

Servicequalität und Qualität von Beschäftigung: Das Beispiel Deutsche Bahn AG

Horst Föhr

Deutschland wandelt sich zu einer mobilen, vernetzten Dienstleistungsgesellschaft, die dem einzelnen Beschäftigten eine hohe Qualifikation, ein hohes Maß an Selbstständigkeit und eine hohe Mobilität abverlangt.

In den vergangenen fünf Jahren wurde das westdeutsche Wirtschaftswachstum fast ausschließlich von Dienstleistungen getragen. Schon heute arbeiten fast 75% (iwd) der Beschäftigten in Dienstleistungstätigkeiten. Immer mehr Wertschöpfung findet im Dienstleistungsbereich statt.

Der tiefgreifende Wandel wird beschleunigt durch eine Globalisierung, die

- einerseits die Mobilität und das Wachstum von Dienstleistungen begünstigt und zunächst im Dienstleistungssektor aufgetreten ist, und durch die
- andererseits industrielle Produktion, die aus Westeuropa nach Osteuropa, Fernost, aber auch in die USA verlagert wird.

Die mit dem Wandel einhergehenden Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland stellen die einzelnen Unternehmen und ihre Arbeitnehmer vor teilweise erhebliche Probleme, unabhängig davon, ob diese Unternehmen im Dienstleistungs- oder im industriellen Bereich tätig sind. Die Chancen des Wandels werden häufig zu wenig erkannt.

Zugleich wird uns immer stärker bewußt, wie unterschiedlich weit der Dienstleistungssektor – beispielsweise im Vergleich zwischen den USA und Deutschland – entwickelt ist.

Diese Feststellung gilt vor allem für die Qualität des Angebotes und die in der deutschen Gesellschaft vorherrschende Mentalität, Dienstleistungen als „geringerwertige“ Beschäftigung anzusehen. Wir stehen uns, kurz gesagt, beim Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft teilweise selbst im Wege.

Von der Globalisierung ist auch die Bahn betroffen. Dienstleistungsmärkte sind nicht notwendigerweise Binnenmärkte: Durch den diskriminierungsfreien Zugang zum deutschen Netz ist die Konkurrenz europäischer Bahnen auf den großen europäischen Personenverkehrslinien (aber auch auf dem innerdeutschen) nur eine Frage der Zeit.

Stärkere internationale Konkurrenz existiert auch im Güterverkehr, wo osteuropäische Spediteure der Bahn durch einen harten Preiskampf zusetzen. Globalisierung nutzen wir sogar bei unseren Konzerntöchtern. So hat das Deutsche Reisebüro (DER) seine Rechnungsprüfung nach Irland verlagert und spart auf diese Weise 1 Mio DM / Jahr.

Mehr Wettbewerb – auch im Dienstleistungsbereich – bedeutet prinzipiell bessere Angebote für den Kunden und damit auch mehr Lebensqualität. Deshalb begrüßt die Deutsche Bahn, trotz der geschilderten Schwierigkeiten, den Wettbewerb – auch auf ihrem eigenen Netz. Es war ja eine wesentliche Intention der Bahnreform, diesen Wettbewerb im Interesse des Kunden zu ermöglichen.

Ob Globalisierung und der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft positive oder negative Effekte auf die Beschäftigung in Deutschland haben, hängt im wesentlichen von unserer Fähigkeit zur Beschleunigung und Gestaltung des Wandels ab. Wir sind keine Betroffenen des Wandels, sondern Gestaltende.

Verkehr und Telekommunikation werden beim Ausbau des Dienstleistungssektors eine Schlüsselrolle einnehmen und deshalb rechnet sich die Bahn im Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft große Chancen aus. Sie möchte bei der konsequent kundenorientierten, aber sozialverträglichen Gestaltung des Wandels eine Vorreiterrolle einnehmen.

Wandel – konsequent kundenorientiert

Die Bahn entwickelt sich zu einem der innovativsten Unternehmen in Deutschland. Das *Investitionsprogramm 1997–2001* im Konzern umfaßt 83,8 Mrd. DM, davon 47,1 Mrd. DM in die Infrastruktur, 22,2 Mrd. DM in Fahrzeuge, 6 Mrd. in die Bahnhöfe und 1,9 Mrd. in die Informationstechnologie. Ein vergleichbares Investitionsprogramm dürfte in der deutschen Wirtschaftsgeschichte bisher noch nicht aufgelegt worden sein.

Dabei investieren wir intensiv in unser Kerngeschäft (Netz, rollendes Material, Bahnhöfe und Informationstechnologie), sprich in das Angebot einer schnelleren, zuverlässigeren und moderneren Verkehrsdienstleistung. So wichtig Werke und Bahnbau für den Eisenbahnbetrieb sind, sie stehen mehr für unsere industrielle Vergangenheit als für unsere Dienstleistungszukunft.

Ihre Bedeutung schwindet angesichts einer wartungsärmeren Technik und angesichts der häufig größeren Wirtschaftlichkeit bei der Durchführung bestimmter Aufgaben (wie z.B. die Herstellung von rollendem Material) durch Dritte. Auch rationalisieren die „industriellen Bereiche“ der Bahn selbst, so daß die Zahl der Beschäftigten im Verhältnis zu jenen in den Dienstleistungsbereichen der Bahn deutlich zurückgeht.

Organisatorisch setzt der Bahn-Konzern auf kleinere, rechtlich selbständige Einheiten, um in den sich ständig wandelnden Märkten schneller agieren zu können. Unsere Bildungsaktivitäten, unsere Betriebsgastronomie, unsere Immobilienverwertung und unsere Anlagen- und Haustechnik haben wir bereits in Dienstleistungszentren organisiert – mit ersten Erfolgen. So konnte das Dienstleistungszentrum Bildung die Produktivität im ersten Jahr seines Bestehens um 50% steigern.

Die *Informationstechnologie* spielt in unserem Investitionsprogramm eine herausgehobene Rolle: Die Deutsche Bahn will sich in die Multimedia-Welt „einklinken“, d.h. wir wollen Reiseauskünfte und Fahrkartenverkauf online anbieten, den klassischen Fahrschein durch eine Chipkarte ersetzen und die Nutzung von Multimedia-Angeboten während der Reise ermöglichen.

Im Fahrbetrieb der Bahn bekommt die Informationstechnologie ohnehin eine immer stärkere Bedeutung, z.B. beim funkbasierten Fahrbetrieb, dem elektronischen Stellwerk, der automatischen Kupplung oder dem Computer Integrated Railroading. Investitionen lohnen sich jedoch nur, wenn sie aus Sicht des Kunden sinnvoll sind. Deshalb investieren wir (Geld und Ideen) in neue Produkte, Dienstleistungen *und* in Veränderung der Mentalitäten unserer Mitarbeiter, die diese Produkte dem Kunden anbieten oder sie für den Kunden nutzbar machen.

Wir stärken unseren kundennahen Bereich quantitativ und qualitativ, d.h. wir wollen mehr, besser ausgebildete und höher motivierte Mitarbeiter unmittelbar beim Kunden. Wir wollen eine schnelle telefonische Reiseauskunft, kurze Wartezeiten beim Fahrkartenverkauf in den Reisezentren, ausreichend Zugbegleiter für den Service am Platz und für die Sicherheit im Zug und die schnelle, kompetente Auskunft an den Service-Points.

Wir wollen für den Kunden (auch den internen Kunden) möglichst *einen* Ansprechpartner, also eine ungeteilte Zuständigkeit, damit die Verantwortung für Kundenwünsche nicht in einem Apparat wegdelegiert bzw. anonymisiert werden kann.

Quantitative Stärkung des kundennahen Bereiches

Die konsequente Orientierung der Deutschen Bahn am Kunden, also der Wandel vom industriell geprägten Transporteur zum wettbewerbsfähigen Dienstleister hat positive beschäftigungspolitische Effekte und kann – mit Einschränkungen – als wegweisend für notwendige Entwicklungen in Deutschland angesehen werden.

- Die Service-Gesellschaften der Deutschen Bahn für Bahnschutz und Bahnreinigung sind auf 10.300 Mitarbeiter angewachsen – Tendenz weiter steigend.
- An den fast 70 Service-Points in unseren Bahnhöfen sind rund 1.800 Arbeitsplätze entstanden, 22 weitere Service-Points mit noch einmal 500 Arbeitsplätzen richtet die Bahn bis Ende 1996 ein.

- Im Fernverkehr sucht die DB AG für die verbesserte Kundenbetreuung 700 Mitarbeiter, u.a. in den Call Centern (DB Dialog).
- Der Nahverkehr baut Kundenbetreuungs-(KIN-)Gruppen auf, die eigenverantwortlich eine bestimmte Relation betreuen. 1.400 Mitarbeiter werden 1996 in diesen Teams arbeiten, 1997 sollen es insgesamt 6.500 sein.
- Unsere EDV-Tochter TLC (Transport-, Informatik- und Logistik-Consulting), die sich mit Vermarktung von bahnspezifischer und bahnnaher DV, sowie mit entsprechender Beratung und Projektentwicklung beschäftigt, wird demnächst eine Vielzahl hochqualifizierter Mitarbeiter beschäftigen.
- Durch zahlreiche Projekte, z.B. die Bahnhofs-Projekte 21 und die Verbesserungen im Fahrweg (Projektgesellschaft Köln-Rhein/Main, Projekt Knoten Berlin) werden ebenfalls neue Arbeitsplätze mit einem hohen Qualifikationsprofil geschaffen.

Die Bahn, das belegen diese wenigen Beispiele, schafft Arbeit im high-tech- ebenso wie im low-tech-Bereich, orientiert beide Bereiche jedoch systematisch am Kunden.

Wir wissen, daß das reine Aufstocken von Arbeitsplätzen noch keine wirkliche Verbesserung für den Kunden darstellt und die Qualität der Dienstleistung Bahn nicht dauerhaft und nachhaltig erhöht. Deshalb brauchen wir eine

Qualitative Stärkung des kundennahen Bereiches

Diese Stärkung erreichen wir durch eine Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur und (damit verbunden) durch erhebliche Anstrengungen in der Aus- und Weiterbildung.

Unternehmenskultur heißt für uns *Kundenkultur*: Wir wollen Bedürfnisse der Kunden erkennen und zur Maxime unseres Handelns machen. Kundenkultur ist eine Kultur des „Sich-zuständig-fühlens“. Diese Kultur wollen wir in unseren internen Beziehungen leben, vor allem aber nach außen tragen.

Unsere eigentlichen komparativen Wettbewerbsvorteile, wie Pünktlichkeit, Sicherheit, zunehmend auch Schnelligkeit und Umweltverträglichkeit, sind Bestandteil und Ausdruck dieser Unternehmenskultur. Ihre Verbesserung geht einher mit einem Mehr an Service und einer Verfeinerung unserer Produkte.

Erste Erfolge bei der Verbesserung der Bewertung der Bahn sprechen für unsere Anstrengungen; so attestieren die Kunden unseren *Zugbegleitern*, im Fern- wie im Nahverkehr, durchweg mehr Freundlichkeit und Kompetenz als noch vor wenigen Jahren. Das gilt auch für die Mitarbeiter an den Service-Points.

Wir sind uns aber bewußt, daß die Bewertung des Unternehmens Deutsche Bahn im

Vergleich zu anderen Dienstleistungsunternehmen noch verbesserungsbedürftig ist. Voraussetzung für einen Auftritt gegenüber den Kunden in einer Kultur des „Sich-zuständig-fühlens“, ist eine grundsätzliche *Veränderung der Mentalitäten* (nicht nur) bei der Bahn. Die Richtung muß sein:

- Weg vom Statusdenken, hin zur Orientierung an Leistung und Erfolg, wie wir es durch Zielvereinbarungen und leistungsabhängige Bezahlung (gerade bei Führungskräften) anstreben.
- Weg vom Denken in Hierarchien, hin zum Denken in kundenorientierten Prozessen, wie es sich bei uns in der Zweistufigkeit und in der Einrichtung von Teams und Projekten zeigt.
- Weg vom Denken in starren Regeln und Vorschriften hin zu mehr flexiblem, marktorientiertem Denken, das – wie gesagt – den Kunden in den Mittelpunkt rückt.
- Hin zum Denken in Kosten- und Erlöskategorien – jeder an seinem Platz mit unterschiedlicher Verantwortung.
- Weg von Routine und Gleichförmigkeit, hin zu ständigem Lernen.
- Weg von der ständigen Beschäftigung mit sich selbst und der eigenen Organisation, hin zur Orientierung am Kunden und seinen Bedürfnissen.

Wir wollen in der Bahn eine *Vertrauenskultur* entwickeln. Das bedeutet, offen und ehrlich miteinander umzugehen, Fehler zuzulassen, sie aber auch zu benennen und aus ihnen zu lernen.

Interne Offenheit muß sich ein Unternehmen bezüglich seiner geschäftlichen Situation vornehmen: Nur wer die konkrete wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Stellung im Wettbewerb und die Stärken des jeweiligen Wettbewerbers permanent analysiert und schnell aus ihnen lernt, wird auf dem Markt erfolgreich sein. Zur Vertrauenskultur gehört unbedingt der vertrauensvolle Umgang mit den Sozialpartnern.

Gerade die *tiefgreifenden organisatorischen und strukturellen Veränderungen* im Unternehmen, die Verflachung von Hierarchien, das Bilden von Dienstleistungszentren und das Outsourcen von Tätigkeiten, kurz: die prozeß- und kundenorientierte Organisation der Arbeit, verlangen eine hohe Akzeptanz der Beschäftigten und damit eine permanente Beteiligung ihrer Interessenvertretungen. Der Wandel erfordert nicht zuletzt Wissens- und Kompetenzzuwächse bei den Beschäftigten. Die Deutsche Bahn intensiviert deshalb ihre

Aus- und Weiterbildung im Interesse des Kunden

Unser Unternehmen will unter Europas Dienstleistern die Nr. 1 werden. Dieses Ziel verlangt von allen Eisenbahnern die Bereitschaft zum *ständigen Lernen*. Aus- und Weiterbildung besitzen in der DB AG einen entsprechend hohen Stellenwert, was allein der überdurchschnittlich hohe Bildungsaufwand von 1,2 Mrd. DM jährlich belegt. Service und Kundenorientierung stehen dabei zusehends im Mittelpunkt unserer Bildungsmaßnahmen.

Die Bahn will eine qualitativ hochstehende Ausbildung für möglichst viele junge Menschen, aus unternehmerischem Eigeninteresse, aber auch aus volkswirtschaftlicher und sozialpolitischer Verantwortung. Unsere Ausbildung soll schließlich mit den Interessen des Unternehmens und der Azubis konform gehen, d.h. sie muß praxisnah, wertschöpfend und an der Möglichkeit zur unmittelbaren Verwendung des Auslernenden orientiert sein.

Wir tragen dem Trend auf dem Arbeitsmarkt zu mehr Dienstleistungen u.a. durch unser konsequentes Umsteuern von der gewerblich-technischen auf die kaufmännisch-dienstleistungsorientierte Ausbildung und durch die Schaffung eines neuen Berufsbildes (Kaufmann für Verkehrsservice) Rechnung und wir übertragen unseren Auszubildenden in den Juniorfirmen von vornherein mehr Verantwortung.

Eine stärkere Dienstleistungsorientierung in der Ausbildung bedeutet nicht den Abschied vom dualen System oder gar, mit weniger Ausbildung und Qualifikation auskommen zu wollen. Die Befähigung zur Dienstleistung bedarf genauso der gründlichen und systematischen Qualifikation wie die Befähigung zu einem technischen Beruf.

Sozialverträglicher Wandel

Wir wollen die Bahn im Wandel als soziales, die Interessen der Beschäftigten in ihrer Geschäftspolitik berücksichtigendes Unternehmen erhalten und weiterentwickeln. Die ausschließliche Orientierung an den Interessen zukünftiger Aktionäre (so wichtig diese für die Bahn auch sein werden), ist nicht unser Ziel.

Wir wollen bei der Bahn keine Arbeitsbedingungen und keine Beschäftigungsverhältnisse wie in amerikanischen fast-food-Unternehmen, wir wollen kein hire-and-fire nach tagesaktueller Geschäftslage.

Wir wollen keine 610-Mark-Kräfte beschäftigen. Flexibilität in der Tarifpolitik und beim Entgelt heißt für uns nicht, sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse anzustreben.

Obwohl die Notwendigkeit zur Senkung von Personalzusatzkosten – und hier insbesondere der Kosten, die durch überhöhten Krankenstand anfallen – unbestritten ist, wollen wir dieses Ziel in einem „Gesundheitsbündnis“ und nicht durch eine

pauschale Lohnkürzung im Krankheitsfall, die auch die tatsächlich Kranken bestraft, erreichen.

Der Dienstleistungsbereich innerhalb der DB AG wies 1995 eine Zusatzkostenquote, die noch über vergleichbaren Quoten im Dienstleistungsbereich liegt. Mit durchschnittlich 6,6% liegt auch unser Krankenstand über dem Durchschnitt des Dienstleistungssektors (4,3%), mit dem wir uns vergleichen müssen.

An diesen Zahlen kann die Bahn nicht vorbei, aber wir werden den Beweis antreten, daß eine genaue Analyse der Ursachen für überhöhte Krankenstände, vorbeugende Maßnahmen und verständnisvolle aber konsequente Rückkehrgespräche die besseren Instrumente sind, um Krankheitskosten zu senken und so die Wettbewerbssituation des Unternehmens zu verbessern.

Wir sind überzeugt davon, daß die Atmosphäre am Arbeitsplatz, das Defizit an Verantwortung und die Nicht-Überschaubarkeit von Strukturen und Prozessen, kurz: das Gefühl, am Arbeitsplatz nicht gebraucht zu werden, Krankenstände vergrößert.

Organisatorische Maßnahmen, z.B. Teambildung und Ebenenreduzierung, Herauslösung und Verselbständigung kleinerer, überschaubarerer Einheiten, haben bei der Bahn bereits zu erheblichen Krankenstandssenkungen geführt. 1996 konnte AG-weit der Krankenstand bereits um 0,8% gesenkt und der Aufwand damit um knapp 130 Mio. DM reduziert werden.

Wenn wir im Wandel erfolgreich sein wollen, müssen wir unseren Beschäftigten mehr *Flexibilität und Mobilität* zumuten, d.h. Arbeitszeiten und Tarife werden sich im Konzern branchenbezogen weiterzuentwickeln haben, Mitarbeiter müssen mehr Bereitschaft zeigen, den Arbeitsort zu wechseln und zu Tochterunternehmen überzugehen.

Unsere Mitarbeiter müssen die notwendigen Produktivitätsfortschritte mittragen, ja sogar initiieren. Sie müssen zu permanentem Lernen bereit sein und zwar auf eigene Initiative und auch in der Freizeit. Dies ist quasi die „Gegenleistung“, die wir im *Bündnis mit unseren Beschäftigten* für ein hohes Maß an Beschäftigungssicherheit und auch an materieller Sicherheit einfordern.

Wir wissen, daß sich ein solches Bündnis am ehesten unter den Bedingungen einer als *Co-management* verstandenen Mitbestimmung realisieren läßt. Gewerkschaften und Betriebsräte bei der Bahn wissen: Mitbestimmung heißt auch Mitverantwortung. Das Unternehmen muß das laufende, offene Gespräch mit den Sozialpartnern suchen, ohne immer auf den Fälligkeitstermin des Betriebsverfassungsgesetzes zu schauen.

Daß Unternehmenskultur neben Kundenkultur auch *Vertrauenskultur* bedeutet, zeigt sich insbesondere an der Art, wie Mitbestimmung im Unternehmen gelebt wird. Letztendlich liegt eine von gegenseitigem Vertrauen geprägte Mitbestimmung im Interesse des Unternehmens und stellt einen berechtigten Anspruch der Beschäftigten dar.

Die Bahn kann bei der Weiterentwicklung ihrer Unternehmenskultur auf ein solides Fundament bauen: 90% der Eisenbahner, so die letzte Mitarbeiterbefragung, sind zufrieden mit ihrer Arbeit im Unternehmen. 79% sagen gegenüber Dritten, daß sie gerne bei der Eisenbahn arbeiten, 78% sind der Meinung, daß sie einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

Loyalität gegenüber dem Unternehmen ist bei der Deutschen Bahn die Regel, nicht die Ausnahme. Je stärker diese Loyalität die Bereitschaft zum Wandel impliziert und je mehr sie auch gegenüber dem Kunden mobilisiert werden kann, desto schneller wird sich die Bahn zum Dienstleister Nr. 1 entwickeln, wie sie es sich vorgenommen hat.

Die Bahn als Vorreiter

Die Bahn stellt sich dem Wandel vor dem Hintergrund eines schwieriger und härter werdenden (globalen) Wettbewerbs. Sie wird dabei konsequent und schnell, aber im Bündnis mit ihren Beschäftigten agieren.

Je mehr es uns gelingt, deutlich zu machen, daß der Wandel, daß die strukturellen und organisatorischen, aber auch die mentalen Veränderungen im Interesse zukunftsfähiger, sicherer Arbeitsplätze liegen, desto eher wird die veränderte Qualität von Beschäftigung bei der Bahn akzeptiert und desto erfolgreicher wird die Bahn im Wettbewerb sein.

Die Deutsche Bahn liegt im eingangs skizzierten Trend zu Globalisierung und Dienstleistungsorientierung. Sie will mehr Verkehr auf die Schiene und mehr Dienstleistung in den Verkehr bringen. Die Bahn kann die Beschäftigungsprobleme in Deutschland nicht lösen, aber sie kann Wege aufzeigen, wie ein Unternehmen in den (manchmal schmerzhaften) globalen Wandel gestaltend eingreift und wie die Beschäftigten mit ihren berechtigten Interessen in diesen Wandel einbezogen werden.