

# Neue Bahn, neuer Service, neue Weiterbildung? Betriebliche Weiterbildung für die Beschäftigten im Servicebereich der Deutschen Bahn AG

Kikel, Christian

2004

<https://doi.org/10.25595/4516>

Veröffentlichungsversion / published version  
Zeitschriftenartikel / journal article

## Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kikel, Christian: *Neue Bahn, neuer Service, neue Weiterbildung? Betriebliche Weiterbildung für die Beschäftigten im Servicebereich der Deutschen Bahn AG*, in: Bulletin Texte / Zentrum für Transdisziplinäre Geschlechterstudien / Humboldt-Universität zu Berlin (2004) Nr. 27, 35-44. DOI: <https://doi.org/10.25595/4516>.

## Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

## Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en>

# Bulletin-Texte 27

Wandel von Arbeit und  
betriebliche Geschlechterverhältnisse



Zentrum für transdisziplinäre Geschlechterstudien

## **Neue Bahn, neuer Service, neue Weiterbildung? Betriebliche Weiterbildung für die Beschäftigten im Servicebereich der Deutschen Bahn AG**

### **Einleitung**

Im Zuge der Umstrukturierung der Deutschen Bahn AG von einem industriell geprägten Staatsunternehmen zu einem dienstleistungsorientierten Privatunternehmen erfuhr die Servicearbeit eine wesentliche Aufwertung.<sup>1</sup> Mit der Bildung der DB Station&Service AG als rechtlich eigenständigem Unternehmen wurde dies auch organisatorisch ausgedrückt.<sup>2</sup> Die im Servicebereich beschäftigten BahnerInnen heißen seitdem „Service-MitarbeiterInnen“<sup>3</sup> und sollen mit dafür sorgen, dem Postulat eines bestmöglichen Kundenservice auf dem Bahnhof nachzukommen. Für die MitarbeiterInnen hat das neue Anforderungen zur Folge. Die DB AG hat daher die „Modernisierung der Weiterbildung“ vorangetrieben, um – laut Unternehmen – „die MitarbeiterInnen so fortzubilden, dass sie die Herausforderungen des Verkehrsmarktes der Zukunft voll und ganz meistern können“ (DZB Gesamtkatalog 2002, S. 2). Dabei stellt die Herstellung der bestmöglichen Kundenzufriedenheit das vorderste Ziel dar, um gegenüber diesen Herausforderungen bestehen zu können. Weiterbildung wird hier als wichtiger Baustein betrachtet, um dies zu erreichen.

Ob die Bahn ihr Anliegen, „unsere Mitarbeiter auf dem Weg zur besten Bahn mitzunehmen“ (so der Vorstandsvorsitzende Mehdorn im Personal- und Sozialbericht 2001 der DB AG), mit den Instrumenten der betrieblichen Weiterbildung verwirklichen kann und ihnen damit die Möglichkeit gibt, vor den neuen Anforderungen zu bestehen, soll mit der Analyse des Weiterbildungsangebotes und der Sicht der Beschäftigten auf dessen Nutzungsmöglichkeiten, untersucht werden.

### **Betriebliche Weiterbildung in der serviceorientierten Dienstleistungsarbeit**

In der serviceorientierten Dienstleistungsarbeit ist generell eine gestiegene Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung zu beobachten (Bosch 2001). Sie wird unter dem ökonomischen Denkgebäude privatwirtschaftlichen Handelns von den Unternehmen initiiert (Gaugler 1992). Betriebliche Weiterbildung dient hier zum einen als Instrument zur Steigerung der Produktivität der Arbeitskraft, zum anderen aber auch als Schutz der Arbeitskraft, damit die Beschäftigten die sich ändernden Anforderungen bewältigen können (ebd.). Die Weiterbildungsmaßnahmen verursachen betriebswirtschaftliche Kosten. Somit steht die betriebliche Weiterbildung im Spannungsverhältnis von Effizienz, Produktivitätssteigerung und Bildungsfürsorge.

---

<sup>1</sup> Ausführlich zur Bahn als „moderner Dienstleister“ mit strikter Kundenorientierung mit dem Ziel der Kapitalmarktfähigkeit in: Stodt, 1998

<sup>2</sup> Die DB Station&Service AG wurde im Zuge der Bahnstrukturreform 1994 zunächst als unselbständiger Geschäftsbereich Personenbahnhöfe neu gegründet und mit Umsetzung der „zweiten Stufe“ Bahnreform 1998 rechtlich verselbständigt. Das Unternehmen soll wesentlich zum kundennahen Servicebild der DB AG beitragen. Für weitere Informationen siehe den stud. Projektartikel von Dunja Schwarz im Bulletin 16 (1998).

<sup>3</sup> Sie bildeten die Untersuchungsgruppe in einem stud. Projekt, das sich mit der subjektiven Sicht auf betriebliche Weiterbildung beschäftigte. Die Beschäftigten sind in sog. „Serviceteams“ tätig. Man begegnet ihnen entweder direkt auf den Bahnsteigen, wo sie Hilfestellungen leisten und Auskünfte geben, oder an den „Servicepoints“ in den Bahnhöfen, an denen Fahrplanauskünfte, Reiseinformationen sowie Hilfestellungen zur Reiseorganisation wie z.B. Taxibestellungen, geboten werden.

Inwieweit die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung in Dienstleistungsunternehmen tatsächlich anerkannt ist, lässt sich bis dato nur vermuten. Dabei ist ein skeptischer Blick durchaus angebracht. Denn anders als im industriell-technischen Bereich, in dem ohne bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen komplette Arbeits- und Fertigungsabläufe zusammenbrechen würden, entsteht in der serviceorientierten Dienstleistungsarbeit leicht der Eindruck, dass Unternehmen auf große Qualifizierungsanstrengungen verzichten und sich mit unzureichend qualifiziertem Personal zufrieden geben wollen.

Nach Außen entwickeln Reorganisationskonzepte von Unternehmen oftmals ein Bild, in dem Qualifizierung eine tragende Rolle bei der Neugestaltung einnimmt und die Beschäftigten dadurch für die Zukunft gerüstet werden sollen. Dass die Praxis allerdings ein differenzierteres Bild abgibt, soll hier der Blick auf die Sicht der Beschäftigten, also auf ihre Subjektperspektive, beschreiben. Dabei offenbaren sich Probleme, die es verhindern, dass die Beschäftigten mit betrieblicher Weiterbildung gegenüber der angestrebten „Serviceoffensive“<sup>4</sup> restlos bestehen können.

Der Beitrag zeigt auf, dass das Angebot und die Organisation der betrieblichen Weiterbildung, aber auch das Handeln der Akteure selbst (Beschäftigte und Management), sowie nicht zuletzt die Abhängigkeit der betrieblichen Weiterbildung von übergeordneten Organisationsstrukturen (Aufteilung in selbständige Unternehmensbereiche) dafür verantwortlich sind, dass die betriebliche Weiterbildung für die Service-MitarbeiterInnen unzureichend ist, um die an sie gestellten Anforderungen tatsächlich zu erfüllen.

Dass Weiterbildung in der Dienstleistungsarbeit, speziell in der kundenbezogenen und serviceorientierten Dienstleistungsarbeit, von großer Bedeutung ist, unterstreicht Gerhard Bosch (2001), wenn er der Frage nachgeht, wovon „guter Service“ abhängig ist. Dass schlechte Ausbildung und guter Service nicht zusammenkommen, klärt Bosch, indem er mit dem „Mythos USA“ aufräumt und zeigt, dass die Kundenzufriedenheit dort eher niedrig ist, wo 45% der Beschäftigten auf niedrigem Bildungsniveau tätig sind, während es in Deutschland gerade 16% sind, die mit diesen Voraussetzungen in der Servicearbeit tätig sind.<sup>5</sup> Eine gute Ausbildung allein garantiert zwar noch keinen guten Service. Aber guter Service erfordert grundsätzlich eine gute Ausbildung (Bosch 2001).

„Service“ bzw. „Kundenservice“ lautet auch das zentrale Stichwort bei den Aufgaben und Anforderungen der hier untersuchten Beschäftigtengruppe. Inwieweit dies in der Praxis realisiert ist und wie Weiterbildung in der kunden- und serviceorientierten Dienstleistungsarbeit anerkannt wird, soll im Folgenden am Beispiel der DB AB nachgefragt werden.

### **Die betriebliche Weiterbildung für die Service-MitarbeiterInnen in der DB Station & Service AG**

Als Großunternehmen verfügt die Deutsche Bahn AG über ein institutionalisiertes Weiterbildungssystem. Seit Beginn der Reorganisation bis heute ist es Ziel geblieben, die Entscheidungswege für Weiterbildungsmaßnahmen sowie ihre organisatorische Durchführung zu verkürzen und eine Kompetenz- und Verantwortungsverlagerung auf die MitarbeiterInnen zu erreichen (DB AG Personal- und Sozialbericht 2001).

<sup>4</sup> DZB Gesamtkatalog, 2002 S.2

<sup>5</sup> Die oftmals kolportierte „Servicewüste Deutschland“ macht er mehr als Image-, denn als Kompetenzproblem aus, wobei es an Service-Leitbildern und ihrer Umsetzung mangelt. Dies ist jedoch auch als Schulungs- und Strategiedefizit zu begreifen.

Dadurch soll bedarfsgerecht und effizient qualifiziert werden. Außerdem soll durch die Verantwortungsverlagerung auf die Beschäftigten eine Einbindung und Rückkopplung von Beschäftigten erfolgen, in dem sie selbst Weiterbildungspotenzial erkennen und in Abstimmung mit dem Personalmanagement ausschöpfen. Dadurch soll die Qualität in der Produktivität der eigenen Arbeitskraft und des Arbeitsplatzes gewährleistet werden und sollen Zukunftsperspektiven erhalten bleiben. In der Konsequenz sollen daraus individuelle Weiterbildungskarrieren entstehen, so dass jede/r Beschäftigte das Beste für sich und das Unternehmen bewirken kann.

Darüber hinaus hat es sich die DB AG zur Aufgabe gemacht, weg von „funktionsbezogenem und hin zu prozessuellem Handeln“ weiterzubilden (DB AG Personal- und Sozialbericht 2001, S.61). Dahinter verbirgt sich die Absicht, die MitarbeiterInnen nicht mehr strikt für ihren eigenen, abgegrenzten Aufgabenbereich weiterzubilden und damit feste Zuständigkeiten zu forcieren. Vielmehr soll den Beschäftigten das eigene Tun und Handeln im Kontext anderer nahe stehender Aufgabenbereiche vergegenwärtigt werden, um die Prozesse, die zum gesamten Unternehmenserfolg beitragen, zu unterstützen. Für die Beschäftigten in den Serviceteams bedeutet dies in punkto „Kundenorientierung“, die Arbeit und Funktionsweise weiterer Servicebereiche in der Bahn zu kennen, um bestmögliche Arbeit an eigener Stelle leisten zu können. Darüber hinaus sollen diese sog. „überfachlichen“ Weiterbildungen als Anschlussmöglichkeit für die Beschäftigten dienen, überfachlich flexibel tätig zu sein. Das in der Realität allerdings verschiedene Organisationsprinzipien und Mechanismen dem entgegenwirken, wird später beschrieben.

#### Das betriebliche Weiterbildungsangebot für die Service-MitarbeiterInnen

Für die Service-MitarbeiterInnen der DB Station & Service AG wurde ein spezielles Schulungsprogramm entwickelt (das sog. „Kompetenzprogramm Bahnhofsservice Plus“ von 1997), das Pflichtveranstaltungen sowie Angebote zur freiwilligen Teilnahme enthält.

Die mit der Umstrukturierung des Unternehmens erfolgte Einführung der „Serviceteams“ und der damit verbundene Einstieg in die verstärkte Serviceorientierung brachte das neue „Berufsbild“ des/r Service-Mitarbeiters/in sowie die Organisation darauf abgestimmter Schulungen seit 1997 mit sich. Das bedeutet, der Großteil der hier beschäftigten BahnerInnen sind gewissermaßen „QuereinsteigerInnen“. Die untersuchten Beschäftigten hatten ausschließlich technische Facharbeiterausbildungen. Aus diesem Grund ist die sog. „Basisschulung“ (14-tägig) auch als Umschulung beziehungsweise Weiterbildung zu bezeichnen<sup>6</sup>. An dieser muss jeder Neuling in diesem Bereich grundsätzlich teilnehmen.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Die betriebliche Weiterbildungsforschung unterscheidet folgende Formen: 1. Berufliche Umschulung – dient zur Befähigung einer anderen beruflichen Tätigkeit; 2. Anpassungsfortbildung – soll erworbene Qualifikation auf den neuesten arbeitsorganisatorischen und technischen Stand bringen; 3. Aufstiegsfortbildung - Karriereförderung; 4. allgemeine Fortbildung – generelle Erhöhung des Fähigkeitspotenzials der Arbeitskräfte. Ausführlich: Mudra 1998

<sup>7</sup> Darauf aufbauend und ebenfalls obligatorisch sind die sogenannten „Service-Trainings“, die vierteljährlich stattfinden sollen. Sie dienen zur Vertiefung der Basisseminarthemen und werden in einem Trainingspaß zertifiziert. Die Beschäftigten konnten sich daran kaum erinnern, da es real nicht oft stattgefunden hat („Hm, ja stimmt, Servicetraining gab's auch kurz“ so eine Service-Mitarbeiterin). Ebenfalls festgeschrieben ist das fachliche Informationstraining, das fachliche Neuerungen vermittelt und zweimal im Jahr je 6 Stunden stattfinden soll. Auch dies kannten die befragten Beschäftigten nicht. Als arbeitsbegleitende Weiterbildung wurden sogenannte „Servicetreffe“ und Dienstunterriehte eingeführt, die regelmäßig stattfinden. Diese haben eher den Charakter von allgemeinen Dienstbesprechungen.

Diese „Basisschulung“ stellt gleichsam im ICE-Tempo eine Art „Kompaktbildungsmaßnahme“ in Sachen Servicearbeit dar. In 14 Tagen wird den TeilnehmerInnen das gesamte Instrumentarium für eine Service-Mitarbeit in komprimierter Form verabreicht<sup>8</sup>. Wofür andere Bildungsanbieter sich Monate oder Jahre Zeit nehmen, reichen der Deutschen Bahn 14 Tage. Ein Qualitätsverlust der Qualifizierung ist die Folge:

*„Ich meine, ich bin angelernt beim Service hier, es ist eben nicht so doll“*  
(Interview 606).

Neben diesem Pflichtprogramm gibt es nur ein im „Kompetenzprogramm“ aufgeführtes Angebot an freiwilliger Weiterbildung: Die Fremdsprachenschulung. Sie bezieht sich vorrangig auf Englisch, nach Abstimmung mit dem Personalmanagement vor Ort können auch andere Sprachen, wie beispielsweise Russisch oder Polnisch, belegt werden.

Die Perspektiven, die das Weiterbildungsprogramm für die Service-MitarbeiterInnen bereithält, sind insgesamt sehr begrenzt. Basis- und fortlaufende Schulungen sind eine verkümmerte Form der klassischen bereichsbezogenen Facharbeiterweiterbildung in der Tradition des industriellen Zeitalters, dem die Bahn in ihrer Geschichte selbst entstammt. Verkümmert, weil von kurzer Dauer und Anzahl. Daher sind die einzelnen Weiterbildungsveranstaltungen in ihren Inhalten hoffnungslos überfrachtet und in ihrer Vermittlung wirkungsarm. Auch wenn die Tätigkeit des/r Service-Mitarbeiters/in neu für die Deutsche Bahn „erfunden“ wurde, ist kein modernes Weiterbildungssystem daran angeschlossen.

Auch die Qualifizierungsmöglichkeiten mit dem Ziel des beruflichen *Aufstiegs* lassen für die Service-MitarbeiterInnen auf ein kurzgliedriges, abgeschlossenes System schließen:

*„Man kommt hier nicht mehr weiter. (...) Der Teamchef ist dann schon ein bisschen mehr, aber ansonsten ist da Pumpe“* (Interview 606).

Auf Vorschlag der Vorgesetzten besteht zum einen die Möglichkeit, an einem Lehrgang für „Serviceteamchefs“ teilzunehmen und im Anschluss als Teamchef weiter zu arbeiten.<sup>9</sup> Zum anderen besteht die Möglichkeit, ebenfalls durch Delegation an Qualifizierungsveranstaltungen für die sog. „3-S Zentrale“ teilzunehmen und danach dort einzusteigen.<sup>10</sup> Damit aber endet bereits das Karrieresystem für die Service-MitarbeiterInnen der Deutschen Bahn AG.

Somit ist das „Kompetenzprogramm“ als Weiterbildungsangebot für die Service-MitarbeiterInnen alles andere als modern, sondern vielmehr „bahnkonservativ“ strukturiert und hinsichtlich der umgebenden Aufgabenbereiche relativ abgeschlossen.

Es gibt jedoch ein vielfältigeres Bildungsangebot in der DB AG als es das „Kompetenzprogramm“ vermuten lässt.

<sup>8</sup> Die Inhalte der Basisschulung umfassen das sog. „3-S Programm“ (Philosophie von Sicherheit, Service, Sauberkeit), die Vermittlung der Dienstleistungsangebote der Bahn, Fahrplanauskünfte, Besonderheiten bei Fahrscheinen, Verkehrsgeographie, betriebliche Aufgaben im Störfall, Behandlung von Fundsachen, EDV-Grundlagen, Teamarbeit und Kommunikation, Service-MitarbeiterIn und Kunde im Gespräch, Bedürfnisse von Kunden, Umgang mit Konflikten, persönliches Leistungsverhalten.

<sup>9</sup> Teamchefs sind reguläre Service-MitarbeiterInnen mit zusätzlichen organisatorischen und verwalterischen Aufgaben.

<sup>10</sup> Die „3-S Zentrale“ ist die Koordinationsstelle für die Servicearbeit am Bahnhof und übermittelt wichtige Informationen (z.B. Zugverspätungen) an die ServicemitarbeiterInnen.

Betriebliche Weiterbildungsangebote des „Dienstleistungszentrums Bildung“

Das „Dienstleistungszentrum Bildung“ (DZB) ist der Bildungsanbieter der Deutschen Bahn AG. Neben der beruflichen Erstausbildung bietet das DZB ein breites Spektrum an Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zum berufsbegleitenden Studium an. Die Unternehmen des Bahnkonzerns beziehen ihre betrieblichen Weiterbildungsangebote zum größten Teil vom DZB. Im Jahreskatalog des DZB finden sich Weiterbildungsveranstaltungen wieder, die über das beschriebene „Kompetenzprogramm“ hinausgehen. Die Angebote sind nach den verschiedenen Unternehmensbereichen und Geschäftsfelder der DB AG geordnet. Auf den ersten Blick hat das Angebot für die Service-MitarbeiterInnen der DB Station&Service AG im Vergleich mit anderen Bereichen den mit Abstand kleinsten Umfang. Auch für sich allein betrachtet stellen die drei ausgewiesenen Schulungen keine große Auswahl dar.<sup>11</sup>

Der zweite Blick relativiert allerdings den Eindruck eines äußerst knappen Angebotes ein wenig.

Das DZB hat mit anderen Großunternehmen das Verbundprojekt „ServTrain“ ins Leben gerufen, dass modernste Standards in Sachen kundenorientierter und personenbezogener Dienstleistungsarbeit vermitteln soll. Zielgruppe sind bereichsübergreifend alle MitarbeiterInnen, die im Umgang mit Kunden das Unternehmensbild bestimmen. Dieses Programm wird formal dem Anspruch gerecht, umfassend und fachübergreifend für serviceorientierte Dienstleistungsarbeit zu qualifizieren. Des Weiteren ist es flexibel nach einzelnen Bausteinen kombinierbar, was der Forderung nach individueller Auswahl und Zusammenstellung von Weiterbildung entspräche.<sup>12</sup>

Darüber hinaus finden sich in der Rubrik „Kundenservice im Reiseverkehr“ Weiterbildungsangebote, die sämtliche Service-MitarbeiterInnen (Verkauf, Zugbegleitung, Personenbahnhöfe, telefonischer Reiseservice) ansprechen und somit auch bereichsübergreifende Kompetenzen vermitteln sollen.

**Weiterbildungskarrieren der Beschäftigten**

Die MitarbeiterInnenbefragung ergab, dass alle Beschäftigten nur kurze und fast identische „Weiterbildungskarrieren“ haben.

Das im Weiterbildungskatalog dargestellte „patchwork-System“, nach dem jede/r Beschäftigte individuelle Veranstaltungen bzw. Programme durchläuft, die der Förderung bestimmter Interessen oder Fähigkeiten dienen sollen, ist in der Sicht der befragten Beschäftigten nicht nachvollziehbar. Eher entsteht der Eindruck einer sehr kurzfristigen Personalentwicklungsperspektive seitens des Unternehmens. Die Folge sind kurze und gleichgeschaltete Weiterbildungskarrieren bei den Beschäftigten, die nur eingeschränkte Zukunftsperspektiven bieten und damit ein Gefühl des geringen Nutzes von Weiterbildung für die Aufwertung der eigenen Arbeitskraft vermitteln:

*„... ich habe das Gefühl bei solchen Seminaren, die werden nicht personenbezogen organisiert, so der könnte das gebrauchen, der könnte das gebrauchen. Da bestimmt irgendeiner, wir machen das Seminar und dann müssen alle da durch“ (Interview 608).*

<sup>11</sup> Das erste Angebot ist die bereits beschriebene Basisschulung, die obligatorisch ist. Zweitens wird ein Gesprächstraining angeboten. Und drittens ist ein Intensivtraining für ZugansagerInnen aufgeführt, das allerdings eher eine Vertiefung der Basisschulung darstellt, folgt man den festgelegten Grundanforderungen an die Beschäftigten (jede/r Service-Mitarbeiter/in muss als ZugansagerInnen qualifiziert sein). Siehe dazu DZB 2002.

<sup>12</sup> Dazu zählen sieben Bausteine, die auch in einem Kompaktseminar mit Zertifizierung belegt werden können.

Die Zusammensetzung der Weiterbildungsveranstaltungen in den individuellen Weiterbildungskarrieren trägt größtenteils die Handschrift des Managements. Hier zeigen sich aber zwei Seiten der Medaille: Zum einen kann von einer selektiven Steuerung seitens des Managements gesprochen werden, was die Auswahl und das Nahelegen von Weiterbildungsangeboten betrifft. Diese sind, wahrscheinlich aus Kostengründen, stark an Erfordernissen der Anpassungsqualifizierung orientiert und nur in kleiner Zahl vertreten. Es erweckt den Eindruck von „Bildungsflickwerk“, wenn die Beschäftigten einhellig auf ein sog. „Deeskalationsseminar“ als einzige Weiterbildung in den zurückliegenden zwei Jahren verweisen, die auch nur als Reaktion auf größere Probleme in der Serviceorganisation insgesamt durchgeführt wurde, da die Auswirkungen, also Kundenunzufriedenheiten, zuerst auf die Service-MitarbeiterInnen einprasselten. Zum anderen zeigte sich aber auch, dass die Eigeninitiative der Beschäftigten recht gering ist:

*„Da fragt keiner, da sagt keiner was, ne. Alles, was bis jetzt gewesen ist, das kam immer vom Management aus, behaupte ich mal“ (Interview 606).*

Sie erwecken den Eindruck, sich der eigenen Verantwortung für die Weiterbildung nicht vollends bewusst zu sein, obwohl sie das Wissen um die Möglichkeiten, aktiv zu werden, eingestehen:

*„Man muss sich eben bloß dahinter klemmen, man darf nicht immer so faul sein und mal so ein paar Seminare in Angriff nehmen. Meistens hat man das ja auch so, man schiebt das auf die lange Bank. Ansonsten möchte ich mal sagen, hat man eigentlich gute Chancen, sich da ein bisschen weiter zu qualifizieren“ (Interview 608).*

Dies erscheint aber auch als Ausdruck einer gewissen Resignation gegenüber den Chancen, die sich durch Weiterbildung eröffnen. Da ihnen eine solide (Bildungs-) Basis fehlt sowie perspektivisch die Aussicht auf einen qualifizierten Aufstieg, scheint die Motivation, sich in diesem Feld selbst weiter zu qualifizieren, also sich zusätzlich zu den Pflichtveranstaltungen zu engagieren, nicht besonders groß zu sein, da ein sicher einzukalkulierender Nutzen nicht erkennbar ist:

*„...ich meine ich bin das, was ich bin zur Zeit. ... Ich meine, man könnte sich noch qualifizieren. Jedes Jahr ist hier so ein Mitarbeitergespräch und da wird man gefragt, ob man Interesse hätte für die 3-S Zentrale .... Na gut, die meisten sagen auch ja, aber in der Hinsicht, die haben ja auch einen festen Stamm. Das ist schwer, dass man jemanden da rein steckt“ (Interview 607).*

Aus beiderseitigem Verhalten, also fehlender Eigeninitiative und selektiver Steuerung des Angebots, ergibt sich eine mangelnde Popularität der formal vorliegenden Angebote unter den befragten Beschäftigten.

**Weiterbildungspotenzial durch Anforderungsänderungen?**

Zur Beantwortung der Frage, ob die Beschäftigten bei der Bewältigung neuer Herausforderungen mittels betrieblicher Weiterbildung „mitgenommen“ werden, erscheint es sinnvoll, den Gegenstand, auf den sich die Weiterbildung bezieht, zu betrachten. Dieser lässt sich mit Arbeitsaufgaben und Arbeitsanforderungen grob umreißen. Treten hier Veränderungen auf, erlangt die Rolle der Weiterbildung erst ihre eigentliche Bedeutung. Die hier zu diskutierende Argumentationskette:

*Veränderung von Arbeitsaufgaben/-anforderungen → Erfordernis zur betrieblichen Weiterbildung → Nutzung von Weiterbildungsangeboten → individueller Beitrag zur Verbesserung von Fähigkeiten und Flexibilität → erfolgreiche Arbeit in neuen Aufgaben/Anforderungen*

muss nicht nur in ihrer Kausalität überprüft werden, sondern auch im Gehalt ihres Ausgangspunktes (also, ob und wenn ja, welche Veränderungen der Arbeitsaufgaben und -anforderungen stattfinden).

Das, was die befragten Beschäftigten als neue Arbeitsaufgaben und -anforderungen schildern, sind Managementvorgaben, deren Inhalte sie selbst als völlig selbstverständlich empfinden. Als Beispiel sei die Kundenorientierung genannt. Diese wurde an die Beschäftigten verstärkt als strategisches Konzept herangetragen, deren „neuer“ Geschäftsbereich DB Station&Service AG aufgrund dieser Ausrichtung überhaupt erst gebildet wurde. Die Vehemenz, mit der der Konzern das Postulat des Kundenservice verbreitet, bleibt jedoch in der Personalentwicklung auf halbem Wege stecken. Weder formal noch praktisch wurden Anforderungen weiterentwickelt und formuliert, so zumindest die Sichtweise der Beschäftigten:

*„Ich sage mal als Mitarbeiter im Service, neue Anforderungen eigentlich noch nicht... Das ist eigentlich vom Prinzip her alles so geblieben, zumal meine Auffassung schon immer dieselbe war, die jetzt, sage ich mal, vom Konzern so richtig vorgeben wurde“ (Interview 608).*

Paradox erscheint dabei, dass sie sich trotzdem zunehmend höheren Anforderungen gegenüber sehen:

*„Sagen wir mal so, es hat sich rum gesprochen, dass es auch einen Service gibt, wo einem denn geholfen wird und das haben die Leute zu schätzen gelernt. Und da haben wir natürlich mehr an Aufwand“ (Interview 606).*

Hier scheint ein Managementproblem zu bestehen, das, bewusst oder unbewusst, die Verarbeitung höherer Anforderungen an die Beschäftigten durch den Markt regeln lässt. Dies geschieht durch den Kunden, der sich durch die Marketingstrategie der Bahn ermächtigt sieht, mehr Service einzufordern, auf den die Beschäftigten in letzter Konsequenz nicht genügend vorbereitet sind. Sie müssen deshalb oft auf informellem Wege allein damit zurechtkommen:

*„Ich meine gut, es gibt immer ein paar Sachen, die neu hinzukommen. Ja, doch. Dann musst du das machen und das machen. Ob das rechtens ist, weiß ich nicht. Die eine Kollegin sagte, (...) aufgrund von Arbeitsschutz dürfen wir nicht mehr machen. Ich meine, ich habe das mit meinen Kollegen gemacht und habe das angegeben beim Management und wie ge-*

*sagt, das dürften wir eigentlich nicht machen, wir müssten einen Lehrgang machen“ (Interview 606).*

Das aber bedeutet, dass ein *informelles Weiterbildungspotenzial* besteht, das formell nicht erfasst wird und damit formell ohne Relevanz bleibt. Qualifizierung kann hier keinen Beitrag leisten, denn sie wird formal (d.h. entsprechend den betrieblichen Vorgaben und Zielen) nicht gebraucht.

Die Beschäftigten sagen, dass sich zwar die Anforderungen nicht viel verändert haben, aber dennoch erscheint ihnen mit der Umgang mit den Kunden anstrengender als früher. Die Anforderungsänderungen fallen also einerseits formell weniger stark aus wie vermutet, andererseits finden sich einige der vermuteten Anforderungsänderungen im informellen Bereich wieder, werden aber offiziell nicht wahrgenommen.

Die Möglichkeit, dass die Beschäftigten zu ihrer eigenen Beschäftigungsfähigkeit durch Weiterbildung beitragen können, ist damit in zweifacher Hinsicht ausgehebelt: Erstens fallen die Veränderungen der Arbeitsanforderungen keineswegs immer so stark aus, wie es betrieblicher Seite oftmals dargestellt wird. Und wenn dies zweitens doch der Fall ist, dann geschieht dies, wie beschrieben, eher im informellen Bereich, der verdeckt bleibt und somit offiziell keinen Weiterbildungsbedarf auslöst.

### Organisationsstrukturelle Hemmnisse

Als ein entscheidender Grund für das Abdrängen von veränderten Arbeitsanforderungen in den informellen Bereich erwies sich die Aufteilung der Geschäftsbereiche. Es gibt am Bahnhof keinen umfassenden Service aus einer Hand, sondern viele verschiedene Bereiche, die verschiedene Formen von Kundenservice anbieten. Selbst direkt auf dem Bahnsteig läuft dies unternehmens- und geschäftsbezogen getrennt ab.<sup>13</sup> Dies hat zur Folge, dass die KundInnen Anforderungen stellen, die die Service-MitarbeiterInnen nicht erfüllen können und sollen, da ihre Aufgabenbereiche strikt getrennt sind:

*„(...) die Zusammenarbeit untereinander mit den anderen Geschäftsbereichen. Da müsste was unternommen werden, damit wir, wir sind ja die mit den Kunden, wirklich mal auch eine vernünftige Auskunft an die Kunden geben können. Dieser Informationsfluss, der funktioniert nicht. Nicht so, wie es sein sollte“ (Interview 609).*

Um einen halbwegs reibungslosen Geschäftsablauf zu gewährleisten, ist ein hohes Maß an informeller Kommunikation unter den Beschäftigten verschiedener Geschäftsbereiche notwendig. Damit wird dieses Problem inoffiziell von den Beschäftigten gelöst:

*„Wir sind ja leider Gottes hier, jeder macht seins, ne. Und das andere gehört dann wieder zu „Netz“ und weiß ich, was alles... Wir brauchen bessere Zusammenarbeit, ja. Das Kommunizieren war früher viel besser gewesen. Und wenn man nicht so viel mit den Kollegen zusammenarbeiten würde... Die Aufsichten sind ja Reise&Touristik, ich bin ja Station&Service.“ (Interview 606).*

<sup>13</sup> Während die Service-MitarbeiterInnen der DB Station&Service AG direkte Hilfestellungen für den Kunden leisten (Ein- und Aussteigen etc.), wickelt die Reiseaufsicht ihr Geschäft unter dem Dach der DB Fernverkehr AG (vormals DB Reise&Touristik AG) ab. Ebenso wird der Fahrkartenverkauf über die DB Fernverkehr AG angeboten.

So entsteht offiziell kein Weiterbildungsbedarf, da sich der formale Aufgabenbereich diesem Problem verschließt. Das betriebliche Weiterbildungsprogramm hält die Beschäftigten im engen Korsett des/r Service-Mitarbeiters/in fest, denn Entwicklungswege in umliegende Beschäftigungsfelder, die zum Beispiel auch mit Servicearbeit zusammenhängen können, werden nicht aufgezeigt.

Übrig bleiben Weiterbildungsmaßnahmen, die Probleme, die aus diesen Widersprüchen erwachsen, lösen sollen. Das sog. „Deeskalationsseminar zur Entwicklung sozialer und kommunikativer Kompetenzen (Kunden besänftigen)“ dient als „Kit“ zur Bewältigung des beschriebenen organisationsstrukturellen Dilemmas, ohne es aufzulösen.

Auf diese Weise werden die Beschäftigten auf dem Weg „zur besten Bahn“ weniger „mitgenommen“ als „mitgeschleift“, um im Bild zu bleiben.

## Resümee

*„Aber Station und Service ist ja eigentlich...wie sagt man...das Neue, die Zukunft“ (Interview 609).*

Grundsätzlich erkennen die Beschäftigten die Möglichkeit, Qualifizierung als Mittel zur Beschäftigungsfähigkeit nutzen zu können, um den Anforderungen an sie als Servicekräfte kompetent gegenüber zu treten. Sie haben auch das Gefühl, das ihnen die DB AG Angebote zur Verfügung stellt, an denen sie teilnehmen könnten:

*„Da hat man eigentlich gute Chancen, sich da ein bisschen weiter zu qualifizieren.“ (Interview 608).*

Bestimmte Bedingungen schränken dies aber ein:

1. Die erste Problematik entsteht daraus, dass die Beschäftigten die Weiterbildungsmöglichkeiten größtenteils nicht kennen und auch nicht vermittelt bekommen. Betriebliche Weiterbildung wird größtenteils von Management initiiert. Somit findet eine Vorauswahl aus dem eigentlichen Weiterbildungsangebot statt. Folglich nehmen die Beschäftigten vornehmlich an angeordneten bzw. obligatorischen Weiterbildungsveranstaltungen teil, ohne selbst individuelle Weiterbildungskarrieren aufzubauen, wie es eigentlich die Weiterbildungsstrategie der DB AG vorsieht:

*„Das sind einfach Normen, die festgelegt sind, und die müssen wir erfüllen.“ (Interview 608).*

*Kommunikationsdefizite* seitens des Managements und fehlende *Eigeninitiative* seitens der Beschäftigten sind die Ursachen dafür.

2. Ein der Weiterbildung vorgelagertes Problem stellen zweitens *organisationsstrukturelle Grenzen* dar, die den MitarbeiterInnen horizontale Orientierungsperspektiven in angrenzende Aufgabenbereiche verschließen, da die strikte Trennung in eigenständige Unternehmen quer durch praktisch zusammengehörende Aufgabenbereiche vollzogen wurde. Betriebliche Weiterbildung endet dementsprechend ebenfalls an diesen Grenzen. Dadurch werden wichtige Weiterbildungspotenziale nicht in dem Maße realisiert, wie sie seitens der Beschäftigten und ihrer Arbeitsanforderungen eigentlich vorhanden sind.

3. Verstärkt wird dies drittens dadurch, dass veränderte Arbeitsanforderungen teilweise in den *informellen* Bereich gedrängt werden. Dies hat eine Asymmetrie von formellen und informellen Arbeitsanforderungen zur Folge. Dadurch sind bestimmte Weiterbildungspotenziale formal nicht sichtbar. Sie werden vielmehr *informalisiert*.

Es muss abschließend konstatiert werden, dass die Aufgaben der Service-MitarbeiterInnen bei der Organisation der betrieblichen Weiterbildung nicht den Stellenwert erreichen, den die Konzernvorgaben eigentlich suggerieren. Das Primärziel eines guten Service durch gut ausgebildete Servicekräfte wurde von Beginn an nur mit halbherziger Qualifizierung zum Leben zu erwecken versucht. Vielschichtige und aufeinander aufbauende Weiterbildungsmodule aus dem vorhandenen betrieblichen Weiterbildungsangebot waren nicht anzutreffen. So erleben die Beschäftigten ihren Aufgabenbereich wie auch die für sie zur Verfügung stehenden Weiterbildungsmaßnahmen nicht in der Qualität, wie sie ihnen aus den betrieblichen Hochglanzbroschüren entgegenseht. Dadurch aber sinkt die Einsicht, durch Weiterbildung zukünftig an einem gut qualifizierten Arbeitsplatz sicher im Unternehmen beschäftigt zu sein.

### Literatur:

- Bosch, G. 2001: Bildung und Beruflichkeit in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Herzberg, G. u.a. (Hrsg.), Bildung schafft Zukunft. Über die Perspektiven von Bildung, Beruf und Beschäftigung. Hamburg: VSA
- DB AG 2000: Geschäftsbericht 2000. Berlin
- DB AG 2001: Personal- und Sozialbericht 2000/2001. Berlin
- DB AG 2002a: Personal- und Sozialbericht 2001. Berlin
- DZB 2002b: Bildung im Verkehrsmarkt. Gesamtkatalog. Frankfurt am Main
- Gaugler, E. 1992: Betriebliche Sozialpolitik. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.) 1992, Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Aufl., Stuttgart, S. 2098 – 2110
- Mudra, P. 1998: Die betriebliche Weiterbildung in Kreditinstituten im Hinblick auf die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Dissertation. Universität Karlsruhe
- Stodt, U. 1998: Die DB AG – ein Dienstleistungsunternehmen im Umbruch. In: Zentrum für interdisziplinäre Frauenforschung (ZiF) der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.), Bulletin Nr.16: Chancenstrukturen weiblicher Erwerbsarbeit. Berlin