffnerInnen“ stand, kommen inzwischen eine Reihe von Servicetätigkeiten hinzu. Die Beschäftigten sollen nicht mehr als „Amtsautorität“, sondern als Dienstleister wahrgenommen werden (Renner 1992: 348). Im Folgenden wird ein Beispiel für eine solche Wahrnehmung gegeben.

Beobachtungsprotokoll „Keine Chance“

Die Interaktion spielt sich in einem aufgrund von Unwettern und eines medizinischen Notfalls an Bord um eine Stunde verspäteten Intercity in einem Abteil eines Waggons 2. Klasse ab. Beteiligt sind ein Zugbegleiter, der kurz vorher zugestiegen ist und zwei etwa siebzigjährige Damen, die bereits länger im Zug gewesen sind.

Der Zugbegleiter fragt, ob alles in Ordnung sei und ob er irgendwie helfen könne. Damit erntet er allerdings nur Hohn und Spott: „Hat dieser Zug eigentlich immer Verspätung?“ sagt zum Beispiel eine von beiden. Der Zugbegleiter verneint dies und verweist auf die Unwetter

in Nordostdeutschland, die bundesweit zu Verspätungen geführt hätten. Die beiden Damen lassen dies nicht gelten, sie hätten kein schlechtes Wetter gesehen, obgleich sie doch schon den ganzen Tag im Zug säßen. Des weiteren beklagen sie, dass sie nun natürlich ihren Anschlusszug verpassen würden. Hier verweist der Zugbegleiter darauf, dass dieser im Stundentakt verkehre und sie jetzt eben eine Stunde später weiterfahren könnten. Die beiden Damen kontern nun damit, dass sie aber ein Taxi hätten bestellen lassen und dieses sei dann aber nicht da. Jetzt bietet der Zugbegleiter an, wegen des Taxis zu telefonieren – allerdings bräuchte er hierfür die Nummer des Taxis. Diese können die Damen ihm nicht geben, also kann er auch nicht die entsprechenden Telefonate führen.

Während des Gesprächs verweisen die beiden wiederholt darauf, dass man in letzter Zeit ja sowieso lauter schlechte Erfahrungen gemacht hätte mit der Bahn. Dem Zugbegleiter fällt letztlich keine Hilfestellung mehr ein, die er den beiden Damen anbieten könnte – er schließt die Abteiltüre und stößt ein leises, resigniert klingendes „Tja“ aus.

In den sich anschließenden Interviews kommentieren zunächst die beiden Damen (DLN = Dienstleistungsnehmerin), dann der Zugbegleiter (DLG = Dienstleistungsgeber) dieses Geschehen:

DLN2: „Ja, der war natürlich hyperfreundlich.“

DLN1: „Er wollte gerne zuhören, er wollte unsere Sorgen anhören, aber versprochen oder irgendwas, Hilfe konnte er uns nicht.“

DLN2: „Nein, er suchte ja noch was, er wollte ja durchaus hören, meinetwegen mit welcher Telefonnummer wir das Taxiunternehmen beauftragt hätten, dann hätte er gegebenenfalls da, das war ja auch seine einzige Chance, was er noch hätte tun können. Er kann keinen Zug festhalten, dann hätte er gegebenenfalls die noch benachrichtigen können. Also er wollte sehr hilfsbereit sein, sagen wir mal so (lacht).“

DLN1: „Ja, sicher. Er wollte uns nicht verärgert zurücklassen.“

DLN2: „Ja, ja, genau, das würde ich also so sagen. Er war wirklich sehr bemüht, obwohl da nix mehr zu Bemühen war, der Zug hat halt Verspätung.“

Der Zugbegleiter wiederum resümiert diesen Kundenkontakt in folgender Weise:

DLG: „Aber ich hab den Kontakt nicht so richtig gefunden. Die haben sich auch irgendwie gesperrt dagegen. Die haben einfach nicht, sagen wir mal so, nicht mitgearbeitet will ich ja nicht sagen, das ist ja nicht denen ihre Aufgabe. Ich wollte eigentlich nichts weiter erreichen, wie ihnen das zu vermitteln, dass sie nicht alleine sind in dem Zug, wenn irgendwelche Fra-

gen noch bestehen sollten, wir als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, das ist eigentlich die Aufgabe gewesen, die ich mir dann dort zum Ziel gesetzt hab. Das hat nicht so richtig geklappt. Na gut, vielleicht hätte man es auch anders machen können. Das ist dann so meine Reaktion.“

Wir haben hier einen Zugbegleiter vor Augen, der mit seinem Serviceangebot scheitert. Der Grund hierfür liegt nicht in mangelnder Qualifikation oder mangelndem Engagement des Zugbegleiters. Es sind vielmehr zwei grundlegende Grenzen, an die die Realisierung des Servicekonzeptes in diesem Fall stößt.

Die *erste Grenze* besteht darin, dass das Gelingen von Dienstleistungsinteraktionen prinzipiell vom Verhalten aller beteiligten Personen abhängt. Dies kann, wie in dem hier vorgestellten Beispiel, in dem die beiden Reisenden den Zugbegleiter immer wieder ins Leere laufen lassen, bedeuten, dass eine Dienstleistung deswegen nicht erbracht werden kann, weil die Kundinnen nicht bereit sind, ihren hierzu notwendigen Beitrag zu leisten. Wir haben es hier mit einer generellen Erkenntnis des Projektes „Dienstleistung als Interaktion“ (s. Anm. 1) zu tun: Die Kunden müssen, soll die Dienstleistungsinteraktion gelingen, entsprechend mitarbeiten. Der befragte Zugbegleiter weiß dies im Grunde auch, hält aber, entsprechend den Anforderungen einer Kundenorientierung a la „Der Kunde ist König“, daran fest, dass Mitarbeit nicht Aufgabe dieser Kundinnen gewesen sei und sucht dann entsprechend die Schuld bei sich selbst.

Eine *zweite Grenze* besteht darin, dass der Zugbegleiter Ansprechpartner auch für Probleme sein muss, die er nicht selbst verursacht hat und die er u.U. auch nicht lösen kann. In dem Fallbeispiel war der Unwille der beiden Reisenden, bei der Dienstleistungsinteraktion mit zu spielen, nicht nur in der Verspätung des Zuges begründet, für die von den beiden das Unternehmen Bahn verantwortlich gemacht wurde, sondern auch in dem Versagen eines Zugbegleiters, der zu einem früheren Zeitpunkt der Reise nicht in der Lage gewesen sei, die beiden Damen über Anschlusszüge zu informieren. Der von uns beobachtete Zugbegleiter war also in der schwierigen Situation, dass er weder die Verspätung beseitigen noch die Fehler seiner Kollegen ausbügeln konnte. Letzteres lag auch daran, dass er davon nichts wusste – die Versäumnisse seines Kollegen hatten die beiden Reisenden erst in dem sich anschließenden Interview geäußert.

Zugbegleiter müssen sich nicht nur an Problemen abarbeiten, die an anderer Stelle entstanden sind oder durch das Verhalten der Kunden entstehen – sie müssen auch, und dies ist eine *drit-*

te Grenze, widersprüchliche Arbeitsanforderungen (i.S. von Moldaschl 1991) vereinbaren (vgl. zu Folgendem ausführlicher Rieder, Poppitz und Dunkel 2002).

Eine zentrale widersprüchliche Anforderung besteht darin, dass der Zugbegleiter zwar nicht mehr als Schaffner, als Vertreter einer staatlichen Behörde und damit auch als Autoritätsperson auftreten kann, gleichzeitig aber weiterhin die kontrollierenden und disziplinierenden Funktionen zu erfüllen hat, die vormals die Hauptaufgaben des Schaffners waren. Zentral hierfür ist die Kontrolle des Kunden im Hinblick auf die Erfüllung der Voraussetzungen für seine Beförderung (Fahrkartenkontrolle). Konflikte mit Reisenden treten häufig im Kontext solcher Kontrolltätigkeiten auf, etwa wenn die Zahlung eines Zuschlages eingefordert wird. Freundlichkeit und Entgegenkommen der ZugbegleiterInnen sind in solchen Konfliktsituationen oftmals nicht erfolgversprechend, wesentlich ist, dass es den Beschäftigten gelingt, sich Respekt zu verschaffen. Des weiteren kommen dem Zugbegleitpersonal disziplinarische Aufgaben zur Wahrung der Ordnung und Sicherheit im Zug zu. Wie vertragen sich aber Service-tätigkeiten mit solchen Aufgaben?

Aus der Sicht des Unternehmens scheint dies kein Problem zu sein: Service und Kontrolle seien mit ein wenig Geschick in Form einer sogenannten "kundenorientierten Fahrscheinprüfung" durchaus zu vereinbaren. Der Ergänzung von Kontrolle durch kundenorientierten Service stößt allerdings zum einen unter schwierigen Bedingungen, wie bspw. überbelegten Zügen oder Verspätungen (mit den resultierenden Folgetätigkeiten, etwa Klären von Anschlüssen, Information der Reisenden) an eine Grenze. Zum anderen erweist sich die Widersprüchlichkeit der Ziele in der Arbeit selbst als ein strukturell mit der Ausweitung und Intensivierung dienstleistungsorientierter Aufgaben verbundenes Problem. Von den Beschäftigten wird einerseits Konfliktbereitschaft und Autorität bei der Fahrgeldsicherung erwartet, andererseits sollen sie als entgegenkommende DienstleisterInnen auftreten. Die damit verbundenen unterschiedlichen Haltungen und Handlungsweisen lassen sich aber nur schwer innerhalb eines Interaktionsverlaufes miteinander verbinden.

Darüber hinaus ist es für manche ZugbegleiterInnen ein großes Problem, serviceorientierte Verhaltensanforderungen mit dem beruflichen Selbstbild in Einklang zu bringen. Insbesondere ältere Zugbegleiter mit Beamtenstatus fühlten sich nach Darstellung einer Teamleiterin in ihrer Berufsehre gekränkt: „Ich bin Schaffner und kein Kellner.“ Jüngere KollegInnen, unter denen sich auch mehr und mehr Frauen befinden und die auffallend oft aus dem Bereich der Gastronomie zur Bahn gekommen seien, hätten nach Darstellung dieser Teamleiterin hingegen eher Probleme mit dem sicheren Auftreten gegenüber schwierigen Kunden. Das Problem

der Vereinbarung unterschiedlicher Haltungen und Handlungsweisen gegenüber dem Fahrgast bleibt damit auch bei diesen Beschäftigten bestehen.

3. Die „Privatisierung“ der Privatisierungsfolgen

Die Privatisierung der Bahn stellt mit einer unvollständigen und damit in sich widersprüchlichen Umwandlung der Behörde „Bahn“ zu einem Dienstleistungsunternehmen die Beschäftigten mit Kundenkontakt vor eine Reihe von Problemen:

- a) *Das Problem der Ko-Produktion.* Service kann nur dann gelingen, wenn die Kunden in entsprechender Weise mitspielen (mitarbeiten).
- b) *Die Diskrepanz zwischen Ansprechbarkeit und Handlungsmöglichkeiten.* ZugbegleiterInnen sind regelmäßig mit Problemen (wie etwa Verspätungen) konfrontiert, an deren Entstehen sie nicht beteiligt waren, deren Konsequenzen (unzufriedene Fahrgäste) sie aber bearbeiten müssen. Dabei ist es oftmals so, dass ihre Möglichkeiten der Problemlösung eingeschränkt sind.
- c) *Die Vermittlung von Kontrolle und Service.* Im Zuge der Privatisierung der Bahn treten für die Zugbegleiter Serviceaufgaben neben ihre Aufgaben der Kontrolle und der Gewährung von Sicherheit, ersetzen diese aber nicht. Damit wird versucht, Aufgaben miteinander zu verbinden, die etwa bei Fluggesellschaften bewusst getrennt werden.

Diese Probleme haben zwar strukturelle Ursachen, sollen jedoch nicht strukturell, sondern auf der Ebene der MitarbeiterInnen gelöst werden, indem diese beispielsweise Service und Kontrolle in einer „kundenorientierten Fahrscheinprüfung“ zu integrieren hätten. Insofern zeigt sich die Privatisierung der Bahn auch darin, dass die Lösung neu entstehender Probleme im Bereich des Kundenkontaktes insoweit „privatisiert“ wird, als sie durch die MitarbeiterInnen selbst zu leisten ist.

Nach den empirischen Befunden der Studie suchen die ZugbegleiterInnen nach unterschiedlichen Wegen, diese Probleme zu bearbeiten. So werden Probleme der Ko-Produktion und der Diskrepanz zwischen Ansprechbarkeit und Handlungsmöglichkeiten über unterschiedliche Handlungsstrategien (Verweis auf Vorschriften, Ausnutzen von Kulanzspielräumen, Verweis auf Sachzwänge u.v.a.m.) zu lösen versucht. Den Widerspruch von Kontroll- und Serviceanforderungen versuchen ZugbegleiterInnen aufzulösen, indem sie diese zeitlich trennen (zuerst Kontrolle, dann Service), indem sie Prioritäten setzen, wobei Kontrolle in der Regel wichtiger

ist als der Service, oder indem sie Service als freiwillige Zusatzleistung definieren, auf die der Kunde nicht unbedingt Anspruch hat.

Die Rolle der ZugbegleiterIn ist damit also nicht nur widersprüchlich definiert, sondern wird auch in unterschiedlicher Weise ausgefüllt. Diese unterschiedlichen Arbeitspraktiken treffen wiederum auf ein breites Spektrum unterschiedlicher Erwartungen, die von den Reisenden an die ZugbegleiterInnen gestellt werden. Dieses Spektrum reicht von der Erwartung, dass von der Bahn sowieso kein Service zu erwarten sei über den Wunsch, einen respektablen Schaffner vor sich zu haben bis hin zu Ansprüchen an perfekten Service. Eine Konsequenz dieser doppelten Unbestimmtheit auf Seiten der Zugbegleiter und der Kunden besteht für das Unternehmen Deutsche Bahn AG darin, dass die zusätzlichen Serviceleistungen, durch die sich die Bahn als Dienstleister profilieren möchte, weder von den ZugbegleiterInnen in vollem Umfang erbracht, noch von den Reisenden entsprechend nachgefragt werden.

Das Verhältnis zwischen der Bahn und ihren KundInnen ist demnach nicht mehr nur als Verhältnis von Behörde und Beförderungsfall, aber auch nicht zur Gänze als Verhältnis von Dienstleister und Kunde zu beschreiben. Diese Unbestimmtheit geht im Prinzip in jede Interaktion zwischen Zugbegleiter und Fahrgast ein, die damit ihr Verhältnis immer erst interaktiv näher zu bestimmen haben.

Literatur:

- Anderson, Philip und Michael Heinlein, 2002: "Hat doch bestens geklappt heute, oder?" - Miteinander reden und miteinander auskommen im Altenheim, *Pflegemagazin* 2: 24-29
- Bagger, Ulrike, 2001: Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsverständnis in der DB AG – eine erste Erkundung. S. 116-132 in: Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung: Erwerbsintegration und Geschlechterpolitik. Bulletin - Texte 22. Berlin
- Blutner, Doris, Hanns-Georg Brose und Ursula Holtgrewe, 2002: Telekom. Wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG. Konstanz
- Deutsche Bahn AG, 2002: Personal- und Sozialbericht 2001. Berlin
- Dürr, Heinz, 1994: Bahnreform: Chancen für mehr Schienenverkehr und Beispiel für die Modernisierung des Staates. Schriftenreihe Juristische Studiengesellschaft Karlsruhe, Heft 209. Heidelberg
- Dunkel, Wolfgang und Kerstin Rieder, 2002: Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In: André Büssing und Jürgen Glaser, (Hg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus. Schriftenreihe "Organisation und Medizin". Göttingen (in Druck)

- Frey, Michael, Hasko Hüning und Hildegard Maria Nickel, 2001: Unternehmen Zukunft – Börsenbahn? Beschleunigte Vermarktlichung, regulierte Desintegration und betriebliche Geschlechterpolitik. S. 125-155 in: Thomas Edeling, Werner Jann, Dieter Wagner und Christoph Reichard (Hg.): Öffentliche Unternehmen. Entstaatlichung und Privatisierung? Opladen
- Hofmaier, Markus, 2000: Von der Behörde zum eudämonistischen Dienstleister - Perspektiven für die Unternehmenskultur - Entwicklung der Deutschen Bahn AG, Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft. Frankfurt a.M.
- Moldaschl, Manfred, 1991: Frauenarbeit oder Facharbeit? Frankfurt a.M.
- Renner, Andreas, 1992: Dienstleistungsarbeit bei der Bundesbahn – Am Beispiel der ZugbegleiterInnen im IC-/EC-Dienst, Arbeit 1/1992: 331-351
- Rieder, Kerstin, Ingo Matuschek and Philip Anderson, 2002: Co-Production in Call Centres: The Workers' and Customers' Contribution. S. 204-227 in: Ursula Holtgrewe, Christian Kerst and Karen Shire (Hg.): Re-organising Service Work: Call Centres in Germany and Britain. Aldershot, Hampshire
- Rieder, Kerstin, Angela Poppitz und Wolfgang Dunkel, 2002: Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst, WSI-Mitteilungen 55: 505-509

ⁱ Die Ergebnisse beruhen auf Untersuchungen des Forschungsprojektes "Dienstleistung als Interaktion" (Leitung: G. Günter Voß / TU Chemnitz und Wolfgang Dunkel / ISF München, Auswertung im Bereich Bahn durch Angela Poppitz und Eva Brückner). Dort wird anhand empirischer Untersuchungen bei der Bahn, in der Altenpflege (Anderson und Heinlein 2002) und im Call Center (Rieder, Matuschek und Anderson 2002) Dienstleistungsarbeit als Interaktionsprozess analysiert. Im Rahmen der Erhebungen bei der Deutschen Bahn konnten Interaktionen zwischen ZugbegleiterInnen und Reisenden beobachtet sowie Interviews mit Reisenden und ZugbegleiterInnen durchgeführt werden. Ergänzt wurde dies durch Expertengespräche mit Führungskräften. Zur handlungstheoretischen Konzeption des Forschungsprojektes vgl. Dunkel und Rieder (2002). Für hilfreiche Anmerkungen zu diesem Text danke ich Philip Anderson, Nick Kratzer, Angela Poppitz, Kerstin Rieder und Margit Wehrich.