

Wie es drinnen aussieht:

Düstere Stimmung bei den Eisenbahnern



➤ Nur jeder zweite Eisenbahner ist mit den Arbeitsplatzbedingungen bei der Deutschen Bahn zufrieden. Diese alarmierende Zahl ist ein Ergebnis der Mitarbeiterbefragung 2001, die die Deutsche Bahn vom 1. bis 24. Oktober vergangenen Jahres durchgeführt hat.

Rund 190.000 Eisenbahner waren aufgerufen, mittels Ausfüllung eines 80 Fragen umfassenden Katalogs ihre Meinung zur Produktivität, Bezahlung, Personalpolitik und Sanierung kundzutun. Darüber hinaus sollten sie unter den Gesichtspunkten Zufriedenheit und Leistung ihre eigene Situation im Unternehmen beurteilen. Die nach 1998 zum zweiten Mal als Vollbefragung durchgeführte Mitarbeiter-Umfrage stand unter dem Motto „fragen-antworten-handeln“. Sie wurde vom Bahnvorstand im Vorfeld als wichtiger Baustein im Zukunftskonzept des Unternehmens Deutsche Bahn AG angesehen. Ende August versprach sich Bahnchef Hartmut Mehdorn von den Antworten wichtige Impulse, um Engpässe, Hindernisse und Chancen im Rahmen der „Offensive Bahn“ herauszufinden. Ex-Personalvorstand Horst Föhr ging damals sogar noch einen Schritt weiter: „Diese Befragung bietet dem Einzelnen die Gelegenheit, sich einzubringen, Entwicklungen und Entscheidungen zu beeinflussen und damit die eigene Arbeitssituation zu verbessern.“

Angesichts der nun vorliegenden Ergebnisse ist dieser positive Anspruch, zumindest was die Beteiligung der Mitarbeiter anbelangt, vollends nach hinten losgegangen. Denn nur 38 Prozent der Befragten sahen sich überhaupt bemüßigt, den Fragenkatalog ordnungsgemäß auszufüllen und zurückzusenden.

Kein Interesse an Beantwortung

Bereits Mitte Oktober appellierten Mehdorn und Föhr nochmals an eine mög-

lichst hohe Beteiligung. Zwei Monate später wurden dann die ersten Ergebnisse der Befragung bekannt:

Die Beteiligung sank gegenüber 1998 nochmals um elf Prozent auf nunmehr nur noch 38 Prozent (1995 waren es noch 61 Prozent). Dies bedeutet, dass nur gut ein Drittel der Befragten den Fragebogen zurückschickte. Während sich knapp 90 Prozent der Mitarbeiter der DB Auto-Zug GmbH an der Umfrage beteiligten, waren es bei den Beschäftigten der Instandhaltung nicht einmal ein Viertel. Bei den Transportbereichen sah die Beteiligung wie folgt aus: DB Reise & Touristik AG 39,9 Prozent, DB Cargo AG 35,7 Prozent und DB Regio AG 35,5 Prozent. Bei allen drei Aktiengesellschaften lag die Rücklaufquote damit deutlich unter der von 1998.

Höhere Beteiligung im Westen

Zur Anzahl der beantworteten Fragebögen in West und Ost ist Folgendes zu konstatieren: Während sich 37,8 Prozent der Befragten in den alten Bundesländern an der Umfrage beteiligten, waren es in den neuen Bundesländern nur 26,7 Prozent. Sowohl im Westen als auch im Osten lag die Rücklaufquote damit ebenfalls deutlich unter den Zahlen von 1998. Wie sind die geringen Beteiligungswerte nun zu beurteilen? Welche Schlüsse können daraus gezogen werden?

Zunächst einmal wurde das immer wieder vom Bahnvorstand propagierte Ziel einer hohen Beteiligung deutlich verfehlt. Dem mit der Auswertung der Umfrage betrauten Münchener Beratungsunternehmen HRC zufolge sollte dies jedoch nicht überinterpretiert werden. Ein geringer

Rücklauf dürfe nicht gleichgesetzt werden mit Unzufriedenheit. Die Nichtbeteiligung sei meist eher ein Mangel an Interesse als klare Verweigerung, so die externen Berater. Genau dies ist jedoch das Alarmierende an der Befragung. Offensichtlich haben die Beschäftigten kein oder nur ein geringes Interesse daran, sich mit ihren Meinungen und Anregungen in den Gestaltungsprozess der Deutschen Bahn einzubringen. Anscheinend haben viele Eisenbahner schon die „innere Kündigung“ vollzogen. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist ihnen völlig abhanden gekommen. Viele sehen keinen Sinn darin, sich über die Zukunft des Unternehmens DB AG noch Gedanken zu machen. Das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung muss daher als Ausdruck von Perspektivlosigkeit vieler Bahnbeschäftigter gewertet werden. Angesichts der Ziele des Bahnvorstands nach einem weiter gehenden Personalabbau ist dies auch kein Wunder. Zu oft sind die Eisenbahner in der Vergangenheit von der Unternehmensspitze enttäuscht worden, zu oft wurden Versprechungen nicht eingehalten, zu selten wurden Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter auch in die Tat umgesetzt.





Foto: Werbefoto DB/Lautenschläger

Dem Fahrgast zugewandt, aber dem Vorstand gekündigt: Mitarbeiter der Deutschen Bahn AG.

Vor diesem Hintergrund ist das mangelnde Interesse an einer solchen Mitarbeiterbefragung nach dem Motto: „Man kann ja eh nichts ändern“ nur zu verständlich.

Am auskunftsfreudigsten waren dabei noch die zugewiesenen Beamten. Rund 46 Prozent schickten den Fragebogen zurück, während nur jeweils rund 30 Prozent der Arbeitnehmer und Auszubildenden antworteten. Bleibt die Frage, welcher Nutzen für das Unternehmen aus der Mitarbeiterbefragung gezogen werden kann.

Mitarbeiter sind unzufrieden

Betrachtet man nun die einzelnen Ergebnisse, so ergibt folgendes Stimmungsbild:

Waren 1998 noch etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten mit den Arbeitsplatzbedingungen zufrieden, so ist dies drei Jahre und viele Umstrukturierungsmaßnahmen später gerade mal jeder Zweite. Mit „Teils – teils“ antworteten nochmals ein Drittel der Befragten. Eine deutlichere Veränderung zum Negativen gab es bei der Beurteilung der Bezahlung und den Zusatzleistungen. 1998 waren noch knapp 40 Prozent der Mitarbeiter mit ihrer Bezahlung und jeder Zweite mit den Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen der Deutschen Bahn zufrieden. Dieser nun gemeinsam abgefragte Gesichtspunkt sank hinsichtlich der Zufriedenheit auf 30 Prozent. Hier antworteten nochmals rund 35 Prozent mit „Teils – teils“.

Auf die Frage: „Gehälter müssen sich stärker an denen der Konkurrenten ori-

entieren“ sagten 38 Prozent: „Stimme voll zu“ oder „Stimme zu“. Angesichts der sonst vorherrschenden relativen Unzufriedenheit mit der Bezahlung wurde hierbei wohl eher an mehr und nicht an weniger Geld gedacht.

Unzufrieden sind die Befragten auch bezüglich der Zusammenarbeit im Unternehmen. Hier verneinen immerhin 25 Prozent der Befragten den Punkt: „Zusammenarbeit mit Teams/Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen ist gut“. Bejaht wird dies ebenfalls von 25 Prozent. Negativ bewertet wurde auch die Aussage: „Bahn unterstützt eigene Initiativen zur Weiterentwicklung und Fortbildung“. 39 Prozent verneinen dies ausdrücklich. Anscheinend ist im Unternehmen DB AG der Wunsch nach qualifizierten Mitarbeitern doch nicht so ausgeprägt, wie er von Vorständen nach außen immer verkauft wird. Der Zufriedenheitsgrad mit den direkten Führungskräften ist indes leicht angestiegen. Er beträgt nunmehr knapp 50 Prozent. Positiv bewertet wurden die Erreichbarkeit sowie das faire und respektvolle Verhalten der Führungskraft. Als besonders negativ wurden hingegen die fehlende Anerkennung für gute Arbeitsleistungen und die nicht erfolgende „Rückkopplung“ zur Leistungsverbesserung beurteilt.

Kein klarer Kurs der Bahn

Zwei interessante Ergebnisse müssen dem Bahnvorstand noch zu denken geben: Die Frage nach den Zielen der Bahn („Weiß, was die Bahn will“) wurde gerade einmal von 25 Prozent der Befragten bejaht. Mit „Nein“ antworteten dagegen 44 Prozent. Hier bestehen zum einen

enorme Informationsbedürfnisse seitens der Beschäftigten auch über ihre berufliche Zukunft, zum anderen ist dieses Ergebnis Ausdruck eines fehlenden klaren Konzeptes des Vorstandes. Alarmieren müssten die Bahnoberen auch die folgenden Aussagen: Während 95 Prozent der Interviewten die Aussage: „Ich tue alles, was möglich ist, um die Kundenwünsche zu erfüllen“ mit „Ja“ beantworteten, erhielt der gleiche, auf das Unternehmen bezogene Standpunkt („Die Bahn tut alles ...“) nur 19 Prozent Zustimmung. Vom selbst ermittelten Anspruch, „Dienstleister Nr. 1“ zu sein, ist das Unternehmen im Urteil seiner Beschäftigten also noch ein gehöriges Stück entfernt.

Die GDL fordert den Bahnvorstand auf, aus den gewonnenen Erkenntnissen nun entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Der Bahnvorstand muss zunächst seine Hausaufgaben machen und ein klares und nachvollziehbares Konzept für die Zukunft vorlegen, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können und das ihnen Zukunftsperspektiven bietet. Die ständig im Unternehmen grassierende Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes wirkt nämlich nicht gerade motivierend und leistungsfördernd.

Aus: GDL Magazin Voraus, herausgegeben von der Gewerkschaft der Lokführer, Frankfurt am Main, Januar/Februar 2002. Nachdruck mit freundlicher Genehmigung der Redaktion.

Der Kommentar

DB-Probleme: Es liegt an der Führung

Landauf, landab klagen die Fahrgäste über Unpünktlichkeit, schlechte Information, schlechten Service. Doch die Eisenbahn funktioniert immer noch, es gibt nach wie vor viele freundliche, engagierte Mitarbeiter bei der DB AG und die technische Sicherheit scheint (noch) kein Problem zu sein.

Das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung bei der DB AG bietet einen tiefen Einblick in die Gründe für diesen Widerspruch. Ihren Fahrgästen sind die Mitarbeiter der DB AG, die draußen an der Front tätig sind, immer noch zugewandt und verpflichtet. Aber ihrem Vorstand haben sie gekündigt. Daran haben auch Mehdorns markige Worte nichts geändert.

Denn der scharfe Kurs der Unternehmensführung hat den Mitarbeitern die Verantwortung genommen. Der Vorstand leitet nicht, sondern befiehlt. Und darauf reagieren die Mitarbeiter mit Planerfüllung. Je weiter sie vom Endkunden weg sind, desto schlimmer wirkt das Prinzip der Planwirtschaft. Ist der Plan nicht erfüllt, gibt es Druck von oben.

Da kauft man zum Beispiel Dutzende von Elektrozüge der Baureihe 425 und 426 und stellt erst dann fest, dass die Fahrgäste über zu harte Sitze, fehlende Armlehnen und gähnende Spalten beim Aussteigen klagen. Jetzt müssen die neuen Fahrzeuge schon „redesign“ werden.

Oder: Da geht die Südostbayern-Bahn an den Start, aber die Bahnlinie von Wasserburg Stadt nach Wasserburg Bahnhof, die geografisch einfach dazugehören muss und schon seit 15 Jahren illegal stillgelegt ist, wird zum Zeitpunkt des Starts zur Übernahme durch „Dritte“ ausgeschrieben. Was steckt hinter solchen Fehlleistungen?

Der erste Grund: Das gesamte Finanzsystem der DB AG ist auf Nichtleistung aufgebaut:

- Pauschale Kilometerpreise für den Nahverkehr für ganze Bundesländer: So wird nicht sichtbar, wo das Geld vergeudet wird.
- Stationsgebühren nach Anzahl der Züge und nicht nach Anzahl der Reisenden: Auch leere Züge bringen Geld, Fahrgäste stören nur den Betrieb.
- Trassenpreise ohne Bezug zur Streckenqualität und ohne Haftung für ihre Erhaltung: das heißt, für schlechte Ware viel kassieren, ohne zu investieren.
- Fahrkarten ohne Haftung für die Qualität des Angebots: So macht es nichts, wenn die Züge unpünktlich und unsauber sind.

Der zweite Grund: Das Management der DB AG ist zu weit entfernt von ihren Fahrgästen. Entweder die Manager haben gar keine Erfahrung mit dem Absatz an Endkunden oder aber ihre Kunden waren Flugreisende. Gastronomen oder Einzelhändler verstünden mehr von Fahrgästen als das derzeitige DB-Management.

Der dritte Grund: Die Gigantomanie des Großkonzerns. Wenn der Interregio abgeschafft wird, dann gleich in Bausch und Bogen – statt mit maßgeschneiderten Lösungen. Wenn die Wagen umlackiert werden, dann gleich alle auf einmal. Wenn

der Tarif geändert wird, dann muss gleich alles auf einmal geändert werden. Selbst beim Einkauf von Bussen gibt die Konzernspitze vor, was von der Ostsee bis zum Alpenrand eingekauft wird. Lokale Vorteile können nicht genutzt werden, Fehlentscheidungen führen zu gewaltigen Verlusten an Image und Geld.

Nein, es liegt nicht an den Eisenbahnern, sondern an ihrer Führung, dass es der DB AG so schlecht geht und dass die DB in der Öffentlichkeit schlechter wegkommt als ihre wirkliche Leistung.

Wo Eisenbahner für sich und ihre Arbeit eine Perspektive sehen, leisten sie viel mehr. Es ist schon überraschend, wenn man in Südthüringen mit den neuen Triebwagen der Südthüringenbahn unterwegs ist: Da erlebt man freundliche, engagierte Mitarbeiter. Die meisten haben vorher bei DB Regio gearbeitet. Ein ortsnahes, glaubwürdiges Management motiviert, und schon zeigen die Mitarbeiter, was in ihnen steckt.

Oder auch bei DB Auto-Zug. Da erlebt man, dass ein freundlicher Mitarbeiter auf dem düsteren Bahnhof Berlin-Lichtenberg schon an der Treppe zum Bahnsteig wartet und fragt, ob er dem Reisenden den Koffer abnehmen dürfe. Auch da ist ein selbstbewusstes Management am Werk, das neue Ideen umsetzt. Die ungewöhnlich hohe Rücklaufquote von 90 Prozent der Fragebögen, die der oben abgedruckte Artikel nennt, spricht Bände.

Wie kann sich die DB AG helfen? Appelle oder Druck auf die Mitarbeiter sind nutzlos. Die großen Sprüche von Hartmut Mehdorn und seinen Vorständen sind in den Wind gesprochen. Die einzige Chance, die die DB AG noch hat, ist ihre Zerlegung in viele, selbstständig wirtschaftende Einheiten. Diesen Einheiten muss das Konzerndach dienen, statt zu befehlen. Dann sind die lokalen Chefs auch verantwortlich – bis zum Untergang ihres Teilbetriebs –, wenn die Ergebnisse nicht stimmen. Dafür brauchen sie mehr Freiheiten, als die Konzernspitze ihnen bisher zubilligt.

Diese Einheiten müssen so strukturiert sein, dass sie sich nicht gegenseitig blockieren. Vor allem das hat die Konzernführung bisher nicht geschafft. Ein Beispiel: Wenn es eine S-Bahn-Gesellschaft gibt, muss sie auch die Fahrkartenautomaten aufstellen und die Bahnsteige sauber halten – jedenfalls da, wo sie allein den Verkehr besorgt. Wenn das Konzerndach dafür eine gute und preiswerte Lösung bietet, dann wird diese ganz von selbst vorgezogen. Wenn regionale Bahnen gegründet werden wie „Kurhessenbahn“ oder „Erzgebirgsbahn“, dann nicht nur als Papier-tiger, für die die Mitarbeiter, Fahrzeuge, Bahnhöfe und Strecken nur gnadenweise ausgeliehen sind und das Experiment jederzeit wieder vom Vorstand gekündigt werden kann. Denn die Mitarbeiter glauben nicht mehr an die Zusagen des Vorstands.

Solche Inseln des Erfolgs gibt es schon im Konzern, zum Beispiel die Usedomer Bäderbahn. Sie werden nicht das Unternehmen in ganzer Größe erhalten können, aber sie könnten das leckgeschlagene Konzernschiff vor dem Untergang bewahren.

Rainer Engel