

Thoralf Kamin

## **„Dienen und Leisten“ – Kundenorientierte Dienstleistungsarbeit in den Zügen der Deutschen Bahn AG**

### **Speisewagen auf dem Abstellgleis?**

Im Oktober 2001 erhob die FAZ den Speisewagen zum Inbegriff des gepflegten Reisens. Dies geschah allerdings – in einem Nachruf auf denselben.<sup>1</sup> Die Deutsche Bahn – Nestorin der Reise schlechthin – hatte die Abschaffung der Speisewagen angekündigt und sorgte damit für Bestürzung nicht nur in den Feuilletons. Die Einsparung der Speisewagen wurde hier zum Menetekel für die Auslieferung abendländischer Kulturerrungenschaften an schnöde Rationalisierung und Profitgier erklärt und damit der Deutschen Bahn jegliches Verständnis für ihre Kundschaft abgesprochen.

Es blieb indes nicht bei der geplanten Abschaffung, sondern ein halbes Jahr später stellte die Bahn ihr neues Servicekonzept vor. Darin werden die Tätigkeiten an Bord neu strukturiert und stärker von den KundInnen aus entwickelt. Damit waren die meisten Gemüter besänftigt, nur vereinzelte Klagen über die nun flächendeckende Einführung von „verrauchten InterRegio-Bistros“ wurden laut. Mit dem Diktum Wolfram Siebecks, Speisewagen interessierten ihn schon seit Jahrzehnten nicht mehr, da er auf Essen aus der Tüte verzichten könne, endete die öffentliche Debatte. Für die Beschäftigten aber bedeutete die Neustrukturierung ihrer Tätigkeiten zugleich auch die Fusion ihrer bisher getrennten Arbeitgeber zu Konditionen, die ihnen erst nach und nach bekannt wurden.

In diesem Beitrag wird die Bedeutung der Verschränkung von ökonomisiertem Handeln und Kundenorientierung auf der Ebene der Beschäftigten analysiert.<sup>2</sup> Diese Beschäftigten bestehen aus dem Fahrpersonal der DB Reise&Touristik AG (jetzt DB Fernverkehr AG) und der Mitropa. Beide Firmen wurden fusioniert mit dem Ziel, den Service für die Reisenden zu verbessern, das Personal effizienter einzusetzen und Kosten zu sparen.

Der Anspruch der verstärkten Kundenorientierung manifestiert sich als Widerspruch für die Angestellten, allerdings nicht erst seit der Fusion, sondern mit Beginn der Bahnreform. Grundlegend für die veränderten Arbeitsbedingungen in den Zügen ist zudem die Verknüpfung der Reisendenkontrolle mit Serviceaufgaben, die immer stärker erweitert werden. Es wird genauer betrachtet, welche Servicebegriffe die Beschäftigten zum einen der Mitropa und zum anderen der DB Reise&Touristik AG haben, wie diese Auffassungen sich im Arbeitshandeln niederschlagen und wie die MitarbeiterInnen zwischen Service- und Kontrollaufgaben vermitteln.

### **Zum Begriff der Dienstleistungsarbeit**

Der Begriff „Dienstleistung“ gilt gemeinhin als unbefriedigende Residualkategorie, die die Veränderungen in der Arbeitswelt nicht adäquat widerspiegeln kann (vgl. Häußermann/Siebel 1995: 148). Sie vereint in sich alle Wertschöpfung, die nichts mit Landwirtschaft oder industrieller Produktion zu tun hat. Um eine Definition, die alle Aspekte von Dienstleistungen umfasst und gleichzeitig klar voneinander unterscheidet, wird in der Wissenschaft noch gerungen. Diese Debatte soll hier nicht nachvollzogen werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. FAZ vom 17.10. 2001.

<sup>2</sup> Der Untersuchungsgegenstand deutete sich während der Analyse des Interviewmaterials für die explorative Studie zum Thema „Organisationskulturelle Aspekte beim Betriebsübergang der Mitropa auf die Deutsche Bahn“ an. Beide Arbeiten stellen eine Momentaufnahme dar, da sich das Untersuchungsfeld noch stark in Bewegung befindet.

Vielmehr wird untersucht, was die Selbstbeschreibung der Deutschen Bahn als „moderner“ Dienstleistungsbetrieb eigentlich meint und welches die Auswirkungen auf die Beschäftigten in den Zügen sind.

Der Unternehmenszweck der Deutschen Bahn ist der Transport von Menschen und Gütern, womit sie innerhalb des obigen Schemas dem tertiären Sektor zugeordnet werden kann. Was ist nun das spezifisch „Moderne“? Die ehemaligen Staatsunternehmen Bundesbahn und Reichsbahn wurden in der nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen agierenden Deutschen Bahn AG vereint, die sich zwar noch in öffentlichem Besitz befindet, aber in ferner Zukunft nach dem Vorbild von Post und Telekom veräußert werden soll. Zu diesem Zweck darf das Unternehmen nicht mehr den Staatshaushalt belasten, sondern muss im Gegenteil Profit erwirtschaften. Zwar agierten die Vorgängerbahnen auch in einem marktmäßigen Umfeld, aber ihr Zweck war nicht die Erwirtschaftung von Gewinnen, sondern galt als Teil der staatlichen Daseinsvorsorge. „Modernes“ Dienstleistungsunternehmen Bahn heißt also erstens *Ökonomisierung* des unternehmerischen Handelns und das Streben nach Rentabilität sowohl in Teilbereichen als auch im Gesamtunternehmen.

Zweitens fällt die oft strapazierte Vokabel *Service* ins Auge. Dies meint die neue Ausrichtung an der Nachfrageseite, den KundInnen. Die Kundenorientierung wird gewöhnlich in Verbindung oder gar synonym mit der Privatisierung und Ökonomisierung der Bahn betrachtet. Kunden- bzw. Marktorientierung steht jedoch in einem „spannungsreichen Verhältnis zur Kosteneffizienz“ und unterliegt eigentlich dem übergeordneten Ziel der Profitabilität (Sauer 2002: 14). Was nichts eigentlich Neues für die Erstellung von Dienstleistungen entlang kapitalistischer Produktionsrationalität ist. Das grundlegend Andere der „modernen“ Dienstleistung ist nach Sauer (ebd.) die Umkehrung der fordistischen Unterordnung des Marktes unter die Kostenökonomie der Produktion. Somit steht der Markt in neuer Unmittelbarkeit gegenüber der Arbeit. Dazu gesellt sich die stark erhöhte Erwartung kurzfristiger Rendite. „Nicht Kundenorientierung allein, sondern das Verhältnis von Kundenorientierung und Ökonomisierung, ihre jeweilige Verschränkung scheint deswegen das spezifisch Neue in der schon immer gegebenen widersprüchlichen Anforderungsstruktur an die Unternehmen, die ihren Niederschlag in Einsatz- und Nutzungsformen von Arbeitskraft findet.“ (Sauer 2002: 14). Auch innerhalb der Bahn wurden marktmäßige Austauschbeziehungen zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen organisiert, in der Hoffnung, dass damit das am Unternehmensgewinn orientierte Handeln der Beschäftigten unterstützt würde. Frey/Hüning/Nickel (2001) haben die Umstrukturierung der Bahn denn auch als Desintegration eines vormalig hochgradig integrierten Unternehmens beschrieben. Mittlerweile gibt es allerdings Anzeichen für den Beginn einer erneuten Zentralisierung.<sup>3</sup>

### **Servicetätigkeiten der ZugbegleiterInnen**

Seit Beginn der Bahnstrukturreform im Jahr 1994 wurde mit einer Reorganisation des Kundenkontaktes auf der Ebene des Fahrpersonals begonnen. Die bis dato wichtigsten Bestandteile des „Schaffnerdienstes“ waren die Reisendenkontrolle und Fahrgeldsicherung sowie die Aufrechterhaltung der Ordnung in den Zügen bis hin zum

<sup>3</sup> Z.B. die in diesem Beitrag verhandelte Übernahme der Mitropa in den Zugbegleitdienst der DB Fernverkehr AG (vormals DB Reise&Touristik AG), der Kauf der Spedition Stinnes AG und deren Integration mit DB Cargo (jetzt Railion Deutschland AG) unter das Dach eines gemeinsamen Unternehmensbereichs (Transport und Logistik) oder die (Wieder-)Zusammenlegung der Unternehmensbereiche Nahverkehr und Fernverkehr zum Unternehmensbereich Personenverkehr.

Gebrauch des Hausrechts der Bahn. Weiterhin beinhaltet der Dienst auch die Gewährleistung der technischen Funktionstüchtigkeit der Fahrzeuge im Rahmen der Möglichkeiten an Bord, wozu unter Umständen auch das Beheben kleinerer Schäden zählen konnte. Insgesamt sind die ZugbegleiterInnen in der traditionellen Auffassung eher RepräsentantInnen des Unternehmens gegenüber den Fahrgästen als kundenorientierte BetreuerInnen, wie es heute im offiziellen Verständnis der Bahn gesehen wird. All diese Tätigkeitsanforderungen wurden mit der Privatisierung der Bahn und dem sich wandelnden Selbstverständnis als „Dienstleister“ und „Servicebetrieb“ immer stärker ergänzt durch die Erwartung einer entgegenkommenderen Grundhaltung des Zugpersonals gegenüber den Reisenden. Die Bahn entdeckte neben der „Leistung“ den Aspekt des „*Dienens*“ in der Dienstleistung und machte ihn zu Anspruch und Unternehmensziel und damit auch zur Anforderung an die Beschäftigten.

Für das Fahrpersonal war das zunächst die Forderung nach Freundlichkeit und besserer Orientierung an den Bedürfnissen der Reisenden. Neben den angestammten Tätigkeiten sollten sie u.a. auch für Fragen und Wünsche der Reisenden offen sein, Auskünfte erteilen, die KundInnen im Falle von Verspätungen oder anderen Unregelmäßigkeiten informieren und ihnen als AnsprechpartnerIn zur Verfügung stehen. Grundsätzlich sind das Tätigkeiten, die die ZugbegleiterInnen auch vor der „Entdeckung“ der Kundenorientierung ausführten. Neu ist, dass sie vor den KundInnen (zumindest verbal) Verantwortung übernehmen müssen für Fehler, die ihnen nicht anzulasten sind und die z.T. strukturelle Ursachen haben. Beispielsweise, wenn ein Zug wegen eines technischen Defekts liegen bleibt, der bei engeren Wartungszyklen vermeidbar gewesen wäre. Oder wenn Fahrscheinkontrolle und -verkauf wegen der verwendeten mobilen Verkaufsterminals (die aus dem Jahr 1994 stammen und mit den Informationen, die sie inzwischen verarbeiten müssen, überlastet sind) so lange dauern, dass für andere Tätigkeiten keine Zeit mehr bleibt. Hier bleibt es den individuellen Lösungsstrategien jedes und jeder ZugbegleiterIn überlassen, zwischen dem übergeordneten Ziel der effizienten Aufgabenerfüllung und dem nicht minder hochrangigen Erreichen von Reisendenzufriedenheit zu vermitteln.

Aber auch das von widrigen Umständen wie den genannten im Idealfall freie formale Tätigkeitsprofil der ZugbegleiterInnen klärt ihre Stellung gegenüber den Fahrgästen nicht auf. Die Kontrolle der Reisenden und ihre Zufriedenstellung als KundInnen sind im Grundsatz widersprüchlich und schwer innerhalb *eines* Interaktionsverlaufs zu verbinden. Aus Sicht des Unternehmens allerdings soll diese Verbindung in Form einer sog. „kundenorientierten Fahrscheinprüfung“ erfolgen, die während des Anbietens von Dienstleistungen die Fahrgeldsicherung nebenher und unauffällig erledigt (vgl. Rieder u. a. 2002: 507). Zudem hängt das Gelingen der Dienstleistungsinteraktion von der Mitarbeit aller Beteiligten, auch der KundInnen, ab. Wo das „Dienen“ nicht eingefordert wird oder unerwünscht ist, läuft es ins Leere. Die Reisenden selbst hegen unterschiedlichste Erwartungen an das Zugbegleitpersonal: Von der Haltung, dass sowieso kein Service zu erwarten sei über den Anspruch, einen respektablen Schaffner vorzufinden bis zur Einforderung des perfekten Service reichen die Wünsche (vgl. Dunkel 2003: 4f).

Die gegenseitigen Erwartungshaltungen von ZugbegleiterInnen und Reisenden sind also nur im Ausnahmefall kongruent. Weder werden die zusätzlichen Serviceleistungen, durch die sich die Bahn als erneuerter Dienstleistungsbetrieb darstellen möchte, von den ZugbegleiterInnen in vollem Umfang erbracht, noch werden sie von den Reisenden entsprechend nachgefragt (ebd.).

Im Jahr 1998 erhielt diese für die Beschäftigten schwer zu vollziehende Verknüpfung eine neue Qualität. Die gastronomische Versorgung der Erste-Klasse-Reisenden am

Sitzplatz übernehmen im ICE nicht mehr die Angestellten der Mitropa, sondern die ZugbegleiterInnen selbst. Dieser neue Tätigkeitsbereich hatte gar nichts mehr mit den ursprünglich nur eisenbahnbetrieblich definierten Aufgaben der ZugbegleiterInnen zu tun. Bei der Umstellung gab es erhebliche Schwierigkeiten, das Personal von der „Notwendigkeit“ dieser Umstellung zu überzeugen, da die neue Aufgabe sehr weit von der Auffassung vieler MitarbeiterInnen über die eigene berufsfachliche Orientierung entfernt war. Die „Herabstufung“ zum Kellner empfanden viele als Affront gegen ihr Bild von der Tätigkeit einer EisenbahnerIn. Fünf Jahre nach der Einführung ist dennoch eine breite Gewöhnung der MitarbeiterInnen an die nunmehr auch gastronomische Tätigkeit zu beobachten. Das berufliche Selbstverständnis vieler schließt mittlerweile eine Serviceorientierung (wenn auch nicht unbedingt in gastronomischem Sinne) ein:

*„Da es früher eine klassische Trennung gab zwischen der Gastronomie und dem betrieblichen Ablauf auf dem Zug,, gab es natürlich auch eine Hierarchiestufe. [...]. Und wenn man das jahrzehntelang verinnerlicht, dass man doch noch ein bisschen höhersteht, dann ist es natürlich immer schwierig, am Ende dann zu sagen, jetzt bin ich auf der Stufe auch angekommen. [...]. Also ist das wirklich hier unsere Aufgabe, zu bedienen, war dann die Grundfrage. Das würde heute keiner mehr fragen.“ (Interview 622)*

Dies bedeutet aber nicht, dass die grundlegende Widerspruch zwischen dem „Dienst“ für die KundInnen und der Wahrung der Unternehmensautorität ihnen gegenüber damit beseitigt wäre. Vielmehr haben die Beschäftigten - jeder und jede für sich - Lösungsstrategien entwickelt, um in der Interaktion mit dem Reisenden zwischen den genannten gegensätzlichen Polen zu vermitteln. Am häufigsten wird eine Trennung der verschiedenen Tätigkeiten vollzogen. Zum einen zeitlich: erst Kontrolle, dann Service. Zum anderen in Form inhaltlicher Prioritätensetzung, wobei meist der Service als freiwillige Zusatzleistung definiert wird, auf die die KundInnen nicht unbedingt Anspruch erheben können (Rieder u. a. 2002: 508f).

Das strukturelle Problem der im Kern widersprüchlichen vom Unternehmen vorgegebenen Arbeitsanforderungen muss also durch die ZugbegleiterInnen in jeder Interaktion mit den KundInnen individuell gelöst werden. Auch die Reisenden müssen im Grunde bei jedem Kontakt mit der ZugbegleiterIn erst herausfinden, ob sie es gerade mit der „Servicekraft“ oder der „Kontrollperson“ zu tun haben. „Diese Unbestimmtheit geht im Prinzip in jede Interaktion zwischen ZugbegleiterInnen und Fahrgästen ein, die damit ihr Verhältnis zueinander erst interaktiv zu bestimmen haben“ (Dunkel 2003: 7). Diese Vermittlungsanforderungen im KundInnenkontakt steigen mit zunehmendem Effizienzdruck enorm.

### **Servicetätigkeiten bei den Mitropa-Angestellten**

Für die Angestellten der Mitropa war der Umgang mit den Reisenden nicht von den angesprochenen Unbestimmtheiten belastet. Sie trugen andere Uniformen als die ZugbegleiterInnen, wodurch sie sich schon sichtbar von ihnen unterschieden. Sie waren sowohl in den Speise- bzw. Bistrowagen als auch bei der Versorgung am Sitzplatz ausschließlich für die gastronomischen Bedürfnisse der Reisenden zuständig. Dadurch konnte die Interaktion mit den KundInnen unbelastet von der „Amtsautorität“ der ZugbegleiterInnen sein. In der Einschätzung eines betrieblichen Experten war die Zusammenarbeit zwischen ZugbegleiterInnen und MitropistInnen optimal, gerade aufgrund der getrennten Tätigkeitsbereiche (Interview 622). Allerdings ist es nicht mög-

lich gewesen, sich gegenseitig bei hohem Arbeitsaufkommen zu unterstützen. Im Kern bestand die alte Strategie (obwohl sie keine bewusst gesuchte war, sondern sich historisch aufgrund der unterschiedlichen Firmenzugehörigkeiten so entwickelt hatte) darin, Service und Kontrolle voneinander zu trennen, wie es etwa auch bei Fluggesellschaften gängige Praxis ist. Mit dieser deutlichen Trennung der Tätigkeitsfelder war es möglich, zumindest den Bereich der Gastronomie im Zug von den angeführten Widersprüchlichkeiten und Kontingenzen freizuhalten - allerdings um den Preis eines „Serviceentgelts“ von jährlich etwa 70 Mio. DM, das die Deutsche Bahn an die Mitropa AG zahlte, da es nicht gelang, den Gastronomiebetrieb im Zug auch betriebswirtschaftlich erfolgreich zu führen.

### **Die Fusion von Mitropa und DB Reise&Touristik AG**

Die Deutsche Bahn jedoch versucht die verschiedenen und z.T. auch widersprüchlichen Anforderungen bewusst miteinander zu verknüpfen, da in ihren Augen die verschiedenen Zuständigkeiten des Personals in den Zügen für Verwirrung bei den Fahrgästen sorgen. Mit dem Slogan „Service aus einer Hand“ (der schon die Einführung des „Am-Platz-Service“ durch die ZugbegleiterInnen begleitet hatte) wurde im Juni 2001 die Zusammenlegung der Mitropa AG mit dem Zugbegleitedienst nebst Umwandlung der Speisewagen zu Bistros und Verstärkung des Service am Platz auch in der zweiten Wagenklasse verkündet. Hauptsächliche Begründung war das antizipierte Bedürfnis der KundInnen, besseren Service auf den Zügen zu erhalten und die vermeintlich „verwirrende“ Trennung der Zuständigkeiten an Bord aufzulösen. Inhaltlich haben sich die Arbeiten in den Zügen kaum verändert. Es wurden keine Tätigkeiten in das Servicekonzept aufgenommen, die in den Zügen nicht schon vorher üblich gewesen wären. Wirklich neu ist die angestrebte „Multifunktionalität“ der MitarbeiterInnen. Prinzipiell soll jeder und jede Angestellte jede Tätigkeit ausführen können:

*„[...] beim Zugbegleitpersonal ist der Arbeitsanteil auf den Zügen recht unterschiedlich, nicht kontinuierlich. [...] Und [...] warum soll jemand, der Kaffee verkauft, auch nicht eine Auskunft geben können einem Gast, der das wünscht. Und warum soll ich jemanden, der Fahrkarten verkauft oder Gästen Auskünfte gibt, auch nicht mal, wenn wenig zu tun ist, im Servicegeschäft eingreifen (lassen).“ (Interview 623)*

Um die Neuordnung zu erleichtern und auch das Weisungsrecht gegenüber allen MitarbeiterInnen zu gewährleisten, wurde der Mitropa-Geschäftsbereich „Service im Zug – Tagverkehr“ per Betriebsübergang nach § 613a BGB in die DB Reise&Touristik AG übernommen:

*„Es gab früher die Diskussion darüber, dass, weil die Gastronomie ein externer Teil war, der Zugriff direkt nicht möglich war. Man hat immer gesagt, es gibt in dieser Reisekette einen Bruch, auf den man nicht eingehen kann und das ist die Gastronomie und man hätte ganz gern die Gastronomie mit in diesem produzierenden Bereich unseres Unternehmens.“ (Interview 623)*

Der Ablauf des Betriebsübergangs war allerdings nicht geeignet, größere Unterstützung der Beschäftigten beider Unternehmen für das Vorhaben hervorzurufen:

Die Ankündigung der organisatorischen Veränderungen erfolgte sehr kurzfristig und in einem intransparenten Top-Down-Prozess ohne den Versuch, die Beschäftigten zu überzeugen und für die Fusion zu gewinnen. Die Unternehmensleitung der übernehmenden DB Reise&Touristik AG hielt das Zusammengehen für einen unproblematischen

schen Vorgang, der nicht viel Integrationsarbeit benötigen würde. Später versuchte die DB Reise&Touristik gegenzusteuern und ging auf die alten wie die neuen MitarbeiterInnen zu, bot nachholend Kontaktveranstaltungen und Informationsmöglichkeiten. Die zeitliche Verzögerung der Etablierung von Kommunikationsprozessen zwischen alten und neuen Beschäftigten und den Führungskräften verursachte erheblichen Spielraum für die Entstehung von negativen Gerüchten. Obwohl die Bahn von Anfang an die Erhaltung aller bestehenden Arbeitsplätze für mindestens ein Jahr zusagte, bestand bei vielen MitarbeiterInnen weiterhin die Sorge, ob die Änderung der Betriebszugehörigkeit nicht doch Personaleinsparungen durch die Hintertür bedeuten könnte. In der Tat wäre bei einer forcierten Durchsetzung der Multifunktionalität die Entstehung von Synergien denkbar, die zu verstärktem Konkurrenzdruck in den Zügen sowie letztendlich zu Personaleinsparungen führen könnte. Laut Aussage der Deutschen Bahn sollen diese Synergieeffekte jedoch zur weiteren Verbesserung des Service genutzt werden. Und in der Tat wurden, auch nachdem die einjährige Bestandsfrist abgelaufen war, keine Kündigungen vorgenommen. Allerdings sollen nach jüngeren Verlautbarungen<sup>4</sup> im Zugbegleitdienst und bei der DB Station&Service AG etwa 3000 Stellen eingespart werden, was in etwa dem Zuwachs durch die Mitropa-Beschäftigten entsprechen würde. Die Zuggastronomie wird jedoch hiervon ausdrücklich ausgenommen.

### **Unterschiede im Serviceverständnis der Beschäftigtengruppen**

Die MitarbeiterInnen sowohl der Mitropa als auch der DB Reise&Touristik neigen dazu, zwischen Service in gastronomischem und in eisenbahnbetrieblichem Sinne relativ strikt zu trennen. Sie unterscheiden damit den Begriff der „Dienstleistung“ in einen Bereich der „Leistung“ und einen Bereich des „Dienens“. Es zeigt sich dabei folgendes: Traditionell ist für die ZugbegleiterInnen die technische und eisenbahnbetriebliche Gewährleistung der Zugfahrt sowie der Reisendensicherheit der bedeutendste Teil ihrer Tätigkeit. Daneben spielt die Kontrolle der Fahrgäste sowie die Wahrung der Unternehmensautorität eine große Rolle. Dies stellt gewissermaßen den „Leistungspol“ der Dienstleistung dar. Der andere Pol des „Dienens“ wird eher von den Mitropa-Angestellten repräsentiert. Er folgt stärker der Sicht der KundInnen, versucht deren konsumtive Wünsche in den Mittelpunkt zu stellen und misst der Gastronomie einen hohen Stellenwert zu. Aber auch im gastronomischen Bereich ist Autorität der DienstleistungsgeberInnen nötig, etwa um Gäste zum Bezahlen an- oder vom Rauchen in Nichtraucherbereichen abzuhalten. Die Unterschiede im Verständnis der Beschäftigten zeigen hier zum einen deutliche Schwerpunktsetzungen, sind zum anderen aber auch eng miteinander verschränkt: Auch in die vom „Dienen“ geschiedene „Leistung“ ist das „Dienen“ eingeschrieben und vice versa. Die „moderne“ Dienstleistung entsteht an den Schnittstellen der getrennten, aber aufeinander abgestimmten Tätigkeiten.

Die Unternehmensleitung jedoch nimmt diese sensible Trennung nicht wahr. Für sie ist alles, was in einem Zug passiert, Dienst an und für KundInnen. Dieser „ganzheitliche“ Begriff erfährt jedoch seitens der Beschäftigten nur eine geringe Akzeptanz.

Auch das neue Servicekonzept belegt, wie von der Unternehmensführung sämtliche anfallenden Tätigkeiten im Zug zusammengedacht und getrennte Tätigkeitsbereiche als „Vergeudung“ von Arbeitskraft betrachtet wird. Allerdings hängt die Umsetzung

---

<sup>4</sup> Vgl. Tagesspiegel 19.10.2003

des Konzepts stark von der Eigeninitiative der Beschäftigten ab, die sich die neuen Tätigkeitsfelder über den Erwerb formaler bahninterner Qualifikationen erschließen müssen (dies betrifft allerdings nur die ehemaligen Beschäftigten der Mitropa). Um dies zu erreichen, kann das Unternehmen zwar Druck ausüben, aber es ist nicht möglich, die Angestellten zum „Lernen“ zu zwingen. Die Zahl der ehemaligen Mitropa-Angestellten, die sich tatsächlich für die Ausbildung zur ZugbegleiterIn oder ZugchefIn bewarben, blieb nach Einschätzung eines befragten betrieblichen Experten bei weitem hinter den Erwartungen des Unternehmens zurück. Zu den Gründen konnte er allerdings keine Angaben machen (623).

Auch die ZugbegleiterInnen sind gegenüber der Erweiterung ihrer gastronomischen Aufgaben skeptisch geblieben:

*„Was ich immer höre ist, dass die Zugbegleiter nicht gerade hocheifrig sind, wenn sie in der ersten Klasse mit dieser Minibar verkaufen sollen [...] also ein Zugbegleiter sieht sich als Zugbegleiter und fühlt sich wohl mit den Tätigkeiten, die er in Zusammenhang sieht. Im allgemeinen war das nie so 'ne große Freude, ob jetzt mit Tablett oder mit Minibar durch die Gänge zu gehen und zu verkaufen. Das hat man gemacht weil man musste, aber da war nicht gerade eine Euphorie da.“ (Interview 623)*

### Service contra Börsengang?

Die Führungskräfte sind anscheinend von einem größeren Interesse der ehemaligen Mitropa-Angestellten an eisenbahnspezifischen Tätigkeiten ausgegangen. Dies hat sich jedoch nicht bestätigt. Auch die ZugbegleiterInnen scheinen den „Servicegedanken“ ihrer Tätigkeit weiterhin in der Gewährleistung des betrieblichen Ablaufs zu sehen und nicht mit Speisen und Getränken zu verbinden. Die MitropistInnen haben trotz des Ausübens ihrer Tätigkeit in einem Zug eine genuin gastronomische Berufsorientierung, genau wie die ZugbegleiterInnen eher ein Unwohlsein mit der Kaffeetasse in der Hand verspüren. Die Unternehmensführung will diese beidseitige Distanz in ihrem eigenen Servicebegriff auflösen, der bislang beiden Angestelltengruppen allerdings wenig plausibel ist.

Die ZugbegleiterInnen waren bei der Einführung des „Am-Platz-Service“ darauf angewiesen, individuelle Lösungsmuster für die vom Unternehmen an sie herangetragenen widersprüchlichen Anforderungen zu finden. Demgegenüber ist es jetzt wahrscheinlich, dass neben der individuellen Verweigerung der Aus- und Weiterbildung durch die Mitropa-Angestellten eine kollektive und stillschweigende Vereinbarung innerhalb der jeweiligen Zugteams getroffen wird, die die Beibehaltung der gewohnten Tätigkeiten für beide Beschäftigtengruppen soweit wie möglich sicherstellt.

Ein Indiz dafür, dass die Verweigerungshaltung der Beschäftigten erfolgreich gewesen ist, könnte die im September 2003 postulierte Erhaltung der noch bestehenden Speisewagen sein.<sup>5</sup> Einerseits besagte die offizielle Begründung, dass die emotionale Bedeutung der Speisewagen für die Reisenden unterschätzt wurde und das Unternehmen sich nunmehr ganz den Wünschen der KundInnen beuge. Zum anderen jedoch geht die Rücknahme eines zentralen Teils des neuen Servicekonzepts nicht nur mit Wünschen der Reisenden, sondern ebenso mit hergebrachten Arbeitsweisen und Arbeitsteilungen in den Zügen einher.

---

<sup>5</sup> Vgl. Tagesspiegel 19.10. 2003

Hinzu kommt, dass die Speisewagen schon fast „traditionell“ ein Defizit von ca. 30 Mio. Euro im Jahr erwirtschaften. Hier zeigt deutlich das Auseinanderlaufen von KundInnenorientierung und Rentabilitätserwartungen. Es deutet sich an, dass sich aus der gastronomischen Bewirtschaftung ergebende Defizit zu übernehmen und vermutlich auf Dauer zu stellen. In einer längerfristigen Perspektive ergäbe sich die Chance, bisher individuell bzw. kollektiv von den Beschäftigten gelöste strukturinhärente Probleme in ein unternehmensübergreifendes Lösungsmodell einzubinden. Dies allerdings setzt eine offensive und nicht allein kostenfixierte Dienstleistungsorientierung voraus, die „Service“ als qualitativ hochwertiges und eigenständiges Angebot begreift, mit dem sich zusätzliche Marktanteile erschließen lassen. Nicht zuletzt gehören dazu auch entsprechend gut qualifizierte MitarbeiterInnen. Inwieweit die angekündigte Erhaltung der Speisewagen auch in diesem Sinne nutzbar gemacht wird, bleibt allerdings – gerade auch hinsichtlich der ab 2005 anvisierten „Börsenfähigkeit“ – abzuwarten. „Kundenorientierung“ ist jedenfalls, so das Ergebnis dieser Arbeit, für „lau“ nicht zu haben.

### Literatur

- Bagger, U. 2001: Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsverständnis in der DB AG - eine erste Erkundung. In: Bulletin 22. Erwerbsintegration und Geschlechterpolitik. Hg. vom Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung (ZIF) der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Dunkel, W. 2003: Vom Schaffner zum Zugbegleiter - die Privatisierung der Deutschen Bahn und ihre Konsequenzen für das Personal. Unveröff. Ms.
- Frey, M./Hüning, H./Nickel, H. M. 2001: Unternehmen Zukunft – Börsenbahn? Beschleunigte Vermarktlichung, regulierte Desintegration und betriebliche Geschlechterpolitik. In: Edeling, Th. u.a.(Hrsg.), Öffentliche Unternehmen. Entstaatlichung oder Privatisierung. Opladen: Leske u. Budrich
- Häußermann, H./Siebel, W. 1995: Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Rieder, K./Poppitz, A./Dunkel, W. 2002: Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst. In: WSI Mitteilungen 55(2002)9.
- Sauer, D. 2002: Kundenorientierung – ein Leitbild moderner Dienstleistungsarbeit? In: Ders. (Hg.), Dienst - Leistung(s) - Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München