

Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst

Kerstin Rieder
Angela Poppitz
Wolfgang Dunkel

Die Umwandlung des Staatsunternehmens „Bahn“ zur Deutschen Bahn AG ist (neben der Post und der Telekom) eines der besonders markanten Beispiele für den Versuch des Staates, durch die Überführung von Staat in Markt Wettbewerbs- und Kapitalmarktfähigkeit von Großunternehmen zu erreichen. Während dieser Prozess oftmals unter der Makroperspektive der Reorganisation eines Unternehmens oder des drastischen Stellenabbaus beschrieben wird, versucht dieser Beitrag Privatisierungsfolgen durch einen Blick auf die Mikro-Logik von Dienstleistungsarbeit zu erschließen. Über die empirische Untersuchung des unmittelbaren Kundenkontaktes einer Gruppe von Bahnangestellten, dem Zugbegleitdienst, kann gezeigt werden, wie sich die von der Deutschen Bahn AG forcierte Reorganisation des Kundenkontakts im Sinne von Kundenorientierung auf der Handlungsebene realisiert.

1

Die Bahnreform

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). Die Privatisierung der Deutschen Bundesbahn war bereits seit Mitte der 80er Jahre – vor dem Hintergrund einer zunehmend defizitären wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und der damit einhergehenden Belastung des Staatshaushaltes – Gesprächsthema in Politik und Wirtschaft (Hüning/Stodt 1999). Die Umsetzung der Bahnreform in den 90er Jahren ist einzuordnen in die aktuell bestimmende Politik der Deregulierung, sie ist Teil der Wandlung vom Sozialstaat zum Wettbewerbsstaat (Helfert/Trautwein-Kalms 2000). Angezielt wurden die Befreiung der Bahn aus dem öffentlichen Dienst- und Haushaltsrecht sowie umfassende finanzielle Sanierungsmaßnahmen.

Die Veränderungen, die sich für das Unternehmen Bahn im Zuge seiner Privatisierung eingestellt haben, weisen mehrere Dimensionen auf. Auf der Ebene des Unternehmens zeigen sie sich als *Prozess der Reorganisation*. Wichtige Stichtage dieser Entwicklung waren bislang im Jahre 1994 der Eintrag in das Handelsregister und die Strukturierung in Geschäfts- und Zentralbereiche sowie 1999 die Gründung

einer Holding, unter deren Dach die Bahn in Form von fünf Aktiengesellschaften (Fernverkehr, Nahverkehr, Güterverkehr, Fahrweg und Personenbahnhöfe) agiert. Ein dritter Schritt soll mit dem Gang an die Börse getan werden. Diese umfassende Reorganisation kann als fortschreitende vertikale Desintegration eines vormals hochgradig integrierten Unternehmens beschrieben werden (Frey/Hüning/Nickel 2001). Die durch Dezentralisierung und Marktorientierung entstehenden Konkurrenzbeziehungen zwischen den Geschäftsbereichen, die gleichwohl hinsichtlich der Arbeitsabläufe und des technischen Systems weiterhin integriert bleiben müssen, lassen Kooperationsprobleme entstehen, die wiederum von den Beschäftigten aufgefangen werden müssen (Frey/Hüning/Nickel 2001).

Verbunden mit der vertikalen Desintegration war und ist ein fortschreitender und sehr erheblicher *Personalabbau*, der zur Profitabilität des Unternehmens beitragen soll. Dieser setzte bereits in den achtziger Jahren im Rahmen der „Unternehmensstrategie DB '90“ ein (Hüning/Stodt 1999, S. 177) und verschärfte sich insbesondere bei der Deutschen Reichsbahn zwischen 1990 und 1994 (Abbau von 236.000 auf 148.000 Beschäftigte – nach Hüning/Stodt 1999, S. 186). Seit der Gründung der Deutschen Bahn AG im Jahr 1994 wurde der Personalabbau weiter vorangetrieben und die Anzahl der Beschäftigten auf nun insgesamt 223.000 Personen reduziert (Deutsche Bahn AG 2002, S. 8). Für die Zukunft sind weitere Personaleinsparungen geplant.

Die Privatisierung der Bahn sollte sich allerdings nicht in einer Reorganisation des Unternehmens und im Abbau des Personals erschöpfen. Zusätzlich wird der Anspruch erhoben, auch die Qualität der erbrachten Dienstleistungen im Sinne des

Dr. phil. Kerstin Rieder ist Universitätsassistentin an der Universität Innsbruck, Institut für Psychologie.

e-mail: kerstin.rieder@uibk.ac.at

Dipl. Soz. Angela Poppitz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Chemnitz, Institut für Soziologie.

e-mail: angela@poppitz.net

Dr. phil. Wolfgang Dunkel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München.

e-mail: wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de

Die AutorInnen arbeiten seit Mai 2000 im Rahmen des Forschungsprojektes „Dienstleistung als Interaktion“ zusammen. Dort wird Dienstleistungsarbeit in den Bereichen Altenpflege, Call Center und Deutsche Bahn untersucht. Das Projekt wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert und an zwei Standorten (Technische Universität, Professur Industrie- und Techniksoziologie in Chemnitz und AWO Bezirksverband Oberbayern e.V. in München) durchgeführt.

Wir danken **G. Günter Voß** und **Philipp Anderson** für zahlreiche hilfreiche Hinweise zu einer früheren Fassung dieses Beitrages.

Leitbildes der *Kundenorientierung* zu erhöhen. Hierzu soll ein „...Kulturwandel [stattfinden], der die Dienstleistung im Sinne von ‚dienen‘ und ‚leisten‘ als positiven Wert im Unternehmen verankert“ (Bagger 2001, S. 127). Als wesentliche Qualitätsziele gelten ein verbesserter Service, mehr Komfort und Sauberkeit, Sicherheit, technische Zuverlässigkeit und die Weiterentwicklung ökologischer Systemvorteile (Deutsche Bahn AG 1994, S. 16). Der Reisende soll als Bahnkunde wahrgenommen werden und nicht wie bis dahin als „Beförderungsfall“ (Hofmaier 2000, S. 59; o.V. 1997, S. 44).

Diese Veränderung des Leitbildes betrifft insbesondere die MitarbeiterInnen mit Kundenkontakt. Auf eine dieser Gruppen, den Zugbegleitdienst, wird im Folgenden genauer eingegangen.

2

Der Zugbegleitdienst

Im Zugbegleitdienst waren im Jahr 2000 etwa 4300 MitarbeiterInnen beschäftigt (Deutsche Bahn AG 2001, S. 56), wobei die oben erwähnten Personaleinsparungen auch diesen Bereich betreffen (Frey/Hüning/Nickel 2001). Der Zugbegleitdienst ist für die Betreuung der Reisenden während des gesamten Fahrtverlaufes zuständig. Hierzu gehören Ein- und Ausstiegshilfe, Fahrscheinprüfung, Verkauf von Fahrkarten, Hilfe beim Verstauen des Gepäcks, Information und Beratung zum Reiseverlauf und in der 1. Klasse/ICE die Versorgung der Reisenden mit Speisen und Getränken am Platz (Am Platz Service). Neben diesen, für die Fahrgäste am ehesten sichtbaren Service- und Kontrolltätigkeiten umfasst die Arbeit im Zugbegleitdienst auch technische Arbeiten, z.B. das Beheben von Störungen an den technischen Einrichtungen der Züge (soweit möglich) oder die Berechnung der Zugbelastung (Bremszettel) bei lokbespannten Zügen. Unterschiede im Tätigkeitsprofil der Beschäftigten im Zugbegleitdienst ergeben sich aus deren Position und durch die unterschiedlichen Zugtypen.

Eine wichtige Grundlage für die Arbeit im Zugbegleitdienst ist ein umfassendes und regelmäßig aktualisiertes Handbuch, welches detaillierte Informationen zum Vorgehen beinhaltet. Diese beziehen sich beispielsweise auf die Gewährleistung von Ordnung und Sicherheit im Zug (z.B. das Entfernen von Gepäckstücken, die den

Durchgang behindern), auf das Vorgehen bei der Fahrscheinprüfung, den Verkauf von Fahrscheinen im Zug oder das Verhalten bei Zugverspätungen. Die Arbeit im Zugbegleitdienst unterliegt zudem der Kontrolle durch die nächsthöhere Führungsebene. Die TeamchefInnen fahren in gewissen Abständen bei ihren MitarbeiterInnen mit und beobachten sie bei der Arbeit.

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, S. 348). Dabei versucht die Bahn, sich an das Servicekonzept von Fluglinien anzulehnen: So werden die Beschäftigten dazu angehalten, sich um ihre Bahnkunden zu kümmern, als wären es ihre privaten Gäste – eine Anforderung, die bereits *Arlie Hochschild* (1983) in ihrer berühmten Studie zur Gefühlsarbeit bezogen auf FlugbegleiterInnen beschrieben hat. Die Umsetzung des Servicekonzeptes soll unterstützt werden durch eine umfassende Qualifizierungsoffensive (Deutsche Bahn AG 2001, S. 56).

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Bahn Strategien der Rationalisierung verbindet mit einer Ausweitung des Anforderungsprofils für die Beschäftigten im Hinblick auf Servicetätigkeiten im Zugbegleitdienst. Dies hat zum einen Auswirkungen auf den Arbeitsumfang. Zum anderen zeigen sich aber auch Probleme bei der Vereinbarung dieser unterschiedlichen und anteilig widersprüchlichen Anforderungen. Diese stehen im Mittelpunkt des folgenden Abschnittes.

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Dienstleistung als Interaktion“¹ wurde versucht, mit Hilfe unterschiedlicher qualitativer Methoden Dienstleistungsarbeit im Zug zu erfassen. Der Schwerpunkt der Erhebungen lag auf der Begleitung der MitarbeiterInnen auf ihren Fahrten. Dort konnten wir Interaktionen zwischen ZugbegleiterInnen und Reisenden beobachten sowie Interviews mit Reisenden und (zwischen den Fahrten) mit den ZugbegleiterInnen durchführen. Ergänzt wurde dies durch Expertengespräche mit Führungskräften.² Auf dieser Grundlage sind die Befunde entstanden, die im Folgenden vorgestellt werden.

3

Kontrolle und Service: Die Sicht der Beschäftigten

Die Erbringung von Dienstleistungen bei der Deutschen Bahn ist ein langer, in mehrere Teilabschnitte gegliederter Prozess, die Beförderung und der damit verbundene Kontakt der Reisenden zum Zugbegleitpersonal ein Teil davon (Meffert/Perrey/Scheider 2000). Zu diesem Teilabschnitt gehört die Kontrolle des Kunden im Hinblick auf die Erfüllung der Voraussetzungen für seine Beförderung in den vorangegangenen „Etappen“ des Dienstleistungsprozesses.

Konflikte mit Reisenden treten häufig im Kontext solcher Kontrolltätigkeiten auf, etwa wenn die Zahlung eines Zuschlages eingefordert wird. Für die Fahrgäste sind solche Fahrpreisnacherhebungen nicht immer nachvollziehbar: Sie haben am Schalter ein Ticket für eine bestimmte Strecke erworben und glauben, damit ihre Schuldigkeit getan zu haben. Über die Preisunterschiede verschiedener Zugtypen sind sie häufig nicht im Einzelnen informiert. Andere Fahrgäste verweigern die Fahrscheinkontrolle bzw. die Entrichtung des Fahrgeldes. Freundlichkeit und Entgegenkommen der ZugbegleiterInnen sind in solchen Konfliktsituationen oftmals nicht erfolgversprechend, wesentlich ist, dass es den Beschäftigten gelingt, sich Respekt zu verschaffen. Falls Fahrgäste sich der Fahrscheinkontrolle oder einer Fahrpreisnacherhebung verweigern, sind die Personalien festzuhalten sowie ein Bußgeld zu verhängen. Gegebenenfalls muss der Bundesgrenzschutz oder die Polizei zu Hilfe geholt werden.

Disziplinarische Aufgaben kommen dem Zugbegleitpersonal aber nicht nur mit Blick auf die Wahrung der finanziellen Interessen des Unternehmens Deutsche Bahn zu, sondern auch zur Wahrung der Ordnung und Sicherheit im Zug. Beispielsweise

¹ Vgl. zu der diesem Projekt zugrundeliegenden Konzeption *Dunkel/Rieder* (2002).

² Ergebnis der Erhebungen waren 25 Beobachtungsprotokolle, 26 Interviews mit Reisenden, 9 Interviews mit ZugbegleiterInnen und 4 Experteninterviews. Wir danken der Deutschen Bahn AG für den Feldzugang.

haben sie dafür zu sorgen, dass einzelne Fahrgäste nicht das Wohlbefinden anderer KundInnen beeinträchtigen, etwa wenn Betrunkene andere Fahrgäste belästigen.

Besonders komplex werden Konfliktsituationen im Zug durch die Tatsache, dass Probleme auch mit ganzen Gruppen von Fahrgästen auftreten können, mithin also gruppendynamische Prozesse von Bedeutung sind. So beschreiben die Beschäftigten auch die Erfordernis, die „Meute“ im Zug gewissermaßen in Schach zu halten:

„Es ist ja so, wenn einer schreit, laut schreit, das hören ja auch andere, ne, das ist ja so wie eine Kettenreaktion (...) Du musst schauen, dass Du natürlich diesen Menschen irgendwie zu Boden bringst.“

Angesichts der beschriebenen Konstellationen erleben die Kundinnen und Kunden das Zugbegleitpersonal oftmals in erster Linie in Zusammenhang mit Kontrolltätigkeiten, zuweilen auch mit der Aufrechterhaltung der Ordnung im Zug. Wie vertragen sich nun Servicetätigkeiten, die am Leitbild der Kundenorientierung ausgerichtet sind, mit diesen Aufgaben?

Aus der Sicht des Unternehmens sind Service und Kontrolle mit ein wenig Geschick in Form einer „kundenorientierten Fahrscheinprüfung“ durchaus zu vereinbaren. Eine der von uns befragten Führungskräfte formuliert dies so:

„Und die Geschicklichkeit muss sein, dem Kunden diesen für uns intern so wichtigen Akt der Fahrgeldsicherung, wirklich den Kunden so erleben zu lassen, dass es bei ihm positiv belegt ist, dass er sagt: O.k., ich werde jetzt begrüßt von dem Mitarbeiter und der ist jetzt hier, um etwas für mich zu tun, um eine Dienstleistung anzubieten, und gut, nebenbei entwertet er halt noch meinen Fahrschein. Ja, das ist sicherlich noch ein Prozess, und da gibt es zum Teil bei manchen Mitarbeitern noch Orientierungsprobleme, was ist denn nun wichtig, das Thema Fahrgeldsicherung oder das Thema Service und diesen Konflikt aufzubrechen und zu sagen: Kundenorientierte Fahrscheinprüfung, das ist das, was wir wollen.“

Die Ergänzung von Kontrolle durch kundenorientierten Service stößt allerdings unter schwierigen Bedingungen, wie bspw. überbelegten Zügen oder Verspätungen (mit den resultierenden Folgetätigkeiten, etwa Klären von Anschlüssen, Information der Reisenden) auf eine erste prinzipielle Grenze (vgl. zur kritischen Diskussion von Kundenorientierung auch den Sammelband von Sauer 2002).

Probleme im Hinblick auf die Umsetzung von Kundenservice ergeben sich auch durch die fortschreitende *Technisierung* der Züge. Dabei werden mehr und mehr technische Prozesse computerisiert und damit dem Zugriff des Personals entzogen: Während in lokbespannten Zügen wie dem Interregio oder dem InterCity ein Defekt der Heizung u.U. vom Zugbegleitpersonal behoben werden konnte, ist dies beim ICE nicht mehr möglich. In dem gegenwärtigen Spitzenprodukt der Bahn, dem ICE3, sind bspw. Klimaanlage, Heizung und Sitzplatzreservierung elektronisch in einer Weise geregelt, dass die Zugbegleiter nur feststellen können, ob etwas funktioniert oder nicht:

„Wenn jetzt irgendwas am Wagen kaputt ist, zum Beispiel im ICE3, haben wir keine Chance mehr. Da gibt es nichts mehr, was wir einstellen und reparieren könnten. (...) Ich habe nicht mal mehr die Möglichkeit, groß was zu ändern, wenn da steht ‚Klimaanlage defekt‘, dann ist die Klimaanlage defekt.“

Eine weitere technische Komplizierung unabhängig vom Zugtyp stellt der Fahrscheinterminal dar: Die Zugbegleiterin stellt den gewünschten Fahrschein nicht mehr von Hand aus, sondern muss einem Menü folgen, das offensichtlich nicht für alle Möglichkeiten ausgestattet ist – immer wieder passiert es, dass es dem Zugbegleiter nicht möglich ist, die gewünschte Fahrkarte auszustellen. Eine besondere technische Komplizierung schließlich ist die Neigetechnik, die in Zügen eingebaut worden ist, die eine kurvenreiche Strecke schneller bewältigen sollen – entsprechend knapper kalkuliert sind die Fahrpläne dieser Züge, die allerdings dann nicht einzuhalten sind, wenn die Neigetechnik ausfällt.

Alle diese Beispiele haben eine Gemeinsamkeit: Der Zugbegleiter wird, verstärkt durch das kommunizierte Serviceversprechen der Bahn, für Probleme zur Verantwortung gezogen, die er in der Regel nicht verursacht hat und auch nicht beseitigen kann. Für den möglichen Unmut der Fahrgäste ist er jedoch der zentrale Ansprechpartner. In Interaktionen zwischen Zugbegleitdienst und Reisenden ist die Diskrepanz zwischen dem Serviceversprechen der Bahn einerseits und den Erfahrungen im Zug andererseits ein wiederkehrendes und emotional hoch aufgeladenes Thema.

Über solche spezifischen Rahmenbedingungen hinaus, die den kundenorientierten Service erschweren, erweist sich die

Widersprüchlichkeit der Ziele in der Arbeit als Problem.³ Von den Beschäftigten wird einerseits Konfliktbereitschaft und Autorität bei der Fahrgeldsicherung erwartet, andererseits sollen sie als entgegenkommende DienstleisterInnen auftreten. Mit diesem Dilemma gehen die Beschäftigten je unterschiedlich um. So ist es für manche der von uns befragten ZugbegleiterInnen ein großes Problem, serviceorientierte Verhaltensanforderungen mit dem beruflichen Selbstbild in Einklang zu bringen:

„... ich bin mal durch den Zug gegangen, da schreit mir da ein junger Mann hinterher: ‚Ich krieg einen Kaffee wenn’s geht!‘ Der hätte keinen Pfefferminztee gekriegt von mir. Nach einer Viertelstunde sagt er ‚Ich hab einen Kaffee bei Ihnen bestellt‘, da habe ich gesagt ‚Sie? Sie haben bei mir nichts bestellt!‘ Ich sage ‚Ach‘, habe ich gesagt, ‚Es könnte möglich sein, dass Ihnen ein kleines Wort gefehlt hat, ja!‘, ‚Wieso?‘, ‚Ich sage, immer noch heißt es bitte und nicht ich krieg, und wenn Sie zehnmal einen Fahrschein 1. Klasse gekauft haben, dann heißt das noch lange nicht, so zu tun, als ob ich hier der Laufbursche bin‘. Der hat dann den Kaffee gekriegt, nachdem er es höflich gesagt hat. Aber erst mal nicht.“

Mit dem Kauf eines Fahrscheins der ersten Klasse ist für den Kunden durchaus der Anspruch auf einen „Am-Platz-Service“ (APS) durch den Zugbegleiter verbunden. Und von Seiten des Unternehmens sind die Zugbegleiter gehalten, nicht nur Fahrgeld-, sondern auch Serviceeinnahmen zu erzielen. In der zitierten Erzählung wird dies durch die Zugbegleiterin allerdings nicht akzeptiert, da dies aus ihrer Sicht mit ihrer Abwertung zum „Laufburschen“ einher ginge. Sie wahrt ihre Autorität als Zugbegleiterin zum ersten dadurch, dass sie die Dienstleistung zunächst verweigert, zum zweiten dadurch, dass sie den Kunden zu angemessenem Verhalten erzieht: Er muss „Bitte“ sagen. Und sie macht gegenüber dem Kunden sehr deutlich, dass es ihr um den Respekt vor ihr und ihrer Arbeit geht. Dabei fasst sie APS als zusätzliche, quasi freiwillige Leistung auf, die mit der „eigentlichen Arbeit“ nichts zu tun habe:

„Mir geht es nicht um das Geld, mir geht es um die Anerkennung‘, habe ich gesagt,

³ Vgl. das entsprechende Konzept bei Moldaschl 1991; 2001.

„Und wenn Sie meinen, ich verdiene deswegen mehr Geld, weil ich Ihnen den Kaffee gebracht habe, dann sind Sie schiefgewickelt, ganz schief. Das mache ich neben meiner eigentlichen Arbeit, diesen Service.“

Der Widerspruch zwischen der Rolle der kontrollierenden Respektsperson und der Rolle des dienenden Servicepersonals wird von dieser Befragten dadurch gelöst, dass sie klare Prioritäten setzt – Prioritäten, die allerdings den Unternehmensmaßstäben von Kundenorientierung entgegen stehen.

Andere Befragte bewerten die Anteile des Service an ihrer Arbeit durchaus positiver. Mitunter gelingt es ihnen auch, berufliche Identität gerade durch einen besonders guten Service zu gewinnen. Gemeinsam mit dem hier vorgestellten Beispiel ist aber auch diesen ZugbegleiterInnen, dass ihr Erleben der Dienstleistungsinteraktion und auch deren Gelingen in starkem Maße davon abhängen, wie sich die KundInnen ihnen gegenüber verhalten. Ihr Anspruch an den Kunden ist der, als Person mit Respekt wahrgenommen und behandelt zu werden und nicht als wandelndes Fahrscheinterminal mit Kaffeetablett. Der Kunde ist gerade nicht König, der sich alles erlauben kann, sondern er muss sich Service durch ein angemessenes Verhalten verdienen. Auch in diesem Sinne wird Kundenorientierung bei der Bahn mit Kundenkontrolle verknüpft. An die KundInnen werden in der Dienstleistungsinteraktion eine Reihe von Erwartungen gestellt, deren Erfüllung für das Gelingen der Dienstleistungserbringung mitentscheidend ist. Auch sie müssen sich aktiv auf die einzelnen MitarbeiterInnen und die Dienstleistungsorganisation als Ganzes einstellen (vgl. auch Dunkel u.a 2002 sowie Rieder/Matuschek/Anderson 2002).

4

Service und Kontrolle: Die Sicht der Bahnreisenden

Nicht nur für den Zugbegleiter erweist sich das Wechselspiel zwischen Kontrolle und Service als schwer vereinbar. Auch die Reisenden haben damit Probleme. Während der oben zitierte Reisende erster Klasse der Zugbegleiterin die Rolle der Dienenden zuschrieb, sind andere Fahrgäste, in der Erwartung kontrolliert zu werden, eher irritiert, wenn der Zugbegleiter als Dienst-

leister auftritt und ihnen damit unerwartet eine Position als „König Kunde“ zuspießt. Für sie ist oftmals unklar, welche Erwartungen sie an das Personal im Zugbegleitdienst richten können. Zudem möchten manche Reisenden die Position des Kundenkönigs für sich gar nicht in Anspruch nehmen. Einer der befragten Fahrgäste sagt hierzu:

„Also ich finde, egal ob man jetzt irgendwo im Restaurant Serviererin ist oder Begleiter im Zugpersonal, ich finde, auch da sollte von Seiten des jeweiligen Arbeitgebers, und das wäre in diesem Fall die Bundesbahn, ihren Leuten gesagt werden, Freundlichkeit, aber bitte nicht um jeden Preis, sondern es gibt auch Grenzen. Und ich finde, dass man schon auch eben die Person des Schaffners so installieren sollte, dass diese Persönlichkeit eben auch respektiert wird.“

Zwar erwartet auch dieser Kunde Freundlichkeit auf Seiten des Zugbegleitpersonals, zugleich werden aber auch die Grenzen entsprechender Erwartungen angesprochen. Manche Fahrgäste verweisen explizit darauf, dass Ihnen die Kontrollfunktion des Zugbegleiters wichtig ist:

„Ich fühle mich eigentlich wohler, wenn ich so ein bisschen jemand habe, der auf deutsch gesagt nach dem Rechten sieht ein bisschen, dass der da mal durchgeht und sagt ‚Sie sollten jetzt hier nicht telefonieren‘, ‚Sie sollten vielleicht Ihren Müll in den Papierkorb tun‘ usw., das, was eigentlich selbstverständlich ist, aber was viele Leute eben als nicht mehr selbstverständlich empfinden.“

Andere Fahrgäste wären durchaus an Service interessiert, unterstellen aber, dass „Beamte“ zu einem serviceorientierten Verhalten gar nicht in der Lage seien. Auf diese Weise gehen Reisende – auch wenn sie unterschiedlich gelagerte Serviceansprüche haben – und ZugbegleiterInnen eine nicht-intendierte Koalition ein, die verhindert, im Sinne der vom Unternehmen beabsichtigten Kundenorientierung den Service stärker in das Zentrum sowohl der Bemühungen der Zugbegleiter wie auch der Ansprüche der Reisenden zu rücken.

5

Fazit

Die Privatisierung der Bahn hat nicht nur Auswirkungen auf das Beschäftigungsverhältnis (vom Beamten zum Angestellten) und die Quantität der zu erbringenden

Leistungen (Personalabbau mit gleichzeitiger Ausweitung von Arbeitsaufgaben), sondern fördert widersprüchliche Anforderungen, die von den Beschäftigten in Einklang zu bringen sind. So wird von diesen einerseits Konfliktbereitschaft und Autorität bei der Fahrgeldsicherung und der Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung erwartet, andererseits sollen sie als entgegenkommende DienstleisterInnen auftreten. Bei der Bahn wird somit versucht, Aufgaben miteinander zu verbinden, die etwa bei Fluggesellschaften bewusst getrennt werden. Die Gegensätzlichkeit der in Frage stehenden Anforderungen wird beispielsweise auch deutlich in der bereits erwähnten Studie von Hochschild (1983), in der neben FlugbegleiterInnen auch RechnungseintreiberInnen, die für die gleiche Fluggesellschaft arbeiteten, untersucht wurden. Dabei zeigte sich, dass die Anforderungen im Hinblick auf die Emotionsarbeit bei beiden Beschäftigtengruppen extrem gegensätzlich sind. Während die FlugbegleiterInnen bei den Reisenden vor allem positive Gefühle hervorrufen sollten, war es Aufgabe der RechnungseintreiberInnen, bei säumigen Kunden Angst zu erzeugen, um sie zur Zahlung zu bewegen. Undenkbar scheint hingegen, dass diese den Kunden zusätzlich Service anbieten, sie etwa bei einer Tasse Kaffee über spezielle Angebote informieren.

Die Widersprüchlichkeit der Anforderungen im Zugbegleitdienst soll nach den Vorstellungen des Unternehmens Bahn nicht strukturell, sondern auf der Ebene der MitarbeiterInnen gelöst werden, indem diese Service und Kontrolle etwa in einer „kundenorientierten Fahrscheinprüfung“ integrieren. Nach den empirischen Befunden der Studie suchen die ZugbegleiterInnen jedoch nach anderen Wegen, beiden Anforderungen gerecht zu werden, 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 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. Konsequenz dieser Widersprüchlichkeiten ist,

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. Serviceangebot und Kundenerwartungen variieren erheblich und erweisen sich in konkreten Dienstleistungsinteraktionen nicht ohne weiteres als vereinbar. Für das Unternehmen „Deutsche Bahn AG“ sollte dies bedeuten, nach Wegen zu suchen, die Widersprüchlichkeit der Anforderungen abzubauen. Die aktuellen Pläne der Bahn, die Speisewagen abzu-

schaffen, statt dessen auf Service am Platz zu setzen und dabei Mitropa und Zugbegleitdienst zusammenzulegen (Küppers/Borrs 2002; Hager 2002; o.V. 2002), deuten jedoch auf eine weitere Verschärfung widersprüchlicher Anforderungen und damit der genannten Konsequenzen für Personal und Reisende hin.

Zu fragen bleibt, inwieweit die aufgezeigten Widersprüche in der Arbeit im Zugbegleitdienst lediglich eine Übergangsphase markieren, die bei der Privatisierung von Staatsunternehmen zu durchlaufen ist, oder inwiefern hier auch grundsätzliche

Grenzen des Leitbildes der Kundenorientierung deutlich werden. Diese könnten bei personenbezogenen Dienstleistungen darin liegen, dass der Dienstleister den Kunden prinzipiell so zu beeinflussen versucht, dass dieser zu einem reibungslosen Ablauf der Dienstleistungsinteraktion beiträgt – Kundenorientierung also auch dann mit Kundenkontrolle einher geht, wenn die Dienstleistungsinteraktion keine expliziten Kontrollaufgaben enthält (Dunkel u.a. 2002).

LITERATUR

- Bagger, U.** (2001): Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsverständnis in der DB AG – eine erste Erkundung; in: Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung: Erwerbsintegration und Geschlechterpolitik, Bulletin – Texte 22, Berlin, S. 116–132
- Deutsche Bahn AG** (1994): Im Zug der Zeit. Mit Beweglichkeit zu neuen Zielen, Berlin
- Deutsche Bahn AG** (2001): Personal- und Sozialbericht 2000/2001, Berlin
- Deutsche Bahn AG** (2002): Personal- und Sozialbericht 2001, Berlin
- Dürr, H.** (1994): Bahnreform: Chancen für mehr Schienenverkehr und Beispiel für die Modernisierung des Staates, Schriftenreihe Juristische Studiengesellschaft Karlsruhe 209, Heidelberg
- Dunkel, W./Rieder, K.** (2002): Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation; in: Büssing, A./Glaser, J. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus. Schriftenreihe „Organisation und Medizin“, Göttingen (in Druck)
- Dunkel, W./Rieder, K./Heinlein, M./Poppitz, A./Brückner, E./Szymenderski, P./Anderson, P./Voß, G. G.** (2002): Kundenorientierung und Kundenkontrolle. Dienstleistungsarbeit im Altenheim, bei der Bahn und im Call Center; in: Moldaschl, M. (Hrsg.), Kundenorientierung und Dienstleistungsmentalität. Subjektivierung von Arbeit III, München und Mering (in Vorb.)
- Frey, M./Hüning, H./Nickel, H. M.** (2001): Unternehmen Zukunft – Börsenbahn? Beschleunigte Vermarktlichung, regulierte Desintegration und betriebliche Geschlechterpolitik; in: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D./Reichard, C. (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen. Entstaatlichung und Privatisierung? Opladen, S. 125–155
- Hager, A.** (2002): Die Deutsche Bahn AG will die Speisewagen abschaffen. Wer rettet das Putensteak? in: Mitbestimmung 4, S. 9
- Helfert, M./Trautwein-Kalms, G.** (2000): Arbeitspolitik unter Bedingungen der Flexibilisierung und „Globalisierung“. Vom Gestaltungsanspruch zur arbeitspolitischen Abstinenz – Neue Perspektiven?; in: WSI-Mitteilungen 1, S. 1–5
- Hochschild, A.** (1983): The Managed Heart. Commercialisation of Human Feeling, Berkeley, CA
- Hofmaier, M.** (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.
- Hüning, H./Stodt, U.** (1999): Regulierte Desintegration. Aspekte des internen Arbeitsmarktes in der Deutschen Bahn AG; in: Nickel, H. M./Völker, S. Hüning, H. (Hrsg.), Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung, Reihe Geschlecht und Gesellschaft, Bd. 22, Opladen, S. 175–204
- Küppers, K./Borrs, W.** (2002): Zahlen bitte! Die Bahn AG schafft die Speisewagen ab; in taz, 13.6.2002, S. 5
- Meffert, H./Perrey, J./Schneider, H.** (2000): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung im Verkehrsdienstleistungsbereich; in: Meffert, H. (Hrsg.), Verkehrsdienstleistungsmarketing. Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG, Wiesbaden, S. 1–56
- Moldaschl, M.** (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Frankfurt a.M.
- Moldaschl, M.** (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen; in: Lutz, B. (Hrsg.), Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, Deutsche Forschungsgemeinschaft, Berlin
- o.V.** (1997), „Langer Atem“. Bahn-Chef Heinz Dürr über den schwierigen Weg zum Unternehmen; in: Managermagazin 2, S. 44
- o.V.** (2002): Speisewagen werden ausrangiert. Deutsche Bahn setzt auf Bistros und mobile Bedienung / Verbraucherschützer befürchten schlechteren Service; in: Tagesspiegel, 16.5., S. 22
- Renner, A.** (1992): Dienstleistungsarbeit bei der Bundesbahn – Am Beispiel der ZugbegleiterInnen im IC-/EC-Dienst; in: Arbeit 1, S. 331–351
- Rieder, K./Matuschek, I./Anderson, P.** (2002): Co-Production in Call Centres: The Workers' and Customers' Contribution; in: Holtgrewe, U./Kerst, C./Shire, K. (Hrsg.), Re-organising Service Work: Call Centres in Germany and Britain, Aldershot, Hampshire, S. 204–227 (in Druck)
- Sauer, D.** (Hrsg.) (2002): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München