

## **Motivation und Engagement – nur begrenzt nachwachsende Rohstoffe! Kundenorientierte Dienstleistungsarbeit in der DB AG**

### **Einleitung**

Im Juli des Jahres 2003 startete die Deutsche Bahn AG (DB AG) eine bundesweite „Service Offensive“, der zufolge 500 Beschäftigte der DB Vermittlung GmbH als zusätzliche Servicekräfte auf den 30 größten Bahnhöfen der Republik zum Einsatz kamen. Als sog. „Automatenguides“ zum Beispiel sollten diese MitarbeiterInnen Warteschlangen im Reisezentrum und am Service Point abbauen helfen und damit dem Kundenwunsch nach mehr Betreuung im Dschungel neuer Preissysteme und automatisierter Dienstleistung nachkommen.<sup>1</sup> Gleichzeitig sollte das Stammpersonal der DB Station&Service AG – und hier v.a. das Service Team – unterstützt werden (Transnet-Newsletter 07/2003). Eine Unterstützung, die das Service Team, zumindest nach dem Ergebnis unserer Untersuchung, auch gut gebrauchen konnte.

In unserem Projekt haben wir eine Erkundung der Belastungs- und Ressourcenpotentiale von kundenorientierter Dienstleistungsarbeit im Bahnhof vorgenommen.<sup>2</sup> Im Mittelpunkt standen die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsorganisation des Service Teams der DB Station&Service AG<sup>3</sup> sowie ihre spezifischen Ressourcen und Belastungen. Dabei zeigte sich, dass die Anforderungen dieser Dienstleistungsarbeit und die Bedingungen, diese Anforderungen zu bewältigen, in einem ungleichen Verhältnis zu einander stehen. Diese Diskrepanz kann sich belastend auf die Beschäftigten auswirken; gerade das Vorhandensein einer >dünnen< Personaldecke hat sich als ein zentraler Einflussfaktor herauskristallisiert.

### **Belastung durch kundenorientierte Dienstleistungsarbeit bei der DB AG**

„In fast allen Bahnhöfen begegnen Ihnen mittlerweile mobile Service-Teams, die Sie an ihrem freundlichen Lächeln und an ihrer roten Mütze erkennen können“ (aus dem „3-S-Programm der Bahn“ von 2001, S. 7).

---

<sup>1</sup> Hintergrund war die Einführung eines neuen Preissystems im Fernverkehr und die z.T. massive Kritik daran seitens der Öffentlichkeit.

<sup>2</sup> Empirische Grundlage dieser Ausführungen ist zum einen eine Sekundäranalyse von Interviews mit Service-MitarbeiterInnen, die 1997 im Rahmen des DFG-Forschungsprojektes „Frauen im betrieblichen Transformationsprozess der neuen Bundesländer. Zu Handlungsoptionen von Frauen in der Finanzdienstleistungs- und Verkehrsbranche“ durchgeführt wurden sowie von Nachfolgeinterviews mit denselben MitarbeiterInnen aus dem Jahre 2000 im Rahmen des Promotionsvorhabens „Kategorie Geschlecht und marktradikale Individualisierung“ von Susanne Völker. Zum anderen haben wir selbst zwei Interviews mit Beschäftigten eines Service Teams sowie je ein Interview mit dem Leiter einer Verkehrstation und einem Betriebsratsmitglied der DB Station&Service AG durchgeführt. Ergänzt wurde dieses Vorgehen durch eine nichtteilnehmende Beobachtung am Service-Point eines großen Berliner Bahnhofs.

<sup>3</sup> Die DB Station & Service AG ist eine der Aktiengesellschaften unter dem Dach der Holding Deutsche Bahn AG. Sie agiert in den zwei Geschäftsfeldern Verkehrstation (Infrastruktur) und Vermarktung (Vermietungen in den Empfangsgebäuden). Sie ist einerseits zuständig für den technischen Betrieb von gut 5.800 aktiven Bahnhöfen. Andererseits vermarktet sie die vorhandenen Flächen der rund 2.900 Bahnhofsgebäude an kommerzielle Nutzer. Vorrangiges Ziel der DB Station & Service AG ist es, eine umfassende Servicekompetenz und Kundeninformation sowie funktionale Wegeleitung zu gewährleisten sowie zur Erhöhung der Erträge der Vermarktung der Bahnhofsflächen (Geschäftsbericht St&S 2001: 5) beizutragen.

Auf der Suche nach Belastungs- und Ressourcenpotentialen in der kundenorientierten Dienstleistungsarbeit des Service Teams im Bahnhof gilt es zunächst herauszufinden, welche spezifischen Anforderungen diese Dienstleistung am Kunden – abgesehen von einem „freundlichen Lächeln“ und dem „Tragen einer roten Mütze“ – stellt. Dem vorausgesetzt ist die grundsätzliche Bestimmung dessen, was wir als „Belastung“ oder als „Ressource“ bezeichnen und in welcher Beziehung diese zueinander stehen.

### Das Belastungskonzept

Nach Rohmert (1989) werden Belastungen allgemein als die Rückwirkung einer Arbeitsaufgabe und der Arbeitsumgebung auf den Menschen definiert. Die Belastungsgröße wird dabei durch Höhe und Dauer beschrieben. Die Belastungen ergeben sich aus den Arbeitsbedingungen<sup>4</sup>.

Etwas genauer betrachtet ist die Belastung Ergebnis eines Ungleichgewichts zwischen Leistungsanforderungen und den Möglichkeiten, diese Anforderungen zu bewältigen, wobei die Möglichkeiten als Ressourcen bezeichnet werden: d.h. in einer spezifischen Arbeitssituation stehen Leistungsanforderungen, die sich aus einer Arbeitsaufgabe ergeben, den Möglichkeiten, diese Anforderungen zu bewältigen, gegenüber. Dabei wird durch das Individuum zwischen beiden Polen vermittelt – das Individuum „reguliert also selbst“; wenn diese Selbstregulation nicht zu einem Ausgleich führt bzw. führen kann, entsteht eine Belastung. So kann die Aufgabe einer Service-Mitarbeiterin darin bestehen, die Reiseroute eines Kunden, dessen Zug sich verspäten wird, umzuorganisieren. Aus dieser Aufgabe können sich Leistungsanforderungen wie Fremdsprachenkenntnisse, Empathie, Schnelligkeit oder Organisationsfähigkeit ergeben. Die Bewältigung dieser Leistungsanforderungen und damit die Bewältigung der Arbeitsaufgabe überhaupt ist von der Möglichkeit des Zugriffs auf Ressourcen abhängig. Solche Ressourcen können personaler Art sein, wie z.B. Organisationstalent oder Selbstsicherheit der Mitarbeiterin, daneben sind aber auch betrieblich gegebene Ressourcen relevant, wie Ressourcen die sich aus der Arbeitsorganisation ergeben, z.B. betrieblich festgelegte Handlungsspielräume (was kann und darf die Mitarbeiterin für den Kunden tun), der Zugang zu Informationen, die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen wie der DB Reise und Touristik AG oder die betriebliche Aus- und Weiterbildung (Fremdsprachenkenntnisse). Sobald die verfügbaren Ressourcen den Leistungsanforderungen nicht angemessen sind, sobald also beispielsweise die Mitarbeiterin zu wenig Informationen hat oder ihre Handlungsspielräume zu eng begrenzt sind, um die Reiseroute des Kunden zu organisieren, entsteht ein Ungleichgewicht und damit eine Belastung. Mit anderen Worten: Stehen den Leistungsanforderungen an die Mitarbeiterin nicht adäquate Möglichkeiten zur Bewältigung dieser Anforderungen gegenüber, so wird die Bewältigung der Arbeitsaufgabe und damit die Anforderung zur Belastung. Kurz gesagt sind Belastungen also „Regulationshindernisse der organisierten Arbeitssituation“ (Pröll/Gude 2001: 12).

An dieser Stelle wird auch deutlich, dass Belastungen nicht unmittelbar und direkt erhoben werden können, da sie sich im Grunde aus einem Mangel an einem Komplex

---

<sup>4</sup> Dabei kann unterschieden werden zwischen allgemeinen Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsmarktsituation, Umgebungsfaktoren), arbeitsplatzspezifischen Arbeitsbedingungen (z.B. technische Einrichtungen, Kooperationsformen) und arbeitstätigkeitsspezifischen Arbeitsbedingungen (z.B. zeitliche und prozedurale Freiheitsgrade). Diese Arbeitsbedingungen stehen in einer Wechselwirkung mit den „personalen“ Bedingungen, also der Gesamtheit der für das aufgabengerechte Ausführen nötigen Leistungsvoraussetzungen, wie z.B. körperliche Leistungsvoraussetzungen (Konstitution) oder prozessbedingte Leistungsvoraussetzungen (Motivation, Ermüdung); vgl. Pröll/Gude 2001: 12

von Ressourcen ergeben. Schließlich gelten Ressourcen als verfügbare Möglichkeiten, Leistungsanforderungen zu bewältigen; sie können damit als „protektive Handlungsoptionen“ verstanden werden (Pröll/Gude 2001: 14). In unserem Projekt haben wir daher Belastungen nicht direkt erheben können bzw. nachgefragt, sondern über das Fehlen von Ressourcen auf potentielle Belastungen rückgeschlossen.

Wie schon angedeutet können Belastungen und Ressourcen nach ihrer Quelle unterschieden werden, z.B. in organisationale Ressourcen (wie Kontrollspielräume, Gratifikationssysteme) oder personale Ressourcen (wie berufliche Kompetenz, psycho-physische Konstitution)<sup>5</sup> oder in Belastungen, die z.B. aus der Aufgabenstruktur (quantitative Anforderungen, qualitative Anforderungen und Störungen des Arbeitsablaufes) oder aus der Organisationsstruktur (mangelnde Partizipationsmöglichkeiten, ungünstige Arbeitszeitregelungen wie Nacht- und Schichtarbeit, Überstunden etc.) entstehen. (Udris 1981) (Pröll/Gude 2001: 23)

Unsere Untersuchung konzentriert sich auf organisationale Ressourcen und analog dazu auf die Belastungen durch die Organisations- und Aufgabenstruktur. Dementsprechend interessieren in der folgenden Darstellung weniger die Belastungspotentiale der Arbeitstätigkeit als solcher, sondern ob und wie diese Belastungspotentiale durch die Arbeitsorganisation und durch die Abläufe der Tätigkeit aufgefangen werden können.

### **Kundenorientierte Dienstleistungsarbeit bei der DB Station & Service AG**

Die Tätigkeit des Service Teams kann als personenbezogene Dienstleistung bzw. als kundenorientierte Dienstleistungsarbeit beschrieben werden.

Kundenorientierte Dienstleistung ist auf die Bedürfnisse der DienstleistungsempfängerInnen zugeschnitten. (Bagger 2001: 125); als DienstleistungsempfängerInnen besitzen sie zudem eine starke „Marktmacht“<sup>6</sup> – ganz nach dem Motto „Der Kunde ist König“.

Zur kundenorientierten Dienstleistungsarbeit gehört mehr als ein freundliches Lächeln. Dienstleistungsarbeit wird vor allem durch Wissensqualifikationen und kommunikative Sensibilität getragen. Kommunikation ist in Beratungs-, Lehr-, Pflege- und Therapieberufen die erwerbsförmige Dienstleistung selbst. Der Umgang mit Sachen tritt in den Hintergrund, wohingegen der Umgang mit Zeichen und Symbolen sowie das kommunikativ verbindliche Handeln an Bedeutung gewinnt (Baethge 2001: 85ff.).

Dienstleistungsarbeit zeichnet sich durch so genannte weiche Qualifikationen wie Empathie oder soziale Kompetenz aus. Solche >soft skills< werden vor allem Frauen zugeschrieben, was *ein* Grund dafür sein mag, dass Dienstleistungsarbeit im allgemeinen und so auch in der DB AG hauptsächlich „Frauensache“ ist. Dienstleistungsarbeit charakterisiert auch, dass diese weichen Qualifikationen oft als eine Art „natürliche Ressource“ oder Eigenschaft (zuma bei Frauen) vorausgesetzt und deshalb nicht explizit entlohnt werden, die Qualifikation als solche also kaum (entlohnte) Anerkennung findet. Mit einem freundlichen Lächeln ist es nicht getan, denn die Unternehmen, die kundenorientierte Dienstleistungen anbieten, suchen Beschäftigte, die sich in den

<sup>5</sup> Weitere Unterscheidungen sind soziale Ressourcen (wie soziale Unterstützung, familiärer Rückhalt) und materielle Ressourcen (wie Einkommen, Wohnsituation). (Pröll/Gude 2001: 23)

<sup>6</sup> Unzufriedene BahnkundInnen könnten zu einem Konkurrenzunternehmen oder ganz von der Schiene auf die Straße wechseln. Die Arbeit des Service Teams hat deshalb auch einen latent werbenden Charakter, der durch den Begriff „kundenorientiert“ erfasst werden soll. Zu berücksichtigen ist hier, dass der Unterschied zwischen personen- und kundenorientierter Dienstleistung nicht grundsätzlicher sondern eher gradueller Art ist.

interaktiven Tätigkeitsanteilen der Dienstleistungsarbeit sozial kompetent und umsichtig bewegen, die den eigenen Arbeitsrhythmus situationsabhängig und selbständig wechselnden Anforderungen anpassen können, die effizient mit begrenzten Ressourcen umgehen und in der Lage sind, Rationalisierungspotentiale zu erkennen und zu erschließen (Voss-Dahm 2002: 503).

**„Es gibt da nichts, was es nicht gibt.“**

### **Arbeitstätigkeiten und Organisation des Service Teams**

Die Service Teams der DB Station&Service AG sind 1997 mit der Einführung des Kompetenzprogramms „Bahnhof Service Plus“ entstanden. Dabei wurden die MitarbeiterInnen des Service Points und das Servicepersonal auf dem Bahnsteig zu einem Team zusammengefasst, das nun auf verschiedenen Bahnhöfen zum Einsatz kommen kann.

Das Service Team ist einer der wichtigsten Akteure zur Umsetzung des 3-S-Programms (Sicherheit, Sauberkeit, Service) der DB AG. Dabei bestehen die Tätigkeiten der Service MitarbeiterInnen zwar zu ca. 80% aus Fahrplanauskünften, daneben geht es aber auch um Stadt- und touristische Informationen oder Service-Einrichtungen im Bahnhof sowie um die Unterstützung der Reisenden bei Zugverspätungen, Gepäckverlust und ähnlichem. „*Es gibt nichts, was es nicht gibt*“, beschreibt eine Mitarbeiterin ihre Tätigkeit am Service Point (Int. 604: 24)<sup>7</sup>.

In einer nichtteilnehmenden Beobachtung<sup>8</sup> konnten wir das Maß an Eigenständigkeit, Flexibilität und Organisationstalent erleben, welches die Weite des Tätigkeitsspektrums von den ServicemitarbeiterInnen fordert. Auf eine „ganz normale“ Fahrplanauskunft folgt die Suche nach verloren gegangenen Gepäckstücken oder Verwandten, die Route einer Reisegruppe wird neu organisiert, nachdem diese ihren Anschlusszug nicht erreicht hatten, Hotel- und Taxigutscheine werden verteilt, Fragen nach einem guten italienischen Restaurant oder einem Briefkasten in Bahnhofsnähe beantwortet, nebenbei fungiert der Service Point auch als „Hotelrezeption“, Zimmer- und auch Autoschlüssel werden hier hinterlegt und an die entsprechenden Reisenden weitergegeben. Die MitarbeiterInnen setzen also all das um, was mit dem Service Point signalisiert werden soll: „...*da bekomme ich Service, Auskünfte, alles was das Herz begehrt*“ (Int. 621: 16).

Dabei agiert das Service Team inmitten des Reise-Trubels entweder auf dem Bahnsteig oder am Service Point. Letzterer ist auf den meisten Bahnhöfen für die Reisenden gut sichtbar in der Bahnhofsvorhalle platziert. Auf dem von uns untersuchten Bahnhof wird die Arbeitsumgebung der MitarbeiterInnen dabei vom Geräuschpegel der über sie hinwegdonnernden S-Bahnen und Fernzüge, der Lautsprecherdurchsagen und des großen TV-Monitors vor dem Point und dem Treiben der den Point umgebenden Geschäfte, wie Bäcker, Imbiss, Kiosk und dem Reisezentrum beherrscht.

Da wir uns auf die Untersuchung der organisationalen Ressourcen bzw. Belastungen des Service Teams konzentriert haben, soll kurz eine Beschreibung der wesentlichen Aspekte der Arbeitsorganisation des Teams gegeben werden.

Die Organisation des Service Teams wird durch das – auf diesem Bahnhof erst im September 2002 eingeführte – Kompetenzprogramm „Bahnhof Service Plus“ be-

<sup>7</sup> Quellenangaben dieser Art bezeichnen hier und im Folgenden jeweils Interviewpassagen. Dabei gibt die erste Zahl, z.B. 604, die Identifikationsnummer des Interviews an und die zweite Zahl, z.B. 24, die Zeilennummer in der das Zitat bzw. die Aussage zu finden ist.

<sup>8</sup> Dreistündige nichtteilnehmende und unstrukturierte Beobachtung des Service Points an einem großen Bahnhof in Berlin.

stimmt<sup>9</sup>. Die Arbeitsorganisation des Teams ist damit vor allem durch drei Aspekte gekennzeichnet: durch die Organisation der Arbeit als Gruppen- bzw. Teamarbeit, durch die Handlungsspielräume der MitarbeiterInnen und durch deren Qualifikation. Das Konzept der Arbeitsgruppe<sup>10</sup> hat das Ziel, die Leistungspotentiale der MitarbeiterInnen besser auszuschöpfen und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen; das kollektive Arbeitshandeln soll zu einer die "Effizienz sichernden Stabilität" und zu "anpassungsfähiger Flexibilität" führen (Hubbertz 2000: 62; Schimmelpfennig 1987: 154f.; Fehlzeiten-Report 1999: 231). Zentrale Elemente dieses Organisationsmodells sind Job-Rotation, flache Hierarchie und Gruppenzusammenhalt bzw. „Teamgeist“. Dementsprechend ist auch die Arbeit des Service Teams organisiert. Die MitarbeiterInnen sind sowohl für die Arbeit im Point als auch auf dem Bahnsteig qualifiziert und werden hier rotierend eingesetzt (Job Rotation). Zudem betreut ein Team mehrere Bahnhöfe (z.B. in Berlin die Bahnhöfe Zoo, Wannsee, Charlottenburg und Spandau), so dass die MitarbeiterInnen auf verschiedenen Bahnhöfen zum Einsatz kommen. Die Teams organisieren ihre Arbeit selbst - Rahmenbedingungen sind die vorgegebene Besetzungszeit des Service Points und der Bahnsteige, die MitarbeiterInnenstärke und der Grunddienstplan. Dabei erfolgt der Wechsel zwischen Point und Bahnsteig sowie zwischen den Bahnhöfen bedarfsorientiert (orientiert am Bedarf der KundInnen, z.B. Verstärkung auf dem Bahnsteig; oder wenn möglich an Bedürfnissen der MitarbeiterInnen, z.B. kurze Pausen). Die notwendige Koordinationsarbeit obliegt hier dem/der ServiceteamchefIn bzw. dem/der StellvertreterIn. Zu ihren Aufgaben gehört auch die Erstellung der Dienstpläne in Abstimmung mit den Teammitgliedern. Der/die TeamchefIn ist nicht Dienstvorgesetzte sondern KoordinatorIn des Teams, also ebenfalls normale Service Team MitarbeiterIn, welche die organisatorischen Aufgaben zusätzlich erledigt.<sup>11</sup>

### **„Weil eben die Fahrkarten von einer anderen Aktiengesellschaft verkauft werden!“ Handlungsspielräume des Service Teams**

Ein wesentlicher Aspekt in der Arbeitsorganisation des Service Teams ist der Handlungsspielraum, welcher den MitarbeiterInnen zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben zur Verfügung steht. In unserem Projekt sind diese Handlungsspielräume als mögliche Ressource interessant, d.h. als Bedingungen und Möglichkeiten, Leistungsanforderungen zu bewältigen.

Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Die Handlungsspielräume des Service Teams scheinen zunächst vor allem durch ihre Einschränkung charakterisiert. D.h., die betrieblichen Regeln ermöglichen es den MitarbeiterInnen kaum, dem von ihnen zu verinnerlichendem Motto „Der Kunde ist König“ und darüber angeleitet ihrer Arbeitsaufgabe umfassend nachzukommen. Dieser Belastung versuchen einige Beschäftigte

<sup>9</sup> Hinter der Einführung der Service Teams stand die Absicht, die Kompetenzen des Personals zu erweitern und dieses flexibler (bedarfsorientierter) einzusetzen, zum anderen sollten auf diesem Wege die Stellen der Dienstregler eingespart werden, deren Aufgaben nun der/die Service-TeamchefIn bzw. das Team selbst übernimmt.

<sup>10</sup> Auch wenn der Name anderes vermuten lässt, handelt es sich beim Service Team nicht um "echte" Teamarbeit, da ein Team ausschließlich zielorientiert kooperiert, die Mitgliedschaft im Team ist deshalb temporär und endet mit Erreichen des Arbeitsziels. Da das Team bedarfsorientiert zusammengestellt und eingesetzt wird, hat es auch keine spezifische Stellung im Unternehmensaufbau. (Schimmelpfennig 1987: 160f.; Förster von Zürich 1978: 14)

<sup>11</sup> Diese Aufgaben werden auch zusätzlich entlohnt. Um diese Position kann sich jedes Teammitglied bewerben, dabei ist neben Kriterien wie Organisationsfähigkeit oder Stressresistenz auch die Teamfähigkeit entscheidend.

auszuweichen, in dem sie offenbar die formalen Regeln weit zu interpretieren suchen und z.B. Kulanzregelungen im Interesse der KundInnen handhaben

Diese Problematik bedarf genauerer Erläuterung. Wie es der Leiter der von uns untersuchten Verkehrsstation treffend formuliert, haben die ServicemitarbeiterInnen hier ein grundsätzliches Problem, welches sich aus ihrer Arbeit an der Schnittstelle zwischen zwei jeweils eigenständig und kostenorientiert arbeitenden Unternehmen ergibt.<sup>12</sup> Denn die Arbeit des Teams ist zu einem Großteil von Informationen aus einem anderen Unternehmen – der DB Reise & Touristik AG (R&T) - und von Entscheidungen, die dort getroffen werden abhängig. So ist es Aufgabe des Service Teams, die Reisenden im Fall von Zugverspätungen oder –ausfällen „vernünftig wegzubekommen“ (Int. 604: 88). Das Umschreiben von Fahrscheinen oder das Verteilen von Hotel- und Taxigutscheinen zu diesem Zweck muss aber grundsätzlich in Absprache mit der R&T (Transportleitung und ReisemanagerIn) geschehen, mit dessen Budget das Service Team hier operiert, denn es ist in letzter Instanz die R&T welche die Fahrkarten verkauft. Da die Entscheidung dort nach Aufwand und Kosten und nicht primär nach der Zufriedenheit der KundInnen getroffen wird, kommt es zu (zeitlichen) Verzögerungen, welche die MitarbeiterInnen in der Ausübung ihres Aufgabenbereichs bremsen.

Zudem wird die Zusammenarbeit mit der R&T, im besonderen mit der Transportleitung, als „steif“ und „unflexibel“ (Int. 604: 102) beschreiben. Verzögerte Informationen oder negative Entscheidungen müssen die ServicemitarbeiterInnen gegenüber den KundInnen ausgleichen. Dabei fungieren sie nicht nur als Überbringer schlechter Nachrichten, sie sind auch damit konfrontiert, Probleme zu „lösen“ deren Ursache und Entwicklung sie nicht beeinflussen können.

An dieser Stelle werden zum einen die an das Team gestellten widersprüchlichen Anforderungen sichtbar, welche darin bestehen, den Regelements zweier jeweils eigenständiger Unternehmen z6u folgen; dabei markiert die Ausrichtung an ökonomischer Effizienz der R&T die Grenze der Kundenorientierung.

Daneben wird auch eine gewisse „Pufferfunktion“ des Service Teams im Unternehmen Bahn deutlich. Denn wie sich gezeigt hat besteht die Arbeit des Service Teams zwar aus weit mehr als nur einem freundlichen Lächeln, doch auf Grund der eingeschränkten Handlungsspielräume bleibt den Beschäftigten, wenn sie z.B. Informationen oder Entscheidungen der R&T abwarten müssen, aber oft nichts anderes als jenes um Entschuldigung ersuchendes Lächeln. Zumindest in diesem Fall fungiert das Service Team auch als Puffer oder Beschwerdestelle für die Reisenden bzw. deren Probleme. D.h. bildlich gesprochen macht auch im Verkauf der Dienstleistung Transport der Ton die Musik. Das Service Team soll nun den freundlichen Ton anschlagen, darf aber die Musik nicht machen. Diese strukturelle Einschränkung, die im Widerspruch zur Orientierung an den Kundenbedürfnissen steht, versuchen die Beschäftigten durch individuelle Handlungsstrategien zu kompensieren, indem sie beispielsweise formale Dienstwege umgehen:

*„Am besten, wir machen das auch oft von alleine. Also wie gesagt, das kommt immer auf die Fälle drauf an, wenn genug Zeit ist, machen wir das natürlich auf normalen Weg über den Reisemanager, dass wir das OK haben“ (Int. 604: 94).*

<sup>12</sup> Im Zuge der Bahnstrukturreform wurde der Großbetrieb Bahn stofflich neu gegliedert und in unterschiedliche Geschäftsbereiche bzw. eigenständig kostenorientiert arbeitende Unternehmen aufgeteilt. Frey/Hüning/Nickel bezeichnen dies als „marktorientierte Dezentralisierung“ (Frey/Hüning/Nickel 2001: 134).

Auch wenn die MitarbeiterInnen vorhandene Spielräume wie Kulanzregelungen zu Gunsten der KundInnen ausschöpfen, so hat doch zu gelten, dass solche Kulanzregelungen nur eingeschränkt eine Erweiterung des Handlungsspielraums darstellen und damit als organisationale Ressourcen zu bewerten sind, da ihre Anwendung in „uneindeutigen“ Situationen letztlich durch eine personale Ressourcen<sup>13</sup> bewältigt wird (s.o.); also auch in diesem Fall wird eine strukturelle Problemlage durch eine subjektiv getragene und verantwortete Initiative aufgefangen.

### „Das gemeinsame Gefühl soll da entwickelt werden“ – Team und Arbeitsgruppe

In Theorie und Praxis der Arbeitsgruppe „Service Team“ steht die Idee eines teamtypischen Zusammengehörigkeits- und Verantwortungsgefühl im Vordergrund. Dieses „Wir-Gefühl“ ist nicht nur eine explizite Anforderung des Unternehmens an die MitarbeiterInnen,<sup>14</sup> sondern auch eine überlebenswichtige Ressource in der Bewältigung des Arbeitsalltags, denn ohne ein gut eingespieltes Team „geht man vor die Hunde“ (Int. 604: 32). Ein Team, mit dem man sich gut verständigen kann, wird als Entlastung erlebt (Int. 604: 14). Der entlastende Effekt dieser Kollegialität hilft sowohl bei der Kundenberatung – fehlende Fremdsprachkenntnisse oder Stadtinformationen können mit Unterstützung der KollegInnen ausgeglichen werden – als auch in der Regelung von Urlaubstagen und Pausen (Int. 605: 17). Gerade aber in der Pausenregelung wird die Pufferfunktion des „Wir-Gefühls“ deutlich. Hier nämlich muss durch Kollegialität das Fehlen bzw. die Unzugänglichkeit anderer organisationaler Ressourcen, in diesem Fall der Job-Rotation, ersetzt werden.

Da die Befriedigung der Kundenbedürfnisse an erster Stelle steht, muss der Service Point immer (ausreichend) besetzt sein. Die Pausen der MitarbeiterInnen richten sich dementsprechend nach dem Kundenandrang, so dass es gerade in den Hauptverkehrszeiten schwierig wird „meine gewerkschaftliche Pause“ wirklich umzusetzen (Int. 605: 24). Theoretisch könnte diese Situation durch Job-Rotation ausgeglichen werden:

*„Man kann im Team selber ... dann auch mal oben [Bahnsteig] beim Servicepersonal zum Beispiel beim Service Team sagen: Ich möchte jetzt mal ne Pause machen schick mir mal einen runter“ (Int. 605: 26).*

Dieser Wechsel setzt jedoch genügend Personal voraus, was im Service Team nicht der Fall ist. Daneben blieb auch der bedarfsorientierte Personalwechsel zwischen den Bahnhöfen auf Grund des ungenügenden Personalbestands insgesamt bisher ungenutzt. Die >dünne< Personaldecke erweist sich also die zentrale Schwachstelle und Grenze.

Trotzdem setzten die MitarbeiterInnen große Hoffnungen in das Verfahren des Job Rotation, denn zumindest im Zuge ihres regulären Einsatzes auf anderen Bahnhöfen konnte so Entlastung erlebt werden:

*„Dass ich mal nach Wannsee kann ... wo dann nicht so diese Extrembelastung da ist. Da hat man dann doch mal ein paar Phasen drin, wo man*

<sup>13</sup> Der „Mut“ z.B. einmal beide Augen zuzudrücken ist selbst eine personale Ressource und wiederum von anderen personalen und sozialen Ressourcen, wie der Möglichkeit erwerbsunabhängiger finanzieller Sicherung, abhängig. Anzumerken wäre hier auch, dass den Interviewten kein Fall bekannt war in dem die Kosten für ein unberechtigtes Umschreiben von Fahrscheinen u.a. einem Beschäftigten zur Last gelegt worden wäre „aber man droht ja ein bisschen damit.“ (604: 98)

<sup>14</sup> „Servicequalität setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelleistungen zusammen. Wir brauchen daher keine Einzelkämpfer, sondern eine hervorragende Mannschaft.“ (Kompetenzprogramm 1997: 6f.).

*in den Raum gehen und mal in Ruhe einen Kaffee trinken kann"* (Int. 605: 70-74).

Diese (noch nicht ganz) flexible Organisation liegt nun in den Händen des Teams selbst, denn der/die ServiceteamchefIn ist lediglich KoordinatorIn, nicht jedoch Dienstvorgesetzte. Damit ist jedes Team direkt dem/der BahnstationsmanagerIn mit Sitz am Ostbahnhof unterstellt.<sup>15</sup> Aus der relativen Autonomie des Teams folgen organisationale Gegebenheiten, wie z.B. Freiräume in Gestaltung der Arbeitsorganisation und –zeit (Wechsel von Schichten u.ä.). Gleichzeitig sind die Teams zu dieser Autonomie aber auch gezwungen und die Distanz zum Vorgesetzten erscheint manchem/r MitarbeiterIn als zu groß:

*„Ich würde mich das gar nicht trauen, jemanden vom Management anzurufen"* (Int. 604: 212).

Aus Sicht der MitarbeiterInnen hat das Management ohnehin kaum Verständnis für die Probleme der Service-MitarbeiterInnen und dafür, welchen Belastungen sie ausgesetzt sind.

*„Die müssen erst mal zwei Wochen auf dem Bahnsteig stehen. Ich glaub erst dann kann man das auch beurteilen, was man da manchmal aushalten muss"* (Int. 604: 210).

Mit der Einführung von Service Plus und den damit verbundenen Service Treffs<sup>16</sup> haben die MitarbeiterInnen nun eventuell die Möglichkeit, sich Gehör zu verschaffen. Auch der/die TeamchefIn als KoordinatorIn der Arbeitsgruppe und Gruppenmitglied könnte eine Brücke zwischen Beschäftigten und Unternehmen bzw. Vorgesetzten herstellen.

Als vorteilhaft erweist sich auch die Zusammensetzung des Teams, welches ausschließlich bahnintern rekrutiert wird. Alle MitarbeiterInnen sind damit im groben mit dem Bahngeschäft vertraut, was die Integration in die Teams und die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen untereinander erleichtert.

### **„Da war aber praktisch Null, das war reine Theorie“ - Qualifikation**

Das Belastungspotential hoher Anforderungen durch die Servicearbeit wie der schnelle, flexible und trotzdem adäquate Umgang mit sehr verschiedenen Menschen und Situationen, Organisationsfähigkeit, z.B. bei Zugverspätungen und Fremdsprachenkenntnisse, könnten durch Qualifizierung, durch Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten kompensiert werden.

Ein Betriebsratsmitglied vertrat die Auffassung, dass vom Dienstleistungszentrum Bildung alles angeboten wird, was benötigt werde, um den KundInnen gut vorbereitet gegenüberzutreten. Angeboten werden Sprachlehrgänge und Trainings, wie man sich gegenüber gestressten Kunden verhält. Im Personal- und Sozialbericht 2001 der DB AG wird in einem eigenen Abschnitt zu den Servicetrainings bei DB Station&Service, die Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote und deren zeitliche Optimierung

<sup>15</sup> Zwischengeschaltet und für die MitarbeiterInnen ansprechbar ist noch der Leiter der Verkehrsstation und seine zwei Mitarbeiter. Auch sie sind direkt dem Bahnstationsmanagement unterstellt und für das operative Geschäft des Bahnhofes zuständig.

<sup>16</sup> Der „ServiceTreff“ ist als regelmäßiges Treffen von Personal, Management und eventuell auch VertreterInnen des Betriebsrats vorgesehen. Er dient als Forum zum Erfahrungsaustausch und gegenseitigen Kennenlernen. Führungskraft und Service Team sollen hier zu einem Team zusammenwachsen. (Kompetenzprogramm 1997: 20)

betont. Die Grundausbildung neuer ServicemitarbeiterInnen sei vor allem an vorhandenen Vorkenntnissen ausgerichtet. Fachinformationen sollen demnächst immer mehr online zur Verfügung stehen. Es ist die Durchführung regelmäßiger und verbindlicher Servicetreffe vorgesehen. Hier wird jeweils zu einem Monatsthema (z.B. neues Preissystem) informiert und trainiert (DB AG 2002: 27 f.).

Die Ausbildung der von uns befragten MitarbeiterInnen war allerdings sehr unterschiedlich, von ein- bis mehrwöchigen Lehrgängen mit oder ohne Praktikum war die Rede. An einem Motivationslehrgang in diesem Rahmen wurde die fehlende Praxisnähe bemängelt. Es gab zu wenig umsetzbare Hilfestellungen und zu wenig Austauschmöglichkeiten mit KollegInnen (Int. 604: 192). Dabei scheint der Dienstunterricht, in dem Kundengespräche und Konfliktsituationen geübt werden, für die tägliche Arbeit hilfreicher. Er findet jedoch zu wenig systematisch statt (Int. 604: 192).

Die Weiterbildung der Servicekräfte wird von der DB AG aktiv unterstützt und vom bahneigenen Dienstleistungszentrum Bildung – so die durchgängige Beurteilung – werden genügend Angebote zur Verfügung gestellt. Diese Angebote können von den MitarbeiterInnen jedoch nicht hinreichend genutzt werden, da die Lehrgänge während der Arbeitszeit stattfinden, im Service aber zur Zeit auf keine Arbeitskraft verzichtet werden kann. Die Qualifizierung ist also eine zwar bereit gestellte organisationale Ressource, auf welche die MitarbeiterInnen allerdings nur unzureichend aus Zeit- und Personalmangel zurückgreifen können. Auch macht sich die schmale Personaldecke negativ bemerkbar.

### **„Du, Spandau, hör mal zu, bei uns steppt hier der Bär, schick uns mal schnell einen rüber.“ Ein Fazit**

Das neu eingeführte Service Plus birgt einige Ressourcenpotentiale und wird von den Beschäftigten begrüßt. Die Arbeit gestaltet sich abwechslungsreicher und im Bedarfsfall soll die Job Rotation auch als Personalressource dienen. Nun setzt gerade aber diese Ressource schon einen ausreichenden Personalbestand voraus, der jedoch nicht vorhanden ist. In diesem Sinne bleibt das Ressourcenpotential des Service Plus nicht nur ungenutzt, es wird zu einer zusätzlichen Belastung, die vor allem durch Kollegialität ausgeglichen werden muss. Hier zeigt sich ein Prinzip, dass auch in anderen Aspekten der Arbeitsorganisation des Service Teams aufscheint: Nicht verfügbare organisationale Ressourcen, also strukturelle Defizite müssen durch individuelle Handlungsstrategien und personale Ressourcen kompensiert werden. Das „Wir-Gefühl“ puffert die dünne Personaldecke und erst die individuelle Risikobereitschaft (und wohl auch der relativ sichere Arbeitsplatz) weitet eingeschränkte Handlungsspielräume aus. Es kommt zu einer Selbstorganisation des Mangels, die das Service Team aber mit großem Engagement betreibt. Die Beschäftigten haben Serviceversprechen wie „Geht nicht gibt's nicht“ stärker verinnerlicht als es ihnen die organisationale Struktur eigentlich erlaubt und Möglichkeiten an die Hand gibt, diese Orientierung auch umzusetzen. Auch wenn es die begrenzten Handlungsspielräume, zumindest in einigen Fällen, vermuten lassen, entspricht es ganz und gar nicht dem Selbstverständnis der Service Teams, als Pufferzone oder Beschwerdestelle zu fungieren. D.h. nicht nur aus Sicht der Reisenden, sondern auch aus der des Service Teams selbst erschöpft sich kundenorientierte Dienstleistung eben gerade nicht in einem freundlichen Lächeln und/oder dem Tragen einer roten Mütze.

Angesichts der Erschwernisse und Umstände ist es schon überraschend, dass ein Großteil der MitarbeiterInnen ihre Arbeit insgesamt nicht nur als Belastung empfinden:

*„Ich fahr eigentlich fast jeden Tag zufrieden nach Hause. Fast jeden Tag bin ich zufrieden und denke mir, hast heute den Leuten wieder gut geholfen“ (Int. 604: 203).*

Motivation und Engagement sind personale Ressourcen der MitarbeiterInnen, auf die das Unternehmen praktisch „kompensatorisch“ zurückgreifen kann; es sind aber auch nur begrenzt nachwachsende Rohstoffe, die auf Dauer eines strukturellen Inputs bedürfen. Denn nicht nur im Dienstleistungsbereich der DB AG ist es nicht unüblich, vor den hohen Anforderungen in die Teilzeit zu flüchten. D.h. langfristig müssen organisationale Ressourcen, die im Service Plus ja theoretisch durchaus vorhanden sind, verfügbar gemacht, sozusagen aktiviert werden.<sup>17</sup>

Eine wichtige Aufgabe scheint hier die feste Institutionalisierung des Service Treffs. Die MitarbeiterInnen haben dort nicht nur die Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch, der Service Treff könnte auch als „Forum“ ihrer Interessen genutzt werden, da in dieser Form sich auszutauschen die Hemmschwelle von Seiten der MitarbeiterInnen gegenüber den Vorgesetzten geringer ist. Wichtig wäre aber in erster Linie die Entwicklung des Personalbestands. Nach Aussagen des von uns befragten Betriebsratsmitglieds müsste dieser vor allem an den hohen Krankenstand der DB Station & Service AG in Berlin von 7% angepasst werden. Die „Service Offensive“ der DB Station und Service ist dabei wohl eher als eine ad hoc Reaktion auf die Verwirrung der KundInnen durch das neue Preissystem und als „Beschäftigungsprojekt“ (Transnet 07.2003) der DB Vermittlung zu verstehen. Da der Einsatz von 500 MitarbeiterInnen vorerst auf das Jahr 2003 begrenzt ist, stellt diese "Offensive" nur eine Symptombekämpfung dar.<sup>18</sup>

Anstatt also durch langfristigen Personalausbau die potentiell in der Arbeitsorganisation bereits vorhandene Flexibilität - und damit auch die organisationalen Ressourcen des Service Teams - überhaupt erst einmal vollständig nutzbar zu machen, wurde offenbar zumindest kurzzeitig ein neuer Tätigkeitsbereich eingerichtet.

## Literatur

Baethge, M. 2001: Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hrsg.), Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen: Leske u. Budrich

Bagger, U. 2001: Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsverständnis der DB AG. Eine erste Erkundung. In: Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung (ZiF) der Humboldt Universität zu Berlin (Hrsg.): Bulletin Texte 22. Berlin, S. 116-133

DB AG 2001: Das 3-S-Programm der Bahn. Berlin

DB AG 2002: Personal- und Sozialbericht 2001. Berlin

DB Station&Service AG 1997: Kompetenzprogramm BahnhofServicePlus

DB Station&Service AG 2002: Geschäftsbericht 2001

---

<sup>17</sup> Zudem müssen wir hier berücksichtigen, dass diese neue Form der Arbeitsorganisation am von uns untersuchten Bahnhof erst einen Monat vor unserer Untersuchung eingeführt wurde. Weitere Untersuchungen müssten zeigen, wie sich Service Plus nach längerer Zeit auswirkt.

<sup>18</sup> Diese Beschäftigten werden in einer fünftägigen Schulung auf ihre Arbeit vorbereitet. Die DB Vermittlung und Station und Service – durch dessen gemeinsame Initiative das Projekt entstand - betonen, dass hier kein Stammpersonal verdrängt werden soll, denn diese MitarbeiterInnen sind nicht Teil des regulären Service Teams, sondern zusätzliche Einsatzkräfte. (Transnet 07.2003)

- Förster, J. 1978: Teams und Teamarbeit in der Unternehmung. Zürich
- Frey, M./Hüning, H./Nickel, H. M. 2001: Unternehmen Zukunft – Börsenbahn? Beschleunigte Vermarktlichung, regulierte Desintegration und betriebliche Geschlechterpolitik. In: Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D./Reichard, Chr. (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen – Entstaatlichung und Privatisierung? Opladen: Leske u. Budrich, S. 125-155
- Hubbertz, H. 2000: Gruppenarbeit und Unternehmenskultur: eine systemtheoretische Fallstudie zum Bochumer Werk der Adam Opel AG. München
- Pröll, U./Gude, D. 2001: Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen. Werkstattbericht aus dem Forschungsprojekt F5160 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund
- Rohmert, W. 1989: Arbeitsbelastung und -beanspruchung sowie Methoden ihrer Erfassung. In: Brokmann, W. (Hrsg.): Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. Köln, S. 102-118
- Schimmelpfennig, A. H. 1987: Personalsteuerung in der Verwaltung. Heidelberg
- Transnet- Newsletter 7/2003
- Udris, I. 1989: Soziale Unterstützung. In: Greif, S. (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. München
- Voss-Dahm, D. (2002): Verkaufsarbeit im Einzelhandel - einfache Dienstleistungsarbeit? In: WSI Mitteilungen 55(2002)9, S. 498-504